

Analýza a řízení podnikatelských rizik

René Skrášek

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: René Skrášek
Osobní číslo: L11290
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza a řízení podnikatelských rizik

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik**
- 2. Analýza a řízení podnikatelských rizik ve vybraném podniku**
- 3. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6

[3] ZUZÁK, Roman a KONIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

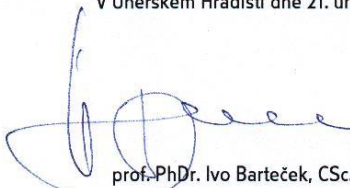
Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza a řízení rizik ve firmě Kovoplast, na kterou působí řada rizik, a v závěru práce navrhnout vhodná opatření, která povedou k minimalizaci těchto rizik. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku podniku, zdroje rizika, typy rizik a popis postupu při analýze rizik. V praktické části je představena konkrétní firma, provedena finanční analýza, definována největší rizika, která na firmu působí, a navržena vhodná opatření na snížení těchto rizik.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza rizik, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of the thesis is the analysis and management of risks in the company Kovoplast, which operates a number of risks and in the conclusion to propose appropriate measures that will minimize these risks. The theoretical part focuses on the characteristics of the company, sources of risk, types of risk and a description of the risk analysis. In the practical part the specific company, financial analysis, defined as the greatest risks that the company has designed and appropriate measures to reduce those risks.

Keywords: risk, business risk, risk analysis, financial analysis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. et Ing. Konečnému, Ph.D. za jeho odborné rady, připomínky, konzultaci dané problematiky a v neposlední řadě za poskytnutí cenných materiálů a obětavý čas. Také děkuji místopředsedkyni představenstva paní Koníčkové za poskytnutí ekonomických údajů a její vstřícný přístup při našich jednáních. Poděkování patří i všem dalším, kteří přispěli k vypracování práce.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 3.3.2014.....


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KRIZE PODNIKU A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 PODNIK JAKO OTEVŘENÝ SYSTÉM.....	11
1.2 CHARAKTER OKOLÍ PODNIKU.....	12
2 POJETÍ RIZIKA A NEJISTOTY	13
2.1 ZDROJE RIZIKA	13
2.2 TYPICKÁ RIZIKA	14
2.2.1 Riziko projektu.....	14
2.2.2 Globální rizika.....	14
2.2.3 Elementární rizika	15
2.2.4 Holistické riziko	15
2.2.5 Stálé riziko	15
2.2.6 Dynamické riziko	15
2.2.7 Neodmyslitelné riziko	15
2.2.8 Nahodilé riziko.....	16
2.2.9 Zákaznické riziko	16
2.2.10 Fiskální/regulační riziko.....	16
2.2.11 Riziko spojené s nákupem.....	16
2.2.12 Riziko spojené s poškozením pověsti	16
2.2.13 Organizační riziko	17
2.2.14 Riziko interpretace	17
2.2.15 Riziko IT	17
2.2.16 Procesní riziko.....	17
2.2.17 Heuristika	17
2.2.18 Riziko při vyřazování zařízení z provozu	18
3 ANALÝZA RIZIK	19
3.1 IDENTIFIKACE RIZIK A STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI	19
3.1.1 Dekompozice objektu analýzy rizik	20
3.1.2 Nástroje identifikace a informační zdroje	20
3.1.3 SWOT ANALÝZA	21
3.1.4 Stanovení významnosti rizik	24
3.2 MĚŘENÍ RIZIKA.....	24
3.2.1 Hodnocení rizika	25
3.2.2 Fáze analýza rizika	25
3.2.3 Ošetření rizik.....	26
4 FINANČNÍ ANALÝZA	27
4.1 UKAZATEL RENTABILITY	28
4.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	28
4.1.2 Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA).....	29
4.1.3 Rentabilita tržeb (ROS).....	29

4.2	UKAZATEL AKTIVITY	29
4.2.1	Doba obratu zásob	30
4.2.2	Doba obratu (splatnosti, inkasa) pohledávek	30
4.2.3	Doba obratu (splatnosti) krátkodobých závazků	30
4.3	UKAZATEL ZADLUŽENOSTI	31
4.3.1	Celková zadluženost	31
4.3.2	Míra zadluženosti	31
4.4	UKAZATELE LIKVIDITY	32
4.4.1	Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)	32
4.4.2	Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)	32
4.4.3	Běžná likvidita (likvidita III. stupně)	33
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
5	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	35
5.1	PŘEDSTAVENÍ VÝROBNÍHO DRUŽSTVA KOVOPLAST	35
5.2	ČINNOST PODNIKU	37
5.3	NÁKLADY A TRŽBY PODNIKU	39
5.3.1	Náklady družstva	39
5.3.2	Tržby družstva	43
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA DRUŽSTVA	43
5.4.1	Celkové srovnání nákladů, výnosů, zisk družstva	44
5.4.2	Ukazatel rentability	44
5.4.3	Ukazatele aktivity	46
5.4.4	Ukazatele zadluženosti	49
5.4.5	Ukazatel likvidity	50
5.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	52
5.6	SWOT ANALÝZA DRUŽSTVA	53
5.6.1	Silné stránky	53
5.6.2	Slabé stránky	54
5.6.3	Příležitosti	55
5.6.4	Hrozby	56
5.7	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	57
6	TYPICKÁ RIZIKA	60
7	VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRHY OPATŘENÍ.....	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69

ÚVOD

Na každého člověka, podnik, společnost působí nějaké riziko. Působení tohoto rizika ovlivňuje život nás všech a záleží na každém jedinci, jakým způsobem se s daným rizikem vyrovná, případně sníží jeho účinky. Abychom byli schopni tato rizika zvládat, je nutné je nejdříve pojmenovat, specifikovat a následně vhodným způsobem řídit. Úkolem finančního manažera je analyzovat finanční údaje a zjistit, jak jednotlivé finanční ukazatele působí na firmu a na základě těchto výsledků navrhnout vhodné metody řízení těchto rizik. Je nutné si uvědomit, že kromě společenské odpovědnosti firem je hlavním cílem podnikání dosažení zisku.

Řízení rizik v současné době nabývá na významu. Naše společnost prošla již řadou krizí a je nutné si vzít z každé této krize ponaučení a vytvořit určitou obranou metodu pro zvládnutí krize další. Je totiž velmi problematické, odhadnout a připravit se na krizi další, jelikož nevíme, jaká bude situace za týden, měsíc či rok. Vedení každé společnosti musí zvažovat všechna rizika a rozhodnout jakým způsobem budou jednotlivá rizika řízena, minimalizována či dokonce ignorována.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickým popisem podniku, zdroji a typy rizik. Následně se zaměřuji na analýzu rizik, její popis a postup, jako metodu analýzy jsem zvolil metodu SWOT. V další teoretické části popisují samotnou finanční analýzu včetně vybraných finančních ukazatelů.

Druhá část bakalářské práce je praktická, kde nejdříve představím analyzované družstvo Kovoplast, jeho historii a následně na základě předložených finančních výkazů, provedu finanční analýzu se zaměřením na jednotlivé finanční ukazatele a následně provedu analýzu SWOT.

Cílem práce je na základě teoretického pojednání souvisejícího s problematikou podnikatelských rizik a následně na základě provedených analýz navrhnout vhodné řešení řízení podnikatelských rizik a navrhnout opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

V krizovém řízení je základním problémem jednotné definování pojmu krize. V souvislosti s tím vyvstává řada otázek a je třeba hledat na ně odpovědi. Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.

Obecně jsou zdrojem krize:

- nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím
- dysfunkce mezi vnitřními systémy (subsystémy) podniku [12]

1.1 Podnik jako otevřený systém

Podnik je systémem, který je otevřený ve vztahu ke svému okolí. Mezi ním a okolím, dochází k interakci, to znamená, že podnik potřebuje ke své činnosti vstupy a současně musí existovat výstupy. Jsou jimi výrobky, a služby, které ve svém okolí realizuje. Tyto vztahy k okolí můžeme označit jako aktivní, protože jsou důvodem jeho existence. Cílem a smyslem existence každého podniku je uspokojení potřeb zákazníků. Otázka je, jakým způsobem se toho dosahuje. Krize, které vznikají z aktivní interakce, jsou výsledkem konfliktů mezi zájmy podniku a jeho zákazníků na straně výstupů a konfliktů, mezi zájmy podniku a subjektu (dodavatelů) na straně vstupů. [12]

Druhým typem vztahů podniku ke svému okolí jsou vztahy pasivní. Okolí na podnik aktivně působí, např. změnami na trhu vstupů (pracovní síly, materiálu, energií, peněz, technologií atd.) Mění se např. legislativa, na trh vstupují nové firmy, nebo naopak z něho odcházejí, konkurenti přichází s novými výrobky. V okolí podniku dochází neustále ke změnám, které na něj mají větší nebo menší dopad. Krize podniku může nastat a často také nastává z důvodu neadekvátní reakce na tyto změny, nebo z neschopnosti podniku na změny jakkoliv reagovat. [12]

1.2 Charakter okolí podniku

Podnikatelské prostředí je již několik desítek let označováno jako chaotické, turbulentní a diskontinuální. Chaos v něm neznámá nepořádek, ale nemožnost predikce budoucího vývoje na základě vývoje dosavadního. Chaosem je budoucí stav dynamického systému, který není předvídatelný, protože na něj působí velké množství faktorů, které jsou rovněž nestabilní. Znamená to, že existuje velká množina budoucích stavů, které nejsou známy a nelze je definovat. Pro vymezení budoucího vývoje podniků, výrobků, trhů i celých odvětví nelze proto použít lineárních nástrojů. [12]

V dnešní době nelze tedy očekávat, že platí klasické křivky, uváděné v literaturách, zabývající se životním cyklem výrobků, ale také vývoje podniků. V jakékoliv životní fázi, či vývojové křivce, může nastat prudký obrat a to jak pozitivní, tak negativní. Dnešní zákazník a trh reaguje daleko rychleji a nepředvídatelně, což je dáno např. rychlou změnou potřeb zákazníků, ale také vývojem a zaváděním nových technologií.

2 POJETÍ RIZIKA A NEJISTOTY

Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy. Všechny investice ovlivňuje nejistota. O nejistotě lze, ale také často uvažovat ve vztahu k pravděpodobnosti, a to za předpokladu, že máme o nejistotě dostatečné informace. Pravděpodobnost je založena na výskytu události, a tudíž musí mít vliv na výsledek takové události. Dopad dané události může být určen na základě příčiny popisu události. [7]

Riziko je nedílnou a nevyhnutelnou součástí lidského života. Osobní rozhodnutí i vnější vlivy mohou vést ke ztrátě prestiže, jmění, zaměstnání, svobody i života. O mimořádnosti rizika, jako fenoménu, svědčí i fakt, že je obtížné se shodnout i na tak zdánlivě jednoduché skutečnosti, jestli je riziko dobré, nebo špatné. Každodenními účastníky tohoto rozporu jsou například pořadatel loterie a prodejce pojistných smluv. Oběma lidé platí, i když jednomu platí za to, aby od něj riziko získali, druhému často stejní zákazníci za to, aby riziko od něj převzal. [10]

Riziko, je na jedné straně spojeno nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku. [14]

Nejistota se používá k popisu situace, kdy není možné připojit pravděpodobnost k nahodilosti výskytu události. Nejistota způsobuje rozpor mezi dobrým rozhodnutím a dobrým výsledkem. Rozlišujícím faktorem mezi rizikem a nejistotou je, že riziko se bere jako měřitelná vlastnost a má místo v kalkulaci pravděpodobnosti, zatímco nejistota takovou vlastnost nemá.

Míra nejistot také představuje nedostatek informací, avšak tyto se vztahují ke specifickým hodnot, které mají být přiřazeny ke každé proměnné v systému. [7]

2.1 Zdroje rizika

Zdrojem rizika je jakýkoliv faktor, který může ovlivnit projekt nebo výkon firmy. K riziku dochází, když tento účinek je jednak nejistý, jednak významný ve svém dopadu na projekt, nebo na výkon firmy. To znamená, že definici cílů projektu a kritéria výkonu, mají základní vliv na úroveň rizika projektu. Nastavení úsporných nákladů, nebo časových cílů s nedo-

statečnými zdroji dělá projekt nákladnější a časově rizikovější oproti definici, protože dosažení cílů je méně jisté, pokud jsou cíle „napjaté“. Naopak, nastavení volnějšího času, nebo požadavků na kvalitu, vede nutně k menšímu riziku v čase a kvalitě. [7]

Nevhodné cíle jsou však samy o sobě zdrojem rizika a neschopnost uznat potřebu minimální úrovně výkonu oproti určitým kritériím generuje automaticky riziko tohoto rozměru. Ať je vlastní plnění cílů jakékoliv, vede soustředění se na úspěch projektu a na nejistotu ohledně jeho dosažení k tomu, že riziko je definováno v podmínkách „ohrožení úspěchu“. [7]

2.2 Typická rizika

2.2.1 Riziko projektu

Požadavkem není jen řídit fyzická rizika projektu, ale také se zajistit, aby rovněž ostatní strany s účastí v projektu řídily svá vlastní rizika. [7]

Projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu. Projektová rizika nejčastěji nastávají kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci na projekt a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek. Rovněž předmět projektu projektová rizika významně ovlivňuje, například technologické projekty mají značná technologická rizika, projekty s dopadem na životní prostředí zase environmentální projektová rizika. [17]

2.2.2 Globální rizika

Globální rizika vznikají ze zdrojů, které leží vně prostředí projektu, a ačkoliv je lze obvykle předvídat, jejich vliv na výstup nemusí být vždy kontrolovatelný v rámci prvků projektu. Čtyři hlavní globální rizika jsou: riziko politické, právní, obchodní a environmentální riziko. Tyto typy rizika jsou často zmiňovány jako nekontrolovatelná rizika, protože právní jednotka nemůže taková rizika kontrolovat, i když existuje vysoká pravděpodobnost jejich výskytu. Normálně se s těmito riziky zachází jako s riziky na úrovni Corporate a často rozhodují o tom, zda bude projekt schválen. [7]

2.2.3 Elementární rizika

Elementární rizika mají původ ve zdrojích v rámci prostředí projektu a jsou obvykle kontrolovatelná v rámci prvků projektu. Čtyři hlavní elementární rizika jsou stavební nebo výrobní, provozní, finanční a rizika výnosů. Tyto typy rizik jsou obvykle považovány za kontrolovatelná rizika a často souvisí s různými fázemi projektu a hlavně jsou stanoveny na úrovních samostatně hospodařící jednotky a na úrovních projektu. [7]

2.2.4 Holistické riziko

Existují rizika spojená s nehmotným majetkem, jako jsou tržní podíly, reputace, hodnota, technologie, duševní majetek (obvykle údaje, patenty a autorská práva), změny ve strategii, nebo v metodách, představy akcionářů, bezpečnost společnosti a kvalita výrobku. Jsou nesmírně důležité pro organizace, které pracují s portfoliem projektů, nebo s aktivy společnosti. Řízení holistického rizika je proces, který organizace nejprve identifikuje a kvantifikuje všechna ohrožení svých cílů, a když to provede, řídí tato ohrožení v rámci existující struktury řízení, nebo přijetím struktury řízení. [7]

2.2.5 Stálé riziko

Popisuje potenciální ztráty, které si můžeme představit vzhledem k averzi přijmout i minimální ztráty. Nejvhodnějším příkladem je například riziko ztráty trhů pro některý výrobek, nebo typ zboží, z důvodu malého riskování zavádění nových výrobků na stejný trh.

2.2.6 Dynamické riziko

Toto riziko se týká maximalizace příležitostí. Dynamické riziko znamená, že dojde k potenciálnímu přírůstku, stejně tak, jako potenciální ztrátě. Dynamické riziko je riskování ztráty něčeho jistého, pro získání něčeho nejistého. Každé manažerské rozhodnutí, má prvek dynamického rizika, řízeného pouze praktickými pravidly převzetí rizika. Ztráty a zisky, které jsou výsledkem rizika během projektu, mohou být postaveny proti sobě a lze je porovnat. [7]

2.2.7 Neodmyslitelné riziko

Způsob, jakým se s rizikem nakládá, závisí na povaze společnosti, a na způsobu, jakým je společnost vnitřně organizována. Úroveň pozornosti, věnované řízení rizika v průmyslu, je

stejně tak důležitá, jako u skutečného neodmyslitelného od operací, které musí být při takové průmyslové činnosti nezbytně provedeny. [7]

2.2.8 Nahodilé riziko

Toto riziko se vyskytuje, když na organizaci působí nějaká událost přímo v oblasti, mimo dosah jejího přímého řízení, ale na které je závislá, jako jsou například špatní dodavatelé. Normálně, je určité procento celkové hodnoty projektu dáno stranou na krytí nákladů, jako je pokrytí takovýchto rizik. [7]

2.2.9 Zákaznické riziko

Závislost na klientovi vytváří zranitelnost, protože tento klient může svůj obchod stáhnout, nebo ho může převzít konkurent. Riziko může být řízeno vytvořením větší databáze zákazníků. [2]

2.2.10 Fiskální/regulační riziko

Firma může očekávat řízení těchto rizik pouze tak, že bude držet krok s potenciálními změnami prostředí. [2]

2.2.11 Riziko spojené s nákupem

Riziko spojené s nákupem, je nezbytnou obchodní realitou, ale v nedávné době se toto téma dostalo do popředí zájmu předních vědců a teoretiků řízení. Mnoho firem navrhuje a implementuje nové systémy měření výkonů a podněcuje vývoj měřítek některých klíčových prvků přínosu nákupů, které jsou nyní považovány za strategické, ale doposud nebyly historicky analyzovány a měřeny žádným seriózním způsobem. [7]

2.2.12 Riziko spojené s poškozením pověsti

Toto není vlastní riziko ve vlastním slova smyslu, ale spíše následek jiného rizika, jako je podvod, zničení budov, neschopnost vyřizování reklamací, nedostatek respektu ke druhým. Je to nedostatek kontroly, který způsobuje mnoho škod, spíše než událost samotná. [7]

2.2.13 Organizační riziko

Špatná infrastruktura může vést ke slabé kontrole a špatné komunikaci s různými dopady na firmu. Dobré komunikační spojení povede k efektivnímu řízení rizik. To lze provádět pouze tehdy, když členové týmů a oddělení jsou plně obeznámeni se svými odpovědnostmi, a s tím, jak podávat zprávy svým nadřízeným, zvláště mezi různými organizačními úrovněmi. [7]

2.2.14 Riziko interpretace

Toto riziko se vyskytuje tam, kde management a zaměstnanci ve stejné organizaci nemožou elektivně komunikovat, protože mají svůj vlastní profesní jazyk. [7]

2.2.15 Riziko IT

Průmysl IT (informační technologie) je v současnosti jedním z nejrychleji rostoucích průmyslových oborů, do kterého proudí obrovské množství peněz. Následkem tlaků na udržení se v dynamickém prostředí v čele konkurence, závisí organizační úspěch organizace na efektivně se rozvíjející a přijímané IT. Projekty IT však stále trpí vysokým stupněm selhání. [7]

2.2.16 Procesní riziko

Toto riziko vzniká ze samotného procesu řízení projektu. Procesní rizika vznikají tam, kde jsou stanoveny základní požadavky projektu. Oblastí rizika bude také samotné řízení procesu rozhodování, které má být přijato pro provádění projektu, včetně metod komunikace a standardů dokumentace. [7]

2.2.17 Heuristika

Bez ohledu na odvětví průmyslu, typ organizace, nebo styl řízení, kontrola rizik spojených s lidským faktorem ovlivní úspěch projektu a portfolia. Příspěvek lidského faktoru k úspěchu projektu, nebo k jeho selhání, zahrnuje činnosti všech, kteří jsou zainteresováni do plánování, návrhu a implementace projektu. V každé etapě života projektu existuje zřejmý potenciál pro selhání lidského faktoru. Řízení rizik spojených se selháním lidského faktoru zůstává výzvou pro úspěšné řízení projektu. [7]

2.2.18 Riziko při vyřazování zařízení z provozu

Účelem vyřazování zařízení z provozu je často zpětná přeměna průmyslového areálu na zelenou louku. V průběhu provozu muselo mnoho průmyslových odvětví plánovat konec životnosti svých závodů, ať šlo o jejich demontáž, nebo obnovu stavenišť. Tyto charakteristiky projektu mají finanční důsledky s ohledem na odhad a financování nákladů, pro které neexistuje jednoznačná odpověď, aby tato rizika byla brána do úvahy již před schválením projektu. [7]

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika.

Signál – informace, nebo skupina informací, která může být přiřazena k nějaké události, resp. procesu, či struktuře v rámci vyvolávajících polí.

Požadavky:

- Na straně vnímajícího minimální stav vědění
- Stav vědění vnímajícího
- Včasné rozpoznání (vysvětlení) signálu
- Čas pro reakci do skutečného vypuknutí krizové situace

Stupnice signálů:

- Velmi silné signály – bezprostředně před vypuknutím krize
- Silné signály – existují dostatečné možnosti akce
- Slabé signály – málo jednoznačné informace s dlouhou reakční dobou a relativně velkým akčním potenciálem
- Mizivé signály – neúplné a difusní, jen pro specialistu [9]

Postup při analýze rizik

3.1 Identifikace rizik a stanovení významnosti

Cílem identifikace rizik, je dospět k vyčerpávajícímu souboru rizikových faktorů, které by mohly (nejen negativně, ale také pozitivně) ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejich určitých aktiv, nebo míru úspěšnosti připravovaných, resp. realizovaných investičních projektů. [9]

Proces identifikace rizik má několik stránek, přičemž, mezi nejdůležitější patří vhodná dekompozice objektu analýzy rizika, vlastní náplň procesu identifikace, používané metody a nástroje podporující identifikaci, informační zdroje i subjekty podílející se na identifikaci. [9]

3.1.1 Dekompozice objektu analýzy rizik

Úspěšné identifikaci rizik by mohlo být na závalu, pokud by se zaměřil na objekt (organizace, projekt či aktivitu) jako celek. Mnohem účinnější je rozčlenění objektu na užší složky, askety či aktivity. Rozčlenění umožňuje lépe zaměřit myšlení subjektů podílejících se na identifikaci rizik, a jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi askety najednou. [9]

3.1.2 Nástroje identifikace a informační zdroje

K identifikaci rizik či rizikových faktorů lze využít určité nástroje. Nejvýznamnější jsou:

- **Kontrolní seznamy** (check listy), resp. katalogy rizik, které poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů firmy, či jejich aktivit. Uplatnění seznamů snižuje nebezpečí opomenutí některých rizik.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze.** Tyto diskuze mohou mít formu brainstormingových schůzek, kdy skupinu tvoří pracovníci firmy, externí experti aj. Schůzku řídí moderátor, nejlépe rizikový analytik, který zabezpečuje, aby se každý mohl vyjádřit, bez ohledu na své postavení, podněcuje diskuzi, sumarizuje výsledky a směřuje debatu k závěru. V průběhu diskuze panuje zákaz kritiky vyjadřovaných názorů. Týmová práce podněcuje kreativitu, která je podstatná pro identifikaci rizik a umožňuje sdílení informací a zkušeností.
- **Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí** (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.), které podporují především identifikaci externích rizik.
- **Kognitivní (myšlenkové) mapy**, jež představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. Rizikové faktory se zapisují na list papíru a orientovanými spojnicemi se zobrazují jejich vzájemné vazby. Spojnice vychází z faktoru rizika na straně příčiny a šipka směřuje k faktoru na straně dopadu rizika. [9]

3.1.3 SWOT ANALÝZA

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je klasickou metodou pro analýzu pozice podniku, nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu dalšího vývoje a formulování strategií. [4]

Díky SWOT analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování naší firmy, nalézt problematické oblasti, či nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy, a proto bychom ji měli vykonat a její výstupy zohlednit při každém dalším plánování strategie podniku. [15]

	Interní faktory	Silné stránky S - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	Slabé stránky W - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoké režie - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO	Přístup WO
Příležitost trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciacce - možnost integrace - možnost exportu atd.		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení. Různé formy integrace.
Nebezpečí trhu T		Přístup ST	Přístup WT
- silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciacce - stará odvětví - nestabilita trhu		Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Obr. 1 SWOT analýza [9]

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky firmy. Ty jsou v přímé kompetenci firmy, a je tedy možné je – na rozdíl od příležitostí a hrozeb, jejich původem je vnější prostředí firmy – poměrně snadno změnit. [15]

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. Je dobré být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka. [5]

Při vnitřní analýze je třeba se zaměřit na:

- pozici na trhu,
- personální vybavení,
- existenci informačního systému,
- technickou a technologickou úroveň,
- financování podniku,
- oblast marketingu,
- vztah se zákazníky,
- dodavatele aj.

Své stránky posuzujeme vzhledem ke konkurenci – to, v čem jsme lepší je naše silná stránka, to, v čem nás konkurence předešla, je naše slabá stránka. Mimo to, jestli jde o silnou, nebo slabou stránku podniku se bere v potaz také významnost a váha jednotlivých aspektů. [15]

Vnější prostředí

Druhou rovinou je analýza vnějšího prostředí podniku. Faktory vnějšího prostředí podniku leží mimo kontrolu podniku.

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy, a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit, nebo dokonce ohrozit stávající pozici firmy na trhu. Příležitosti i hrozby se mohou s postupem času

měnit, a proto je vhodné je pravidelně sledovat. Jen důkladná znalost vnějšího prostředí podniku umožňuje rozvoj firmy.

Hrozby a příležitosti není samo o sobě možné minimalizovat, respektive maximalizovat, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na náš podnik.

Při vnější analýze je třeba se zaměřit na:

- společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům,
- vlivy demografické,
- kulturní faktory,
- technické a technologické prostředí,
- ekonomické faktory,
- politické a legislativní vlivy,
- potenciální konkurenci. [15]

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. [11]

Příležitosti: hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie, atd.

Hrozby: konkurenční aktivita, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny, politika, atd. [5]

SWOT analýza je subjektivní. Proto dobrá SWOT analýza nejprve důkladně analyzuje negativní, a až následně pozitivní aspekty podnikání. SWOT analýza podniku je jednoduchá, konkrétní, postavená především na faktech, nikoli pocitech a rozlišuje striktně mezi stavem, kde je firma nyní a kde by firma mohla být. [14]



Obr. 2 Části SWOT analýzy

3.1.4 Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizik lze užít dva přístupy, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení. Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy (např. jejího provozního zisku, zisku po zdanění, ukazatelů rentability, jako je rentabilita vlastního kapitálu, aktiv aj.) resp. investičních projektů (např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procentu, doba úhrady aj.) na faktorech rizika, a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou, resp. odhady jejich hodnot jsou značně spolehlivé. [2]

3.2 Měření rizika

Stanovení velikosti rizika podniku, jeho určitých aktivit či investičních projektů v podobě číselných charakteristik vyžaduje stanovit rozdělení pravděpodobnosti zvoleného finančního kritéria. [2]

3.2.1 Hodnocení rizika

Výsledky analýzy rizika poskytují podklady pro posouzení, zda riziko spojené s určitým objektem je přijatelné, či nepřijatelné. Závěr o přijatelnosti rizika určité aktivity, resp. projektu ovlivňuje především riziková kapacita firmy a velikost rizika, kterou je firma ochotna tolerovat. [2]

Riziková kapacita se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. taková velikost ztráty, která ještě neovlivní výrazně existenci firmy. Výše rizikové kapacity závisí především na velikosti kapitálu firmy, jeho struktuře a schopnosti získat další zdroje financování. Je zřejmé, že riziková kapacita firmy je tím větší, čím větší je:

- její celkový kapitál,
- podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu, který ovlivňuje finanční stabilitu firmy,
- schopnost získat dodatečné zdroje financování – tuto schopnost ovlivňuje především posouzení její bonity

Velikost přijatelného, resp. tolerovaného rizika představuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí o velikosti přijatelného rizika patří mezi významná strategická rozhodnutí firmy a závisí především na:

- požadavcích a očekávání stakeholderů (akcionářů, věřitelů, regulátorů, finančních institucí, ratingových agentur aj.),
- postoji managementu k riziku, tj. zda převládá spíše averze k riziku či ochota přijímat riziko. [2]

3.2.2 Fáze analýza rizika

Fáze analýza rizik následuje po fázi identifikace, v níž bylo nalezeno „maximum“ rizik projektu a cílem bylo zejména to, aby žádná rizika nezůstala nepovšimnuta. Fáze analýza rizik má stanovit, v jakém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření.

Postup v této fázi závisí na typu a charakteru projektu, jeho důležitosti pro podnik a jeho rizikovitosti. Dalším faktorem, ovlivňujícím postup v této fázi je počet identifikovaných rizik v předchozí fázi. Ve většině případů platí, že počet nalezených rizik se zvětšuje:

- S růstem rizikovitosti projektu (roste stupeň nejistoty).
- S růstem důležitosti projektu pro podnik (důležité strategické projekty s významným přínosem pro podnik jsou většinou velké a složité).
- Podle doplňkového ukazatele, typ projektu, kde se velký počet rizik objevuje zejména u externího projektu dodávky zákazníkovi, vývojových projektů, kde vzniká zcela nový produkt, technologie, velkých investičních projektů, implementace nových systémů řízení podniku, nebo restrukturalizaci podniku vyššího rozsahu.

3.2.3 Ošetření rizik

Ve fázi ošetření rizik se přistupuje k využití dosud shromážděných podkladů a výsledků analýz identifikovaných rizik k tomu, aby se připravila strategie ošetření rizik projektu a akce potřebné k její realizaci, provedly se preventivní akce k ošetření rizik a případně se mohlo rozhodnout o změnách ve strategii celého projektu. Ošetření rizik je třeba připravit pro hrozby, které je třeba vyloučit nebo zmírnit, a příležitosti, které je třeba naopak podpořit a jejich efekty posílit.

Cílem fáze ošetření rizik je nejprve nalézt a vyhodnotit možné strategie ošetření rizik a připravit plán efektivního ošetření rizik. [4]

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majtkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. [8]

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku. Finanční výkazy podávají obraz o finanční situaci podniku v řeči finančního účetnictví, účetnictví je jazykem financí. Finanční situace se testuje kvantitativními metodami, zpracovávajícími údaje uvedené v účetních výkazech. Z účetních výkazů je třeba vypreparovat indikátory finanční situace podniku a jejího vývoje, a z pouček finančního řízení odvodit kritéria pro jejich hodnocení. Finanční situaci nelze zjistit pouhým výpočtem. Celkový obraz o finanční situaci se domýšlí úsudkem analytiků na základě zkušeností, podle indicií, naznačených relevantními testovanými kvantitativními vztahy. [13]

Vybrané finanční poměrové ukazatele

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele (financial ratios), ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky, nebo s odvětvovým průměrem. [8]

Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku a je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku po stránce financí. Finanční analýza je zpětná vazba všech vašich aktiv – odhalí, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se vám podařilo naplnit, a ve kterých naopak pokulháváte. [16]

Finanční analýza představuje základní zdroj informací, díky kterým můžeme posoudit stav finančního zdraví podniku a vytváří nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku. [16]

Metody finanční analýzy

Volba metody závisí na časové a finanční náročnosti, tedy na nákladech na její vypracování. Obecně platí, že čím lepší metody jsou použity, tím spolehlivější jsou závěry, tím nižší je riziko chybného rozhodnutí a tím vyšší je naděje na úspěch. [3]

Rozlišujeme dvě základní metody:

- Elementární metoda finanční analýzy využívá jednoduchou matematiku. Finanční analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozená. U finanční analýzy sehrává nejdůležitější roli časové hledisko. K základním elementárním metodám finanční analýzy patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových a tokových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů. [3]
- Vyšší metody finanční analýzy nepatří k metodám univerzálním, a zabývají se jimi zpravidla specializované firmy. Jejich aplikace je závislá na hlubších znalostech matematické statistiky, a rovněž také na hlubších teoretických i praktických ekonomických znalostech. [3]

Ve své bakalářské práci jsem si vybral následující poměrové ukazatele:

4.1 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability přináší informace o efektivitě našeho podnikání – hodnotí ziskovost podniku. Čím vyšší hodnoty dosáhneme, tím lépe. Dokážeme také říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky, nebo cizím kapitálem. Tento ukazatel prozradí, jak úspěšně jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Z matematického hlediska poměruje zisk dosažený podnikáním, s výší zdrojů, které byly použity k jeho dosažení. Tyto ukazatele měří celkovou efektivitu řízení firmy, a patří k nejdůležitějším ukazatelům. [16]

Rentabilitu můžeme vyjádřit obecně pomocí jednoduchého vzorce:

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

4.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE (Return On Equity) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionářem. Majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a je využíván s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Výsledek rentability vlastního kapitálu by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Jestliže pak nastane kladný rozdíl mezi úročením vkladů a

rentabilitou, jedná se o prémii za riziko, která je odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko. [3]

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

4.1.2 Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

ROA (Return On Assets) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, ve jmenovateli jsou uvažována celková aktiva vložená do podnikání, a přitom se nerozlišuje zdroj jejich financování. Bývá vyjadřována formou nezdaněné a zdaněné rentability.

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

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) vyjadřuje zisk před zaplacením nákladových úroků a daní.

$$EBIT = \text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}$$

4.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

ROS (Return On Sales) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy jakou výši zisku přinese jedna koruna tržeb. [3]

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

4.2 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity poskytuje informace o tom, jak efektivně hospodaříme se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.), tedy respektive, jak dlouho v nich máme vázány finanční prostředky. Sleduje se jak obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí), tak doba obratu (jak dlouho držíme peníze v podobě zásob), kdy obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší. [16]

Jestliže podnik má aktiv více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady, a tím i nízký zisk, naopak pokud jich má málo, přichází o tržby, které by mohl získat. [3]

4.2.1 Doba obratu zásob

Ukazatel intenzity využití zásob, udává jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, nebo také kolik dní trvá jedna obrátka. Pro posouzení doby obratu zásob je rozhodující vývoj v časové řadě. Na první pohled zvýšení rychlosti obrat zásob a snížení doby obratu zásob, může znamenat efektivnější využití zásob, ale na straně druhé může být znakem odkapitalizování podniku. Pravidlo „čím kratší doba obratu zásob, tím lépe“ platí pouze do určité míry, za dodržení určitých podmínek, kdy zásoby materiálu musí zajišťovat plynulou výrobu, jsou zajištěny dostatečné zásoby hotových výrobků, aby byl podnik schopen reagovat na poptávku a neztrácel tak zákazníky. Musí tedy existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob. [3]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \text{ [dny]}$$

4.2.2 Doba obratu (splatnosti, inkasa) pohledávek

Ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v průměru spláceny.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Pokud je průměrná doba inkasa dlouhá, znamená to větší potřebu úvěru a tím i větší náklady.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ [dny]}$$

4.2.3 Doba obratu (splatnosti) krátkodobých závazků

Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou splaceny závazky podniku.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ [dny]}$$

Doba obratu závazků by měla být delší, než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Jestliže bude doba obratu větší, než součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což může znamenat špat-

nou likviditu. Ukazatel může být velmi užitečný pro věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, jak firma dodržuje obchodně úvěrovou politiku.

4.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, tzn., že udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability. [16]

Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Zlaté pravidlo financování udává, že dlouhodobý majetek podniku by měl být krytý dlouhodobými zdroji, a využití vlastních zdrojů financování by mělo převyšovat cizí zdroje financování. [3]

4.3.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Vypovídá o tom, jaká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů.

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je podnikání rizikovější. Věřitelé tedy preferují, co nejnižší hodnotu tohoto ukazatele.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

4.3.2 Míra zadluženosti

Ukazatel posuzuje finanční strukturu podniku, vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu podniku.

Hodnota ukazatele větší než 1 znamená, že podnik má aktiva financována z větší části z cizích zdrojů. Pro potenciální věřitele je takový podnik spíše rizikový. Naopak hodnota ukazatele menší než 1 ukazuje, že podnik má většinu aktiv krytou vlastním kapitálem. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím je podnik pro potenciální věřitele bonitnějším partnerem. [3]

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky, tj. platební schopnost. Podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi složkami oběžného (krátkodobého) majetku a krátkodobými závazky a ve finančním pojetí jde tedy o řešení otázky, zda má podnik k určitému okamžiku dostatek peněžních prostředků k úhradě svých závazků. [6]

Ve finanční praxi se rozlišuje zejména krátkodobá likvidita (časově se vztahující k ročnímu a kratšímu časovému období) a likvidita dlouhodobá (přesahující rámec jednoho roku). Obě tyto skupiny se liší nejen časovým hlediskem, ale i nástroji, s jejich pomocí lze likviditu řídit a ovlivňovat. [6]

4.4.1 Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Okamžitá likvidita představuje to nejužší vymezení likvidity, vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy.

Uvádí se, že okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5 tzn. podnik by měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen ihned zaplatit své krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny. Pokud by byly hodnoty okamžité likvidity vysoké, svědčilo by to o neefektivním využití finančních prostředků. [3]

$$\text{okamžitá likvidita (I.stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4.4.2 Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Pohotová likvidita bere úvahu oproti okamžité likviditě ještě hodnotu pohledávek a poměřuje je s krátkodobými závazky. Nepočítá tedy jen se zásobami, jako nejméně likvidní částí oběžných aktiv.

Ukazatel pohotové likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí od 1,0 do 1,5. V případě, že hodnota ukazatele klesne pod 1, pak musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

$$\text{pohotová likvidita (II.stupně)} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

4.4.3 Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná (celková) likvidita počítá s celkovými oběžnými aktivy a vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy.

Ukazatel udává, jak by byl podnik schopen splatit závazky svému věřiteli, kdyby proměnil všechna svá aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam úhrada krátkodobých závazků z těch položek aktiv, které jsou pro tento účel určeny. Běžná likvidita by měla nabývat hodnotu v rozmezí od 1,5-2,5. Ukazatel běžné likvidity se snižuje, když krátkodobá pasiva rostou rychleji než oběžná aktiva, a může to signalizovat potíže podniku s likviditou. Vysoké hodnoty ukazatele naopak mohou signalizovat neefektivní hospodaření s oběžnými aktivy, tzn. vysoké vázání finančních prostředků v oběžných aktivech. [3]

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

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Ke své bakalářské práci jsem si vybral výrobní družstvo Kovoplast. V této kapitole se budu věnovat představení firmy, právní formě, organizační struktuře, nákladům a výnosům za posledních pět let.

Výrobní družstvo Kovoplast se nachází ve Zlínském kraji v okrese Uherské Hradišti. Sídlí v obci Hluk, která má 4450 obyvatel. Výrobní družstvo se rozkládá na ploše o rozloze 5000 m².



Obr. 3 Logo družstva KOVOPLAST

5.1 Představení výrobního družstva Kovoplast

Výrobní družstvo vzniklo v roce 1994 na ustanovující valné hromadě. Družstvo vzniklo oddělením od výrobního družstva Obzor Zlín, jehož vznik se datuje roku 1967.

Začátky vzniku družstva nebyly nijak jednoduché, jelikož výroba, která ve firmě v době vzniku zůstala, nestačila pokrýt potřeby počtu zaměstnanců a taktéž byl problém s financováním firmy. Tyto problémy se podařilo odstranit zavedením sériové výroby dvojčinného mechanického rozprašovače a nalezením strategického obchodního partnera pro prodej těchto výrobků. Dalším významným krokem k rozjezdu družstva bylo navázání spolupráce s dalším obchodním partnerem v oblasti kovovýroby.

Vzhledem k těmto strategickým obchodním partnerům firma vyřešila problém se zakázkami. Jelikož objem výroby byl dostatečný, družstvo nemělo potřebu hledat další nové zákazníky. Oddělení marketingu nebylo funkční a tyto nově vznikající problémy začaly být znát postupným úbytkem zakázek, převážně na závodě plasty. Situace dospěla do stádia, kdy vedení firmy zvažovalo, zda tento závod včetně technologie nezrušit. Družstvo začalo hledat možnost navázání spolupráce se zahraničním partnerem firmou Matz-Erreka, která potřebovala svou výrobu přesunout blíže svým zákazníkům do střední Evropy. Tak vznikla

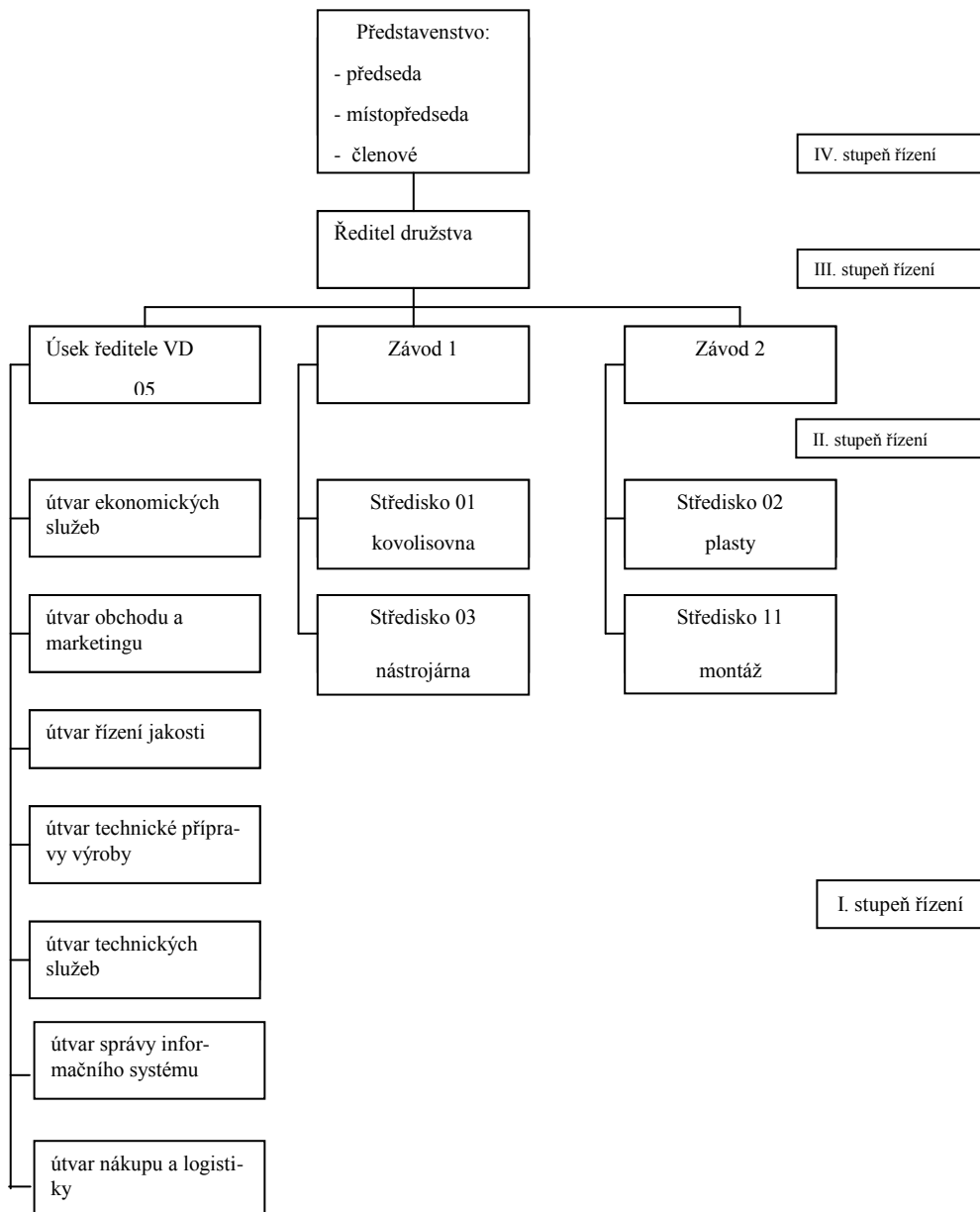
společnost Erreka-plast, kde měly obě firmy majetkové podíly. Následně začal převod výroby ze Španělska a tím došlo ke stabilizaci zakázek závodu plasty.

Další zlom nastal s vypuknutím celosvětové finanční krize. Firma Matz-Erreka se začala potýkat s vlastním nedostatkem zakázek a taktéž zakázky soustředěné do našeho družstva začaly vykazovat velké výkyvy. Neutěšený stav vyvrcholil dohodou o ukončení vzájemné spolupráce.

Po ukončení spolupráce se zahraničním partnerem, se družstvo již poněkolkáté nacházelo na rozcestí co dál, jak stabilizovat finanční situaci, výrobní problémy, obchodní strategii a další činnosti firmy.

Na základě těchto skutečností družstvo přistoupilo k reorganizaci firmy, došlo k zeštíhlení a slučování organizačních buněk, a byla taktéž provedena částečná redukce zaměstnanců. Taktéž došlo ke změně v obchodním úseku, kde bylo nutné začít intenzivně s hledáním nových obchodních partnerů.

Tuhle nelehkou úlohu a situaci firmy se podařilo zvládnout, jelikož v současné době má firma stabilní partnery.



Obr. 4 Organizační struktura firmy

5.2 Činnost podniku

Výrobní družstvo Kovoplast se zabývá výrobou v oblasti vstřikování plastů, lisování a tváření kovů, výrobou nástrojů a vstřikovacích forem a montáží. V současné době zaměstnává 102 pracovníků, z čehož více jak 50 % jsou osoby se zdravotním postižením. Družstvo vyrábí jak vlastní výrobky např. dvojčinný mechanický rozprašovač, zátky do jednodlitro-

vých lahví, plastové uzávěry různých velikostí, ramínko na kravaty, podpěry pro výztuže do betonu, plastové krytky hran, objímky vodo-topo-plyn, kotevní železa, tak i výrobky pro konkrétní zákazníky z různých odvětví jako např. automobilový, spotřební, elektrotechnický, stavební průmysl. Níže uvádím obrázky několika zmíněných výrobků.

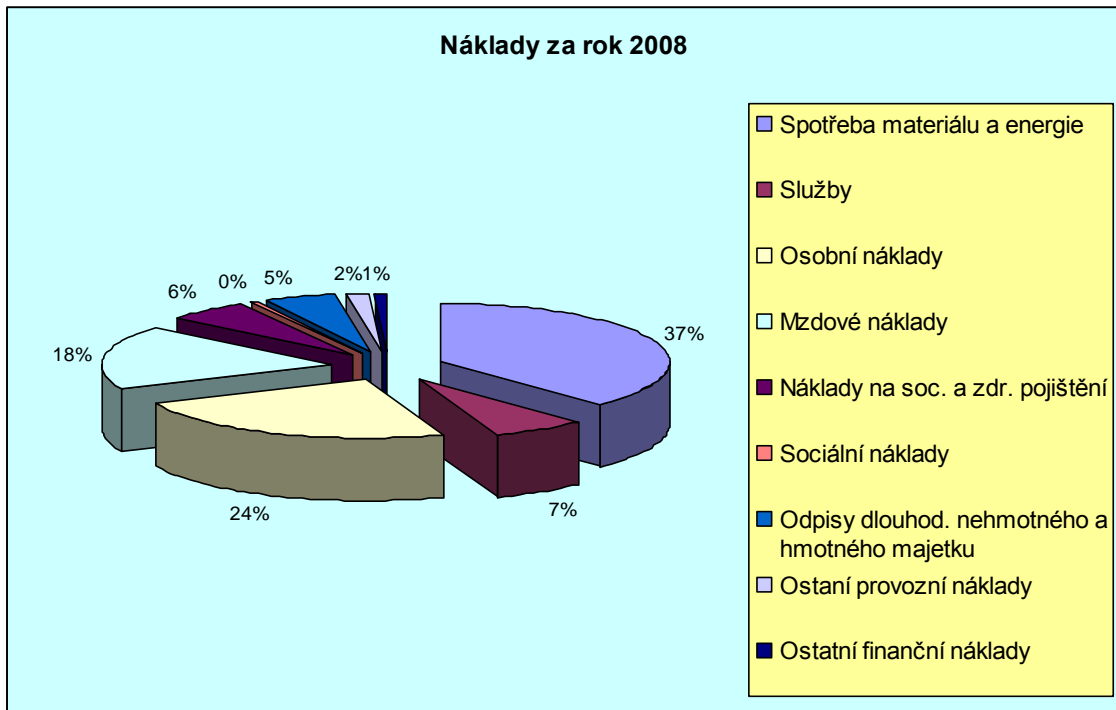


Obr. 5 Výrobky družstva

5.3 Náklady a tržby podniku

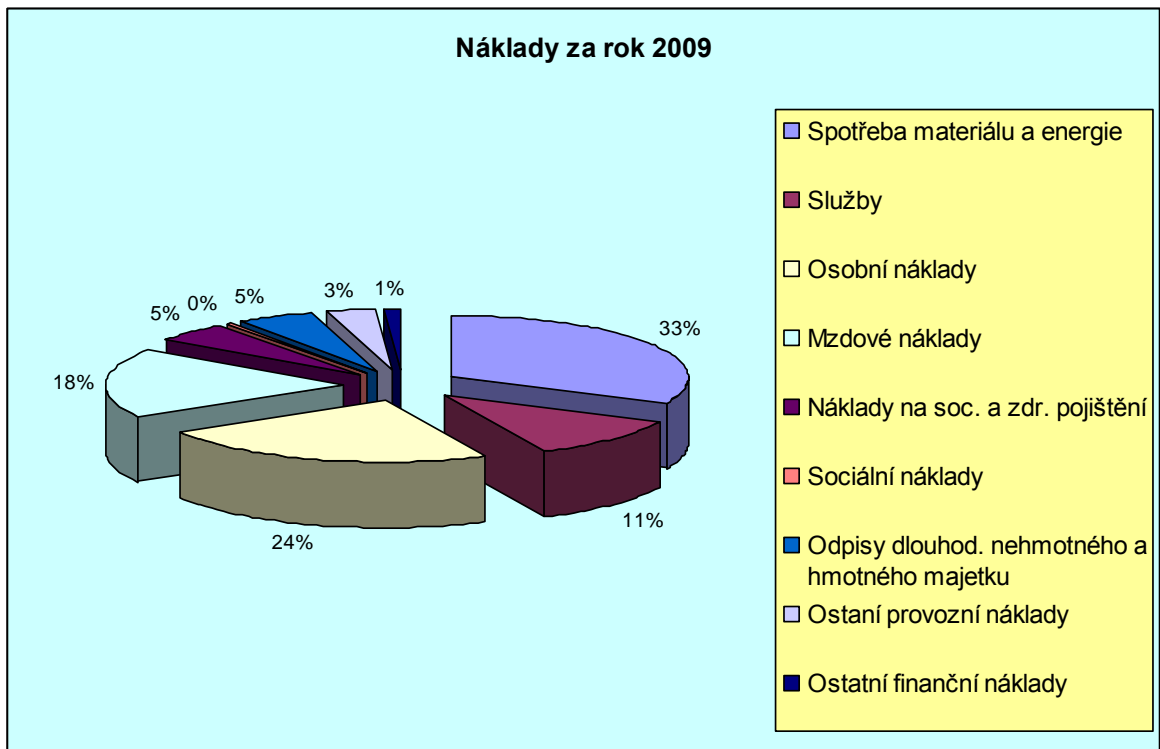
5.3.1 Náklady družstva

V této kapitole je srovnání nákladů za posledních 5 let. V grafech je uveden výčet nejdůležitějších nákladů, které družstvo má.



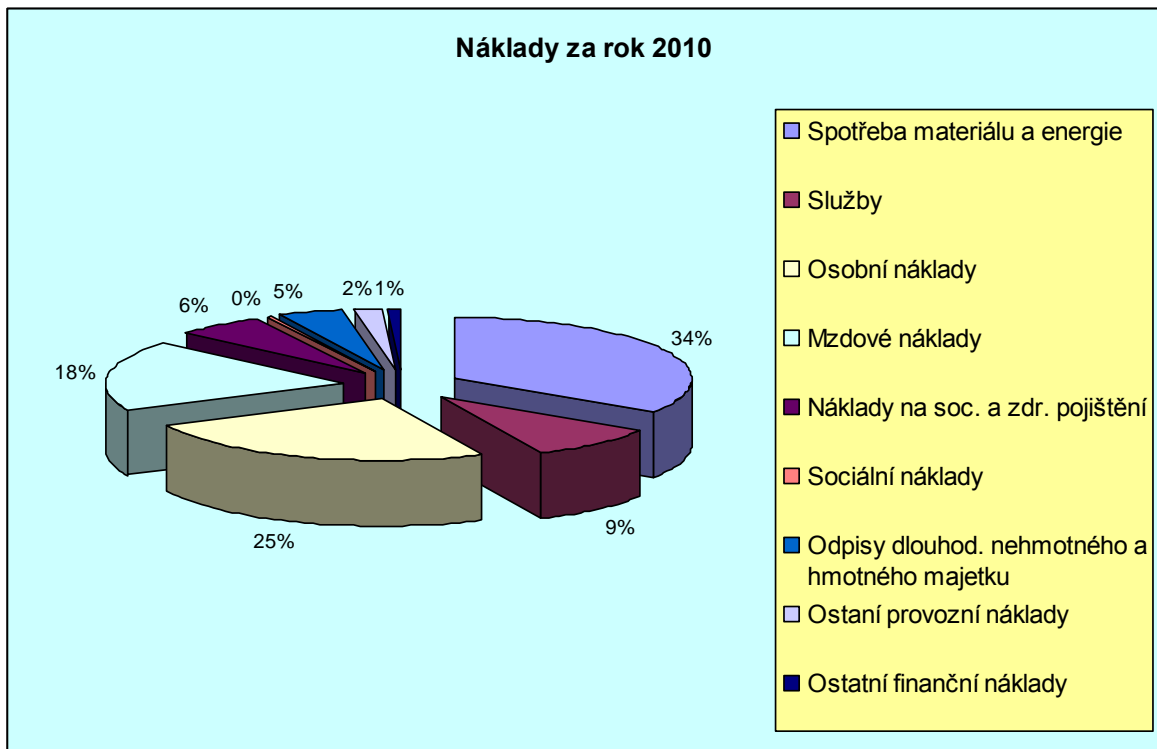
Obr. 6 Náklady za rok 2008

Z grafu nákladů za rok 2008 je možné vyčíst, že družstvo má největší část nákladů v oblasti spotřeby materiálu a energií, dále v osobních a mzdových nákladech. Další v pořadí jsou náklady na služby a v neposlední řadě náklady na sociální a zdravotní pojištění, což částečně souvisí se mzdovými náklady. V dalších grafech budu komentovat jednotlivé srovnání vývoje těchto nákladů.



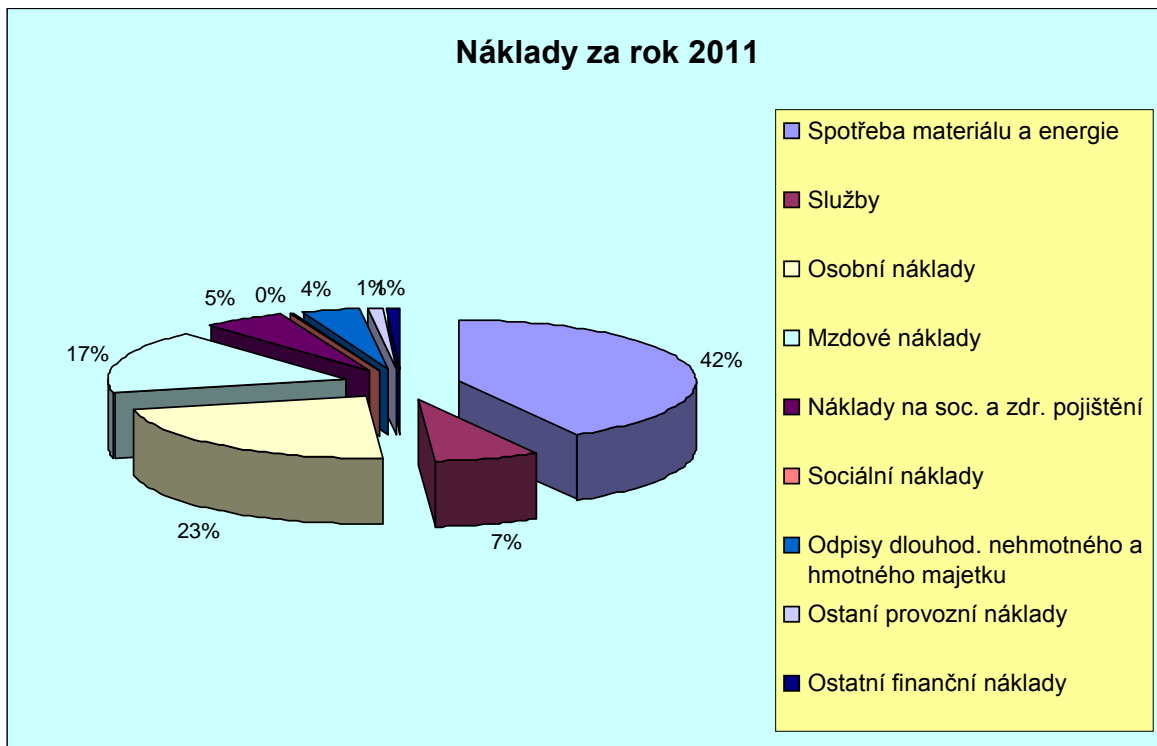
Obr. 7 Náklady za rok 2009

Z grafu nákladů za rok 2009 je vidět, že pořadí (velikost) nákladů se nezměnila. I v tomto roce největší procento mají náklady spotřeby materiálu a energie, i když došlo oproti minulému roku k mírnému snížení. Osobní náklady jsou v procentuálním vyjádření, stejně jako mzdové náklady beze změny. Naopak došlo k procentuálnímu zvýšení nákladů na služby.



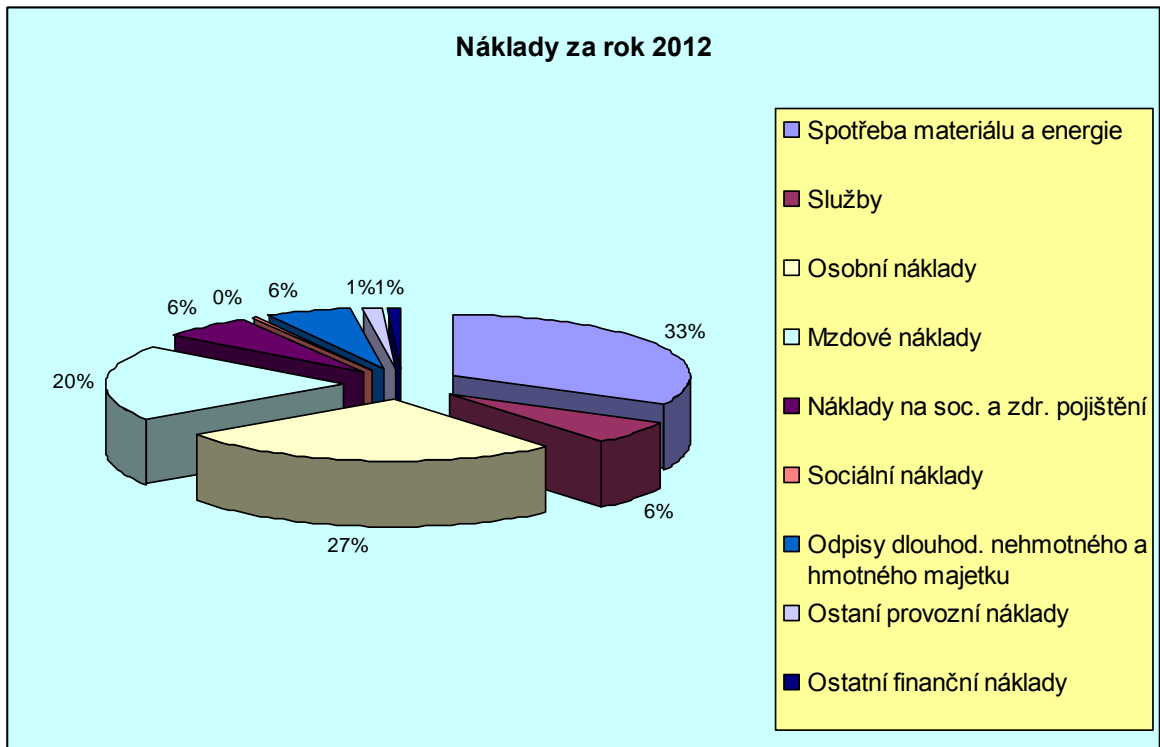
Obr. 8 Náklady za rok 2010

V roce 2010 jako v minulých letech je vidět, že struktura nákladů je stabilní a družstvo nevybočuje z nastaveného trendu.



Obr. 9 Náklady za rok 2011

Z grafu nákladů za rok 2011 je patrné, že došlo k výraznému navýšení nákladů na spotřebu materiálu a energií. Tento fakt byl způsobem navýšením výroby na závodě plasty. Podařilo se zajistit velký objem zakázek, a tím je patrné, že muselo dojít ke zvýšení spotřeby materiálu a spotřeby energií u vstřikovacích strojů. Vzhledem k tomuto navýšení je důležitý ukazatel stavu mzdových nákladů, kde došlo ke snížení i přes navýšení objemu zakázek. V ostatních položkách je trend stabilní.

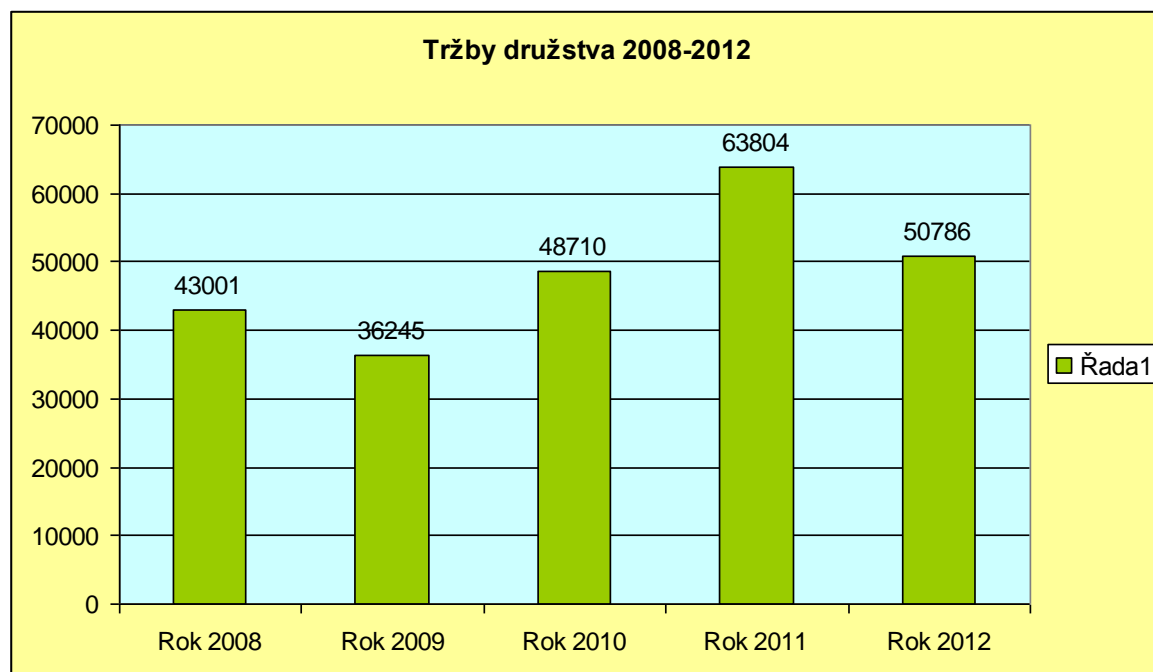


Obr. 10 Náklady za rok 2012

V roce 2012 je trend vývoje nákladů stejný jako v minulých letech.

5.3.2 Tržby družstva

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb v letech 2008-2012.



Obr. 11 Tržby družstva 2008-2012 (v tis. Kč)

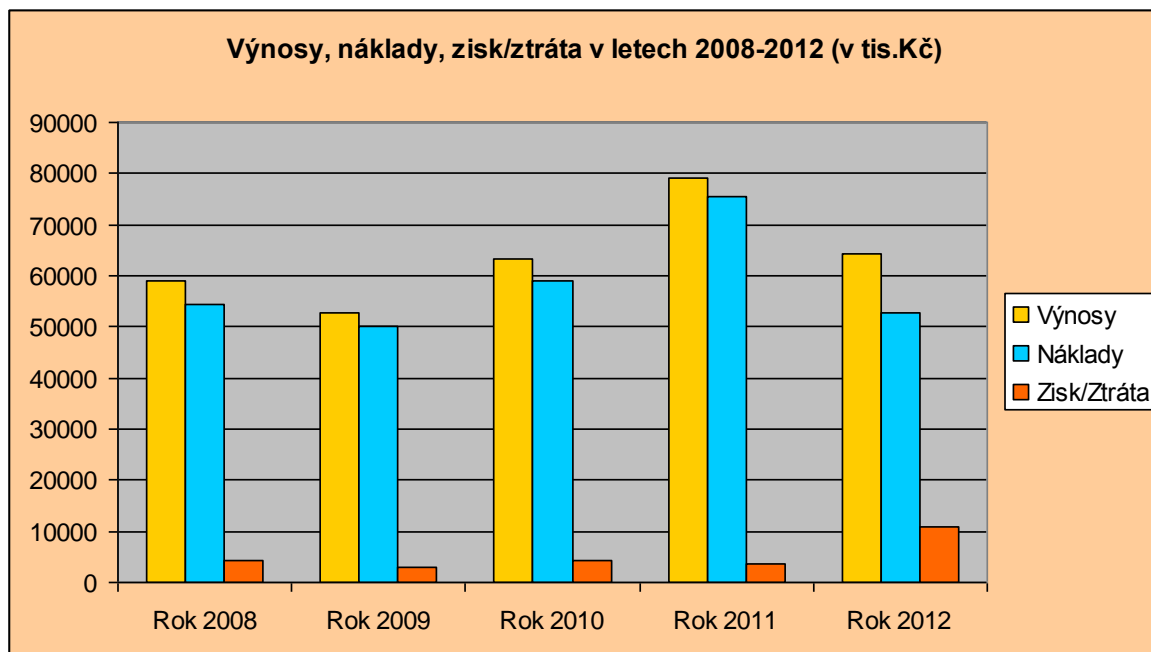
Z grafu tržeb je patrné, že se firma v roce 2009 potýkala se snížením objemu zakázek, a z tohoto důvodu došlo ke snížení tržeb v daném roce. Již v představení družstva je komentována situace v roce 2008, kdy byla ukončena spolupráce se zahraničním partnerem, a došlo ke ztrátě těchto výrob. Z dalších let je zřejmé, že se družstvu podařilo získat nové zakázky, a vývoj postupně rostl až do roku 2011. V roce 2011 došlo ke zvýšení tržeb, ale i nákladů, převážně v oblasti spotřeby materiálu a energie.

5.4 Finanční analýza družstva

V bakalářské práci se nebudu zabývat celou finanční analýzou. Jsou zde vybrány pouze někteří zástupci finanční analýzy. Výrobní družstvo Kovoplast souhlasilo s poskytnutím podkladů pro zpracování této finanční analýzy, a dohodli jsme se, že provedu analýzu za roky 2008-2012. Zdaňovacím obdobím společnosti je kalendářní rok, tudíž hodnoty jsou uvedeny vždy k 31.12 příslušného kalendářního roku. Finanční analýza vychází z poznatků popsaných v teoretické části.

5.4.1 Celkové srovnání nákladů, výnosů, zisk družstva

V úvodu finanční analýzy je srovnání nákladů, výnosů a výsledku dosaženého v jednotlivých letech.



Obr. 12 Výnosy, náklady, zisk/ztráta v letech 2008-2012

Graf výnosů, nákladů, zisk/ztráta ukazuje průběh ve sledovaném období. Je patrné, že míra dosaženého zisku je největší v roce 2012, v ostatních letech je přibližně na stejné úrovni. V roce 2012 došlo k výraznému navýšení zisku z důvodu dohody s bývalými členy družstva, ohledně výše vypořádacích podílů. Pokud podrobněji analyzujeme výši zisku a jeho skladbu výnosů, je nutné podotknout, že důležitou roli zde sehrává dotace od státu na podporu zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Pokud bychom tuto podporu odečetli, družstvo by bylo ve sledovaných letech ve ztrátě.

5.4.2 Ukazatel rentability

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost družstva vykazovat zisk. V bakalářské práci jsou srovnány tři ukazatele rentability, a to rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita celkových vložených aktiv ROA, a v neposlední řadě rentabilita tržeb ROS.

Tab. 1. Ukazatel rentability tržeb ROS

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk (tis. Kč)	4439	2883	4359	3560	10866
Tržby (tis. Kč)	43001	36245	48710	63804	50786
ROS	10%	8%	9%	6%	21%

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku, neboli jakou výši zisku přinese jedna koruna tržeb.

Družstvo dle ukazatele rentability tržeb vykazuje ve všech letech 2008-2012 zisk. Nejnižší hodnotu zisku dosáhla firma v roce 2011. V posledním roce 2012 je hodnota zisku ve výši 21 % což je oproti minulým rokům znatelný nárůst. Tohoto výrazného zisku se podařilo družstvu dosáhnout vypořádáním svých závazků vůči bývalým členům. Vypořádání závazků proběhlo v částečné výši, tudíž rozdíl mezi tímto vypořádáním a celým závazkem byl účtován do zisku.

Tab. 2. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk (v tis. Kč)	4439	2883	4359	3560	10866
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	28930	30126	33511	36014	46675
ROE	15%	10%	13%	10%	23%

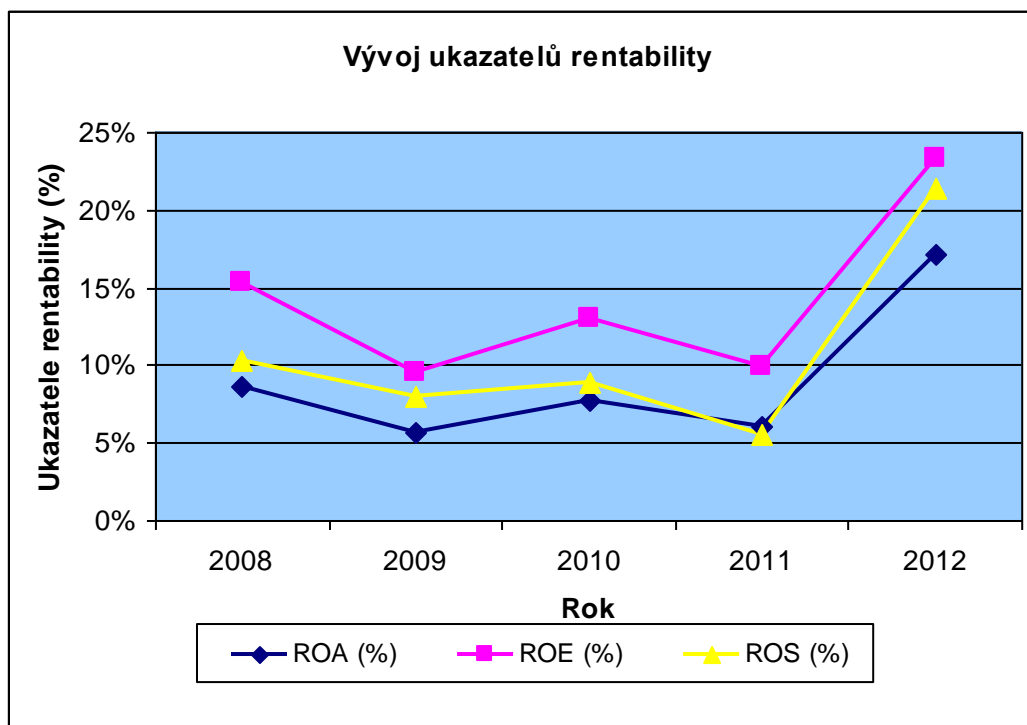
Ukazatel rentability vlastního kapitálu má stejnou tendenci jako ukazatel rentability tržeb. Největší výše byla dosažena v roce 2012, z důvodu popsaného u ukazatele rentability tržeb.

Tab. 3. Ukazatel rentability aktiv ROA

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk (v tis. Kč)	4439	2883	4359	3560	10866
Celková aktiva (v tis. Kč)	51640	51421	55985	58890	63454
ROA	9%	6%	8%	6%	17%

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost družstva. V letech 2008-2011 je tato hodnota v rozmezí 6-9 %, výrazné zvýšení bylo dosaženo v roce 2012.

Další obrázek popisuje trend ukazatelů rentability v jednotlivých letech.



Obr. 13 Vývoj ukazatelů rentability

5.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak podnik využívá svůj majetek. V bakalářské práci jsou vybrány následující ukazatele aktivity: doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a obrat celkových aktiv.

Tab. 4. Doba obratu zásob

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Zásoby (v tis. Kč)	11648	9870	15198	14771	13308
Tržby (v tis. Kč)	43001	36245	48710	63804	50786
Doba obratu zásob(ve dnech)	98	98	112	83	94

Tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle družstvo využije zásoby. Obecně platí, že čím kratší je doba obratu, tím lépe. Z tabulky je zřejmé, že družstvo má zásoby v průměru na tři měsíce, což se může jevit jako dlouhá doba. Je nutné brát v úvahu charakter výroby. Nejrychlejšího

obratu zásob družstvo dosáhlo v roce 2011 a nejdelší doby obratu bylo dosaženo v roce 2010.

Tab. 5. Doba obratu pohledávek

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Pohledávky (v tis. Kč)	8779	5536	10435	10993	9063
Tržby (v tis. Kč)	43001	36245	48710	63804	50786
Doba obratu pohledávek (dny)	73	55	77	62	64

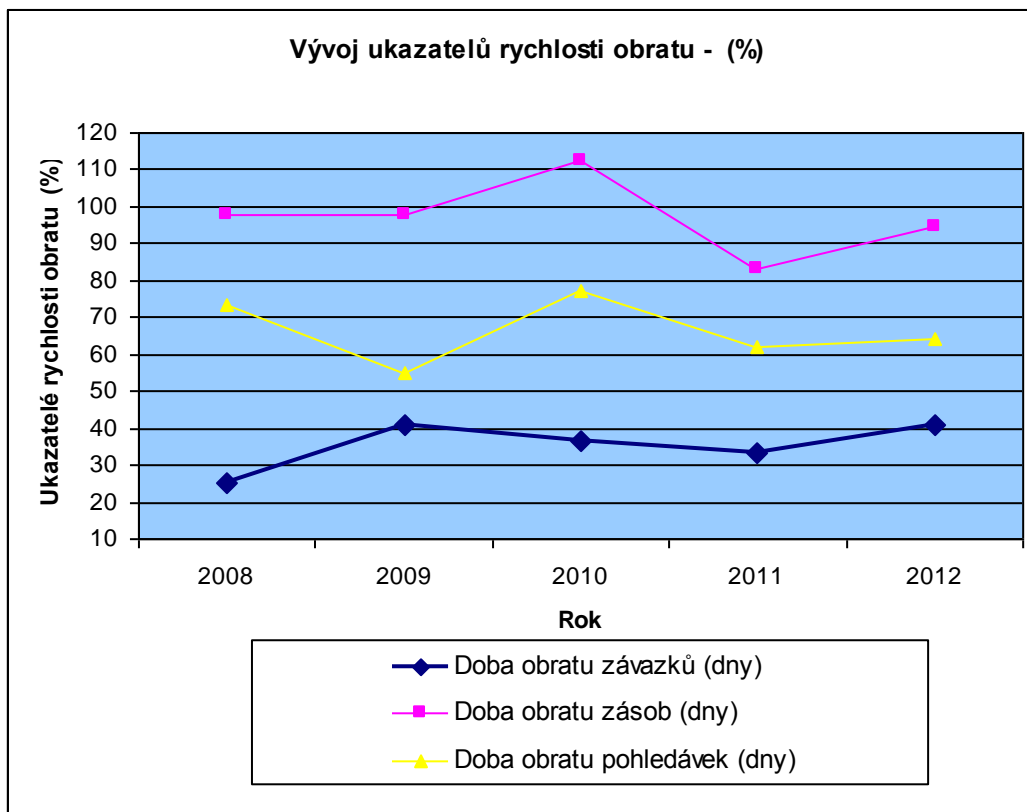
Pro tento ukazatel doba obratu pohledávek platí stejná pravidla, jako pro ukazatel doby obratu zásob. Čím je tato doba obratu kratší, tím rychleji firma dostane za své výrobky a služby zaplacené. Z uvedené tabulky dosáhlo nejrychlejší úhradu svých pohledávek v délce 55 dnů v roce 2009 a nejpomalejší dobu úhrady pohledávek dosáhlo družstvo v roce 2010. Vzhledem k současným trendům v tomto odvětví bude patrné, že se tato doba začne v následujících letech prodlužovat, jelikož zákazníci požadují doby splatnosti svých pohledávek ve výši 90 – 120 dnů.

Tab. 6. Doba obratu závazků

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Závazky (v tis. Kč)	3016	4131	4951	5933	5735
Tržby (v tis. Kč)	43001	36245	48710	63804	50786
Doba obratu závazků (dny)	25	41	37	33	41

Zde platí pravidla opačná, jako u ukazatele doby obratu pohledávek. Pro firmu je vhodnější, když se podaří dobu obratu závazků dohodnout co nejdelší, za podmínky dodržování platební morálky svých závazků vůči dodavatelům. Nejnižší hodnoty 25 dnů firma dosáhla v roce 2008, nejvyšší hodnoty dosáhla firma v letech 2009 a 2012, a to ve výši 41 dnů.

V další tabulce je vidět trend srovnání všech tří ukazatelů, doby obratu zásob, pohledávek a závazků.



Obr. 14 Vývoj ukazatelů rychlosti obratu

Tab. 7. Doba obratu celkových aktiv

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva (v tis. Kč)	51640	51421	55985	58890	63454
Tržby (v tis. Kč)	43001	36245	48710	63804	50786
Obrat celkových aktiv	1,2	1,4	1,1	0,9	1,2

U tohoto ukazatele platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe pro firmu. Nejnižší hodnota ve výši 0,9 byla dosažena v roce 2011, naopak nejvyšší hodnotu dosáhlo družstvo ve výši 1,4 v roce 2009.

5.4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o zdraví firmy, neboli jak má firma rozložena rizika v podobě skladby vlastního a cizího kapitálu. Pro zpracování finanční analýzy jsou vybrány ukazatele celkové zadluženosti a ukazatel míry zadluženosti.

Tab. 8. Ukazatel celkové zadluženosti

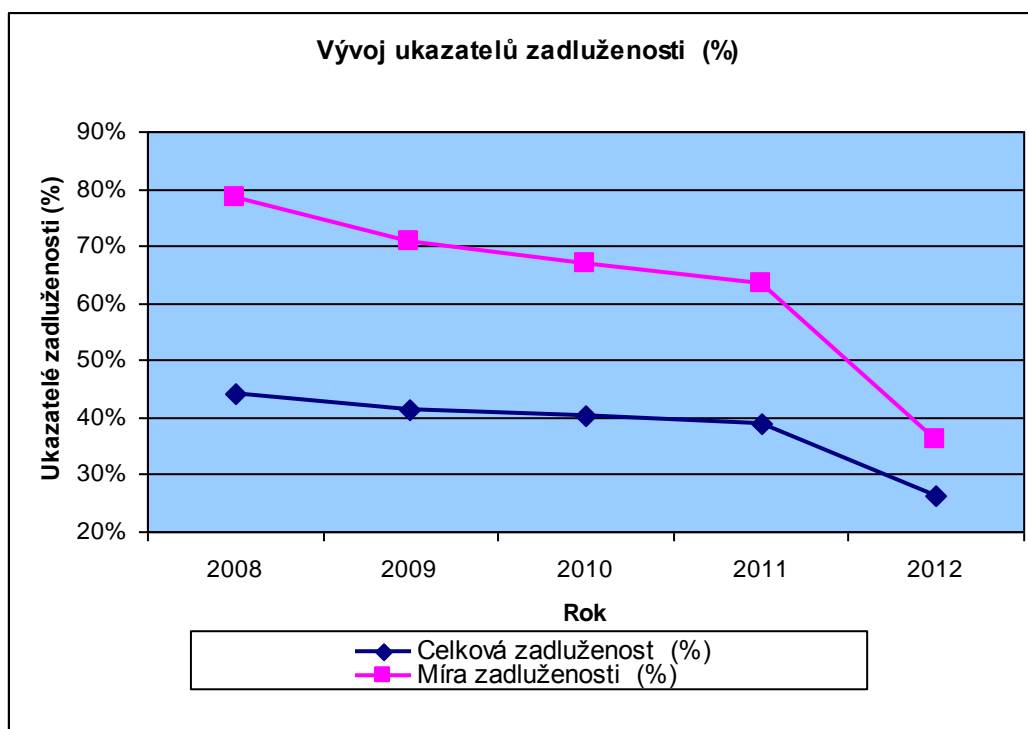
Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje (v tis. Kč)	22710	21295	22474	22876	16779
Celková aktiva (v tis. Kč)	51640	51421	55985	58890	63454
Celková zadluženost	44%	41%	40%	39%	26%

Pro ukazatel celkové zadluženosti platí pravidlo, že čím je hodnota nižší tím pro družstvo lépe, jelikož tento ukazatel signalizuje, jak je firma závislá na cizím kapitálu. Z tabulky je zřejmé, že družstvu se daří celkovou zadluženost každým rokem snižovat.

Tab. 9. Ukazatel míry zadluženosti

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí zdroje (v tis. Kč)	22710	21295	22474	22876	16779
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	28930	30126	33511	36014	46675
Míra zadluženosti	0,78	0,71	0,67	0,64	0,36

Pokud je hodnota větší než 1, znamená, že má družstvo aktiva financována převážně z cizích zdrojů. Na základě údajů v tabulce je vidět, že družstvo má hodnoty pod 1, a navíc hodnota míry zadluženosti každým rokem klesá. Optimální je, když hodnota dosahuje hodnoty 1, tzn., že firma má své financování v rovnováze. Tento ukazatel je taktéž důležitý v případě, že by družstvo žádalo úvěr od banky. V tomto případě, by banka měla vyhodnotit rizikovost poskytnutí úvěru jako minimální.



Obr. 15 Vývoj ukazatelů zadluženosti

5.4.5 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity popisují, zda je podnik schopen dostát svým závazkům, neboli uhradit dodavatelům výrobky a služby, které firmě poskytují. V bakalářské práci jsou použity hodnocení ukazatelů likvidity I., II., III. stupně.

Tab. 10. Ukazatel likvidity I. stupně – okamžitá likvidita

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Krátkodobý fin. Majetek (v tis. Kč)	3203	9738	5709	7328	14394
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3016	4131	4951	5933	5735
Likvidita I. stupně	1,06	2,36	1,15	1,24	2,51

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se doporučuje v rozmezí 0,2 až 0,5. Z tabulky je zřejmé, že družstvo dosahuje hodnot vyšších, než jsou doporučené. Znamená to, že družstvo nevyužívá efektivně finančních prostředků.

Tab. 11. Ukazatel likvidity II. stupně – pohotová likvidita

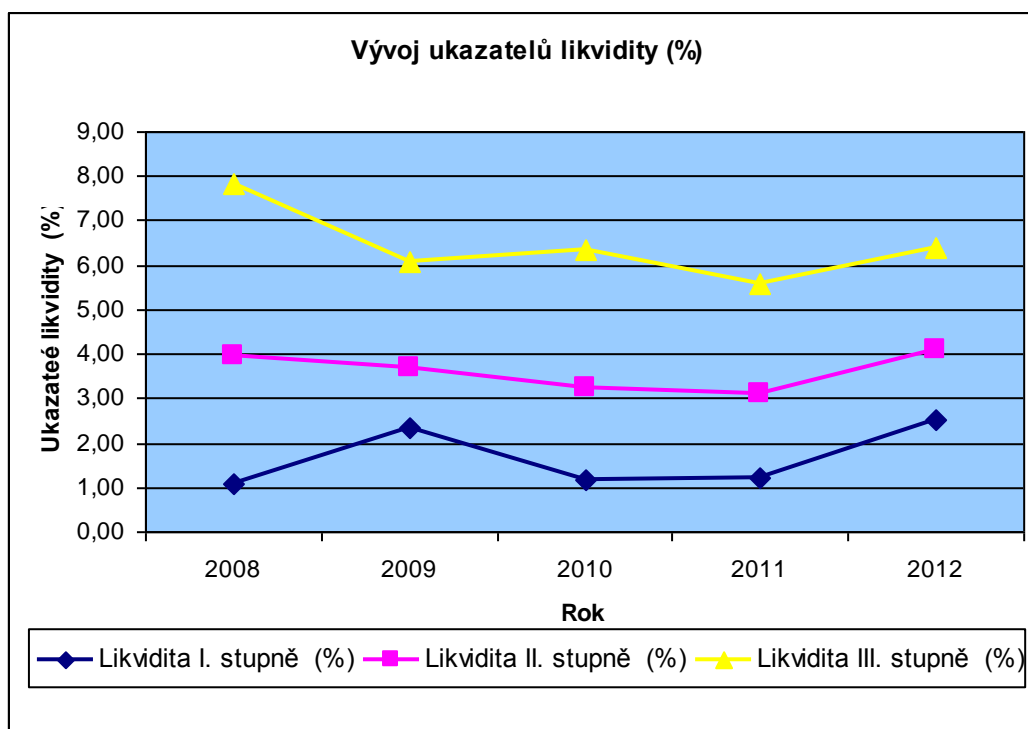
Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Krátkodobý fin. majetek + pohledávky (v tis. Kč)	11982	15274	16144	18321	23457
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3016	4131	4951	5933	5735
Likvidita II. stupně	3,97	3,70	3,26	3,09	4,09

Ukazatel pohotové likvidity by měl být v rozmezí 1,0 až 1,5. Z tabulky je patrné, že i v tomto ukazateli družstvo dosahuje vyšších hodnot, než je doporučeno. Znamená to, že družstvo je schopno plnit své závazky bez problému, nicméně tak, jako v ukazateli okamžité likvidity to vypovídá o neefektivním využívání finančních prostředků.

Tab. 12. Ukazatel likvidity III. stupně – běžná likvidita

Položka	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	23630	25144	31342	33092	36765
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3016	4131	4951	5933	5735
Likvidita III. stupně	7,83	6,09	6,33	5,58	6,41

U běžné likvidity se doporučují hodnoty v rozmezí 1,5 až 2,5. I v tomto třetím ukazateli družstvo dosahuje hodnoty několikanásobně vyšší, než je doporučeno. Nejnižší hodnoty dosáhlo družstvo v roce 2011 a nejvyšší hodnoty v roce 2012. Na dalším obrázku je vidět vývoj všech tří ukazatelů likvidity.



Obr. 16 Vývoj ukazatelů likvidity

5.5 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Na základě finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů lze konstatovat, že celkový vývoj firmy se postupně zlepšuje.

Ukazatelé rentability, ve sledované období vykazují stabilních hodnot s mírným rostoucím trendem.

Z ukazatelů aktivity je patrné, že ve firmě dochází ke zlepšování finanční situace. Dochází k prodlužování doby splatnosti pohledávek což, může v budoucnu mít špatný vliv na cash-flow firmy, a na druhé straně dochází ke snižování doby obratu závazků. Vzhledem k příznivé finanční situaci se také zvyšuje doba obratu zásob, což může mít negativní dopad v případě snížení finanční hotovosti firmy.

Celková zadluženost firmy za posledních 5 let dosahuje klesající trend. Je vidět snaha o řešení problému v rámci vyrovnání pohledávek s bývalými členy družstva, což má pozitivní dopad do zmíněné zadluženosti firmy a krytí majetku vlastními zdroji.

U ukazatelů likvidity je zřejmý rostoucí trend, kdy firma v rámci krizového stavu dokázala částečně změnit svou organizační strukturu, začala se více orientovat na obchodní aktivi-

ty, a začala řešit rentabilitu jednotlivých výrob. Následně si firma dokázala vytvořit dostatečné finanční rezervy, a je otázkou, jak těchto rezerv v budoucnu využít. Zde je důležité zvážit výnosnost jednotlivých měn na účtech, či volit vhodné investice, ať už do strojního vybavení, nového oboru podnikání případně dalších možných variant investic.

Na základě provedené finanční analýzy, lze hodnotit celkovou situaci firmy jako stabilní.

5.6 SWOT analýza družstva

Další analýza, která je praktikována v bakalářské práci je analýza SWOT. Zde se zaměříme na průzkum vnitřního a vnějšího prostředí firmy, se zaměřením na jednotlivé oblasti této analýzy. Jedná se o silné a slabé stránky, jež patří do vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, které patří do vnějšího prostředí. Výsledkem této analýzy bude popis jednotlivých rizik, kterým musí firma čelit, a v jakých oblastech by firma měla zvýšit své úsilí, aby zvýšila své postavení na trhu.

5.6.1 Silné stránky

Společnost s dlouholetou historií a stálou strukturou vlastníků. Již na začátku představení společnosti, je zmíněno, že historie družstva se datuje od roku 1967, tehdy ještě pod názvem Obzor Zlín. Firma v průběhu této historie sbírala cenné zkušenosti, znalosti, a také si vytvářela dobré jméno mezi svými odběrateli, ale také dodavateli.

Ucelený sortiment technologie. (vstřikolisovna, kovoliso vna, nástrojárna, montáž). Technologie, které firma nabízí při výrobě výrobků pro konkrétní zákazníky je jedna z největších konkurenčních výhod. Firma je schopna nabídnout vývoj jak výrobku, tak samotného výrobního nářadí, přes odzkoušení v prototypové fázi. Následná sériová výroba se dle specifikace hotového výrobku realizuje na středisku kovoliso vna či vstřikolisovna. Po této činnosti firma ještě nabízí následnou montáž výrobku.

Různorodé portfolio zákazníků. (automobilový průmysl, stavebnictví, elektrotechnika, spotřební průmysl, vlastní výrobky). Od svého vzniku firma navázala na různorodost svých odběratelů. Tuto strategii firma dále rozvíjí, a z dřívějších krizí, kterými firma prošla je vidět, že tato strategie se firmě vyplácí, jelikož při poklesu odbytu v jednom segmentu trhu, firma posiluje odbytu v jiných segmentech, tudíž je více odolná vůči krizím.

Konkurenční výhoda – náhradní plnění (zaměstnávání osob se zdravotním postižením). Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává více jak 50% osob, které mají nějaké zdravotní postižení, může poskytovat svým odběratelům potvrzení o náhradním plněním. Pro dané odběratele tohle znamená ještě další bonus při odběru svých výrobků.

Obnova a modernizace výrobního zařízení. Kvalita je jedním z nejdůležitějších požadavků, které musí firma svým zákazníkům zabezpečit. Aby tuto službu mohla firma realizovat, je nutné neustálá obnova výrobního zařízení. Z tohoto důvodu družstvo sestavuje vždy na začátku roku plán investic, který se v daném roce snaží realizovat. Z těchto investic bych zmínil například nový informační systém, který vede k lepší a rychlejší potřebě získávání aktuálních dat, ale taktéž k provázanosti celého družstva od výroby až po účetnictví. Dále je nutné zmínit investice do výrobního zařízení, jako jsou nové vstřikovací stroje od firmy Arburg, CNC obráběcí soustruh a frézka, softwarové vybavení konstrukce. Vedle těchto strojních investic firma v posledních letech provedla obnovu vizualizace firmy, kdy provedla výměnu oken, nátěr fasád, novou výstavbu oplocení a nový nátěr střech.

Pokrytí trhu – čeští i zahraniční zákazníci. Družstvo si uvědomovalo, že pouze český trh není schopen vyprodukovat dostatečný počet zakázek, a z tohoto důvodu se firma zaměřila i na nabízení svých služeb zahraničním zákazníkům. V dnešní době je poměr zahraničních a tuzemských zakázek v poměru 40:60. Tento trend se firma snaží i nadále zlepšovat a budovat své dobré jméno i v zahraničí.

Finanční stabilita. Z předložených účetních výkazů společnosti je vidět, že družstvo ve sledovaných obdobích vykazovalo kladný hospodářský výsledek. Z předložených výkazů a také z finanční analýzy vyplývá, že si družstvo vytvořilo finanční rezervu a veškeré investice realizuje po důkladném zvážení návratnosti investic.

5.6.2 Slabé stránky

Získávání nových zákazníků. (nefunkční marketingové oddělení, malá péče o stávající zákazníky.) Nejslabším článkem družstva jsem vyhodnotil činnost marketingového oddělení. Firma se velmi těžce uplatňuje při získávání nových zakázek. Portfolio zákazníků je sice velké, nicméně složení zákazníků z oboru automobilového průmyslu je nízké. Při účasti ve výběrových řízeních na dodavatele dílu tohle sehrává velkou roli.

Široký sortiment výrobků. (roztržitěnost na trhu, nemožnost nabídnout ucelenou škálu výrobků). Firma poskytuje svým zákazníkům nabídku technologie, kterou jsem již v minulých kapitolách zmínil. Vedle této služby však firma nabízí i vlastní výrobky, jako jsou např. dvojitý mechanický rozprašovač, ramínko na kravaty, plastové zátky, kotevní železa pro plotová a dřevěná okna a objímky vodo-topo-plyn. Z tohoto výčtu je zřejmé, že firma sice nabízí poměrně různorodou škálu svých výrobků, nicméně je zde problém v širokém sortimentu. Pokud firma chce nabídnout své výrobky velkoobchodním prodejcům, naráží na nemožnost nabídnout ucelený sortiment.

Kontrolní činnost. (kvalita výrobků). Kvalitu výrobků jsem zmínil již v silných stránkách, v části modernizace výrobního zařízení. S tímto bodem souvisí i kontrolní činnost. Aby měla firma jistotu, že se k zákazníkovi nedostane nekvalitní produkt, má firma nastaveny víceúrovňové kontrolní body. Jedná se o kontrolu vstupního materiálu, mezikontrolu při sériové výrobě a v neposlední řadě výstupní kontrolu. To jsou činnosti, které firmě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, pouze vytvářejí náklady na mzdy pracovníků.

Malé investice do propagace firmy, prezentace. Firma neprovádí cílenou propagaci na konkrétního zákazníka. Družstvo má vytvořené internetové stránky, kde nabízí přehled o svých výrobních možnostech, výrobcích a dalších informacích, nicméně to je pouze jediná aktivita firmy v rámci své propagace.

Jazyková vybavenost. Družstvo nabízí své služby i zahraničním zákazníkům. Zde je tedy potřeba pracovníků, kteří mají dostatečnou jazykovou vybavenost. Vnitřně má firma nastaveny mechanismy pro kontakt se zahraničními partnery, nicméně při získání tohoto partnera musí docházet ke komunikaci i s jinými odděleními, a zde má firma velký nedostatek.

5.6.3 Příležitosti

Nové obory, trhy. (zahraniční trhy, automobilový průmysl). Družstvo musí své dosavadní trhy nadále rozvíjet a upevňovat své postavení. Je však velmi důležité, aby firma hledala další obory a trhy, kde by mohla najít své uplatnění. Vstup na tyto trhy může firmě přinést vyšší zisky a vyšší uplatnění v oboru.

Vývoj nových výrobků, mapování mezer na trhu. Kromě nových trhů je nutné provádět i mapování nových výrobních programů a nových výrobků. Vzhledem k tomu, že firma

disponuje silným zázemím při vývoji výrobků, ale také škálovití technologie, není pro ni problém vyrobit zcela nový výrobek, který by našel uplatnění na trhu.

Zkvalitňování poskytovaných služeb. Velký potenciál má firma také v zkvalitňování svých poskytovaných služeb. Zkvalitňování poskytovaných služeb u stávajících zákazníků povede k větší provázanosti obou firem a rozvoji spolupráce pro další období.

Nové technologie. Aby firma byla schopna nabízet konkurenční cenu, je nutné, aby prováděla investice do nových technologií, které vedou ke zvýšení produktivity práce a zlepšení kvality dodávaných výrobků. Vedle těchto kladů je důležité také nabídnout zákazníkovi nejnovější technologie, které upevní postavení firmy vůči konkurenčním firmám.

Dotační programy. V současné době, kdy má Česká republika možnost čerpat podporu v rámci dotačních programů z evropské unie, je velmi důležité sledovat vyhlášené programy. Tyto programy mohou firmě poskytnout značné konkurenční výhody a snadnější možnost v profinancování vhodné investice.

Získávání nových zákazníků. Neustálé získávání nových zákazníků vede k posilování postavení na trhu, ale také ke stabilizaci firmy. Je nutné hledat takové činnosti, služby atd. které firmu odliší od konkurence a povedou k získání nových potenciálních zákazníků.

5.6.4 Hrozby

Vysoká konkurence. (přesycenost trhu). Oblasti podnikání, které firma nabízí, jsou v rámci regionu a České republiky jedni z největších. To vede k velkému tlaku na cenu a konkurenční prostředí je velmi přeplněno. Pokud chce družstvo obstát v této konkurenci, je nutné hledat odlišnosti od ostatních a využít svých silných stránek a příležitostí.

Změny v oblasti legislativy. (zaměstnávání osob se zdravotním postižením, minimální mzda). Firma je vystavena neustálému tlaku na snižování podpory v rámci zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dále je nutné zmínit, velké procento nemocnosti u těchto pracovníků.

Nedostatek skladovacích a výrobních prostor. Aby firma dosáhla na nižší ceny nakupovaných surovin, musí realizovat nákupy materiálu ve velkých objemech. To sebou nese nejen finanční zátěž, ale také potřebu skladových prostor ať v podobě skladu vstupních surovin, tak i skladu hotových výrobků. Družstvo v současné době již disponuje omezeným

skladovacím prostorem. Je nutné hledat další možnosti skladování, ať již v podobě pronájmu skladových prostor nebo ve formě výstavby nového skladu.

Zvyšování finančních nákladů. (kurzové ztráty) V současné době firma musí část svých nákupů a prodejů realizovat ve měně euro. To sebou nese riziko ve formě kurzových ztrát, které firma není schopna ovlivnit. Je nutné zvážit nabídky některých bank na minimalizaci tohoto rizika.

Recese světové ekonomiky. V případě recese světové ekonomiky působí na firmu všechny zmíněné hrozby. Přes pokles zakázek, zvýšení nezaměstnanosti a v neposlední řadě poklesem spotřeby i koncových odběratelů. V této fázi nemají lidé volné prostředky na nákupy, a tudíž přestávají nakupovat, což zapříčiní, že ani výrobní podniky nemají pro koho vyrábět.

Odliv pracovních sil ke konkurenci. Neutěšená situace v oboru technického školství, vede k nedostatku kvalifikovaných technických pracovníků. Tato skutečnost vede k nedostatku technicky vzdělaných pracovníků, jako je nástrojař, seřizovač, obsluha CNC strojů a jediným způsobem získávání těchto pracovníků je jejich odliv ke konkurenci.

5.7 Vyhodnocení SWOT analýzy.

V této kapitole jsou jednotlivým položkám SWOT analýzy přiřazeny body dle váhy významnosti a následně budou tyto položky zobrazeny v grafu. Stupnice významnosti je v rozsahu 1-10 bodu. Vyšší hodnota znamená vyšší váhu významnosti. Tzn. čím vyšší hodnota, tím je dané položce přiřazen vyšší význam.

Silné stránky

- společnost s dlouholetou historií a stálou strukturou vlastníků	7 bodů
- ucelený sortiment technologie	9 bodů
- různorodé portfolio zákazníků	7 bodů
- konkurenční výhoda	5 bodů
- obnova a modernizace výrobního zařízení	6 bodů
- pokrytí trhu – čeští i zahraniční zákazníci	5 bodů
- finanční stabilita	7 bodů
Součet	46 bodů

Slabé stránky

- získávání nových zákazníků	9 bodů
- široký sortiment výrobků	6 bodů
- kontrolní činnost	4 body
- malé investice do propagace firmy, prezentace	5 bodů
- jazyková vybavenost	7 bodů
Součet	31 bodů

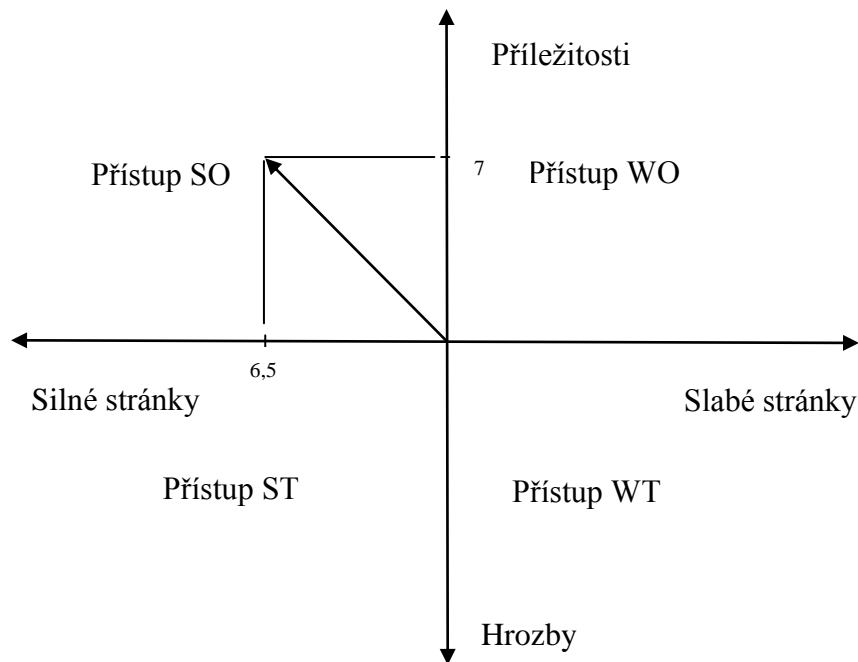
Příležitosti

- nové obory, trhy	8 bodů
- vývoj nových výrobků, mapování mezer na trhu	5 bodů
- zkvalitňování poskytovaných služeb	6 bodů
- nové technologie	7 bodů
- dotační programy	7 bodů
- získávání nových zákazníků	9 bodů
Součet	42 bodů

Hrozby

- vysoká konkurence	9 bodů
- změny v oblasti legislativy	7 bodů
- nedostatek skladovacích a výrobních prostor	5 bodů
- zvyšování finančních nákladů	6 bodů
- recese světové ekonomiky	5 bodů
- odliv pracovních sil ke konkurenci	7 bodů
Součet	39 bodů

Na základě vypočtených hodnot jsou níže uvedeny výsledky v grafické podobě, kde jsou dány proti sobě silné a slabé stránky (vodorovná osa) a příležitosti a hrozby (svislá osa).



Obr. 17 Grafické znázornění SWOT analýzy

Z výsledků grafu vyplývá, že se společnost nachází v kvadrantu přístupu SO. Z grafu vyplývá, že silné stránky převažují nad slabými, a také příležitosti převažují nad hrozbami. Dle doporučených opatření by podnik měl volit ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snažit se využít všech příležitostí a silných stránek a mohl by také usilovat o vedoucí či útočnou pozici.

6 TYPICKÁ RIZIKA

Každou firmu obklopuje velká řada rizik, která jsem zmínil v teoretické části. Z tohoto seznamu uvádím pouze vybrané typy rizik, které jsem usoudil, že firmu můžou ohrožovat.

Globální riziko. Riziko, které leží vně prostředí podniku a vzhledem k tomu, že je lze obvykle předvídat, je problematické je ovlivnit. Jedná se o riziko politické, právní, obchodní a environmentální. Na firmu Kovoplast působí podstatným způsobem riziko ve formě politického rozhodnutí, ve smyslu sociální politiky. Jedná se o podporu podniků zaměstnávající osoby zdravotně postižené, o výši příspěvků a konkurenční výhody v podobě náhradního plnění. Vedení firmy si je tohoto rizika vědomo a snaží se hledat takové opatření, aby v případě působení tohoto rizika byl dopad na chod družstva minimální. Druhotný problém, který nastává, je otázka, jak budou postupovat firmy v případě, že podpora zaměstnávání těchto osob bude pouze pro firmu nákladovou položkou a nebude přinášet i určité kompenzace. Další významné riziko z hlediska globálních rizik, je riziko obchodní. Zde je nutné konstatovat, že s tímto rizikem se setkává každá firma, jelikož v současném globalizovaném světě je konkurence rizikem pro všechny firmy a záleží pouze na schopnostech, nápaditosti, šikovnosti a způsobu, jak se firma odliší a tím pádem s rizikem vypořádá.

Elementární riziko. V rámci tohoto rizika lze zmínit působení rizika stavebního, výrobního, provozního, finančního a rizika výnosů. V průběhu výrobní činnosti dochází v družstvu Kovoplast k monitorování veškerých výrobních toků. Jedná se převážně o materiálový tok, rentabilitu výrobní dávky, výrobní série, normování a v neposlední řadě posuzování reality výroby v porovnání s kalkulací výrobku. Následně prochází každý výrobek rozborem, kde jsou jednotlivé fáze podrobeny důkladnému vyhodnocení, včetně stanovení nápravných opatření pro zlepšení rentability výroby.

Stálé riziko. Riziko, které je spojeno s obavou i minimálních ztrát. Družstvo tohle riziko již podstoupilo a nedokázalo mu včas zabránit. Jednalo se o ztrátu trhu v rámci dodávek vlastního patentovaného výrobku – dvojčinný mechanický rozprašovač. Firma nepracovala v dostatečném předstihu na vývoji nového, či inovaci stávajícího výrobku. Následně po ukončení platnosti patentu došlo ke ztrátě trhu. Současný odběratel si zajistil výrobu vlastního inovovaného rozprašovače a následně snížil odběr současných rozprašovačů. Pro družstvo to znamenalo snížení zakázek. K částečnému zmírnění tohoto rizika došlo vlivem kvalitativních problémů u odběratele, který investoval do inovace svého vlastního rozpra-

šovače a nebyl schopen tyto problémy vyřešit. Obrátil se proto znovu na družstvo s žádostí, o opětovné navázání spolupráce a poskytnutí know-how, v rámci dodávání jejich kvalitního rozprašovače. V současné době dochází k předávání funkčních vzorků a následným sériovým dodávkám.

Nahodilé riziko. Tento typ rizika se vyskytuje v případě, že na firmu působí nějaká událost přímo, nicméně mimo dosah jejího přímého řízení. Zde je možné uvést například dodavatele materiálu pro výrobu. Je důležité, aby docházelo k pravidelnému monitorování stavu vstupních surovin a následnému pravidelnému řízení objednávek se zaměřením na kvalitu dodávaných surovin, dohodnutou cenu, termín dodávek a v neposlední řadě i veškerých souvisejících atestů. Jelikož firma Kovoplast je dodavatelem dílů i do automobilového průmyslu, je nutné mít veškeré dokumenty v pořádku dle předepsané dokumentace či normy. V případě výskytu jakýchkoli problémů s kvalitou, nebo poruchou dílu, může včasné dokladování všech dohodnutých postupů, atestů, zkoušek zachránit firmu před velkou finanční újmou. Ve firmě Kovoplast je povědomí o tomto riziku velké a taktéž dalším krokem k minimalizaci tohoto rizika provedlo vedení firmy aktualizaci pojistné smlouvy se zaměřením právě na dodávku nekvalitního výrobku.

Zákaznické riziko. Závislost firmy na několika málo klientech může mít pro firmu fatální důsledek. I tohle riziko je v družstvo dostatečně známo, a je vidět snaha o jeho řešení. Výsledkem by mělo být rozšíření databáze zákazníků s důrazem i na jejich oborové zaměření. V takovém případě může mít v případě výpadku zakázek v jednom oboru velmi pozitivní efekt zvýšení zakázek v oboru jiném.

7 VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRHY OPATŘENÍ

Finanční analýza byla zpracována s cílem získat základní hodnoty o finanční situaci družstva, na základě kterých bude možno odhalit rizika a navrhnout vhodné možnosti řešení.

Ukazatel rentability vykazuje ve všech letech kladných hodnot. Důležité je znovu připomenout skladbu výnosů. Zde je velmi výrazná položka státní podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Pokud bychom tuto podporu odečetli, družstvo by vykázalo ve zmíněných letech ztrátu. Z tohoto důvodu je nutné se zabývat ukazatelem rentability i rentabilitou jednotlivých výrob důkladněji, hledat úspory ve výrobě, snažit se o navýšení objemu výroby, jelikož v případě, že stát změní svou sociální politiku, mohlo by to mít pro družstvo fatální důsledky.

Ukazatel aktivity vyhodnotil aktuální stav obratu zásob, pohledávek a závazků. V případě obratu zásob je nutné konstatovat, že v době, kdy má firma dostatečnou rezervu finančních prostředků, nejví se doba obratu zásob jako kritická, nicméně v případě poklesu finančních prostředků, může být tento ukazatel velmi důležitý při řešení těchto rizik. Snahou družstva by mělo být doba obratu zkrátit s přihlédnutím k riziku průběžných dodávek vstupních surovin do výroby. Doba obratu pohledávek a závazků je poměrně stabilní a obecnou snahou je dobu obratu pohledávek snižovat a naopak dobu obratu závazků prodlužovat. Výsledkem těchto opatření bude dostatečná finanční rezerva.

Ukazatel celkové zadluženosti postupně klesá, a je zde vidět velká snaha vedení firmy o postupné vyrovnání závazků vůči bývalým členům. Veškeré tyto kroky jsou znát z ukazatelů zadluženosti a pro firmu jsou velmi pozitivní i z důvodu možnosti čerpání finančních prostředků u bank pro rozvoj družstva.

Ukazatel likvidity ve sledovaných letech vykazuje rostoucí trend. Je to dáno nepříznivou situací v minulých letech a snahou firmy si vytvořit určitou finanční rezervu a stabilizovat finance ve firmě. Na druhou stranu ukazatele likvidity ukazují neefektivní využívání finančních prostředků, kdy je třeba zvážit výnosnost finančních prostředků na účtech bank, ve srovnání s výnosností např. nákupu nových technologií, investicí do dalších oborů podnikání.

Závěr vyhodnocení finanční analýzy lze konstatovat, že finanční situace podniku je v současném stavu stabilní.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že v družstvu převažují silné stránky nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami. V grafickém vyjádření je popsána strategie, kterou by firma měla volit pro své další působení a posilování pozice na trhu. Obecně platí, že je nutné co nejvíce posilovat a rozšiřovat své silné stránky a naopak snažit se o minimalizaci a vznik nových slabých stránek a taktéž průběžně mapovat hrozby, které se mohou v průběhu vývoje firmy a vzniku nových hrozeb objevovat. Zde je důležité, aby vedení firmy umělo tyto hrozby včas identifikovat a navrhnout vhodné postupy na jejich minimalizaci či je úplně eliminovat.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na provedení finanční analýzy a analýzy SWOT, aby firmě Kovoplast poskytla pohled na rizika, která tyto analýzy ukáží, a navrhuje vhodné opatření řešení rizik. Vzhledem k velikosti a organizační struktuře firmy, kdy někteří zaměstnanci mají sdružené funkce, nemá firma dostatek prostoru tyto analýzy běžně provádět. To může mít pro budoucí fungování a každodenní rozhodování firmy velmi negativní dopady nebo dokonce likvidaci firmy.

Teoretická část práce je zpracována z odborné literatury, která je volena s ohledem na vybrané téma práce. V první části je popsána teorie podniku a charakterizováno okolí podniku. Následně je uveden výčet typických rizik a zdrojů rizika. V teoretické části analýzy rizik je zvolen výčet postupu při provádění analýzy. Finanční analýza je zaměřena na konkrétní finanční ukazatele včetně vzorců výpočtu s objasněním výsledků.

Druhá část práce je zaměřena na popis SWOT analýzy, důkladný popis jednotlivých stránek analýzy včetně způsobu zvolených strategií.

V úvodu praktické části je popsán zvolený podnik přes jeho historii až k jednotlivým etapám vývoje a současného stavu. Následně je aplikována teoretická část práce v podobě finanční analýzy. Zde jsou vypočítány jednotlivé vybrané finanční ukazatele včetně doporučených hodnot a navržení vhodného způsobu řešení pro snížení rizika.

V analýze SWOT jsou na základě získaných informací zpracovány silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb. Na základě těchto údajů je sestaveno bodové hodnocení a závěr je shrnut do grafického vyjádření. Ze závěru je patrné, ve kterém kvadrantu grafu se firma nachází a jakou má zvolit strategii pro další období.

Věřím, že tato práce bude pro družstvo Kovoplast přínosná, že vedení firmy zváží využití navržených opatření a všechny tyto kroky povedou ke slibné budoucnosti firmy. Domnívám se, že cíle práce bylo dosaženo. Pro mě měla práce velký přínos v zamyšlení a přínosu teoretických znalostí, které jsem se studiem naučil, a věřím, že získaných zkušeností a znalostí využiji i v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [3] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [4] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3
- [5] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [6] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [7] MERNA, Tony a AL-THANI, Faisal F. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. Přeložil J. PENC. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-252-1547-3
- [8] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-x.
- [9] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. VYD. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [10] VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. P. S., 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- [11] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [12] ZUZÁK, Roman a KONIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- [13] *BusinessInfo.cz*[online]. 2014 [cit. 2014-02-27]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>>
- [14] *FAF.cz* [online]. 2013, [cit. 2013-12-03]. Dostupný z WWW:
<<http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>>
- [15] *ipodnikatel.cz* [online]. 2013, [cit. 2013-12-03]. Dostupný z WWW:
<<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>
- [16] *ipodnikatel.cz* [online]. 2014, [cit. 2014-02-28]. Dostupný z WWW:
<<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>>
- [17] *Management Mania* [online]. 2014, [cit. 2014-03-01]. Dostupný z
WWW:<<https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>>

Podnikové zdroje

- [18] Výkaz zisků a ztrát firmy Kovoplast (2008-2012)
- [19] Rozvaha firmy Kovoplast (2008-2012)
- [20] Interní materiály firmy Kovoplast

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ROE Rentabilita vlastního kapitálu.

ROA Rentabilita celkových vložených aktiv.

ROS Rentabilita tržeb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 SWOT analýza	21
Obr. 2 Části SWOT analýzy	24
Obr. 3 Logo družstva KOVOPLAST	35
Obr. 4 Organizační struktura firmy	37
Obr. 5 Výrobky družstva	38
Obr. 6 Náklady za rok 2008	39
Obr. 7 Náklady za rok 2009	40
Obr. 8 Náklady za rok 2010	41
Obr. 9 Náklady za rok 2011	41
Obr. 10 Náklady za rok 2012	42
Obr. 11 Tržby družstva 2008-2012	43
Obr. 12 Výnosy, náklady, zisk/ztráta v letech 2008-2012	44
Obr. 13 Vývoj ukazatelů rentability	46
Obr. 14 Vývoj ukazatelů rychlosti obrátu	48
Obr. 15 Vývoj ukazatelů zadluženosti	50
Obr. 16 Vývoj ukazatelů likvidity	52
Obr. 17 Grafické znázornění SWOT analýzy	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ukazatel rentability tržeb ROS	45
Tab. 2. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE	45
Tab. 3. Ukazatel rentability aktiv ROA	45
Tab. 4. Doba obratu zásob	46
Tab. 5. Doba obratu pohledávek	47
Tab. 6. Doba obratu závazků	47
Tab. 7. Doba obratu celkových aktiv	48
Tab. 8. Ukazatel celkové zadluženosti.....	49
Tab. 9. Ukazatel míry zadluženosti.....	49
Tab. 10. Ukazatel likvidity I. stupně – okamžitá likvidita.....	50
Tab. 11. Ukazatel likvidity II. stupně – pohotová likvidita	51
Tab. 12. Ukazatel likvidity III. stupně – běžná likvidita.....	51