

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Finanční rizika podniku**

**Lucie Náglová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Náglová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Finanční rizika podniku**

Název anglicky

**Financial risks of the company**

---

### **Cíle práce**

Cílem této práce je ve vybraném podniku identifikovat, zhodnotit a analyzovat rizika a navrhnout jejich řešení.

### **Metodika**

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány pojmy finančních rizik na základě studia odborné literatury. Praktická část je zpracována pomocí aplikace finančních rizik na konkrétní podnik.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Riziko, risk management, finance, finanční analýza.

---

**Doporučené zdroje informací**

GRÜNWARD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HNILICA, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha:

Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

PAVELKOVÁ, D. ŠTEKER, K. KNÁPKOVÁ, A. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

SMEJKAL, V. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Daniela Hricová, PhD.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

**Konzultant**

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2015

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Finanční rizika podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2016

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Daniele Hricové, PhD. za odbornou pomoc, cenné rady a čas věnovaný konzultacím při zpracování mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost během celého studia. Nakonec bych chtěla vyjádřit poděkování majiteli podniku za sdělení poznatků, důležitých ke zpracování praktické části práce.

# Finanční rizika podniku

## Souhrn

Tato bakalářská práce se věnuje finančním rizikům zvoleného podniku. Hlavním cílem této bakalářské práce je ve vybraném podniku identifikovat, zhodnotit a analyzovat rizika a navrhnout jejich řešení. Práce je rozdělena na tři části: teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části jsou definovány pojmy finančních rizik na základě studia odborné literatury. Jedná se především o pojem riziko, dělení rizika a jeho klasifikaci. Nedílnou součástí této práce je analytická část, která se zaměřuje na využití poznatků z teoretické části a následnou aplikaci těchto poznatků v praxi, pomocí aplikace finančních rizik na konkrétní podnik. Pro vypracování analytické části je využita metoda ústního dotazování a neřízeného rozhovoru s majitelem podniku. V návrhové části pak autorka vytváří vlastní doporučení pro zvolený podnik, jak identifikovaná finanční rizika minimalizovat.

**Klíčová slova:** riziko, risk management, finance, finanční analýza

# **Financial risks of the company**

## **Summary**

This bachelor thesis is dedicated to financial risks of the chosen company.

Main goal of the bachelor thesis is to identify, valorize and analyze the risks of the company and provide a solution of it. The thesis is divided into three main parts: theoretical, analytical and proposal part. In the theoretical part the concepts of financial risks are defined, based on the literature review. Specifically the concept of risk, risk division and it's classification. Next part of the thesis is the analytical part, which is focused on the usage of concepts from the previous theory followed by the application of the concepts into the practice, by applying the financial risks into the concrete company. For the analytical part the method of survey and interview with the company owner is used. In the proposal part the author of the thesis evaluates her own recommendation for the given firm, how to minimize the identified financial risks.

**Keywords:** risk, risk management, finance, financial analysis

## Obsah

1	Úvod .....	11
2	Cíl práce a metodika .....	12
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika .....	12
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Riziko .....	13
3.2	Klasifikace rizik .....	13
3.2.1	Ekonomické riziko .....	14
3.2.2	Technické riziko.....	14
3.2.3	Technologické riziko.....	15
3.2.4	Politické riziko .....	15
3.3	Finanční rizika.....	16
3.3.1	Úvěrové riziko.....	16
3.3.2	Tržní riziko.....	17
3.3.3	Likvidní riziko.....	17
3.3.4	Operační riziko.....	18
3.3.5	Obchodní riziko.....	18
3.4	Risk management .....	19
3.5	Ochrana před rizikem.....	20
4	Analytická část .....	22
4.1	Charakteristika podniku .....	22
4.1.1	O podniku – předmět podnikání.....	22
4.1.2	Historie společnosti.....	22
4.2	Finanční rizika vybraného podniku .....	24
4.2.1	Tržní riziko.....	24
4.2.2	Obchodní riziko.....	25
4.2.3	Investiční riziko.....	26



4.2.4	Odběratelské riziko .....	28
4.2.5	Dodavatelské riziko.....	28
4.2.6	Provozně - manažerské riziko .....	29
4.2.7	Riziko změny cen komodit .....	29
4.2.8	Riziko konkurenceschopnosti .....	30
5	Návrhová část .....	31
5.1	Návrh řešení tržního rizika.....	31
5.2	Návrh řešení obchodního rizika .....	31
5.3	Návrh řešení investičního rizika.....	33
5.4	Návrh řešení odběratelského rizika.....	34
5.5	Návrh řešení dodavatelského rizika .....	34
5.6	Návrh řešení provozně manažerského rizika .....	36
5.7	Návrh řešení rizika změny cen komodit.....	37
5.8	Návrh řešení rizika konkurenceschopnosti .....	38
6	Souhrnné doporučení pro podnik .....	39
7	Závěr.....	40
8	Seznam použitých zdrojů .....	41

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývoj sazeb u spořicíh účtů .....	27
Obrázek 2 - Pohyby cen mědi na světové burze .....	29

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kupní síla po pádu režimu.....	24
Tabulka 2 - Vyčíslení nákladů na ochranu a pojištění .....	26
Tabulka 3 - Srovnání výhod pojišťoven .....	32
Tabulka 4 - Návrh pojištění .....	33
Tabulka 5 - ABC analýza znázornění procent .....	35
Tabulka 6 - Pareto pravidlo + ABC analýza zásob .....	36
Tabulka 7 - Náklady na brigádníka.....	37

# 1 Úvod

*„Pokud nejste ochotní riskovat neobvyklé, budete se muset spokojit s obyčejným.“*

*Emanuel James Rohn*

Tato práce pojednává o finančních rizicích vyskytujících se v podniku. Rizika jsou v dnešním světě bezesporu velice aktuální téma, hrozby a nástrahy se objevují ve všech sférách každodenního života všech lidí. Život v druhé dekádě dvacátého prvního století je den co den provázen nástrahami číhajícími ve všem co je člověku blízké, ve všem co člověk vykonává, skrývají se jak ve všedních povinnostech, tak i v zaměstnání či v podnikání. Bohužel další rizika, která více či méně člověk ovlivnit nemůže, se skrývají v přírodě. Přírodní rizika udeří nečekaně a mají často katastrofické následky. Hrozbě rizik však lze čelit a různými mechanismy jim předcházet, nebo alespoň zmírňovat jejich dopad. V této práci se definují nejčastější rizika vyskytující se v podnicích a propojení rizik s financemi. Finance hrají velkou roli nejen při opatřeních, které mají rizika monitorovat, ale i v následném řešení již vyskytlých rizikových situací.

Vliv rizik působí na podnik negativně i pozitivně. Negativním dopadem jsou neplánované výdaje a odchýlení se od požadovaného cíle, na druhou stranu vědomé vnímání rizik pozitivně stimuluje majitele podniků k promyšlené a propracované strategii řízení a podporuje jejich rozhodování. Riziko je dnes už zcela přirozenou součástí každého prosperujícího podniku, protože bez něj lze jen těžko dosáhnout požadovaného výnosu. Lze říci, že i v současné době stále platí přísloví risk je zisk, současná ekonomika vytváří pro každého více rizik, ale i více příležitostí.

Rizika se skrývají ve všech odvětvích a sférách, v kterých se daný podnik vyskytuje. Jsou to manažerské funkce, dodavatelé a odběratelé, politický systém, stav ekonomiky dané země, vývoj akcí na burzách, nebo konkurenceschopnost. Všechna tyto odvětví se navzájem ovlivňují a propojují, zároveň všechna závisí na množství financí, jež jsou do nich vkládány. Podniky, které jsou pružné a umějí se změnám rychle přizpůsobit, dopady rizik úspěšně eliminují.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je ve vybraném podniku identifikovat, zhodnotit a analyzovat rizika a navrhnout jejich řešení. Rizika jsou definována z hlediska závažnosti dopadu na podnik a také zohledněna z hlediska vývoje podniku. Řešení je navrženo tak, aby bylo funkční a s ohledem na velikost a finanční možnosti zkoumaného podniku.

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena do několika ucelených částí: teoretická východiska, analytická část a návrhová část. Tyto sekce jsou zpracovány metodami explanace, abstrakce, syntéza, aplikace, analýza, brainstorming, dotazování, modelováním a dedukce.

V teoretické části jsou metodou explanace definovány pojmy finančních rizik na základě studia odborné literatury. Metodou abstrakce se zde definuje samotný pojem riziko a dále pak klasifikace dělení rizik a ochrana před rizikem. Praktická část je zpracována metodou syntézy aplikací finančních rizik na konkrétní podnik. V první pasáži je představen předmět podnikání, strategie a historie podniku a poté se práce zaměřuje na analýzu konkrétních rizik, která se v podniku vyskytla a to na základě brainstormingu, ústního dotazování a neřízeného rozhovoru s majitelem firmy, dále některá rizika budou znázorněna za pomoci matematických výpočtů v procesoru Excel. Další oddíl se zabývá modelováním vlastních návrhů řešení dříve analyzovaných rizik, zde se pro přehledné znázornění některých příkladů využívá opět procesor Excel a to k tvorbě tabulek. Z těchto návrhů vytváří autorka práce vlastní doporučení pro zkoumaný podnik pomocí metody dedukce.

### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola obsahuje teoretická východiska finančních rizik. Zabývá se definicemi, dělením a důvody vzniku rizik. Je zde vymezen pojem riziko, jeho klasifikace, definice finančního rizika a posléze jeho dělení.

#### 3.1 Riziko

Výraz riziko, původně *risico*, pochází z italského a jeho první použití se vztahuje k 17. století, kde bylo použito v lodní dopravě. Tehdy to pro plavce znamenalo vystavit se okolnostem, která pro ně představovala úskalí a kterým se následně chtěli vyhnout. (Smejkal a kol., 2006) V encyklopediích minulých století se vyskytuje tento pojem pod hesly odvaha, nebezpečí nebo ztráta. (Pazourek, 1917) Dnes se výklady rizika dělí do různých úrovní dle oboru či odvětví a definují se mnoha způsoby, například:

- 1) nezdar a možná ztráta zisku,
- 2) nejistota dosažení požadovaného výsledku,
- 3) odchylka skutečného a požadovaného výsledku,
- 4) nesprávné rozhodnutí,
- 5) vznik škody. (Pearce, 1995)

Riziko v dnešním světě představuje určitou míru pravděpodobnosti odchýlení se od žádoucího výsledku, která hrozí při každé činnosti. Nulové riziko v reálném světě neexistuje. Riziko lze tedy definovat jako možnost vzniku náhody, jejíž konečný výsledek se liší od původně plánovaného výsledku. (Smejkal a kol., 2006)

#### 3.2 Klasifikace rizik

Rizika lze v podniku klasifikovat do mnoha odvětví, oboru či oblastí, na základě podmětu jejich zkoumání. Nejobecnější klasifikace rizik je dle odvětví. (Veber, 2009) Ve firmě se rizika prolínají a souvisí spolu stejně tak jako spolu spolupracují jednotlivá oddělení. Vše je zároveň provázáno financemi, které jsou motorem pro všechno. Zároveň rizika vznikají a mizí podle fáze, v které se firma právě nachází. Například jiná rizika plynou firmě v konstrukční fázi - výstavba a jiná ve fázi provozní – poptávka. (Ostřížek,

2007) Rizika, ať jsou jakákoli, vždy když se projeví, nesou sebou finanční zatížení.

Základní rozčlenění rizik ve firmě:

- 1) ekonomické,
- 2) technické,
- 3) technologické,
- 4) politické,
- 5) finanční. (Veber, 2009)

### **3.2.1 Ekonomické riziko**

Ekonomické riziko lze definovat pomocí mnoha ukazatelů. Zahrnuje ekonomickou situaci České republiky a její vývoj, tempo růstu ekonomiky, inflaci, nezaměstnanost, příjmy a výdaje státního rozpočtu, daně a úroky. (Veber, 2008) Ekonomická situace České republiky dle mezinárodní ratingové agentury Moodys Investors Service stále sílí a zadlužení je relativně nízké díky obezřetné fiskální politice. Ekonomika zažívá v tomto období silné oživení a opírá se zejména o domácí poptávku. (Moodys Investors Service, 2015) Do ekonomického rizika se také zařazuje inflace. Inflace je definována jako stálý a nepřetržitý růst všeobecné cenové hladiny. Inflace je měřitelná pomocí indexu spotřebitelských cen, který odráží změnu cen zboží a služeb, které jsou nakupovány domácnostmi. V podstatě dochází k porovnání nákladů na zakoupení vybraného spotřebitelského koše, který upřesňuje Český statistický úřad, v běžném roce a v základním roce. Inflace tedy zapříčiňuje zdražování, které lze pozorovat například na ceně benzínu, bydlení nebo jídla. Pro firmu z toho plynou rizika ve formě neplánovaného poklesu výnosů, nebo ztrátu zákazníků. Dalším dopadem inflace je růst množství peněz v ekonomice a tudíž pokles kupní síly peněz, tedy jejich znehodnocování. (Brčák a kol., 2010)

### **3.2.2 Technické riziko**

Technické riziko lze rozdělit na konstrukční a materiálové. Konstrukční riziko obsahuje nebezpečí skýtající se v chybných technických konstrukcích, chybách v projektové dokumentaci, nebo inženýrskému pochybení. Důsledkem je pak zbytečné zvyšování nákladů na opravu a odklonění se od časového harmonogramu kvůli velkým časovým opožděním. (Ostřížek, 2007)

Dalším technickým rizikem je materiálové riziko, které plyne jednak ze zabezpečení požadované kvantity a kvality materiálu a s tím související poruchovost, a jednak z dodávky dodavatele. (Veber, 2008)

### **3.2.3 Technologické riziko**

Technologické riziko lze dělit na riziko poruchovosti a modernizace. Modernizací se rozumí technologický rozvoj, vývoj a tempo nových technologií, inovační potenciál. Ve firmách zaměstnanci používají k práci většinou počítače a jiná elektronická vybavení, která by měla být vždy up-to-date. Pro firmu je v dnešním světě velmi komplikované zajistit nejen moderní software, ale i hardware. Rizika se objevují hlavně ve finanční schopnosti zabezpečit tento požadavek pro všechny zaměstnance. Další technologické riziko se objevuje v nedostatečné informovanosti o nových technologiích, či o technických potřebách zaměstnanců, tedy riziko modernizace. Modernizaci dnes navíc nezastřešuje pouze vedení firmy, zodpovědnost padá na všechny zaměstnance za aktualizaci a servis pracovního prostředí. (Dědina a kol., 2007) Při používání moderních technologií musí firma dále počítat s rizikem poruchovosti. Jedná se zejména o opravy, servis a údržby. To pro firmu znamená další finanční zatížení. Proto při výběru nových technologií se musí řídit i těmito rizikovými hledisky – celková poruchovost, náročnost oprav, dostupnost a cena náhradních dílů, délka záruky, možnosti reklamace a možnosti připojištění. (Petřík, 2009)

### **3.2.4 Politické riziko**

Politické riziko se zabývá rozpočtem, stabilitou a hlavně legislativou. Politické riziko se firmám tvoří při změnách politických trendů a postojích politiků k podnikání. (Veber, 2008) Z historie je známo, že politika hraje v řízení firem velkou roli. Konkrétní politická rizika vznikají například při obchodování s cennými papíry, dále při zásahu legislativy do vlastnických práv minoritních akcionářů, nebo riziko inflace pokud centrální banka podlehne jakémukoli vlivu politiků a v neposlední řadě riziko korupce. Politická rizika v dnešním světě nepředstavují vysokou hrozbu, avšak nebývalo tomu vždy tak. Dnes jsou tato pravidla pro firmy samozřejmost, avšak ve vrtkavém světě politiků, není nikdy jistota. Politicky bezpečná země striktně dodržuje lidská a občanská práva, má konvertibilní měnu, udržuje přiměřeně nízkou inflaci, zaručuje nezávislost centrální banky, demokracii a nízkou úroveň inflace. (Kohout, 2013)

### 3.3 Finanční rizika

Finanční rizika představují potenciální ztrátu jednotky v budoucnosti. Jedná se o neočekávanou ztrátu. Finanční riziko se dle Jílka (Jílek, 2000) člení na pět základních rizik:

- 1) úvěrové,
- 2) tržní,
- 3) likvidní,
- 4) operační,
- 5) obchodní.

#### 3.3.1 Úvěrové riziko

Úvěrové finanční riziko představuje platební neschopnost dlužníka splácet své závazky. (Jarrow a kol., 1995) Úvěr vyjadřuje dočasně poskytnuté finanční prostředky dlužníkovi, které je nutné vrátit věřiteli. Z účetního hlediska je úvěr cizí kapitál sloužící k pořízení aktiv. Náklad tvoří úrok a ostatní výdaje spojené se získáním úvěru. (Managementmania, 2013) Neschopnost splácet může být částečná, nebo úplná. Toto riziko se týká především bankovních institucí, avšak může se týkat i protistrany - tedy podniku, který se tak vystavuje hrozbě insolventnosti a exekuce. (Jarrow a kol., 1995) Úvěrové riziko lze dělit na čtyři kategorie – přímé úvěrové riziko, riziko úvěrových ekvivalentů, vypořádací riziko a riziko úvěrové angažovanosti. Úvěrové riziko obecně vyjadřuje ztrátu držitele pohledávky plynoucí z neschopnosti dlužníka dostát svým závazkům. Úvěrové riziko lze snížit obchodováním pouze s prověřenými stranami, nebo například používat při úvěrování rámcové dohody obsahující klauzule o započtení a o kolaterálech<sup>1</sup>. Přímé úvěrové riziko je nejstarším a stále nejdůležitějším finančním rizikem. Ztráta zde plyne ze selhání dlužníka u tradičních rozvahových položek, tj. úvěry, půjčky, depozita, dluhopisy a směnky. U rizika úvěrových ekvivalentů je naopak ztráta ze selhání partnera u podrozvahových položek, jako jsou poskytnuté úvěrové přísliby, či záruky. Vypořádací riziko se týká ztráty, která nastane při selhání transakcí při vypořádání. Například může jít o technické problémy, kdy nedojde k naplnění, přestože dlužník může a chce vypořádání provést. Vypořádací riziko má několik druhů,

---

<sup>1</sup> **Kolaterál** vyjadřuje finanční aktivum – cenné papíry, nebo peněžní prostředky – cash, které dlužník převede na věřitele a v případě nesplnění svého závazku poslouží jako předmět plnění. (Jílek, 2000)



nejznámějším je vypořádací riziko měnové, vznikající například při časových rozdílech, kde dochází k dodání jedné měny, aniž dojde k přijetí druhé měny. Toto riziko většina bank neměří, nejsou proto k dispozici dostatečné údaje, ale je obecně známo, že dosahuje vysokých hodnot. Riziko úvěrové angažovanosti je riziko ztráty z momentálního, nebo potenciálního selhání jednotlivých partnerů, zemí, nebo ekonomických sektorů, vůči nimž má banka pohledávku. Dle Evropské centrální banky jsou nejvíce rizikovými zeměmi Rusko, Jižní Amerika, Čína a Indie. (Jílek, 2000)

### **3.3.2 Tržní riziko**

Druhé nejdůležitější riziko je riziko tržní, neboli cenové, tedy riziko změny ceny finančních aktiv. Podnik funguje na základě cizího kapitálu, který je reinvestován do cenných papírů či trhů nemovitostí. Tento kapitál, tedy závazek, musí být za určitou dobu navrácen, splacen a to může být ztíženo změnou tržní ceny. (Dvořáček, 2003)

Tržní riziko se dělí se do několika kategorií – úrokové riziko, akciové riziko, komoditní riziko, měnové riziko, korelační riziko a riziko úvěrového rozpětí. Všechna lze definovat jako riziko ztráty ze změny cen nástrojů, na něž jsou citlivé. Například u úrokového rizika se jedná o změnu úrokové míry, u akciového rizika o změnu cen akcií, u komoditního rizika o změnu cen komodit a u měnového rizika jde o změnu měnových kurzů. (Jílek, 2000)

### **3.3.3 Likvidní riziko**

Likvidní riziko lze dělit na riziko financování, kde hrozí ztráta v případě platební neschopnosti a na riziko tržní likvidity. (Jílek, 2000) Finanční riziko likvidity podniku neboli, neschopnost rychlé přeměny aktiv na peněžní prostředky. (Dvořáček, 2003) To může zapříčinit neschopnost hradit firemní závazky. Likvidita lze vyjádřit číselně několika ukazateli vycházející z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jedná se o ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Likvidita odhaduje finanční stabilitu firmy, je-li podnik nelikvidní, nachází se v insolventi. Naopak pokud je likvidita příliš vysoká, snižuje se výnosnost podniku. Pro dosažení finanční rovnováhy v podniku, musí management usilovat jednak o optimální likviditu a jednak o co nejvyšší rentabilitu. (Managementmania, 2014)

### **3.3.4 Operační riziko**

Operační riziko definujeme do tří kategorií – transakční riziko, riziko operačního řízení a riziko systémů. Transakční riziko je obecně chápáno jako ztráta v důsledku chybných provedení operací. Například se jedná o chyby v zaúčtování a vypořádání obchodů, o velkou složitost produktů a neschopnost tyto produkty provádět, nebo o nesprávné poskytnutí či přijetí zboží. Riziko operačního řízení se vyskytuje v chybách aktivit ve front, middle a back office. Jedná se o podvody, padělání, chyby v zaúčtování, praní peněz, neoprávněný přístup do systému a nedostatek kontroly. Riziko systémů se skýtá v samotných chybách systémech podpory. Nejčastěji jde o nekvalitně zpracovaný software, chyby v matematických vzorcích, špatný, nebo opoždění report managementu, výpadky systému. Operační riziko nelze kvantifikovat, top management musí neustále dbát o kontrolu všech svých oddělení a vědět o jejich aktivitách. Nelze spoléhat na vysokou kvalifikaci zaměstnance, i ten může svého postavení využít v neprospěch firmy. V bankách se proto vytvářejí záložní systémy, pro podchycení možných rizik. (Jílek, 2000)

### **3.3.5 Obchodní riziko**

Obchodní riziko se váže na sedm úrovní – právní riziko, riziko změny úvěrového hodnocení, reputační riziko, daňové riziko, riziko měnové konvertibility, riziko pohromy, regulační riziko. (Jílek, 2000) První z obchodních rizik právní riziko plyne z právních nároků protistrany nebo z právní neprosaditelnosti smlouvy. Právní riziko jde tedy ruku v ruce se všemi firemními kontrakty. Kontrakty se často mění a aktualizují, na rozdíl od právních výkladů, které nejsou podle současných zákonů jednoznačné, navíc v každé zemi si je lze vyložit jinak. (Dvořáček, 2003) Firmy se proto snaží toto riziko snížit na minimum, nebo ho úplně odstranit tím, že každý kontrakt nechávají ke kontrole a připomínkování vlastním právním poradcům. Pokud je firma nadnárodní, hlídá si své kontrakty a jejich výklad ve všech zemích svých poboček. Legislativa ve většině zemí vyžaduje, aby kontrakty byly v písemné formě. Jednak jsou pevně a přesně stanovena práva a povinnosti obou stran a jednak je možná právní vynutitelnost. Další obchodní rizika jsou například riziko změny úvěrového hodnocení - může způsobit ztrátu při ztížení procesu možnosti získání peněz. Firma musí také dbát na svou reputaci a oblíbenost na trzích. (Veber, 2008) Daňové riziko, které je hrozbou nejen každého člověka, ale i pro mnoho podniků, hrozí zde ztráta při změně daňových předpisů, kdy může dojít

k neplánovanému navýšení zdanění. Další hrozbou je riziko měnové konvertibility, které může nastat v důsledku změny politické situace v zemi, ztráta zde hrozí v nemožnosti směnit jednu měnu za jinou. Další neméně podstatné je obchodní riziko pohromy, ztráta plyne z živelných katastrof, války, krachu finančního systému. Toto riziko je málo ovlivnitelné. (Jílek, 2000)

### **3.4 Risk management**

Risk management, neboli řízení rizik představuje v podniku tvorbu plánů a budoucích rozhodnutí, vedoucích k podchycení, nebo zmírnění možných náhodností, souvisejících s vykonávanou činností. (Lam, 2003) Risk management napomáhá předcházet finančnímu riziku a s ním spojenými nadbytečnými finančními náklady. Pro firmu představuje pozitivní nástroj jak finanční rizika zmírnit, nebo alespoň specifikovat jeho možné dopady. Riziko vyjadřuje nebezpečí, které musí být neustále kontrolováno, jinak může vést k neplánovaným důsledkům a poškodit tak podnik. Risk management je založen na politice, postupech, nástrojích a systémech daného podniku s cílem minimalizovat rizika vznikající jak vně tak uvnitř podniku. Za základní nástroje řízení rizik v podniku je považováno zavedení vnitřních předpisů a norem, dozor nad jejich dodržováním a zamezení porušování těchto pravidel. (Davis a kol., 2007) Prvotním cílem risk managementu je zajištění přežití podniku tj. jeho samou existenci a dále udržení prosperity. (Veber, 2009) Nástrojem risk managementu je plánování, rozhodování a zpětná kontrola, to vše na základě finanční analýzy podniku. (Knápková a kol., 2010) Finanční analýza je důležitým prvkem pro udržení podniku na trhu. Podnikoví manažeři by měli velmi dobře znát své zdroje, z kterých čerpají finance a také jejich použití, aby tak předešli, nebo zabránili finančním rizikům. Úspěšný podnik se prezentuje rozvíjející se prosperitou, efektivností, schopností přizpůsobit se změnám trhu poptávky a nabídky, čelit konkurenci a dalším rizikům. (Bláha a kol., 2006) Finanční analýza se tvoří především z podkladů vycházejících z účetních dat, proto je podnikové účetnictví nezbytnou součástí analýzy finančních rizik. Podklady, z kterých jsou informace získávány, tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow a příloha k účetní uzávěrce. (Knápková a kol., 2010)

### 3.5 Ochrana před rizikem

Podnik, který zná svá rizika, jim může předcházet různými opatřeními. Jedním z nich je například vytváření podnikových rezerv. Rezerva, nebo zásoba, hmotný zdroj je určený pro krytí mimořádných situací. Podnik si tvoří zásoby pro ochranu a snížení negativních důsledků rizikových událostí. Podle účelu jsou rezervy stanoveny v hmotné podobě, nebo v peněžních částkách. V oborech jako jsou průmysl, stavebnictví, obchodní činnost se většinou tvoří zásoby v podobě surovin, materiálu či zboží, podnik se tak snaží zabránit dopadu krizové situace porušení dodávek a přerušení provozu. Rezervy tvořené z peněžních částek utváří podnik zejména pro pokrytí nákladů spojených se změnou daňových sazeb a cen komodit, k úhradě závazků, nebo k plnění nákladů na odstranění škody. (Smejkal a kol., 2006)

Podnikatel se může rozhodnout mezi tvořením rezerv, nebo pojištěním, obvykle toto rozhodnutí závisí na názoru a také na rozdílu velikostí nákladů mezi těmito možnostmi. Pojištění představuje nejčastější způsob snižování rizik. Podnik se každý den potýká s náhodnostmi, které představují různé druhy rizik. Zajištěním pojištění přenáší podnik riziko na pojišťovnu za předem dohodnutou úplatu. Pojišťovny nabízejí nepřeberné množství různých druhů pojištění jak pro fyzické osoby, podnikatele tak firmy. Nejběžnější pro podniky je pojištění podnikatelských rizik. Pojištění je provozováno na principu přesunutí rizik na pojišťovnu za pravidelně placenou částku. Pojišťovna tyto prostředky kumuluje a následně je využije ke kompenzaci škod vzniklých z kritické události dle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě.

Rozlišuje se pojištění osobní, majetku a odpovědnosti. Obvykle se nejvíce používá pojištění majetku a pojištění odpovědnosti. Pojištění majetku zahrnuje pojistku veškerého majetku podniku, jako jsou budovy, stroje, vozidla, výrobky a zboží. Tento majetek se pojišťuje proti zničení, škodě způsobené živelnými katastrofami, proti nehodám, požáru a krádeži. Pojišťovna by měla v nejlepším případě uhradit nejen mzdy zaměstnancům, ale i ušlý zisk. Pojištění odpovědnosti naopak představuje ochranu pojištěného proti škodám, jež sám způsobil třetím stranám. Odpovědností je myšleno odpovědnost za neplacení závazků, za znečišťování životního prostředí a škody způsobené obyvatelům plynoucí z vadné technologie výroby. (Černohorský a kol., 2011)

Další možná ochrana před finančními riziky je například stanovení si v podniku finanční plán, neboli budget. Finanční plán se tvoří na dlouhá léta dopředu. Pokud si chce firma

zajistit prosperitu a předejít finančním rizikům, je to obvykle běh na dlouhou trať, nejméně několik let. V takovém časovém rozpětí se na trzích přihodí mnoho výkyvů a změn. Například na měřítku světového trhu za posledních 20 let: války, terorismus, výkyvy cen ropy, cen zlata, růst státních dluhů, boom internetu a akcií, nemovitostní a hypoteční krize. Během těchto složitých období firmy často panikaří a provádí riskantní finanční úkony, protože vidí situaci z krátkého horizontu. Finanční plán podniku nabízí alternativní pohledy na výkyvy trhů z dlouhodobého hlediska a jistý nadhled, nejednat pod tlakem aktuálních emocí. Například poskytne pohled na příležitost k nákupu, když jsou trhy nízko, namísto nerozumného rozhodnutí prodávat a vystavit se tak riziku ztráty. Plán podniku pro podchycení finančních rizik se nejprve zaměří na určení přesných cílů. Finanční plán se zabývá především dlouhodobými cíly, proto je nutné ho pravidelně aktualizovat a měnit dle aktuální inflace. Dále se mapují zdroje, které jsou jednorázové, nebo existuje-li určitá pravidelnost. Zde dochází k návrhu zajištění rizik. Předpokladem k uskutečnění plánu je existence zdrojů. (Srov. Syrový a kol., 2011)

## **4 Analytická část**

Tato část se věnuje praktické analýze rizik v konkrétním podniku, který si nepřeje být jmenován. Prakticky se zde aplikují znalosti získané v teoretické části inspirované dělením rizik podle Josefa Jílka. Rizika jsou nejprve definována na základě informací získaných od majitele podniku a následně je popsáno, jak těmto rizikům podnik čelil, či jakou strategií se s nimi vyrovnal. U rizik, která stále představují hrozbu, je pak v další části navrženo možné řešení. Rizika jsou specifikována za celou historii podniku, protože v každé části vývoje firmy se podnik střetne s odlišnými hrozbami. Na začátku při založení podniku jsou samozřejmě jiná rizika, než za provozního chodu. Zároveň se podnik přetváří spolu se změnami ve všech sférách obchodu, jako jsou například politika země, změny daňových sazeb a odvodů, nebo živelné pohromy.

### **4.1 Charakteristika podniku**

Tato část se krátce věnuje popisu podniku, který je předmětem zkoumání rizikových činností. Jsou zde zahrnuty předmět podnikání a podniková strategie a také vývoj firmy, tedy jeho historie, z které se následně daná rizika odvozují.

#### **4.1.1 O podniku – předmět podnikání**

Podnik, který se v této části podrobí praktickému zkoumání finančních rizik je soukromá prodejna instalatérských potřeb a hobby vybavy. Firma sídlí v centru Prahy a má mnohaletou historii - byla založena ihned po Sametové revoluci.

Firma je provozována na živnostenský list, jehož předmětem je vodoinstalatérství a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Oborem činnosti je zde maloobchodní prodej, servis a dodání kompletního instalatérského, vodenářského, topenářského a kanalizačního sortimentu pro fyzické osoby i firmy. Součástí sortimentu je dále příslušenství pro zahradu a hobby vybavení. Podnik se neustále snaží rozšiřovat svůj sortiment podle poptávky spotřebitelů a zároveň sleduje novinky na světovém trhu.

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Vznik podniku se datuje k samotné Sametové revoluci, byl mezi prvními, kteří si ihned jak to státní režim povolil, sjednali živnostenský list a začali podnikat. Přesné

datum založení je duben 1990. Prostory, které si firma pronajímá, sloužily nejdříve jako sklad materiálu pro potřeby zaměstnanců, kteří byli vesměs řemeslného zaměření - instalatéri, nebo zedníci a kteří práci vykonávali na objednávku přímo u zákazníka. Jednalo se zejména o rekonstrukce kotelen, bytů, etážových topení, rekonstrukce kuchyní či koupelen včetně stavebních úprav. Prostory se postupem času přetvářely na prodejnu, protože zákazníci čím dál více začali docházet se svými požadavky přímo do firemního skladu.

Po prvních 2. letech se firma rozšířila o druhou prodejnu. Ve stejném domě, kde sídlí první prodejna, byla aukce na další nebytový prostor. Firma tento prostor vydražila za 250.000 Kč. Zde vybudovali další prodejní místo a rozšířili sortiment o nářadí, stroje a doplňky na zahradu. Podnik se tedy při založení skládal z celkem 8 zaměstnanců a 2 vedoucích, z nichž jeden je zároveň majitelem. O pár let později v roce 1998 se zhoršily podmínky pro zaměstnavatele – byly zavedeny vyšší odvody za zaměstnance, a proto se jejich počet snížil na 4 a s ostatními navázal majitel spolupráci na základě jejich vlastního živnostenského listu. Avšak podmínky se dále zhoršovaly a pro takto malý podnik už nebylo z hlediska zisku výhodné mít zaměstnance, a proto zůstali jen dva majitelé, kteří mají každý svůj podíl ve firmě a zároveň, každý zastává jinou část provozu – jeden obstarává administrativu a účetnictví a druhý řídí provoz a prodej.

První dodavatelé, s kterými navázala firma spolupráci, byly vesměs národní podniky, například firmy Stavoservis, Technomat, nebo slovenská Armaturka Myjava, Dražice, Tatramat, Jika. Velké soukromé firmy se začaly objevovat až od roku 1992 jako například Genova, Vers, Novaservis a Ptáček s kterými má dodavatelské smlouvy dodnes.

Největšími odběrateli jsou v současnosti pracovní firmy, které realizují rekonstrukce bytů, restaurací a hotelů. Majitel zákazníkovi firmu doporučí a firma pak od něj při rekonstrukci odebírá potřebný materiál. Dále pak spolupracuje s facility managementem v mnoha velkých pražských hotelech, restauracích či zdravotnických zařízeních. Mezi největší patří například hotel Hilton, Belveder a Intercontinental, Pražské vodovody a kanalizace, základní školy, restaurace a kavárny poblíž centra Prahy.

## 4.2 Finanční rizika vybraného podniku

V této kapitole se popíše finanční rizika, která se ve zkoumaném podniku naskytla za celý jeho vývoj. Rizika jsou členěna do podkapitol podle svého zaměření. Podkapitoly, tedy rozdělení rizik je inspirováno dělením finančních rizik dle Josefa Jílka.

### 4.2.1 Tržní riziko

Ihned při vzniku se podnik dostal do tržních rizik spojených s pádem režimu a rozdělením Československa. Jednalo se o propad hodnoty peněz při pádu komunismu a návratu k volnému trhu, většina zboží přitom zdražila, avšak mzdy rostly jen velmi pomalu. Zejména šlo o změnu množství, které si lidé mohli po pádu režimu zakoupit. Dle ČSÚ si lidé z průměrné výplaty v roce 1990 oproti roku 1989 mohli zakoupit o 49% zboží méně. Znázornění mezd a kupní síly je v následující tabulce:

**Tabulka 1 - Kupní síla po pádu režimu**

Zboží	1989	kupní síla	1991	kupní síla	2000	kupní síla	2012	kupní síla
Chlém konzumní kmínový (1kg)	2,80 Kč	1132	6,59 Kč	575	14,80 Kč	920	23,00 Kč	1082
Pšeničná mouka hrubá (1kg)	3,80 Kč	834	6,57 Kč	577	7,90 Kč	1723	13,00 Kč	1897
Rýže loupaná dlouhozrná (1kg)	10,00 Kč	317	18,89 Kč	201	18,55 Kč	734	34,00 Kč	733
Konzumní brambory (1kg)	1,60 Kč	1981	3,96 Kč	957	7,02 Kč	1939	11,00 Kč	2352
Hovězí maso přední s kostí (1kg)	17,00 Kč	186	31,88 Kč	119	74,75 Kč	182	104,00 Kč	241
Šunka vepřová (1kg)	100,00 Kč	32	119,59 Kč	32	162,58 Kč	84	172,00 Kč	146
Mléko polotučné pasterované (1 l)	2,00 Kč	1585	6,29 Kč	602	12,54 Kč	1086	18,00 Kč	1370
Jablka (1kg)	7,00 Kč	453	12,00 Kč	316	15,51 Kč	878	31,00 Kč	811
Pivo 10° světlé lahvové (0,5 l)	2,50 Kč	1268	4,04 Kč	938	7,61 Kč	1789	11,00 Kč	2404
Káva turecká (porce)	3,35 Kč	946	3,88 Kč	977	11,56 Kč	1178	23,00 Kč	1103
Kupní síla = množství jednotek (např. kilogramů) daného zboží, které si lze zakoupit z průměrné mzdy.							<b>Průměrné mzdy</b>	
							1989	3 170 Kč
							1991	3 790 Kč
							2000	13 614 Kč
							2012	25 101 Kč

Pramen: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2016)

Pro podnik hrozilo riziko, že zavedením vysokých cen, které si mohl po revoluci díky tržnímu hospodářství dovolit, nebude takový zisk, jaký očekával a bude hrozit riziko zániku firmy. Podnik však toto etapu zvládl a to hlavně díky tomu, že velkou část



utrženého zisku navracel zpět do firmy a jeho krédem byla velká rychlost prováděných služeb, které v té době nikdo nevykonával a to byl klíč k udržení si poptávky.

#### **4.2.2 Obchodní riziko**

Každý podnik má tendence chránit podnik před nečekanými událostmi, které by mohl jen málo ovlivnit, jako jsou například krizové situace, kde ztráta plyne z živelných katastrof, války, nebo krachu finančního systému, ale také před krádeží, či poškozením. Jednou z možností jak ochránit podnik před rizikem pohromy je pojištění podniku. I zde je však rizikové správně určit odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události. Vybraný podnik má s pojištěním bohaté zkušenosti, na jejichž základě posléze zvolil řešení, jak svůj majetek chránit a zároveň minimalizovat náklady. Dříve měl podnik pojištění majetku podnikatele proti krádeži a loupeži. Pojištění měl sjednané u České pojišťovny a.s. celkem 12 let. Ročně vydal na pojištění 10 000 Kč. Pro jeho zrušení se rozhodlo po skutečnosti, kdy byl podnik vykraden neznámým pachatelem a pojišťovna na nejdražší kradené věci, například profesionální vrtačky, neuplatnila pojištění s důvodem, že věc nebyla řádně zajištěna – například přivázána drátem. Podnik se poté rozhodl pojištění již dále neuplatňovat, protože v nabídce pojišťoven nenalezl takové plnění, které by vyhovovalo jeho podmínkám. Podnik byl zajištěný proti riziku krádeže a loupeže, ale bohužel finance, které do pojištění investoval, se nikdy nevrátily. Navíc škoda na majetku byla 10 000 Kč. Po této zkušenosti zvolil podnik jinou strategii jak tomuto riziku čelit a to zajištění prostor hlídacím alarmem u certifikované firmy Sistel International s. r. o., která poskytuje centralizovanou ochranu se specializací na Prahu a Středočeský kraj a má zásahové jednotky na mnoha strategických místech se zaručeným zásahem do 5. minut. Zde jsou náklady 8 000 Kč ročně. Jediné pojištění, které má v tuto chvíli sjednané je pojištění odpovědnosti, kde platí 1 000 Kč ročně u České pojišťovny. Toto pojištění naplňuje všechny ostatní požadavky, proto jiné sjednané nemá.

**Tabulka 2 - Vyčíslení nákladů na ochranu a pojištění**

	Náklady za rok	Náklady celkem
Pojištění proti krádeži	10 000 Kč x 12 let	+ 120 000 Kč
Krádež	10 000 Kč	+ 10 000 Kč
Plynulo z pojistky	0 Kč	0 Kč
Pojištění odpovědnosti	1 000 Kč x 12 let	+ 12 000 Kč
	<b>Náklady celkem za 12 let</b>	<b>142 000 Kč</b>
	<b>Náklady bez krádeže</b>	<b>132 000 Kč</b>
Hlídaní firmou Sistel	8 000 Kč x 12 let	+ 96 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	1 000 Kč x 12 let	+ 12 000 Kč
	<b>Náklady celkem za 12 let</b>	<b>108 000 Kč</b>

Pramen: vlastní zpracování dle získaných informací z podniku

V tabulce jsou znázorněny náklady, které byly vynaloženy za 12 let placení pojistky proti krádeži a následné vyčíslení ztráty při krádeži a návratné plnění z pojistky. Níže jsou pak pro srovnání vyčísleny náklady na dalších 12 let, kdy je podnik zajištěn firmou Sistel a pojištěním proti odpovědnosti.

Náklady jsou v současnosti nižší ročně o 2 000 Kč, což v dlouhodobém hledisku 12. let vytváří úsporu 24 000 Kč. Vzhledem k tomu, že při krádeži se ztráta ještě prohloubila a majitel musel vynaložit další finance na doplnění kradeného zboží, nyní by při případné krádeži měl naspořeno 24 000 Kč, které by na toto mohl použít.

#### 4.2.3 Investiční riziko

Když podnik vykazuje zisk, má mnohé možnosti, jak s ním naložit. Jednou z možností je zisk v jakékoli podobě uchovávat do doby, kdy jej bude podnik znovu potřebovat. Zde se objevuje také finanční riziko likvidity a to takové, že majitel podniku se musí správně rozhodnout, které investice provede a jaké z toho budou pozitiva a negativa. Jednou z možností je zisk ukládat na spořicí účet. Ukládání peněz, tedy spoření, se musí dobře rozmyslet z hlediska jejich likvidity, tedy jak rychle a kolik prostředků chce

podnik mít k dispozici do druhého dne, do měsíce, za několik let. Když s těmito podmínkami podnik nepočítá, hrozí mu při předčasném výběru financí riziko postihu sankcemi a pokutami podle sjednané smlouvy. Toto rozhodnutí, tedy založení spoření, činí každý podnik jinak, podle svých vlastních priorit, kde velkou roli hraje výše úročení uložených financí na spořicí účet. Zkoumaný podnik si spoření nikdy nezaložil a to z důvodu, že úročení spořicího účtu neshledává za výhodné. Bohužel v současnosti úroky v českých bankách nejsou moc výhodné, z následujícího obrázku lze vyčíst, že sazby se za poslední rok pohybovali okolo 0,125 až 1,5 procenta a z trendu tedy vyplývá, že do budoucna bude stále klesající.

**Obrázek 1 - Vývoj sazeb u spořicího účtu**



Pramen: převzato z internetového portálu [www.penize.cz](http://www.penize.cz) (Tůma, 2016)

Zkoumaný podnik tedy spořicí účet nemá a ani do budoucna ho nezvažuje, protože je názoru, že pro soukromého podnikatele se finančně nevyplatí a finance má raději stále k dispozici, aby mohl dostát svým závazkům s dodavateli. Jeho investice ve firmě jsou pravidelné a veškerý zisk plyne jeho majiteli. Pro udržení rovnováhy mezi likviditou podniku a nakládáním se ziskem, reinvestuje určitou část zisku zpět do zásob a tím vytváří hmotné rezervy pro případ nouze.

#### **4.2.4 Odběratelské riziko**

Odběratelské riziko spočívá v tom, že podnik se musí snažit své zboží neustále pro své odběratele ztraktivňovat a svůj okruh zákazníků rozšiřovat, protože odběratelé vyhledávají nejvýhodnější nabídky a pokud pro ně nabídka v daném podniku není optimální, rychle se můžou přeorientovat na jiný zdroj. Odběratelské riziko se může potlačovat například reklamou, v které rozšíří svůj podnik do veřejného podvědomí, ale opět je zde riziko mezi velikostí investice do reklamy versus očekávaný efekt, čímž je myšleno zvýšení poptávky a zisku.

Podnik se s reklamou setkal před několika lety, investovali do reklamy v místních novinách, kde byly zároveň slevové kupony a do reklamy v rádiovém rozhlasu. Efekt, který podnik očekával, se bohužel nedostavil. Z 500. slevových kuponů z novin s nimi přišlo pouze 30 zákazníků. Reklama tedy byla prodělečná a majitel na reklamě prodělal.

Podnik si po této zkušenosti zavedl systém bodového oceňování stálých zákazníků. Majitel si vede slevové listy, kde stálí zákazníci, zejména větší odběratelé, sbírají procenta ze svého nákupu. Slevy jsou odběratelům přidělovány na základě velikosti jejich nákupu, kdy procento roste progresivně s velikostí nákupu. Procenta jsou odběratelům zapisována a mohou si je dvakrát za rok vybrat v hotovosti. Majitel musí v tomto systému počítat s vyplácením a mít tyto finance k dispozici, jinak by se lehce dostal do rizik, která by mohla vést nejen ke ztrátám a zadlužení, ale hlavně ke ztrátě cenných a dlouholetých odběratelů. Pověst podniku a důvěryhodnost majitele je ve světě obchodu velmi důležitá. Zkoumaný podnik si slevovými listy snaží udržet cenné zákazníky a ztraktivnit tak spolupráci s odběrateli.

#### **4.2.5 Dodavatelské riziko**

Dobré vztahy je důležité udržovat i s dodavateli, které si majitel pečlivě vybírá. Má pro dodavatele stanovené podmínky, díky nimž si udržuje prosperitu. Jedna z hlavních podmínek je splatnost zboží šest týdnů až dva měsíce. Pro podnik je toto důležité vzhledem k ukládání zisku do zásob, majitel musí mít čas zboží prodat a získat finance na jeho zaplacení dodatelům. Toto chování je velmi rizikové, je zde riziko nesplnění závazků daných ve smlouvě, zejména neplacení dluhu, nebo nedodržení plnění termínů. Důsledky těchto rizik jsou negativní z hlediska pověsti, podnik se může lehce stát nedůvěryhodným a ztratit tak vyjednávací pozici s dodavateli a zároveň se dostat do dluhů nejen u

dodavatelů, ale při vidině splacení dluhů dodavatelům se dostat do přeúčtování z bankovních půjček.

#### 4.2.6 Provozně - manažerské riziko

Provozně - manažerským rizikem je zde fakt, že majitel firmy, který je zároveň provozním a prodejcem za sebe nemá žádné zastoupení. Dříve měl zaměstnance, ale odvody za zaměstnance dosahovaly ročně až 200 000 Kč, dále musel vyplácet dovolené a další bonusy. Pro takto malý podnik to po čase nebylo výhodné, odvody se stále zvyšovaly a zaměstnanci měli stále větší nároky. Majitel se tedy jako manažer rozhodl, že bude v podniku sám a to je pro podnik velice rizikové, když není majitel v podniku, například ze zdravotních důvodů, nevydělává a to znamená nulový zisk. Když by tato situace byla dlouhodobá, mohla by vést nejdříve ke ztrátě stálých zákazníků a posléze k úplnému zániku podniku. Tato situace je riziková i z krátkodobého hlediska, jelikož zákazníci se rychle přeorientují na jiný zdroj a jejich návrat je poté velmi těžký.

#### 4.2.7 Riziko změny cen komodit

Dalším neméně závažným faktorem, který se musí neustále sledovat je riziko změny cen komodit. Zkoumaný podnik tyto změny sleduje především u vzácných kovů a to u mědi a cínu, protože tyto kovy se objevují ve zboží, které prodává, například v měkké pájce. Cena zboží se odvíjí od cen těchto kovů na Londýnské burze kovů (London Metal Exchange). Jak lze vidět na obrázku níže, výkupní ceny kovů se mění velmi dynamicky, prakticky jsou jiné nejen každý den, ale i každou hodinu, či minutu. Tyto hodnoty pak stanovují ceny po celém světě, včetně České republiky. (ŠROTY.cz)

#### Obrázek 2 - Pohyby cen mědi na světové burze



Pramen: převzato z internetového portálu [www.penize.cz](http://www.penize.cz) (Peníze.cz, 2016)

Riziko se tedy skýtá v prodlení mezi nákupem a konečným prodejem. Stanovit správnou cenu, aby podnik utržil požadovaný zisk a na zboží kvůli změně hodnoty na burze neprodělal, je klíčová záležitost. Majitel si toho je vědom a ceny mědi a cínu na burze sleduje. Avšak riziko, které ovlivní jen málo, se objevuje v situaci, kdy přijme objednávku od odběratele a stanoví ceny, za které zboží obsahující tyto kovy prodá a odešle fakturu. Mezi objednáním a zaplacením faktury však běží časová prodleva, v které se odehrají na burze velké změny a podnik tak může lehce prodělat.

#### **4.2.8 Riziko konkurenceschopnosti**

Neméně podstatné je jak bojuje zkoumaný podnik s rizikem konkurenceschopnosti. Podnik se jednak snaží udržet si stálé zákazníky slevovým systémem, který je popsán v odběratelském riziku, a jednak si podnik vytváří poměrně velké zásoby, na dobu dvou až tří měsíců. Když v tomto časovém horizontu dojde ke zdražení dané komodity, podnik toto zaregistruje a cenu svých zásob nezvýší ihned o celou sumu, ale zvyšuje ji pozvolně. Ostatní podniky, které nemají takto velké zásoby, musí ceny zvednout ihned o celou sumu zdražení. To je pro zákazníka šok a snaží se hledat stejné zboží za nižší cenu. U zkoumané firmy jej nalezne o něco zdražené, ale stále za nižší částku než u konkurence. Podnik tímto své zákazníky nevystavuje šoku z velkého zdražení a zároveň se udržuje mezi konkurencí.

## **5 Návrhová část**

Tato část se věnuje vlastním návrhům řešení specifikovaných rizik ve vybraném podniku z analytické části. Námětů, jak tyto rizika všeobecně řešit, lze nalézt mnoho. Východiska, která jsou zde navržena, zohledňují velikost a finanční možnosti zkoumaného podniku.

### **5.1 Návrh řešení tržního rizika**

Toto riziko, které vzniklo při změně politického režimu, se zdálo jako velká hrozba pro začínající podnik, avšak lidem se po pádu komunismu otevřely možnosti, které nikdy předtím neměli. A to ve všech sférách. Řešením v této situaci je tedy začít nabízet spotřebitelům širokou škálu služeb a zboží, zejména takového, které za komunistického režimu nebylo v nabídce. Ceny se přitom snažit držet na únosné hranici a pravidlem si stanovit zákaznicko-přání na prvním místě. Jiným řešením jak minimalizovat toto riziko jsou metody plánování, prognózování dlouhodobého vývoje trhu a využívání nejlepších zkušeností. (Managementmania, 2013) Doporučením pro podnik, jak se udržet na trhu při politických a tržních změnách, je umět se pružně přizpůsobovat moderním technologiím a umět je využívat a dále pak být globální a otevřený všemu novému. Velkou roli pro udržení se na trhu hraje také relevantnost podniku – umění velice dobře se orientovat v dané problematice a zaměřit se na přání koncového zákazníka. Majitel by si měl pravidelně důkladně dělat průzkum trhu, vyhledávat nové výrobky, sledovat moderní technologie a nově používané materiály ve světě, aby se udržel na trhu a jeho sortiment nebyl zastaralý.

### **5.2 Návrh řešení obchodního rizika**

Podstatné je, aby majitel měl vždy podchycenou výši pojistného, rozsah pojistného krytí a to zejména výluky a rychlost plnění pojistné události. Doporučením pro podnik se nabízí obnovení pojištění majetku pro případ krádeže a odcizení a při sjednávání se zaměřit na řádné a pečlivé nastudování celé pojistné smlouvy a to zejména výluk. Tak se dá předejít pozdějšímu nezdaru při žádosti o vyplacení pojistné události. Otázkou zde stále zůstává výhodnost z hlediska nákladů, pojištění by mělo být z dlouhodobého hlediska levnější než současné řešení.

Na základě návrhu doporučení byl proveden průzkum nabízených pojištění pro podnikatele. Požadavek byl na pojištění majetku proti živelným pohromám bez povodně a záplavy, jelikož podnik se nenachází v záplavové oblasti, pojištění pro případ poškození nebo zničení způsobené odcizením, krádeží, vloupáním nebo loupežným přepadením a dále pak pojištění proti nahodilé události – technické porucha. Po průzkumu pojištění nabízených na trhu, bylo zvoleno pojištění od ČSOB Pojišťovny – Pojištění podnikatelů Trumf. To se zaměřuje na fyzické osoby OSVČ s majetkem a obratem do 20 mil. Kč a nabízí mnoho výhod při srovnání s ostatními pojišťovnami. (ČSOB Pojišťovna, 2016)

**Tabulka 3 - Srovnání výhod pojišťoven**

	<b>ČSOB Pojišťovna</b>	<b>Česká Pojišťovna</b>	<b>Kooperativa</b>	<b>Allianz</b>	<b>Generali</b>
<b>Vandalismus</b>	Nemá omezení	Max. 200 000 Kč	Max. 100 000 Kč	Max. 50 000 Kč	Max. 10 000 Kč
<b>Odcizení</b>	Nemá omezení	Max. 50 000 Kč	Max. 10 %	Max. 20 %	Max. 10 %
<b>Živelné pohromy</b>	Max. 10 mil. Kč	Max. 30 000 Kč	Max. 10 %	Max. 400 000 Kč	Max. 2 mil. Kč

Pramen: Vlastní zpracování na základě informací z ČSOB Pojišťovny (ČSOB Pojišťovna, 2016)

Pojištění, která jsou specifikována výše, by majitele vyšla u ČSOB ročně na 1 733 Kč. Pojištění odpovědnosti nabízí ČSOB za 2 475 Kč ročně. Nynější pojištění u České pojišťovny má majitel za 1 000 Kč ročně. Zde by změna nebyla vhodná, proto je v návrhu ponecháno současné pojištění odpovědnosti.



**Tabulka 4 - Návrh pojištění**

<b>Současné řešení</b>			
Hlídání firmou Sistel	8 000 Kč	x 12 let	+ 96 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	1 000 Kč	x 12 let	+ 12 000 Kč
	<b>Náklady celkem za 12 let</b>		<b>108 000 Kč</b>
<b>Nový návrh řešení</b>			
Pojištění proti živelným pohromám a proti krádeži + technická porucha	1 733	x 12 let	+ 20 796 Kč
Pojištění odpovědnosti	1 000 Kč	x 12 let	+ 12 000 Kč
	<b>Náklady celkem za 12 let</b>		<b>32 796 Kč</b>

Pramen: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací od majitele podniku a ČSOB (ČSOB Pojišťovna, 2016)

Na základě tohoto návrhu lze vyčíst, že nové pojištění by přineslo v horizontu 12. let jisté úspory přibližně 78 000 Kč oproti současnému řešení hlídání podniku alarmem od firmy Sistel. Pojištění je velmi všestranné a při pojistné události by plnění mohlo být jistě čerpáno. Doporučením pro podnik je tedy zvážit obnovení těchto pojištění, která jednak pojistí podnik před rizikem pohromy a jednak přinesou úspory nákladů.

### **5.3 Návrh řešení investičního rizika**

Nejlepším řešením, pro tento typ podniku, jak naložit se ziskem je uložit určitou část zisku zpět do podnikových zásob a tím jednak zvýšit jmění firmy a jednak tím předcházet dalším rizikům, jako je například ztráta dodavatele, nebo změna cen komodit. Podnik nakupuje více množství na delší dobu a zároveň se snaží stále rozšiřovat sortiment, aby uspokojil co nejširší klientelu. Vytváří si tedy rezervy. Zkoumaný podnik může tento druh investice praktikovat a zároveň má výhodu v tom, že veškeré zboží, kterým disponuje, nepodléhá trvanlivosti, jeho záruka je několik desítek let a nemusí se tedy starat, že by došlo na riziko prodělku kvůli krátké trvanlivosti.

## **5.4 Návrh řešení odběratelského rizika**

Řešení, jak více propagovat vybraný podnik, se nabízí zcela jasné – vytvořením internetové stránky zaměřené na vybraný podnik. Podnik nyní žádnou webovou stránku nevlastní, když ho zákazník vyhledává na internetu, nalezne pouze několik odkazů na mapy, kde se zobrazí místo, kde firma sídlí. V dnešní době je být na webových stránkách aktivní skoro nutností, je to určitá vizitka podniku a investice se zcela jistě vyplatí. Cena zřízení kompletní webové stránky na klíč se pohybuje okolo 10 000 Kč (Chrobák, 2016). Stránky by mohli být pouze informativní, s popisem jaký sortiment podnik nabízí, historií podniku otvírací dobou a majitel by zde mohl pořádat i slevové akce.

## **5.5 Návrh řešení dodavatelského rizika**

Základem minimalizace tohoto rizika tkví v dodržování ujednaných podmínek ve smlouvě a to zejména dodržení ceny, kvality, stability a požadované délky splatnosti ze strany dodavatele a naopak řádné splácení faktur ze strany podniku. Podnik by při vyjednávání s dodavatelem měl být tvrdý a poziční, aby vždy docílil svých požadavků. Dalším řešením je tvorba zásob, které poslouží k překlenutí doby při narušení dodávek, nebo při ztrátě dodavatele a nalezením nového dodavatele. Nabízí se také využití Paretova pravidla, kde platí, že 80 % nákupního obrátu bude tvořit 20 % položek, 80 % objemu nákupu bude uskutečněno u 20 % dodavatelů, 80 % skladové plochy zabere 20 % skladových položek. Z tohoto pravidla lze tedy vyčíst, že bude-li majitel věnovat 20 % svého času klíčovým dodavatelům, ovlivní to výsledek jeho práce z 80 %. Pro ještě detailnější rozdělení se používá ABC analýza, ta jednotlivé zásoby rozděluje na tři kategorie podle jejich významnosti a to dle procent znázorněných v následující tabulce. Kombinace těchto dvou metod dokáže v podniku zefektivnit práci s nakupovaným sortimentem zboží a přesně matematicky posoudí, které skupiny zboží jsou pro podnik důležité a čemu by se měla věnovat pozornost.

**Tabulka 5 - ABC analýza znázornění procent**

Podíl v %	Počet položek	Podíl obratu	Podíl v %
65%	C	C	5%
15%	B	B	15%
20%	A	A	80%

Pramen: vlastní zpracování dle předlohy na portálu Benefico (Cirkovský, 2013)

Podle tohoto pravidla se rozdělí zboží na významné a méně významné a dle tohoto rozdělení by se měla řídit logistika zboží tak, aby 20 % klíčových položek zastávalo 80 % skladu. Na těchto 20 % zboží se také vyplatí mít více dodavatelů, aby se předešlo dodavatelským rizikům a to především narušení dodávek.

Na základě těchto metod je sestavena následující tabulka, v které se sortiment zkoumaného podniku rozděluje na části podle procentuálního zastoupení. Jsou zde znázorněny obě metody analýzy a rozhodujícím kritériem, které určuje seřazení položek je objem nakoupeného zboží v Kč. Pro položky nacházející se ve skupině A a B se doporučuje udělat výběrové řízení na dalšího dodavatele. Pro zboží ve skupině C postačí se stávajícími dodavateli vyjednat slevy, kdyby se v budoucnosti jejich pozice změnila, majitel už se s vyjednáváním nemusí zdržovat. (Cirkovský, 2013)

**Tabulka 6 - Pareto pravidlo + ABC analýza zásob**

Název položky	MJ	Nakoupené množství za rok 2015	Cena za ks/m	Cena celkem v Kč	Podíl v %	Pareto pravidlo v %	ABC analýza	ABC v %
vodovodní baterie	ks	1800	1 500 Kč	2 700 000 Kč	47,89	81,95	A	81,95
náhradní díly vodovodní baterie	ks	3600	300 Kč	1 080 000 Kč	19,16			
odpadní syfony	ks	2400	250 Kč	600 000 Kč	10,64			
těsnění různé druhy	ks	24000	10 Kč	240 000 Kč	4,26		B	15,50
chrom ventily	ks	1200	200 Kč	240 000 Kč	4,26			
wc klozety	ks	96	2 000 Kč	192 000 Kč	3,41		C	
vany	ks	36	4 000 Kč	144 000 Kč	2,55			
boilery	ks	24	5 000 Kč	120 000 Kč	2,13			
náhradní díly wc - napouštěcí	ks	360	200 Kč	72 000 Kč	1,28			
sprchové hadice	ks	240	300 Kč	72 000 Kč	1,28			
plastové rozvody - trubky	m	840	40 Kč	33 600 Kč	0,60			
umyvadla	ks	36	900 Kč	32 400 Kč	0,57			
náhradní díl wc - vypoštěcí	ks	120	200 Kč	24 000 Kč	0,43			
wc sedátka	ks	240	100 Kč	24 000 Kč	0,43			
tmely a lepidla	ks	240	90 Kč	21 600 Kč	0,38			
sprchové hlavice	ks	60	250 Kč	15 000 Kč	0,27			
perlátor baterie	ks	120	60 Kč	7 200 Kč	0,13			
mosazné kohouty	ks	60	90 Kč	5 400 Kč	0,10			
filtry na vodu těla	ks	12	400 Kč	4 800 Kč	0,09			
zahradní hadice a koncovky	m	108	30 Kč	3 240 Kč	0,06			
koncovky	ks	60	50 Kč	3 000 Kč	0,05			
filtry vložka	ks	24	100 Kč	2 400 Kč	0,04			
plastové rozvody - fitinky, tvarovky	ks	120	7 Kč	840 Kč	0,01	18,05		

Pramen: vlastní zpracování dle informací od majitele zkoumaného podniku

Pro položky ve skupině A tedy zejména pro vodovodní baterie, náhradní díly pro vodovodní baterie, odpadní syfony a těsnění různých velikostí se doporučuje mít více dodavatelů, jelikož tyto položky vynášejí největší zisk, konkrétně přináší 80 % z celkového zisku 5 637 480 Kč, což znamená 4 509 984 Kč.

## 5.6 Návrh řešení provozně manažerského rizika

Řešením se zde nabízí najmout alespoň mladého učně, nebo brigádníka na dohodu o provedení práce, nebo dohodu o provedení činnosti, kterého by si majitel zaučil a náklady by nebyly tak vysoké jako na zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Brigádník, nebo učeň by tak jednak mohli majitele zastoupit při jeho nemoci a zároveň mu ulehčit práci v jeho přítomnosti, navíc náklady na jednoho brigádníka by byly oproti stálému zaměstnanci minimální.

Například při najmutí brigádníka na dohodu o provedení činnosti při hrubé mzdě 70 Kč / hodinu, při podepsání prohlášení poplatníka, může odpracovat na tuto smlouvu maximálně 80 hodin za měsíc. Náklady by měsíčně činily 7 504 Kč. Tabulka níže znázorňuje přesný výpočet hypotetického zaměstnání brigádníka.

Ano, majitele by tato částka zatížila, pořád by se jednalo o výdaj navíc, avšak mohl by mít jistotu, že pomocná síla jeho podnik udrží i při rizikové situaci, kdy by nebyl schopný sám pracovat.

**Tabulka 7 - Náklady na brigádníka**

Náklady zaměstnavatele na brigádníka:			
Hrubá mzda + pojistné placené zaměstnavatelem za zaměstnance ve výši 34 % z hrubé mzdy	=	HM = 80 h x 70 Kč = <b>5 600 Kč</b> SZP = 5 600 Kč x 0,34 = <b>1 904 Kč</b>	Celkové náklady zaměstnavatele
			=
			5600 + 1 904 = <b>7 504 Kč</b> měsíčně

Pramen: vlastní zpracování

## 5.7 Návrh řešení rizika změny cen komodit

Aby podnik mezi objednááním a zaplacením faktury neprodělal, při sledování aktuální ceny komodit na trhu, v tomto případě kovů, je důležité sledovat jejich dlouhodobý trend a určit, neboli předvídat rozpětí, v kterém se cena bude přibližně pohybovat. Od tohoto intervalu pak teprve určit konečnou cenu s marží pro odběratele. Jinou možností jak se ochránit je sjednat si v bance zajištění proti výkyvu cen komodit. Kam se pohnou ceny komodit, se nedá s jistotou předpovědět, ale ceny se dají v bance zařixovat a tím se vytvoří štít proti rizikům. Řešením se nabízí například zajištění u banky ČSOB – zde existují dva modely: pevná cena, nebo flexibilní produkt. Pevná cena se sjedná na určité období a na jeho konci dojde k vypořádání proti průměru fixingů za toto období. U flexibilních produktů se zajistí pevná cena, ale lze těžit s pozitivního vývoje změn cen komodit. K sjednání zajištění je pouze potřeba mít v dané bance běžný účet a podepsat rámcovou smlouvu.

## 5.8 Návrh řešení rizika konkurenceschopnosti

Podnik při boji s rizikem konkurenceschopnosti může stavět na zavedené značce svého jména. Podnik funguje se stejným majitelem a na stejném místě už dvacet šest let a za tu dobu si vytvořil poměrně stálou klientelu, která tvoří pevný základ. Jak už bylo zmíněno výše, pro propagaci podniku a přilákání nových zákazníků je v této době nejlepším řešením internet, kde by si podnik zřídil webovou stránku, nebo alespoň zřízení stránky na sociálních sítích. Vybraný podnik je velmi malý a prodej nedosahuje takových obrátů jako velké řetězce, z tohoto důvodu se nedá pro boj s rizikem konkurenceschopnosti doporučit cenovou válku. Způsob boje pomocí cenové války, kdy se podnik s konkurencí předhání sériemi slev, je pro zkoumaný podnik velice nevýhodný, v krajní situaci by mohl být až likvidační. Zde se spíše nabízí využít Porterovu typologii, kde lze konkurenčních výhod dosáhnout dvěma způsoby – cestou nízkých nákladů nebo diferenciací, tedy odlišením produkce od konkurence. Pro zkoumaný podnik se rozhodně lépe využije metoda diferenciace, kde se neklade důraz pouze na výjimečnost produktu, ale také na schopnost nabídnout zákazníkovi určitou přidanou hodnotu, za kterou je ochotný zaplatit více. Zde tuto hodnotu představuje ochota majitele poskytnout zákazníkovi bezplatně rady a informace k určitému zboží, jelikož je v oboru vyučen a má mnohaleté zkušenosti. Tyto informace zákazník ve velkých prodejních řetězcích od řadového zaměstnance nedostane. Dalším hlediskem diferenciace je kvalita a úroveň služeb a servisu, opět zde platí pravidlo poskytovat více hodnoty za srovnatelnou cenu. (Kotler, 2007)

## 6 Souhrnné doporučení pro podnik

Před vydáním doporučení je důležité se vědomě rozhodnout, která rizika jsou pro podnik klíčová a ty řešit preventivně. Rizika, která nelze kvantifikovat a jejich dopad není vysoký, lze řešit finanční rezervou. Rizika, jejichž pravděpodobnosti výskytu jsou nízká, ale když nastanou, mají nedozírné následky, lze řešit pojištěním.

Díky inspiraci získané v teoretické části, zejména dělení rizik podle Josefa Jílka, byla v podniku nalezena tato rizika: tržní, obchodní, investiční, odběratelské, dodavatelské, provozně manažerské, změny cen komodit a konkurenceschopnosti. Jako klíčová rizika působící největší hrozbu byly metodou dedukce vyhodnoceny riziko obchodní a riziko provozně manažerské. Autorka tedy podniku rozhodně doporučuje, aby obchodní riziko řešil preventivně a to sjednáním pojištění, které bylo v návrhové části navrženo. Pro provozně manažerské riziko, skýtající nezastupitelnost majitele jako jediného zaměstnance podniku, doporučuje najmout alespoň brigádníka, který podnik finančně nezatíží jako normální zaměstnanec a zároveň se preventivně předejde komplikacím s rizikem souvisejících. Pro rizika tržní, investiční a konkurenceschopnosti, autorka souhrnně navrhla zaměřit se zejména na diverzifikaci sortimentu, investovat zisk zpět do zásob na tvorbu rezerv, orientaci na přání zákazníka a neustálé modernizování a sledování novinek na světovém trhu. Stejně tak je zde důležité nabízet zákazníkům přidanou hodnotu v podobě předání vlastních zkušeností a rad, které jsou v dnešním světě, který je přehlcen neověřenými informacemi, tím pravým knowhow. Neméně důležitá rizika odběratelské, dodavatelské a změny cen komodit, u nichž autorka doporučuje zaměřit se na marketing a to zavedením podniku na internet pomocí webové stránky, dále pak je v práci pomocí analýzy specifikováno, které okruhy zboží přináší podniku největší zisk a na tomto základě doporučuje na tyto výrobky mít vždy více dodavatelů a zároveň doporučuje utvářet v podniku hmotné zásoby, které jednak zabraňují vysokým výkyvům cen na burzách a jednak slouží pro překlenutí období, při ztrátě dodavatele.

## 7 Závěr

Finanční rizika představují pravděpodobnou ztrátu zisku, nižší příjmy, nebo odchýlení se od plánovaného cíle. Každý podnik, ať je jakékoli velikosti, je ohrožen riziky spojenými s výrobou, obchodem, investicemi či marketingem. Společným jmenovatelem jsou zde finance, které jsou do těchto odvětví vloženy. Finanční rizika podniku jsou přímo spojena s procesy jak okolního světa, tak s rozhodnutími uvnitř firmy. Je třeba si uvědomit, že jakékoli podnikání je spojeno s převzetím určité míry rizik, na jejichž základě vzniká finanční zisk. Tato bakalářská práce se soustředila na ty oblasti podniku, jež jsou zcela klíčové. V práci byla nejdříve teoreticky nastíněna finanční rizika, jejich typy a dělení a také možná řešení. Na tomto podkladu, který vytvořil pevný základ, se posléze identifikovala finanční rizika v praxi, přímo v konkrétním reálném podniku. Praktická část se tedy zabývala analýzou rizik a současné situace ve vybraném podniku. Návrhová část již obsahuje konkrétní doporučení autorky, která slouží k odstranění rizikového faktoru, nebo alespoň k eliminaci dopadů jednotlivých hrozeb. Jsou zde rozebrána opatření pro podchycení rizik v tržním odvětví, rizika spojená s obchodem, dále byla stanovena nejvhodnější metoda investice, bylo doporučeno jak se vyrovnat s odběratelským a dodavatelským rizikem, jak předejít velice nepříjemnému provozně manažerskému riziku, jak nejlépe podchytit změny cen komodit a jak se udržet na trhu konkurenceschopnosti. Všechna doporučení, která jsou součástí této práce, byla samozřejmě citlivě vybírána a přímo přizpůsobena potřebám a zejména finančním možnostem zvoleného podniku.

Cílem této práce bylo ve vybraném podniku identifikovat, zhodnotit a analyzovat rizika a navrhnout jejich řešení. Na základě výše uvedených informací lze tvrdit, že tyto cíle, tedy zejména navržené doporučení jak identifikovaná rizika řešit, byly splněny.



## 8 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

**Bláha, Zdenek Sid a Jindřichovská, Irena. 2006.** *Jak posoudit finanční zdraví firmy.* 3.rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

**Brčák, Josef a Sekerka, Bohuslav. 2010.** *Makroekonomie.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-245-5.

**Černohorský, Jan a Teplý, Petr. 2011.** *Základy financí.* Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 80-2473-669-1.

**Davis a Jarvis. 2007.** *Risk Management: Survival tools.* Chicago: American Bar Association, 2007. 157 s. ISBN 15-9031-853-6.

**Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-2476-996-7.

**Dvořáček, Jiří. 2003.** *Interní audit a kontrola.* Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

**Grünwald, Rolf a Holečková, Jaroslava. 2007.** *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-8692-926-2.

**Havlíček, D. a Stupavský, M. 2013.** *Investor 21. století.* Praha: Plot, 2013. 240 s. ISBN 978-80-7428-191-4.

**Jarrow, Robert A. a Turnbull, Stuart M. 1995.** Pricing derivatives on financial securities subject to credit risk. *The journal of finance.* 50, 1995, Sv. 53, 53. 50 s.

**Jílek, Josef. 2000.** *Finanční rizika*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2000. 635 s. ISBN 80-7169-579-3.

**Knápková, Adriana a Pavelková, Drahomíra. 2010.** *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 236 s. ISBN 978-80-2473-349-4.

**Kohout, Pavel. 2013.** *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 7. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 272 s. ISBN 978-80-2475-064-4.

**Kolář, Pavel a Mrkvička, Josef. 2006.** *Finanční analýza*. Praha: Wolters Kluwer (Aspi), 2006. 204 s. ISBN 80-7357-219-2.

**Kotler, Philip. 2007.** *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

**Lam, James. 2003.** *Enterprise risk management: from incentives to controls*. Hoboken: Wiley, 2003. 496 s. ISBN 04-7143-000-5.

**Ostřížek, Jan. 2007.** *Public Private Partnership*. Praha: C. H. Beck, 2007. 380 s. ISBN 978-80-7179-744-9.

**Pazourek, Josef. 1917.** *Ottův Obchodní slovník*. Praha: J. Otta, 1917. 872 s.

**Pearce, D. 1995.** *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 735 s. ISBN 80-7187-041-2.

**Petrík, Tomáš. 2009.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 483 s. ISBN 978-80-2477-035-2.

**Smejkal, V. a Rais, K. 2006.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 224 s. ISBN 80-2471-667-4.

**Syrový, Petr a Tyl, Tomáš. 2011.** *Osobní finance*. Praha: Grada Publishing, 2011. 170 s. ISBN 80-2473-813-9.

**Veber, Jaromír. 2009.** *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

**Veber, Jaromír. 2008.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2.aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472-409-6.

**Žák, M. a kol. 2002.** *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

### **Internetové zdroje:**

**Cirkovský, Jaroslav. 2013.** Paretovo pravidlo a ABC analýza. *Benefico*. [Online] 2013. [Citace: 25. 9 2015.] <http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>.

**ČSOB Pojišťovna. 2016.** Pojištění pro živnostníky Trumf. *ČSOB Pojišťovna*. [Online] 2016. [Citace: 13. 2 2016.] <http://www.csobpoj.cz/trumf-2014>.

**Chrobák, Karel. 2016.** Kolik stojí webové stránky. *Carl Digital*. [Online] 2016. [Citace: 9. 2 2016.] <http://www.carl.cz/cenik.html>.

**Managementmania. 2014.** Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios). *MANAGEMENT MANIA*. [Online] MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2014. [Citace: 15. 5 2015.] <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity.2327-3658>.

**Managementmania. 2013.** Úvěr (Credit). *MANAGEMENT MANIA*. [Online] MANAGEMENTMANIA.COM LLC, 2013. [Citace: 15. 5 2015.] <https://managementmania.com/cs/uver.2327-3658>.

**Managementmania. 2016.** Analýza 5F (Five forces). *MANAGEMENT MANIA*. [Online] Creative Commons, 2016. [Citace: 1. 2 2016.] <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

**Moodys Investors Service. 2015.** Czech Republic's government balance sheet remains strong, with relatively low debt level. *Moodys*. [Online] Moodys Corporation, 2015. [Citace: 11. 10 2015.] [https://www.moodys.com/research/Moodys-Czech-Republics-government-balance-sheet-remains-strong-with-relatively--PR\\_329231](https://www.moodys.com/research/Moodys-Czech-Republics-government-balance-sheet-remains-strong-with-relatively--PR_329231).

**Peníze.cz. 2016.** Měď. *peníze.cz*. [Online] 2016. [Citace: 31. 1 2016.] <http://www.penize.cz/komodity-a-futures/56166-med>.

**ŠROTY.cz.** Londýnská burza kovů určuje výkupní ceny sběrných surovin. *ŠROTY.CZ šrotařský infromační server*. [Online] eBrána s. r. o. [Citace: 31. 1 2016.] <http://www.sroty.cz/londynska-burza-kovu-lme-urcuje-vykupni-ceny-sbernych-surovin>.

**Tůma, Ondřej. 2016.** Srovnání spořicíh účtů: Níž a ještě níž. *www.penize.cz*. [Online] Partners media s. r. o., 2016. [Citace: 30. 1 2016.] <http://www.penize.cz/sporici-ucty/307915-srovnani-sporicich-uctu-niz-a-jeste-niz>. ISSN 1213-2217.

**www.czso.cz. 2016.** Statistická ročenka. *Český statistický úřad*. [Online] 2016. [Citace: 1. 2 2016.] <https://www.czso.cz/>.