

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Rizika podniku

Tereza Vančurová

Bakalářská práce

2011

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji práci se vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28.4.2011

Tereza Vančurová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc., za cenné rady a připomínky, které mi k vypracování této práce poskytl.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá riziky souvisejícími s podnikáním. Hlavní podstatou této bakalářské práce je zhodnocení rizikovosti společnosti Betonika, a.s. pomocí finanční analýzy. V závěru práce jsou uvedena možná doporučení pro zlepšení finančního zdraví podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, finanční zdraví, riziko, mimořádné události.

TITLE

Business risks

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with risks of business. The main principle of the thesis is estimation of risks of Betonika, Inc. with using financial analysis. At the end of the thesis, there is couple of recommendations for improvement of financial situation of the company.

KEYWORDS

Financial analysis, financial health, risk, emergencies.

Obsah

Úvod.....	6
1 Rizika podniku.....	7
1.1 Obecné vymezení rizika.....	8
1.2 Rizika aktivit.....	15
1.3 Mimořádné události.....	16
1.3.1 Pojištění pracovníků.....	17
2 Analýza rizik.....	23
2.1 Analýzy rizik obecně.....	26
2.2 Finanční analýza.....	31
3 Rizika podniku Betonika.....	38
3.1 Popis podniku Betonika.....	38
3.2 Řízení rizik	41
3.3 Finanční analýza rizik.....	42
3.4 Hlavní poznatky a doporučení.....	54
4 Závěr.....	55

ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila Rizika podnikání, jelikož toto téma je velmi zajímavé a je velmi důležité sledovat finanční ukazatele pro zdraví podniku a jeho existenci v budoucnosti.

Podnik Betonika s.r.o. jsem zvolila z toho důvodu, že jsem v tomto podniku byla v druhém ročníku na praxi, je to středně velký a úspěšný podnik, jehož výrobky můžeme vidat na mnoha významných místech po celé České Republice.

Práce je složená ze dvou částí. První část je teoretická, která obsahuje obecný popis problematiky. Druhá část je zaměřena na stručnou charakteristiku podniku a na metody vyhodnocení finančního zdraví tohoto podniku. Mezi metody, které jsem ve své práci využila, patří literární průzkum, kterému je vyhrazena první část práce. Druhá část práce má induktivní charakter a vychází z uzávěrek podniku. Rizika podniku budeme popisovat jen na základě finančních ukazatelů.

Cílem této práce je nejdříve obecně popsat problematiku rizik a dále popsat podnik Betonika a analyzovat na základě finančních údajů jeho rizika. Údaje, které byly potřebné pro zpracování finanční analýzy, jsou získané z účetních uzávěrek podniku.

1. Rizika podniku

Za riziko je obecně považováno nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Riziko můžeme definovat jako[12]:

- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva.
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

V ekonomii je pojem riziko užíván především v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků, obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizika, například[12]:

- Politická a teritoriální,
- Ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební, apod.,
- Bezpečnostní,
- Právní a spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná,
- Specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací, apod.

1.1 Obecné vymezení rizika

Pojem rizika úzce souvisí s pojmem nejistoty. Nejistotu uvažujeme intuitivně jako posouzení řady možností, o jejichž „nastoupení“ v určitých podmínkách nemůžeme nic tvrdit, protože jsme se s jejich působením dosud neselektovali.

Uvažování o možnostech vede tedy k tomu, abychom se při vymezení nejistoty a rizika drželi východisek, která se osvědčila v teorii pravděpodobnosti. Je to tak zvaná klasická definice pravděpodobnosti, která za pravděpodobnost považuje poměr počtu variant dané alternativě příznivých k počtu všech variant. Toto vymezení můžeme považovat za vymezení „modelové“ – uvažuje jen hlavní rysy problému, který maximálně zjednodušuje. Varianty jsou zcela elementární: padnutí určitého počtu ok na kostce či vytažení určité karty z kompletní hry. V dalším uvedeme ilustrace modelové situace a její srovnání se situací reálnou.[13]

Ozdravný proces v podniku

1) *Snížení potřeby pracovního kapitálu:*

- snížení zásob materiálu, nedokončené výroby, hotových výrobků,
- snížení pohledávek za odběrateli,
- restrukturalizaci výroby za účelem omezení ztrát produktivity, úzkých míst, rozpracovanosti, ale především zvýšení kvality,
- nové projednání podmínek s některými dodavateli apod.

2) *Zlepšení stavu pracovního kapitálu:*

- snížení stavu nevyužívaného investičního majetku prodejem nebo jeho zpětným pronájmem,
- snížení stavu investičního majetku v provozu, jehož rentabilita je nedostatečná,
- zvýšení úvěru,
- převedení některých krátkodobých závazků na střednědobé apod. [4]

Ozdravná opatření v podniku

Prochází-li organizace strukturální krizí, která ji přivede do značných obtíží, často jsou členové vrcholového managementu dosud ve stavu euforie po předcházejícím úspěšném období: tento stav je někdy zaslepí a zakryje jim ekonomickou realitu. Nevědomky tak ztratí soudnost. Podnik v obtížích lze definovat třemi způsoby:

- nerentabilní podnik v platební neschopnosti
- zdravý, ne-li přímo velmi úspěšný podnik, který však stojí na nepevných základech, neboť roste příliš rychle a má chronický nedostatek kapitálu
- podnik vykazující nerovnováhu v oblastech výroby (pokles objemu) , sociální oblasti (ztráta motivace u pracovníků) a ve finančních oblastech(zhoršení stavu likvidity).

Organizace se však nezhroutí ze dne na den a zhoršování jejího stavu prochází několika fázemi. Jednotlivé strukturální obtíže v průběhu těchto fází vyvolají šok, ne-li trauma, které jakoby u vrcholového vedení zlikvidovalo veškerou schopnost reakce. Ve většina případů totiž reaguje příliš pozdě a především příliš pomalu.

- První fáze: pokles objemu obrátu,
- Druhá fáze: snížení rentability,
- Třetí fáze: zvýšená potřeba pracovního kapitálu
- Čtvrtá fáze: zhoršování struktury rozvahy v důsledku nedostatku pracovního kapitálu,
- Pátá fáze: snížení likvidity podniku.

Kolotoč ekonomických obtíží se zrychluje v důsledku zvýšení finančních nákladů, snížení hrubého zisku, snížení podílu dlouhodobého kapitálu na celkových aktivech podniku. To vše vede k pomalému finančnímu zadušení.

Rozebereme-li těchto pět hlavních příčin podrobně:

1) Snížení objemu činnosti

- trvalé snižování poptávky jako obecná tendence
- momentální snížení poptávky dané situací
- ztráta velkých zákazníků
- rozvoj konkurence
- menší konkurenční schopnost výrobků podniku
- technická zastaralost výrobků
- neplnění závazků ze strany subdodavatele

2) *Problémy řízení*

- neschopnost vedoucího organizace
- odborné vzdělání vedoucího organizace je nedostatečné k tomu, aby se dokázal přizpůsobit novým trhům
- neorganizovanost nebo neshody mezi vedoucími pracovníky
- neznalost pořizovacích cen
- špatný nástupce vedoucího organizace
- příliš velké čerpání prostředků vedoucím organizace(majitelem)

3) *Konkrétní problémy s likviditou*

- neplacení ze strany velkých zákazníků
- ztráta krátkodobých bankovních úvěrů v důsledku měnových podmínek
- příliš vysoké zásoby
- nedostatek kapitálu při rychlém růstu
- podnik je odběrateli donucen prodloužit dobu splatnosti
- podnik je dodavateli donucen platit v kratších lhůtách

4) *Snížení marže a rentability*

- nesprávná strategická rozhodnutí
- neměnnost prodejních cen
- příliš vysoké osobní náklady
- zastaralá výrobní zařízení
- příliš vysoké finanční náklady
- použití subdodavatelské práce, aniž by se podstatně snížily provozní náklady
- zvýšení cen surovin

5) *Nahodilé příčiny*

- podvodné machinace
- úmrtí nebo nemoc vedoucího organizace
- živelní události

- vnitřní sociální problémy v podniku

Obecné rysy nejistoty, pravděpodobnosti a rizika

Při sledování ekonomických jevů spojujeme pojem rizika s pojmem nejistoty. Tu uvažujeme jako posouzení řady možností, o jejich nastoupení v určitých podmínkách nemůžeme nic určitého tvrdit, protože jsme se s jejich působením nesetkali. Jednou z přirozených reakcí na působení nejistoty je vytvoření rezervy, ať již hmotné či finanční. Ne vždy se podaří vytvořit takovou rezervu v adekvátní podobě, může být buď zcela nedostatečná nebo naopak nevhodně vysoká.[13]

Druhy rizik

1) Měnová rizika

V důsledku používání různých měnových jednotek a s kolísavostí devizových kurzů vzniká podniku měnové riziko. V krátkodobém horizontu se zaznamenávají denně jejich hodnoty, v dlouhodobém pohledu existuje řada pokusů o odhad jejich celkového vývoje. Krátkodobé výkyvy kurzů jsou způsobeny momentální nabídkou a poptávkou na devizových trzích, z pohledu dlouhodobého vývoje se jedná o důsledek celkových ekonomických změn, které se realizují přes různou míru inflace v různých zemích, různou úroveň v jejich obchodních bilancích, různou rychlost ekonomického vývoje a různý stupeň státní intervence.

Rizika se tedy projevují jednak v jednotlivých konkrétních obchodních operacích, jednak ve vlivu celkového ekonomického prostředí na tyto operace. Mohou vznikat[14]:

- při prodeji do zahraničí a nákupech v zahraničí,
- při investičních akcích,
- při úvěrových operacích.

Operace zatížené riziky se někdy nazývají exponovanost. Hovoříme pak o exponovanosti měnové, dále pak o exponovanosti úrokové a úvěrové. Nejprve se věnujeme některým aspektům prvé z nich, exponovanosti měnové. V této oblasti se považuje za hlavní ukazatelový systém soustava devizových a valutových kurzů, publikovaná denně jak v odborném tak denním tisku. Ponecháme-li stranou řadu speciálních rysů a nepravidelností (bývalé černé kurzy, přímé inkaso taxikáře od neznalých cizinců), které jsou sice atraktivní

jako speciální rizika, ale neprofilují hlavní toky v dané oblasti, dostáváme dva hlavní směry sledování. První sleduje bezprostředně hodnoty kurzů jednotlivých měn v různých kombinacích, z nichž nás zajímají hlavně důležité profilující dvojice. Tak například se považuje za takovou profilující dvojici německá marka a dolar, anglická libra a dolar a japonský jen a dolar.

Riziko lze v této oblasti zohlednit také tím, že provedeme „řetězový systém“ směn deviz, ze kterého vytěžíme co nejvíce z existujících (dobře vystižených rozdílů). To je jeden z prvků „dealingových“ operací. Tak například vyměníme australské dolary za jeny a ve vhodný okamžik poklesu dolaru vůči jenu získáme levné dolary. Vlastní technika těchto operací si ovšem vyžádá podrobnější popis postupu v termínových obchodech a zacházení s finančními deriváty.

Vedle krátkodobého rizika při operacích s dvojicemi měn a dvojicemi konkrétních druhů zboží v konkrétních termínech je nutné postihnout také celkové úrovně různých územních celků. Tato potřeba se projevila v poslední době při srovnávání mzdových relací, hrubého domácího produktu, nákladů na vědu a výzkum a podobně. Protože kurzy měnových jednotek slouží jednak k určité regulaci, jednak se pohybují dosti odlišně od profilujících veličin za hospodářské agregáty, došlo se k poznání, že se nehodí pro některá srovnání. Přiblíží nám to relace mezi devizovými kurzy a paritami kupní síly pro profilující měnové jednotky.

2) Úroková rizika

Úrokové riziko se jeví jako dopad úrokových změn na změny v množství a úrovni úvěrů a vkladů. Úroková míra sama o sobě je měnlivá a diferencovaná. Představuje určitý „vějíř“ od úrokové míry denní přes týdenní, měsíční, tříměsíční, roční a víceletou. Protože úroková míra funguje jako nástroj usměrňování toku kapitálů, podělavá změny sama o sobě. Uvedme hlavní směry působení úrokové míry a jejích změn. Jde o působení na:

- náklady a výnosy z půjček,
- změny tržní hodnoty investic,
- stupeň solvence podniku,
- intervenční politiku Národní banky.

Dolní hranice úrokové sazby má při své tvorbě za hranici úrokovou míru pokladničních poukázek. Její zjištění je dosti obtížné, protože bankovní statistiky pracují s určitou

vykazovanou úrokovou mírou a nikoli s jejími složkami. Základní operací při studiu úrokových rizik tedy bude stanovení změn podle hlubší struktury úrokové míry se speciálním zřetelem ke zmíněnému systému nástaveb a přírůžek.

3) Úvěrová rizika

Úvěrová rizika jsou hlavním problémem bankovních obchodů. Naším cílem není zabývat se jimi z hlediska techniky a ekonomicky bankovních operací, ale stanovit jejich dopady na obecné úrovni a z hlediska krytí jiných rizik, zejména osobních a věcných, jimiž se zabývá činnost pojišťovací. Ale i ta rozšiřuje svou působnost na pojišťování úvěrů, a tím vytváří určitý okruh činností, které se vzájemně prostupují.

Stavy úvěrů různého typu při různém úroku, a dokonce při určité klasifikaci rizik, zobrazují určitou hladinu kapitálu. Čerpané úvěry mohou představovat výdej určitého období, založený na možnosti čerpat úvěr, tedy konkrétně využívat úvěrových možností. Vlastním zobrazením možných rizik úvěru je průběh uzavírání smlouvy o úvěru, její průběh a její uzavření. Hodnocení úvěrů před jeho uzavřením pomocí různých postupů hodnocení, většinou nazývaných „rating“, je také určitým vyhodnocováním rizika, i když probíhá „opačným“ směrem – vyhledávají se „nejlepší“ zákazníci, nikoli nejvíce rizikové případy. Naznačme nyní, která základní fakta lze ze smlouvy o úvěru získat a jaké závěry z nich plynou. Jde tedy hlavně o:

- výši úvěru, výši úroku a jeho modifikací,
- výši splátek a jejich formě a době splácení,
- případných penalizačních postupech při nesplnění povinností,
- o věcných a osobních zárukách.

4) Životní rizika

Název životní rizika zdůrazňuje tu skutečnost, že lidský život sám je spojen s řadou rizikových situací, jejichž důsledkem může být ztráta života, invalidita, nemoc, zranění, ale i důsledky určitých činů poškozujících pověst či obchodní profil lidské osobnosti.

Životní rizika jsou objektivizována v úmrtnostních tabulkách, které obsahují jak pravděpodobnosti dožití určitého věku, tak pravděpodobnost úmrtí v určitém intervalu, ale

i veličiny od nich odvozené diskontováním či postupným sečítáním. Podobně jako tabulky počtu žijících a zemřelých jako východiska dalších veličin je možno konstruovat tabulky, které zahrnou ještě počty osob invalidních a počty osob zemřelých v invaliditě. Dále bychom mohli přijít k tabulkám osob onemocnělých či nějak dlouhodobě nemocných. Je patrné, že přechod k těmto specializovaným veličinám přestane postupně vyhovovat pro svou nehomogenost a nedostatečnou reprezentativnost z hlediska srovnávaných celků. Další možností je specifikace tabulek podle určitých souborů vyšší homogenity.

Většina tabulek zcela přirozeně pracuje odděleně s údaji pro muže a pro ženy. Úmrtnost žen je nižší než úmrtnost mužů.

Úmrtnostní tabulky jsou konstruovány z určitých statistických podkladů, které zahrnují některé nepravidelnosti vývoje, tedy určité skoky, které mimo nahodilostí v počtu zemřelých zahrnují i vlivy nahodilostí v počtu žijících v určité generaci.

Pravděpodobnost úmrtí osoby mezi 20 a 30 roky je zhruba jeden a půl promile a její výkyvy budí dojem naprosté nahodilosti. Zhruba od 35 let začíná pravděpodobnost úmrtí narůstat. Postupně tedy stoupne až po jednotkovou hodnotu u zhruba 108 leté osoby. Vnucuje se nám otázka vztahu rizika a užítku: je to do určité míry paradoxní, že informace není ani tak důležitá z hlediska samotné pravděpodobnosti úmrtí, ale z hlediska, jaké důsledky jsou s úmrtím spojeny. Jde o důsledky ekonomické: je důležité, kolik škody vznikne například úmrtím otce rodiny pro rodinu a v jaké je relaci se zaplaceným pojistným pro určitý druh pojištění.

Při odhadech úmrtnosti v různých profesích by byly vhodné úmrtnostní tabulky těchto profesí, ty aby nejsou většinou k dispozici. Dalším námětem, který se v této oblasti vyskytuje, je problém selektivních veličin. Jde o pravděpodobnosti úmrtí sestavené z průběhu života osob dané pojišťovny. Účinek selekce je v souladu s hypotézou, že se spíše pojišťují osoby očekávající určité životní komplikace.

5) Zdravotní rizika

Jedné se o speciální složku životních rizik. Jejich hodnocení je dáno řadou tzv. zdravotnických statistik, které je nutno v poslední době doplňovat statistikami nemocenských pojišťoven.[14]

1.2 Rizika aktivit

Riziko je tedy často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako kolísavost finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.[12]

Mezi hlavní problémy patří problémy, týkající se Vašeho podniku, jako jsou problémy likvidity, nedostatku kapitálu, nedostatku kvalifikovaných dělníků, zastaralá technika anebo nový konkurenti.

Mohou se však vyskytnout i dlouhodobé problémy a rozvoj techniky se může stát jedním z nich. Jedná-li se třeba o tiskárnu, musí se podnikatel zajímat o laserový tisk, který může způsobit úplný převrat v tiskárenské technice.

Může se také vyskytnout útlum nebo pokles v celém národním nebo regionálním hospodářství. Podnikatel je nucen sledovat tyto trendy a být připraven buď omezit svůj podnik, nebo rozšířit jeho nabídku. Svou roli mohou sehrát i demografické trendy.

Váš podnik mohou ovlivnit i změny v zákonodárství, jako jsou:

- změny daňové soustavy
- změny spotřebních daní a dávek
- změny úrokové míry bankovního úvěru
- změny v pracovním právu
- zákonná ochrana spotřebitelů
- zákonodárství týkající se životního prostředí
- změny devizových kurzů.

Provozovatel malého podniku, např. zlatnictví nebo uměleckého řemesla, si může myslet, že změny devizových kurzů nemohou ovlivnit jeho podnik. Představují-li však turisté důležitý okruh jeho zákazníků a poklesne-li kurz dané měny v poměru k měně země, ve které provozuje svůj podnik, přijede méně turistů, a ti, kteří přijedou, budou méně utrácet. Pokles počtu návštěvníků o 10% může znamenat pokles obrátu o 20%. [6]

1.3 Mimořádné události

Je škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují ChZ a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

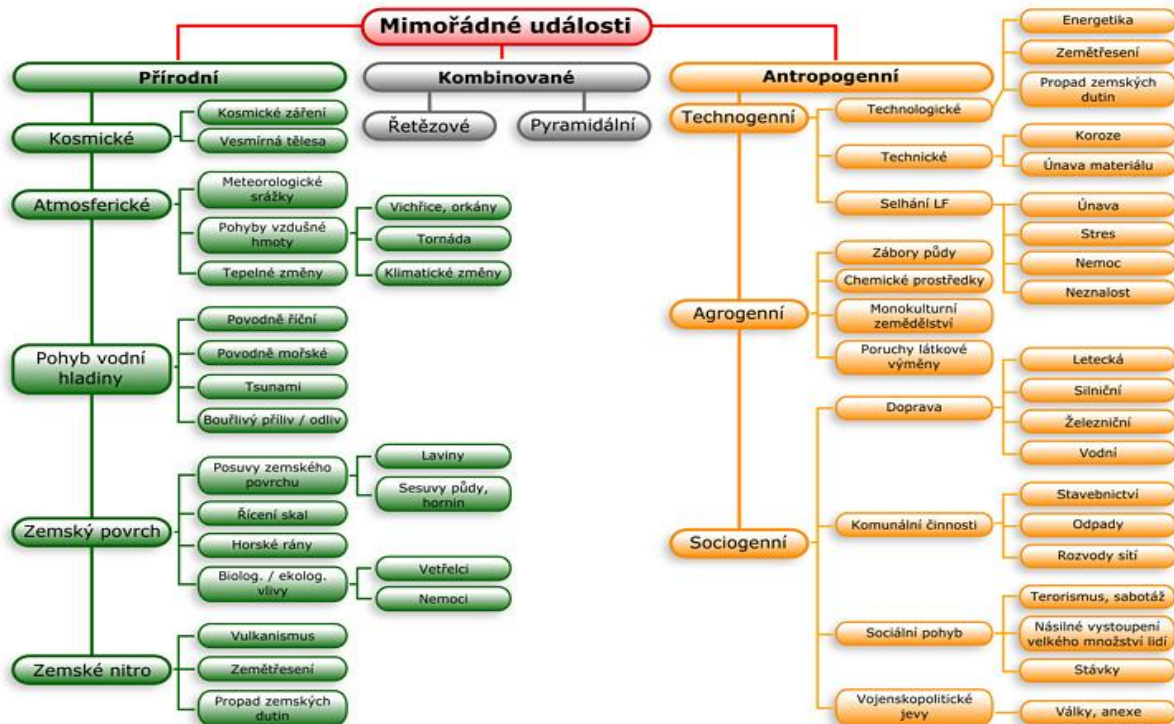
Členění mimořádných událostí

1) Přírodní mimořádné události [26] :

- Abiotické (způsobené neživou přírodou) – požáry, záplavy, dlouhodobá sucha, zemětřesení, sopečná činnost, krupobití, tornáda,
- Biotické (způsobené živou přírodou) – epidemie, parazité, rozsáhlá nákaza rostlin, rozsáhlá nákaza zvířat, přemnožení plevelů, rychlé vymírání druhů, ...

2) Antropogenní mimořádné události

- Technogenní (provozní havárie a havárie spojené s infrastrukturou) – radiální havárie s velkým rozsahem, rozsáhlé ropné havárie, důlní neštěstí, požáry, ...
- Sociogenní interní (vnitrostátní společenské a ekonomické negativní jevy) – narušení dodávek potravin nebo pitné vody, totální zhroucení ekonomiky státu, ...
- Sociogenní externí - vojenské mimořádné události
- Agrogenní – eroze půdy, vysychání vodních zdrojů, degradace kvality půdy, ... [26]



Zdroj: Portál bezpečnosti práce a zdraví BOZP.cz

Fáze krize mimořádných událostí

- **Předkrizová situace** – riziková analýza definuje hrozby a pravděpodobnost jejich naplnění, organizace na tomto základě vypracuje projekty řízení a financování rizik a krizové plány.
- **Varovné období** – začínají se objevovat varovné signály, zprávy, události, předběžná vyrozumění apod., obsahující informace o zvyšujících se pravděpodobnostech naplnění určitých hrozeb, v tomto momentu by na základě analýzy jednotlivých signálů a verifikace doručovaných informací mělo dojít k aktivaci sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí, provedení nácviků akcí, vyhlašování přípravných stupňů pohotovosti, informování zaměstnanců, respektive veřejnosti.
- **Série tíšňových událostí** – kumulace a stupňování tíšňových událostí vede k vyhlášení příslušného stupně krizových opatření, v důsledku čehož dojde k omezení normálních pravomocí a běžných činností a k aktivaci krizového managementu.
- **Přechodný stav** – obnova pořádku a základních činností, zajištění záchranných prací, opatření humanitárního charakteru, zamezení šíření krize.
- **Pokrizová fáze** – obnova funkčnosti, obnova původního stavu, celková analýza příčin mimořádné události, zobecnění poznatků a přijetí nových opatření pro zabránění opakování událostí a posílení prevence, rozbor krize a doporučení pro změny krizových plánů.[12]

1.3.1 Pojištění pracovníků

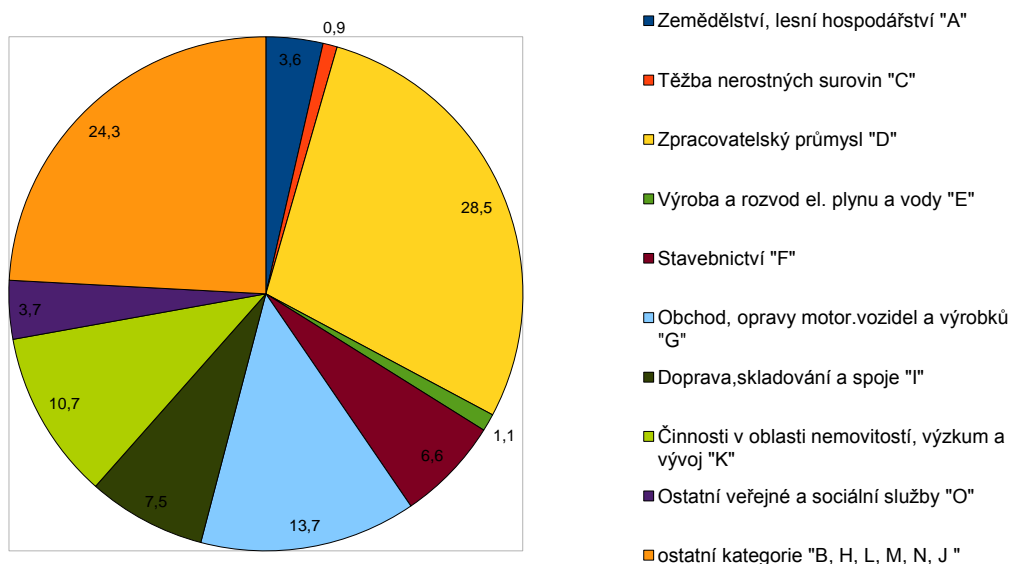
Pojištění zaměstnanců je program sociálního zabezpečení hrazení zaměstnavatelem, jehož účelem je nahradit zaměstnancům výdaje způsobené pracovním úrazem. Jsou pojištěny, takže úrazy, které vzniknou v průběhu výkonu zaměstnání nebo i mimo něj pokud s danou prací souvisejí. Náhrada se přiznává rovněž u nemocí z povolání (např. plicní onemocnění horníků vzniklé vdechováním uhelného prachu).

Dávky pojištění se vyplácejí v případě pracovní neschopnosti pracovníka nebo jeho smrti. Rovněž jsou hrazeny náklady spojené s lékařskou péčí.

Při stanovení výše příspěvků pojištění zaměstnanců se často bere v úvahu úroveň platu daného pracovníka, počet vyživovaných osob a další faktory. Od zaměstnavatelů se vyžadují podrobné zprávy o pracovních úrazech nebo úmrtích, které je možno využít k zajištění bezpečnějšího pracovního prostředí.

V každém státě v USA existují zákony upravující pojištění zaměstnanců, ty se však vzájemně liší. Vzhledem k tomu, že jednotlivé státy uplatňují své vlastní programy zabezpečení zaměstnanců v této oblasti, odlišují se i náklady s tím spojené. [25]

Podíl počtu pojištěnců v kategoriích OKEČ v roce 2008



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Výzkumného ústavu bezpečnosti práce

Pojištění v oblasti podnikatelské činnosti

Snaha pokrýt rizika pojištěním jasně vynikne v případech, kdy malý celek stojí proti velkému riziku. Ovšem rozvoj produkčních celků a jejich výrobní i investiční činnosti a činností, které při tom probíhají, se značně zvětšil co do frekvenci i peněžních objemů, a tím se dostal do situace, kdy pojištění odpovědnosti za jednotlivé činnosti se stává nutností. V řadě případů jde i o udržení určitého stupně solventnosti a likvidity. Riziko sice může být kryto majetkově, ovšem operace jeho zlikvidnění může být natolik nevýhodná, že pojištění nastupuje jako prostředek ztlumení uvedeného výkyvu. V některých případech je dokonce pojišťovací postup obligatorní (v případech silně rizikových operací jako třeba podzemní práce, práce s výbušninami, speciální chemické provozy a podobně).

Majetkové pojištění

Majetkové podnikatelské pojištění se vyznačuje zvýšeným individuálním přístupem k formulaci rizik a jejich krytí se speciálním výčtem možných objektů krytí. Specifikuje také časový průběh činností, možnosti sdružování rizik, poskytování speciálních slev a spolupráci případně většího počtu pojišťovacích institucí. Některé druhy pojištění se uvádějí odděleně, zejména pojištění motorových vozidel a pojištění proti krádeži. V principu jsou kryty následující okruhy majetku:

- Budovy s příslušenstvím
- Vnitřní zařízení a kancelářské zařízení, strojní a výrobní zařízení, zásoba rozpracovaných a hotových výrobků
- Majetek zákazníků

Pestrost podnikatelských činností vede k nabídce speciálních druhů pojištění, které jsou poskytovány nad rámec základního pojištění. Jde o následující speciální aktivity:

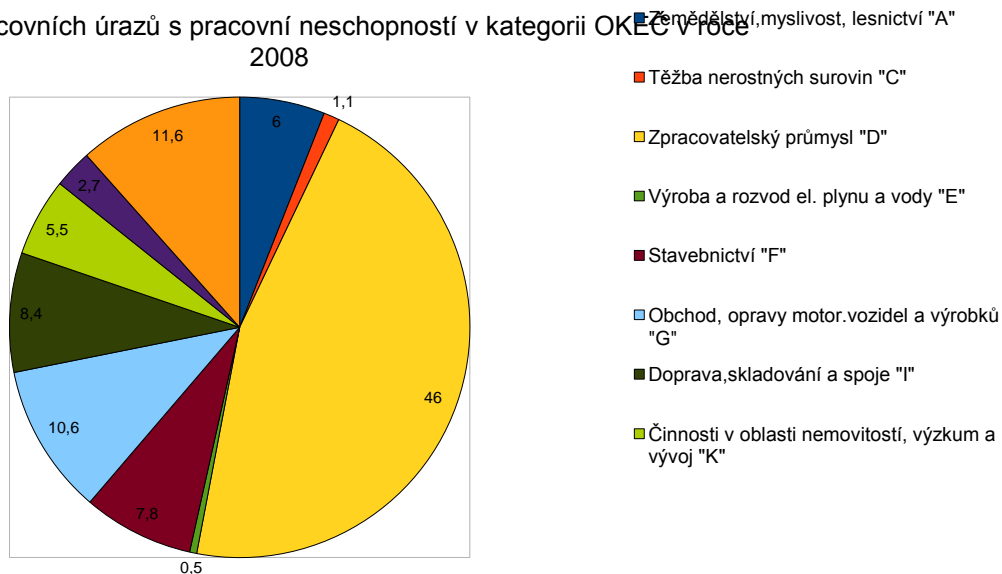
- Stavební práce
- Škody na komplexech skleněných budov
- Škody na komplexech topných zařízení
- Škody vzniklé nedobytností úvěrů
- Škody vzniklé při změnách smluv o pronájmu

Protože rozsah možností pro pojištění odpovědnosti se může značně rozrůst, existují systémy, které shrnují možnosti v krytí rizik do jakéhosi systému, který obsahuje profilující rizika. Někdy se používá názvů jako generální pojištění odpovědnosti. Podle závažnosti zde lze vymezit určité okruhy rizik, týkající se:

- Zranění osob a poškození majetku
- Krytí zdravotních výloh
- Poškození pověsti osob a institucí.

U speciálních případů je účelné se zmínit také o případech odpovědnosti v souvislosti s pracovními úrazy a nemocemi z povolání. Ty jsou kryty zvláštními zákonnými úpravami. Mohou se ovšem vyskytnout případy, které zákonné normy nepokryjí. Zaměstnanci se pak snaží pokrýt svou újmu požadovaným plněním eventuálně prostřednictvím soudního řízení v rámci vymáhání od podniku. Ten naopak kryje svá rizika podobného charakteru pojištěním odpovědnosti za zanedbání určitých bezpečnostních opatření.[13]

Podíl počtu pracovních úrazů s pracovní neschopností v kategorii OKEČ v roce 2008



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Výzkumného ústavu bezpečnosti práce

Příčiny pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny

Nejčastější příčinou těchto pracovních úrazů uváděnou zaměstnavateli v roce 2008 bylo „Špatně nebo nedostatečně odhadnuté riziko“. Tato příčina byla uváděna u 80,1 % případů.

Na druhém místě byly označeny „Nedostatek osobních předpokladů k řádnému pracovnímu výkonu (chybějící tělesné předpoklady, smyslové nedostatky, nepříznivé osobní vlastnosti a okamžité psychofyzilogické stavy) a riziko práce“ (12,7 %).

Jako třetí nejčastější příčinou bylo označeno „Ohrožení zvířaty a přírodními živly“ (2,0 %). Mezi další významné příčiny podle jejich podílu na všech příčinách náleží:

„Používání nebezpečných postupů nebo způsobů práce vč. jednání bez oprávnění, proti zákazu, prodlévání v ohroženém prostoru“ – 1,6 %,

„Vadný nebo nepříznivý stav zdroje úrazu (nikoli pracoviště)“ – 1,5 %,

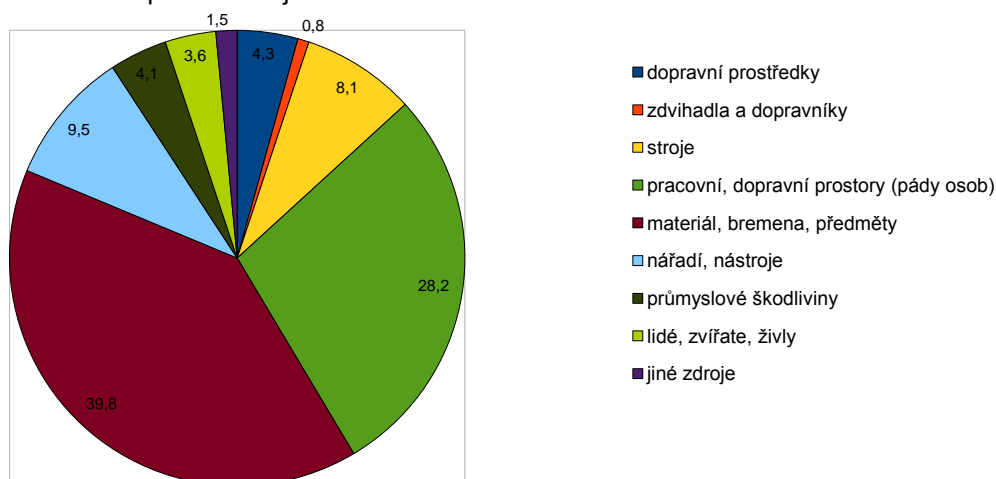
“Ohrožení jinými osobami (odvedení pozornosti při práci, žerty, hádky a jiná nesprávná či nebezpečná jednání druhých osob)“ – 1,4 %.

Ostatní příčiny se na celkovém počtu pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny podílejí 0,1 % nebo méně. U 0,3 % těchto pracovních úrazů nebyla příčina zjištěna.

Nejčastější nežádoucí událostí v roce 2008 byla zjištěna „Neovladatelnost - ztráta kontroly (částečná nebo úplná): strojů, dopravních a manipulačních prostředků, ručního nářadí, předmětů, zvířat“ (35,5 %), přičemž se nejčastěji jednalo o ztrátu kontroly nad manipulovanými předměty (17,0 %), nad ručním nářadím, popř. jím opracovávaným materiálem (8,5 %) nebo nad strojem (5,7 %).

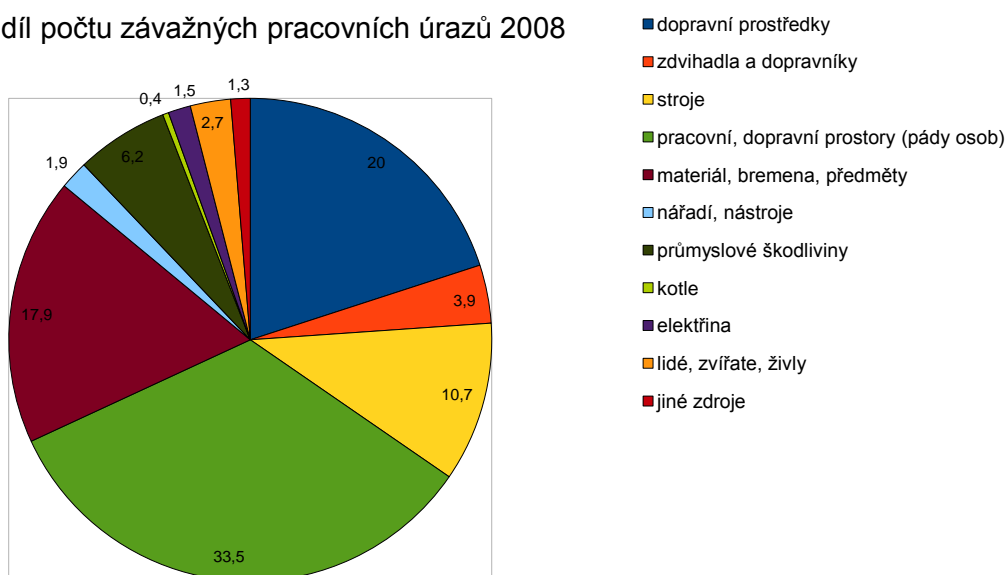
U této skupiny pracovních úrazů, které tvoří převážnou většinu, je nutno hledat příčiny spíše v úrovni pracovního prostředí, pracovních podmínek, uspořádání pracovišť, v úrovni pracovní pohody nebo stresu, v organizaci práce a celkové úrovni řízení bezpečnosti práce v podniku. Prevenci úrazů je třeba zaměřit na systémové změny, které postihnou i nejčastěji uváděné příčiny („Špatně nebo nedostatečně odhadnuté riziko“ a „Nedostatky osobních předpokladů...“), které se podílí na vzniku pracovních úrazů v 92,8 % případů. [24]

Podíl počtu pracovních úrazů s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny ve skupinách zdrojů úrazů v roce 2008



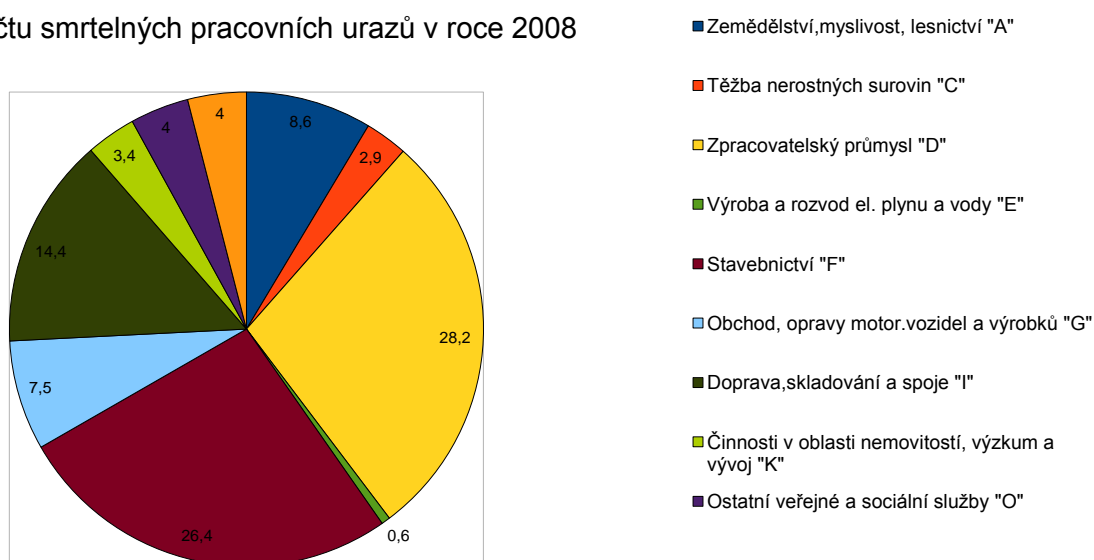
Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Výzkumného ústavu bezpečnosti práce

Podíl počtu závažných pracovních úrazů 2008



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Výzkumného ústavu bezpečnosti práce

Podíl počtu smrtelných pracovních úrazů v roce 2008



Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat Výzkumného ústavu bezpečnosti práce

2. Analýza rizik

Začínáme-li podnikat, je nedílnou součástí průzkum trhu. Znamená znalost věcí z pohledu zákazníka. Jaký prospěch budou zákazníci mít z našeho výrobku či služby a co je na našem výrobku tak speciální, že jej bude zákazník chtít.

Důležité je snažit se stále postavit se na místo zákazníka. Zákazník hledá určité výhody a veškerá strategie marketingu musí být zaměřena na prodej těchto výhod. Průzkum trhu spočívá v tom zjistit co nejvíce o trhu dříve, než začnete vyrábět v plném rozsahu a dříve, než budete investovat spoustu peněz a času do zásob a strojního zařízení. Je to základní, počáteční sběr informací před začátkem podnikání, ale musí se provádět i průběžně, rok za rokem.

Při zkoumání trhu, musíme zodpovědět celou řadu otázek o kupujících, konkurenci a výrobku.

Fáze 1: Základní údaje o podniku – právní formy, zeměpisná struktura akcionářů, hlavní údaje o oboru činnosti, organizační schéma, pověst značky.

Fáze 2: Lepší poznání ekonomického prostředí, neboť trh má své požadavky: výrobky musejí být konkurenceschopné a spolehlivé, pokud jde o cenu, ale také pokud jde o kvalitu. V této fázi důkladněji zkoumáme i kontext v určitých oblastech, např. zvyklosti daného oboru, vztahy s veřejnými orgány, ochrana spotřebitele, technologický dohled. Zvláštní důraz je kladen na analýzu několika bodů:

- kvalita příslušného segmentu trhu a portfolia oborů podnikání,
- přehled subjektů působících na trhu, hrozba ze strany podniků nově vstupujících na trh, vývoj oboru a strategické směry,
- profil výrobků, stupeň proniknutí na trh, jednotnost sortimentu, probíhající výzkum, hrozba ze strany výrobků, které mohou stávající výrobky nahradit,
- propagační akce a hlavní směry v marketingu

Fáze 3: Kvalita a výkonnost podniku jsou nevyhnutelně závislé na lidech. Pomocí sociální analýzy můžeme vyhledat ty, na které se můžeme spolehnout, a na druhé straně ty, kteří jsou bohužel méně spolehliví. Rovněž je třeba vyhodnotit sociální klima, vnitřní situaci v podniku, zdroje konfliktů, úroveň zapojení pracovníků, podnikovou kulturu organizace.

Fáze 4: Analýza výroby. Je přínosné dobře znát svá výrobní zařízení, která se mohou časem stávat nevhodnými nebo zastaralými:

- poskytuje používaná technologie a organizace výroby podniku dobrou produktivitu a konkurenční schopnost? V rámci této otázky analyzujeme režijní náklady ve výrobě, výběr a kvalitu investic,
- Jak se hospodáří se zásobami, jak jsou oceňovány?
- Zda má podnik rezervní výrobní kapátku a používá práce subdodavatelů
- Velikost přímých a nepřímých nákladů
- Jaká je kvalitativní úroveň výroby

Fáze 5: Finanční analýza. Je třeba analyzovat změny ve finančních výkazech za několik období po sobě a jako výchozí veličinu si vzít přidanou hodnotu poté, co jsme provedli potřebné úpravy a získali „očištěnou“ hodnotu, která má mnohem větší vypovídací schopnost než tržby. Analýza za několik období umožňuje zjistit, které proměnné se v čase změnily a udělaly ze ziskové organizace ztrátovou.

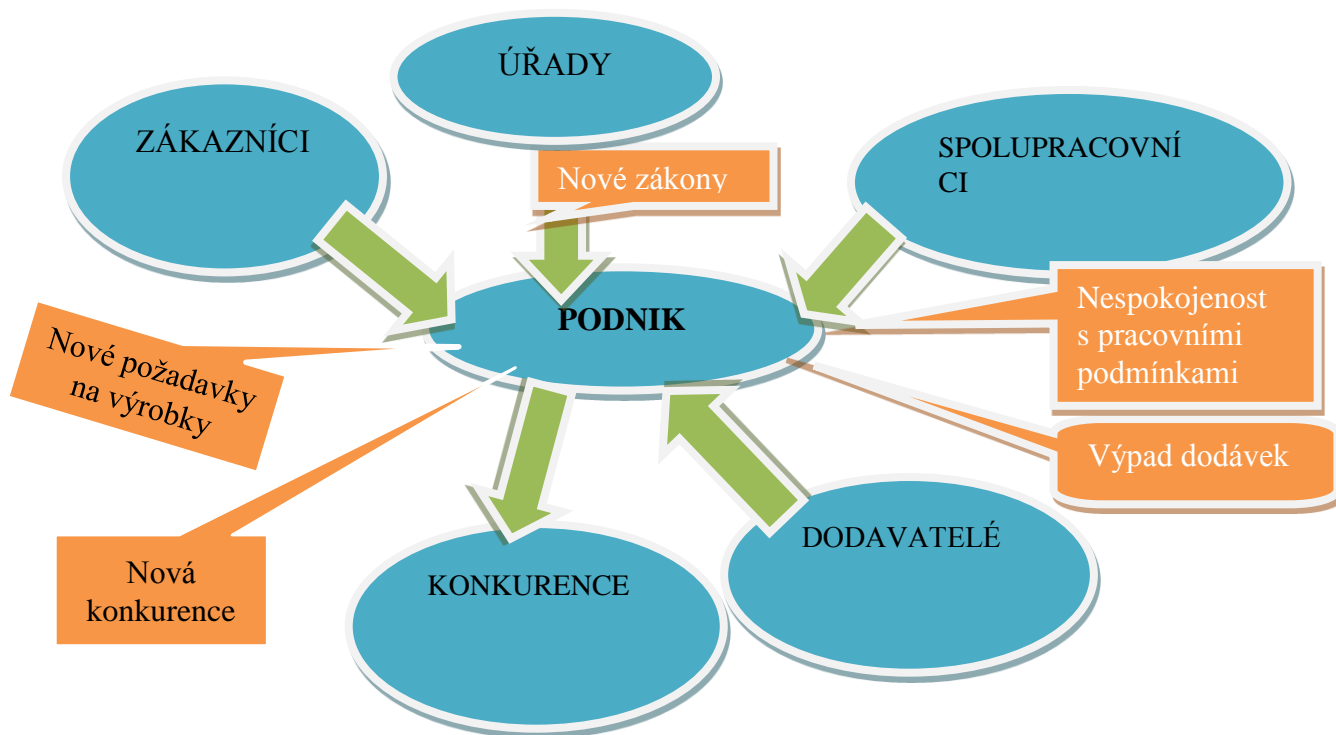
Fáze 6: Stanovení silných a slabých stránek organizace. Po předchozích pěti analýzách můžeme provést shrnutí a jednotlivých údajům přiřadit váhu v závislosti na vnitřních a vnějších omezeních. Na základě toho již pak bude snadné navrhnout ozdravná opatření.[4] Jednotlivé fáze krizové události představují pět na sebe navazujících etap, jejichž úspěšné řízení umožní chránit životy, zdraví, majetek a oprávněné zájmy zúčastněných subjektů.

Z hlediska podstaty krize je možno hovořit o krizích:

- **bezpečnosti státu či aliance** - řeší národní obrana (vojenský útok),
- **vnitřní bezpečnost z globálního hlediska státu** - řeší ministerstvo vnitra společně s národní obranou (hrozba teroristických útoků),
- **bezpečnost občanů, právních subjektů a skupin občanů** - řeší ministerstvo vnitra - policie a svým způsobem samospráva cestou městských policií (potyčky fotbalových fanoušků),
- **bezpečnost institucí** - vnitřní, řeší speciální útvary institucí a soukromé bezpečnostní agentury (ochrana areálu firmy),

Z hlediska podstaty krize je možno hovořit o krizích[16]:

- **přírodní krize** - řeší civilní ochrana a integrovaný záchranný systém, pochopitelně i postižené subjekty (povodně, lesní požáry, sesuvy hornin)
- **technické krize** - (poruchy zařízení, únava materiálu) řeší postižené subjekty (zkrat v elektrickém rozvodu)
- **sociální krize** - řeší veřejná správa s případnou další asistencí (stávka učitelů, lékařů)
- **politické krize** - řeší politické strany, případné instituce veřejné moci (stát) (vyslovení nedůvěry vládě).



2.1 Analýzy rizik obecně

Pokud chceme snižovat rizika, je nutno nejprve provést jejich analýzu. Analýzou se rozumí proces definování hrozeb, pravděpodobnost uskutečnění těchto hrozeb a jejich odpad na aktiva a stanovení rizik a jejich závažnosti. Na analýzu navazuje management rizik.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- Identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- Identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Obecný postup analýzy rizik

Nejčastějším případem nebývá samostatné riziko, ale určitá kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Je nutno se zaměřit na klíčové rizikové oblasti tím, že vzhledem k množství rizik určíme priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu.

1) Stanovení hranice analýzy rizik

Hranice analýzy rizik je pomyslná čára, oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Uvnitř hranice budou ležet jednotlivá aktiva, ze kterých je subjekt složen nebo jsou z hlediska aktuálního záměru relevantní.

2) Identifikace aktiv

Identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, ležících uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvede název aktiva a jeho umístění.

3) Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik (pořizovací ceny, reprodukční pořizovací ceny), mohou to být ale i charakteristiky výnosové. Mezi výnosové charakteristiky patří i vlastnosti aktiva, sloužící k dosahování zisků nepřímo – například postavení na trhu, ochranná známka, ale i kvalifikace a know-how zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že aktiv je obvykle velké množství, snižuje se jejich počet tak, že se provede seskupení aktiv podle různých hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv podobných vlastností. Seskupovat se mohou aktiva podobné kvality, ceny, účelu apod.

4) Identifikace hrozeb

V tomto kroku provádíme identifikaci hrozeb, které připadají pro analýzu v úvahu. Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů dříve provedených analýz. Pro získání vlastního seznamu hrozeb subjektu je vhodné použít některou z metod, jako brainstorming apod.

5) Analýza hrozeb a zranitelností

U aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí dané hrozby vůči spjatému aktivu a zároveň také úroveň zranitelnosti aktiva vůči hrozbě. Při stanovení hrozby se vychází z faktorů jako je motivace, přístup a nebezpečnost. Pro stanovení úroveň zranitelnosti se vychází z faktorů jako kritičnost a citlivost.

6) Pravděpodobnost jevu

Není vždy jisté, že jev, který zkoumáme nastane. U každého jevu existuje určitá pravděpodobnost jeho nastání.

7) Měření rizika

Riziko = ztráta * pravděpodobnost

Riziko je obecně pravděpodobnost výskytu nežádoucí události s nežádoucími následky. Jevy s vysokou pravděpodobností ztráty jsou považovány logicky za rizikovější, než jevy s nízkou pravděpodobností ztráty. V případě, že nastane situace, kdy bude velký počet jednotek vystaven riziku, lze provést odhady týkající se počtu ztrát.

Metody analýzy rizik

- 1) *Kvalitativní metody* – kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována v intervalu 1 až 10, nebo určena pravděpodobnostní hodnotou v intervalu 0 až 1).

Vlastnosti kvalitativních metod:

- rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu,
- jednodušší, rychlejší, ale více subjektivní,
- problémy s kontrolou efektivnosti nákladů.

Metoda účelových interview (metoda Delphi)

Nejběžnější varianta je metoda účelových interview (také metoda Delphi), která spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnocené organizace. Oproti jiným metodám, založeným na strojovém zpracování velkého počtu dotazníků, používá metoda Delphi pro rizikovou analýzu souboru otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech, přičemž obvykle jsou tyto otázky tvořeny dvěma částmi – předem danou a variabilní, podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Jednotliví respondenti nepřicházejí při pohovorech navzájem do styku, čímž je zaručeno vzájemné neovlivňování se. Výhodou této metody je třeba menší náročnost na spotřebu zdrojů a času, zohlednění specifík posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí, uživatelů. Metoda Delphi je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek.

U této metody je kritizována absence finančního vyjádření. V kompletním využití této metody existuje „víceúrovňový“ (iterační) postup metody Delphi. Získané výsledky z dalšího kola rozhovorů jsou po svém statistickém zpracování sděleny respondentům, kteří jsou vyzváni, aby zaujali k těmto souhrnným výsledkům stanovisko a případně upravovali nebo naopak potvrdili svá původní stanoviska. Tím dochází k prosazení nejpodstatnějších hypotéz, aniž by byli respondenti ovlivněni dominantními příslušníky skupiny. Doporučuje se provedení 2 až 3 kol rozhovorů, při dalším nárůstu vzrůstá statistická chyba metody.

V rámci metody Delphi se používají různé subvarianty, například metoda anketní analýzy, metoda scénářů, metoda matic.

2) *Kvantitativní metody* – Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančním vyjádření jako například Kč. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty (anglicky Annualized Loss Expectancy – ALE), která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní. Jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější.

Nevýhodou kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu. Toto může vést k jeho vysoké zranitelnosti organizace, a to z důvodů „zahlcení“ hodnotitele vysokým objemem dat.

Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů – příkladem mohou být metodiky CRAMM, COBRA, MELISA. [12]

Kvantitativní metody analýzy rizik jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Dle použitého množství faktorů zasahujících do výpočtu míry rizika je lze rozdělit na:

Tří-faktorové:

$$R = A \times H \times Z$$

R..... míra rizika

A..... hodnota aktiva (datové soubory, uživatelská dokumentace; papírové dokumenty – smlouvy, směrnice; SW – aplikační a systémové; fyzická aktiva – počítač, média; lidé – zákazníci, personál; image a dobré jméno; služby – komunikační, odborné).

H..... pravděpodobnost hrozby = potenciální příčina nežádoucího incidentu, který může mít za následek poškození organizace a jejích aktiv.

Z zranitelnost = slabina/díra bezpečnosti organizace (absence vedoucího pracovníka, nestabilní síť, nedostatek povědomí pracovníků o bezpečnosti v organizaci, chybně nastaveny povinnosti a zodpovědnosti, nenainstalované bezpečnostní ochrany).

Dvou-faktorové:

$$R = PL \times D$$

R..... míra rizika

PL pravděpodobnost incidentu (kombinace hrozby a zranitelnosti; H x Z)

D..... dopad = škoda vzniklá hrozbou, která využije zranitelnost, překoná protiopatření a působí na aktivum.

Metodika CRAMM

Původně vyvinuta pro potřeby vlády Velké Británie, ale v současné době je široce využívána jako uznávaný prostředek pro analýzu rizik v případech, kdy je vyžadován souhlas s normou ČSN ISO/IEC 13335 a mezinárodním standardem ISO/IEC 17799. Analýza v rámci CRAMM řeší ohodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do logických skupin a stanovení hrozeb, působících na tyto skupiny, prozkoumání zranitelnosti systému a stanovení požadavků na bezpečnost pro jednotlivé skupiny, na základě čehož jsou navržena bezpečnostní opatření, která jsou vymezena ve shodě s úrovní rizika při porovnání s již implementovanými systémovými opatřeními.

Důležité je, že se vždy zkoumá model určitého systému – nikoliv systém samotný. CRAMM je silně závislý na výsledcích strukturovaných interview s odborníky uživatele. Cena systému je skutečně vysoká, jde o nástroj pro odborníky zabývající se bezpečností, nikoliv pro uživatele ze strany běžných subjektů.

2.2 Finanční analýza

Dobrá finanční situace podniku je tam, kde je maximální rentabilita vlastního jmění za předpokladu malé pravděpodobnosti negativních změn, působících na její výši při dostatečné finanční stabilitě. Největší problémy ve finanční situaci podniku vyplývají z[9] :

- Velmi nízkého využití aktiv, ať už z důvodu zastaralého strojního vybavení, či nevyužití budov a nedostatečné obchodní politiky,
- ztížený přístup k finančním zdrojům z důvodu nízké tvorby vlastních zdrojů i absence právní ochrany podnikatelů,
- komplikované zajištění úvěrů, jejich neefektivní využívání, někdy s dopadem, že jejich zhodnocení je nižší než jejich cena,
- ze současné odpisové situace, kdy odpisy hmotného i nehmotného investičního majetku nestačí k reprodukci po transformačním zvýšení cen investičního majetku a omezení odpisování nedobytných pohledávek.

Požadavky na analýzu

Analýza, jejích výsledkem má být ozdravný plán a ve druhé fázi plán oživení podnikatelské činnosti, musí splňovat určité základní předpoklady:

- být spolehlivá, aby mobilizovala vedoucí hlavních úseků podniku, urychlila ozdravný proces a motivovala pracovníky,
- být rychlá, neboť každý den bez ozdravných opatření zvyšuje ztrátu a zhoršuje stav likvidity,
- jít okamžitě k podstatě věci a nezaplétat se do podrobností,
- nalézt proměnné v čase a přesně stanovit, co vyvolalo obrácení tendence,
- sdílet s ostatními přijetí výsledků analýzy,
- připouštět přehodnocení dříve učiněných strategických rozhodnutí,
- přihlížet k vývoji politického, ekonomického, finančního, měnového, právního, daňového, sociálního, legislativního a technologického prostředí s cílem co nejlepšího modelování organizace, kde mají být ozdravná opatření uplatněna,
- neomezovat se na krátkodobý výhled, ale ukazovat i střednědobou a dlouhodobou představu,

- najít klíčové lidi, kteří jsou schopni ozdravná opatření zavádět, uplatňovat, sledovat a usměrňovat,
- odhalit ty, kdo budou brzdou provádění ozdravného plánu.

Proto musí být správná hloubková analýza připravena a naplánována, musí konstatovat současný stav, vyhodnocovat a hledat směry uvažování a následně i řešení, vymezit akce potřebné k ozdravení organizace, stanovit opatření a metodiku jejich uplatňování a především vytvořit nástroje pro kontrolu výsledků a rozbor odchylek od původních předpokladů.

Tak může vedoucí organizace jednotlivě definovat a kvantifikovat příležitosti a hrozby vycházející ze světa, který jej obklopuje, a na základě toho vyhodnotit vlastní potenciál a výhody. K tomu musí na základě příslušné metodiky klást důraz na několik bodů, aby mohl bez nebezpečí chyb:

- vyhodnotit rizika, stanovit silné a slabé stránky,
- vyhodnotit prostředí a partnery podniku (pracovníky, odběratele, dodavatele, subdodavatele, banky, akcionáře),
- pomoci podniku nalézat své místo na trhu,
- vysvětlit hloubkové příčiny obtíží,
- snáze shrnout poznatky a vyslovit co nejupřímnější názor, zda je náprava jistá, možná, nahodilá nebo vyloučená,
- stanovit novou strategii v sociální, ekonomické a finanční oblasti,
- sestavit seznam možných řešení k obnovení rentability a bojovat s problémy likvidity tak, že získá podporu celé organizace,
- stanovit ozdravná opatření v pořadí priorit, přičemž mimořádnou pozornost je třeba věnovat sociálnímu plánu (plán na řešení situace propouštěných pracovníků).[9]

Postavení a úloha finanční analýzy

Obsahem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele zkoumající aktiva z hlediska struktury a intenzity jejich využití, způsobu jejich financování a stability, spolu se ziskovostí, solventností a likviditou.

Vlivy na efekty zpracovatelského subjektu okolí podniku:

- a) konkurenční okolí

- b) makrookolí (úrokové míry, inflace, měn. kurz, legislativa apod.)
- konkurenční struktura – vývoj poptávky – vstupní bariéry
 - marketing. Intenzita konkurence, vliv dodavatelů, vliv odběratelů, vliv substitučních výrobků.

Základní metodické nástroje analýzy

Účelem analýzy finančního stavu je především vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou ze složek finanční situace.

Za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu(míry zisku), která je požadována investory vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen.

Základním metodickým nástrojem analýzy a formou vztahu, do kterého jsou shora uvedené finančně- účetní informace a ostatní primární údaje využívány při analýze uváděny, jsou tzv. poměrové finanční ukazatele. Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství. V některých případech je navrženo několik různých ukazatelů pro hodnocení stejné charakteristiky finanční situace a doba obratu pracovního kapitálu pro hodnocení likvidity. Praktickým používáním se však vyčlenila určitá skupina ukazatelů všeobecně akceptovaných, které umožňují osobě provádějící analýzu vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku.[2]

Popis základních poměrových ukazatelů[2] :

- 1) Ukazatele rentability a aktivity
- 2) Ukazatele platební schopnosti
- 3) Ukazatele zadluženosti
- 4) Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu

Finanční kontrola

Všechny systémy se samy kontrolují zpětnovazebními informacemi, objevují chyby při plnění cílů a navozují nápravné jednání. Kontrola spočívá ve stanovení žádoucích výsledků, zjišťování skutečnosti a porovnávání plánu se skutečností.

Má-li být finanční kontrola skutečně účinná, vztahují se na ni požadavky, vyslovované na adresu kontroly vůbec.

- Odchytky od žádoucího stavu hlásit bezodkladně,
- hledět dopředu,
- všimnout si hlavně strategicky významných bodů,
- pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných,
- dbát hledisek hospodárnosti,
- usilovat o objektivnost,
- zajistit srozumitelnost pro manažery,
- naznačovat kroky k nápravě.

Porovnání skutečnosti s plánem se uskutečňuje na různých rozlišovacích úrovních. Vrcholové vedení podniku a dozorčí orgány si vyžadují souhrnná srovnání několika klíčových finančních údajů, k nimž zpravidla patří:

- přijaté úvěry,
- splacené úvěry,
- závazky celkem, z toho dodavatelé a bankovní úvěr,
- průměrná lhůta splatnosti závazků,
- pohledávky u zákazníků celkem a podle lhůty splatnosti,
- výdaje na investice,
- finanční náklady,
- zisk z hlavní činnosti,
- zisk celkem před zdaněním,
- zisk celkem po zdanění,
- cash flow.[2]

Finanční strategie podniku

Rozhodovací proces je složen ze sekvence kroků od zjištění a formulace problému, přes jeho rozbor a návrh alternativ až k výběru nejvhodnější alternativy a k formulaci rozhodnutí. Odborná literatura strukturuje obecný postup v metodickém návodu, který je obsahem rozhodovací analýzy. Při finančním rozhodování je možno postupovat v těchto krocích:

- vznik, odhalování a formulace problému,
- rozbor informací a podkladů,
- stanovení alternativ řešení,
- hodnocení alternativ podle zamýšlených účinků,
- posouzení nepřímých důsledků,
- zvážení rizika,
- výběr nejvhodnější alternativy.

Problémem je odchylka od žádoucího stavu. Žádoucím stavem může být obecně zavedená norma některého ukazatele finanční situace podniku a nebo interně stanovený strategický normativ, anebo plánem stanovená hodnota některé finanční veličiny. Odchylka může ležet v přípustných mezích obvyklých výkyvů a pak nevzniká problémová situace, kterou by bylo třeba podrobovat proceduře finančního rozhodování ve vrcholovém vedení: vyřeší se „sama“ nebo podle zavedeného vnitřního pořádku na úrovni subalterních pracovníků.

Formulace problému pro finanční rozhodování musí mít finanční dimenzi, i když je zřejmá věcná příčina. Přestože je dejme tomu obecně známo, že příčinu je třeba hledat mimo oblast financování, cíl finančního rozhodování bude formulován poloze finančních hledisek.[9]

Zvážení rizika

Podnikání s sebou přináší riziko neočekávaného převýšení výdajů nad příjmy a úbytku peněžních prostředků.

Existenční finanční rizika spočívají v nebezpečí:

- platební neschopnosti,
- předlužení,
- poklesu tržní ceny podniku.

Platební neschopnost a předlužení mohou být důvodem k prohlášení konkursu. Podhodnocení podniku na burze je podnětem pro nájezdníky využít situace ke spekulativnímu obohacení na úkor napadené firmy a jejího vedení.

Kromě existenčních finančních rizik podstupují podnikatelé běžné riziko prodělku, které provází každou nadějí na zisk.

Odvážné podnikání předpokládá finanční jistění, postačující k vyrovnání následků občasných neúspěchů a k obnovení finanční stability.

Finanční rizika jsou spojena především s investicemi do fixního majetku (budov, zařízení, strojů). Zmýlená v budoucí potřeba výrobních kapacit mívá vážné následky. Nadměrné kapacity reží, nedostatečné kapacity vedou ke ztrátě netrpělivých zákazníků a k poklesu tržeb. Věcná náprava omylu nepřichází zpravidla krátkodobě v úvahu, pokud je vůbec možná.

Finanční jistění je zabudováno do struktury a vzájemného vztahu oběžného majetku a oběžných aktiv. Nedostatečné zabezpečení likvidity představuje vážnou hrozbu případných těžkých následků přijatého velkého rizika.[2]

Finanční plánování

Základní funkcí řízení je plánování, tedy volba mezi alternativními možnostmi budoucích aktivit v rámci celého podniku i v každé jeho součásti. Plánování je rozhodování do budoucnosti – co, jak, kdy a kdo něco udělá. Vyplývá ze snahy nenechat se unášet vnějšími událostmi, ale být na ně připraven a působit na ně.

Zásady dobrého plánování lze shrnout do devíti bodů:

- plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně tendencí do budoucna,
- plán je zaměřen na dosažení zisku, nebo na zvýšení tržní hodnoty podniku,
- plán zahrnuje všechny útvary podniku,
- části plánu jsou časově a věcně sladěny,
- plán sestavují pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho provádění,
- plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou,

- plán je založen na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavují plány pro několik dalších let,
- plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný,
- plánování je systematické, přidržuje se určité metodiky a plán se zpracovává v písemné formě.

Finanční plánování zahrnuje stanovení finančních cílů podniku, analýzu rozdílů mezi skutečností a těmito cíli a souhrn opatření k jejich dosažení.

Úkolem finančního plánování je zejména posuzování a rozhodování o velikosti a druhu použitých finančních zdrojů, které jsou potřebné k financování hospodářských prostředků a k zajištění likvidity podniku.

Je to proces, který zahrnuje:

- vzájemné souvislosti – vazbu mezi investičními návrhy a finančními možnostmi podniku,
- volbu alternativy – finanční plán umožňuje podniku pracovat s různými investičními a finančními variantami,
- feasibility – vyjadřuje, zda plán zvyšuje výkonnost podniku a sleduje nejdůležitější podnikatelský cíl,
- eliminace překvapení – smyslem je projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí. [9]

3. Rizika podniku

3.1 Popis podniku Betonika

Datum zápisu: 17. Zář 1990
Obchodní firma: BETONIKA spol. s r.o.
Sídlo: Lobodice 221, PSČ 751 01
Identifikační číslo: 005 61 681
Základní kapitál : 10 000 000,- Kč

Předmět podnikání:

- zámečnictví
- výroba stavebních hmot a stavebních výrobků
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- silniční motorová doprava nákladní
- ubytovací služby
- pronájem a půjčování věcí movitých
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

BETONIKA spol. s r.o. Lobodice vznikla 17.9.1990 registrací u krajského soudu v Ostravě zápisem v Obchodním rejstříku. Byla založena čtyřmi společníky a je společností bez účasti zahraničního kapitálu. Vznikla postupnou transformací z původního výrobního závodu státního podniku Prefa Olomouc a navázala na tradiční výrobu betonových trub, která byla zavedena v 60.letech.U zrodu společnosti stáli lidé s mnohaletými zkušenosti v oboru prefabrikace stavebnictví, v obchodu, strojírenství a managementu. Společnost je ryze českou

společností pracující s českým kapitálem. Firma v oblasti stavebnictví patří do skupiny středně velkých podniků, které dokáží pružně reagovat na změny v požadavcích trhu.

Od počátku své činnosti působí firma především v oblasti výroby betonových a železobetonových dílců. Obchodní značka BETONIKA dnes reprezentuje ucelený sortiment betonových výrobků pro inženýrské a pozemní stavitelství.

S výrobky firmy Betonika se můžete běžně setkávat po celém území naší republiky. Výrobky se značkou BETONIKA jsou zabudovány na dálnicích D5, D35, v technologickém centru Philips Hranice, v Sazka Aréně Praha, v řadě hypermarketů, obchodních a průmyslových center a jsou součástí dalších významných staveb.

Velkou částí výrobního programu závodu BETONIKA spol. s r.o. Lobodice je produkce trubního a šachtového programu pro kanalizační a dopravní sítě. Výrobou betonových a železobetonových trub navazuje firma na tradiční používání betonových materiálů v kanalizacích pro jejich dlouhou životnost, výborné statické vlastnosti, minimální zátěž pro životní prostředí a snadnou recyklovatelnost.

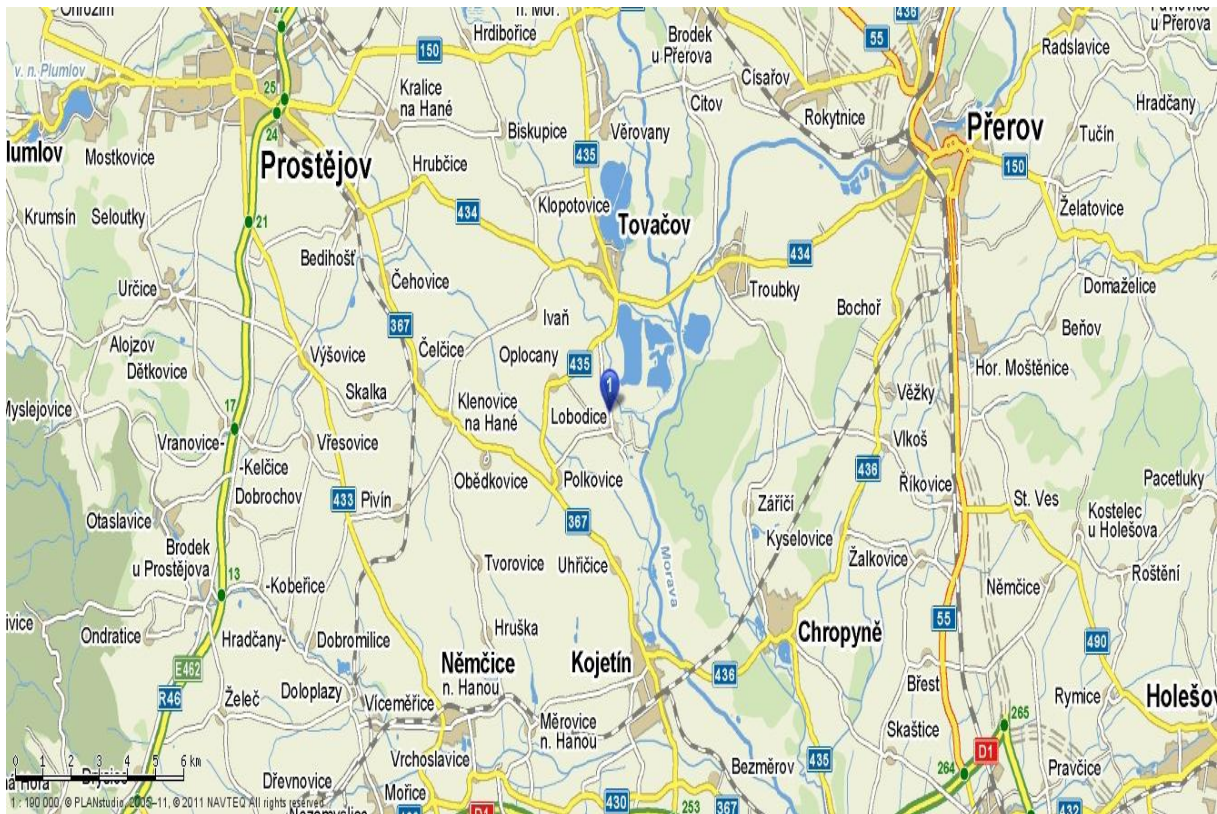
V roce 1993 zavedla BETONIKA spol. s r.o. jako první firma v ČR výrobu šachtových prefabrikovaných den, skruží, přechodových desek a poklopů. Tím byly odstraněny mokré procesy zhotovování šachet na stavbě a zajištěna kvalita a variabilita dílce již z výroby. V roce 1997 byl uveden na trh šterbinový žlab, který se úspěšně používá k odvodnění silnic a dálnic.

Výrobní program závodu Lobodice pak doplňují drobné betonové prvky jako obrubníky, příkopové dílce, bednicí tvárnice a další prvky dle požadavků zákazníků.

Výroba v provozovně BETONIKA spol. s r.o. Rašovice je zaměřena na produkci klasických prefabrikovaných prvků pro pozemní stavitelství jako jsou překlady, stropní desky, střešní desky, filigránové desky, mostní dílce, schodišťová ramena a další. Široké technologické vybavení závodu umožňuje výrobu montovaných železobetonových skeletů, tyčových dílců, schodišťových ramen, garáží, jímek a dalších prefabrikovaných dílců dle Vašich požadavků. Jediným omezujícím kritériem je hmotnost dílce, která by neměla přesáhnout 12 500 kg.

Firma BETONIKA spol. s r.o. v současné době věnuje mimořádnou pozornost stálému zvyšování kvality výrobků. S nárůstem objemu výroby a zvyšujícími se požadavky zákazníků a investorů na kvalitu výrobků stoupají i požadavky na modernizaci výrobních procesů.

V roce 2002 bylo v závodě Lobodice uvedeno do provozu nové, plně automatizované míšící jádro, jež představuje jedno z nejmodernějších a technologicky nejlépe vybavených zařízení na výrobu betonových směsí. [27]



3.2 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především[12] :

- Přírodní katastrofy a havárie,
- Rizika ochrany životního prostředí,
- Finanční rizika,
- Projektová rizika,
- Obchodní rizika – marketingové riziko, strategické riziko, riziko managementu, rozpočtové riziko
- Technická rizika,
- Organizační rizika.

Management podnikatelských rizik

Kromě analýzy rizik, patří do řízení také:

- Výběr protipatření,
- Analýza nákladů a přínosů,
- Implementace protipatření,
- Testování protipatření.

Opravdu účinné řízení rizik může být dosaženo pouze za předpokladu, že je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům a to včetně rizikové strategie. Dále je nutné zajistit funkčnost komplexního procesu řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem. Management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik. Dále také musí existovat fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Je tedy nutné, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval zejména tyto činnosti:

- Analyzoval riziko, monitoroval a měřil jej ve vnějším i vnitřním prostředí firmy.
- Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy, určil nejvhodnější strategii snižování rizika.

- Následně stanovil a implementoval nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy – například určil, zda budeme diverzifikovat výnosy, zda budeme diverzifikovat obchodní dodavatele, zda riziko zadržíme, atd.
- Vyhodnotil uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikovat zvolenou metodu snižování rizika. [12]

3.3 Finanční analýza rizik

Vertikální analýza rozvahy

V tabulce je uvedena struktura aktiv v %

Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv

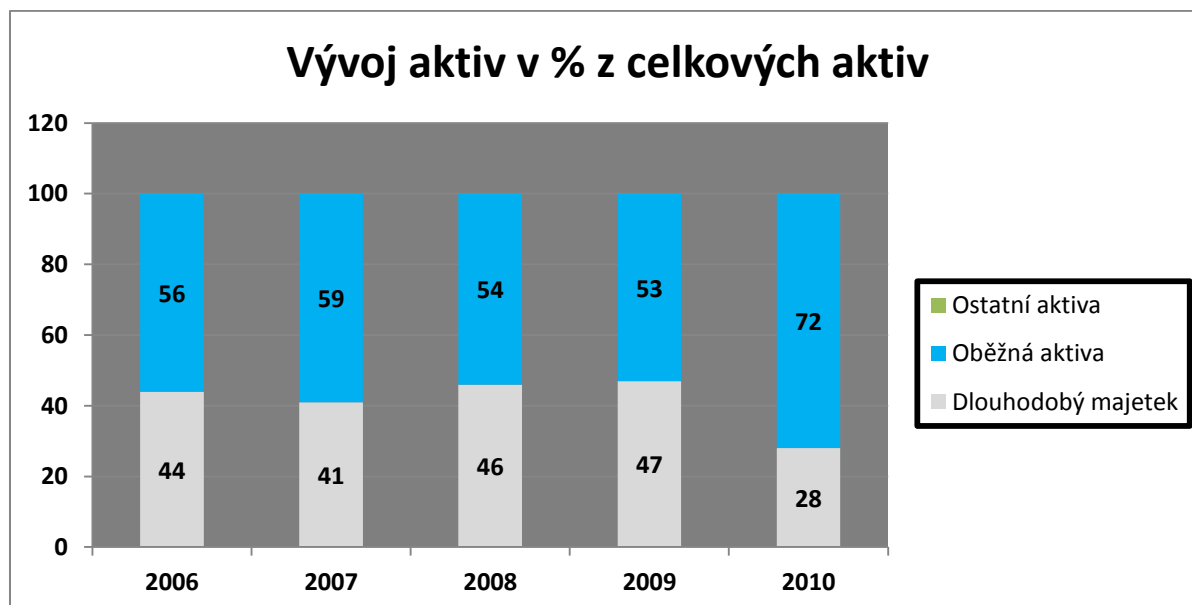
AKTIVA	2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	44 %	41 %	46 %	47 %	28 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	44 %	41 %	46 %	47 %	28 %
Dlouhodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	56 %	59 %	54 %	53 %	72 %
Zásoby	17 %	19 %	19 %	19 %	28 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	39 %	40 %	35 %	34 %	44 %
Krátkodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní aktiva – časové rozlišení	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní výpočet

Ve vertikální analýze rozvahy zjišťujeme strukturu jednotlivých položek účetního výkazu, tj. procentuální podíl na bilanční sumě. Touto bilanční sumou jsou aktiva, popřípadě pasiva. Z analýzy aktiv nám vyplývá, že aktiva jsou rovnoměrně rozložena mezi dlouhodobý majetek a aktiva oběžná. Z tabulky je zřejmé, že oběžná aktiva tvoří o trochu větší část, čehož důvodem jsou větší krátkodobé pohledávky. Jelikož ve stavebnictví je zcela běžné mít velkou

část peněz v pohledávkách za odběrateli, mohli jsme tento stav očekávat. V posledním roce se nám rozrostly zásoby, což souvisí se zvětšením objemu produkce.

Graf Vývoj aktiv v %



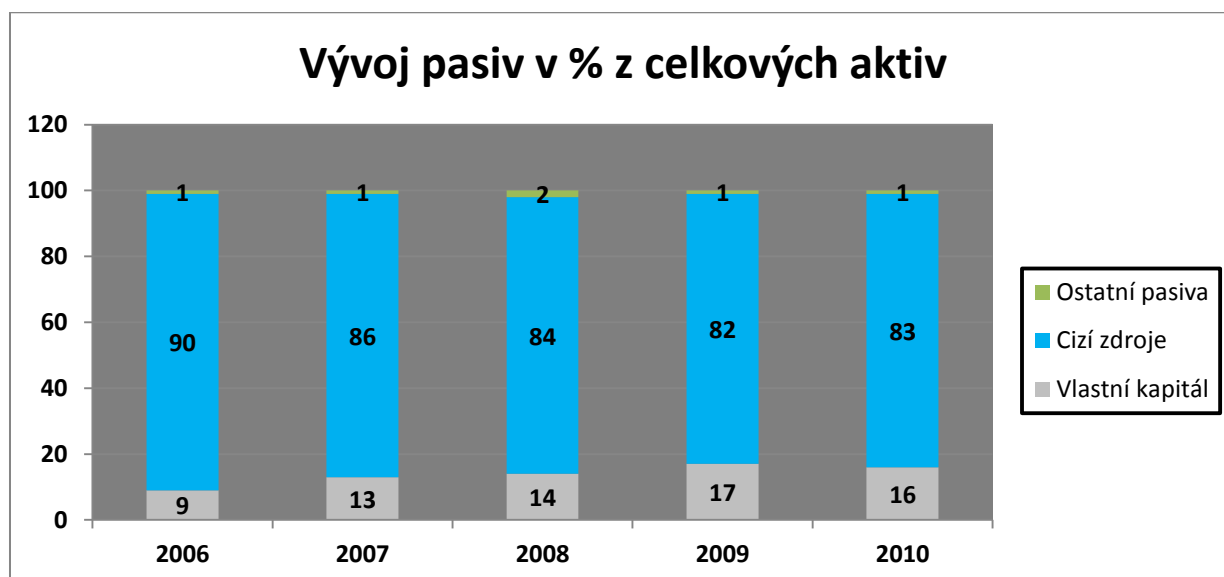
Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv

PASIVA	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	9 %	13 %	14 %	17 %	16 %
Základní kapitál	0,5 %	1 %	0 %	1 %	1 %
Kapitálové fondy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Fondy tvořené ze zisku	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let	7,5 %	8 %	8 %	9 %	6 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 %	4 %	6 %	7 %	9 %
Cizí zdroje	90 %	86 %	84 %	82 %	83 %
Rezervy	3 %	8 %	7 %	15 %	23 %
Dlouhodobé závazky	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
Krátkodobé závazky	42 %	45 %	35 %	36 %	51 %
Bankovní úvěry a výpomoci	43 %	32 %	40 %	31 %	9 %

Ostatní pasiva – přechod. účty pasiv	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %
--------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

V případě pasiv je situace následující: největší podíl s výraznou převahou tvoří cizí zdroje, které představují v průměru okolo 85 % financování. Vyjimky jsou roky 2009 a 2010 kde je podíl vlastního kapitálu nepatrně vyšší. V roce 2010 se snížila položka bankovních úvěrů a výpomoci, což je pro podnik dobrá zpráva, jelikož by tento riskantní způsob financování mohl způsobit podniku problémy týkající se splácení úroků. Podnik téměř splatil většinu dluhu vůči bance za nové vybavení a techniku.

Graf Vývoj pasiv v %



Horizontální analýza aktiv

Přehled aktiv

v tisících Kč	2006	2007	2008	2009	2010
aktiva celkem	149775	153617	129568	110047	86312
pohl.za upsany vl.kap.	0	0	0	0	0
dlouhodobý majetek	64412	58739	51586	46264	41300
dl.nehmotný majetek	205	174	95	70	41
dl.hmotný majetek	64207	58739	51491	46194	41259
dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
oběžná aktiva	83915	93561	77265	63069	44468
zásoby	30227	27899	31861	29981	17623
dl.pohledávky	197	18	0	0	0
kr.pohledávky	52813	65283	45127	32517	26645
kr.fin. majetek	678	361	268	571	200
ostatní aktiva	1448	1143	826	714	544

Horizontální analýza aktiv

v tisících Kč	absolutní změny				relativní změny v %			
	2007-2006	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
aktiva celkem	3842	-24049	-19521	-23735	2,5651811	-15,655168	-15,0662201	-21,5680573
pohl.za upsany vl.kap.	0	0	0	0	0	0	0	0
dlouhodobý majetek	-5673	-7153	-5322	-4964	-8,8073651	-12,177599	-10,3167526	-10,7297251
dl.nehmotný majetek	-31	-79	-25	-29	-15,121951	-45,402299	-26,3157895	-41,4285714
dl.hmotný majetek	-5468	-7248	-5297	-4935	-8,5162054	-12,339332	-10,2872347	-10,6832056
dl. finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
oběžná aktiva	9646	-16296	-14196	-18601	11,4949651	-17,417514	-18,3731314	-29,4930949
zásoby	-2328	3962	-1880	-12358	-7,7017236	14,2012259	-5,90063087	-41,219439
dl.pohledávky	-179	-18	0	0	-90,862944	-100	0	0
kr.pohledávky	12470	-20156	-12610	-5872	23,6116108	-30,874807	-27,9433599	-18,0582465
kr.fin. majetek	-317	-93	303	-371	-46,755162	-25,761773	113,0597015	-64,9737303
ostatní aktiva	-305	-317	-112	-170	-21,063536	-27,734033	-13,559322	-23,8095238

Z tabulky je zřejmé, že aktiva začala od roku 2007 klesat. Největší pokles aktiv nastal v roce 2007. Na tom se nejvíce podílela položka oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek. Když sledujeme vývoj dlouhodobého majetku, vidíme, že každý rok klesá. Největší podíl na tom má dlouhodobý hmotný majetek.

Přehled pasiv

v tisících Kč	2006	2007	2008	2009	2010
pasiva celkem	149775	153617	129668	11047	86312
vlastní kapitál	16157	26487	25958	29618	30534
základní kapitál	10000	10000	10000	10000	10000
kapitálové fondy	-80	-80	-80	-80	-80
fondy ze zisku	100	210	730	1000	1000
výsledek hosp. minulý	3927	6028	15836	16038	18698
výsledek hosp. běžný	2210	10329	472	2660	916
cizí zdroje	133406	126927	102607	80389	55749
rezervy	3884	0	0	0	0
dlouhodobé závazky	3378	2397	829	1061	890
krátkodobé závazky	47005	50968	31672	24997	16663
bankovní úvěry	79139	73562	69906	54331	38196
ostatní pasiva	212	203	103	40	29

Horizontální analýza pasiv

v tisících Kč	absolutní změny				relativní změny v %			
	2007-2006	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
pasiva celkem	3842	-23949	-118621	75265	2,5651811	-15,590071	-91,4805503	681,316194
vlastní kapitál	10330	-529	3660	916	63,9351365	-1,9972062	14,09969951	3,09271389
základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
fondy ze zisku	110	520	270	0	110	247,619048	36,98630137	0
výsledek hosp. minulý	2101	9808	202	2660	53,5014006	162,707366	1,27557464	16,5856092
výsledek hosp. běžný	8119	-9857	2188	-1744	367,375566	-95,430342	463,559322	-65,5639098
cizí zdroje	-6479	-24320	-22218	-24640	-4,8566032	-19,16062	-21,6534934	-30,6509597
rezervy	-3884	0	0	0	-100	0	0	0
dlouhodobé závazky	-981	-1568	232	-171	-29,040853	-65,415102	27,98552473	-16,1168709
krátkodobé závazky	3963	-19296	-6675	-8334	8,43101798	-37,859049	-21,0753978	-33,3400008
bankovní úvěry	-5577	-3656	-15575	-16135	-7,0470944	-4,9699573	-22,2799187	-29,6975944
ostatní pasiva	-9	-100	-63	-11	-4,245283	-49,261084	-61,1650485	-27,5

Pasiva nám nejprve klesaly a potom v roce 2010 prudce vzrostly. Hlavní vliv na tento jev měl nárůst cizích zdrojů. Když se podíváme na položku bankovních úvěrů, můžeme konstatovat, že se nám pomalu každý rok snižuje. Vlastní kapitál vykazuje rostoucí tendenci.

Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát

Horizontální analýza porovnává ukazatele v čase (o kolik % se změnil hospodářský výsledek oproti minulému roku). Je v zásadě obsažena již v samotné rozvaze a výsledovce, protože jsou v ní srovnávány peněžní částky položek ve dvou obdobích – běžném a minulém.

Máme-li k dispozici dostatečnou časovou řadu, můžeme vypořádat jisté tendence směřování sledovaných veličin a vyvodit patřičné závěry.

Tabulka 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT		ROK				
Řádek	Popis	2006	2007	2008	2009	2010
01	Tržby za prodej zboží	34651	49363	13921	17192	13453
02	Náklady vynaložené na prodej zboží	29421	44166	11081	14430	10575
03	Obchodní marže	5230	5197	2840	2762	2878
04	Výkony	99492	155298	172425	230514	109451
05	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	94913	151357	171035	227904	116294
06	Změna stavu polotovarů a výrobků	4464	3582	908	2335	-8214
07	Aktivace	115	359	482	275	1371
08	Výkonová spotřeba	61110	105613	104178	149306	60807
09	Spotřeba materiálu a energie	51578	87033	87897	125059	53645
10	Služby	9532	18580	16281	24247	7162
11	Přidaná hodnota	43612	54882	71087	83970	51522
12	Osobní náklady	29847	44664	55556	68552	39652
13	Mzdové náklady	21815	32648	41266	50003	30637
14	Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
15	Náklady na sociální zabezpečení	7511	11537	13601	17678	8564
16	Sociální náklady	521	479	689	871	451
17	Daně a poplatky	167	539	450	652	452
18	Odpisy investičního majetku	4054	5258	7165	9652	7001
19	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1343	3046	1320	432	245
20	Tržby z prodeje dl. majetku	64	219	543	94	50

21	Tržby z prodeje materiálu	1279	2827	777	338	195
22	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	1292	2775	488	388	381
23	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	34	0	0	1	72
24	Prodaný materiál	1258	2775	488	387	309
25	Změna stavu rezerv a opravných položek	1371	-3112	-363	-342	-347
26	Ostatní provozní výnosy	35	65	2564	8701	5929
27	Ostatní provozní náklady	1542	2893	4197	8476	6756
28	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
29	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
30	Provozní hospodářský výsledek	6717	4976	7478	5725	3801
31	Tržby z prodeje CP a vkladů	0	0	0	0	0
32	Prodané cenný papíry a vklady	0	0	0	0	0
33	Výnosy z dl. fin. majetku	0	0	0	0	0
34	Výnosy z CP a vkladů ve skupině	0	0	0	0	0
35	Zúčtování rezerv do fin.výnosů	0	0	0	0	0
36	Tvorba rezerv na fin. náklady	0	0	0	0	0
37	Zúčtování oprav. Položek do fin. výnosů	0	0	0	0	0
38	Zúčtování oprav. Položek do fin. nákladů	0	0	0	0	0
39	Výnosové úroky	7	5	0	0	0
40	Nákladové úroky	2144	3051	4167	5517	2435

41	Ostatní finanční výnosy	881	1013	18	6	24
42	Ostatní finanční náklady	316	602	326	442	487
43	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
44	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
45	Hospodářský výsledek z finančních operací	-1572	-2635	-4475	-5953	-2898
46	Daň z příjmu za běžnou činnost	1575	606	560	-170	-13
47	splatná	1558	316	328	148	158
48	odložená	17	290	232	-318	-171
49	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	3570	1735	2443	-58	916
50	Mimořádné výnosy	216	288	274	608	0
51	Mimořádné náklady	4	47	0	56	0
52	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	66	68	57	22	0
53	splatná	66	68	57	22	0
54	odložená	0	0	0	0	0
55	Mimořádný hospodářský výsledek	146	173	217	530	0
56	Převod podílu na hosp. výs. společníkům	0	0	0	0	0
57	Hospodářský výsledek za účetní období	3716	1908	2660	472	916
58	Hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním	5357	2582	3277	324	903

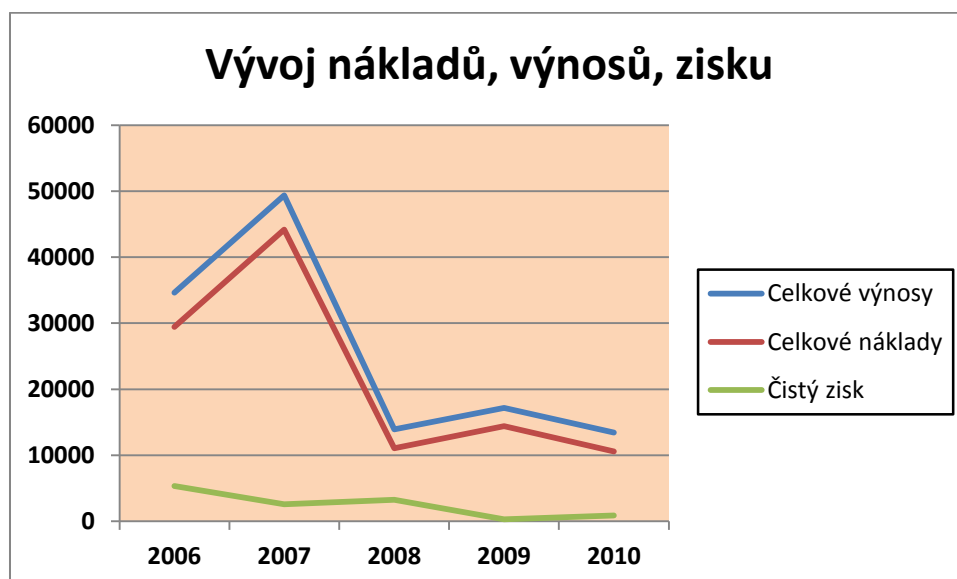
Z roku 2009 na rok 2010 nám téměř o polovinu klesly tržby za vlastní výrobky, domnívám se, že je tato situace spojena s hospodářskou krizí. Náklady na výkony a prodej zboží klesají nebo rostou zhruba úměrně tržbám. Položka odpisů nám v posledních letech stoupá. Hospodářský

výsledek z finančních operací je ve všech letech problematický, nejhorší však byl v roce 2009, což je spojeno s vysokou položkou nákladových úroků.

	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje zboží	42,46%	-71,79%	23,49%	-21,75%
Náklady na prodané zboží	50,11%	-74,91%	30,22 %	-26,72%
Výkony	56,09%	11,02%	33,68%	-52,51%
Výkonová spotřeba	72,82%	-1,35%	43,31%	-59,27%
Přidaná hodnota	25,84%	29,52%	18,12%	-38,64%
Osobní náklady	49,64%	24,38%	23,39%	-42,15%
Odpisy	29,69%	36,34%	34,63%	-27,46%
Provozní hospodářský výsledek	-25,91%	50,28%	-23,44%	-33,60%
Hosp.výsl. z hosp. operací	67,62%	69,82%	33,02%	48,68%
Hosp.výsledek z běžné činnosti	48,59%	40,80%	-97,62%	14,79%

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě Výkazů a ztrát firmy Betonika[28].

Graf Vývoj nákladů, výnosů a zisku



Analýza poměrových ukazatelů

V této části práce jsem se zaměřila na analýzu pomocí poměrových ukazatelů. Podstatou těchto ukazatelů je základ, aby byl podnik nejen rentabilní, ale také přiměřeně zadlužený a likvidní. Toto vše je důležité pro jeho dlouhodobou existenci.

Tabulka 5: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	3,2 %	2,6 %	2,7 %	3,0%	2,1%
ROE	0,8 %	0,6 %	1,2 %	1,4 %	1,8 %
ROS	1,2 %	1,1 %	1,6 %	1,8 %	2,3 %

Zdroj: Vlastní výpočet

Rentabilita tržeb se nám postupně zvyšuje, nejlépe na tom jsme v roce 2010, nejhorší rok byl 2007. Rentabilita aktiv byla nejlepší v letech 2006 a 2009.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,4	2,8	2,1	1,8	1,8
Obrat zásob	7,9	5,6	6,0	7,3	7,7
Doba obratu zásob	31,1	34,2	55,6	60,2	58,7
Doba obratu pohledávek	39,8	40,2	69,5	73,4	71,8
Doba splácení závazků	56	54,9	108,3	121,4	125,6
Relativní vázanost DHM	0,08	0,08	0,2	0,23	0,26

Ukazatel obratu aktiv ukazuje kolikrát za rok se aktiva obrátí v tržbách. Nejlépe jsme na tom byly v roce 2007, kdy se nám aktiva obrátila 2,8krát.

Zásoby se nám obracejí v průměru asi za 50 dní. Nejlepší situace v tomto směru byla v letech 2006 a 2007, jelikož by se podnik měl snažit přeměnit materiál co nejrychleji na peníze.

Doba obratu pohledávek se nám zvyšuje, což je pro podnik problém. Podnik by se měl zaměřit na splatnost vydaných faktur.

Doba splácení závazků se naopak zvyšuje, což je v dané situaci příznivé, ale na druhou stranu to vede ještě k vyšší zadluženosti.

K vypočtení relativní vázanosti dlouhodobého hmotného majetku musíme porovnat dlouhodobý hmotný majetek a tržby. Důvodem je pokles tržeb.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008	2009	2010
Zadluženost I	2,3	3,6	4,2	4,6	4,5
Zadluženost II	0,5	0,5	0,7	0,8	0,7
Úrokové krytí	1,8	1,5	0,9	0,6	0,5

V této fázi poměrujeme cizí zdroje s vlastním kapitálem. Cizí kapitál nám značně převyšuje kapitál vlastní. Společnost je velmi zadlužena. V dalším kroku poměrujeme cizí zdroje a aktiva. Zde vidíme, že v roce 2009 je 80% aktiv financováno cizími zdroji. V poslední složce porovnáváme čistý zisk a nákladové úroky. V posledních letech nám nákladové úroky převyšují čistý zisk, jelikož došlo k výraznému poklesu hospodářského výsledku. Úrokové krytí představuje schopnost podniku splácet své dluhy z hospodářského výsledku. V prvních letech se blížíme k doporučené hranici, která říká, že by nákladové úroky měly být alespoň 3krát kryté ziskem.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,2	1,4	1,4	1,3	1,2
Pohotová likvidita	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7
Okamžitá likvidita	0,06	0,03	0,02	0,01	0,02

Zdroj: Vlastní výpočet

V ideálním případě by měla být oběžná aktiva 2,5krát větší než krátkodobé zdroje. V tomto případě se nám běžná likvidita pohybuje v průměru na 1,3, což znamená, že podnik ztrácí likviditu.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat přibližně na hranici 1,5. V tomto případě je pohotová likvidita pod svojí hranicí, jelikož se v průměru pohybuje okolo 0,7.

Ideální hranice likvidity okamžité je okolo 1. Podnik je velmi pod normou v tomto případě.

Všechny získané poznatky značí, že má podnik problémy s likviditou. To by se ukázalo jako velký problém, kdyby bylo potřeba rychle splatit všechny krátkodobé závazky.

Du pontův rozklad

Základní Du pontův rozklad	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý zisk / Tržby	0,009	0,008	0,004	0,002	0,001
Tržby / Aktiva	1,4	1,7	1,7	2,4	2,5
ČZ / Aktiva = ROA	0,022	0,013	0,003	0,002	0,001

Rentabilita aktiv ve sledovaných letech postupně klesá. Rentabilita tržeb vykazuje postupný pokles a tím se snižuje i ROA.

Altmanovo Z-score

Altmanův model slouží k predikci finanční tísně podniku. Obsahuje pět poměrových ukazatelů, které násobí koeficienty určenými na základě statistických propočtů.

$$Z_i = 0,717 x_{1,i} + 0,847 x_{2,i} + 3,107 x_{3,i} + 0,420 x_{4,i} + 0,998 x_{5,i}$$

- i – i-tý podnik
- x1 – pracovní kapitál/aktiva
- x2 – kumulovaný nerozdělený zisk minulých let/aktiva
- x3 – EBIT/aktiva
- x4 – tržní hodnota emitovaných akcií/dluhy
- x5 – tržby/aktiva

Hodnocení podle Altmanova Z-score[29]:

$Z \geq 2,9$	Můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 \leq Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Altmanův model	2006	2007	2008	2009	2010
X1	-0,114	-0,101	0,202	0,010	0,042
X2	0,114	0,005	-0,071	-0,037	-0,035
X3	0,051	0,040	0,021	0,036	0,038
X4	0,202	0,107	0,219	0,326	0,221
X5	1,438	1,709	1,705	2,405	2,504
Z-score	1,592	1,815	1,994	2,74	2,77

Podnik se nachází v intervalu takzvané „šedé zóny“, což znamená, že by neměl hrozit bankrot. Jak již víme, podnik má problémy s likviditou a velkým podílem cizího kapitálu.

3.4 Hlavní poznatky a doporučení

Firma Betonika spol. s.r.o. má v posledních letech problémy s hospodářským výsledkem, který je poměrně nízký. Podnik má také potíže s financováním chodu podniku, cizí zdroje mají až nebezpečně velké procento z celkových pasiv.

Při rozboru jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno, že podnik má problémy ve všech oblastech jako je likvidita, stabilita a zadluženost. Bohužel musíme konstatovat, že podnik je nelikvidní a velmi zadlužený. Přes to všechno se snažil v posledních letech také investovat do zkvalitnění a rozšíření výroby v naději zlepšení finanční situace. V roce 2005 odkoupil starou továrnu v Rašovicích od společnosti Prefa Olomouc. Tato investice se však ukazuje jako velmi nešťastnou z důvodu zastaralého vybavení továrny. Výrobky z této továrny nejsou zdaleka tak kvalitní jako z nově vybaveného závodu v Lobodicích a tudíž nejdou na odbyt. Náklady na výrobu a provoz továrny v Rašovicích stojí společnost Betonika nemalé peníze.

V roce 2006 se ovšem firma pouští do další investice v podobě nákupu nové mísírny (stroj na míchání betonu) pro pobočku v Lobodicích. Tato investice je dobrou investicí, avšak už pro tak zadlužený podnik další přítěží z hlediska financování cizím kapitálem.

Vzhledem k zjištěným skutečnostem mohu podniku navrhnout, aby se snažil snížit dobu obratu zásob a také dobu obratu pohledávek trváním na splacení již vydaných faktur.

Jak nám naznačil Altmanův model, podnik se pohybuje v šedé zóně, což značí, že zatím není odsouzen k bankrotu.

4. Závěr

Závěrem bych ráda shrnula veškeré poznatky, ke kterým jsem se pomocí finanční analýzy dopracovala. Porovnávala jsem pět po sobě jdoucích období na základě výkazů zisku a ztrát a rozvahy.

V první kapitole této práce jsem se zabývala obecným popisem rizik podnikání a jejich dělením. Jak jsem výše popsala, tyto rizika můžeme dělit na rizika plynoucí z mimořádných událostí, které nemůžeme ovlivnit a na rizika aktivit spojené se samotným podnikáním.

V další kapitole byla podrobně vysvětlena analýza rizik včetně jejích metod a finanční analýza. Finanční analýza by nám měla pomoci zhodnotit firmu z hlediska vývojových tendencí a její stability, také můžeme pomocí finanční analýzy porovnávat výsledky v čase.

V kapitole tři jsme se již podrobněji zabývala podnikem Betonika spol. s.r.o., kterou jsem si pro tuto práci vybrala zejména z důvodu absolvování školní praxe v tomto podniku. Nejdříve jsem podnik blíže popsala a charakterizovala předmět jeho podnikání. Dále jsem pokračovala již v praktické části finanční analýzy pomocí metod jako je horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele, Du Pontův rozklad či Altmanovo Z score.

Na závěr jsem vypracovala shrnutí veškerých poznatků, ke kterým jsem v práci došla a následným doporučením.

Cílem práce bylo obecně popsat rizika, která jsou s podnikáním spojena. Popis je uveden v první kapitole. Další kapitola se již zaměřila na analýzu těchto rizik. Popis podniku Betonika je uveden v kapitole číslo tři, kde jsou také rozebrány jednotlivé finanční ukazatele.

Bylo zjištěno, že firma má nemalé finanční problémy plynoucí z nízkého hospodářského zisku v posledních letech a velké zadluženosti, jelikož podíl cizího kapitálu se pohybuje okolo 80%. Podíl cizího kapitálu je pro firmu problematický z důvodu splácení vysokých nákladových úroků.

Při rozboru jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno, že podnik má problémy ve všech oblastech jako je likvidita, stabilita a zadluženost. Bohužel musíme konstatovat, že podnik je nelikvidní a velmi zadlužený. Přes to všechno se snažil v posledních letech také investovat do výroby a rozšířit ji, v naději zlepšení finanční situace.

Co se týká problému z metodického hlediska, nejlépe ho popisuje Du Pontův rozklad oproti Altmanovu Z-score.

Vzhledem k zjištěným skutečnostem mohu podniku navrhnout, aby se snažil snížit dobu obratu zásob a také dobu obratu pohledávek trváním na splacení již vydaných faktur.

Domnívám se, že situace také souvisí s hospodářskou krizí a že se v nejbližších letech může zlepšit. Jak nám naznačil Altmanův model, podnik se pohybuje v šedé zóně, což značí, že zatím není odsouzen k bankrotu.

V roce 2005 koupila firma betonika starší závod v Rašovicích od společnosti Prefa Olomouc. Na tuto investici si musela půjčit od banky. Bohužel se investice ukázala jako nevýhodná, jelikož továrna má velmi zastaralé vybavení a vyrábí se v ní méně kvalitní výrobky, které nejdou na odbyt. Firmě bychom v tomto případě mohli doporučit nakoupení nové výbavy do továrny Rašovice, ale taková výbava by stále miliony a další úvěr nám banka již neposkytne. Nejlepším řešením bych viděla továrnu odprodat, bohužel bude velmi problematické pro tento prodej najít kupce.

V roce 2006 firma učinila druhou větší investici v podobě nákupu nové mísírny do továrny v Lobodicích. Tato investice byla dobrou investicí, jelikož nám pomohla zlepšit výrobní proces a přispět tak k většímu efektivitě výroby. Firma se snaží zvýšit produkci a upevnit své místo na stavebním trhu.

Cílem této práce v podobě popsání problematiky rizik byl splněn v první teoretické části práce. Druhý cíl práce je obsažen v další části práce kde byla analyzována společnost Betonika a její rizika pomocí finanční analýzy. Hlavním cílem bylo zjistit rizika podniku a poskytnout následná doporučení, která by mohla vést k ozdravení podniku.

Použitá literatura

- [1] ČEJKOVÁ, Viktória; NEČAS, Svatopluk; ŘEZÁČ, František. Pojistná ekonomika. Vyd. 1. Brno : [s.n.], 2003. 145 s. ISBN 80-210-32-88-X.
- [2] GRUNWALD, Rolf; TERMER, Tomáš ; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování. 9. publikace. Praha : Nad Zlato, 1992. 110 s. ISBN 80-900383-8-7.
- [3] GREEN, Kaj; HANKE, Oliver. Řízení v krizových situacích : Příklady efektivních strategií. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004. 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [4] DAIGNE, Jean-Francois. Ozdravná opatření v podniku. Vyd. 1. Praha : HZ Praha, 1996. 133 s. ISBN 80-901918-8-6.
- [5] MARTINOVIČOVÁ, Ing. Dana. Rizika podnikání a možnosti jejich pojištění. Brno, 2001. 34 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky a management. ISBN 80-214-2096-0.
- [6] JAMES, Hilary . Praktický marketing : Příručka pro začínající podnikatele. Vyd. 1. London : [s.n.], 1991. 119 s. ISBN 80-900370-7-0.
- [7] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

- [8] KOHOUT, Pavel; HLUŠEK, Martin. Peníze, výnosy a rizika : Příručka investiční strategie. 2. rozš. vyd. Praha : Ekopress, 2002. 214 s. ISBN 80-86119-48-3.
- [9] PAULAT, Ing. Vladislav. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. Vyd. 1. Praha : Profess Consulsting s.r.o., 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5.
- [10] PORTER, Michael E. Competitive strategy. New York : The free press, 1980. 397 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [11] PROCHÁZKOVÁ, D., ŘÍHA, J. *Krizové řízení*. Vyd. 1. Praha : [s.n.], 2004. 226 s. ISBN 80-86640-30-2.
- [12] SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. Řízení rizik. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing a. s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [13] WALTER, CSC., Prof. Ing. Jaromír. Základy pojišťovnictví. Vyd. 1. Praha : [s.n.], 1994. 97 s. ISBN 80-7079-305-8.
- [14] WALTER, CSC., Prof. Ing. Jaromír. Teorie rizika. Vyd. 1. Praha : [s.n.], 1994. 83 s. ISBN 80-7079-401-1.
- [15] ZUZÁK, Roman; KONIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované vyd. Praha : Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

- [16] [Http://halek.info/start.php](http://halek.info/start.php) [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Fakulta informatiky a managementu, katedra managementu. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/management-cviceni2/mngcv2.php?l=09&p=uvod>>.
- [17] [Http://www.krizovy-marketing.cz/](http://www.krizovy-marketing.cz/) [online]. 2009 [cit. 2011-04-19]. Krizový marketing. Dostupné z WWW: <<http://www.krizovy-marketing.cz/zajimave-clanky/>>.
- [18] [Http://osha.europa.eu/cs](http://osha.europa.eu/cs) [online]. 2009 [cit. 2011-04-21]. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dostupné z WWW: <<http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/faq/odskodneni.php>>.
- [19] Česká Republika. Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2006, 39, s. 99.
- [20] Portál veřejné správy České Republiky [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. [Http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place). Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411?PC_8411_number1=266/2006&PC_8411_l=266/2006&PC_8411_pi=70&PC_8411_ps=10&>.
- [21] BOZPinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-24]. [Www.bozpinfo.cz](http://www.bozpinfo.cz). Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/bezpecnost_prace/slaich5020522.html>.
- [22] Bezpečnost práce a prevence před poškozením zdraví [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. [Http://www.praceazdravi.cz](http://www.praceazdravi.cz). Dostupné z WWW: <<http://www.praceazdravi.cz/archive/2008-04/rozhovor.php>>.

- [23] Riscon for saver workplace [online]. 2010 [cit. 2011-05-01]. [Http://www.riscon.cz/cze/index.html](http://www.riscon.cz/cze/index.html). Dostupné z WWW: http://www.riscon.cz/cze/hodnoceni_rizik.html.
- [24] Výzkumný ústav bezpečnosti práce, [online]. 2011 [cit. 2011-05-01]. [Http://www.bozpinfo.cz/win/](http://www.bozpinfo.cz/win/). Dostupné z WWW: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/nemoci_zpovolani110404.html.
- [25] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [26] Město Vlašim [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. [Www.mesto-vlasim.cz](http://www.mesto-vlasim.cz). Dostupné z WWW: http://www.mesto-vlasim.eu/Krize/Zakladni_deleni_mim_udalosti.pdf.
- [27] Dílce pro inženýrské sítě a pozemní stavitelství [online]. 2011 [cit. 2011-05-04]. [Betonika.cz](http://www.betonika.cz). Dostupné z WWW: <http://www.betonika.cz/>.
- [28] Oficiální server českého soudnictví [online]. 2011 [cit. 2011-05-04]. [Justice.cz](http://www.justice.cz). Dostupné z WWW: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=betonika+lobodice.
- [29] KOŽENÁ, PH.D., Ing. Marcela. Manažerská ekonomika. II.díl. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 103 s. ISBN 978-80-7395-051-4.