

# Podnikateľské riziká malých a stredných podnikov v Českej republike

Martin Ilončiak

---

Bakalárska práca  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Ilončíak**  
Osobní číslo: **M16132**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Podnikatelská rizika malých a středních podniků v České republice**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma malých a středních podniků a jejich hlavních podnikatelských rizik v České republice.

#### II. Praktická část

- Analyzujte a popište současný stav rizik zkoumaného vzorku malých a středních podniků v České republice.
- Vytvořte rizikovou analýzu dotazovaných podniků.
- Na základě výsledků průzkumu navrhněte účinná řešení zjištěných problémů.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BELÁS, Jaroslav, Katarína BUGANOVÁ, Peter HOŠTÁK a kol. Podnikateľské prostredie malých a stredných firiem v Českej a Slovenskej republike. Žilina: Georg, 2014. 155 s. ISBN 978-80-8154-074-5.
- BELÁS, Jaroslav, GARGULÁKOVÁ Monika, HOLEC Marcel a kol. Řízení úvěrového rizika SME. Žilina: Georg, 2013. 115 s. ISBN 978-80-8154-017-2.
- DOLEJŠOVÁ, Miroslava. Zdroje financování malých a středních podniků. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž, 2008, 71 s. ISBN 978-80-87106-17-4.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery : od podnikatelského záměru k zahájení podnikání : jak úspěšně řídit malou i větší firmu : programy podpory podnikání. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jaroslav Belás, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je zjistit nejčastěji se vyskytující rizika spojená s podnikáním malých a středních podniků v České republice a navrhnout jejich případné řešení. Tato rizika byly zjišťovány pomocí dotazníku určeného na dané téma. Návrh na jejich vyřešení byl vytvářen na základě logického uvažování zvolením nejúčinnějšího způsobu jejich řešení. Teoretická část byla určena pro shrnutí teoretických znalostí všech možných rizik malých a středních podniků z finanční, tržní, informační, právní a manažerské perspektivy. V praktické části diplomové práce byly prezentovány relevantní výsledky průzkumu, na základě kterých jsme se snažili navrhnout účinná řešení problémů z různých oblastí podnikání malých a středních podniků. Hlavním výsledkem práce je definice a návrhy na zlepšení nejčastěji se vyskytujících problémů v podnikatelském prostředí malých a středních podniků v České republice.

**Klíčová slova:** Finanční riziko, tržní riziko, informační riziko, právní riziko, malé a střední podniky

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to identify the most frequent risks associated with the business of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic and propose their possible solutions. These risks were investigated using a questionnaire on the subject. The proposal to solve them was based on logical reasoning by choosing the most effective way to solve them. The theoretical part was designed to summarize theoretical knowledge of all possible risks of small and medium enterprises from the financial, market, information, legal and managerial perspectives. In the practical part of the thesis were presented relevant results of the survey, on the basis of which we tried to propose effective solutions to problems from various areas of small and medium-sized enterprises. The main result of this work is the definition and proposals for the improvement of the most frequent problems in the business environment of small and medium enterprises in the Czech Republic.

**Keywords:** Financial risk, market risk, information risk, legal risk, small and medium enterprises

Úvodom by som rád poďakoval prof. Ing. Jaroslavu Belásovi, PhD. za odborné vedenie a ľudský prístup pri vedení mojej bakalárskej práce. Ďalej by som rád poďakoval všetkým, ktorí sa nejakým spôsobom podieľali na vzniku tejto práce, hlavne mojej rodine, ktorá ma po celý čas podporovala.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY V ČESKEJ REPUBLIKE .....</b>	<b>10</b>
1.1 <b>PODNIKATELSKÉ RIZIKÁ .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FINANČNÉ RIZIKO .....</b>	<b>12</b>
2.1    RIZIKO FINANCOVANIA.....	12
2.2    ÚVEROVÉ RIZIKO.....	13
2.2.1    Riadenie úverového rizika.....	13
2.3    RIZIKO LIKVIDITY .....	15
2.4    RIZIKO ZMENY ÚROKOVEJ SADZBY.....	16
2.5    MENOVÉ RIZIKO .....	17
2.5.1    Interné zaistenie menového rizika.....	17
2.5.2    Externé zaistenie menového rizika.....	18
<b>3 TRHOVÉ RIZIKO .....</b>	<b>19</b>
3.1    OBCHODNE – POLITICKÉ RIZIKÁ .....	19
3.2    RIZIKO NEVYUŽITIA VÝROBNEJ KAPACITY .....	19
3.3    PREDAJNÉ RIZIKÁ .....	21
<b>4 INFORMAČNÉ RIZIKO VO FIRME.....</b>	<b>22</b>
4.1    NEDOSTATOČNE ZABEZPEČENÉ TECHNOLOGIE .....	22
4.2    MOBILNÝ MALWARE .....	22
4.3    NEAKTUALIZOVANÝ SOFTWÉR .....	23
4.4    FIREMNÉ DÁTA NA SÚKROMNÝCH ZARIADENIACH.....	23
4.5    SOCIÁLNE INŽINIERSTVO .....	23
<b>5 PRÁVNE RIZIKÁ.....</b>	<b>25</b>
5.1    LEGISLATÍVNE POŽIADAVKY A MOŽNÉ RIZIKÁ .....	25
5.1.1    Technická homologácia .....	26
5.1.2    Colné predpisy .....	26
5.1.3    Daňové predpisy.....	26
5.1.4    Sociálne a zdravotné poistenie .....	26
5.1.5    Dátová schránka .....	26
5.1.6    Stavebné predpisy .....	27
5.1.7    Povinnosť ochrany osobných údajov .....	27
5.2    PRÁVO PRIEMYSELNÉHO VLASTNÍCTVA.....	27
5.3    RIZIKÁ SPOJENÉ SO ZAMESTNANCAMI A ZÁKONNÍKOM PRÁCE .....	28
5.4    NEPLNENIE ZÁVÄZKOV PODNIKATEĽA .....	28
<b>6 RIZIKO ROZHODOVANIA MANAŽÉROV .....</b>	<b>29</b>
<b>7 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV.....</b>	<b>30</b>

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU .....</b>	<b>32</b>
7.1    DOTAZNÍK POTENCIÁLNYCH RIZÍK .....	32
<b>8    FINANČNÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE.....</b>	<b>33</b>
8.1    CUDZIE ZDROJE FIRMY – RIEŠENIE POTENCIÁLNYCH PROBLÉMOV .....	33
<b>9    TRHOVÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE .....</b>	<b>35</b>
9.1    ODSTÚPENIE OD ZMLUVY A JEJ RIEŠENIE.....	35
9.2    NEDODRŽANÁ KVALITA VÝROBKU – MOŽNÉ RIEŠENIA .....	37
9.3    NEDOSTATOČNE KVALIFIKOVANÍ PRACOVNÍCI.....	38
<b>10   INFORMAČNÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE.....</b>	<b>40</b>
10.1   RIZIKO NEAKTUALIZOVANÉHO SOFTVÉRU - RIEŠENIA .....	40
10.2   SOCIÁLNE INŽINIERSTVO – HROZBY A RIEŠENIA .....	42
10.2.1   Phishing.....	42
10.2.2   Baiting .....	43
10.2.3   Reverzné sociálne inžinierstvo.....	44
<b>11   PRÁVNE RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE .....</b>	<b>45</b>
11.1   GDPR – OCHRANA OSOBNÝCH ÚDAJOV .....	45
11.2   DAŇOVÉ PREDPISY, RIZIKÁ, OPTIMALIZÁCIA DANÍ .....	48
<b>12   RIZIKO OSOBNOSTI MANAŽÉRA .....</b>	<b>51</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>60</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>61</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou rizík malých a stredných podnikov v Českej republike. Malí a strední podnikatelia tvoria viac ako 95% všetkých právnických osôb na území Českej republiky a tým pádom sa významne podieľajú na fungovaní štátu ako takého. Určenie problému a navrhnutie možného riešenia je veľmi významným cieľom.

Každé riziko má svoje opatrenia a každý problém má svoje riešenie. Ak by sme prácou aspoň trochu prispeli k vyriešeniu nejakého problému malých a stredných podnikov, bol by to veľký úspech, keďže prosperita takýchto firiem je prosperitou nás všetkých. V prípade problémov, ktoré nemožno riešiť, budeme postupovať len na teoretickej úrovni a tieto problémy dopodrobna opíšeme.

Oblasti, ktorých sa možné riziká týkajú zahŕňujú finančnú, právnu, informačnú, trhovú a tiež manažérsku problematiku. Všetky tieto oblasti majú svoje úskalia a tvoria pre firmy podnikateľské prostredie ako celok. Práca sa zameriava na konkretizáciu rizík z každej jednej spomenutej kategórie. Očakávaný výsledok bude predstavovať určenie konkrétnych rizík, s ktorými sa opytovaní podnikatelia stretávajú/stretli najčastejšie.

Práca reaguje na aktuálne problémy na trhu. Zameriava sa na päť okruhov. Prvým z nich je finančné riziko, ktoré je úzko späté s finančnou situáciou podniku. Toto je samozrejme kritická oblasť pre firmy, a preto sa ňou budeme zaoberať.

Ďalej si popíšeme trhové riziko, ktoré sa venuje výhradne trhu a predajným záležitostiam. Práca rieši tiež veľmi aktuálnu tému informačného rizika. V dnešnej dobe je to jedna z najdiskutovanejších tém čo sa týka ochrany firemných údajov.

Z právnej stránky sa budeme zameriavať hlavne na problematiku legislatívnych požiadaviek, keďže majitelia podnikov majú už dlhodobo problémy s prílišnou administráciou a správou celkovo.

V neposlednom rade si priblížime riziko osobnosti vedúcich pracovníkov a prípadných opatrení na riešenie takéhoto rizika.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY V ČESKEJ REPUBLIKE

Definícia malých a stredných podnikov v Českej republike vyplýva z odporúčenia Európskej komisie a platí pre všetky členské štáty Európskej únie. V článku 2 prílohy odporúčenia sú malé a stredné podniky definované takto: „Kategória mikropodnikov, malých a stredných podnikov (SME) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej než 250 osôb a ktoré majú roční obrat nepresahujúci 50 miliónov eur a/alebo bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 43 miliónov eur.“ (Dolejšová, 2008)

Podľa Dolejšová (2008) je malý podnik definovaný ako podnik, ktorý zamestnáva menej než 50 osôb a jeho ročný obrat a/alebo bilančná suma nepresiahne 10 miliónov eur. Stredný podnik môžeme definovať ako firmu, ktorá zamestnáva viac ako 50 osôb (max. 250 osôb) a jeho ročný obrat prevýši sumu 10 miliónov eur (max. 50 miliónov) a/alebo bilančná suma ročnej rozvahy prekročí hranicu 10 miliónov eur (najviac 43 miliónov eur).

Z dôvodu prehľadnosti si uvedieme zhrnuté informácie v tabuľke.

Kategória podniku	Celkový počet zamestnancov	Ročný obrat (mil.eur)	Bilančná suma ročnej rozvahy (mil.eur)
Malý podnik	< 50	≤ 10	≤ 10
Stredný podnik	< 250	≤ 50	≤ 43

Tabuľka 1 : Typológia podnikov podľa jednotlivých kategórií (Dolejšová, 2008 – upravené)

V porovnaní s odporúčeniami Európskej komisie 96/280/EC z roku 1996 sa ročný obrat stredných podnikov zvýšil z pôvodných 40 mil. eur na 50 mil. eur a bilančná suma vzrástla o 16 miliónov eur z 27 mil. na 43 mil. eur. Zvýšili sa takisto aj limity pre malé podniky. Bilančná suma sa zvýšila z 5 mil. eur na 10 mil. eur a ročný obrat z pôvodných 7 mil. na 10 mil. eur. Bilančná suma a ročný obrat však nemusia platiť súčasne. Aby si podnik zachoval status malého alebo stredného podniku, je treba dodržať minimálne jednu z týchto podmienok. Počet zamestnancov sú však zamestnávateľia povinní dodržiavať za každých okolností.

## 1.1 Podnikateľské riziká

Podnikateľské riziká sú podľa Managementmania.com (© 2015) všetky možné riziká, ktoré nejakým zásadným spôsobom ovplyvňujú podnikanie alebo majú vplyv na rozhodovanie manažmentu a podnikateľa. Podnikanie prináša veľa rizík, v prvej rade ide o samotné rozhodovanie o podnikaní (s čím podnikat', ako a kde). V priebehu chodu podniku podnikateľ rozhoduje o množstve podnikových procesov týkajúcich sa zavedenia a udržania svojho produktu alebo služby na trhu.

V praxi sa pri neúspechu vyskytnú tzv. utopené náklady a pri úspechu naopak môže mať podnikateľ veľký zisk priamo úmerný podstúpenému riziku. Zníženie podnikateľského rizika je závislé od kvality podnikateľského plánu. Takisto sa používa aj poistenie podnikateľských rizík.

Podnikateľské riziká členíme na:

- finančné riziká, do ktorých patrí riziko financovania, úverové riziko, riziko likvidity, zmeny úrokovej sadzby a menové riziko
- trhové riziká obsahujú obchodne-politické riziká, riziko nevyužitia výrobnnej kapacity a predajné riziko
- informačné riziká, týkajúce sa nedostatočného zabezpečenia firemných údajov, pod ktoré spadajú rôzne typy rizík ako napr. neaktualizovaný softvér či nedostatočne zabezpečené technológie
- právne riziká, pod ktoré spadajú riziká legislatívnych požiadaviek, práv priemyselného vlastníctva, riziká spojené so zamestnancami či neplnenie záväzkov podnikateľa (Belás, 2018)
- manažérske riziko – definuje riziká spojené s osobnosťou a rozhodovaním manažéra (Managementmania.com, © 2015)

## 2 FINANČNÉ RIZIKO

Riziká malých a stredných podnikov sú úzko spojené s financiami a zdrojmi danej inštitúcie a tým pádom musíme prioritne definovať nástrahy z finančnej oblasti. Podľa Belás a kol. (2018) má podnikateľské riziko komplexnú podobu, pretože zahrňuje viacero parciálnych rizík, ktoré sú vzájomne prepojené. Fetisovová a kol. (2012) rozdeľuje podnikateľské riziko na: strategické riziko, prevádzkové riziká, finančné riziká, sociálno-politické riziká a riziko straty dobrého mena. Vzhľadom na subjektívnosť názoru autora sa názory ostatných odborníkov do istej miery líšia. Napp (2011) uvádza, že existujú rôzne formy finančného rizika. Na jednej strane existujú externé formy, ktoré súvisia so zmenami na finančných trhoch, a na strane druhej zdroje finančného rizika pochádzajú z interného prostredia firmy. Finančné riziká majú komplexný charakter a môžeme ich klasifikovať do týchto základných skupín:

1. riziko financovania znamenajúce nedostatočné prostriedky pre naplnenie primárneho strategického zámeru spoločnosti,
2. úverové riziko, ktoré predstavuje neschopnosť alebo neochotu splatiť svoje záväzky vo vzťahu k veriteľovi,
3. riziko likvidity znamenajúce nedostatočné finančné prostriedky na splatenie svojich záväzkov,
4. riziko zmeny úrokovej sadzby, ktoré môže negatívne ovplyvniť fungovanie spoločnosti v dôsledku zmeny cien pohľadávok a záväzkov,
5. menové riziko vyskytujúce sa v dôsledku zmeny devízového kurzu (Belás a kol., 2018, s. 69).

Vzhľadom na uvedené riziká je potreba definovať riziko vo všeobecnej rovine. Riziko vzniká v situáciách, keď je výsledok neistý, ale pravdepodobnosť rozličných výsledkov je známa alebo ju v krajnom prípade možno odhadnúť. Riziko sa spája s určitou aktivitou alebo akciou s neurčitými výsledkami, ktorou je subjekt realizujúci akciu ovplyvňovaný. (Hnilica, Fotr, 2009)

### 2.1 Riziko financovania

Podnik obecné funguje na základe dvoch typov financovania, ktorými sú cudzie zdroje alebo vlastný kapitál. Tento kapitál je však často tvorený prostriedkami akcionárov, ktorým prináleží právo podielu na základe podielového listu. Firmy zvyčajne tieto dva spôsoby kombi-

nujú za účelom dosiahnutia čo možno najväčšej návratnosti aktív. Použitie financií poskytnutých akcionármi sa vzdávame možnosti rozhodovať o investíciách a cieľoch firmy. Toto sa týka len prípadu, kedy nevlastníme nadpolovičnú väčšinu akcií, teda podieloch na spoločnosti. S týmto prípadom súvisia aj nedostatočné prostriedky pre firmu v situácii, kedy sa majoritný investor nestotožňuje s názormi konateľa firmy a financie neumožní použiť na pripravený projekt.

V prípade cudzích zdrojov uvažujeme financovanie zo strany banky alebo inej kapitálovej spoločnosti poskytujúcej finančné prostriedky. Risk spočíva v pravidelnom odlive zdrojov a splácaní poskytnutých peňazí. V čase recesie sa malé podniky môžu ľahko dostať do problémov s týmto typom financovania. Z menších firiem spravidla prežívajú iba vysoko kvalifikované a špecializované firmy. (Hayes, 2019)

## 2.2 Úverové riziko

Podľa Belás a kol. (2013) je úverové riziko najvýznamnejším a najväčším rizikom pre komerčné banky aj napriek tomu, že je dlhodobo známe a banky s ním majú najväčšie skúsenosti. Definuje ho ako riziko, že protistrana nevráti požičané prostriedky včas a v plnej výške. Výška tohto rizika spočíva v schopnosti a v ochote dodržať peňažné záväzky voči banke.

Špecifickým predstaviteľom emitenta s veľmi malým rizikom sú vlády vyspelých štátov, pri ktorých hovoríme o takzvanom „bezrizikovom inštrumente“. Podobným príkladom sú veľké domáce alebo medzinárodné spoločnosti s dobrými hospodárskymi výsledkami. Na hodnotenie kreditného rizika organizácie existujú tzv. ratingové agentúry zaoberajúce sa skúmaním a hodnotením tohto rizika na základe bonity klienta. (Česká bankovní asociace, @ 2016)

Vzhľadom na malé a stredné podniky sa budeme ďalej zaoberať bankovníctvom a riadením úverového rizika bankami, keďže sú najpravdepodobnejšou možnosťou získania cudzieho kapitálu českými malými a strednými podnikmi.

### 2.2.1 Riadenie úverového rizika

Riadenie úverového rizika predstavuje v každodennom fungovaní banky zásadnú činnosť. Pre zaistenie kontinuity podnikania sa banky musia chovať obozretne a vytvárať tzv. ekonomický kapitál pre krytie neočakávaných strát. Dostatočnú tvorbu kapitálu vyžaduje taktiež regulátor, dnes najmä na platforme výstupov bazilejského výboru pre bankový dohľad.

Vzhľadom k významnosti tohto rizika je nutné úverové riziko identifikovať, merať, sledovať a riadiť. Nesprávne úverovanie zvyčajne naštartuje s určitým časovým oneskorením bankovú krízu, ktorá s ďalším časovým oneskorením spôsobí ekonomickú krízu. Medzinárodný menový fond (ďalej len MMF) označuje za bankovú krízu také problémy bankového systému, kedy platí aspoň jedna z nasledujúcich podmienok:

- pomer zlých (znehodnotených) aktív k celkovým aktívam bankového systému prevyšil 10%,
- náklady na záchranu bánk prevýšili 2% HDP,
- problémy bankového systému vyústili do znárodnenia bánk.

Vláda môže reagovať na problémy bankového systému zmrazením vkladov v dôsledku čoho môže dôjsť k bankovej panike alebo reaguje zavedením bankových prázdnin, prípadne poskytne záruky na vklady v bankách. (Jílek, 2000)

Proces riadenia úverového rizika zahŕňa štyri základné prvky:

- identifikácia úverového rizika (kde a ako riziko vzniká),
- meranie úverového rizika (kvantifikácia vznikajúceho rizika),
- zaistenie úverového rizika (spôsob obmedzenia rizika pomocou limitov, prevencie),
- sledovanie úverového rizika (porovnanie skutočnej veľkosti vystavenia sa riziku požadovanou veľkosťou, resp. maximálne povolenou).

Pri riadení úverového rizika sa venuje pozornosť všetkým jeho rovinám, tzn. riadi sa na úrovni jednotlivých úverových obchodov, na úrovni úverového portfólia a na úrovni bankového portfólia. (Krajíček. 2016)

Podľa Vochozka (2011) je bankami využívaný tzv. index bonity, ktorý nám stanovuje solventnosť klienta. Pre výpočet tohto indexu je potrebné poznať hodnoty šiestich pomerových ukazovateľov, z ktorých každému je priradená váha. Najväčšiu váhu má ukazovateľ ROA (rentabilita aktív), druhú najväčšiu váhu má ukazovateľ podielu zisku na výnosoch podniku a ostatným ukazovateľom sú priradené nižšie váhy.

<b>A</b>	Cash flow / Cudzie zdroje
<b>B</b>	Aktíva / Cudzie zdroje
<b>C</b>	Zisk / Aktíva
<b>D</b>	Zisk / Výnosy
<b>E</b>	Zásoby / Výnosy
<b>F</b>	Výnosy / Aktíva

Tabuľka 2: Premenné Indexu bonity (zdroj: Váchal & Vochozka (2013))

Rovnica Indexu bonity:  $IB = 1,5 \cdot A + 0,08 \cdot B + 10 \cdot C + 5 \cdot D + 0,3 \cdot E + 0,1 \cdot F$

Výsledok	Hodnotenie	Podnik
$IB < -2$	Extrémne zlá ekonomická situácia	Bankrotný
$-2 \leq IB < -1$	Veľmi zlá ek. situácia	Bankrotný
$-1 \leq IB < 0$	Zlá ek. situácia	Bankrotný
$0 \leq IB < 1$	Problematická ek. situácia	Bonitný
$-2 \leq IB < -1$	Dobrá ek. situácia	Bonitný
$-2 \leq IB < -1$	Veľmi dobrá ek. situácia	Bonitný
$IB \geq 3$	Extrémne dobrá ek. situácia	Bonitný

Tabuľka 3: Hodnotenie podľa Indexu bonity (zdroj: Váchal & Vochozka (2013))

Kritickou hodnotou pre rozhodnutie, či je podnik bonitný alebo bankrotný, je hodnota 0. Čím vyššia je hodnota indexu, tým je podnik v lepšej finančnej situácii. (Rejnuš, 2014)

### 2.3 Riziko likvidity

Ďalším dôležitým prvkom spojeným s riadením finančných rizík je riziko likvidity, čiže schopnosti spoločnosti splniť svoje obchodné záväzky. Ukazovatele likvidity sa používajú k tomu, aby sme mohli porovnať zdroje, ktoré máme k dispozícii, so záväzkami, ktoré by



sme mali v určitej dobe zaplatiť. Aby sme udržali likviditu vo firme stabilnú je dobré, aby zdroje financovania, ktorými platíme za majetok, nemali kratšie trvanie ako sám majetok.

Poznáme štyri druhy likvidity a to:

- bežná likvidita ukazuje koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky. Ukazovateľ je meradlom budúcej solventnosti firmy,
- rýchla (pohotová likvidita): z bežnej likvidity odoberieme položku zásob, a dlhodobých pohľadávok
- okamžitá (hotovostní) likvidita meria schopnosť firmy hradiť aktuálne splatné dlhy najlikvidnejším majetkom,
- prevádzková pohotová likvidita znamená doplnkový ukazovateľ k pohotovej likvidite, ale na rozdiel od nej nepredpokladá splatenie všetkých krátkodobých záväzkov. (Edolo Consult, © 2010)

## 2.4 Riziko zmeny úrokovej sadzby

Malé a stredné podniky v Česku sa taktiež môžu stretnúť s rizikom zmeny úrokovej sadzby. Podľa Belás a kol. (2018) je toto riziko aktuálne v prípade, kedy pohľadávky a záväzky majú dohodnutú variabilnú úrokovú mieru. Zmena tejto úrokovej sadzby sa ďalej prejaví v nákladoch resp. výnosoch podniku.

Proti takémuto riziku sa podľa Febmat (© 2016) môžeme brániť tzv. FRA (forward rate agreement). Je to kontrakt, v ktorom sa účastníci v súčasnej dobe dohodnú o nákupe alebo predaji určitého množstva podkladového aktíva (komodita, mena, akcie, úrokové sadzby) v stanovený deň za predom stanovenú cenu. Je to forma termínovej operácie, ktorá sa používa za účelom zníženia rizika vyplývajúceho z nožnej zmeny ceny daného aktíva, napr. v našom prípade fixáciou úrokovej sadzby na úvere sa zníži riziko, že vzrastie úroková sadzba medzi súčasným dátumom a dátumom, kedy dôjde k zjednaniu úverového kontraktu.

Fungovanie FRA si ukážeme na teoretickom príklade:

V súčasnosti (okamih 0):

- podnik vie, že bude za 4 mesiace povinný uhradiť platbu, na ktorú si bude za 4 mesiace brať úver, ktorý splatí za ďalších napr. 8 mesiacov,
- ak však očakáva, že úrokové sadzby budú behom týchto 4 mesiacov rásť, zaistí sa proti úrokovému riziku prostredníctvom forwardu, kde si s finančnou inštitúciou dohodne budúcu úrokovú sadzbu (tzv. forwardovú úrokovú sadzbu).

Za 4 mesiace:

- podnik si vezme úver za úrokovú sadzbu stanovenú na základe aktuálnych trhových podmienok. Ak sa naozaj vyplní predpoklad podniku a úrokové sadzby budú rásť, táto trhovú úrokovú sadzba bude vyššia než úroková sadzba v okamihu 0.

Behom obdobia medzi 4-12 mesiacom:

- podnik platí úroky na základe výšky uvedenej úverovej zmluvy,
- podnik obdrží od finančnej inštitúcie, u ktorej si zjednal forwardový kontrakt, rozdiel medzi tržnou a forwardovou úrokovou sadzbou

## 2.5 Menové riziko

Dôležitou oblasťou finančných rizík firiem je určite menové riziko. Podľa Hejná (2016) vzniká toto riziko v okamihu, kedy má podnikateľ svoje aktíva, pasíva a peňažné toky denominované v rôznych menách a v dôsledku zmeny menových kurzov môže dochádzať k zmene ich hodnoty.

Menové riziko v podniku identifikujeme pomocou devízovej pozície. Ak je devízová pozícia otvorená, tak rozdiel medzi pohľadávkami a záväzkami v cudzej mene nie je nulový a podnikateľ je vystavený menovému riziku. Uzavretá devízová pozícia proti tomu znamená, že rozdiel medzi pohľadávkami a záväzkami v cudzej mene je nulový, a tak podnikateľ nie je vystavený tomuto riziku.

Dlhá devízová pozícia je situácia, kedy má podnik prebytok pohľadávok nad záväzkami v danej mene, zatiaľ čo krátka devízová pozícia značí záväzky prevyšujúce pohľadávky v danej mene. S dlhou devízovou pozíciou sa teda bude častejšie stretávať exportér a s krátkou pozíciou importér.

### 2.5.1 Interné zaistenie menového rizika

1. Netting (prirodzený hedging) spočíva v zladení menovej štruktúry pohľadávok a záväzkov.
2. Kurzové doložky v zmluvách napr. stanovenie o práve podnikateľa vykonať rekalkuláciu ceny, ak dôjde k zmene kurzu o určité percento.
3. Časovanie platieb.

4. Vytvorenie určitých rezerv na pohyb kurzu a započítanie týchto rezerv do ceny svojho produktu.

### 2.5.2 Externé zaistenie menového rizika

1. Uzatvorenie devízovej pozície prostredníctvom služieb peňažného trhu (tj. Menový spot, ktorý spočíva v jednoduchej promptnej premene tuzemskej meny za zahraničnú menu).
2. Zaistenie s využitím menových derivátov (forward, menové opcie). (Hejná, 2016).

Podľa MONETA Money Bank (© 2019) je menový spot nákup alebo predaj jednej meny za inú za kurz dohodnutý zúčastnenými stranami v dobe uzavretia obchodu. Vysporiadanie obchodu trvá najdlhšie 2 dni po uzavretí obchodu.

Druhou časťou externých prostriedkov zaistenia menového rizika sú menové deriváty.

Jeden z nich je tzv. „forward“ menový derivát, ktorý môže mať podkladové aktíva v podobe menových párov, úrokových sadzieb, komodít, energií a pod. Menové riziko spočíva hlavne v spojitosti menových párov a zmene meny pri firemných obchodoch. S tým súvisí FX (foreign exchange) forward. Je potrebné vysvetliť význam tzv. FX spotu, ktorý zahŕňa výmenu dvoch mien s kurzom, ktorý je spravidla stanovený dva pracovné dni (vysporiadanie T+2) po uzavretí transakcie. Vysporiadanie znamená v tomto prípade vzájomné doručenie peňazí na účty protistrán. Takéto transakcie používajú klienti pre okamžitú výmenu jednej meny za druhú pre zaplatenie tovaru alebo investície.

Strach z fluktuácie kurzov menových párov môže spôsobiť dopyt po cudzej mene už v súčasnosti, aj keď chce firma zaplatiť za tovar v budúcnosti. Pri takomto záujme dochádza k vysporiadaniu FX forwardu oveľa neskôr, typicky T+30, T+90 a spravidla maximálne do jedného roka. Obchodovanie forwardov prebieha na tzv. OTC (over the counter) trhoch. (Kracík, 2012)

Na rozdiel od predom uzavretých a presne stanovených forwardových obchodov, môžeme strach z kurzovej zmeny eliminovať pomocou tzv. menových opcí, pri ktorých podľa AKCENTA CZ (© 2019) nemáme výslovnú povinnosť predať alebo kúpiť danú menu za predom dohodnutý kurz. Menové opcie sú finančný nástroj pre zaistenie proti riziku vyplývajúceho z možného negatívneho vývoja konkrétneho menového páru. Spomenutá možnosť odmietnutia predaja a kúpy meny z menovej opcie vyplýva z práva získaného z platenia opčnej prémie predajcovi menovej opcie.

### 3 TRHOVÉ RIZIKO

Okrem finančných rizík sa môžu malé a stredné podniky stretnúť s trhovým rizikom. Podľa Belás a kol. (2018) vychádza trhové riziko z:

- chovania konečných zákazníkov (zákazníci neakceptujú nový výrobok, riziko platobnej neschopnosti alebo nevhôle zákazníka, riziko bezdôvodného neprevzatia výrobku zákazníkom,
- chovania distribútorov (naši distribútori sa dostali do finančných problémov, odmietajú ďalšiu spoluprácu),
- chovanie konkurentov (významný konkurent podstatne zníži cenu konkurenčného výrobku a zaháji reklamnú kampaň, do odvetvia vstúpi nový významný konkurent).

#### 3.1 Obchodne – politické riziká

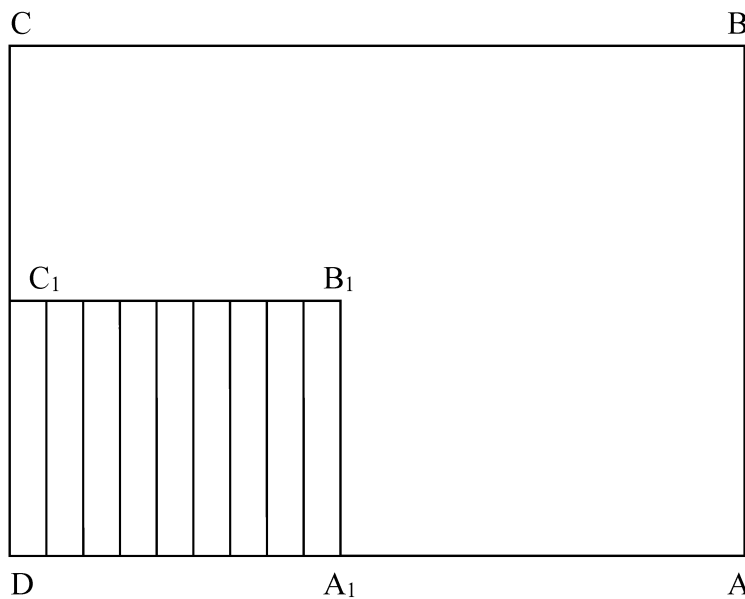
Do kategórie trhových rizík môžeme zaradiť obchodne – politické riziká. Medzi tieto riziká patria predovšetkým tzv. netarifné prekážky, predovšetkým vo forme predpisov a noriem pre výrobky. (Belás a kol., 2018)

Podľa Janatky (2011) medzi ne zaradujeme:

- bezpečnostné predpisy – v zemi, kam je tovar vyvážaný, čo sú napríklad predpisy k ochrane pracovníkov, ktorí s výrobkami manipulujú,
- predpisy na ochranu životného prostredia – limity škodlivých látok v ovzduší, v povrchových vodách...),
- zdravotné predpisy platné pre tých, kto s výrobkami manipuluje (napr. lieky, ochranné prostriedky),
- predpisy stanovujúce maximálne množstvo škodlivých látok v potravinách a nápojoch (limity ťažkých kovov, karcinogénnych látok, konzervačných látok...),
- predpisy chrániace zdravie detí (nepripustné látky v hračkách, náterových hmotách...).

#### 3.2 Riziko nevyužitia výrobnéj kapacity

Podľa Ďurina (2007) viažu nevyužitú výrobnú kapacitu určitú časť nákladov podniku. Na nasledujúcom obrázku si znázorníme princíp využívania výrobnéj kapacity.



Obrázok 1 – Grafické znázornenie využitia výrobnnej kapacity (Ďurina, 2007)

Pri rozbere vychádzame zo vzťahu medzi výrobnou kapacitou a jej využitím. DABC štvorec znázorňuje celkovú výrobnú kapacitu. Reálne využitie predstavuje šráfovaný štvorec. Stupeň využitia výrobnnej kapacity nám vyjadruje pomer plôch týchto štvorcov. Odpočítaním plochy DABC od vyšráfovaného štvorca získame kapacitnú rezervu.

$$ke = \frac{T_s}{T_v} \text{ kde:}$$

ke = koeficient extenzívneho využitia výrobnnej kapacity stroja

Ts = reálny časový fond

Tv = využiteľný časový fond.

Týmto vzorcom dokážeme vyjadriť extenzívne využitie stroja. Extenzívne využitie, inak časové využitie, vychádza zo sledovania skutočného časového fondu stroja, resp. výrobné linky a možného využiteľného časového fondu. Existencia rezervy závisí na rôznych faktoroch ako je napr. nedostatok pracovnej disciplíny, sezónna výroba, nekvalitná organizácia práce a pod.

Ďalej poznáme intenzívne využitie stroja, kde platí:

$$ki = \frac{V_s}{V_p}$$

ki = koeficient intenzívneho využitia

$V_s$  = skutočný výkon

$V_p$  = max. dosiahnuteľný výkon.

Merateľnosť výkonu je ovplyvňovaná hlavne kvalitou strojov, vybavením a nástrojmi, kvalifikáciou pracovníkov a pod. Tak ako aj v prípade extenzívneho využitia platí, že čím je koeficient  $k_i$  bližší k číslu 1, tým je výroba efektívnejšia. Vynásobením týchto dvoch koeficientov ( $k_e$ ,  $k_i$ ) dostávame výsledok celkového využitia výrobnnej kapacity.

### 3.3 Predajné riziká

Predajné riziká sú úzko spojené s fungovaním malých a stredných podnikov. Rozdeľujeme ich na 3 skupiny:

1. riziko neprevzatia tovaru,
2. riziko z nesplnenej dodávky materiálu,
3. riziko z neplnenia záväzkov zjednaných medzi predávajúcim a kupujúcim.

Riziko neprevzatia predstavuje odmietnutie prijatia predávaného tovaru. Druhou variantou je zrušenie objednávky resp. zrušenie kontraktu medzi predávajúcim a kupujúcim. Kupujúci môže taktiež modifikovať objednávku čím môže ohroziť realizáciu dodania tovaru a následne stratí kontrakt.

Ďalšie riziko sa týka dodávania materiálu druhou stranou. Podniky sa môžu stretnúť s úplným nedodaním tovaru alebo s dodaním tovaru v rozpore s vopred dohodnutou zmluvou. Príčinou sa stávajú poruchy na výrobných zariadeniach, prípadne problémy s financiami na strane dodávateľov. Problémom sa veľakrát stane aj doprava dohodnutej dodávky. (Euroekonóm, 2015)

Podľa Belás (2018) sa ďalšie riziko nesplnenia záväzkov medzi predávajúcim a kupujúcim delí na:

- riziko spojené s odstúpením obchodného partnera od zjednanej kúpnej zmluvy
- cenové riziko (týka sa cenových doložiek)
- riziká spojené s platobnou neschopnosťou kupujúceho
- riziká vyplývajúce z nedodržanej kapacity dodávaného zariadenia
- riziko týkajúce sa garančných opráv výrobkov
- riziko zanedbania „duševného vlastníctva“ predávajúcim

## 4 INFORMAČNÉ RIZIKO VO FIRME

Podľa Geeksforgeeks.org môžeme do informačných rizík firmy zaradiť softwarové útoky, krádež intelektuálneho majetku, krádež identity, únik informácií alebo informačné vydieranie. Riziko môže byť čokoľvek čo dokáže zneužiť nedostatočné zabezpečovacie systémy firmy a negatívne pozmeniť alebo poškodiť rôzne oblasti záujmu firmy.

V súčasnej dobe sa firmy stretávajú hlavne so softwarovými útokmi, ktorými sú napríklad rôzne počítačové vírusy, tzv. „trójske kone“ a pod. Ďalej poznáme malware útoky, ktoré vychádzajú zo spojenia „malicious software“ čo v preklade znamená „škodlivý software“.

Malwares pracujú na 2 základných princípoch, čiže ich rozdelíme do dvoch skupín:

- infekčné metódy (infekčné malwares), prvotne infikujú program a následne podľa navrhnutia vykonávajú škodlivé operácie ako krádež informácií, spomalenie siete atď. (trójsky kôň, vírusy, boti)
- akčné metódy (malware actions), vykonávajú zmeny vo firemných programoch, zobrazujú nepovolené reklamy (adware) prípadne monitorujú priebeh akcie firmy (spyware) atď.

### 4.1 Nedostatočne zabezpečené technológie

S novodobou pokrokovou technológiou sa každodenne dostáva na trh nespočetné množstvo nových elektronických zariadení, ktoré však zväčša nespĺňajú informačné zabezpečovacie princípy a normy. Keďže trh je veľmi konkurenčný, možnosť vytvoriť produkt v súlade s týmito normami je veľmi obtiažne. Z takýchto zariadení sa neskôr ľahko získavajú potrebné informácie pomocou škodlivých programov.

### 4.2 Mobilný malware

Každý mobilný telefón pripojený na internet je okamžite vystavený nebezpečeniu úniku informácií a pod. Stáva sa, že užívatelia si stiahnu mobilnú aplikáciu, s ktorou developer „pribalí“ tzv. malware alebo vírus a stiahnutím aplikácie si užívateľ nevedomky nainštaluje aj škodlivý softvér.

### 4.3 Neaktualizovaný softwér

Podľa Gatlan (2019) existuje na vzorke 163 miliónov počítačov (s Windows operačným systémom) až 55% neaktualizovaných programov. Prieskum bol robený firmou Avast, ktorá upozorňuje na vystavenie sa vysokého kybernetického rizika používaním zastaralých systémov.

Prieskum ďalej ukázal, že viac ako 94% prípadov užívateľov, ktorý si na svoj operačný systém Windows nainštalovali programy ako Skype, VLC Media Player alebo Adobe Shockwave ich neaktualizovali na aktuálnu verziu.

### 4.4 Firemné dáta na súkromných zariadeniach

Posielanie pracovných sms alebo iných dôverných firemných informácií cez súkromný mobilný telefón je každodenná realita u väčšiny ľudí. S vyvíjajúcou sa technikou a s ňou spojenou kybernetickou výstrahou je možné, že takýmto správaním nevedomky ohrozíme chod a fungovanie našej firmy únikom dôležitých dát.

„Mobilné telefóny sa teraz stali „vhodnými“ pracovnými nástrojmi pre veľa zamestnancov, ktorí sa na ne spoliehajú v komunikácii s klientmi a zamestnávateľom, zakaľ čo pracujú diaľkovo,“ hovorí Inés Rubio Alcalá-Galiano, ktorá vedie „eDiscovery“ a digitálne oddelenie kyber-bezpečnosti a informačnej odolnosti v Dubline. „Regulárne pristupujú k firemným dátam a ukladajú ich na mobilné zariadenia, manipulujú s nimi nesprávne, čo môže viesť k potenciálnemu úniku informácií,“ dodáva. (Keogh, 2018)

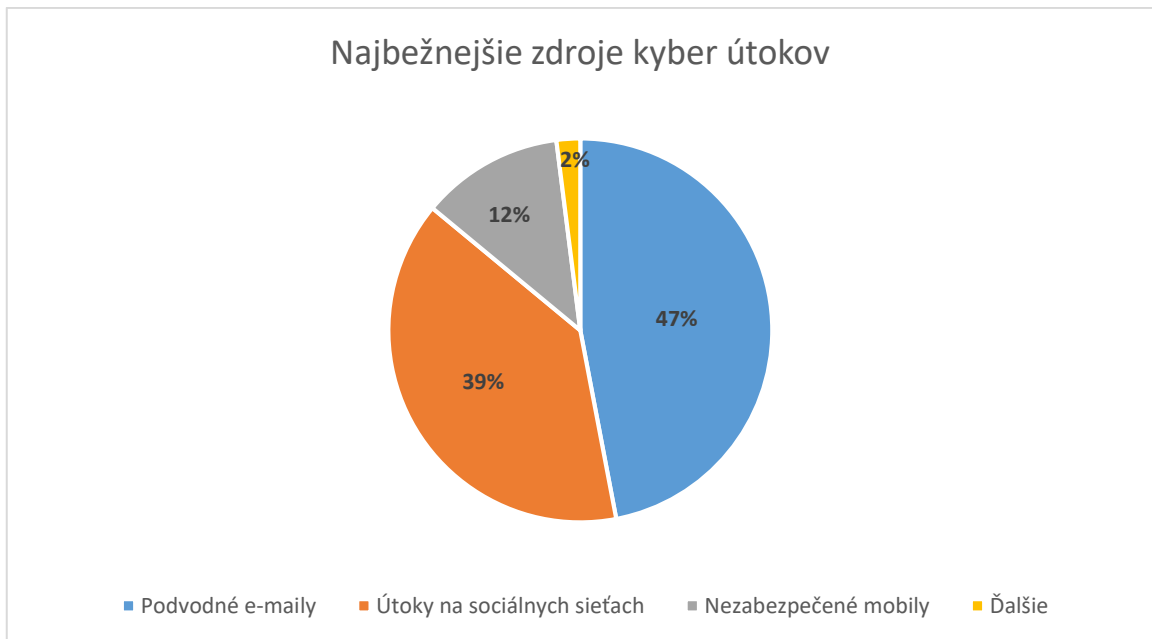
### 4.5 Sociálne inžinierstvo

Sociálne inžinierstvo je úzko spojené s ľudskou schopnosťou mýliť sa. Je to forma techniky hackerov určená pre zneužitie neinformovaných obetí, ukradnutie firemných dát alebo infikovanie ich pracovných počítačov malwarom. Vo veľmi veľa prípadoch títo hackeri využívajú nedostatočné technologické vzdelanie obete a to, že si zamestnanci dostatočne neuvedomujú hodnotu a vzácnosť osobných ale aj firemných dát.

Poznáme tzv. klasické email „phishing“ útoky, ktoré spočívajú v pretváraní podvodníka, že e-mail je autentický a pochádza z legitímnych zdrojov. Často tieto e-maily obsahujú rôzne vírusy (zväčša v prílohe e-mailu).



Niektoré útoky sa zakladajú na komunikácii medzi útočníkom a obeťou. Tá je zmanipulovaná a ľahko poskytne dôverné informácie, ktoré útočník požaduje pod nejakou zámienkou. Je dôležité poznamenať, že aj málo osobných informácií dokáže hacker použiť napr. na zmenu prihlasovacieho mena a hesla do siete, pričom mu veľakrát stačí len meno, dátum narodenia či adresa. (Kaspersky Lab., ©2019)



Graf 1 – Najbežnejšie zdroje nástrah sociálneho inžinierstva (Dostupný online z [iconixtrument.com](http://iconixtrument.com), vlastné spracovanie)

## 5 PRÁVNE RIZIKÁ

Podľa Akont.cz má Česká republika nestabilné právne prostredie obsahujúce nekonceptné zmeny zákonov na poslednú chvíľu a nevyspytateľné rozhodovanie súdov. Hlavne v oblasti obchodného práva je nedoriešené znenie zákonov alebo ich výklad a často je neznáma aj judikatúra.

Právna neistota prináša pre podniky riziko, že transakcia prevedená v dobrej viere a potvrdená zo strany právnikov, auditorov a ďalších expertov, môže byť v budúcnosti zpochybnená na základe nejakého nového rozsudku alebo oficiálneho výkladu. Akont.cz tvrdí, že zahraničie má právne podstatne dlhšiu kontinuitu a vo väčšine súdnych sporov je možné oprieť sa o judikáty a lepšie odhadnúť svoje šance predom.

Podľa Smejkal a Rais (2013) rozlišujeme právnu ochranu nasledovne:

- verejnoprávna ochrana – je daná právnymi predpismi konkrétnej zeme. Upravuje podnikateľské prostredie (občiansky zákonník, zákon o obchodných korporáciách) ako aj špecifické oblasti podnikania (napr. zákon o ochrane spotrebiteľa, zákon o životnom prostredí a pod.)
- súkromnoprávna ochrana – je daná vnútornými normami podniku ako aj zmluvnými vzťahmi s tretími osobami, na tieto vzťahy platia platné právne normy.

### 5.1 Legislatívne požiadavky a možné riziká

Pred začatím podnikania musí mať firma jasne stanovený podnikateľský plán a takisto musí dbať na rôzne legislatívne požiadavky týkajúce sa vzniku podniku a jeho pôsobenia na trhu.

Medzi legislatívne požiadavky pri začatí resp. prevádzkovaní podnikania zaraďujeme:

- technickú homologáciu,
- colné predpisy,
- daňové predpisy,
- sociálne a zdravotné poistenie,
- dátovú schránku,
- stavebné predpisy,
- ochranu osobných údajov

### 5.1.1 Technická homologácia

Ak firma niečo vyrába, musí byť jej produkt v súlade s technickými, bezpečnostnými a a inými právnymi normami. Takáto právna úprava je zväčša harmonizovaná predpismi Európskej únie.

### 5.1.2 Colné predpisy

Ak chce firma vyvážať alebo dovážať tovar zo zahraničia je potreba dávať pozor na možné colné riziká vyplývajúce zo stanovených colných predpisov. Podnik sa bude musieť registrovať na colnom úrade a prejsť colným konaním. Týka sa to pri dovoze a vývoze do tretích krajín, no v niektorých prípadoch je potreba vykázat' objem vývozu a dovozu v systéme In-trastat, čo sa týka aj pri obchodovaní so štátmi Európskej únie.

### 5.1.3 Daňové predpisy

Pri daňových predpisoch nejde len o zaistenie a splnenie daňovej povinnosti, ale aj o správnu daňovú optimalizáciu podnikania v rámci dosiahnutia vyššieho zisku. Podnikateľ zo zákona ručí aj za platenie DPH svojho dodávateľa. Riziko spočíva v insolventnosti dodávateľa a následnom nevrátení zaplatenej dane. Takisto sa môže stať, že dodávateľ nie je platca DPH a my si to ako firma nevšimneme, týmto môžeme DPH zaplatiť zbytočne dvakrát.

### 5.1.4 Sociálne a zdravotné poistenie

Pri podnikaní právnickej osoby vzniká povinnosť odvádzať zálohy za svojich zamestnancov do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Riziko spočíva v nesplnení svojich povinností a v následných možných sankciách voči podniku.

### 5.1.5 Dátová schránka

Každý právnickej osobe, ktorá je zapísaná v obchodnom registri, sa automaticky prideli dátová schránka. Táto schránka slúži pre korešpondenčné účely medzi podnikovou jednotkou a štátnymi inštitúciami. V prípade nedostatočnej kontroly či zanedbania elektronickej dátovej schránky sa podnikateľ/firma vystavuje riziku zmeškania rôznych termínov, ktoré jej vyplývajú z povinností voči štátnym útvarom.

### 5.1.6 Stavebné predpisy

Pri dodržovaní stavebných predpisov si musí podnik dávať pozor na právne predpisy stavebného úradu, keďže ten kladie veľké nároky na akúkoľvek zmenu či zásah do stavebného majetku firmy. Najmenšie úpravy výrobných haly či linky môžu podliehať obmedzeniam a predpisom stavebného úradu. Riziko finančnej pokuty je pri transformácii stavebného majetku vysoké, pokiaľ si na právnu úpravu nedá firma pozor. (AZ legal, © 2018)

### 5.1.7 Povinnosť ochrany osobných údajov

Podľa Osobnyudaj.sk (© 2019) vystupuje každý zamestnávateľ ako správca osobných údajov svojich zamestnancov. Najnovšie nariadenie GDPR sa týka všetkých zamestnávateľov/podnikov, ktorí majú kontakt s osobnými údajmi zákazníkov či zamestnancov.

Pracovné zmluvy by mali z právneho hľadiska obsahovať informácie o spracovaní osobných údajov zamestnancov. Je treba ich informovať o používaní a účele získania osobných údajov, o tom, kto a ako s nimi bude nakladať, komu budú prístupné a na akú dlhú dobu si firma tieto údaje ponechá. Zamestnanec má taktiež právo byť informovaný o svojich právach čo sa týka osobných údajov.

## 5.2 Právo priemyselného vlastníctva

Práva priemyselného vlastníctva a ich riziká môžeme zaradiť do 2 skupín:

- riziko neregistrovanej ochrannej známky – pokiaľ podnik nemá svoj patent registrovaný, nemôže sa v prípade porušenia duševného vlastníctva brániť, keďže nemá ochrannú známku na svoj produkt, a tým pádom nie je v práve. Môže sa tiež stať, že konkurent si zistí dostatočné informácie o produkte našej firmy a zaregistruje ochrannú známku pod svojím menom,
- riziko porušenia duševného vlastníctva inej firmy – napr. pri využívaní licencie tretej strany nemôžeme poskytnúť „know how“ ďalšiemu výrobcovi (AZ legal, © 2018)

### 5.3 Riziká spojené so zamestnancami a zákonníkom práce

Podľa AZ legal (© 2018) je potreba brať veľký ohľad na zákonník práce pri zamestnávaní ľudí. Povinnosti, ktoré zo zákonníka vyplývajú je viacero:

- ochrana zamestnanca – táto ochrana znamená striktné dodržiavanie náležitostí týkajúcich sa pracovnej zmluvy, pracovnej doby, odmeňovania a pod. V prípade nedodržania zákonov má inšpektorát práce možnosť vykonať kontrolu a prípadne uložiť pokutu,
- rozviazanie pracovného pomeru – riziko plyní z oprávnenia zamestnanca prešetriť dôvod prepustenia, ktorý musí byť zamestnávateľom jasný a opodstatnený
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci – povinnosťou firmy je zabezpečiť pravidelné BOZP školenia zamestnancom, a tým sa vyhnúť možným penalizáciám pri prípadnom pracovnom úraze zamestnanca
- konkurenčná doložka – je používaná k ochrane zamestnávateľa a zvyčajne trvá po dobu jedného roku. Riziko plyní z možného úniku firemných „know-how“ informácií zapríčineného bývalým zamestnancom.

### 5.4 Neplnenie záväzkov podnikateľa

S neplnením záväzkov sú podľa CzechTrade (© 2018) úzko spojené zmluvné pokuty. Základom právnej úpravy zmluvných pokút v Českej republike sú ustanovenia občianskeho zákonníku, a to konkrétne ustanovenie § 2048.

Zmluvná pokuta je zjednávaná zmluvnými stranami v určitej výške pre prípad porušenia zmluvnej povinnosti. Takúto pokutu je možno zjednať aj zároveň s úrokmi omeškania. Funguje na princípe paušalizovanej náhrady škody, čiže aj keď poškodenej strane v skutočnosti nevznikne reálna škoda, má podnikateľ povinnosť zaplatiť pokutu. Zmluvná pokuta môže byť zjednaná aj ústne, aj keď sa doporučuje písomná forma. Veriteľ totiž následne pri porušení zmluvy musí dokázať jej existenciu a výšku plnenia.

Zákon poskytuje ochranu dlžníkom v prípade, že si zmluvné strany zjednajú neprímerane vysokú zmluvnú pokutu. V takom prípade má rozhodujúce slovo súd, aby zhodnotil, či je zmluvná pokuta primeraná alebo nie. V prípade rozhodnutia o neprímerane vysokej pokute má súd plné právo túto pokutu znížiť až do výšky reálne vzniknutej škody.

## 6 RIZIKO ROZHODOVANIA MANAŽÉROV

Manažérske procesy a rozhodnutia majú objektívne alebo subjektívne podnety. Podmienky lokálneho či regionálneho trhu, kde malé a stredné podniky fungujú, majú relatívne predvídateľný charakter. Zaraďujeme ich preto do objektívnych podnetov manažérskeho rozhodovania.

Na druhej strane subjektívne podnety ako napr. rozhodovanie manažérov či vlastníkov firmy majú niekoľko bodov:

- rozhodovací proces firmy je založený na dovtedy úspešných a menej intuitívnych rozhodnutiach manažéra podložených skúsenosťami a vzťahmi s obchodnými partnermi a nie na hlbšej analýze situácie
- rozhodovanie je značne ovplyvnené majiteľovou či manažérovou osobnosťou, ich kvalifikáciou, ekonomickými a manažérskymi skúsenosťami, komunikačnými či medziľudskými schopnosťami a rôznymi psychickými procesmi tiež, ako je napríklad únava, stres, vplyv choroby atď. (Hudáková – Míka - Hollá, 2018)

Osobnosť manažéra má veľký vplyv na úspešnosť a efektivitu práce. Podľa Belás (2014) majú slabé psychické vlastnosti vplyv na efektívne fungovanie. Do takýchto vlastností zaraďuje podpriemernú alebo priemernú inteligenciu, nízku schopnosť vytvárať vhodné pracovné podmienky ako aj motiváciu zamestnancov. Ďalej mu môže chýbať sebakontrola alebo veľmi podstatné organizačné schopnosti.

Paradoxne začiatkom úpadku môže byť úspech. Podľa Veber a Srpová (2005) dochádza veľakrát k recesii v čase, keď sa firme darí. Počas prílišného ziskového obdobia môžu majitelia alebo manažéri reagovať unáhlene a začnú ďalšiu expanziu, ktorá môže pre firmu znamenať v konečnom dôsledku finančné problémy.

## 7 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

V teoretickej časti bakalárskej práce sú zhrnuté hlavné riziká, s ktorými sa môžu stretnúť malé a stredné podniky v Českej republike.

Prvá kapitola sa zaoberá opisom a definíciou malých a stredných podnikov. Konkrétna definícia je upravená a presne definovaná doporučením Európskej únie, ktoré platí pre všetky členské štáty.

V druhej kapitole sú bližšie vysvetlené riziká spojené s firemnými financiami a ich riadením. Finančné riziko je popísané a rozdelené do niekoľkých skupín rizík. Keďže finančná stránka firmy je kritickou oblasťou fungovania podniku, sú v tejto kapitole popísané hlavné finančné riziká ako je úverové riziko, riziko likvidity, riziko zmeny úrokovej sadzby a menové riziko.

Teória sa ďalej zaoberá druhým typom rizík pre malé a stredné podniky čím je trhové riziko. To sa ďalej rozdeľuje na obchodne – politické riziká (bezpečnostné predpisy, zdravotné predpisy atď.), riziko nevyužitia výrobnnej kapacity (časové a výkonové využitie) a predajné riziká, do ktorých patrí nesplnenie záväzkov alebo nedodanie materiálu dodávateľom.

Ďalšia kapitola sa zaoberala informačným rizikom firmy hlavne z pohľadu týkajúceho sa úniku citlivých informácií a spôsobmi, ktorými sa podnik môže do takýchto nepríjemností dostať. Najväčším kameňom úrazu úniku informácii sa v súčasnosti stáva neaktualizovaný softvér či nedostatočné informačno-technologické zabezpečenie podniku.

Podstatnou časťou teoretickej rozpravy sú bezpodmienečne právne riziká spojené s podnikaním malých a stredných podnikov. Táto časť sa zameriava na problematiku colných či daňových predpisov, dátových schránok, stavebných predpisov atď. Podnikatelia by si mali predovšetkým dávať pozor na legislatívnu úpravu podnikania v Česku a s ňou spojené veľké množstvo administratívnych úkonov.

Posledná kapitola je venovaná problematike rozhodovania manažérov a s tým spojené možné riziko neefektívneho riadenia či zlého manažérskeho rozhodovania firmy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

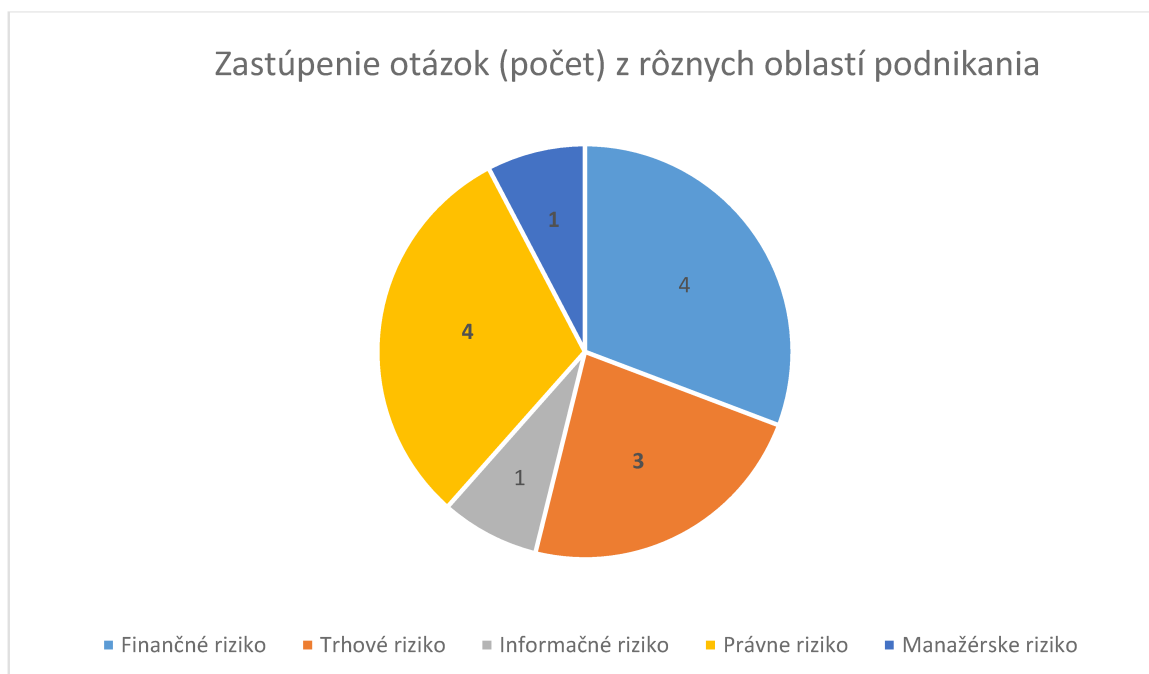


## ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU

V úvode praktickej časti si vysvetlíme štruktúru dotazníku, jeho hlavné ciele a zameranie otázok. Ďalej si dotazník vyhodnotíme a budeme z dosiahnutých výsledkov vyvodzovať závery a tvrdenia, ktoré z neho vyplývajú. V prípade najrozšírenejších rizík spomedzi jednotlivých rizikových kategórii si dané problémy dopodrobna rozoberieme.

### 7.1 Dotazník potenciálnych rizík

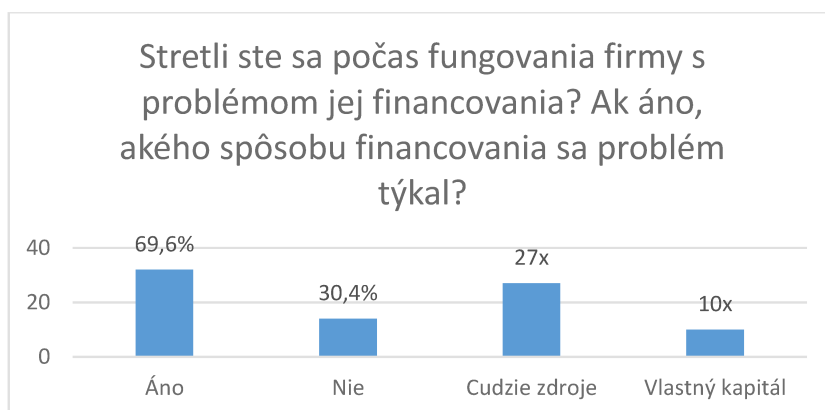
V poskytnutom dotazníku sme sa zamerali na jednotlivé riziká z finančného, trhového, informačného, právneho a manažérskeho hľadiska. Otázky boli tvorené podľa štruktúry teoretickej časti bakalárskej práce. Každé jedno spomenuté a rozobraté riziko v teórii bolo zahrnuté v prieskume, čím sme získali výsledky z viacerých oblastí podnikateľského prostredia v Českej republike. V nasledujúcej časti práce budú vyhodnotené najrizikovejšie oblasti zo všetkých piatich typov rizík spomenutých vyššie. Vzhľadom na to, že ich budeme preberať jednotlivo, navrhne sa ku každej časti aj potenciálne riešenie, ktoré by mohlo problém eliminovať alebo ho aspoň zmierniť. Výsledky dotazníka boli vytvorené na základe 46-tich odpovedí zástupcov opytovaných spoločností.



Graf 2 – Zastúpenie otázok v dotazníku (vlastné spracovanie)

## 8 FINANČNÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE

Prieskum obsahoval 4 otázky týkajúce sa finančného rizika malých a stredných podnikov v Česku. Tieto otázky sa týkali financovania pomocou cudzích zdrojov a vlastného kapitálu, úverového rizika, likvidného rizika a rizika zmeny úrokovej sadzby. Zo získaných odpovedí sme zistili, že najväčšie riziko vyplýva z financovania podniku pomocou cudzích zdrojov. Konkrétne výsledky si ukážeme na nasledujúcom grafe.



Graf 3 – Riziko financovania (vlastné spracovanie)

Z hore uvedených výsledkov vyplýva, že až 32 (69,6%) opýtaných z celkového počtu 46 má alebo malo aspoň raz počas fungovania podniku problém s financovaním firmy a z toho až 27 (58,7%) respondentov uvádza, že sa problém týkal cudzích zdrojov firmy.

### 8.1 Cudzíe zdroje firmy – riešenie potenciálnych problémov

Cudzíe zdroje firmy zaraďujeme po vlastnom kapitále ako druhý spôsob financovania podniku. Tento spôsob sa viaže na pôžičku, čiže vzťah medzi veriteľom a dlžníkom na základe úverovej zmluvy. Z podnikateľského prostredia je známe, že najčastejším cudzím zdrojom menších firiem sú práve úvery od bánk. Takéto úvery rozdeľujeme na krátkodobé (do jedného roka) a dlhodobé (viac ako jeden rok). (Managementmania.com, 2016)

#### Krátkodobé bankové úvery

V prípade krátkodobých úverov je možným riešením potenciálnych problémov dôkladné zváženie a informovanosť podniku o všetkých možných náležitostiach podniku. Vieme, že krátkodobé úvery sú spojené s vyššími úrokovými sadzami, čo znamená, že treba uvažovať nad neodkladnou potrebou využiť takýto úver. Kritickou otázkou je rentabilita podniku, čiže

schopnosť danej firmy vytvárať dostatočný zisk na krytie menej výhodných zdrojov z krátkodobého bankového úveru. Ak je podnik dostatočne rentabilný a zistí si všetky náležitosti takéhoto úveru, značne sa mu znižuje riziko výskytu problémov spojených s týmto zdrojom financovania.

### **Dlhodobé bankové úvery**

Ak firma uvažuje nad dlhodobým úverom od banky, je potrebné brať do úvahy životnosť podniku a podnikateľský plán. Podnik s konkrétnou víziou a vopred určeným smerovaním má logicky väčšiu šancu takýto bankový úver splatiť, keďže má s požičanými prostriedkami konkrétne plány, najlepšie také, s ktorými má už v minulosti kladné skúsenosti čím majú väčšiu šancu uspieť.

Veľa firiem bonitných či nebonitných si berie dlhodobé úvery z dôvodu, že sú lacnejšie. Banky takéto úvery poskytujú len po dôkladnom zvážení a skúmaní firemnej finančnej situácie a taktiež jej podnikateľského plánu. Ak je však podnikateľský plán fiktívny, čiže umelo vymyslený, môže sa firma dostať do problémov splácať úver veľmi jednoducho z dôvodu hazardného využitia bankových zdrojov.

Toto riziko sa, samozrejme, spája aj s krátkodobými úvermi, no pri dlhodobých úveroch máme zväčša stanovenú fixnú dobu splácania v rádoch niekoľko rokov, čo znamená, že ak firma príde o prostriedky z dlhodobého úveru, môže sa to s ňou ťahať niekoľko rokov a nakoniec viesť až k vyhláseniu bankrotu.

## 9 TRHOVÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE

V tejto časti BP si rozoberieme najčastejšie sa vyskytujúce trhové riziko z pomedzi opýtaných respondentov. Otázky týkajúce sa trhového rizika obsahovali oblasti ako obchodno-politické riziká, ktoré zahrňujú potenciálne riziká ako sú rôzne bezpečnostné predpisy, predpisy na ochranu životného prostredia, zdravotné predpisy a pod. Ďalej sme sa zúčastnených pýtali na problémy týkajúce sa výrobnnej kapacity a jej fungovania a nakoniec sme sa zaoberali možnými obchodnými rizikami.

Spomedzi vyššie uvedených potenciálnych rizík nám podľa výsledkov dotazníka vyšlo, že podnikatelia sa stretávajú najviac s obchodnými rizikami ako je odstúpenie od zmluvy obchodných partnerov a nedostatočná kvalita/kapacita dodávaného produktu.

### 9.1 Odstúpenie od zmluvy a jej riešenie

Najviac zastúpený problém týkajúci sa až 40 – tich respondentov (vid'. graf 4) bolo práve odstúpenie od zmluvy druhej strany.

Podľa pravnilinka.cz (2016) je odstúpenie jednostranný právny úkon jednej zo zúčastnených strán adresovaný druhej strane, na ktorého základe tak zaniknú všetky práva a povinnosti oboch zmluvných strán. Takýto právny akt však býva zväčša dôvodom sporu a predmetom nejasností medzi dvoma zmluvnými stranami.

Vzhľadom na to, že internetové nakupovanie je v súčasnosti veľmi aktuálne a väčšina malých a stredných podnikov svoje produkty predáva práve pomocou svojich e-shopov, rozoberieme si právo na odstúpenie od zmluvy pri kúpe produktu online. Takéto nákupy zo strany zákazníka podliehajú podľa zákona 14 dennej lehote, ktoré spotrebiteľa chráni a umožňuje mu odstúpiť od zmluvy bez akejkoľvek sankcie. Kvôli zmenšeniu rizika odstúpenia od zmluvy by sme mali ako podnikateľ o tejto možnosti svojho zákazníka informovať, inak sa vystavujeme predĺženiu tejto lehote až na jeden rok a štrnásť dní.

Za účelom ďalšej eliminácie rizika si ako predajca môžeme priamo v zmluve určiť výšku odstupného, ktoré musí zákazník zaplatiť pri odstúpení od zmluvy. Zaplatením odstupného nám zanikajú akékoľvek právne záväzky či pohľadávky ak sa tak zmluvné strany vopred dohodli.

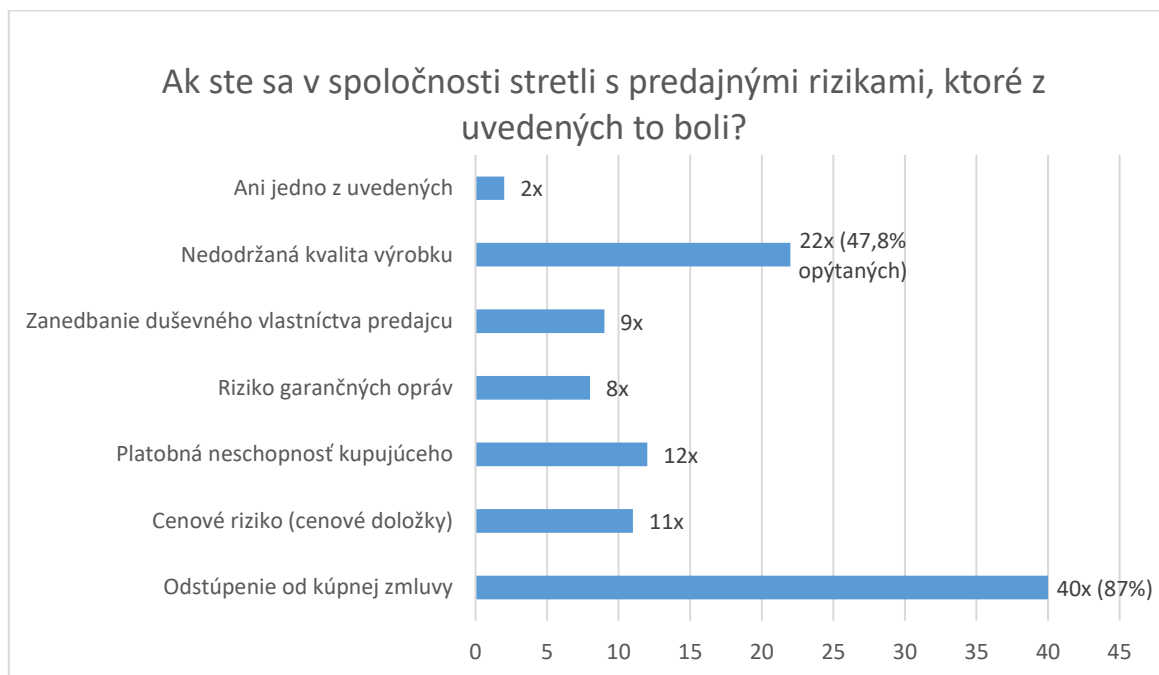
Často sa stáva, že podnikateľ vedome či nevedome poruší vopred určené náležitosti zjednanej zmluvy. V situácii, kedy predávajúci poruší povinnosť, o ktorej môže jednoznačne povedať, že bez jej plnenia by druhá strana na podmienky nepristúpila, uvažujeme o podstatnom porušení zmluvných podmienok.

Takémuto riziku sa však ako predávajúci môžeme chrániť veľmi jednoducho a efektívne. Dôkladné dodržovanie dohodnutých podmienok a takisto morálnych pravidiel nám zaručí, že náležitosti, ktoré máme splniť a ktoré nám vyplývajú zo zmluvy ako povinnosti, splníme bez problémov a náš zákazník nebude mať dôvod odstúpiť od dohodnutého obchodu.

### Zodpovednosť za vady

Môžeme sa stretnúť aj s tzv. zodpovednosťou za vady, ktorá znamená, že ak je náš produkt poškodený alebo nespĺňa potrebné vlastnosti, môže náš veriteľ (zákazník) od zmluvy odstúpiť a tým si nárokovať vrátenie finančných prostriedkov za tovar/službu. Takáto reklamácia je zo zákona účinná, pokiaľ kupujúci poskytne dostatočné dôkazy na preukázanie chyby zo strany obchodníka.

Riešenie respektíve zmiernenie finančných strát z vadných produktov dosiahneme tým, že pred expedíciou či dodaním produktu dôsledne skontrolujeme funkčný stav produktu a všetkých jeho potrebných vlastností, bez ktorých by nebolo možné jeho plné využívanie.



Graf 4 – Predajné riziká (vlastné spracovanie)

## 9.2 Nedodržaná kvalita výrobku – možné riešenia

V tejto časti si rozoberieme druhý najviac sa vyskytujúci predajný problém medzi opytovateľmi, čím je nedodržaná kvalita dodávaného výrobku. Takmer polovica firiem z nášho prieskumu tvrdí, že sa počas svojho fungovania aspoň raz dostala do rizika spojeného s nedostatočnou kvalitou výrobku. Toto predajné riziko hrozí pri dovoze objednaného tovaru či produktov zo strany nášho dodávateľa.

Efektívne riešenie by v tomto prípade mohlo spočívať v objednaní vzorkového tovaru. V poslednej dobe má veľa stredných a malých firiem dodávateľov napríklad z tretích krajín čo znamená, že fyzická kontrola celej objednávky je nereálnou záležitosťou.

V prvom rade si treba overiť autenticitu firmy a potom sa môžeme zaoberať vzorkovým predajom. Takýto predaj spravidla spočíva v kúpe jedného kusu požadovaného produktu, čím si kupujúci môže kvalitu skontrolovať fyzicky a v prípade, že nebude spokojný, nie je nijako viazaný na kúpu ďalších kusov. Takéto riešenie existuje samozrejme aj v Českej republike, no v rámci republiky je väčšia pravdepodobnosť, že budeme mať možnosť tovar vyskúšať osobne. V prípade problému sa, samozrejme, ľahšie riešia spory s českými dodávateľmi v porovnaní s dodávateľmi z tretích krajín, keďže tam je vymáhateľnosť značne oslabená v dôsledku vysokej vzdialenosti.

Táto téma úzko súvisí s predošlou problematikou odstúpenia od zmluvy. Ak sa už stane, že požadovaná kvalita výrobku nie je dostatočná, môžeme sa brániť odstúpením od zmluvy respektíve reklamáciou predanej veci. Dĺžka ochrannej doby produktu závisí na type a podmienkach predajcu, no zväčša sú to zo zákona stanovené 2 roky.

Reklamácia (reklamačný doklad) musí obsahovať:

- identifikáciu reklamujúceho a predajcu
- popis výrobku, ktorý reklamujeme, vrátane uvedenia dátumu predaja (týka sa to zväčša drahých výrobkov)
- konkretizáciu nesúladu s kúpnu zmluvou
- požiadavku spotrebiteľa na spôsob vybavenia reklamácie
- podpisy či pečiatku reklamujúceho a predávajúceho (businessinfo.cz, 2009)

### 9.3 Nedostatočne kvalifikovaní pracovníci

Napriek tomu, že z výsledkov prieskumu nevyplýva značný problém spojený s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, v súčasnosti je v Česku všeobecne známe, že chýbajúci kvalifikovaní pracovníci sú dôvodom spomalenia ekonomického rastu štátu.

Podľa Beneša (2017) je najväčšou brzdou českej ekonomiky a konkurencieschopnosti tuzemských firiem práve nedostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce. Z dlhodobého hľadiska je takýto problém alarmujúci. Na tomto tvrdení sa zhodli odborníci a politickí predstavitelia už ôsmykrát v rámci diskusie na tému pracovného trhu organizovanej Hospodárskou komorou Českej republiky. So zvýšenými nárokmi na digitalizáciu českého hospodárstva sa Česko nezaobíde bez dostatku kvalifikovanej pracovnej sily.

Prvou možnosťou eliminácie rizika z nedostatku kvalitných pracovníkov je komplexné riešenie českého vzdelávacieho systému. Malí a strední podnikatelia nemajú na takéto riešenie dostatočné kompetencie, a preto sa to týka skôr vládnych predstaviteľov a politikov na štátnej či regionálnej úrovni. Z aktuálnych poznatkov ostatných vyspelých štátov EÚ pozorujeme, že duálne vzdelávanie je efektívnym spôsobom zabezpečenia dostatku kvalifikovanej pracovnej sily. Takáto forma výučby je už známa aj v Česku, no zatiaľ je len v štádiu rozvoja.

Podľa Mrázová (2019) má vláda ČR vytvorenú ambicióznou koncepciu, vďaka ktorej sa má Česko dostať medzi svetové veľmoci v technologickom vývoji a inováciách. Pripravujú ju odborníci zo Zväzu priemyslu, Hospodárskej komory, Asociácie malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR, predstavitelia krajov a ministerstiev školstva a priemyslu. Nový systém by mal do českých škôl postupne priniesť viac praxe spojenej priamo so spolupracou s reálnymi firmami, čím by si podniky vedeli využiť vlastných ľudí už počas štúdia na strednej škole.

Druhou variantou, ktorá dokáže riešiť problém rýchlejšie, sú tzv. zamestnanecké platformy, pomocou ktorých si môže daná firma dlhodobo či krátkodobo nájsť vhodného zamestnanca so zameraním, ktoré jej vyhovuje.

Jednou z takýchto platforiem je stránka upwork.com, ktorá spojuje ponuku a dopyt rôznych odborných zameraní. Môžete tu nájsť freelancerov a firmy ponúkajúce služby grafikov, vývojárov, účtovníkov či virtuálnych asistentov. Táto služba nie je v Česku zatiaľ dosť populárna, no určite má svoje výhľady.

Pre firmy v Českej republike však môže byť limitom počet pracovníkov používajúcich češtinu, keďže na stránke je prevládajúcim jazykom angličtina. V prípade grafikov, vývojárov či dátových analytikov to vak nemusí byť problém, keďže programovanie aplikácií a analýza dát môže prebiehať bezproblémovo aj v anglických programoch. Využívanie tejto služby je pre zadávateľa práce zdarma s tým, že vysporiadania medzi dvoma stranami prebieha prostredníctvom platformy upwork.com. V praxi to znamená, že sa jedná o obchodný vzťah so zahraničným subjektom, keďže upwork.com vystavuje faktúry z pozície firmy registrovanej v USA.

Poznáme ešte jednu podobnú známu platformu a tou je Fiverr.com. Na tejto stránke sa cena za poskytnuté služby blíži hodnote 5 dolárov, čo aj napovedá samotný názov platformy. Častým problémom však je, že v prípade fiverr.com môže podnikateľ naraziť na ponuky osôb s menšou kvalifikáciou, čo sa môže odraziť na kvalite odvedenej práce.

Samostatnou jednotkou je medzinárodná spoločnosť LinkedIn.com, ktorá len v hlavnom meste Praha ponúka až 27 000 voľných pracovných miest. V rámci celej republiky dosahujú čísla až hodnoty 103 000. V pozícii firmy s dopytom po zamestnancoch je LinkedIn spoľahlivý a hlavne populárny zdroj získania vhodných ľudí na rôzne pracovné miesta. Táto platforma je bezplatná, a preto kontrakt medzi zamestnávateľom a potenciálnym zamestnancom prebieha na priamej báze a dohode oboch strán. Platforma prešla mnohými zmenami po tom, ako ju kúpil Microsoft. Do služby LinkedIn integroval vzdelávací program Lynda.com (profesné vzdelávanie online) a platformu pre zverejňovanie prezentácií Slideshare.net. Na stránke je možné nájsť mnoho profesií z oblasti IT, grafických služieb, obchodných služieb, auditórstva či účtovníctva. (Rozkošný, 2018)

Duálne vzdelávanie či zamestnanecké platformy dokážu malým a stredným podnikom v ČR vyriešiť problém s nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, záleží však na type a zameraní konkrétnej firmy. Ak je napríklad podnik zameraný viac na strojársku výrobu a potrebuje vyučených odborníkov z tohto prostredia, bude preň samozrejme efektívnejšie zamestnať človeka z duálneho vzdelávania, česky hovoriaceho a hlavne odborníka vo svojom obore.

V prípade outsourcingu pracovníkov s angličtinou môže podnik využiť spomenuté zamestnanecké platformy a tým zamedziť problémom z nedostatočného naplnenia stavov. Potenciálni zamestnanci samozrejme ponúkajú svoje služby aj na rôznych českých platformách, no ich počet nie je dostatočný a pokiaľ nie je jazyk problémom pre vykonávanie odbornej funkcie, treba využiť všetky možnosti, ktoré internetový svet ponúka.



## 10 INFORMAČNÉ RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE

Vzhľadom na stúpajúcu digitalizáciu firiem sa malé a stredné podniky čoraz častejšie vysporadúvajú s problematikou informačnej gramotnosti a bezpečnosti. Cieľom dotazníka bolo zistiť najčastejšie informačné riziká, ktoré môžu negatívne ovplyvniť fungovanie či prosperitu podnikov. Z dosiahnutých výsledkov sme zistili, že najčastejším problémom MSP je zanedbanie aktualizácie softvéru a hneď za ním problém sociálneho inžinierstva, ktoré je v súčasnosti veľmi diskutovanou hrozbou z prostredia informačnej bezpečnosti.

### 10.1 Riziko neaktualizovaného softvéru - riešenia

Čo sa týka neaktualizovaného softvéru, české malé a stredné podniky sa čoraz častejšie stretávajú s útokmi typu ransomware (ransom = výkupné). Už z názvu vyplýva, že tieto útoky sú navrhnuté tak, aby v konečnom dôsledku žiadali výkupné od poškodeného, ktorý je týmto škodlivým softvérom napadnutý.

Ukážka ransomware útoku je znázornená na obrázku nižšie.



Obrázok 3 – Ransomware výhražná správa (Meskauskas, 2019)

### Zabezpečenie a aktualizácia softvéru

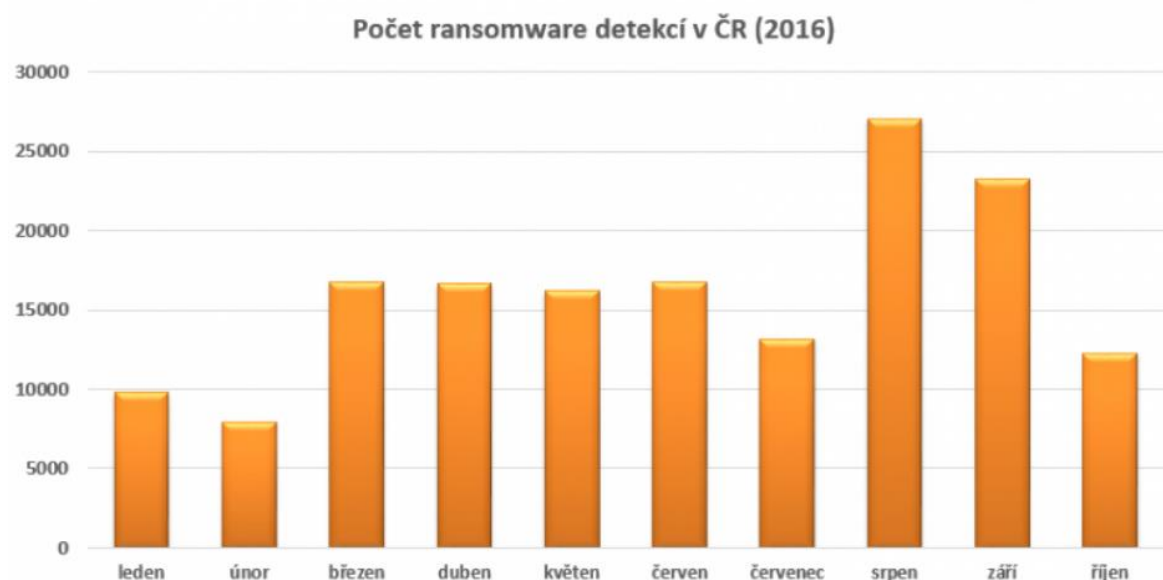
V otázke zabezpečenia je v prvom rade veľmi dôležité dávať pozor na všetky aplikácie používané na firemných zariadeniach z toho dôvodu, že chyba v aplikácii či jej neaktualizovaný stav môže spôsobiť zraniteľnosť a možnosť pre potenciálnych útočníkov.

Malé a stredné podniky sa môžu proti takejto hrozbe brániť pomocou externých IT pracovníkov, ktorý budú pravidelne kontrolovať a zabezpečovať ochranu firemných dát. Voľba overeného antivírusového programu je takisto veľmi kritickou oblasťou ochrany. Často sa stáva, že ransomware a iné škodlivé programy sa vyvíjajú zároveň s vývojom bezpečnostných prvkov antivírusových program, čo v praxi znamená, že aj neaktualizovaný antivírusový program dokáže spôsobiť nestabilitu bezpečnosti údajov. Ďalej je potrebné aktualizovať prehliadače, všetky panely nástrojov a tiež zásuvné moduly. (Avast.com, 2016)

Ďalšou možnosťou ako sa chrániť by malo byť pre podnikateľov zálohovanie dôležitých údajov uložených na externom úložisku, ktoré nie je k počítaču permanentne pripojené.

Ak už sa stane, že firemné dáta boli napadnuté a zaheslované, dokáže pomôcť dekryptovací nástroj vyvinutý firmou Avast.

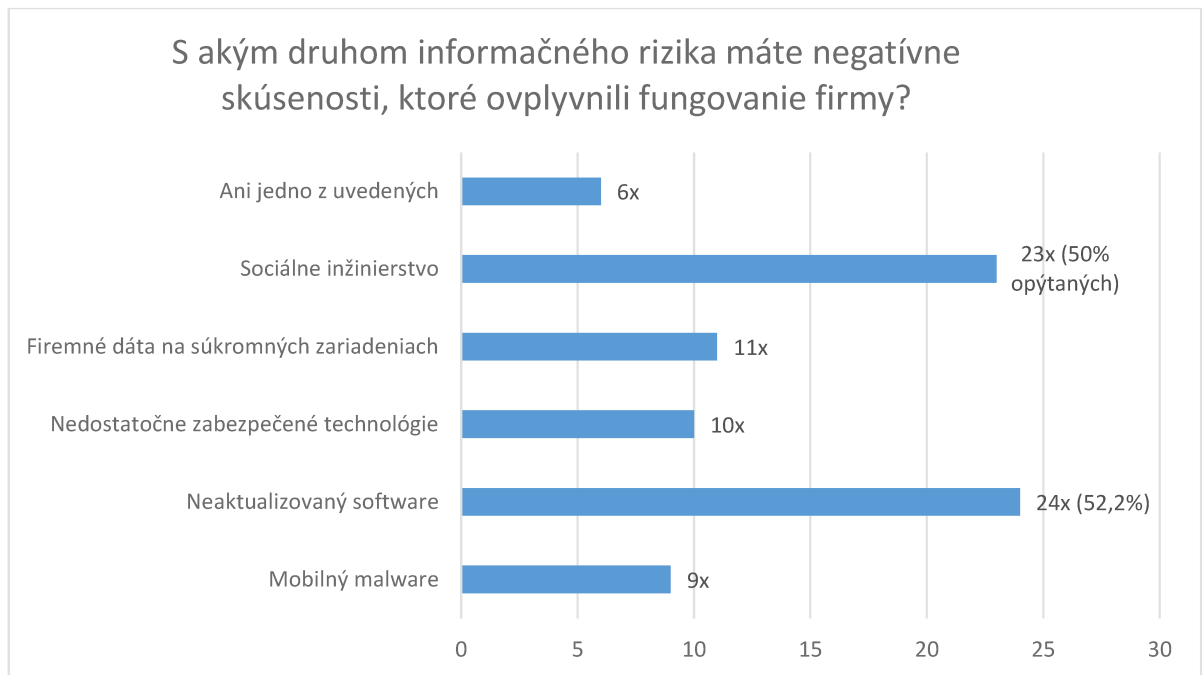
Len pre predstavu si ukážeme na grafe počet ransomware útokov v Českej republike v roku 2016 voči všetkým užívateľom.



Obrázok 4 – Výskyt ransomware v Českej republike (Křoustek, 2017)

## 10.2 Sociálne inžinierstvo – hrozby a riešenia

Z výsledkov dotazníku vyplýva, že sociálne inžinierstvo predstavuje takisto veľkú hrozbu pre informačnú bezpečnosť spoločnosti. Až 23 opýtaných odpovedalo, že sa aspoň raz stretlo s hrozbou sociálneho inžinierstva. V nasledujúcom grafe máme znázornené výsledky prieskumu informačnej bezpečnosti.

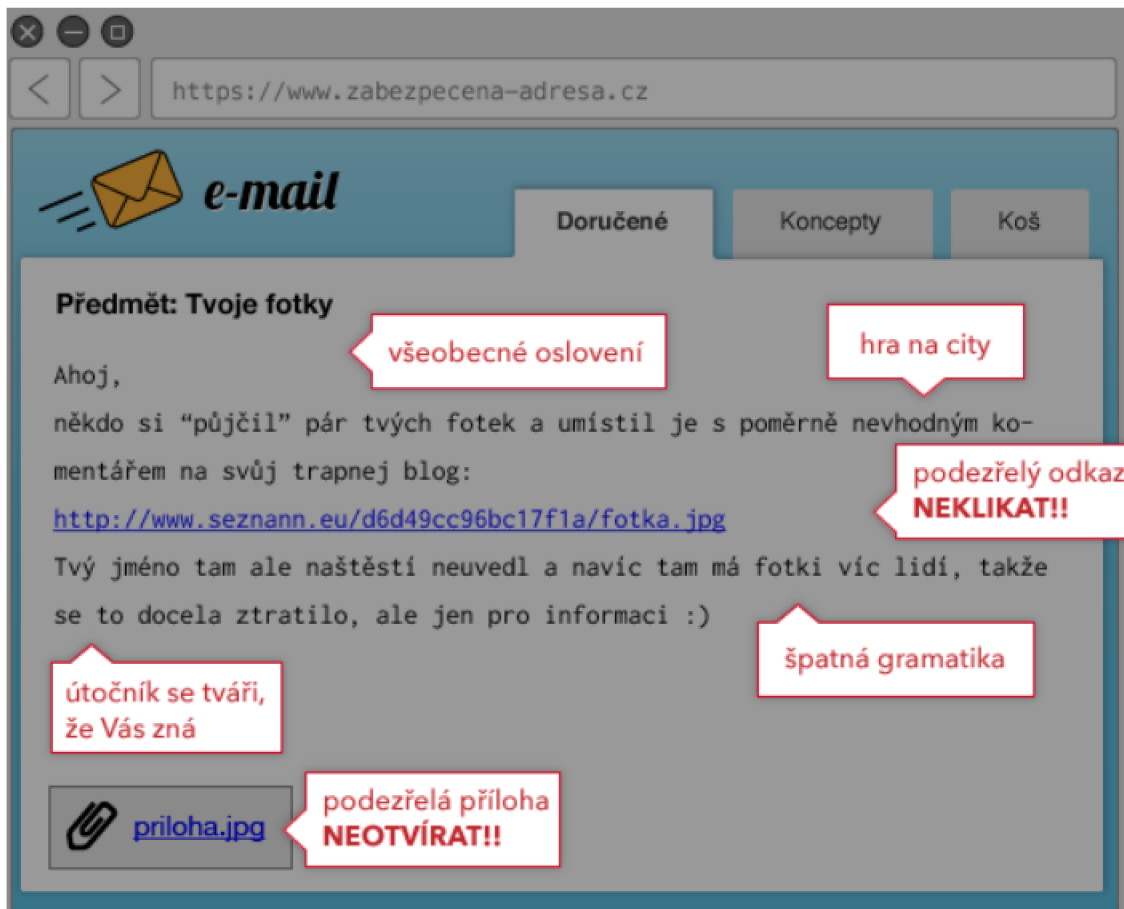


Graf 5 – Informačné riziko vo firme (vlastné spracovanie)

Sociálne inžinierstvo je spôsob získavania dôveryhodných informácií pomocou rôznych praktík zameraných na slabé ľudské stránky. V ďalšej časti práce si predstavíme najznámejšie techniky sociálneho inžinierstva a potenciálne metódy na zníženie rizika straty údajov.

### 10.2.1 Phishing

Phishing je spôsob získavania citlivých informácií (heslá, rodné čísla, kreditné karty a pod.) pomocou falošného vystupovania. Útočníci ho praktizujú vo forme sms správ, telefonických hovorov a e-mailovej komunikácie. Práve prostredníctvom e-mailov je tento spôsob útoku realizovaný, keďže takáto „kampaň“ je pre útočníka finančne najvýhodnejšia. (csirt.cz, 2015)



Obrázok 5 – Príklad phishingového e-mailu (csirt.cz, 2015)

Na uvedenom obrázku môžeme vidieť, že útočník sa pomocou psychologického nátlaku snaží obeť donútiť kliknúť na infikovaný odkaz alebo otvoriť nebezpečnú prílohu. Tvári sa akoby obeť útoku poznal osobne, čo môže u príjemcu vyvolať pocit dôveryhodnosti. V tomto prípade nejde o priame získanie citlivých informácií, no po kliknutí na nebezpečné odkazy sa útočník pomocou škodlivého programu k takýmto informáciám môže dostať.

Zamedzenie rizika phishingu spočíva v kritickom myslení obeť a hlavne v overení odosielaťa e-mailu či sms správy. Podniky by taktiež mali svojich zamestnancov informovať o možných rizikách a o najnovších praktikách phishingových útokov. Dobrou prevenciou je tiež nezadávanie prihlasovacích údajov na stránky bez zabezpečenia (https://).

### 10.2.2 Baiting

V prípade baitingu ide o fyzické nastraženie pasce v podobe zanechania usb, DVD alebo podobného média na mieste, kde ho obeť určite nájde. Jedná sa o frekventované miesta ako

toaleta, chodník či výťah. Ak sa jedná o CD alebo DVD médium, je jednoduchšie obet' zlákať na rôzny nápis ako napr. „návrh miezd za rok 2016“ alebo „plán prepúšťania na r. 2016“. Škodlivé programy na mediálnom nosiči môžu potom ľahko spôsobiť únik dát, ak je škodlivý kód napísaný hackerom, antivírusové programy sú v podstate bezbranné.

Ďalšou variáciou fyzického baitingu je online baiting. Takáto forma sa týka predovšetkým reklám či webových stránok, ktoré ponúkajú nejakú „neuveriteľnú ponuku“, na ktorú sa obet' ľahko naláka. Program Shylock je typickým príkladom, keďže je distribuovaný cez vyskakovacie okná v internetovom prehliadači, ktoré obet' informujú o nenainštalovaných zásuvných moduloch. Po kliknutí na odkaz môže útočník pomocou Shylocku získavať citlivé informácie.

Možné riešenie v tomto prípade takisto spočíva v kritickom myslení a hlavne v schopnosti neveriť všetkému, čo vidíme, alebo tomu, čo môže byť len veľmi ťažko pravdou. Informačná gramotnosť je v tomto prípade najlepšou prevenciou. (csirt.sk, 2019)

### 10.2.3 Reverzné sociálne inžinierstvo

Tento typ sociálneho inžinierstva si zakladá na zmanipulovaní obete, ktorá za účel'om zistiť technické informácie požiada fiktívnu osobu „technika“ na internete o radu. Takýmto spôsobom sa útočník môže dostať k citlivým informáciám. Reverzné sociálne inžinierstvo sa skladá z troch hlavných častí:

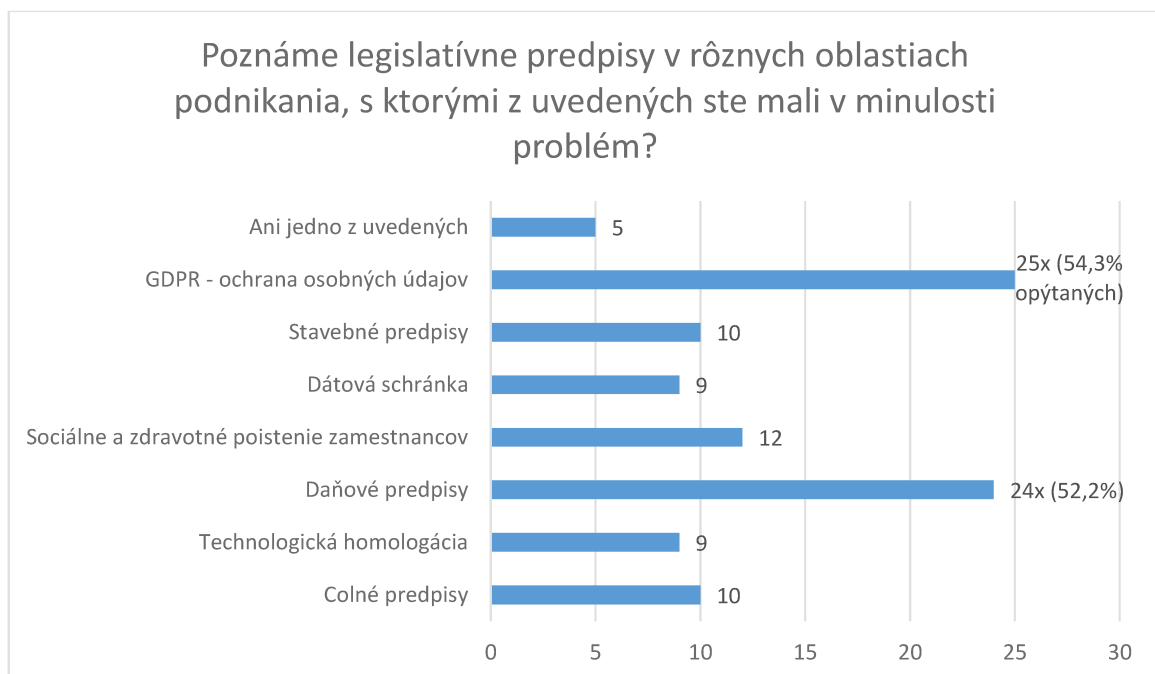
- sabotáž – keď útočník spôsobí závalu systému
- inzercia – keď ponúka svoje vedomosti k vyriešeniu problému
- asistancia – skutočné pomáhanie odstrániť závalu a medzitým získavanie inak neprístupných informácií (Jirovský, 2007)

Hranice kreativity sociálneho inžinierstva siahajú až tak ďaleko, že pri údajnej pomoci môžu technici firmy v skutočnosti komunikovať s hackerom. V takejto situácii je vhodné riešiť problém aspoň vo dvojici, keďže dvaja informatici majú spolu viac vedomostí a tým sa zvyšuje šanca odhaliť závalu bez riskovania pomoci neznáameho človeka. Ak už sa aj únik informácií zrealizuje, je treba to riešiť ihneď a bezodkladne po zistení.

## 11 PRÁVNE RIZIKO MSP V ČESKEJ REPUBLIKE

Malé a stredné podniky majú takisto povinnosti z právnej oblasti tak ako aj hociktoré veľké či medzinárodné firmy. Či sa to týka založenia firmy, jej udržiavania či rôznych právnických úkonov spojených s podnikaním, pri fungovaní podniku sa môžu vyskytnúť rôzne právne riziká. Z nášho prieskumu vyplýva, že viac ako polovica opýtaných sa stretla s problémami týkajúcich sa aktuálnej témy GDPR (regulácia ochrany osobných údajov) a tiež daňových predpisov. V nasledujúcej časti si tieto dve oblasti priblížime a poskytneme prípadné účinné riešenia.

V uvedenom grafe sú znázornené výsledky prieskumu.

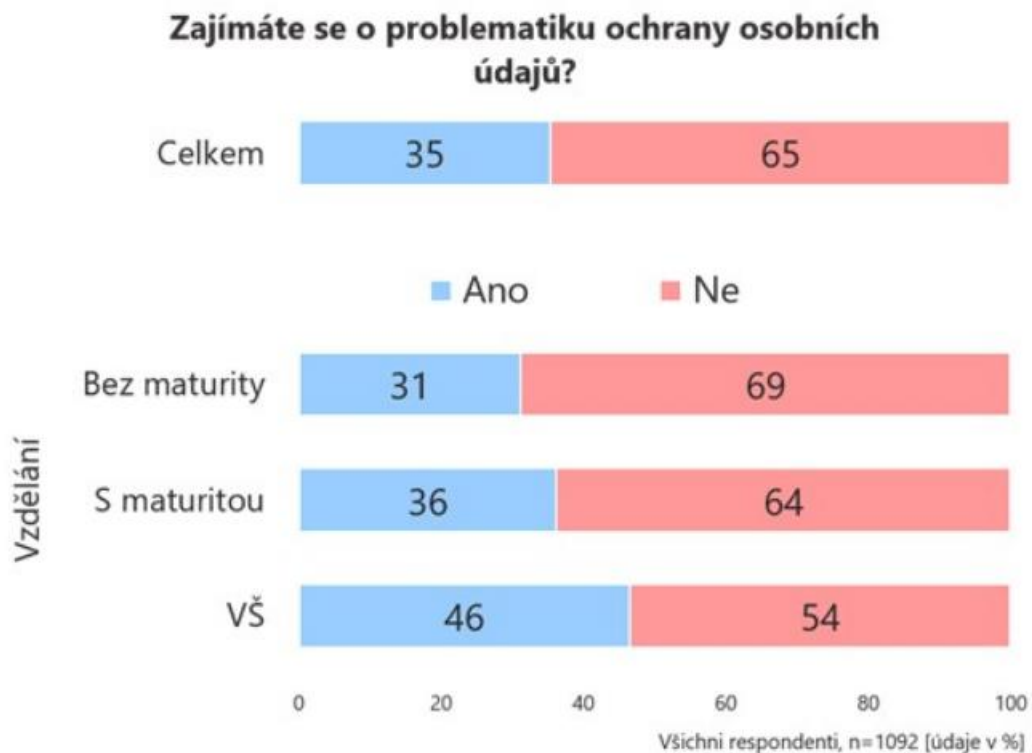


Graf 6 – Právne riziká MSP (vlastné spracovanie)

### 11.1 GDPR – ochrana osobných údajov

GDPR je v súčasnosti jednou z najdiskutovanejších tém čo sa podnikateľského prostredia týka. Dopomohol k tomu zákon z roku 2018, ktorý presne vymedzuje povinnosti zachádzania a ochrany osobných údajov všetkých občanov. Vzhľadom na to, že je to pomerne aktuálna zmena, malé a stredné podniky majú ešte problémy s jej vysporiadaním.

Informácie o GDPR sú ešte málo známe, a preto si pre predstavu ukážeme všeobecné povedomie verejnosti o GDPR na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 6 – Povedomie verejnosti o GDPR (simar.cz, 2019)

Podľa uvedených informácií môžeme tvrdiť, že záujem českej verejnosti o ochranu digitálnych dát je na veľmi nízkej úrovni.

Čo sa týka spoločností, ktoré sa s touto novinkou musia vysporiadať, uvedieme si náležitosti GDPR nariadenia spolu s možnými problémami s tým spojenými.

### Čo je to GDPR (General data protection regulation) ?

Podľa gdpr.cz (2018) predstavuje GDPR novú právnu formu ochrany osobných údajov v európskom priestore s cieľom účinne chrániť práva občanov EÚ proti neoprávnenému zachádzaniu s ich dátami a osobnými údajmi. Týka sa všetkých firiem a inštitúcií, ale takisto aj online služieb, ktoré spracovávajú užívateľské dáta.

Za porušenie predpisov sú stanovené veľké pokuty a GDPR dokonca prikazuje niektorým správcom osobných údajov zriadiť si nezávislú kontrolnú funkciu DPO (Data Protection Officer, tj. Zverenec pre ochranu osobných údajov).

### **Povinnosti inštitúcií a firiem z GDPR**

Nariadenie po novom zavádza princíp tzv. zodpovednosti správcov a spracovateľov údajov bez ohľadu na ich veľkosť alebo počet zamestnancov zaviesť organizačné, procesné a technické opatrenie za účelom preukázania súladu s princípmi GDPR. Uplatnenie tohto princípu prináša pre správcov časovú a finančnú náročnosť. Tá sa týka predovšetkým týchto oblastí:

- implementácia zámernej a nevyhnutnej ochrany dát
- vypracovanie posúdenia vplyvu na ochranu osobných údajov
- menovanie zverenca pre ochranu osobných dát
- zavedenie tzv. pseudonymizácie osobných údajov (spracovanie údajov tak, že bez dodatočných informácií ich nemožno priradiť ku konkrétnej osobe)
- vedenie záznamov o činnostiach spracovania
- konzultácie s dozorovým orgánom pred spracovaním osobných dát

Povinnosti plynúce z GDPR sa týkajú všetkých, no niektorým firmám z ochrany dát vyplývajú dokonca ďalšie povinnosti súvisiace s typom ich podnikania. Napríklad telekomunikačné firmy, poisťovne či banky musia vypracovať tzv. DPIA (posúdenie vplyvu na ochranu osobných údajov), čo je momentálne v GDPR novinkou. Je to kvôli tomu, že takéto firmy zhromažďujú dáta o zákazníkoch vo veľkom objeme a taktiež ich spracovávajú často automaticky, vrátane profilovania klientov.

Ďalším princípom oblasti zodpovednosti je povinnosť správcov alebo spracovateľov viesť záznamy o činnostiach spracovania, za ktoré zodpovedajú. Takéto záznamy o činnostiach musia obsahovať nasledujúce informácie:

- meno a kontaktné údaje správcu a spracovateľa vrátane mena DPO (zverencie pre ochranu osobných dát)
- účel spracovania
- popis kategórií údajov subjektov a kategórií osobných údajov
- meno a kontaktné údaje správcu a spracovateľa
- informácie o medzinárodnom predávaní osobných údajov
- lehoty pre vymazanie jednotlivých kategórií údajov
- popis technických a organizačných opatrení

Pokiaľ má podnik menej ako 250 zamestnancov a primárne sa jeho podnikateľská činnosť nezameriava na spracovanie osobných údajov a nespracovávajú citlivé údaje, povinnosť vedenia záznamov o činnostiach spracovania sa ich netýka. (gdpr.cz, 2018)



Problémy pre malé a stredné podniky môžu vzniknúť vo chvíli, keď nie sú splnené všetky podmienky GDPR nahlásenia a firmy sa týmto vystavia riziku vysokých pokút.

Podľa isecure.sk (2018) sú prevádzkovatelia firiem povinní poskytnúť dotknutej osobe nasledujúce informácie:

- kontakty prevádzkovateľa a jeho totožnosť, prípadne kontakt na jeho zástupcu
- prípadné kontaktné údaje osoby, ktorá je za spracovanie zodpovedná
- účel spracovania, na ktorý je osobný údaj určený
- objasnenie oprávnených záujmov, pokiaľ je na to spracovanie nevyhnutné
- informácie o príjemcoch osobných údajov, ak existujú
- prípadné prenesenie osobných údajov do tretej krajiny

Malé a stredné podniky by mali taktiež vedieť, že dotknuté osoby majú po novom aj právo namietať proti spracovaniu ich osobných údajov, právo na zmazanie týchto údajov či právo na ich prenosnosť (možnosť dostať sa k poskytnutým informáciám a preniesť ich ďalšiemu prevádzkovateľovi).

V prípade prevencie proti rôznym problémom by konatelia firiem mali dbať na správnu správu osobných údajov klientov a riadiť sa oficiálneho znenia GDPR, ktoré je dostupné na internete. V prípade, že podnikateľ nedokáže zvládať takúto správu, existujú sprostredkovatelia, ktorí sa správou osobných údajov zaoberajú. Ich povinnosti už boli spomenuté vyššie.

## 11.2 Daňové predpisy, riziká, optimalizácia daní

Až 24 dotazovaných firiem uviedlo, že majú skúsenosti s problémom daňových predpisov alebo rizikom týkajúceho sa daní. Okrem rizika daňových predpisov si v ďalšej časti bakalárskej práce ukážeme aj optimalizáciu daní, ktorá veľakrát dokáže významne zlepšiť ekonomickú situáciu podniku.

### **Daňové predpisy a ich problematika**

Daňové predpisy a prípadné riziká z nich vyplývajúce sú veľmi obsírnou témou, a preto si v skratke povieme základné problémy, ktoré postihujú malých a stredných podnikateľov v Česku. Podľa AMSP – Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov v ČR (2017) by mala byť hlavným cieľom daňovej politiky maximalizácia ekonomického rastu, nie maximalizácia daňových príjmov štátu.

Problémy a riešenia daňových predpisov:

Náročná a zdĺhavá daňová administrácia → administratívne zjednodušenie.

Netransparentnosť daňového systému → zvýšená kontrola a prístupnosť daňových informácií.

Nesúlady firemného účtovníctva s daňovým účtovníctvom → spojenie a lepšia synchronizácia týchto dvoch typov účtovníctva.

Neochota štátnych úradníkov (hlavne v malých mestách) a ich nesprávne chápanie zákona či vykonávacích vyhlášok, nejasná definícia zákonov → zavedenie úplnej editačnej povinnosti štátu v oblasti daňových zákonov a kontrola správnej činnosti štátnych úradníkov.

Malé a stredné podniky majú tiež problém s tým, že na výplatných páskach zamestnancov nie sú uvádzané celkové výdaje zamestnávateľa. Ďalej by bolo podľa AMSP vhodné znížiť cenu práce prostredníctvom zníženia sadzby sociálneho poistenia.

### **Daňová optimalizácia**

Ak sa bavíme o riziku daňových predpisov, je možné, že podnikateľ si svoje dane spravuje nesprávne resp. neefektívne a s tým je spojené riziko zbytočnej straty finančných prostriedkov firmy. Optimalizáciu dane môžeme vykonať pomocou nezdaniteľných častí základu dane a odčítateľných položiek.

### **Nezdaniteľná časť základu dane**

Od základu dane môžeme odpočítať položky, ktoré sú zo zákona nezdaniteľné. Podrobný popis týchto položiek špecifikuje paragraf 15 zákona o dani z príjmu. Medzi najvyužívanejšie patria:

- dary, ktorých hodnota presiahne 2% zo základu dane alebo činí aspoň 1000 korún. Najviac môžeme však odpočítať 10% zo základu dane,
- úroky zaplatené v zdaňovacom období z úveru zo stavebného sporenia alebo hypotečného úveru určeného na potreby bývania v maximálnej čiastke 300 000 Kč,
- poistné platené v kalendárnom roku na súkromné životné poistenie poplatníka. Ročne táto suma činí max. 12 000 českých korún,
- príspevky na penzijné pripoistenie, znižujúca čiastka sa počíta ako celkové zaplatené príspevky s odpočítaním sumy 12 000 Kč,

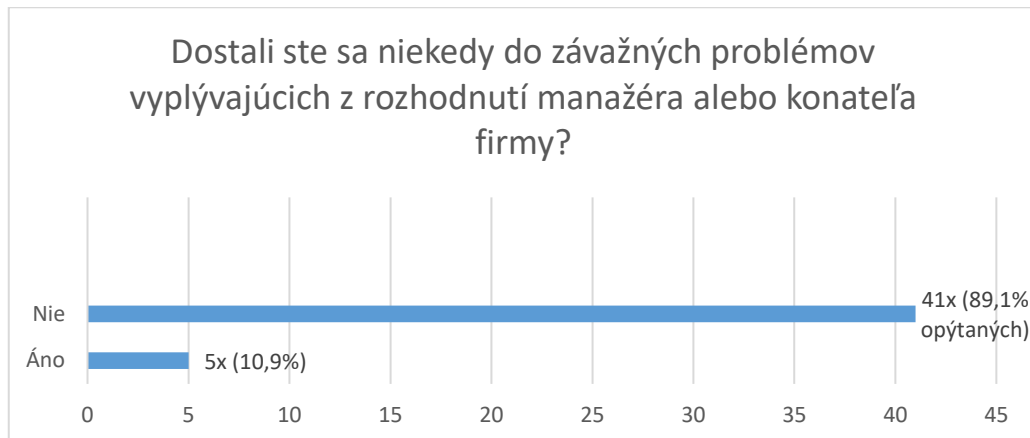
- odborové příspěvky, max. do výšky 1,5% zdanitelných příjmů do hodnoty 3000 Kč,
- úhrady za škůlky do 10 000 Kč ročne (zdravotne postihnutí až 13 000 Kč, ťažko zdravotne postihnutí až 15 000 Kč).

### **Odčítateľné položky**

Do tejto kategórie patria položky uvedené v paragrafe 34 zákona o dani z príjmu. Predovšetkým ide o daňovú stratu, ktorú podnik vykázal za posledných 5 zdaňovacích období. Ďalej sa od základu dane odpočítavajú výdaje na realizáciu projektov výskumu a vývoja. Firmy môžu tiež uplatniť odpočet na podporu zaobstarania majetku na odborné vzdelávanie alebo odpočet na podporu výdajov vynaložených na žiaka alebo študenta.

Poslednou možnosťou optimalizácie dane je presun daňovej povinnosti na zahraničný subjekt so sídlom v daňovom raji. Tento trend je čím ďalej tým viac populárnejší, keďže pomerne jednoduchým spôsobom znižuje daňovú povinnosť podnikateľov. (Libroten.cz, ©2019)

## 12 RIZIKO OSOBNOSTI MANAŽÉRA



Graf 7 – Riziko osobnosti manažéra/konateľa (vlastné spracovanie)

Z uvedeného vyplýva, že len 5 firiem (10,9%) sa dostalo do problémov počas svojho fungovania. Otázka sa však týkala závažných problémov, čím sa číslo 5 mení z bezproblémového na diskutabilné.

Riešenie takého typu problému je pomerne náročné, keďže spočíva v jednotlivcovi. Ak už máme malú alebo strednú firmu a chceme, aby fungovala správne, musíme mať na to aj správnych ľudí.

Náborový proces dosadzovania na vedúce pozície by mal zohľadňovať predošlé skúsenosti a pôsobenie uchádzača. Problém môže byť napríklad dosadenie člena rodiny, ktorý to nemusí zvládať už len skrz toho, že sa na takúto pozíciu nedostal vlastným snažením a tým pádom nemusí byť dostatočne motivovaný dosahovať dobré výsledky či snažiť sa o ďalší kariérny postup.

Vzdelanie je ďalším aspektom, ktorý musí podnik zvážiť pri prijímaní vedúcich pracovníkov. Aktuálne ekonomické a manažérske procesy sú zložité a pokiaľ nemá manažér dostatočné vzdelanie, ľahko sa stane, že spraví chybu znamenajúcu problémy pre firmu. Vysoká škola a vedomosti však nie sú nevyhnutnosťou. Ak je človek cieľavedomý a dokáže si svojich ľudí správne zorganizovať, môže byť vhodným kandidátom na takúto pozíciu. V súčasnej dobe existuje mnoho testov na určenie osobnosti človeka. Tie môžu taktiež napomôcť rozhodovaniu firmy o prijatí či neprijatí konkrétneho uchádzača o manažérsku pozíciu.

## ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce je venovaná obsiahlej literárnej rešerši tvorenej pomocou veľkého množstva knižných či internetových zdrojov. V tejto časti práce sú popísané hlavné problémy z finančnej, trhovej, právnej, informačnej či manažérskej oblasti. Každá oblasť sa rozvetvuje do niekoľkých ďalších kategórií, ktoré sa bezprostredne týkajú fungovania malých a stredných podnikov v Česku.

V praktickej časti bol vykonaný špecializovaný dotazník, ktorý mal za úlohu zistiť najčastejšie riziká, s ktorými sa opytovaní podnikatelia či zástupcovia firiem stretávajú. Na tieto riziká boli navrhnuté rôzne opatrenia, ktoré by ich mohli aspoň minimalizovať ak nie úplne odstrániť.

Pri cudzích zdrojoch sme si podrobne vymedzili pojmy rizík dlhodobých a krátkodobých bankových úverov a zistili sme, že najväčší risk malých a stredných podnikov môže byť práve nedostatočný resp. nepremyslený podnikateľský plán.

Odstúpenie od zmluvy bolo v práci rozobrané z pohľadu povinností podnikateľa, ktoré musí spoľahlivo dodržiavať a tým znižovať riziko odstúpenia zákazníka od zmluvy.

Čo sa týka nedodržanej kvality pri dodávke materiálu, riešenie problému bolo navrhnuté formou reklamácie, ktorej správna forma je v práci podrobne popísaná.

Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov sa riešil primárne pomocou internetových platforiem ponúkajúcich externých pracovníkov rôznych odvetví.

V ďalšej časti bakalárskej práce bolo analyzované informačné riziko, z ktorého najčastejšie bolo sociálne inžinierstvo a neaktualizovaný softvér v rámci vytvoreného dotazníka. Možné hrozby boli prevažne len popísané, keďže dostatočná informovanosť je najlepšou prevenciou pred informačným rizikom typu phishing či baiting.

Viac dopodrobna bola rozobraná problematika GDPR (regulácia ochrany osobných údajov), ktorá je spojená s rozsiahlou administratívou a ďalšími povinnosťami podnikateľov. Predposlednou časťou boli riziká daňových predpisov z pohľadu zamestnávateľov. Podľa Asociácie malých a stredných podnikov a živnostníkov v ČR sme určili hlavné daňové problémy a ich stručné riešenia.

V poslednej časti sme popísali proces prijímania vhodných kandidátov na vedúceho pozície podniku ako zamedzenie prípadných problémov spojených s manažérskymi rozhodnutiami.

Ako je možno vidieť, v bakalárskej práci sú problémy z rôznych oblastí analyzované jednotlivo a riešenia sú taktiež poskytnuté priamo na daný problém. Keďže téma rizík malých a stredných podnikov je veľmi rozsiahly pojem, jednotlivé popísanie najhlavnejších problémov a ich riešení bol najlepší spôsob, ako sa k danej problematike vyjadriť.

Navrhnuté spôsoby odstránenia rizika sú poskytnuté na základe informácii z použitých zdrojov a taktiež subjektívneho postoja autora práce. Účinnosť riešení preto nie je jednoznačne funkčná, no ich vytvorenie je založené na podrobnej literárnej rešerši a logickej úvahe.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižné publikácie, publikácie odborných prác

1. BELÁS, J. – GARGULÁKOVÁ, M. – HOLEC, M. – HOMOLKA, L. – HUDÁKOVÁ, M. – LUSKOVÁ, M. Řízení úvěrového rizika. Žilina : Vydavatelství GEORG, 2013. 115 s. ISBN 978-80-8154-017-2.
2. BELÁS, J. a kol. Firemní management. Žilina : Vydavatelství GEORG, 2018. 288 s. ISBN 978-80-8154-222-0.
3. BELÁS, Jaroslav, Katarína BUGANOVÁ, Peter HOŠTÁK a kol. Podnikateľské prostredie malých a stredných firiem v Českej a Slovenskej republike. Žilina: Georg, 2014. 155 s. ISBN 978-80-8154-074-5.
4. DOLEJŠOVÁ, Miroslava. Zdroje financování malých a středních podniků. 1. vyd. Bučovice: Martin Stríž, 2008, 71 s. ISBN978-80-87106-17-4.
5. ĎURINA, R. Výrobný program podniku, výrobná kapacita podniku, odbytové hospodárstvo podniku, podstata a nástroje stratégie predaja. Bratislava, 2007. Seminárna práca. Slovenská technická univerzita v Bratislave.
6. FETISOVOVÁ, E. – HUCOVÁ, E. – NAGY, L. – VLACHYNSKÝ, K. Aktuálne problémy financií malých a stredných podnikov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 260 s. ISBN 978-80-225-3366-9.
7. FOTR, J. – HNILICA, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančným managementu a investičním rozhodovaní. Praha : Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
8. HUDÁKOVÁ, M, MÍKA, V and HOLLÁ, T. Importance of Risk Assessment in Managers' Decision - Making Process. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering.*. 2016. Vol. 10, no. 12, p. 3765 - 3770. ISSN: 2226-7344. Online: <http://waset.org/publications/10006006>.
9. JANATKA, F. : Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
10. JÍLEK, J. Finanční rizika. Praha: GRADA Publishing, 2000. 635 s. ISBN 80-7169-579-3.
11. JIROVSKÝ, V. Kybernetická kriminalita. Praha: Grada Publishing, 2007, 284 s. ISBN 978-80-247-1561-2

12. KRAJÍČEK, J.: Ekonomika a řízení bank, Brno. 2009. Studijní materiál. Ekonomicko-správní fakulta.
13. NAPP, A.K. Financial risk management in SME. The use of financial analysis for identifying, analysing and monitoring internal financial risk. Aarhus, 2011. Master Thesis. Aarhus School of Business.
14. REJNUŠ, O. Finanční trhy (4., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada, 2014, 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6.
15. SMEJKAL, V. – RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2009. 360s. ISBN 978-80-247-3051-6.
16. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. VÁCHAL, J., a VOCHOZKA, M. Podnikové řízení (1. vyd.). Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery : od podnikatelského záměru k zahájení podnikání : jak úspěšně řídit malou i větší firmu : programy podpory podnikání. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert. ISBN 80-247-1069-2.
19. VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku (1. vyd.). Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

### **Internetové zdroje**

1. BENEŠ, Miroslav. Firmám chybí kvalifikovaná pracovní síla, je třeba změnit vzdělávací systém. In: Komora.cz[online]. roč. 2017, [cit. 19. 09. 2017]. Dostupné z: [https://www.komora.cz/tiskova\\_zprava/firmam-chybi-kvalifikovana-pracovni-sila-treba-zmenit-vzdelavaci-system/](https://www.komora.cz/tiskova_zprava/firmam-chybi-kvalifikovana-pracovni-sila-treba-zmenit-vzdelavaci-system/)
2. Cizí kapitál, cizí zdroje, závazky. Managementmania.com [online]. © 2016. Dostupné na internetu: <https://managementmania.com/cs/cizi-zdroje-kapital>
3. Co je měnový spot? Moneta.cz [online]. © 2019. Dostupné na internetu: <https://www.moneta.cz/caste-dotazy/odpoved/co-je-potreba-k-zadosti-o-uve->



4. Druhy podnikatelských rizik. Managementmania.com [online]. © 2015. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>
5. Editační povinnost - závazné posouzení daňových transakcí. Mpo.cz [online]. 2007. Dostupné na internete: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podnikatelska-rada/editacni-povinnost---zavazne-posouzeni-danovych-transakci--38017/>
6. Employee mobile devices may pose data security risks to businesses. Irishtimes.com [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné na internete : <https://www.irishtimes.com/business/work/employee-mobile-devices-may-pose-data-security-risks-to-businesses-1.3433947>
7. Forward (FRA – Forward rate agreement). Febmat.com [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné na internete: <https://www.febmat.com/clanek-forward-fra-forward-rate-agreement/>
8. GDPR a zamestnanci. Osobnýúdaj.sk [online]. © 2019. Dostupné na internete: <https://www.osobnyudaj.sk/gdpr-a-zamestnanci-1>
9. HAYES, Adam. Financing. In: Investopedia.com [online]. roč. 2019, [cit. 08. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/financing.asp>.
10. Jak se vypořádat s měnovým rizikem při obchodování se zahraničím. Firmyfinance.cz [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné na internete: <https://firmy.finance.cz/475769-menove-riziko/>
11. Jaké jsou možnosti daňové optimalizace? Libroten.cz [online]. 2019. Dostupné na internete: <http://www.libroten.cz/blog/jake-jsou-moznosti-danove-optimalizace>
12. Jaké povinnosti ukládá GDPR institucím a firmám. Gdpr.cz [online]. © 2018. Dostupné na internete: <https://www.gdpr.cz/gdpr/povinnosti/>
13. MRÁZOVÁ, Šárka. Učňovské školství se má výrazněji propojit s firmami. In: Archiv.ihned.cz [online]. roč. 2019, [cit. 23. 01. 2019]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66444560-ucnovske-skolstvi-se-ma-vyrazneji-propojit-s-firmami-takzvane-dualni-vzdelavani-by-melo-dostat-cesko-zpet-mezi-technologicke-velmoci>

14. Nové povinnosti podľa GDPR 1 – prevádzkovatelia. Isecure.sk [online]. © 2018. Dostupné na internete: <https://www.isecure.sk/sk/aktuality/ake-nove-povinnosti-budu-mat-firmy-podla-gdpr.html>
15. Obchodujeme s finančnými derivátmi: Co jsou forward a futures? Měšec.cz [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/obchodujeme-s-financnimi-derivaty-co-jsou-forward-a-futures/>
16. Odstoupení od smlouvy. Pravnlinka.cz [online]. © 2016. Dostupné na internete: <https://www.pravnlinka.cz/bezplatna-pravni-poradna-zdarma/odstoupeni-od-smlouvy.html>
17. Omezení rizik podnikání. Akont.cz [online]. © 2013 – 2019. Dostupné na internete: <https://www.akont.cz/reseni/omezeni-rizik-podnikani.html>
18. Outdated Software Exposes PC Users to Security Risks Says Report. Bleepingcomputer.com [online]. [cit. 2019-01-22]. Dostupné na internete: <https://www.bleepingcomputer.com/news/security/outdated-software-exposes-pc-users-to-security-risks-says-report/>
19. Phishing: Jak jej včas rozpoznat a „nenaletět“. Csirt.cz [online]. © 2015. Dostupné na internete: <https://www.csirt.cz/page/2940/phishing--jak-jej-vcas-rozpoznat-a-nenaletet/>
20. Právní rizika při podnikání. Azlegal.cz[online]. © 2018. Dostupné na internete: <https://azlegal.cz/wp-content/uploads/E-BOOK-Pravni-rizika-pri-podnikani-final.pdf>
21. Ransomware. Avast.com [online]. © 2016. Dostupné na internete: <https://www.avast.com/cs-cz/c-ransomware>
22. Reklamace zboží a služeb. Businessinfo.cz [online]. © 2009. Dostupné na internete: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reklamace-zbozi-a-sluzeb-2382.html>
23. Riziká v zahraničnom obchode. Euroekonom.sk [online]. [cit. 2015-06-21]. Dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/obchod/zahranicny-obchod/rizika-v-zahranicnom-obchode/>

24. Riziko protistrany – kreditní (úvěrové) riziko. Finančnívzdelávání.cz [online]. © 2016. Dostupné na internetu: <http://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/investovani-a-financni-trhy/spotrebitel-investor-a-riziko/rizika-investovani/riziko-protistrany>
25. ROZKOŠNÝ, Petr. Vyřešte svůj problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly skrz online tržiště práce. In: Kurzy.cz [online]. roč. 2018, [cit. 16. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/473755-vyreste-svuj-problem-s-nedostatkem-kvalifikovane-pracovni-sily-skrz-online-trzite-prace/>
26. Social engineering – Definition. Usa.Kaspersky.com [online]. © 2019. Dostupné na internetu: <https://usa.kaspersky.com/resource-center/definitions/social-engineering>
27. Sociálne inžinierstvo. Csirt.gov.sk [online]. © 2019. Dostupné na internetu: <https://www.csirt.gov.sk/socialne-inzinierstvo-812.html>
28. Swapové obchody. Akcenta.sk [online]. © 2019. Dostupné na internetu: <https://www.akcenta.sk/swapove-obchody.html>
29. Ukazatele likvidity. Analyzujaproved.cz [online]. 2010. Dostupné na internetu: <https://bit.ly/2VwmUAD>
30. Zajištění a utvrzení dluhu. Businessinfo.cz [online]. © 2018. Dostupné na internetu: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu-ppbi-51036.html#!&chapter=2>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	S. - strana
B	Mil. - milión
C	Kol. – kolektív
D	Resp. – respektíve
E	Pod. – podobne
F	Tzv. – takzvaný
G	Tzn. – to znamená
H	Atď. – a tak ďalej...
I	Napr. – napríklad
J	Tj. – to je
K	Ek. – ekonomická
L	Kč. – koruna česká

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1 – Grafické znázornenie využitia výrobnnej kapacity (Đurina, 2007)</i>	20
<i>Obrázok 2 – Ransomware výhražná správa (Meskauskas, 2019)</i>	40
<i>Obrázok 3 – Výskyt ransomware v Českej republike (Křoustek, 2017)</i>	41
<i>Obrázok 4 – Příklad phishingového e-mailu (csirt.cz, 2015)</i>	43
<i>Obrázok 5 – Povedomie verejnosti o GDPR (simar.cz, 2019)</i>	46

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1 : Typológia podnikov podľa jednotlivých kategórií ( Dolejšová, 2008 – upravené)</i>	<i>10</i>
<i>Tabuľka 2: Premenné Indexu bonity (zdroj: Váchal &amp; Vochozka (2013))</i>	<i>15</i>
<i>Tabuľka 3: Hodnotenie podľa Indexu bonity (zdroj: Váchal &amp; Vochozka (2013))</i>	<i>15</i>

## ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1 – Najbežnejšie zdroje nástrah sociálneho inžinierstva (Dostupný online z <a href="http://iconixtruemark.wordpress.com">iconixtruemark.wordpress.com</a>, vlastné spracovanie)</i>	24
<i>Graf 2 – Zastúpenie otázok v dotazníku (vlastné spracovanie)</i>	32
<i>Graf 3 – Riziko financovania (vlastné spracovanie)</i>	33
<i>Graf 4 – Predajné riziká (vlastné spracovanie)</i>	36
<i>Graf 5 – Informačné riziko vo firme (vlastné spracovanie)</i>	42
<i>Graf 6 – Právne riziká MSP (vlastné spracovanie)</i>	45
<i>Graf 7 – Riziko osobnosti manažéra/konateľa (vlastné spracovanie)</i>	51