

Projekt managementu podnikatelských rizik ve vybraném MSP

Bc. Katarína Zemánková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Katarína Zemánková
Osobní číslo: M21572
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt managementu podnikatelských rizik ve vybraném MSP

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou zvoleného tématu diplomové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte a ohodnotte působící rizika ve vybraném MSP.
- Na základě analýzy vypracujte projekt řízení potenciálních podnikatelských rizik ve vybraném podniku.
- Navrhněte soubor opatření na snížení a eliminaci potenciálních rizik a jejich implementaci ve vybraném podniku.
- Projekt podrobte časové a nákladové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Jazyk zpracování: Slovenština

Seznam doporučené literatury:

- CROVINI, Chiara. *Risk management in small and medium enterprises*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019, 106 s. ISBN 978-03-672-2679-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 978-80-745-2132-4.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2018, 453 s. ISBN 978-07-494-8307-4.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA, 2013, 466 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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 19.4.2023

Jméno a příjmení: Bc. Katarína Zemánková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predložená diplomová práca sa zaoberá problematikou manažmentu riadenia podnikateľských rizík v malom a strednom podniku. Jej cieľom bolo posúdenie podnikateľských rizík a následné zaobchádzanie a monitorovanie rizík.

V teoretickej časti je spracované literárne rešerš o riešenej problematike. V praktickej časti sa práca venuje charakteristike skúmanej spoločnosti, identifikácií potenciálnych podnikateľských rizík a ich následnej analýze a hodnoteniu. V poslednej kapitole sú na základe prevedeného posúdenia rizík vytvorené návrhy opatrení na ošetrovanie neakceptovateľných identifikovaných rizík a ich monitorovanie podnikom.

Kľúčové slová: riziko, manažment rizika, riadenie rizika, metódy znižovania rizika, podnikateľské riziko, malé a stredné podniky

ABSTRACT

The presented final thesis is focused on the issue of business risk management in small and medium-sized enterprises. The aim of the work is the assessment of business risks and the subsequent handling and monitoring of risks.

In the theoretical part, a literary research on the solved issue is processed. In the practical part, the work is devoted to the characteristics of the company being examined, the identification of potential business risks and their subsequent analysis and evaluation. In the last chapter, on the basis of the performed risk assessment, proposals for measures for the treatment of unacceptable identified risks and their monitoring by the company are created.

Keywords: risk, risk management, risk management, risk treatment methods, business risk, small and medium enterprises

Týmto by som sa chcela poďakovať môjmu školiteľovi doc. Ing. Jánovi Dvorskému, PhD., ktorí mi venovali cenné rady a čas pri spracovávaní mojej záverečnej práce. Súčasne moja vďaka patrí aj spoločnosti Delta, s.r.o za možnosť spracovania práce o firme. Ďalej by som chcela poďakovať finančnému riaditeľovi a zamestnancom spoločnosti, ktorí mi venovali čas a poskytli podklady ku spracovaniu práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METODIKA PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	13
1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY	14
1.1 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.....	14
1.2 VÝZNAM MSP.....	15
2 RIZIKO	17
2.1 POJEM RIZIKO	17
2.1.1 Podnikateľské riziko.....	19
2.2 KLASIFIKÁCIA RIZIKA.....	20
2.3 MANAŽMENT RIZIKA	22
2.3.1 Vnímanie rizika v malých a stredných podnikoch	23
3 PROCES RIADENIA RIZÍK.....	25
3.1 STANOVENIE KONTEXTU	26
3.2 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK	27
3.3 ANALÝZA RIZÍK.....	29
3.4 HODNOTENIE RIZÍK	31
3.4.1 Vzťah podniku k riziku	32
3.5 ZAOBCHÁDZANIE S RIZIKOM	32
3.6 MONITOROVANIE A REPORTOVANIE	36
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	38
4 PREDSTAVENIE PODNIKU.....	39
4.1 SÚČASNÝ STAV RIZÍK V PODNIKU	42
5 POSÚDENIE RIZÍK.....	43
5.1 IDENTIFIKÁCIA PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK.....	43
5.1.1 Swot analýza	43
5.1.2 Identifikované podnikateľské riziká.....	46
5.2 ANALÝZA RIZÍK.....	53
5.3 HODNOTENIE RIZÍK	55
III PROJEKTOVÁ ČASŤ	61
6 PROJEKT MANAŽMENTU PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK	62
6.1 NÁVRH OPATRENÍ NA ZNIŽOVANIE PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK V PODNIKU DELTA S.R.O.....	62
6.1.1 Návrh opatrení na znižovanie extrémnych rizík v spoločnosti	63

6.1.2	Návrh opatrení na znižovanie vysokých rizík v spoločnosti.....	68
6.1.3	Zhrnutie návrhov opatrení na znižovanie rizík	76
6.2	MONITOROVANIE RIZÍK	77
6.3	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	79
ZÁVER		83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		84
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK		88
ZOZNAM OBRÁZKOV		89
ZOZNAM TABULIEK		90
ZOZNAM PRÍLOH.....		91

ÚVOD

Riziko je súčasťou všetkých činností vrátane podnikania a nikdy sa mu nedá úplne zamedziť. Môže mať negatívny vplyv, pozitívny vplyv alebo oboje. Niektoré z týchto potenciálnych nebezpečenstiev môžu zničiť podnik alebo spôsobiť vážne škody, ktorých oprava je nákladná a časovo náročná.

Práve preto je potrebné, aby boli podniky na tieto riziká pripravené. Jedným z riešení, ako byť pripravený, je zaviesť manažment rizika v podniku, ktorý je základným krokom na odvrátenie negatívnych dopadov rizík. Riadenie rizika je nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby spoločnosť a vedenie pochopili, aké by mohli byť potenciálne problémy, pomáha im vytvárať riešenia pre tieto problémy a znižovať ich potenciálne riziká.

Keďže podnikateľské riziko je pre každý podnik špecifické, zavádzanie rizík by sa malo uskutočňovať v každom podniku bez ohľadu na veľkosť. Malé a stredné podniky sú viac citlivé na zmeny vonkajších podmienok a tiež na problémy vnútorného prostredia. I napriek tomu malé a stredné podniky však len zriedkavo disponujú zavedením procesu riadenia rizík na rozdiel od veľkých spoločností. To má za následok zvýšenú zraniteľnosť voči riziku, čo má tendenciu podkopávať udržateľnosť. Nie je to ale striktné pravidlo, niektoré malé firmy sa aktívne venujú manažmentu rizík a tým sa snažia predchádzať nechceným problémom.

Primárne dôvody nízkej miery prijatia riadenia rizík súvisia s obrovskými počiatocnými ťažkosťami s orientáciou podnikania na riziko a významnou investíciou pracovnej sily pri rozvoji a implementácii štruktúrovaného manažérskeho procesu. Vznik mnohých podnikateľských rizík nemôže podnik nijako ovplyvniť, môže ich jedine správne a včas identifikovať, riadiť a ošetriť. Tým podnik dokáže efektívne eliminovať negatívne dôsledky podnikateľských rizík. Čím sa stáva manažment rizík za kľúčovou súčasťou úspechu, a práve z toho dôvodu sa manažmentu podnikateľských rizík bude venovať táto diplomová práca.

Práca je členená do troch častí. Prvá časť práce je venovaná literárnemu rešerši o problematike spracovávanej témy. Na začiatku sú charakterizované malé a stredné podniky, následne sa vymedzí pojem riziko a jeho kategorizácia. Okrem toho sa kapitola zameria na proces manažmentu rizík a jeho jednotlivých etáp.

V praktickej časti sa uskutoční predstavenie analyzovaného MSP, ktorý v súčasnosti neaplikuje žiadny prístup k riadeniu rizík. Hlavnú fázu druhej časti práce tvorí uskutočnenie posúdenia rizík v podniku, ktoré zahŕňa identifikáciu rizík prostredníctvom SWOT analýzy

vonkajšieho a vnútorného prostredia a štruktúrovaného rozhovoru zo reprezentantom firmy. Na identifikáciu nasleduje analýza a hodnotenie rizík. S cieľom určenia významnosti a akceptovateľnosti rizík pre podnik.

Posledná kapitola tejto práce patrí návrhu koncepcie priebežného znižovania a monitorovania podnikateľských rizík, ktoré boli v predchádzajúcej časti zistené. Zámerom aktivít je redukovať nepriaznivé účinky rizík na minimum. V rámci opatrení je odhadnuté i finančná záťaž jednotlivých opatrení na podnik.

CIELE A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je manažovanie podnikateľských rizík vo vybranom MSP.

Stanovený cieľ je dosiahnutí prostredníctvom splnenia čiastkových cieľov:

- charakteristika základných pojmov manažmentu rizika
- charakteristika podniku a stav riadenia rizík v podniku
- identifikácia rizík pôsobiacich na vybraný podnik
- stanovenie pravdepodobnosti vzniku a dopadu rizík na MSP
- určenie významnosti riešenia rizík
- návrh opatrení a finančný odhad na zníženie posúdených rizík v podniku
- návrh priebežného monitorovania rizík

K splneniu stanovených cieľu práce prispel výber vhodných postupov a metód na posudzovanie rizík vo vybranom podniku a následné odporúčania na ich znižovanie a monitorovanie.

Na začiatku prebehla prípravná fáza v podobe preštudovania a zhromaždenia odbornej literatúre venujúcej sa riziku, malým a stredným podnikom, manažmentu rizík a metódam riadenia rizík. Nadobudnuté poznatky boli spracované do teoretickej časti formou literárneho rešerš, ktorý bol využití na spracovanie praktickej časti tejto práce.

Na identifikáciu potenciálnych podnikateľských rizík v podniku bol využití štruktúrovaný rozhovor s finančným riaditeľom spoločnosti, ktorého zistenia boli používané i v následných častiach práce. Taktiež bola využitá základná strategická metóda SWOT analýza, ktorá poskytuje prehľad o strategickej situácii podniku. Jej úlohou bolo určiť silné a slabé stránky podniku a príležitosti hrozby pôsobiace na podnik z externého a interného prostredia.

Pre určenie významnosti identifikovaných rizikových faktorov sa využili expertné hodnotenie, ktoré sa opiera o dva najzakladanejšie faktory a to pravdepodobnosť vzniku negatívneho javu a intenzitu negatívnych dôsledkov, ktoré môžu priniesť so sebou dané

rizikové faktory. Výsledkom tohto hodnotenia bolo ich zadelenie do matice hodnotenia rizika. Na základe tejto matice boli riziká začlenené do štyroch skupín a to na malé, stredné, vysoké a extrémne a do dvoch skupín podľa miery akceptovateľnosti na akceptovateľné (malé, stredné) a neakceptovateľné (vysoké, extrémne). Na neakceptovateľné riziká boli vytvorené návrhy opatrení na znižovanie a monitorovanie. V rámci návrhov sa vypracovali jednotné opatrenia, ku ktorým boli pridelené zodpovedné osoby a finančné zaťaženie, ktoré pre podnik prijatie týchto opatrení predstavuje. Na záver sme údaje jednotlivých návrhov a zosumarizovali v prehľadnom katalógu rizík.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY

Podnikanie možno vykonávať v rôznom rozsahu. Z toho dôvodu rozlišujeme malé, stredné a veľké podnikanie. Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú v rámci rozvinutých ekonomík najvýznamnejšie, najpružnejšie, najefektívnejšie a najregresnejšie formy podnikania. (Strážovská a et al. 2016, s.11)

1.1 Charakteristika malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky majú širokú škálu rôznych definícií medzi jednotlivými ekonomikami, chápané odlišne s ohľadom na ich národný kontext, z toho dôvodu neexistuje žiadna ucelená definícia. (Crovini, 2019, s. 21)

Všeobecne sú MSP charakterizované ako podnik, ktorý (Crovini, 2019, s. 21):

- má relatívne malý podiel na špecifickom trhu, na ktorom pôsobí
- je spravovaný vlastníkmi (jednotlivec, skupina alebo rodina)
- má obmedzené zdroje a obmedzený prístup na kapitálové trhy
- existuje neprehľadnosť informácií
- investičné a finančné rozhodnutia sú úzko prepojené
- vedenie účtovníctva a zostavovanie účtovnej závierky sú vykonávané daňovým poradcov, najmä v malých a mikropodnikoch

Európska únia charakterizuje malé a stredne podnikanie na základe 3 kritérií (Monitoring podnikateľského prostredia 2022a):

- počet zamestnancov
- ročný obrat
- ročná bilančná suma

Po splnení vyššie uvedených kritérií rozlišujeme tri kategórie podnikov:

Tabuľka 1 Kategorizácia MSP

Kategória MSP	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky
Počet zamestnancov	0-9	10-49	Menej ako 250
Ročný obrat	do 2 mil.	2-10 mil.	10-50 mil.
Ročná bilančná suma	do 2 mil.	2-10 mil.	10-50 mil.

(vlastné spracovanie podľa Monitoring podnikateľského prostredia 2022a)

Kritérium zamestnanosti resp. počet zamestnancov musí byť vždy splnené. Podmienka je doplnená ďalšími dvoma finančnými kritériami, z ktorých musí podnik spĺňať aspoň jeden z nich. Pri zaradení podniku medzi MSP sa tak porovnáva jedna z nasledujúcich možných kombinácií hodnotenia (Monitoring podnikateľského prostredia 2022a):

- (1) počet pracovníkov a ročný obrat
- (2) počet pracovníkov a celková ročná bilančná suma

Aby bol podnik MSP musí vykonávať ekonomické aktivity a musí byť autonómny, resp. iné podniky nesmú mať väčší podiel na vlastnom imaní alebo na hlasovacích právach, ako je 25 %. (Strážovská a et al. 2016, s.26)

Hodnotenie veľkostnej typológie podniku podľa odporúčania Európskej komisie umožňuje zachytiť skutočný rozsah, výkonnosti podniku a jeho postavenie v porovnaní s konkurenciou v rôznych oblastiach hospodárskej činnosti. V prípade, ak MSP nedodrží jedno z dvoch finančných kritérií (ročný obrat alebo celkovú ročnú bilančnú sumu), podnik si naďalej zachováva status MSP. (Monitoring podnikateľského prostredia 2022a)

1.2 Význam MSP

Malé a stredné podniky majú nezastupiteľné miesto v hospodárstve a tvoria dôležitú súčasť ekonomík vyspelých krajín. Existencia MSP sa považuje za najlepší spôsob udržania konkurencie a vymedzenia monopolu v akejkol'vek oblasti. (Strážovská a et al. 2016, s.12) Prispievajú k zvýšeniu inovačných aktivít, k pružnosti pri zavádzaní nových výrobkov na trh, k vytváraniu konkurenčného prostredia a vytvárajú pracovné príležitosti.

Predstavujú stabilizujúci prvok hospodárskeho systému a sektorom s najväčším potenciálom rastu. Rozvoj malého a stredného podnikania je jedným z predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. (Fetisovová, Nagy a Vlachynský, 2014, s.10)

Najdôležitejšie vlastnosti malých a stredných podnikov sú (Strážovská a et al. 2016, s.12):

- dynamika vývoja
- vysoká prispôsobivosť meniacim sa podmienkam trhu
- flexibilita
- úzka špecializácia

Podľa Papulu (2017, s.250) medzi základné výhody a prednosti MSP môžeme zaradiť:

- prispôsobivosť zmenám na trhu a schopnosť pružnej reakcie na zmeny prichádzajúce z prostredia
- možnosť využívať trendy uplatňované veľkými podnikmi, ktoré sa snažia prostredníctvom outsourcingu zbavovať vykonávania pre nich nezaujímavých činnosti a pružne reagovať na tieto vznikajúce ponuky
- jednoduchá organizačná štruktúra, osobný vzťah k zamestnancom a priestor na formovanie prijateľnej podnikovej kultúry
- možnosť sústredenia sa na segment, byť bližšie k zákazníkovi a touto orientáciou získavať výhody v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré spravidla pôsobia na celom trhu
- možnosť špecializácie zapájania sa do del'by práce a kooperácie, a tým i väčší potenciál na zapájanie sa do rôznych foriem strategického partnerstva
- priestor na realizáciu i seberealizáciu pracovníkov na rôznych pozíciách, ktorí popri určitej špecializácii sú zapájaní i do výkonu ďalších činností
- možnosť generovať nové pracovné miesta i pri nižšej kapitálovej náročnosti
- možnosť využívať rôzne formy podpory, smerované na podporu MSP z rôznych úrovní
- možnosť využívať výhodnejšie podmienky na podnikanie v rámci MSP v ekonomike, ktoré smerujú k znižovaniu najmä administratívnej náročnosti podnikania.

2 RIZIKO

Riziko sa vyskytuje v každej spoločnosti. Premennivosť podnikateľského prostredia spôsobená množstvom rizikových faktorov, ktoré v minulosti neexistovali, nepôsobili tak intenzívne, má veľký vplyv na podnikateľské subjekty. Riziko môže byť príčinou úspechu a i neúspechu. Riziko je atribútom podnikateľského subjektu a z toho dôvodu nesmie existovať samostatne a môže byť analyzované iba v súvislostiach s konkrétnym objektom, v konkrétnych podmienkach, v konkrétnom prostredí a čase. (Martinovičová, Čejková, 2013, s.30)

2.1 Pojem riziko

V literatúre nemá definícia pojmu riziko univerzálne riešenie. Často odborná literatúra definuje riziko v závislosti od odbornej oblasti či oboru v ktorej sa tento pojem používa. Niektoré definície rizika sú založené na pravdepodobnosti, náhode alebo očakávanej hodnote, niektoré na nežiaducich udalostiach alebo nebezpečenstvách a iné na neistotách. Niektorí považujú riziko za subjektívne a závislé od dostupných vedomostí, zatiaľ čo iní priznávajú riziku ontologický a objektívny status. (Crovini, 2019, s. 28; Martinovičová, Čejková, 2013, s.30)

V Oxfordskom anglickom slovníku je definované *riziko ako vystavenie nebezpečenstvu, prípadne možnosť že nastane niečo zlé, strata, zranenie alebo iný nepriaznivý následkov*. V tom kontexte sa riziko používa na označenie negatívnych dôsledkov. Avšak riskovanie môže viesť aj k pozitívnemu výsledku a súvisí i s neistotou výsledku. (Hopkin, 2018, s. 15)

Rausand a Hauge (2020, s.17-18) tvrdia že riziko je kombináciou odpovedí na 3 otázky:

- Čo sa môže pokaziť?
- Aká je pravdepodobnosť že sa to stane?
- Aký je dopad?

Hillson (2020, s.3-4) tvrdí že na základe výsledku z debaty o význame pojmu odborníci súhlasia s tým, že riziko vzniká z neistoty a že riziko je o vplyve, ktoré by neisté udalosti alebo okolnosti mohli mať na dosiahnutie cieľov. Dohoda viedla k definícii, ktorá kombinuje dva prvky neistoty a cieľ: *Riziko je akákoľvek neistota, ktorá, ak nastane, by mala pozitívny alebo negatívny vplyv na dosiahnutie jedného alebo viacerých cieľov. Riziká zahŕňajú hrozby aj príležitosti*.

Lam (2017, s.4) uvádza, že bez rizika by nebola príležitosť na návrat. Preto by správna definícia rizika mala rozpoznať jeho príčinu a jeho vplyv. Pričom riziko je *premenná, ktorá môže spôsobiť odchýlku od očakávaného výsledku a ako taká môže ovplyvniť dosiahnutie obchodných cieľov a výkonnosť celej organizácie.*

Norma ČSN ISO 3100 definuje riziko ako účinok neistoty na dosiahnutie cieľa.

Z definície vyplýva že:

- *S rizikom je spojená vždy i neistota, tj. nielen pravdepodobnosť*
- *Nevyhnutný účinok neistoty, ktorý je spojený s rizikom(sama neistota nie je rizikom)*
- *Vzťah a i kroky dosiahnutia cieľa*

Takto vymedzené riziko poskytuje dostatočnú šírku chápania pojmu pre organizácie všetkých typov (Častorál, 2017, s.19)

Podľa Crovini (2019, s. 28-29)v súčasnosti, vzhľadom na malé a stredné podniky, je *riziko viditeľné ako budúci rozmer, ktorý nie je dokonale poznateľný a predvídateľný. Pravdepodobnosti a predpovede sú subjektívne a súvisia s ľudským vnímaním reality. Preto ľudské znalosti, kultúrne a sociálne prostredie silne zdôrazňujú spôsob, akým sú riziká vnímané a zvažované pri riadení podniku.*

I napriec tomu že udalosť sa dá predpovedať z hľadiska pravdepodobnosti je neistota považovaná za najdôležitejšiu dimenziu rizika. Pravdepodobnosť definujú ľudia na základe minulých udalostí, ktorých budúci prejav nie je istý, že k určitej udalosti môže dôjsť na základe iných udalostí mimo spoločnosti. Pravdepodobnosť je ľudské presvedčenia a nie je súčasťou cieľa spoločnosti. (Crovini, 2019, s. 28-29)

Zdroje rizika:

Kalouda (2016, s.216) považuje za dva základne zdroje rizika:

- určitý druh neistoty
- nežiadúci výsledok

Podmienkou je že oba zdroje sa musia vyskytovať súčasne, lebo:

- kde neexistuje neistota nie je riziko

- situácie z ktorých vychádzajú iba žiadané dôsledky, sa za rizikové nepovažujú

Existujú dva typy neistoty:

- tá, ktorá vyjadruje pravdepodobnosť udalosti
- neistoty v hodnotách použitých na výpočet vplyvov rizika

Týmto spôsobom veľkosť neistoty priamo súvisí s veľkosťou rizika. Čím vyššia je neistota, tým väčšia je miera rizika. (Crovini, 2019, s. 28)

2.1.1 Podnikateľské riziko

Podnikateľské riziko je neoddeliteľnou súčasťou podnikania a je chápané ako nebezpečie, že skutočné dosiahnuté výsledky sa budú odchyľovať od výsledkov predpokladaných. Pričom vzniká podnikateľské dilemma, pretože odchýlky môžu byť žiadúce a nežiadúce, podnik nemôže byť úspešný bez ochoty vziať na seba riziko a však to môže zároveň pre podnik predstavovať neúspech (Kalouda, 2016, s.214; Martinovičová, Čejková, 2013, s.47)

Pri tomto chápaní pojmu podnikateľské riziko je jasné, že je hodnotenie podnikateľského rizika spojené s dvoma stránkami. A to (Kalouda, 2016, s.214):

1. pozitívna stránka – výsledky podnikania lepšie než očakávané
2. negatívna stránka- výsledky podnikania horšie než očakávané

Pri posudzovaní podnikateľských rizík sa riziká monitorujú ekonomickými útvarmi v spolupráci s obchodnými, technickými a výrobnými špecialistami s ktorými spoločne prijímajú preventívne alebo nápravné opatrenia.

Opakom podnikateľského rizika je čisté riziko, ktoré má iba negatívnu stránku. Toto riziko podniky podrobnejšie neskúmajú, pretože ochrana býva zväčša zabezpečovaná poisťovňami formou poistenia. (Martinovičová, Čejková, 2013, s.44-45)

2.2 Klasifikácia rizika

Z pohľadu klasifikácie podnikateľských rizík má zásadný význam kategorizácia rizík podľa ich vecnej náplne obsahu, tzn. podľa toho, akých stránok fungovania podnikateľského subjektu sa týkajú (Martinovičová, Čejková, 2013, s.36)

Tabuľka 2 Rozdelenie rizík podľa vecnej náplne

Riziko	Náplň
Technicko-technologické	-späté s uplatňovaním výsledku vedecko-technického pokroku pri výskume a vývoji nových výrobkov, výrobných postupov podniku a technológii
Výrobné	-spojené s nedostatkom zdrojov rôznej povahy ohrozujú priebeh výrobného procesu i jeho výsledky -úzko súvisia s faktormi technického rizika
Ekonomické(nákladové)	-sústredené na rôzne skupiny nákladových rizík -súvisiace s výrobnými vstupmi, infláciou, riziká spojené s zahranično-obchodnými činnosťami, s peňažnou a rozpočtovou politikou riziká
Trhové(obchodné)	-späté s úspešnosťou produktov alebo služieb -zdrojom je chovanie sa kľúčových konkurentov v oblasti cenovej a produktovej politiky
Finančné	-spojené s finančnými trhmi, spôsobom a zdrojmi financovania aktivít a schopnosťou splácať svoje záväzky -spojené s dostupnosťou bankových úverov zmenami úrokových sadzieb atď..
Politické	-riziká spôsobené makroekonomickou a sociálnou politikou vlády v legitímnej regulačnej funkcii v oblasti rozpočtu, daní, investícií - riziká vyvolané nelegitímnymi spôsobmi vzhľadom na existujúci politický a vládny systém (napr. vojnové konflikty, prevraty a rasové nepokoje)
Environmentálne	-súvisia s nákladmi vynakladanými na odstránenie škôd na životnom prostredí, prijatím prísnejších environmentálnych opatrení či príslušných daní
Legislatívne	-späté s legislatívnou úpravou podnikania

Kreditné	-neochota alebo neschopnosti protistrany plniť si svoje záväzky v plnej výške a v stanovenom termíne splatnosti
Personálne	-spojené s ľudským faktorom
Informačné	-týkajú sa ochrany podnikových informačných systémov pred zneužitím
Zásahy vyššej moci	-prírodné pohromy, živly

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Valašková, Kováčová a Kubala, 2019, s.11-12, Fotr, Hnilica, 2014, s. 21-22)

Riziko je možné klasifikovať i na základe rôznych iných aspektov ako (Mikušová, 2014, s.154-155; Fotr, Hnilica, 2014, s. 20-21):

Podľa charakteru sa člení na:

- **Systematické riziko**, ktoré sa mení v závislosti na celkovom ekonomickom vývoji a postihuje v rôznej miere všetky hospodárske jednotky, resp. oblasti podnikateľskej činnosti.
- **Nesystematické riziko** (jedinečné, špecifické) sú špecifické pre jednotlivé organizácie a nezávislé na celkovom ekonomickom vývoji.

Podľa spôsobu zaobchádzania sa rozčleňuje na:

- **Ovplyvniteľné riziko**, ide ich ovplyvniť resp. eliminovať alebo oslabiť pôsobenie na príčine opatrením
- **Neovplyvniteľné riziko**, nejde ich ovplyvniť resp. nie je možné oslabenie negatívneho dopadu

Podľa výskytu sa delí na:

- **Vnútorne riziko**, ktoré sa týka interných podnikových procesov a ich výsledkov.
- **Vonkajšie riziko**, ktoré je spojené s nepriaznivým vývojom externých faktorov.

2.3 Manažment rizika

Manažment rizík predstavuje neoddeliteľnú a veľmi dôležitú súčasť celkového riadenia spoločnosti. Častorál(2017, s.53) definuje manažment rizík ako *súčasť metód manažmentu, využívajúcich strategické prístupy manažérskych opatrení k rizikovým faktorom a rizikovým stavom založených na analýze, rozhodovaní a implementácii.*

Ciele managementu rizík by mali rešpektovať (Častorál, 2017, s.54):

- *strategické prístupy zahrnutia rizík do podmienok organizácie*
- *prepojovanie stratégií a politik*
- *včasné rozpoznanie rizika*
- *optimalizáciu časti práce s rizikom*
- *celostný prístup integrujúci identifikáciu rizika, analýzu, rozhodovanie*
- *implementáciu rozhodnutí o riziku*

Hayden (2020, s.84) uvádza, že riadenie rizík má v podstate zodpovedať štyri základné otázky:

- Čo možno urobiť s identifikovanými rizikami?
- Aké možnosti sú k dispozícii?
- Aké sú súvisiace kompromisy opcí?
- Aké sú dopady súčasných manažérskych rozhodnutí na budúce možnosti?

Úspešné riadenia rizík by malo byť(Hopkin, 2018, s. 55):

- v súlade s inými obchodnými činnosťami
- komplexné, systematické a štruktúrované
- začlenené do obchodných postupov a protokolov
- primerané úrovni rizika v rámci organizácie
- dynamické a reagujúce na zmeny

Hisrich a Ramadani (2017, s. 61-63) popisujú výhody riadenia rizík takto:

- Riešenie negatívnych situácií umožňuje spoločnostiam znížiť pravdepodobnosť, vysporiadať sa s menším počtom prekvapení a menšími nákladmi vynaloženými na nápravu prípadných chýb.
- Akumulácia veľké množstvo dát a informácií z externého a interného prostredia, čo prispieva k lepšiemu rozhodovaciemu procesu v spoločnosti.
- Prispieva k zlepšeniu dobrého mena spoločnosti čo vedie zainteresované strany k väčšiemu záujmu spolupráce.
- Lepšia identifikácia a využívanie príležitostí na trhu. Vytvorenie prehľadu o vnútorných a vonkajších rizikách, umožňuje ľahšie nasledovať a využiť príležitosť a vyplniť medzery na trhu.

2.3.1 Vnímanie rizika v malých a stredných podnikoch

Vnímanie rizika v malých a stredných podnikoch je spájané predovšetkým s vplyvmi faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré je charakteristické turbulentnými a dynamickými zmenami. To podstatným spôsobom determinuje správanie manažérov, ktorí sú nútení viac sa zaoberať otázkami ako čeliť novým hrozbám a rizikám. (Hudáková, Míka a Hollá, 2016)

Malé a stredné podniky sú intenzívnejšie vystavené rizikám než podniky väčšie. Pri efektívnom riadení rizík v MSP na zložitejšiu situáciu existuje viac objektívnych i subjektívnych bariér, ktoré podnikom bránia efektívne riadiť riziká. (Hudáková, Míka a Hollá, 2016)

Hudáková, Míka a Hollá(2016) uvádzajú niekoľko príčin:

- manažment MSP až na výnimky má zhoršený prístup k informáciám potrebným pre analýzy, vyhodnocovanie a riadenie rizík
- manažment je síce tvorený odborníkmi v danej oblasti podnikania, často ale majiteľmi alebo spoločníkmi, ktorým však chýbajú ekonomicko-manažérske znalosti a skúsenosti
- vytvorenie špecializovanej pozície pre analytika či špecialistu manažmentu rizika by neadekvátne zvyšovalo náklady a okrem toho v jednoduchej organizačnej štruktúre podniku nie je na takú pozíciu priestor,

- obchodné skúsenosti majiteľov a manažérov, prípadný doterajší úspešný vývoj a najmä chýbajúca strategická analýza podmienok prostredia môžu potrebu zavádzania manažmentu rizika výrazne.

Ako riziká v podnikoch, sa dlhodobo javia tieto problémy (Strážovská a et al. 2016, s.34):

- Vyššie náklady
- Získanie kapitálu a úverov
- Obmedzený prístup k technológiám
- Neadekvátne postupy riadenia
- Podnikanie na Obmedzených trhoch s obmedzeným počtom pracovníkov
- Malá ekonomická sila v porovnaní s veľkými podnikmi
- Obmedzené možnosti presadenia sa na zahraničných trhoch
- Horši prístup k odbornému vzdelávaniu
- Nižšia manažérska odbornosť

3 PROCES RIADENIA RIZÍK

Samotné riadenie rizík je proces identifikácie, analýzy, hodnotenia a stanovenia priorít rizika, po ktorom nasleduje koordinácia činností a rozmiestnenie zdrojov na minimalizáciu, monitorovanie a kontrolu pravdepodobnosti a dopadu nežiaducich udalostí. (Bowers, 2016, s.1)

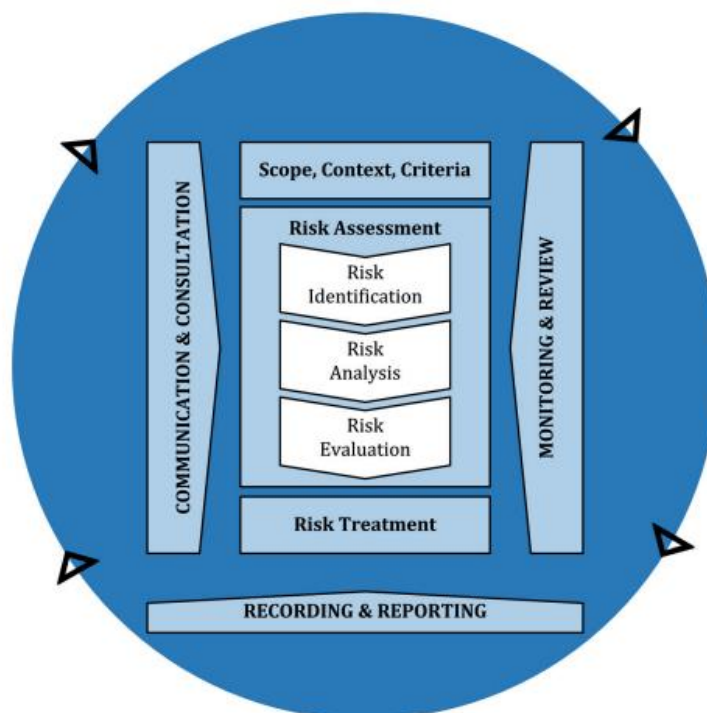
Etapy procesu riadenia rizík sa líšia v závislosti od použitého štandardu, ale vo všeobecnosti si zachovávajú štruktúru, ktorú tvorí :

- Identifikácia
- Analýza
- Hodnotenie
- Zvládanie
- Monitorovanie rizika

Proces manažérstva rizika podľa medzinárodnej normy ISO 31000 definuje manažment rizika ako cyklický proces, ktorý pozostáva z 6 fáz. (ISO 31000:2018, 2018)

Grafické znázornenie týchto fáz zobrazuje nasledujúci obrázok č.1.

Obrázok 1 Proces riadenia rizík ISO 31000:2018



(zdroj: ISO 31000:2018, 2018)

Hillson (2016, s.6) priradil ku krokom procesu riadenia rizík 8 základných otázok, pričom každá otázka logicky a prirodzene vedie k nasledujúcej. A je ľahko začleneniteľná do všeobecného procesu riadenia rizík.

Tabuľka 3 8 základných otázok manažmentu rizík

Vytvorenie kontextu	Čo sa snažíme dosiahnuť?
Identifikácia rizika	Čo by nás mohlo ovplyvniť pri dosahovaní týchto cieľov?
Analýza a hodnotenie rizika	Ktoré z týchto vecí sú najdôležitejšie?
Zaobchádzanie s rizikom Implementácia	Čo s nimi urobíme? Po prijatí opatrení to fungovalo?
Komunikácia, konzultácia, Reportovanie o riziku	Komu to povieme
Monitorovanie a preskúmanie	Čo sa zmenilo?
-	Čo sme sa naučili?

(vlastné spracovanie podľa Hillson 2016, s.8)

Hillson (2016, s.7-8) doplnil otázku „Čo sme sa naučili?“ Pretože podľa autora predstavuje dôležitý krok na ktorý sa zabúda. Odborníci by mali zaznamenávať závery vyvedené zo skúseností s manažmentom rizík spôsobom, ktorý je možný používať v budúcich rizikovou situáciou v podobných podnikoch.

3.1 Stanovenie kontextu

Prvým prvkom v tomto procese je vytvorenie kontextu. To znamená, že proces riadenia rizík by mal byť v súlade so štruktúrou, procesmi a kultúrou podniku. Kontext by mal vychádzať z vnútorných aj vonkajších obmedzení alebo parametrov relevantných pre organizáciu. (Hayden, 2020, s.85)

Vnútorný kontext sa vzťahuje na samotnú organizáciu, činnosti, ktoré vykonáva, rozsah zručností a schopností dostupných v rámci organizácie a ako to je štruktúrované. Interné zainteresované strany a ich očakávania sú súčasťou interného kontextu. Toto možno považovať za silné a slabé stránky v rámci organizácie.

Vonkajší kontext je prostredie, v ktorom organizácia existuje. Toto prostredie bude zahŕňať zohľadnenie podnikateľského sektora, v rámci ktorého organizácia pôsobí, externé zainteresované strany a ich očakávania a vonkajšie finančné prostredie. To možno považovať za príležitosti a hrozby, ktorým organizácia čelí. (Hopkin, 2018, s. 81)

Pri stanovení kontextu je dôležitá povaha a rozsah procesu riadenia rizík. Kľúčovou otázkou je, čo sa očakáva, že proces riadenia rizík dosiahne alebo odpoveď na otázku prečo podnik zavádza proces manažmentu rizík.

Kontext zahŕňa aj zváženie toho, kto bude zodpovedný, a identifikuje zdroje, ktoré budú potrebné na plnenie činností riadenia rizík.

Ďalším dôležitým faktorom v kontexte riadenia rizík je stanovenie ochoty podstupovať riziká alebo rizikových kritérií. To pomôže organizácii rozhodnúť sa aké kontroly by sa mali zaviesť a či reziduálna alebo inherentná úroveň rizika. (Hopkin, 2018, s. 81)

3.2 Identifikácia rizík

Ako identifikovať a posúdiť riziká je základnou otázkou akéhokoľvek prístupu k rizikám, a to nielen v podniku. Z toho dôvodu patrí medzi najdôležitejšie fázy posúdenia rizika, nadväzujúce kroky managementu rizika pracujú iba s faktormi, ktoré boli včas rozpoznané. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

Identifikácia je proces determinácie a rozpoznania rizikových faktorov založená na znalostiach a intuícii pracovníkov (vnútorné rizika) a na sledovaný vývoja podnikateľského okolia (vonkajšie rizika). Rozpoznávajú sa riziká, ktoré by mohli ovplyvniť finančné a hospodárske výsledky podniku alebo mieru úspešnosti zamýšľaných i realizovaných podnikových zámerov. *Určenie rizík môže zľahčiť stanovenie oblasti zraniteľnosti a potenciálnych problémov, tzn. stanoviť čo, kto, kedy a kde by mohlo ohroziť priebeh a výsledky činnosti podniku.* (Mikušová, 2014, s.156; Valášková, Kováčová a Kubala, 2019, s.17)

V rámci procesu identifikácie rizika sa vytvára zoznam (resp. register) rizík, ktoré vychádzajú z udalostí, ktoré by mohli mať významné vplyvy na ciele podniku. Tento zoznam by mal zahŕňať riziká, ktoré sú primerane kontrolované organizáciou a tie, ktoré nie sú riziká a ktoré boli predtým známe, ako aj nové riziká odhalené počas identifikácie rizika. (Philip, 2016, s. 5)

Obrázok 2 Príklad registru rizík

Activity		Compiled by:		Date	
Risk review date:		Reviewed by:		Date:	

Reference	Risk	Source	Reason	Likelihood	Impact	Risk level	Recommended actions	Timeline	Responsible person

(zdroj: Hisrich, Ramadani, 2017, s. 65)

Na identifikáciu rizika sa môže použiť celý rad špecifických nástrojov a postupov, najvýznamnejšie sú (Fotr, Hnilica, 2014, s. 26):

- **Pohovory s expertmi a skupinové diskusie -Brainstorming-** štruktúrované diskusie, pri ktorých skupinu tvoria pracovníci firmy, externí experti atď. Schôdzku vedie moderátor, ktorý zabezpečuje, aby sa každý mohol vyjadriť bez ohľadu na svoje postavenie, podnecuje diskusiu, sumarizuje výsledky. V priebehu diskusie panuje zákaz kritiky vyjadrovaných názorov. Okrem toho je možné použiť napr. štruktúrované pohovory, delfskú metódu, dotazníky, atď.
- **Kontrolné zoznamy**, resp. katalógy rizík, ktoré poskytujú vyčerpávajúci prehľad potenciálnych rizikových faktorov firmy či jej aktivít. Uplatnenie zoznamu znižuje nebezpečie zabudnutia niektorého rizika.
- **Kognitívne - myšlienkové mapy** - grafický nástroj zobrazenia jednotlivých faktorov rizika a ich vzájomných väzieb.

- **Retrospektívne analýzy, trendové analýzy**
- **Nástroje strategickej analýzy podnikateľského prostredia**(SWOT analýza, PEST analýza, Porterov model piatych síl), ktoré podporujú predovšetkým identifikáciu externých rizík.

3.3 Analýza rizík

Analýza rizika je proces, ktorý vychádza z identifikácie rizík a jej účelom je pochopenia povahy rizika a stanovenie úrovne rizika. Analýza poskytuje potrebné výstupy pre hodnotenie rizík, rozhodnutia o tom, či je potrebné riziko riešiť a aké najvhodnejšie stratégie a metódy ošetrenia rizík aplikovať. (ISO 31000:2018, 2018; Častorál, 2017, s.46-47)

Analýza rizika by mala brať do úvahy faktory, ako sú (ISO 31000:2018, 2018):

- pravdepodobnosť udalostí a dôsledkov
- povaha a rozsah následkov
- komplexnosť a konektivita
- časové faktory a volatilita
- účinnosť existujúcich kontrol
- úrovne citlivosti a spoľahlivosti.

Analýza rizík prebieha vo dvoch základných krokoch:

1. Ako prvá sa spracuje **orientačná analýza rizík**, za účelom posúdenia, ktorý z objektov (problému, systému, aktív atď..) je kľúčový pre činnosť subjektu a ktorý je vystavený rizikám.

2. V druhej fáze sa spracuje **detajná analýza** pri využití niektorých z nižšie uvedených metód. Najvhodnejšie je použitie kombinácie metód ale zároveň i finančne najnáročnejšie a najdlhšie. (Smejkal, Rais, 2013, s. 113)

V závislosti na rizikách, účelu analýzy a dostupnosti informácií, údajoch a zdrojoch môže byť analýza rizík realizovaná na rôznej úrovne podrobnosti. (Častorál, 2017, s.47)

Smejkal a Rais (2013, s. 112-113) uvádzajú hlbšie členenie metód analýzy rizík na základe prístupu vyjadrenia veličín analýzy rizík na:

1. kvantitatívne metódy

- založené na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytu hrozby a jej dopadu
- poskytujú číselné vyjadrenie rizík
- založené na popise závažnosti potenciálneho dopadu a na pravdepodobnosti, že daná udalosť nastane,
- založené na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytu hrozby a jej dopadu
- používajú sa špeciálne nástroje (programy využívajúce databázy informácií, rôzne expertné systémy) – metodika CRAMM, metodika @RISK; metodika RiskPAC, riskWatch;

2. kvalitatívne metódy

- založené na slovnom popise závažnosti potenciálneho dopadu a na pravdepodobnosti, že daná udalosť nastane,
- využívajú subjektívne hodnotenie expertov pomocou diskretných číselných alebo atribútových škál
- riziká sú vyjadrené v určitom rozsahu (pomocou bodov 1-10) alebo slovne (malé, stredné, veľké),
- sú jednoduchšie, rýchlejšie ale viac subjektívne,
- dominuje metóda DELPHI;

3. kombinované(semikvantitatívne) metódy

- vychádzajú z číselných údajov skombinovanými s slovnými popismi
- cieľ sa však vďaka kvalitatívnemu hodnoteniu viac približuje realite oproti predpokladom, z ktorých vychádzajú kvantitatívne metódy.

3.4 Hodnotenie rizík

Fáza hodnotenia rizika navažuje na analýzu rizika, zahŕňa porovnanie odhadovaných úrovní rizika s definovanými rizikovými kritériami. To pomáha organizácii získať predstavu o úrovni významnosti a druhu rizík. Rozhodnutia, ktoré sa prijímú počas tohto preskúmania určujú či riziko potrebuje nejaké ošetrovanie. Rozhodnutia tiež zvažujú priority pri prijímaní akýchkoľvek opatrení v súvislosti s rizikami a či by sa vôbec mala vykonávať riziková činnosť. (Philip, 2016, s.7)

Pri hodnotení rizík sa berie do úvahy pravdepodobnosť že nastane určité riziko a intenzita dopadu, ktorý môže byť spôsobený. (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 65)

Riziko ide ohodnotiť ako:

Pravdepodobnosť x predpokladaný dopad

Obrázok 3 Matica hodnotenia rizík

Likelihood	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Consequences				
		Critical	High	Moderate	Low	

(zdroj:Hisrich, Ramadani, 2017, s. 66)

Najčastejšou formou vyhodnotenia rizika je matica hodnotenia rizík. Umiestnením identifikovaných problémov do matice umožňuje ľahko identifikovať relatívnu dôležitosť rizík. Určité riziko je potom čím významnejšie, tým pravdepodobnejšie je jeho výskyt a čím vyššia je intenzita negatívneho vplyvu tohto rizika na spoločnosť. Výsledkom je celkový pohľad na to, či je rizikový profil v rámci prijateľných limitov a v rámci ochoty podstupovať riziko a rizikovej kapacity jednotlivca. (Hopkin, 2018, s.142; Fotr, Hnilica, 2014, s. 39)

Podľa Wolke (2017, s.74) sa výsledky meraní môžu rozdeliť do nasledujúcich kategórií rizík:

- Kritické riziká, ktoré by mohli viesť k ohrozeniu podniku.
- Dôležité riziká, ktoré nemusia ohroziť ďalšiu existenciu spoločnosti, ale môžu viesť ku krátkodobým kapitálovým opatreniam na udržanie podnikania.
- Nevýznamné riziká, ktoré si nemusia vyžadovať žiadne špeciálne opatrenia, ale možno ich riadiť v priebehu podnikania.

3.4.1 Vzťah podniku k riziku

Pri hodnotení rizík bezprostredný vplyv má rizikový postoj podniku alebo manažéra. Postoj môže závisieť od predchádzajúcich skúseností a systému riadenia podniku. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 64)

Podnik môže mať (Fotr, Hnilica, 2014, s. 64):

- Averziu k riziku- snaha vyhnúť sa rizikovým aktivitám a preferovanie málo rizikové aktivity, ktoré s väčšou pravdepodobnosťou vedú k dosiahnutiu prijateľných výsledkov
- Sklon k riziku- vyhľadávanie rizikových aktivít a uprednostňovanie ich pred málo rizikovými, ktoré majú šancu na dosiahnutie dobrých výsledkov pri vysokom nebezpečenstve negatívnych výsledkov
- Neutrálny postoj k riziku- averzia a sklon v rovnováhe alebo sa rizikom nezoberajú

Úplná averzia k riziku nie je vhodná pre podnikateľskú činnosť, pretože každá podnikateľská činnosť je zvyčajne spojená aj s podnikateľským rizikom. Úplné vyhýbanie sa riziku by však upustilo od očakávaného zisku. To dokazuje, že pomocou analýzy rizík nie je možné odvodiť žiadne jednotné platné normy pre všetky spoločnosti. (Wolke, 2017, s.74)

3.5 Zaobchádzanie s rizikom

Zaobchádzanie s rizikom je kritickým prvkom v procese riadenia rizika, ktorý určuje, aké opatrenia (ak nejaké) budú podniknuté na riešenie rizikových problémov vyhodnotených pri identifikácii, kvalifikácii a kvantifikácii. Proces plánovania reakcie na riziko je

dôležitý, aby sa zabezpečilo, že čas nebude plytván prístupmi, ktoré sú netolerovateľné. (Pritchard, 2015, s.48)

U procesov zaobchádzania s rizikami existuje množstvo postupov, z ktorých väčšina sa dá priradiť k niektorému zo štyroch stratégií rozhodovaniu o riziku, ktoré sú zhrnuté pod označením 4T (Pritchard, 2015, s.48):

Medzi hlavné stratégie zaobchádzanie s rizikom spadajú nasledujúce:

- Take
- Treat
- Transfer
- Terminate

1. Akceptovanie rizika (Take)

Akceptovanie, tiež známe ako ponechanie, je rozhodnutie o uznaní a znášaní následkov, ak dôjde k rizikovej udalosti. Predstavuje i tolerovanie rizika, v prípade, že to nie je pre podnikanie výrazne dôležité alebo keď je ošetrovanie nákladnejšie ako škody, ktoré by nakoniec vznikli. Je rozobraný na dva základné typy prijímania, pasívne a aktívne.

Pasívne akceptovanie je tolerovanie rizika bez podstupovania opatrenia na jeho vyriešenie alebo zvládnutie. Aktívne akceptovanie uznáva riziko, ale požaduje vypracovanie pohotovostných alebo núdzových plánov. (Pritchard, 2015, s.50)

2. Zníženie rizika (Treat)

Zmierňovanie rizika je najbežnejšou zo všetkých stratégií riadenia rizika. Je to proces prijímania špecifických krokov na zníženie pravdepodobnosti a zníženie dopadu rizík. Často zahŕňa použitie prehľadov, míľnikov znižovania rizík, nových pracovných prístupov a alternatívne opatrenia manažmentu. (Pritchard, 2015, s.50)

Redukcia rizika má tri základné formy, a to (Tkáč, Tkáč, 2016, s.162-163):

- prevenciu – zníženie alebo eliminácia niektorých rizík v portfóliu. Prevencia sa uskutočňuje buď proaktívne (predísť vzniku rizika zamedzením) alebo reaktívne (byť pripravený na realizáciu rizika)

- diverzifikáciu – preskupenie alebo zväčšenie počtu rizík v portfóliu s cieľom čo najviac rozložiť na navzájom nezávislé entity. Realizácia jedného neovplyvní realizáciu ostatných rizík.
- alokáciu – pridelenie rizík entitám, ktoré sa na ňom zúčastňujú

3. Prenos rizika (Transfer)

Prenos rizika je snaha presunúť zodpovednosť alebo dôsledok za dané riziko na tretiu stranu. Prenos zriedka slúži na elimináciu rizika. Namiesto toho vytvára povinnosť pre zmiernenie, akceptovanie alebo vyhýbanie sa inému jednotlivcovi alebo organizácii. (Pritchard, 2015, s.49)

Riziká môžu byť prenesené na rôzne organizácie a jednotlivcov (Pritchard, 2015, s.49):

- Poisťovateľov (vrátane záručných firiem, ručiteľov a ručiteľov)
- Subdodávateľov
- Partnerov
- Predajcov
- Zákazníkov - jeden z mála príjemcov preneseného rizika, ktorí môžu úplne prevziať riziko zo strany organizácie projektu.

4. Vyhýbanie sa riziku (Terminate)

Predstavuje ukončenie činnosti z obáv pred realizáciou rizika, ktoré môžu viesť k dlhodobým hospodárskym stratám. Klasické vyhýbanie sa riziku zahŕňa možnosti eliminácie projektu alebo úplne zmeniť prístup k práci. (Martinovičová, Čejková, 2013, s.55-56)

Hudáková a Bugarová (2020, s. 134) znázornila prostredníctvom obr. 4 triedenie rizík do 4 skupín podľa kombinácie pravdepodobnosti a závažnosti rizika.

Obrázok 4 .Základné stratégie ne zaobchádzanie s rizikom

(vlastné spracovanie podľa Hudáková, Bugarová, 2020, s. 134)

Vysoká pravdepodobnosť	Znížiť riziko Akceptovať riziko	Vyhnúť sa riziku Redukovať riziko
Nízka pravdepodobnosť	Akceptovať riziko	Poistenie
	Nízka závažnosť následkov	Vysoká závažnosť následkov

Postupy a metódy na znižovanie podnikateľského rizika je možné vo všeobecnosti rozdeliť do 2 skupín, a sú to (Hudáková, Bugarová, 2020, s. 132-133):

- **ofenzívne postupy**, zamerané na elimináciu, či oslabenie faktorov podmieňujúcich vznik rizika. Cieľom je ovplyvniť vlastné príčiny rizika tak aby nedošlo v budúcnosti k rizikovým situáciám. Ide teda o opatrenia preventívne.
- **defenzívne postupy**, zamerané na zníženie nepriaznivých následkov rizika. Opatrenia sa sústreďujú na znižovanie nepriaznivých dopadov výskytu určitých rizikových situácií v prípade ich vzniku. Tieto opatrenia pripravené v podobe určitých plánov a realizované až v prípade výskytu určitej rizikovej situácie, sa označujú ako korekčné opatrenia.

Metod a nástrojov na zvládanie rizika existuje mnoho a ich využitie sa líši od zamerania podnikateľských aktivít a zdrojov rizika. Vybrané metódy sú zaradené do jednotlivých postupov v obr. 5 (Hudáková, Bugarová, 2020, s. 133)

Obrázok 5 Vybrané metódy zvládania rizík priradené k prístupom

Metódy zvládania rizika		
Ofenzívne prístupy	Ofenzívne riadenie	Poistenie
	Vyhýbanie sa riziku	Diverzifikácia
	Prenos rizika	Vytváranie rezerv
	Využívanie sily	Flexibilita
	Získavanie informácií	Retencia rizika
	Špecifické metódy (napr. franšíza, faktoring, lízing, forfaiting, banková záruka)	Zdieľanie rizika

(vlastné spracovanie podľa Hudáková, Buganová, 2020, s.133)

3.6 Monitorovanie a reportovanie

Monitorovanie a preskúmanie zabezpečuje, aby boli pravidelné vykonávané kontroly rizika účinné a aby sa z nich vyvodili ponaučenia úspechy a neúspechu. Zodpovednosti za monitorovanie a preskúmanie musia byť jasne určené. (Philip, 2016, s.9)

Kľúčové ukazovatele rizika sú akékoľvek ukazovatele, ktoré organizácia považuje za užitočné na monitorovanie svojich systémov riadenia podnikových rizík, efektívnosti riadenia rizík a účinnosti systému riadenia podnikových rizík alebo niektorých jeho aspektov. (Philip, 2016, s.9)

Procesy monitorovania a preskúmania v organizácii majú zahrňovať všetky aspekty procesu managementu rizík pre účely (Častorál, 2017, s.49):

- zabezpečenia, že opatrenia sú efektívne a účinné tak v návrhu, ako aj vo vlastnej prevádzke
- získania ďalších informácií na zlepšenie posúdenia rizík
- analyzovania a poučenia sa z udalostí, zmien, trendov, úspechov a chýb

- rozpoznania zmien vo vonkajšom aj vnútornom kontexte vrátane zmien kritérií rizík a rizík samotných, ktoré môžu vyžadovať ošetrovanie rizík a priorit
- identifikovania novo sa objavujúcich rizík

Výsledky môžu byť zakomponované do celkového managementu výkonnosti organizácie, merania, vonkajších a vnútorných aktivít.

Výsledky sa zaznamenávajú, externe i interne hlásia vhodným spôsobom a majú slúžiť ako vstup pre preskúmanie rámca managementu rizík. (Častorál, 2017, s.49)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PREDSTAVENIE PODNIKU

V nasledujúcej časti sa charakterizuje vybraná spoločnosť, ktorá bude pre účely tejto práce pomenovaná Delta s.r.o.

Delta s.r.o bola založená v roku 2017 so sídlom v Trenčíne. Firma sa zameriava na oblasť pestovania plodín v skleníkoch a fóliovníkoch, čo je sektorom poľnohospodárstva, ktorý sa neustále vyvíja a prichádza s novými možnosťami pestovania a technológiami. Realizuje závlahu, skleníky a fóliovníky na kľúč, od prvej kalkulácie až po realizáciu, zapojenie a spustenie. Zároveň zabezpečujeme aj služby súvisiace s prevádzkou a servisom, a tiež expertné poradenstvo pri výstavbe skleníkov a fóliovníkov.

Medzi hlavné predmety podnikania na základe výpisu z Obchodného registra patria:

- inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení
- poskytovanie služieb v poľnohospodárstve a záhradníctve, počítačové služby a služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- výroba a opracovanie jednoduchých výrobkov z kovu, opracovanie kovu jednoduchým spôsobom
- prípravné práce k realizácii stavby, uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) a iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby, prenájom nehnuteľností
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov

Produktové portfólio podniku:

- budovanie skleníkov či fóliovníkov na kľúč
- externé poradenstvo v oblasti výstavby skleníkov a fóliovníkov
- kvapkové závlahy a proti mrazovú ochranu pre ovocné sady, vinohrady a polia

- predaj ďalších produktov:
 - o hnojív
 - o interiérových záhradiek s rastovými LED svetlami
 - o ohrievačov vzduchu
 - o nádrží
 - o komponenty pre závlahové systémy (postrekovače, filtračná a čerpacia technika)
 - o produkty do skleníkov (vozíky Bogaerts, riadiace jednotky, fólie, a pod.)

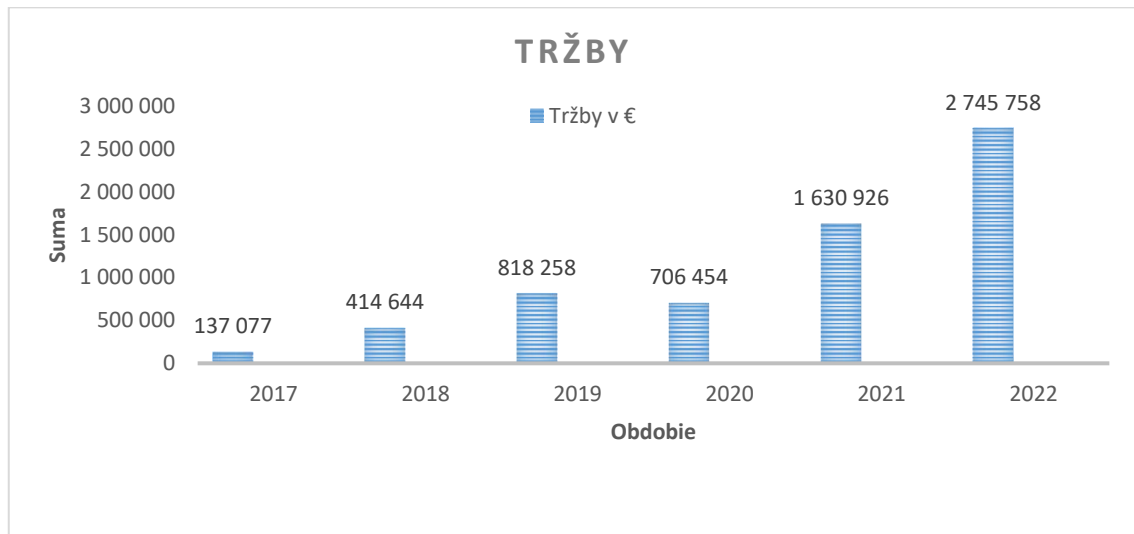
Nakoľko manažment tejto spoločnosti disponuje dlhoročnými skúsenosťami z oblasti projektovania a montáže skleníkov a zavlažovacích zariadení, spoločnosť si rýchlo vybudovala silné postavenie na trhu s danými komoditami. Práve dlhoročné skúsenosti majiteľov z obdobia ešte pred vznikom tohto podniku, predstavujú výhodu podniku oproti konkurencie. Spoločnosť Delta je jediná slovenská firma, ktorá poskytuje naprojektovanie vlastného skleníka s následnou realizáciou.

Spoločnosť spolupracuje s významnými obchodnými partnermi ako:

- Bogaerts greenhouse logistics- spoločnosť vývoja a výroby strojov a príslušenstva pre priemyselné pestovanie v skleníkoch
- Priva- systémy na riadenie klímy pre rast rastlín
- Genap- špecialista v oblasti fóliových konštrukcií a fóliových aplikácií pre záhradnícke a poľnohospodárske odvetvia
- Alcomij- spoločnosť poskytujúca oceľové skleníkové konštrukcie a inteligentné vykurovacie systémy, kvetinové vozíky a pojazdné lavice
- FormFlex- globálnym špecialistom vo vývoji a výrobe pestovateľských odkvapových systémov
- Netafim- globálnym lídrom v oblasti závlahovej technológie

Nasledujúce grafy zachytávajú vývoj zisku a tržieb firmy v období od roku 2017 do 2022.

Obrázok 6 Prehľad tržieb 2017-2022



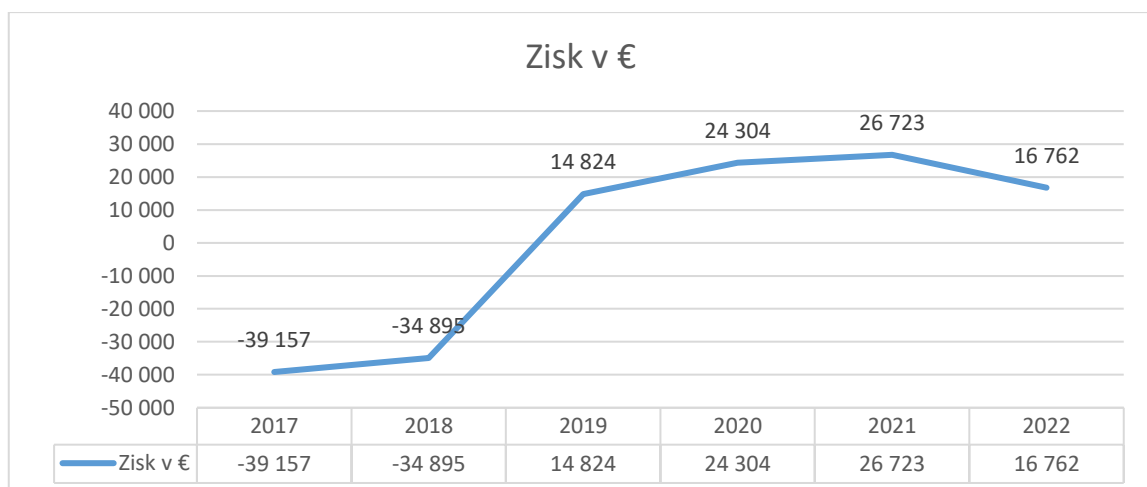
(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

Z prehľadu tržieb je pozorovateľné, že podnik od svojho vzniku značne napreduje.

Je možné konštatovať že od vzniku podniku tržby každý rok rastu, okrem výnimky roku 2020. Za prelomový rok z pohľadu tržieb je možné považovať rok 2022 kedy medziročný nárast tržieb predstavoval oproti roku 2021 až 68%. Tento nárast priaznivo ovplyvnilo najmä ukončenie dôležitej verejnej zákazky na stavbu skleníka v Želovciach.

I napriek tomu firma v minulom roku zaznamenala nižší zisk ako dva roky predtým, kedy dosahovala zisky navýšenie hodnoty od vzniku podniku.

Obrázok 7 Prehľad zisku 2017- 2022

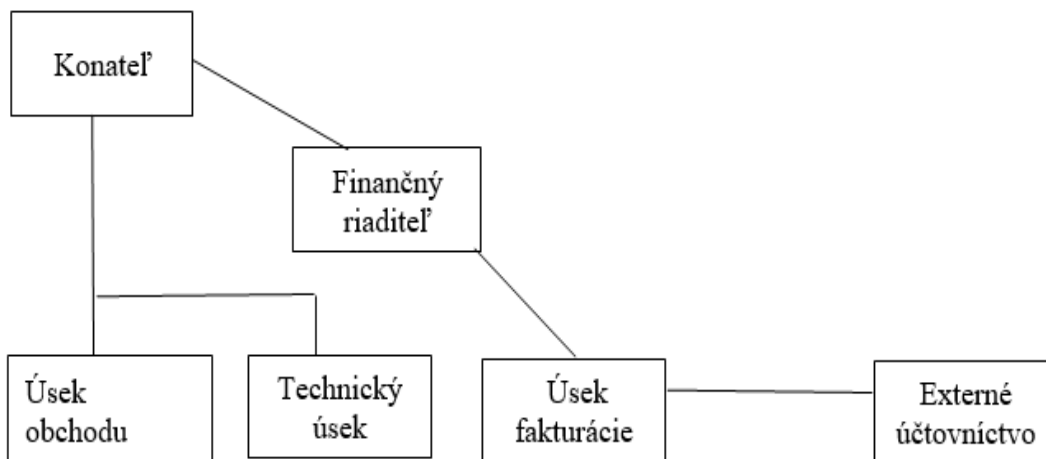


(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

Organizačná štruktúra

V rámci rozdelenia činnosti v podniku Delta s.r.o sa delia na úsek fakturácie, obchodu a technický úsek. Súčasťou úseku fakturácie je i Office manažér. Spoločnosť využíva služby externej účtovníckej firmy.

Obrázok 8 Organizačná štruktúra Delta s.r.o



(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

4.1 Súčasný stav rizík v podniku

Momentálne sa v podniku neexistuje žiadny systém riadenia rizík. Riziká sa riešia ad hoc, až keď je to potrebné, pričom často nie je jasné, kto má riešiť čo. Neexistuje plánovanie odpovedí na riziká či pravidelné prehodnocovanie rizík. Prevažne sa hlavne nimi zaoberajú finančný riaditeľ a Office manažér.

Spoločnosť riziká nevyhľadáva. Ošetrovanie rizík zabezpečuje poistením zodpovednosti za škodu, ktorého náklady sa pohybuje okolo 500-600€ ročne. Táto hodnota nepredstavovala v roku 2022 ani 1% celkových nákladov.

5 POSÚDENIE RIZÍK

Posúdenie rizík umožňuje podniku zachytiť riziká, ktoré naň vplyvajú a aplikovať včas opatrenia na ich zníženie.

Posudzovanie rizík je proces skladajúci sa z troch častí:

- Identifikácia rizík
- Analýza rizík
- Hodnotenie rizík

5.1 Identifikácia podnikateľských rizík

Cieľom identifikácie je identifikovať riziká pôsobiace na činnosť podniku. Riziká boli identifikované na základe SWOT analýzy a štruktúrovaného rozhovoru z finančným riaditeľom firmy.

5.1.1 Swot analýza

SWOT analýza spočíva na identifikovaní silných stránok (S – strengths) a slabých stránok (W – weaknesses) vnútorného prostredia a podnikateľských príležitostí (O – opportunities) a hrozieb (T – threats) vonkajšieho prostredia. Pri zostavovaní SWOT analýzy sme zohľadnili vlastný pohľad, po preštudovaní vnútorných dokumentov firmy a analýze účtovných výkazov na podnik ako celok.

Tabuľka 4 Silné a slabé stránky

Vnútorné prostredie	Silné stránky	Slabé stránky
	Skúsení, klasifikovaný zamestnanci Vlastný dizajn Poskytovanie poradenstva Zahraničné zákazky Spolupráca s poprednými obchodnými partnermi	Sezónnosť vzniku nových objednávok Nízka propagácia Menšia veľkosť spoločnosti Závislosť na dodávateľoch Zadlženosť podniku

(zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 5 Príležitosti a hrozby

Vonkajšie prostredie	Príležitosti	Hrozby
	Vznik nových trhových segmentov	Zvyšovanie cien vstupov a energií
	Zvýšenie dopytu po výrobkoch	Sprísnenie legislatívnych podmienok
	Nové potreby zákazníkov	Vstup nízko nákladových zahraničných konkurentov
	Využívanie inovatívnych technológií	Nepriaznivý vývoj menových kurzov
	Rozšírenie produktového portfólia	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov
	Rozšírenie spolupráce s novými dodávateľmi	Nezhody s dodávateľmi
		Strata zákazníkov

(zdroj: vlastné spracovanie)

Následná fáza SWOT analýzy je ohodnotenie identifikovaných silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré sú pre podnik mimoriadne dôležité pre dosiahnutie cieľov a aká je intenzita faktora pôsobiaceho na podnik. Ohodnotenie prebieha stanovením váhy, hodnoty a váženej hodnoty.

Tabuľka 6 Legenda ohodnotenia SWOT analýzy

	Vysvetlivky
Váha(V)	Určenie váhy , významu, dôležitosti faktora pre dosahovanie cieľov a jeho vplyv na strategickú pozíciu podniku V škále: 1,0= najdôležitejšie 0,0= bezvýznamné
Hodnota(H)	Intenzita ,rozsah a veľkosť faktora, ktoré pôsobia na podnik V škále: 1=minimálna intenzita 5= maximálna intenzita
Vážená hodnota(VH)	Váha x Hodnota

(vlastné spracovanie podľa Hudáková, Buganová, 2020, s.38)

Tabuľka 7 Ohodnotená SWOT analýza

Silné stránky	V	H	VH	Slabé stránky	V	H	VH
Skúsení, klasifikovaný zamestnanci	0,25	4	1	Sezónnosť vzniku nových objednávok	0,3	4	1,2
Vlastný dizajn	0,15	3	0,45	Nízka propagácia	0,1	2	0,2
Poskytovanie poradenstva	0,15	3	0,45	Menšia veľkosť spoločnosti	0,25	3	0,75
Zahraničné zákazky	0,15	2	0,3	Závislosť na dodávateľoch	0,2	2	0,4
Spolupráca s poprednými obchodnými partnermi	0,3	4	1,2	Zadlženosť podniku	0,15	3	0,45
Súčet	1		3,4	Súčet	1		3
Príležitosti	V	H	VH	Hrozby	V	H	VH
Vznik nových trhových segmentov	0,15	3	0,45	Zvyšovanie cien vstupov a energií	0,2	4	1
Zvýšenie dopytu po výrobkoch	0,2	2	0,4	Sprísenie legislatívnych podmienok	0,1	3	0,3
Nové potreby zákazníkov				Vstup nízko nákladových zahraničných konkurentov	0,2	4	0,8
Využívanie inovatívnych technológií	0,2	4	0,8	Nepriaznivý vývoj menových kurzov	0,1	1	0,1
Rozšírenie produktového portfólia	0,2	3	0,6	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	0,2	4	0,8
Rozšírenie tuzemského a zahraničného obchodu	0,15	3	0,45	Strata zákazníkov	0,2	5	1
Rozšírenie spolupráce s novými dodávateľmi	0,1	2	0,2				
Súčet	1		2,9	Súčet	1		4

(zdroj: vlastné spracovanie)

Rozhodovanie o stratégií

Obrázok 9 Matica modelových stratégií analýzy SWOT

Príležitosti 2,9

	Stratégia WO	Stratégia SO	
Slabé stránky 3		0,4	Silné stránky 3,4
	Stratégia WT	Stratégia ST	
	-1,1		

Hrozby 4

(vlastné spracovanie podľa Hudáková, Buganová, 2020, s.40-41)

Na základe vstupných údajov z tabuľky č. 7 sa vypracoval matica modelových stratégií SWOT analýzy, kde sa medzi sebou porovnali aký majú jednotlivé faktory na seba vplyv. Keďže silné stránky prevažujú nad slabými a hrozby nad príležitosťami, výstupnou stratégiou je stratégia konfrontácie (ST). Táto stratégia je orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie ohrozenia zakladá na silných stránkach, ktoré podnik posilňuje. Takže podnik sa musí snažiť svojou silnou pozíciou zablokovať nebezpečenstvá.

5.1.2 Identifikované podnikateľské riziká

Na základe SWOT analýzy a štruktúrovaného rozhovoru z finančným riaditeľom firmy sme identifikovali dané riziká, ktoré sme rozdelili pre lepší prehľad do podskupín:

- Technicko-výrobné
- Ekonomicko-trhové
- Personálne
- Finančné

1. Technicko-výrobné riziká

Tabuľka 8 Technicko-výrobné riziká

Technicko-výrobné riziká
Ľudská chyba
Zvýšenie počtu reklamácií
Technologická zaostalosť
Nedodržanie termínu dokončenia zákazky
Pracovný úraz

(zdroj: vlastné spracovanie)

Výstupy podniku sú po väčšine umiestnené vonku kde pôsobia na nich prírodné vplyvy. A taktiež sú často používané na dennej báze pri čom môže dôjsť k poškodeniu. S čím súvisí i riziko navýšenia počtu reklamácií a opráv zabezpečujúcich spoločnosťou. Možno nie je ani vylúčiť, že projekt bol nesprávne skompletizovaný. Navyšovanie počtu reklamácií môže viesť k navýšeniu práce pre zamestnancov, predĺženie doby vybavovania nových zákaziek, nečakané finančné náklady a zhoršenie povesti firmy. Na dané riziko navažuje i riziko udiania ľudskej chyby pri realizácii projektu. Sú to najmä pochybenia v montáži spôsobené nepozornosťou. Chyby sú nepredvídateľné a väčšinou ľahko opraviteľné a môže mať rôzne rozmery ale vždy toto riziko môže znamenať aj koniec celej zákazky.

Na trhu skleníkov a zavlažovania sa neustále modernizujú technológie a vznikajú nové druhy zavlažovania (napr. dronmi). Vyvíjajú sa nové ekologickejšie a menej nákladové spôsoby zavlažovania, hnojenia a vybavenia a dizajnov skleníkov. Technická zaostalosť ponúkaných produktov a služieb môže spôsobiť veľký problém v tejto rýchlo rozvíjajúcej oblasti so zameraním na čo najväčšiu ekológiu. Zaostalosť technológií môže viesť k prechodu zákazníka ku konkurencii alebo zníženiu odbytu po produktoch firmy.

2. Trhovo-ekonomické riziká

Tabuľka 9 Trhovo-ekonomické riziká

Trhovo-ekonomické riziká
Výpadok dodávok materiálu
Sezónne výkyvy v dopyte
Strata zákazníka
Výhody stávajúcej konkurencie
Vstup novej konkurencie
Zvyšovanie cien materiálu a energií
Strata významných obchodných partnerov
Nekalá súťaž
Poškodenie dobrého mena spoločnosti
Nedostatočný marketing

(zdroj: vlastné spracovanie)

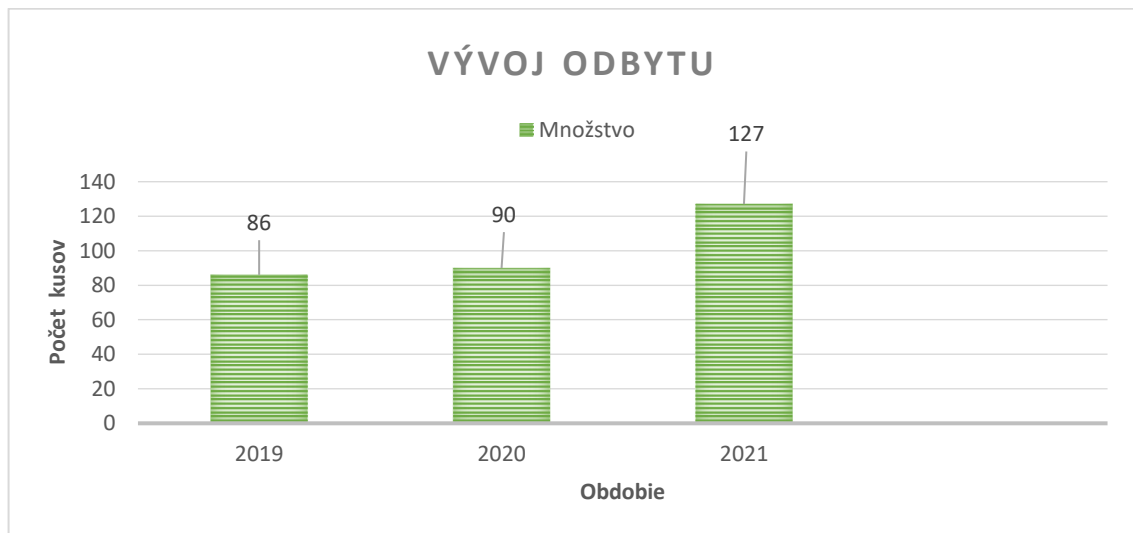
Keďže podnik vykonáva práce a ponúka produkty zamerané hlavne na oblasť poľnohospodárstva potykajú sa so sezónnymi výkyvmi v dopyte. Najviac na to vplýva skutočnosť, že väčšina projektov má za cieľ byť ukončená do obdobia začatia zberu úrody a zimy, čo spôsobuje zvýšenie dopytu po práci práve na teplejšie mesiace.

Spoločnosť sa zaujíma i o verejné zákazky, pri ktorých musí vždy rátať z rizikom nekalej súťaže zo strany cudzokrajných konkurentov o zákazku. Význam verejná zákazka pre podnik bola stavba skleníka v Želovciach, ktorú dokončili minulý roka a predstavoval dôležitú časť ročného obratu.

Zavlažovanie v posledných rokoch zaznamenáva rast dopytu na trhu s daným sortimentom. Taktiež nevyspytateľne jarné mrazy zapríčiňujú vzrast dopytu po proti mrazovej technológií. Keďže každý rok je teplejšie a suchšie a poľnohospodári musia, čo raz viac využívať technológie na dosiahnutie dostatočného množstva úrody, zvyšuje sa dopyt po produktoch. Čím sa vytvára miesto pre vstup novej konkurencie na trh.

V grafe je zachytení vzrast odbytu po zavlažovacích zariadeniach v posledných 3 rokoch na Slovensku. Čo zachytáva, že čím sú teplejšie a suchšie letá tým sa zvyšuje dopyt po zavlažovacích zariadeniach.

Obrázok 10 Vývoj odbytu po zavlažovacích zariadeniach na Slovensku



(vlastné spracovanie podľa Datacube, 2020)

Momentálne pre podnik na domácom trhu predstavujú hlavnú konkurenciu iba tri spoločnosti. Ako jediný slovenský konkurent je firma Schetellig, ktorá je iba sprostredkovateľ a staviteľom holandských skleníkov. Veľkú konkurenciu predstavujú holandské firmy pôsobiace na Slovensku Certhon a Horconex, ktoré ponúkajú svoje vlastné naprojektované skleníky, najmodernejšie technológie a majú dlhoročnú tradíciu a dobré meno v Európe.

V poslednej dobe významné riziko podniku súvisí so zvyšovaním cien komponentov, materiálu a energií a politická situácia v Európe. V dôsledku energetickej krízy a zvyšujúcej sa inflácie. Riziko je spojené so zvyšovaním cien. Ak sa navýši cena za materiál alebo energie, podnik by musel navýšiť i svoje ceny. Čo povedie k strate zákazníkov, strate dodávateľa a finančnej strate.

S daným rizikom súvisí i hrozba straty zákazníkov. Keďže po väčšine skleníky využívajú na prevádzku veľké množstvo energie, pre zákazníka to predstavuje navýšenie prevádzkových nákladov, čo môže zapríčiniť zrušenie zákaziek a stratu budúcich zákazníkov.

Podnik pre svoju obchodnú podporu využíva hlavne svoje webové stránky a na základe dobrého mena a obchodných vzťahov so zákazníkmi. Stávajúci marketing spoločnosti nie je dostatočný, webové stránky sú neaktuálne, nedostatočne aktívne sú využívané sociálne siete a propagácia firmy na veľtrhoch a výstavách určených pre konkrétne odvetia. Zefektívnenie propagácie na nových reklamných miestach je tiež veľká príležitosť pre spoločnosť ako získať nových zamestnancov vďaka čomu môže bojovať o väčšie zákazky a zvýšiť tak svoje tržby.

3. Finančné

Tabuľka 10 Finančné riziká

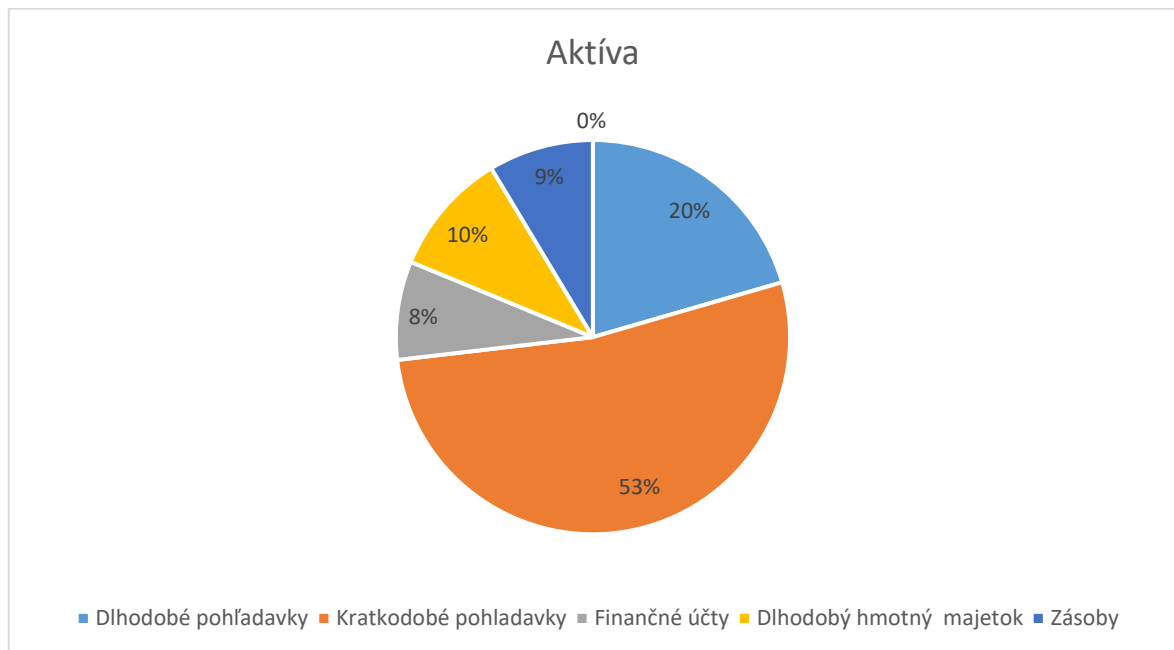
Finančné riziká
Riziko nedostatočného cash flow
Zvýšenia zadlženia podniku
Druhotná platobná neschopnosť
Riziko kurzových zmien

(zdroj: vlastné spracovanie)

Finančné riziká predstavujú v súčasnosti najviac obáv pre podnik. Nedostatok cash flow je pre podnik nebezpečný a z dlhodobého hľadiska neutržateľný stav. Z tohto dôvodu je nevyhnutné venovať tomuto riziku dostatočnú pozornosť. Riziko nedostatočného cash flow nadväzuje na sezónne výkyvy dopytu. Podnik zaznamenáva výkyvy v podnikovom cash flow, počas obdobia spracovávania a montáží nových zákaziek, počas ktorého nemá prichádzajúce finančné prostriedky na účet ale množstvo odchádzajúcich platieb pre zahraničných dodávateľov, ktorý na rozdiel od domácich očakávajú platbu predom, pričom firma dostáva zaplatené za zákazky až po úplnom skončení. A však na základe účtovných výpisov vychádza, že spoločnosti na konci roku po väčšinu svojho fungovania riziko nemožnosti splácať svoje záväzky nehrozilo.

Podnik môže mať dostatok zákazníkov, tí však ak nezaplatia včas, podnik nebude schopný hrať svoje záväzky voči zamestnancom a dodávateľom. Tým sa podnik stáva nedôveryhodným a často krát zanikne. Spoločnosť v súčasnosti má veľkú časť finančných zdrojoch viazaných v pohľadávkach. Konkrétne to predstavuje 53% v krátkodobých a 20% v dlhodobých pohľadávkach. Práve preto sa spoločnosť obáva druhotnej platobnej neschopnosti. Majitelia pociťujú obavu, že nebudú schopní plniť svoje záväzky, čím spoločnosť stratí svoju dobrú povesť spoľahlivého odberateľa. Bližšie rozloženie aktív je rozobrané na obrázku č. 10.

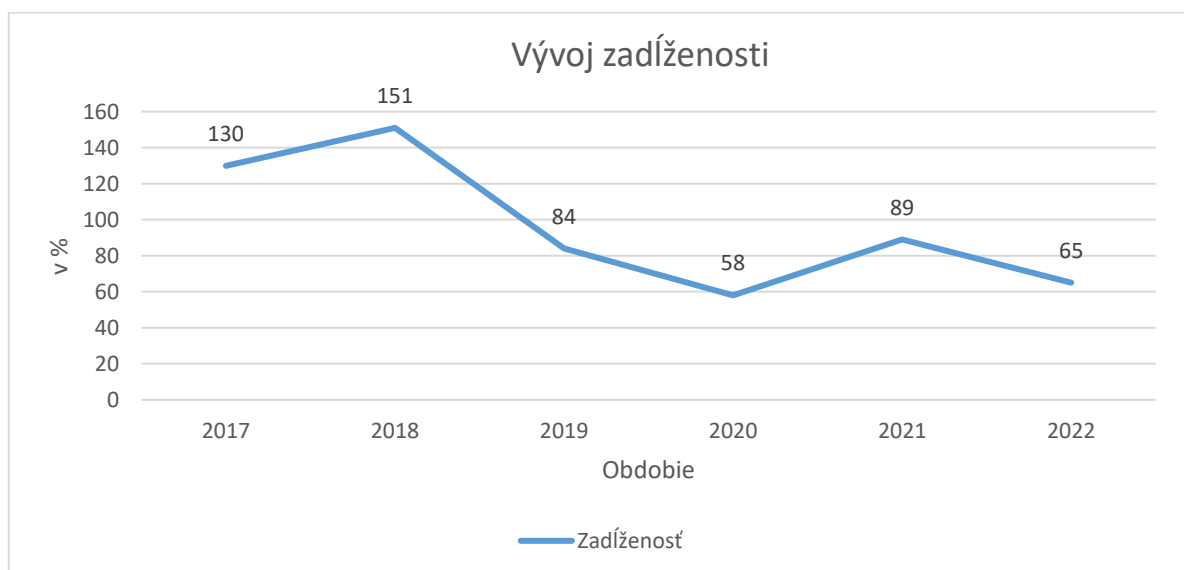
Obrázok 11 Rozloženie podnikových aktív



(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

V podniku je prítomné i riziko zvyšovania zadĺženosti, keďže podnikové aktíva sú financované hlavne cudzím kapitálom. Nízky podiel vlastného kapitálu navyšuje riziko platobnej neschopnosti. Hrozba platobnej neschopnosti vzniká hlavne v časoch recesie, keď predaje a tržby klesajú a podnik nie je schopný uhrádzať svoje záväzky. Preto musí byť štruktúra cudzích zdrojov optimálna z hľadiska trhovej hodnoty podniku. Ako ukazuje vývoj krivky, zadĺženosť podniku kolísala, zvýšenie v roku 2021 nahradilo zníženie v roku 2022.

Obrázok 12 Vývoj zadĺženosti podniku v rokoch 2017-2022



(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

Pri rešpektovaní zlatého pravidla financovania by odporúčaná hodnota nemala prekročiť 50 %. Hodnota tohto ukazovateľa sa však za istých okolností môže akceptovať aj na intervale 70 až 80 %. V poľnohospodárskom odvetví sa pohybuje zadlženosť do 50%

Tabuľka 11 Prehľad zadlženosti v odvetviach

Odvetvie	2017	2018	2019	2020
Poľnohospodárstvo	46%	46%	47%	45%
Priemysel	57%	53%	53%	51%
Stavebníctvo	56%	53%	53%	50%
Obchod	67%	63%	63%	61%
Služby	50%	45%	45%	41%

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Monitoring podnikateľského prostredia, 2022b)

4. Personálne riziká

Tabuľka 12 Personálne riziká

Personálne riziká
Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov
Odchod kľúčových zamestnancov

(zdroj: vlastné spracovanie)

Malé podniky sú zväčša tvorené menším, ale veľmi hodnotným kolektívom. Každý hrá kľúčovú rolu a strata zamestnanca môže negatívne ovplyvniť celú firmu. S odchodom zamestnanca, ktorý zohrávajú kľúčové funkcie firma stráca pracovníka, ktorý disponuje potrebným know-how, skúsenosťami, zručnosťami, vedomosťami, ktoré odchádzajú spolu s ním.

Väčšina zamestnancov technického úseku vo firme je v postaršom veku a spoločnosti hrozí, nebezpečenstvo nedostatku zamestnancov v prípade neočakávaných zdravotných problémov, predčasnem odchode na dôchodok. Firma si potrpí na kvalifikovaných zamestnancov, ktorých vyškolenie do očakávanej úrovne trvá určitú dobu.

Taktiež na trhu práce sa vyskytuje v súčasnosti nedostatok pracovníkov z oblasti agronómie, čo pre podnik zohráva problém. K príchodu nových zamestnancov nepomáha ani fakt, že v

malých a stredných podnikoch sú na pracovníkov kladené väčšinou vysoké nároky a očakáva sa od nich väčšia flexibilita. Zamestnanci sa musia prispôbiť potrebám firmy a musia byť schopný zastat' niekoľko funkcií naraz.

5.2 Analýza rizík

Po identifikácii rizík je potrebné určiť ich úroveň. Analýza rizík je realizovaná pomocou kvalitatívnej analýzy – expertného hodnotenia. Podstata spočíva v posudzovaní rizika z hľadiska pravdepodobnosti výskytu rizika a intenzity negatívneho dopadu následkov na podnik.

Úroveň pravdepodobnosti a dôsledku rizika je znázornená v nasledujúcich dvoch Tabuľkách.

Tabuľka 13 Posúdenie dopadu rizika

Hodnota	Úroveň dopadu	Charakteristika
5	Katastrofálne	- riziko môže spôsobiť, že spoločnosť nedokáže dosiahnuť svoje ciele a v niektorých prípadoch sa môže ukázať ako smrteľné pre spoločnosť - obrovský finančný dôsledok (nad 20%)
4	Kritické	- riešenie rizika si bude vyžadovať značné dodatočné zdroje z iných sektorov alebo zdrojov - finančný dôsledok je veľký (do 20%)
3	Stredné	- vplyv rizika možno liečiť, ale sú potrebné dodatočné zdroje - riziko má stredný finančný dôsledok (menej ako 10%)
2	Mierne	- riziko sa dá riešiť existujúcimi zdrojmi - riziko má malý finančný dôsledok (menej ako 5%)
1	Nevýznamné	- riziko nemá vplyv na zmeny v cieľoch a zámeroch spoločnosti - podnik nepocíti finančný dôsledok rizika (menej ako 3%)

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Bowers, 2016, s.74)

Tabuľka 14 Posúdenie pravdepodobnosti rizika

Hodnota	Úroveň výskytu pravdepodobnosti	Charakteristika
5	Takmer isté	Očakáva sa, že riziko nastane vo väčšine prípadov, často sa vyskytuje počas príslušného roka. Pravdepodobnosť výskytu je 95 – 100 %.
4	Pravdepodobné	Riziko sa môže vyskytnúť aspoň raz za rok. Pravdepodobnosť výskytu je 70 – 95 %.
3	Možné	Riziko sa môže vyskytnúť v určitom okamihu, napríklad raz za 3 roky. Pravdepodobnosť výskytu je 30 – 70 %.
2	Nepravdepodobné	Riziko sa môže vyskytnúť v určitom okamihu, napríklad raz za 5 rokov. Pravdepodobnosť výskytu je 5–30 %.
1	zriedkavé	Riziko sa môže vyskytnúť iba za mimoriadnych okolností. Môže vyskytnúť raz za 5+ rokov. Pravdepodobnosť výskytu je nižšia ako 5 %.

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Bowers, 2016, s.73)

V nasledujúcej tabuľke 14 sú konkrétne úrovne výskytu pravdepodobnosti priradené ku konkrétnemu následku. Na základe priradenia vieme určiť akú úroveň majú jednotlivé riziká.

Tabuľka 15 Analýza rizík

Číslo	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad
Technicko-výrobné			
R1	Ludská chyba	3	3
R2	Zvýšený počet reklamácií	2	3
R3	Technologická zaostalosť	3	3
R4	Nedodržanie termínu dokončenia zákazky	3	3
R5	Pracovný úraz	2	2
Trhovo-ekonomické			
R6	Výpadok dodávok materiálu	4	4
R7	Sezónne výkyvy v dopyte	5	4
R8	Strata zákazníka	4	3
R9	Výhody stávajúcej konkurencie	4	4

R10	Vstup novej konkurencie	3	3
R11	Zvyšovanie cien materiálu a energií	5	3
R12	Nekalá súťaž	2	2
R13	Poškodenie dobrého mena spoločnosti	2	3
R14	Nedostatočný marketing	3	3
R15	Strata významných obchodných partnerov	3	4
Finančné			
R16	Riziko nedostatočného cashflow	4	4
R17	Zvýšenia zadlženia podniku	3	4
R18	Druhotná platobná neschopnosť	4	5
R19	Riziko kurzových zmien	4	2
Personálne			
R20	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	4	5
R21	Odchod kľúčových zamestnancov	2	5

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.3 Hodnotenie rizík

V kroku hodnotenia sa identifikované rizika podrobené expertnej analýze umiestnia do matice rizík. Hodnota rizika sa vyjadří súčinom stanovených hodnôt dopadu a pravdepodobnosti.

Obrázok 13 Matica hodnotenia rizík

	Hodnota	Intenzita negatívneho dopadu				
		1	2	3	4	5
Pravdepodobnosť	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Bowers, 2016, s.74)

Na základe toho kde sa v matici sa riziká nachádzajú, možno určiť ich stupeň, teda významnosť. Riziko sa stáva významnejším vtedy, keď je vyššia pravdepodobnosť jeho výskytu a zvyšuje sa aj vážnosť dopadu rizika.

Tabuľka 16 Ohodnotenie rizík

Číslo	Riziko	Hodnota rizika
Technicko-výrobné		
R1	Ľudská chyba	9
R2	Zvýšený počet reklamácií	6
R3	Technologická zaostalosť	9
R4	Nedodržanie termínu dokončenia zákazky	9
R5	Pracovný úraz	4
Trhovo-ekonomické		
R6	Výpadok dodávok materiálu	16
R7	Sezónne výkyvy v dopyte	20
R8	Strata zákazníka	12
R9	Výhody stávajúcej konkurencie	16
R10	Vstup novej konkurencie	9
R11	Zvyšovanie cien materiálu a energií	15
R12	Nekalá súťaž	4
R13	Poškodenie dobrého mena spoločnosti	6
R14	Nedostatočný marketing	9
R15	Strata významných obchodných partnerov	12
Finančné		
R16	Riziko nedostatočného cashflow	16
R17	Zvýšenia zadĺženia podniku	12
R18	Druhotná platobná neschopnosť	20
R19	Riziko kurzových zmien	8
Personálne		
R20	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	20
R21	Odchod kľúčových zamestnancov	10

(zdroj: vlastné spracovanie)

Z hľadiska hodnotenia jednotlivých rizikových podskupín je najrizikovejšia skupina personálnych rizík s priemernou hodnotou 15, nasledujú finančné rizika s hodnotou 14, ďalej trhovo-ekonomické rizika s hodnotou 12 a na koniec technicko-výrobné riziká s hodnotou 7.

Z uvedených výsledkov sú riziká podľa miery ohrozenia spoločnosti rozdelené do štyroch skupín a to na nízke riziko, stredné riziko, vysoké riziko a extrémne riziko. Táto fáza

ukazuje, ktoré riziká si vyžadujú ďalšie ošetrovanie a ktoré riziká sú prijateľné, pričom dôsledky týchto rizík nie sú podstatné.

Tabuľka 17 Rozdelenie rizík podľa miery

	Úroveň	Miera rizika	Charakteristika
Akceptovateľné	Nízke riziko	1-4	Prijateľné riziko nie je potreba žiadne zvláštne opatrenie, jedná sa o riziko, na ktoré je nutné iba upozorniť.
	Stredné riziko	5-9	Stredné riziko, môže spôsobiť malé škody ale nie je potreba vykonávať opatrenia.
Neakceptovateľné	Vysoké riziko	10-19	Riziko vyžaduje uskutočnenie odpovedajúcich opatrení znižujúcich mieru rizika na prijateľnú úroveň.
	Extrémne	20-25	Riziko predstavuje hrozbu pre existenciu podniku, je potreba okamžitého opatrenia, dokiaľ sa miera rizika nezníži.

(zdroj:vlastné spracovanie podľa Bowers, 2016, s.74)

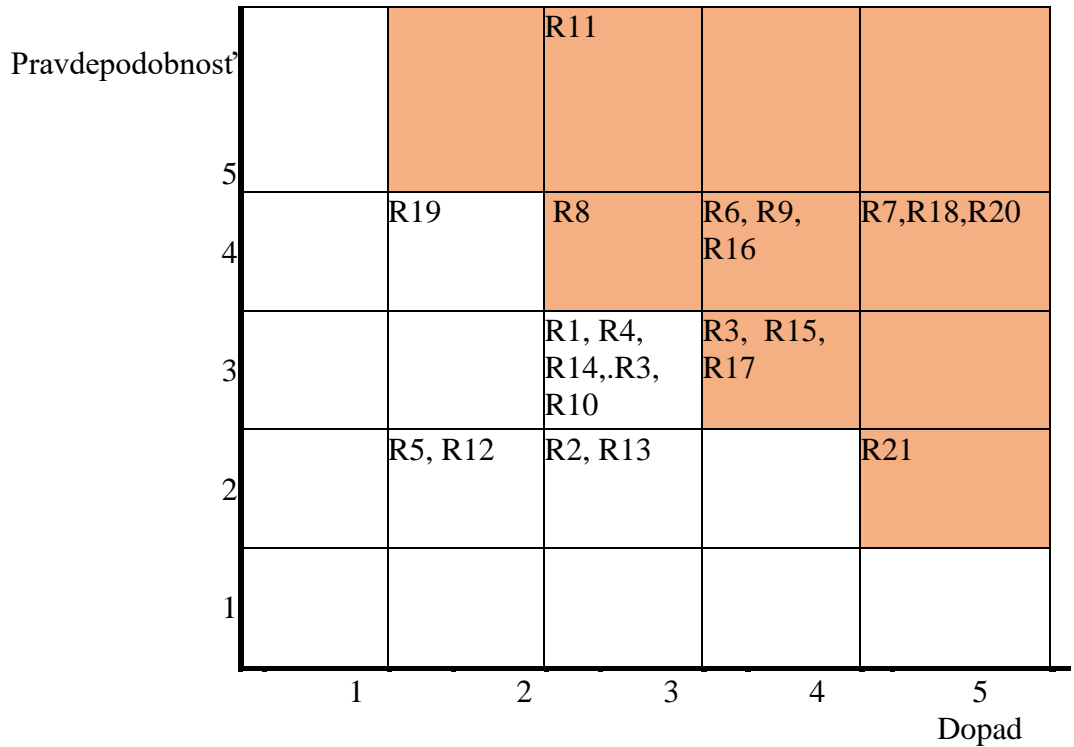
Po určení o aký druh rizika sa jedná je potrebné určiť jeho akceptovateľnosť. Teda či ide o akceptovateľné alebo neakceptovateľné riziko. Spoločnosť akceptuje mierne a stredné riziká, pôsobením ktorých je systém bezpečný a nachádzajú sa tu riziká, ktoré sú pre spoločnosť veľmi málo významné a sú prijateľné bez ďalšieho obmedzovania. Riziká treba však neustále monitorovať aby ostali na rovnakej úrovni. Oblasť neakceptovateľných rizík tvoria extrémne a vysoké riziká pôsobením ktorých sa systém stáva nebezpečný, v niektorých prípadoch až neprijateľný. Je potrebné aby sa s nimi spoločnosť dôkladnejšie zaoberala pretože by mohli mať veľmi negatívny vplyv na celkovú činnosť spoločnosti.

Na obrázku 13 sú graficky znázornené oblasti akceptovateľných a neakceptovateľných rizík v matici rizík. Pričom riziká, ktoré sa nachádzajú v červenom poli patria do skupiny

neakceptovatelných rizík, v rozpätí 10-25. Bielu časť tvoria akceptovateľne riziká, v rozpätí 1-9

Grafické znázornenie rizík

Obrázok 14 Grafické znázornenie v matici rizík



(zdroj: vlastné spracovanie)

Všetky výsledky z predchádzajúcej časti sú zoradené v tabuľke 17 podľa akceptovateľnosti a miery rizika, od najvyššej po najnižšiu mieru rizika.

Tabuľka 18 Prehľad rizík

Číslo	Riziko	Miera rizika	Významnosť rizika	Miera akceptovateľnosti
R7	Sezónne výkyvy v dopyte	20	Neprijateľné	Neakceptovateľné
R18	Druhotná platobná neschopnosť	20	Neprijateľné	
R20	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	20	Neprijateľné	
R6	Výpadok dodávok materiálu	16	Vysoké	
R9	Výhody stávajúcej konkurencie	16	Vysoké	
R16	Riziko nedostatočného cash flow	16	Vysoké	
R11	Zvyšovanie cien materiálu a energií	15	Vysoké	
R8	Strata zákazníka	12	Vysoké	
R15	Strata významných obchodných partnerov	12	Vysoké	
R17	Zvýšenia zadlženia podniku	12	Vysoké	
R21	Odchod kľúčových zamestnancov	10	Vysoké	
R3	Technologická zaostalosť	9	Stredné	Akceptovateľné
R14	Nedostatočný marketing	9	Stredné	
R1	Ľudská chyba	9	Stredné	
R4	Nedodržanie termínu dokončenia zákazky	9	Stredné	
R10	Vstup novej konkurencie	9	Stredné	
R19	Riziko kurzových zmien	8	Stredné	
R2	Zvýšený počet reklamácií	6	Stredné	
R13	Poškodenie dobrého mena spoločnosti	6	Stredné	
R5	Pracovný úraz	4	Nízke	
R12	Nekalá súťaž	4	Nízke	

(zdroj: vlastné spracovanie)

Z hodnotenia rizík podniku HTT s.r.o. vyšlo, že na podnik pôsobia 3 riziká, ktoré sú zo všetkých najnebezpečnejšie. Tie negatívne vplyvajú na hospodársky výsledok a ohrozujú činnosť podniku. Preto je nevyhnutné prijať účinné opatrenia na ich odstránenie resp. redukciu. V súčasnosti je najväčšou hrozbou pre podnik riziko druhej platobnej neschopnosti, nedostatku kvalifikovaných zamestnancov a sezónnych výkyvov v dopyte. Ďalších 8 neakceptovateľných rizík tvoria vysoké riziká, na ktoré je taktiež potreba prijať opatrenia. Tieto riziká je nutné neustále monitorovať, aby sme ich negatívny vývoj dokázali včas zastaviť. A zvyšných 10 rizík spadajú do kategórie akceptovateľných rizík.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ

6 PROJEKT MANAŽMENTU PODNIKATELSKÝCH RIZÍK

Projektová časť sa venuje návrhom opatrení na znižovanie podnikateľských rizík v podniku Delta s.r.o., finančným odhadom jednotlivých aktivít a ich monitorovaniu.

6.1 Návrh opatrení na znižovanie podnikateľských rizík v podniku Delta s.r.o

Návrh opatrení na znižovanie podnikateľských rizík vyplýva z identifikovaných rizík, pričom pozornosť je venovaná neakceptovateľným rizikám. Na tieto problémy budú navrhnuté opatrenia, spolu s vyčíslením finančných prostriedkov potrebných na ich zavedenie, ich implementáciou a určenie zodpovednej osoby, ktorá bude mať zavedenie opatrení na starosti.

Keďže neakceptovateľné riziká sú pre podnik najnebezpečnejšie a neprijateľné, je potrebné zavedenie účinných opatrení, ktoré budú rizika redukovat' a udržiavat' na prijateľnej úrovni.

Návrhy opatrení sú vykonané pre nasledovné riziká:

Riziká s extrémnou mierou:

- Druhotná platobná neschopnosť
- Sezónne výkyvy v dopyte
- Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov

Riziká s vysokou mierou:

- Výpadok dodávok materiálu
- Výhody stávajúcej konkurencie
- Riziko nedostatočného cashflow
- Zvyšovanie cien materiálu a energií
- Strata zákazníka
- Strata významných obchodných partnerov
- Zvýšenia zadĺženia podniku
- Odchod kľúčových zamestnancov

6.1.1 Návrh opatření na znižovanie extrémnych rizík v spoločnosti

a) Riziko druhovej platobnej neschopnosti

Riziko druhovej platobnej neschopnosti môže podniku spôsobiť nemalé problémy z dôvodu že, nevyplácanie faktúr od zákazníka môže viesť až k zániku jeho existencie. Podnik je závislý na platbách faktúr od odberateľov, pretože iné príjmy nevykazuje. Platí tu Domino efekt, spočívajúci v tom, že ak odberatelia nezaplatia podniku, ten nebude mať ako zaplatiť dodávateľom, tí zas svojim dodávateľom a tak ďalej. Platobná schopnosť zákazníkov sa v dôsledku zvyšovania inflácie výrazne zhoršila a existuje reálna možnosť, že odberatelia si svoje záväzky nebudú plniť.

Návrhy na riadenie daného rizika, sú nasledovné:

Návrh 1. Zisťovanie dôveryhodnosti a solventnosti odberateľov

Asi najjednoduchším opatrením je prevencia, na základe zisťovania dôveryhodnosti a solventnosti zadávateľov. Spočíva vo vopred zistení informácii o odberateľovi a o jeho platobnej schopnosti (nedoplatky v sociálnej poisťovni, referencie od iných podnikov).

Na riešenie možného budúceho nevyplatenia pohľadávok je potrebné sa sústrediť pred uzatvorením zmluvnej dohody o vykonaní práce. Návrh súvisí so sledovaním Centrálného registra dlžníkov Slovenskej republiky. Centrálny register dlžníkov je najväčším národným a nadnárodným bankovým a nebankovým informačným systémom, ktorý umožňuje vyhľadávať nesplatené záväzky osôb a ekonomických subjektov. Centrálny register dlžníkov zaisťuje kontrolu a prevenciu pred vznikom dlhu a u neplatičov výrazne zvyšuje vymáhateľnosť neuhradených pohľadávok (informácie z internetových stránok <http://www.orsr.sk/default.asp>, <https://centralnyregisterdlznikov.sk/>).

Návrh 2 Zálohové faktúry

Zabezpečiť platbu vopred vo forme zálohovej faktúry, v prípade nedodržania termínu splatnosti zmluvne zabezpečiť toto riziko zvýšeným percentom penalizovania za každý deň omeškania platby.

Od nových a neoverených zákazníkov by riešením problému mohlo byť požadovanie záloh na jednotlivé etapy uskutočňovaných prác či platby po častiach. Platenie by predchádzalo

započítanie práci, ktorých výška by vychádzala z dohody so zákazníkom. Po skončení by došlo ku konečnému vyrovnaniu.

Návrh 3 Poistenie pohľadávok

Poistenie pohľadávok, ktorým podnik získa náhradu za stratu spôsobenú z dôvodu platobnej neschopnosti odberateľa, náklady na vymáhanie sú odškodnené v celkovej výške škody. Poistovňa na základe bonity a finančnej stability odberateľov stanoví poistný limit. Poistenie najčastejšie kryje 70 až 90% celkového dlhu. Po uplynutí splatnosti faktúry, má poistovňa k dispozícii určitú dobu na vymáhanie nahlásenej pohľadávky. Pokiaľ tento odberateľ nezaplatí, uhradí sa suma maximálne do výšky limitu.

Návrh 4 Zasielanie upomienok pri omeškaní platby

Pripomínanie postupnými upomienkami prostredníctvom telefonátu alebo zaslaním emailu.

Finančný odhad: V troch prípadoch ide o nulové finančné náklady, pretože uvedené činnosti môžu vykonávať pracovníci v rámci svojej pracovnej náplne a čo sa týka riešenia poistením, náklady, ktoré podnik vynaloží sa pohybujú spravidla okolo 0,2 % až 1 % z hodnoty každej faktúry.

Tabuľka 19 Zaobchádzanie s rizikom druhej platobnej neschopnosti

Názov rizika	Druhá platobná neschopnosť		
	Zodpovedná osoba	Zahájenie	Finančné zaťaženie
Zisťovanie dôveryhodnosti a solventnosti odberateľov	Office manager	Rok 2023	0
Zálohové faktúry	Zamestnanec fakturačného úseku	Rok 2023	0
Poistenie pohľadávok	Office manager	Rok 2023	0,2-1% z každej faktúry
Zasielanie upomienok pri omeškaní platby	Zamestnanec fakturačného úseku	Rok 2023	0

(zdroj: vlastné spracovanie)

b) Riziko sezónnych výkyvov v dopyte

Najväčším rizikom, ktoré ohrozuje fungovanie spoločnosti predstavujú sezónne vplyvy. Konkrétne sa jedná o nízky dopyt po výrobkoch a službách prevažne v zimnom období, kedy nie je záujem alebo nie je možné vykonávať väčšinu montáží v exteriéri z dôvodu negatívnych poveternostných podmienok, najmä kvôli snehu a mrazu. Tieto riziká spôsobujú, že dopyt a predaj majú sezónne výkyvy.

Vhodné riešenia ošetrenia tohto rizika:

Návrh 1. Zaradenie nových produktov, služieb do produktového portfólia

Po dôslednom prehodnotení efektívnosti a ziskovosti sa orientovať na vytvorenie náhradných produktov, ktoré by čiastočne vyplnil medzeru v dopyte. Jeden z možných produktov a služby môžu byť zachytávanie dažďovej vody. Montovanie systémov, ktoré by zachytávali, skladovali, čerpali a upravovali dažďovú vodu pre záhradné použitie. Pričom by to znamenalo poskytovať spoľahlivé riešenia na mieru pre všetky komerčné, priemyselné, vzdelávacie budovy a domácnosti zachytávania dažďovej vody.

Riešenie poskytuje dôležitú súčasť projektu zelených budov Európskej únie. Napríklad v roku 2022 na Slovensku dotácia zelenej obnovy domov pokrývala i akumulčné nádrže na zadržiavanie dažďovej vody. V budúcnosti je možné že vzniknú ešte iné dotácie na podporu čím by sa navýšil záujem o produkty.

Návrh 2 Poskytnutie zľavy v rizikových mesiacoch

Keďže väčšina odberateľov výrobkov od spoločnosti má záujem o služby prevažne v teplých mesiacoch, spoločnosť by mohla poskytovať v období nižšieho dopytu zľavy 5-10 % v závislosti od požadovanej služby či výrobku na produkty, ktoré sa spoločnosti v danom období nepredávajú.

Finančný odhad: Celková výška investície na návrh 1 závisí od viacerých faktorov ako, výšky nákladov ovplyvnenej druhom použitej technológie, objemom nádrže, dodávateľmi, atď. Z toho dôvodu výška finančných prostriedkov na toto opatrenie je momentálne nevyčísľiteľná. Výška nákladov na návrh 2 je nulová, avšak zisk za výrobok či službu je znížený o veľkosť poskytnutej zľavy vo výške 5-10%.

Tabuľka 20 Zaobchádzanie s rizikom sezónnych výkyvov

Názov rizika	Sezónne výkyvy v dopyte		
Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie	Finančné zaťaženie
Zaradenie nových produktov, služieb do produktového portfólia	Majiteľ podniku	Rok 2023	Nevyčísliteľné
Poskytnutie zľavy	Finančný riaditeľ	15.11.2023	Zníženie zisku o 5-10%

(zdroj: vlastné spracovanie)

c) Riziko nedostatku kvalifikovaných zamestnancov

Zamestnanci predstavujú hybnú silu, motor, ktorý dáva do pohybu materiálne a finančné zdroje. Sú to najcennejšie, čo podnik môže mať a sú rozhodujúcim zdrojom pri konkurencieschopnosti podniku. Na to aby dokázali vytvárať túto konkurencieschopnosť je potrebné, aby boli spôsobilí vo vykonávaní svojej pracovnej náplne.

Nových zamestnancov požadovanej klasifikácie firma získava veľmi ťažko, lebo kvalitných voľných pracovníkov je trhu práce málo. Niektoré činnosti v podniku môžu vykonávať len špeciálne školení zamestnanci. Firma toto preškolenie pravidelne využíva od dodávateľov daných komponentov či materiálu. Bez pracovníkov nie je možné pokračovať v činnosti a došlo by tak k nemalým stratám na zisku, preto je potreba toto riziko eliminovať.

Návrhy opatrení:

Návrh 1 Spolupráca so strednými školami

Uskutočňovanie spolupráce so strednými školami zameranými na poľnohospodárstvo a techniku a oboznamovať ich s možnosťou brigád študentov v podniku. Študenti by takto nadobudli potrebné skúsenosti a po skončení štúdia by sa mohli zamestnať na trvalý pomer v podniku.

Návrh 2 Trainee programy

Aplikovanie trainee programov pre absolventov vysokých škôl, ktorí sa zoznámia s vnútorným fungovaním spoločnosti, budú pracovať na určených projektoch a takto si spoločnosť vyberie vhodných ľudí, ktorí sa v podniku už budú vedieť orientovať a ktorým po ukončení trainee programu môžu byť ponúknuté stále pracovné miesta v spoločnosti.

Návrh 3 Účasť na veľtrhoch a výstavách

Zúčastňovať sa na veľtrhoch, výstavách z odvetia a podobných stretnutiach, kde sa dostanú do povedomia ľudí. Zviditeľnenie sa môže priniesť neočakávaný záujem klasifikovaného zamestnanca, ktorý netuší o existencii firmy a mal by záujem pracovať v podniku.

Finančný odhad: Finančné náklady poplatky za výstavnú plochu a účasť na výstave do 400€ v závislosti od veľkosti stánku a druhu výstavy. Zabezpečenie reklamných predmetov, banerov a letákov, ktorých obstaranie predstavuje náklad okolo 1200€. Náklady na návrh 1 a 2 by záviseli od počtu uchádzačov pričom by mzdové podmienky boli okolo 4,7€ na hodinu.

Tabuľka 21 Zaobchádzanie s rizikom nedostatku kvalifikovaných zamestnancov

Názov rizika	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov		
	Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie
Spolupráca so strednými školami	Office manager	1.9.2023	4,7€/hod 1 osoba
Trainee programy	Office manager	1.9.2023	4,7€/hod 1 osoba
Účasť na veľtrhoch a výstavách	Zamestnanec úseku obchodu	Rok 2023	400+ 1200

(zdroj: vlastné spracovanie)

6.1.2 Návrh opatření na znižovanie vysokých rizík v spoločnosti

a) Riziko výpadku dodávok materiálu a straty významných obchodných partnerov

Väčšina vstupných materiálov pochádza od zahraničných obchodných partnerov (Holandsko, Izrael), čím sa zvyšuje možnosť vzniku problému s dodaním materiálu na čas. Výpadok prípadné oneskorenie niektorej dodávky môže pre organizáciu znamenať spomalenie, ba až zastavenie výroby. Podnik Delta s.r.o. sa zaoberá hlavne montážou na objednávku. Keďže konečný výrobok je plne prispôsobený požiadavkám zákazníka v závislosti od špecifikácií sa objednáva potrebný materiál. Práve z tohto dôvodu si spoločnosť nemôže dovoliť mať skladové zásoby všetkých materiálov vo všetkých materiálových prevedeniach. Podnik má v skladových zásobách len komponenty na zavlažovacie systémy. Objednávku jednotlivých špecifických komponentov podnik uskutočňuje až po zadaní objednávky.

Vhodné riešenia ošetrenia tohto rizika:

Návrh 1 Vytvorenie siete viacerých dodávateľov

Ošetrenie daného rizika je možné využitím diverzifikácie, prostredníctvom vytvorenia siete viacerých dodávateľov, ktorí sú schopní distribuovať porovnateľné komponenty a materiály. V prípade výpadku jedného z dodávateľov ho podnik potom dokáže veľmi ľahko nahradiť. Pri výbere dodávateľa by sa mala spoločnosť zamerať hlavne na cenu vstupov, rýchlosť a kvalitu dodania materiálu.

Návrh 2 Uzatváranie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi

Uzatváranie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi materiálov a surovín za vopred stanovených podmienok. Tie okrem iného obsahujú aj zmluvné podmienky spojené s omeškaním dodávky, čím sa odstráni hrozba omeškania.

Finančný odhad: Na prvý návrh nie je potreba vynaložiť žiadne finančné prostriedky. Odhadované finančne zaťaženie spojené s návrhom 2 sa zaznamená iba v prípade zníženia cien materiálu oproti cene zastrešenej dlhodobou zmluvou.

Tabuľka 22 Zaobchádzanie s rizikom výpadku dodávok materiálu a straty významných partnerov

Názov rizika	Výpadok dodávok materiálu a straty významných obchodných partnerov		
Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie	Finančné zaťaženie
Vytvorenie siete viacerých dodávateľov	Zamestnanec obchodného úseku	Rok 2023	0
Uzatváranie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi	Finančný riaditeľ	Rok 2023	-

(zdroj: vlastné spracovanie)

b) Riziko zvyšovania cien energie a materiálu

Súčasný vývoj rastu inflácie a s tým spojené zdražovanie energií a materiálu pôsobí na výstupy ako nárast plánovaných nákladov na montovanie a obstaranie produktov, čo sa automaticky odráža vo výslednej cene produktov. Trh tlačí ceny nadol, podnik však nedokáže na trh ponúknuť produkty s prinízkou cenou. Tým by podnik totiž vyrábal so stratou. Toto riziko je veľmi ťažko ovplyvniteľné. Podnik mu nemôže nijako zabrániť, ani ho znížiť. Dokáže len prijať protiopatrenia, ktoré znížia dopady tohto rizika na podnik

Návrhy opatrení:

Návrh 1 Vytvorenie rezervného fondu na krytie neočakávaných udalostí

Vhodnou stratégiou riadenia tohto rizika je prijatie rizika formou rezervných fondov. Podnik dokáže vyrovnať rozdiely reálnych cien od plánovaných cien jednotlivých nákladových položiek, spôsobených náhlou zmenou cien vytvorením rezervného fondu na krytie neočakávaných udalostí. Podnik má v súčasnosti vybudovaný len zákonno-rezervný fond.

Návrh 2 Vytvorenie siete dodávateľov

Tento návrh súvisí z rovnakým už spomenutím opatrením. Otázkou vysokých cien energií môže spoločnosť ovplyvniť cenu jedine pri zmene dodávateľov energií, ale veľké rozdiely

medzi týmito dodávateľmi nie sú. Iné je to pri dodávateľoch surovín materiálu, keďže tú si môže podnik vybrať z viacerých dodávateľov, a tak tlačiť na dodávateľov, aby držali cenu.

Finančný odhad: Na oba návrhy nie je potreba vynaložiť žiadne finančné prostriedky. Finančné vkladanie do rezervného fondu budú v budúcnosti znova použité za účelom pomoci podniku z negatívnej situácie.

Tabuľka 23 Zaobchádzanie s rizikom zvyšovania cien energií a materiálu

Názov rizika	Zvyšovanie cien materiálu a energií		
Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie	Finančné zaťaženie
Vytvorenie rezervného fondu na krytie neočakávaných udalostí	Office manager	Rok 2023	0
Vytvorenie siete dodávateľov	Zamestnanec obchodného úseku	Rok 2023	0

(zdroj: vlastné spracovanie)

c) Riziko výhod stávajúcej konkurencie

Jedná sa o jeden z najväčších problémov väčšiny podnikov. Každý sa chce presadiť, každý chce dosahovať zisk a každý chce čo najväčší počet zákaziek. Nastáva tak často veľký pretlak na trhu. Ako už bolo spomínané, spoločnosť Delta s.r.o má výhodu, v podobe skúsených zamestnancov navrhujúcich vlastné projekty, realizujúce na kľúč. Túto výhodu by mal podnik využiť na riešenie daného rizika.

Ďalšie odporúčané opatrenia na riešenia problém :

Návrh 1 Ovplyvnenie verejnej mienky- propagáciou výrobkov a služieb

Pre ovplyvnenie verejnej mienky by spoločnosť mala orientovať pozornosť potenciálnych zákazníkov predovšetkým na výhodu zmieňovanú vyššie. Táto skutočnosť je hlavnou konkurenčnou výhodou tejto spoločnosť spolu s využívaním vysokokvalitných

komponentov izraelských, holandských a belgických výrobcov. Vďaka dobrej reklame dokáže spoločnosť upútať množstvo potencionálnych zákazníkov, získať si ich pozornosť a získať tak výhodu oproti konkurencií. Realizovanie propagácie v podobe inzerátov a článkov v odborných časopisoch a reklamy na vhodných internetových portáloch so súvisiacim obsahom. Všetko sú to oblasti, kde má prístup veľký počet ľudí a spoločnosť sa tak dostane do povedomia potenciálnych zákazníkov. Možnosť uverejnenia inzerátu a článku môže byť v časopise *Moderná mechanizácia v poľnohospodárstve*.

Spoločnosť má fungujúcu webovú stránku, ktorá je prehľadná a je na nej veľké množstvo informácií o spoločnosti, vybavení a službách, ktorým sa venuje. Avšak stránka je miestami neaktuálna a potrebovala by inováciu. Napríklad rozšírenie o reakcie spokojných zákazníkov. Taktiež by mal podnik zvýšiť aktivitu na svojich sociálnych médiách.

Návrh 2 Zrealizovanie benchmark spoločnosti

Zrealizovanie benchmark spoločnosti s podnikmi s podobným predmetom podnikania, ktorý ukáže kde sa podnik nachádza súčasne na trhu. Spracovanie na základe porovnania vybraných posudzovacích ukazovateľov s konkurentmi a výsledkom by malo byť strategické rozhodnutie o smerovaní podniku v budúcnosti.

Finančný odhad: Finančné prostriedky vynaložené na uverejnenie článku do časopisu *Moderná mechanizácia v poľnohospodárstve* sú 3220€. Za uverejnenie reklamy na internetový portál 180€ a inovácia webovej stránky 200€. Benchmark spoločnosti budú mať na starosti jeden pracovník, ktorý to bude robiť v rámci svojej pracovnej náplne, z toho dôvodu sú náklady na opatrenie nulové.

Tabuľka 24 Zaobchádzanie s rizikom výhod stavajúcej konkurencie

Názov rizika	Výhody stávajúcej konkurencie		
	Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie
Ovplyvnenie verejnej mienky-propagáciou výrobkov a služieb	Zamestnanec obchodného úseku	Rok 2023	3600
Zrealizovanie benchmark spoločnosti	Office manager	1.7.2023	0

(zdroj: vlastné spracovanie)

d) Riziko nedostatočného cash flow a riziko zvyšovania zadlženosti

V prípade nedostatku finančných prostriedkov, už podnik nedokáže ďalej spoľahlivo plniť záväzky voči svojim dodávateľom, bankám, vlastným zamestnancom. V dôsledku toho, dodávatelia prestanú zásobovať podnik produktami alebo žiadajú zaplatenie vopred. Keďže podnik nevie zabezpečiť, aby sa ich produkty nachádzali v správnom množstve, v správnom čase, na správnom mieste, koncový zákazník si vyberie konkurenciu a následne nasleduje zánik podniku.

Návrhy na znižovanie daných rizík sú nasledovné:

Návrh 1 Faktoring faktúr

Predaj neuhradených faktúr za účelom okamžitého generovania hotovosti. Pri ktorom podnik predá svoje faktúry tretej strane. Cieľom je rýchle navýšenie kapitálu. Pri činnosti sa však stratí časť hodnoty faktúry. Faktoringový poplatok v rozmedzí 1-5% v závislosti na dobe splatnosti faktúry.

Návrh 2 Zamedzenie vysokorizikových projektov

Vyhýbanie sa riziku, prostredníctvom zamedzenia uskutočňovania vysokorizikových projektov. Prostredníctvom už zmieňovaných opatrení.

Návrh 3 Optimalizovanie platobných podmienok

Vyjednávanie najlepších možných platobných podmienok s dodávateľmi prostredníctvom vyjednávania zmlúv a riadenia dodávateľských vzťahov. Existuje niekoľko spôsobov optimalizácie prostredníctvom platobných podmienok ako vyjednávanie dlhších platobných podmienok so svojimi dodávateľmi, vytváranie stimulov pre predčasnú platbu. Po stanovení nových podmienok so svojimi dodávateľmi, je dôležité monitorovať ich výkonnosť, aby podnik udržal svoj peňažný tok.

Finančný odhad: Pri návrhu faktoringu faktúr sa stratí časť hodnoty faktúry. Faktoringový poplatok v rozmedzí 1-5% v závislosti na dobe splatnosti faktúry. Ostatné potrebné finančné prostriedky na návrhy sú nulové.

Tabuľka 25 Zaobchádzanie s rizikom nedostatočného cash flow a rizika zvyšovania zadlženosti

Názov rizika	Nedostatočný cash flow a riziko zvyšovania zadlženosti		
Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie	Finančné zaťaženie
Faktoring faktúr	Zamestnanec fakturačného oddelenia	Rok 2023	Faktoringový poplatok 1-5%
Zamedzenie vysokorizikových projektov	Finančný riaditeľ	1.6.2023	-
Optimalizovanie platobných podmienok	Finančný riaditeľ	Rok 2023	0

(zdroj: vlastné spracovanie)

e) Riziko straty zákazníkov

Strata dôležitých odberateľov môže mať rôzne príčiny a je schopná mať pre podnik zničujúci charakter. Môže zapríčiniť pokles tržieb z predaja alebo poškodenie povesti spoločnosti, čo pre podnik nie je pozitívny prípad.

Návrhy opatrení:

Návrh 1 Snaha vyjsť vpred potrebám zákazníkom

Spoločnosť sa musí viacej sústrediť na potreby zákazníkov a vyvíjať sa podľa nich. Je nutné sledovať vývoj jak dopytu, tak i celej ekonomiky. Zlepšovanie spolupráce s bývalými aj súčasnými zákazníkmi, zvýši možnosť získania nových zákaziek od daných zákazníkov s využitím vernostných rabatov, častejšej komunikácie o možných zákazkách, sledovaním vývoja najnovších technológií, aby spoločnosť dokázala konkurovať európskym štandardom.

Návrh 2 Hľadanie nových zákazníkov

Dobré meno spoločnosti doma i v zahraničí je výhodou pri získavaní nových zákazníkov. Pri strate odberateľa musí byť podnik schopný čo najrýchlejšie získať nového odberateľa, a to je možné využitím už predom spomenutých návrhov. Prostredníctvom propagácie, prieskumu trhu a rozšírení podnikateľskej činnosti by podnik mohol získať nových zákazníkov.

Finančný odhad: Náklady na zlepšovanie komunikácie so zákazníkmi sú nulové, takisto aj sledovanie trhu s novými technológiami. Náklady by vznikli jedine pri kúpe týchto nových technológií, alebo pri vernostných rabatoch, kedy by klesol zisk spoločnosti.

Návrh 2 nevyžaduje ďalšie vynaložené financie, keďže sa bude realizovať na základe už spomínaných návrhov.

Tabuľka 26 Zaobchádzanie s rizikom straty zákazníkov

Názov rizika	Strata zákazníkov		
	Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie
Snaha vyjsť vpred potrebám zákazníkom	Zamestnanec obchodného úseku	Rok 2023	-
Hľadanie nových zákazníkov	Zamestnanec obchodného úseku	1.6.2023	0

(zdroj: vlastné spracovanie)

f) Riziko odchodu klíčových zaměstnanců

Zaměstnanci s potřebným firemným know-how sú najväčším aktívom spoločnosti ale zároveň ich odchod znamená najväčšie riziko. Odchod klíčových jednotlivcov či už z hľadiska osobnej nespokojnosti alebo výhodnejšej ponuky konkurencie, činí stratu pre budúcu hodnotu, ktorú by jednotliviec poskytol organizácii.

V prípade nahradenia zamestnanca novou kvalifikovanou osobou je pravdepodobné, že by nedosiahla rovnakú úroveň odbornosti ako osoba, ktorá odišla.

Návrhy opatrení:

Návrh 1 Reagovať a vnímať zamestnancove návrhy

Vedenie musí pozorne a opatrne reagovať na návrhy a pripomienky týchto zamestnancov. Zamestnanci musia pociťovať dôveru vedenia zapojovaním ich do budúcich projektov a riešenia závažnejších problémov.

Návrh 2 Snaha o elimináciu konkurenčných ponúk

Vyvíjať maximálne úsilie na zdôraznenie pozitívnych stránok stávajúceho postavenia zamestnanca v podniku a snaha eliminácie konkurenčných ponúk. Formou začlenenia benefitov, ktoré ponúka konkurenčná ponuka zamestnancovi, ak je to v rozmedzí finančných možností podniku

Finančný odhad: Prvý návrh nevyžaduje vynaloženie žiadnych ďalších finančných prostriedkov, keďže je uskutočniteľný komunikáciou s vedením. Druhý návrh môže očakávať potrebné vynaloženie financií, ktorý ale nie je možné momentálne vyčíslieť.

Tabuľka 27 Zaobchádzanie s rizikom odchodu kľúčových zamestnancov

Názov rizika	Odchod kľúčových zamestnancov		
	Opatrenie	Zodpovedná osoba	Zahájenie
Reagovať a vnímať zamestnancove návrhy	Majiteľ podniku	1.6 2023	0
Snaha o elimináciu konkurenčných ponúk	Majiteľ podniku	1.6.2023	Nevýčisliteľné

(zdroj: vlastné spracovanie)

6.1.3 Zhrnutie návrhov opatrení na znižovanie rizík

Z celkového hľadiska prijatie nového zamestnanca na pozíciu obchodného referenta, by uľahčilo riadenie rizík a umožnilo už momentálne vyťažením zamestnancom sústrediť sa na svoju prácu a popritom monitorovanie rizík. Zamestnanec na mieste obchodného referenta spoločnosti, by komunikoval s potencionálnymi odberateľmi o budúcich zmluvách, podieľal by sa na tvorbe reklamy a spolupracoval by s inými podnikmi v odvetví. Spracúval informácie o trhu a konkurencii na zhodnotenie konkurenčnej pozície a získavanie výhod na trhu. Priemerná mzda sa na Slovensku pohybuje na úrovni 1391€.

Potrebné zdroje na opatrenia by boli čerpané z vlastných zdrojov podniku, v prípade nedostatku financií by bol zbraní podnikateľský uver v potrebnej čiastke, ktorý by po úspešnom aplikovaní opatrení bol splatení pozitívnymi výsledkami.

V prílohe č.1 sú zhrnuté všetky riziká s opatreniami v katalógu rizík.

6.2 Monitorovanie rizík

Riziká majú premenlivý charakter a z toho dôvodu by sa mali všetky pravidelne monitorovať. Realizáciou činnosti zistíme správne fungovanie a efektívnosť implementovaných opatrení.

V tabuľke 28 sa nachádza prehľad monitorovania neakceptovateľných rizík, v ktorých je zobrazená pôvodná hodnota pravdepodobnosti a dopadu rizika a odhadovaná hodnota po uplatnení navrhovaných opatrení. Ku každému riziku je priradená poverená osoba, ktorá bude za konkrétne potenciálne riziko v podniku Delta s.r.o zodpovedná. V prípade zaznamenania zmeny v riziku daný pracovník spracuje správu o riziku a predloží ju majiteľovi firmy. Monitorovanie podnikateľských rizík by sa malo uskutočňovať každých 6 mesiacov. Kedy sa poverené osoby za riziko stretnú a prediskutujú výsledky monitorovania a svoje pohľady na fungovanie a zmeny v okolí podniku, pričom môžu nájsť nové riziko.

Tabuľka 28 Monitorovanie neakceptovateľných rizík

P. č	Názov rizika	Počiatočná úroveň		Miera rizika	Poverená osoba	Po úspešnom prijatí opatrenia		Miera zostatkového rizika
		P	D			P	D	
R8	Sezónne výkyvy v dopyte	4	5	20	Finančný riaditeľ	4	3	12
R19	Druhotná platobná neschopnosť	4	5	20	Finančný riaditeľ	2	4	8
R21	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	4	5	20	Office manager	2	4	8

R7	Výpadok dodávok materiálu	4	4	16	Zamestnanec úseku obchodu	2	3	9
R10	Výhody stávajúcej konkurencie	4	4	16	Zamestnanec úseku obchodu	2	3	6
R17	Riziko nedostatočného cashflow	4	4	16	Finančný riaditeľ	3	3	9
R12	Zvyšovanie cien materiálu a energií	5	3	15	Finančný riaditeľ	4	3	12
R9	Strata zákazníka	4	3	12	Zamestnanec úseku obchodu	2	3	6
R16	Strata významných obchodných partnerov	3	4	12	Zamestnanec úseku obchodu	2	2	4
R18	Zvýšenia zadĺženia podniku	3	4	12	Finančný riaditeľ	2	4	8
R22	Odchod kľúčových zamestnancov	2	5	10	Majiteľ podniku	1	5	5

(zdroj: vlastné spracovanie)

Podnik musí pravidelne kontrolovať a monitorovať i akceptovateľné riziká, v prípade keby došlo k zmene externého alebo interného prostredia podniku. V tabuľke je zachytený návrh monitorovania akceptovateľných rizík.

Tabuľka 29 Monitorovanie akceptovateľných rizík

P. č	Riziko	Zodpovedná osoba
R3	Technologická zaostalosť	Zamestnanec technického úseku
R15	Nedostatočný marketing	Zamestnanec úseku obchodu
R1	Ľudská chyba	Office manager
R4	Nedodržanie termínu dokončenia zákazky	Majiteľ podniku
R11	Vstup novej konkurencie	Majiteľ podniku
R20	Riziko kurzových zmien	Finančný riaditeľ
R2	Zvýšený počet reklamácií	Zamestnanec úseku obchodu
R14	Poškodenie dobrého mena spoločnosti	Majiteľ podniku
R6	Pracovný úraz	Office manager
R13	Nekalá súťaž	Finančný riaditeľ

(zdroj: vlastné spracovanie)

6.3 Časová a nákladová analýza projektu

Projekt bol podrobený časovej analýze, z ktorej vychádza ako dlho bude trvať. Keďže proces manažmentu rizík bude v podniku realizovaný zamestnancami podniku, ktorí musia prioritne vykonávať svoje štandardné úkoly na efektívne fungovanie, kroky procesu sa budú uskutočňovať počas možných časových úsekoch postupne počas dní.

Implementácia manažmentu rizík začína rozhodnutím vedenia, ktoré by malo byť uskutočnené ideálne mesiac vopred. Tabuľka detailne zobrazuje časový harmonogram jednotlivých krokov. Najdlhšie trvajúcu fázu predstavuje realizácia opatrení, ktoré by mali byť realizované do 1 roka od vzniku. Jednotlivé aktivity vyžadujú čas na premyslenie, analýzu možností uskutočnenia a konzultáciu s vedením.

Tabuľka 30 Časový harmonogram projektu

Krok uskutočňovania projektu	Doba trvania
Rozhodnutie o zavedení riadenia rizík	1 deň
Informovanie ostatných zamestnancov a stanovenie členov tímu	1 deň
Príprava a výber metódy na identifikáciu rizík	2 dni
Identifikácia rizík a ich zaznamenanie	5 dni
Zváženie dopadu a pravdepodobnosti výskytu rizík	3 dni
Ohodnotenie rizík	3 dni
Stanovenie opatrení na zmierňovanie rizík a spracovanie dát	7 dni
Diskusia o prijatých opatrení	1 deň
Schválenie opatrení vedení podniku	1 deň
Realizácia jednotlivých opatrení	Do 1 roka
Vytvorenie monitorovania rizík a dokumentácie	5 dni
Zavádzanie periodického monitorovania rizík a dokumentácie v podniku	4 dni
Overenie účinnosti realizácie procesu	4 dni
Celkom	37 dní S realizáciou všetkých opatrení vyše 1 roka

(zdroj: vlastné spracovanie)

Celkový proces manažmentu rizík je naplánovaný na 37 dní. Pričom sa neberie do úvahy rozdielna časová doba uskutočňovania jednotlivých opatrení na zníženie a elimináciu rizík. Pričom je predpokladané že komplexný proces aplikácie opatrení bude trvať i rok. Je

dôležité poznamenať, že riadenie rizík je nepretržitý proces a nekončí, keď sú riziká identifikované a ošetrené.

Implementácia procesu manažmentu rizík by pre podnik predstavovalo náklady na mzdy zamestnancov, ktorý by venovali svoj čas a úsilie na vykonávanie úloh súvisiacich s projektom, miesto bežnej náplne ich práce. Ak by v prípade uskutočňovania manažmentu rizika Delta s.r.o prejavila záujem o zlepšenie schopností riadenia rizík, by hlavný člen tímu absolvoval školenie o manažmente rizík, ktoré náklady by sa pohybovali v čiastke 431€ . Veľkú časť nákladového zaťaženia projektu by tvorili finančné náklady na navrhované opatrenia.

Tabuľka 31 Prehľad nákladov vynaložených na projekt

Názov nákladu	Finančná záťaž
Školenie o manažmente rizík	413€
Poistenie pohľadávok	0,2-1% z každej faktúry
Zaradenie nových produktov, služieb do produktového portfólia	Nevyčísliteľné
Poskytnutie zľavy	Zníženie zisku o 5-10%
Spolupráca so strednými školami a trainne program	4,7€/hod 1 osoba
Účasť na veľtrhoch a výstavách	1600€
Propagáciou produktov a služieb	3600€
Faktoring faktúr	Faktoringový poplatok 1-5%
Začlenenie nových zamestnaneckých benefitov	Nevyčísliteľné
Obchodný referent	1391€/ mesiac 16 692€ za rok
Celkom	22 305€

(zdroj: vlastné spracovanie)

Implementácia procesu manažmentu rizík by spoločnosť vyšla na 22 305€. I keď konečná suma sa navýši o mzdové náklady, momentálne nevyčísliteľné položky a poplatky.

ZÁVER

V externom a internom podnikovom prostredí dochádza neustále k zmenám, čo prináša rôzne riziká. Každá spoločnosť, ktorá sa chce presadiť na trhu a byť úspešná by mala riadiť riziká, ktoré ohrozujú jej činnosť prípadne celkovú existenciu. V dobe pôsobenia množstva negatívnych nových vplyvov by mali spoločnosti klásť veľký dôraz na ich znižovanie.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vypracovanie projektu manažmentu podnikateľských rizík v Delta s.r.o. Splnenie hlavného cieľa sa uskutočnilo splnením čiastkových cieľov v jednotlivých troch častiach práce.

V teoretickej časti bola vysvetlená problematika rizika, MSP a celého procesu riadenia rizík. Na začiatku druhej časti práce sa spracovala charakteristika podniku Delta s.r.o, a jeho súčasného stavu riadenia rizík. Ďalej sa práca venovala posudzovaniu podnikateľských rizík, ktoré pozostávalo z troch krokov a to identifikácie rizika, analýzy rizika a hodnotenie rizika. Prvý krok bol vykonaný pomocou SWOT analýzy a štruktúrovaného rozhovoru, na základe čoho boli identifikované podnikateľské riziká, ktoré najviac vplývajú na činnosť podniku. V kroku bolo nájdených 21 potenciálnych rizík.

Analýza rizika sa uskutočnila expertným hodnotením, ktorého podstata spočívala v posudzovaní rizika z hľadiska pravdepodobnosti výskytu rizika a intenzity negatívneho dopadu následkov na podnik. Hodnotenie rizika, bolo uskutočnené pomocou matice rizík. Po vypočítaní miery rizika a dosadení do matice, boli jednotlivé riziká zaradené do kategórií nízke, stredné, vysoké a extrémne.

V projektovej časti sa navrhli opatrenia na znižovanie neakceptovateľných jedenástich podnikateľských rizík v podniku Delta s.r.o. a finančný odhadom jednotlivých návrhov. V rámci tejto kapitoly sa navrhovalo i monitorovanie podnikateľských rizík v podniku. Práca bola zakončená časovou a nákladovou analýzou projektu manažmentu rizík.

Prínos diplomovej práce je hlavne v aplikácií procesu manažmentu rizík na podnik. Praktická aplikácia celého procesu prináša okrem identifikovania možných rizík aj možnosť zavedenia činností, ktoré môžu spoločnosti výrazne pomôcť k dosahovaniu nových cieľov a navyšovania hospodárskeho výsledku. Hádám sa vedenie spoločnosti bude inšpirovať a zamysli nad niektorými z návrhov pri zlepšovaní jeho podnikateľskej činnosti a riešení rizikových faktorov pôsobiacich na podnik a začatím realizácie procesu manažmentu rizík v podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOWERS, Darnell. *Risk Management: Past, Present and Future Directions*. New York: Nova Science Publishers, 2016, 157 s. ISBN 978-16-348-5417-7. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=1356587&scope=site>

CROVINI, Chiara. *Risk management in small and medium enterprises*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019, 106 s. ISBN 978-03-672-2679-4.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 978-80-745-2132-4.

FETISOVOVÁ, Elena, Ladislav NAGY a Karol VLACHYNSKÝ. *Aktuálne trendy vo financiách malých a stredných podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 261 s. ISBN 978-80-225-3990-6.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

HAYDEN, Ernie. *Critical Infrastructure Risk Assessment: The Definitive Threat Identification and Threat Reduction Handbook*. Brookfield: Rothstein Publishing, 2020, 364 s. ISBN 978-19-444-8071-4. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=2583339&scope=site>

HILLSON, David. *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. London; Philadelphia: Kogan Page, 2016, 336 s. ISBN 978-07-494-7882-7. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=1244284&scope=site>

HILSON, David a Peter SIMON. *Practical Project Risk Management, Third Edition: The ATOM Methodology*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2020, 384 s. ISBN 978-15-230-8921-5. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&an=2484272&scope=site>

HISRICH, Robert D. a Veland RAMADANI. *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Cham: Springer, 2017, 230 s. ISBN : 978-3-195-0465-0 Dostupné z: doi:9783319504674

HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2018, 453 s. ISBN 978-07-494-8307-4.

HUDÁKOVÁ, Mária a BUGANOVÁ, Katarína. *Metódy a techniky manažmentu rizík v podniku*. Vydanie prvé. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 2020. 155 s. ISBN 978-80-554-1674-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o, 2016. 321 strán. ISBN 978-80-738-0591-3.

LAM, James. *Implementing enterprise risk management: from methods to applications*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2017, 405 s. ISBN 978-11-182-3536-2. Dostupné také z:
<https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118922415>

MARTINOVIČOVÁ, Dana a Viktória ČEJKOVÁ. *Poistenie rizík malých a stredných podnikov*. Bratislava: Iura Edition, 2013, 249 s. ISBN 978-80-807-8672-4.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 307 s. ISBN 978-80-816-8106-6.

PAPULA, Jozef. *Podnikanie a manažment : korene, podstata, súvislosti a trendy*. Prvé vydanie. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 320 strán. ISBN 978-80-755-2579-6.

PHILIP E. J. GREEN. *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*. Amsterdam: Elsevier Science, 2016, 260 s. ISBN 978-01-280-0633-7.

Dostupné také z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1051256&scope=site>

PRITCHARD, L. Carl. *Risk management: Concepts and Guidance*. Fifth Edition. Boca Raton: CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, 2015, 430 s. ISBN 978-1-4822-5846-2.

RAUSAND, Marvin a Stein HAUGEN. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Second edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020, 762 s. ISBN 978-11-193-7723-8. Dostupné také z:

<https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119377351>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA, 2013, 466 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STRÁŽOVSKÁ, Elena, Ľubomíra STRÁŽOVSKÁ, Monika KROŠLÁKOVÁ a Ladislav BAŽÓ. *Malé a stredné podnikanie: (zmeny obsahu ekonomických nástrojov)*. Bratislava: Sprint 2, 2016, 323 s. ISBN 978-80-897-1021-8.

TKÁČ, Michal a Michal, TKÁČ. *Podnikové riziká. I, Posudzovanie a zaobchádzanie s rizikom*. Vydanie prvé. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2016. 202 strán. ISBN 978-80-225-4330-9.

VALÁŠKOVÁ, Katarína a KOVÁČOVÁ, Mária a KUBALA, Pavol. *Podnikateľské riziko*. 1. vydanie. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 2019. 193 s. ISBN 978-80-554-1541-3.

Wolke, Thomas. *Risk Management*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2017, 378 s. ISBN 978-31-104-4052-2. Dostupné také z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tw&an=1630319&scope=site>

Elektronické zdroje:

ISO 31000:2018. *Risk management — Guidelines*. [online]. London: Technical Committee ISO/TC 262, Risk management, 2018. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

HUDÁKOVÁ, Mária, Vladimír MÍKA a Katarína HOLLÁ. *Importance of Risk Assessment in Managers' Decision-Making Process* [online]. Zenodo, 2016 [cit. 2023-04-04]. ISSN 4294-9564. Dostupné z: [doi:10.5281/zenodo.1128022](https://doi.org/10.5281/zenodo.1128022)

Monitoring podnikateľského prostredia(2022a). *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2021*. [online]. Slovak Business Agency, 2022. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z:

https://monitoringmsp.sk/wpcontent/uploads/2022/07/MSP_v_cislach_2021_final.pdf

Monitoring podnikateľského prostredia(2022b). *Analýza ukazovateľov finančnej výkonnosti MSP 2020*. Slovak Business Agency [online]. Bratislava, 2022 .[cit. 2022-3-10]. Dostupné z: <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/04/Final-Analyza-ukazovate%C4%BEov-finan%C4%8Dnej-v%C3%BDkonnosti-MSP-2020.pdf>

Datacube. *Výroba a predaj vybraných priemyselných výrobkov podľa zoznamu*. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. Slovenská republika, 2020 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:https://datacube.statistics.sk/?fbclid=IwAR0Iv3Bd-7b9GNDil9CUVzA9rode6eVDhmpKUjJ4upQ6CugMKdIIIGefUD6k#!/view/sk/VBD_SL OVSTAT/pm2916rs/v_pm2916rs_00_00_00_sk

Webová stránka podniku [online]. [cit. 2021-03-20].

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK

MSP Malé a stredné podniky

D Hodnota dopadu

P Hodnota pravdepodobnosti

P. č Poradové číslo

€ Euro

atď. a tak ďalej

s.r.o spoločnosť s ručením omezením

napr. napríklad

SWOT Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb

ČSN Česká štátna norma

ISO Medzinárodná organizácia pre normalizáciu

ST Stratégia konfrontácie

resp. respektíve

V Váha

H Hodnota

VH Vážená hodnota

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Proces riadenia rizík ISO 31000:2018	25
Obrázok 2 Príklad registru rizík.....	28
Obrázok 3 Matica hodnotenia rizík	31
Obrázok 4 .Základné stratégie ne zaobchádzanie s rizikom	35
Obrázok 5 Vybrané metódy zvládania rizík priradené k prístupom.....	36
Obrázok 6 Prehľad tržieb 2017-2022.....	41
Obrázok 7 Prehľad zisku 2017- 2022	41
Obrázok 8 Organizačná štruktúra Delta s.r.o.....	42
Obrázok 9 Matica modelových stratégií analýzy SWOT	46
Obrázok 10 Vývoj odbytu po zavlažovacích zariadeniach na Slovensku	49
Obrázok 11 Rozloženie podnikových aktív	51
Obrázok 12 Vývoj zadlženosti podniku v rokoch 2017-2022	51
Obrázok 13 Matica hodnotenia rizík	55
Obrázok 14 Grafické znázornenie v matici rizík	58

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Kategorizácia MSP.....	14
Tabuľka 2 Rozdelenie rizík podľa vecnej náplne	20
Tabuľka 3 8 základných otázok manažmentu rizík	26
Tabuľka 4 Silné a slabé stránky	43
Tabuľka 5 Príležitosti a hrozby	44
Tabuľka 6 Legenda ohodnotenia SWOT analýzy	44
Tabuľka 7 Ohodnotená SWOT analýza.....	45
Tabuľka 8 Technicko-výrobné riziká	47
Tabuľka 9 Trhovo-ekonomické riziká	48
Tabuľka 10 Finančné riziká	50
Tabuľka 11 Prehľad zadĺženosti v odvetviach	52
Tabuľka 12 Personálne riziká	52
Tabuľka 13 Posúdenie dopadu rizika	53
Tabuľka 14 Posúdenie pravdepodobnosti rizika.....	54
Tabuľka 15 Analýza rizík	54
Tabuľka 16 Ohodnotenie rizík.....	56
Tabuľka 17 Rozdelenie rizík podľa miery.....	57
Tabuľka 18 Prehľad rizík.....	59
Tabuľka 19 Zaobchádzanie s rizikom druhej platobnej neschopnosti.....	64
Tabuľka 20 Zaobchádzanie s rizikom sezónnych výkyvov.....	66
Tabuľka 21 Zaobchádzanie s rizikom nedostatku kvalifikovaných zamestnancov.....	67
Tabuľka 22 Zaobchádzanie s rizikom výpadku dodávok materiálu a straty významných partnerov	69
Tabuľka 23 Zaobchádzanie s rizikom zvyšovania cien energií a materiálu.....	70
Tabuľka 24 Zaobchádzanie s rizikom výhod stavajúcej konkurencie.....	72
Tabuľka 25 Zaobchádzanie s rizikom nedostatočného cash flow a rizika zvyšovania zadĺženosti	73
Tabuľka 26 Zaobchádzanie s rizikom straty zákazníkov	74
Tabuľka 27 Zaobchádzanie s rizikom odchodu kľúčových zamestnancov	76
Tabuľka 28 Monitorovanie neakceptovateľných rizík	77
Tabuľka 29 Monitorovanie akceptovateľných rizík	79
Tabuľka 30 Časový harmonogram projektu	80
Tabuľka 31 Prehľad nákladov vynaložených na projekt	81

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Katalóg rizík

PRÍLOHA P I: KATALÓG RIZÍK

P.č	Riziko	P	D	Miera rizika	Opatrenie na zníženie rizika	Vlastník rizika	Finančná záťaž
R7	Sezónne výkyvy v dopyte	4	5	20	Zaradenie nových produktov, služieb do produktového portfólia	Majiteľ podniku	Nevyčísliteľné
					Poskytnutie zľavy	Finančný riaditeľ	Zníženie zisku o 5-10%
					Zaradenie nových produktov, služieb do produktového portfólia	Majiteľ podniku	Nevyčísliteľné
					Poskytnutie zľavy	Finančný riaditeľ	Zníženie zisku o 5-10%
R18	Druhotná platobná neschopnosť	4	5	20	Zisťovanie dôveryhodnosti a solventnosti odberateľov	Zamestnanec obchodného úseku	0
					Zálohové faktúry	Zamestnanec fakturačného úseku	0
					Poistenie pohľadávok	Office manager	0,2-1% z každej faktúry
					Zasielanie upomienok pri omeškaní platby	Zamestnanec fakturačného úseku	0
R20	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	4	5	20	Spolupráca so strednými školami	Office manager	4,7€/hod 1 osoba
					Trainee programy	Office manager	4,7€/hod 1 osoba
R6	Výpadok dodávok materiálu	4	4	16	Vytvorenie siete viacerých dodávateľov	Office manager	0
					Uzatváranie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi	Office manager	-
R9	Výhody stávajúcej konkurencie	4	4	16	Ovplyvnenie verejnej mienky- propagáciou výrobkov a služieb	Office manager	3600

					Zrealizovanie benchmark spoločnosti	Office manager	0
R16	Riziko nedostatočného cashflow	4	4	16	Faktoring faktúr	Zamestnanec fakturačného oddelenia	Faktoringový poplatok 1-5%
					Zamedzenie vysokorizikových projektov	Finančný riaditeľ	-
					Optimalizovanie platobných podmienok	Majiteľ podniku	0
R11	Zvyšovanie cien materiálu a energií	5	3	15	Vytvorenie rezervného fondu na krytie neočakávaných udalostí	Office manager	0
					Vytvorenie siete dodávateľov	Office manager	0
R8	Strata zákazníka	4	3	12	Snaha vyjsť vpred potrebám zákazníkom	Zamestnanec obchodného úseku	-
					Hľadanie nových zákazníkov	Zamestnanec obchodného úseku	0
R15	Strata významných obchodných partnerov	3	4	12	Vytvorenie siete viacerých dodávateľov	Office manager	0
					Uzatváranie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi	Office manager	-
R17	Zvýšenia zadĺženia podniku	3	4	12	Faktoring faktúr	Zamestnanec fakturačného oddelenia	Faktoringový poplatok 1-5%
					Zamedzenie vysokorizikových projektov	Finančný riaditeľ	-
					Optimalizovanie platobných podmienok	Majiteľ podniku	0
R21		2	5	10	Reagovať a vnímať zamestnancove návrhy	Majiteľ podniku	0

	Odchod kľúčových zamestnancov				Snaha o elimináciu konkurenčných ponúk	Majiteľ podniku	Nevyčísiteľné
R3	Technologická zaostalosť	3	3	9			
R14	Nedostatočný marketing			9			
R1	Ľudská chyba	3	3	9			
R4	Nedodržanie termínu dokončenia zákazky	3	3	9			
R10	Vstup novej konkurencie	3	3	9			
R19	Riziko kurzových zmien	4	4	8			
R2	Zvýšený počet reklamácií	2	3	6			
R13	Poškodenie dobrého mena spoločnosti	2	3	6			
R5	Pracovný úraz	2	2	4			
R12	Nekalá súťaž	2	2	4			