

Možnosti rozvoje firmy

Nikol Ludwigová

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikol Ludwigová**
Osobní číslo: **L11197**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Možnosti rozvoje firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování literární rešerše jako podklad pro zpracování praktické části práce
2. Analýza současného stavu firmy vybranými metodami SWOT a Porterův model
3. Návrh možností rozvoje firmy včetně návrhu opatření na zlepšení postavení firmy na trhu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

[2] SMEJKAL Vladimír a Karel REIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010 ISBN 978-80-247-3051-6.

[3] ŠEFČÍK, V. Analýza rizik. Zlín, 2009. ISBN 978-80-7318-696.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

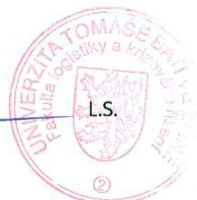
21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku jak rozvíjet malou firmu tak, aby byla konkurenceschopná. Teoretická část obsahuje vybrané poznatky z odborné literatury týkající se daného tématu. Jsou zde popsány základní analýzy pro stanovení současné situace v podniku, včetně analýzy rizik investičních projektů, které s rozvojem firmy souvisí. Praktická část charakterizuje podnik a jeho okolí, zahrnuje analýzy podniku, na jejichž základě jsou navržena opatření, která povedou k rozvoji a ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Analýza rizik je zaměřena na nedávno dokončený projekt otevření kamenné prodejny.

Klíčová slova:

Strategie, Model strategického řízení, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, riziko, analýza rizik, matice hodnocení rizik, analýza citlivosti

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the possibilities to develop small business and competitiveness. The theoretical part includes selected informations from the literature relating on the topic. There are described basic analysis to determine the current situation in the company, includes risk analysis of investment projects related to the development of the company. The practical part describes the company and its surroundings, involves analysis of the firm and on the basis of devise solutions that will lead to the development and to increase the competitiveness of the enterprise. Sensitivity analysis is focused on the recently completed project opening store.

Keywords:

Strategy, Model of Strategic Management, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's Model of Five Competitive Forces, Risk, Risk Analysis, Risk Assessment Matrix, Sensitivity Analysis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji mé rodině, přátelům a kolegům, za podporu při studiu.

MOTTO

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotou – skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne ... 8.5.2014

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 STRATEGIE PODNIKU	11
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	12
1.2 MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	13
1.3 METODY JAKO PODKLADY PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	19
2 ANALÝZA PODNIKU	25
2.1 SWOT ANALÝZA	25
2.2 PEST ANALÝZA	29
2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	31
3 ŘÍZENÍ RIZIK	36
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY V RÁMCI ŘÍZENÍ RIZIK	36
3.2 ANALÝZA RIZIK.....	40
4 RIZIKA INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	45
4.1 ANALÝZA RIZIK INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	45
4.2 FAKTORY A PŘÍČINY NEÚSPĚCHU PROJEKTŮ	52
II PRAKTICKÁ ČÁST	54
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	55
6 ANALÝZA PODNIKU	56
6.1 SWOT ANALÝZA	56
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	60
6.3 ANALÝZA CITLIVOSTI.....	67
7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY MOŽNOSTI ROZVOJE FIRMY	73
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

V dnešní době je podnikání malých firem a drobných živnostníků stále těžší a těžší. Vděčíme tomu především velkým a nadnárodním společnostem, které v konečném důsledku drtí a likvidují malé podniky a živnostníky, snažící se na trhu prosadit. Pokud chce malá firma na trhu „dobře fungovat“, získávat nové zákazníky a především prosperovat, musí neustále inovovat a reagovat na časté změny trhu.

A právě proto jsou předpokladem a základním kamenem pro rozvoj firmy především inovativní změny. Ať už podnik nebo jedinec v životě dosáhl jakýchkoliv pozic, vždy je kam stoupat, neboť náš potenciál využíváme z pouhých 20 %. Nejvíce se na úspěchu firmy podílí dobře promyšlená a propracovaná strategie, která je spojená s dobrou znalostí prostředí. Pochopit změny, které se odehrávají jak v okolí, tak i uvnitř podniku je pro vlastníky, majitele nebo manažery podniku velmi důležité. Jednak proto, že upozorňují a varují před riziky a krizovými situacemi, ale i proto, že nás upozorňují na naskytnuté příležitosti, kterých bychom k rozvoji mohli využít.

Cílem této práce je objasnit možnosti jak rozvíjet firmu. Nejprve je ale nutné definovat její současný stav, v jaké situaci se podnik nachází. Na základě výsledků analýz navrhnout opatření, která by pro podnik znamenala upevnění pozice na trhu tak, aby v dnešní době obstála v rivalitě mezi konkurenčními podniky, zvyšovala své zisky a nadále vytvářela hodnoty. Práce zahrnuje i problematiku analýzy rizik zaměřenou na rizika projektová a investiční, která s rozvojem souvisí.

Základním kamenem úspěšného podniku, jak již bylo zmíněno, je vhodně zvolená a kvalitně zpracovaná strategie. Vytvořit pouze strategický plán ale nestačí. Musíme jej uvést v život, neustále na něm pracovat, a pokud není dostačující, měnit jej. Jedná se tak o nikdy nekončící cyklus. Tento koloběh (proces) nazýváme strategickým řízením. Díky němu manažeři dlouhodobě směřují podnik k dosažení cílů, které si podnik vytyčil. Každá firma si tak musí sama nastavit a vytvořit svůj určitý model strategického řízení, který bude naplňovat.

První kapitola se zaměřuje na strategii. Jak je obecně chápána a jaký model bychom měli při tvorbě strategie použít. Abychom mohli zvolit vhodnou strategii, musíme nejprve znát

současnou situaci podniku. K tomu nám slouží řada metod a technik, které je možné vzájemně kombinovat a doplňovat tak, abychom měli dostatečné podklady pro rozhodování a dosáhli uceleného pohledu na stav, ve kterém se podnik nachází. Mezi nejznámější a nejběžněji využívané metody řadíme SWOT analýzu, zabývající se silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a hrozbami, a PEST analýzu, zaměřující se na vnější faktory, které na podnik působí. Hojně využívanou metodou je i Porterův model pěti konkurenčních sil, který umožňuje firmě analyzovat její odvětví jako celek, porozumět konkurentům, pochopit vlastní pozici na trhu a tuto analýzu převést do konkurenční strategie podnikání.

S rozvojem firmy souvisí provádění mnoha změn, které s sebou přirozeně přinášejí určitá rizika. Prostřednictvím různých opatření se podnik snaží předcházet možným negativním jevům, které by mohly přejít v krizi a mohly by tak podnik oslabit. Tento proces označujeme jako řízení rizik. Řízením rizik a objasněním pojmů vedoucích ke správné analýze rizik se zabývá třetí kapitola. Pokud chceme, aby řízení rizik bylo efektivní, musíme nejprve všechna rizika analyzovat a následně navrhnout opatření, která povedou k jejich eliminaci nebo alespoň k jejich snížení na přijatelnou úroveň.

Firma se rozvíjí především prostřednictvím úspěšně realizovaných projektů, ať už se jedná o otevření nových prodejen, poboček nebo zavedením nové technologie do výrobního procesu. Nepříznivým se zde jeví fakt, že vývoj budoucích hospodářských výsledků firmy je nejistý. V případě investičních projektů tak spočívá analýza rizik v identifikaci rizikových faktorů a ve stanovení významnosti a velikosti rizik. K posouzení významnosti rizik používáme dvou přístupů, a to expertního hodnocení a analýzy citlivosti, o kterých pojednává čtvrtá kapitola.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE PODNIKU

Cílem všech organizací a podniků je vytvářet hodnoty, které převyšují náklady na její vytvoření. Strategie má za úkol najít takové způsoby, aby tvorba přidané hodnoty byla efektivní a účinná. Můžeme ji též chápat jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, jsou v něm stanoveny a popsány průběhy jednotlivých procesů a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění těchto cílů.

Vize a strategické cíle nám stanovují, čeho chce organizace dosáhnout a za jaký časový horizont chce být v dané situaci nebo dosáhnout daného výsledku. Strategie by nám pak měla odpovědět na otázku, jak požadovaného stavu dosáhneme.

Strategické plánování a řízení patří dnes mezi základní manažerské funkce, které určují dlouhodobou výkonnost podniku. Definujeme jej jako soubor manažerských rozhodnutí, které k této výkonnosti směřují. G. Johnson a K.Scholes (1993) o strategii uvádí, že „*strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran.*“ Oproti tomu A. P. Dobson a K. Starky (1993) uvádí, že v zásadě existují dva přístupy k pojetí strategie. První přístup je chápán jako dlouhodobý plán, a s plánováním ji ztotožňuje. Tvorba strategie je vytvářena shora-dolů tzn., že nejprve se shromáždí požadované informace, které se analyzují, a následně je na jejich základě stanovena strategie. Tento přístup převládá především v českém prostředí. Druhý přístup se orientuje na ad hoc reakce na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení organizace na trhu. Strategii je nezbytné vytvářet a aktualizovat nepřetržitě. (Grasseová, 2012, s. 22)

Tvorba strategie patří mezi nejzásadnější aktivity vrcholového managementu, případně majitelů podniku. Strategie se musí vztahovat k jeho účelu a poslání. Zahrnuje rozličné činnosti, které jsou nezbytné pro realizaci vytyčených cílů a orientuje se především na dlouhodobé udržení souladu mezi posláním a cíly organizace, disponibilní zdroje a prostředí, v němž se podnik nachází. Cílem definování strategie je dlouhodobá úspěšnost podniku.

Strategie by nám měla poskytnout odpověď na následující otázky:

- Kam se chce organizace v dlouhodobém horizontu dostat?
- Co by měla organizace udělat?
- Jaké jsou cíle, které jsme si vytyčili a jak bychom jich mohli dosáhnout?

Chceme-li dosáhnout úspěchu, bez strategie se nejspíše neobejdeme. Ale pouhé definování vhodné strategie nám úspěch nezaručí. Zpravidla jde ruku v ruce se změnami, jakými jsou reorganizace, zlepšení, zrychlení a zavedení nových procesů. Proto důraz klademe i na vhodnou implementaci, její monitorování, hodnocení a následná nápravná opatření.

1.1 Strategické řízení

Strategickým řízením označujeme činnosti, které jsou klíčové a jsou sdruženy do určitých procesů. Procesem označujeme souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřeny na jeden výstup. Vzhledem k tomu, že podnik musí neustále reagovat jak na vnější, tak i na vnitřní okolí podniku, představuje strategické řízení nikdy nekončící proces.

Mezi klíčové činnosti strategického řízení řadí Grasseová (2012, s. 36) tyto aktivity:

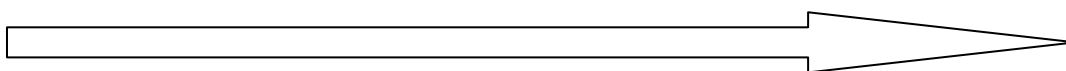
- 1 **Strategické analýzy** – zahrnují zkoumání a hodnocení vnějšího okolí podniku. Nejčastěji využívanou je PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurence a situační analýza.
- 2 **Nastavení strategického směru** – stanovuje milníky v dosahování strategických cílů (měli by splňovat zásadu SMART).
- 3 **Plánování akcí** – zahrnuje stanovení toho, jak budou cíle dosahovány, včetně přiřazení odpovědnosti a časového horizontu pro každý specifický cíl. Stanoví se JAK, KDO, KDY, KDE a S ČÍM. Tato činnost zahrnuje také stanovení potřebných zdrojů a sestavení rozpočtu.

1.2 Model strategického řízení

Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje. Nicméně odborná literatura se shoduje, že by měl být uskutečňován v určitých, na sebe logicky navazujících krocích.

Model můžeme rozdělit do tří fází. První fází je příprava a definování výchozího stavu dané organizace. Obsahuje činnosti, jako jsou příprava na plánování (proces A) a strategická analýza (proces B). Fáze druhá představuje samotné strategické plánování, které můžeme rozčlenit na strategické zaměření (proces C) a formulaci strategie (proces D). V třetí fázi dochází k implementaci strategie (proces E) a následně provádíme monitoring, hodnocení a zjišťujeme nedostatky a odchylky (proces F). Zjištěné nedostatky odstraňujeme nápravnými opatřeními. Základní model strategického řízení rozčleněný na jednotlivé činnosti je zobrazen na obr. 1.

PROCES A	PROCES B	PROCES C	PROCES D	PROCES E	PROCES F
Příprava na plánování	Strategická analýza	Strategické zaměření	Formulace strategie	Implementace strategie	Monitorování a hodnocení
<ul style="list-style-type: none"> • jmenování strategického plánu • zpracování metodiky strategického řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • analýza vnějšího prostředí • analýza vnitřního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • definování poslání • definování vize • stanovení hodnot • stanovení strategických témat a cílů 	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení specifických cílů • stanovení komunikační strategie pro implementaci strategického plánu 	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování akčních plánů • implementace akčních plánů 	<ul style="list-style-type: none"> • monitorování • hodnocení • návrhy na opravná opatření



Obr. 1. Model strategického řízení (Grasseová 2012, s. 38)

Příprava na strategické plánování

Příprava na strategické plánování spočívá v definování současného stavu organizace. Vedení organizace musí dosáhnout shody o účelnosti a reálné potřebě strategického plánu. V případě shody je jmenován koordinační tým, který bude koordinovat a vyhodnocovat

průběh zpracování a plnění strategického plánu. Cílem tohoto procesu je najít odpovědi na otázky jak bude plánování probíhat, co má strategie obsahovat, a jak dosáhnout toho, aby byla strategie efektivní. (Grasseová 2012, s. 42)

Při zpracování metodiky je nutné klást důraz jak na kompetence členů strategického týmu a časový průběh, tak i na výběr konkrétních metod, které chceme k strategickému řízení používat. Metodika by měla obsahovat definici procesu, jeho cíl, regulátory řízení (zákony, vyhlášky a normy), vstupy a výstupy procesu i zdroje. Vhodné je také stanovit jeho rizika. (Grasseová, 2012, s. 42)

Strategická analýza

Strategická analýza je základním vstupem pro další procesy. Tento proces zahrnuje zkoumání a hodnocení okolí podniku jak vnějšího, tak i vnitřního. Cílem strategické analýzy je definovat, rozebrat a vyhodnotit všechny faktory, které mohou ovlivňovat procesy a o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu strategie podniku. Hodnotíme organizační strukturu i kulturu podniku, neboť podnik plní své cíle prostřednictvím nejcennějšího kapitálu, tj. prostřednictvím pracujících lidí. Rovněž musíme zjistit, zda organizační struktura podniku je vyhovující natolik, aby strategii podporovala.

Jednotlivé metody a techniky, které se při strategické analýze nejčastěji využívají, popisuje podkapitola 1.3.

Stanovení strategického zaměření

Strategické zaměření organizace je zpravidla tvořeno pěti prvky: posláním, vizí, hodnotami, strategickými oblastmi a obecnými cíli organizace.

Poslání představuje důvod, neboli smysl, proč daná organizace existuje. Mělo by být výstižné, ale nikoli příliš stručné. Mělo by motivovat zaměstnance, neboť vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj firmy.

Vizi můžeme formulovat jako žádoucí cílový stav. Může zahrnovat popis zákazníků a zainteresovaných stran nebo může popisovat v jaké pozici, situaci a stavu bude náš podnik v budoucnu. Dlouhodobě úspěšný podnik umí jasně formulovat vizi a získat pro ně své zaměstnance, aby k nim mohli všichni společně směřovat. (Grasseová, 2012, s. 53)

Kulturní **hodnoty** se mohou měnit dle jednotlivých organizací, zatímco morální hodnoty jsou univerzální. Většinou mají podobu seznamu, který obsahuje priority toho, jak chce podnik působit. Jsou jimi nejen hodnoty morální (například jak by zaměstnanci měli jednat), ale i provozní, které navrhuje souhrnné hodnoty, jakými jsou růst organizace, efektivnost, a jiné. (Grasseová, 2012, s. 57)

Proces **stanovení strategických témat** zahrnuje vymezení oblastí, které mají klíčový význam pro naplnění vize organizace. Stanovení strategických témat umožní typ strategické analýzy. (Grasseová, 2012, s. 59)

Strategický cíl (obecný, globální cíl) vyjadřuje záměr, tedy čeho chce organizace v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. Cíle nám stanovují, jak bude dosaženo vize v jednotlivých strategických tématech a vizi rozpracovává na další úroveň detailu. (Grasseová, 2012, s. 60)

Formulace strategie

Jednotlivé činnosti procesu tvorby strategie představují stanovení specifických cílů a jejich ukazatelů, cílových hodnot, stanovení jednotlivých akcí a stanovení komunikační strategie pro implementaci strategického plánu.

Nejprve se musí stanovit **specifické cíle**. Vliv vnějších faktorů na jejich dosažení je menší než u cílů, které jsou obecné. Činnosti ve vztahu ke specifickým cílům musí provázet nutnost zlepšení, zvýšení nebo naopak snížení či dosažení určitého rozšíření. Přímou podporují dosažení strategických cílů a vybízejí k akci. Definované cíle musí být natolik konkrétní, aby umožňovaly kvantifikaci a monitorování výsledků. (Grasseová, 2012, s. 63)

Aby byly cíle specifické a plnily svůj účel je vhodné je definovat prostřednictvím analytické **metody SMART**. Jedná se o zkratku pěti anglických slov, které popisují, jaké vlastnosti by měly mít cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout.

Zkratku tvoří tyto slova:

S – Specific – specifické, konkrétní cíle

M – Measurable – měřitelné cíle

A – Achievable/Acceptable – dosažitelné, přijatelné cíle

R – Realistic – realistické cíle

T – Time frame – termínované, časově specifické cíle

Podle těchto zásad musí být cíl, který jsme si vytyčili, dostatečně konkrétní a jednoznačný. Abychom mohli posuzovat splnění daného cíle, musíme si zvolit určitá kritéria. Měřitelný je jen ten cíl, u něhož bude zřejmé, zda byl splněn či nikoliv, popřípadě nakolik byl daný cíl splněn. Další podmínkou je akceptovatelnost. Cíl musí být pro daného pracovníka, který převezme odpovědnost za plnění daného cíle, akceptovatelný. Někdy se zde používá pojem Ambitious (ambiciózní), který ukazuje, jak vysoký cíl jsme si stanovili. Cíl musí být rovněž reálný a dosažitelný. Poslední zásadou je stanovení časového horizontu.

Dalším krokem, který umožňuje dosahování stanovených cílů je **stanovení ukazatelů a cílových hodnot**. Jak říká Grasseová (2012, s. 68): „*Pokud se budeme zabývat ukazateli stanovenými pro cíle, tak pro hodnocení specifického cíle je vhodné využít ukazatel výsledku. Ukazatelem výsledku hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil specifický cíl.*“ Ukazatel výsledku může být ve formě kvantitativní (uvádí se v procentech) nebo kvalitativní (spokojenost zákazníka s poskytnutou službou nebo výrobkem). (Grasseová, 2012, s. 68)

Cílů dosahujeme teprve prostřednictvím lidského kapitálu, tj. zaměstnanců daného podniku. **Strategickými akcemi** označujeme ty akce, které souvisí s cíli a nejsou součástí každodenních běžných činností a kladou další nároky na disponibilní zdroje (časové vytížení pracovníků, finanční prostředky). Vzhledem k tomu, že žádná organizace nedisponuje takovými zdroji, aby mohla realizovat všechny strategické akce, je třeba stanovit priority. Vhodný je strukturovaný přehled činností a k nim přiřazené zdroje, které jsou na ně vynakládány. Tento přehled by měl pak vypovídat o tom, zda jednotlivé specifické cíle jsou dostatečně pokryty. (Grasseová, 2012, s. 72).

Cílem **komunikační strategie pro implementaci strategického plánu** je zajistit průběžnou informovanost a podporu pro implementaci strategického plánu všem zainteresovaným stranám. Grasseová (2012, s. 76) uvádí několik vybraných nástrojů komunikace pro podporu implementace strategického plánu. Jsou jimi: brožura, newsletter, seminář, intranet, kopie strategického plánu ve zkrácené verzi, konference nebo meeting.

Implementace strategických plánů

Tento krok zahrnuje v zásadě dva procesy, kterými jsou zpracování akčních plánů a jejich následná implementace.

Velkým nebezpečím při provádění strategických akcí je, když se jich v jeden okamžik začne realizovat příliš mnoho. Důvodem jsou vysoké nároky na zdroje. Tomu se můžeme vyhnout stanovením priorit na základě vzájemného porovnání nákladů a přínosů pro podnik. Tato fáze má kritický význam z hlediska zajištění kvality.

Aby se docílilo efektivního plnění implementace, doporučuje Grasseová (2012, s. 79) sestavení programu akčního plánu. Je v něm určeno kdo, co, do kdy a s jakými zdroji a s jakou odpovědností provede akci a jaký výsledek akce se očekává. Co se zdrojů týče, plánovaný rozpočet podle Horáka (2009) musí představovat nepřekročitelný limit. Je lepší počítat raději s nižším než skutečným objemem. V případě, že dojde k navýšení, je dobré mít vypracovaný náhradní program variant rozšířených programů, aby nedocházelo k násilnému a neúčelnému čerpání zdrojů.

Tab. 1. Vzor programu akčního plánu (Grasseová, 2012, s. 79)

Program AP číslo:	Strategické téma:						
Popis programu:							
Strategický cíl:							
Specifický cíl:						Ukazatel a cílová hodnota	Zdroj dat
Úkoly a akce:							
číslo v AP	název - popis	odhad. náklady	termín	odpovídá	operační cíl	ukazatel a cílová hodnota	zdroj dat
Náklady celkem:							

Operační cíl, uvedený v tabulce, vyjadřuje konkrétní požadovaný výstup. Poskytnutí výstupu zákazníkovi ale ještě neznamená, že jsme dosáhli zákazníkem očekávaného výsledku. Ukazatelem výstupu hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil požadovaný cíl. Ukazatele mohou být kvalitativní, kvantitativní nebo i nákladové povahy. Ukazatel nákladů hodnotí výstup jako náklady na jednotku výstupu nebo průměrné množství vynaložených zdrojů. (Grasseová, 2012, s. 80)

Implementaci akčních plánů provádí realizační tým nebo pracovníci, podle jednotlivých programů akčního plánu. Důležité je, aby zainteresované strany věděly, co se od nich očekává a aby měly dostatečné znalosti a dovednosti ke splnění úkolu. Důležitou roli zde hraje také motivace. Pokud budou procesy naplánovány nevhodně, může docházet k mimořádným událostem a krizovým situacím, na které pracovníci mohou reagovat negativně, tj. mohou se například dostat do časové tísně, mohou se cítit ohroženě nebo dojde k demotivaci a pracovníci nemají čas ani „náladu“ plnit akční program. (Grasseová, 2012, s. 80)

Realizační tým musí předvídat a činit preventivní opatření pro eliminaci výše uvedených problémů. Proto se doporučuje přijímat nápravná opatření v průběhu procesů.

Monitorování a hodnocení implementace strategie

Proces monitorování a hodnocení se skládá ze tří činností: monitorování, hodnocení a následné zpracování návrhů na nápravná opatření, pokud jsou potřeba.

Monitorování představuje trvalý proces, kterým zjišťujeme nedostatky projektu či plánu. Poskytuje nám zpětnou vazbu – jak pozitivní, tak negativní a tím nám dává podnět pro konání nápravných opatření. Monitoring se zaměřuje především na věcnou stránku, případně na stránku finanční. V zásadě se jedná o dvě činnosti: sběr dat pro sledování ukazatelů a následné informování osoby, která je za plnění cíle odpovědná.

Za klíčové ukazatele bychom měli volit například spokojenost zákazníků a zaměstnanců, výnosy z investičních výdajů, čistý zisk před zdaněním, rentabilitu zákazníků apod. Co se týče počtu ukazatelů, literatura není jednotná. Hope a Fraser (2003) doporučují stanovit méně než deset klíčových ukazatelů, oproti nim Kaplan a Bortin (1996) doporučují počet, který by neměl přesáhnout dvacet ukazatelů. Parmenter (2007) dokonce

doporučuje využívat pravidlo 10/80/10 (10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti).

Ovšem čím větší množství ukazatelů zvolíme, tím je větší pravděpodobnost tvorby chyb, které mohou být s jejich stanoveními doprovázeny. Nevhodně stanovené ukazatele nebo jejich nesprávný výklad může vést ke zkreslení informací.

Hodnocení můžeme definovat jako systematické a objektivní posouzení vlastností určitého jevu nebo předmětu. Obecně se doporučuje provádět jej v jednotlivých fázích implementace strategie, abychom mohly průběžně provádět úpravy a nápravná opatření. Cílem hodnocení je zvyšování kvality, posouzení efektivnosti a účinnosti.

Zpracování návrhů na nápravná opatření

V případě zjištění odchylek od plánu hledáme příčiny těchto odchylek. Příčin může být hned několik. Například jsme mohli špatně zvolit ukazatele nebo jejich hodnoty nebyly reálné nebo mohlo dojít během plánování strategie ke změně faktorů ovlivňující vnější a vnitřní prostředí firmy a ukazatele se poté staly neplatnými.

Implementace nápravných opatření

Nápravnými opatření jsou taková opatření, která zajišťují odstranění příčiny, odchylky nebo jiné situace, která je nežádoucí. Provádíme je s cílem zabránit opakování výskytu problému.

1.3 Metody jako podklady pro strategické řízení

Proces strategického řízení začíná analýzami vnitřního a vnějšího prostředí organizace ve vztahu k zainteresovaným stranám. Pro tyto analýzy lze použít mnoho metod a postupů, které je možné vzájemně kombinovat. Základem pro úspěšné analyzování je vhodný sběr dat a informací o interním a externím prostředí.

Mezi nejznámější metody užívané ve strategickém řízení patří metody, které jsou vyjmenovány a popsány níže. Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza,

PEST analýza, které jsou nejznámějšími a nejvíce využívanými budou podrobně rozepsány ve druhé kapitole.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard představuje metodu, pomocí níž lze měřit výkonnost organizace. Jejím základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013).

Grasseová (2012) ve své knize uvádí, že: „*Balanced Scorecard je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S pomocí BSC se má výrazně zvýšit pravděpodobnost realizace zamýšleného strategického zaměření.*“ Původně byla tato metoda navržena jako čtyřkvadrantový model. Později byl ale nahrazen strategickou mapou, která zobrazuje čtyři perspektivy v příčinné hierarchii. Ukazuje tak snáz vzájemné propojení cílů. Jsou jimi: finanční perspektiva, procesní perspektiva, zákaznická perspektiva a perspektiva učení se a růstu. (Grasseová, 2012, s. 102-105)

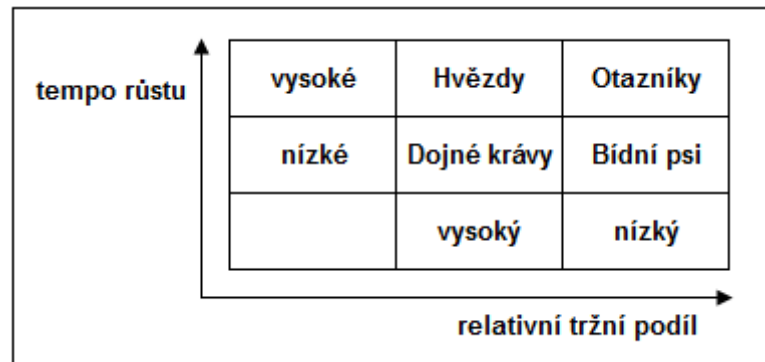
Diferenční analýza (Gap analýza)

Diferenční analýzy patří mezi metody sloužící k rozhodování a řešení problémů. Jedná se o jednoduchou metodiku, která je využitelná v situacích, kdy dochází k plánování strategie nebo změny. Nejčastěji se využívá při rozhodování o marketingových strategiích. (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)

Matice BCG (Bostonská matice)

Bostonská matice slouží především pro hodnocení produktového portfolia podniku. Můžeme ji ale využít také pro hodnocení klíčových obchodních jednotek. Výsledky analýzy pomáhají organizaci určit strategický plán celého portfolia produktů, přičemž se musíme řídit životním cyklem výrobku nebo služeb. Kvadranty musí být vyvážené tak, aby produkty v kvadrantu dojných krav umožnily financování ostatních produktů.

Matice se skládá s následujících kvadrantů:



Obr. 2. Matice BCG

Otazníky – představují výrobky ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční prostředky, ale představují i budoucí potenciál.

Hvězdy – představují produkty, které mají vysoké tempo růstu a relativně velký podíl na trhu. Dá se u nich očekávat, že budou v budoucnu hlavním zdrojem příjmů. Abychom z nich udělaly dojné krávy, je třeba investovat především do reklamy nebo dílčích inovací.

Dojné krávy – představují hlavní finanční zdroje podniku, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krytí ztráty z útlumu neziskových výrobků.

Bídni psi – tento kvadrant náleží produktům, které končí svou komerční dráhu. Podnik musí zvážit, zda se vyplatí daný produkt udržovat nebo naopak ukončit jejich výrobu.

MBO (Management by Objectives) - Řízení podle cílů

Tuto metodu definoval P. Drucker v 50. letech. Jedná se o řízení cílů v rámci organizace. Podle Keřkovského (2006) musí každá úroveň strategického řízení při formulaci svých strategických cílů vycházet ze strategických cílů nadřazené vrstvy strategického řízení a musí se snažit maximálně přispět k jejich naplnění. Základní myšlenkou je, že nižší management a zaměstnanci musí přesně vědět, co dělají, proč to dělají a kam se má jejich firma ubírat. Proto je důležité, aby firma definovala své poslání. Cílem managementu pak je rozdělit strategické cíle na taktické a operační a předat je nižší úrovni řízení. Nevýhodou této metody je časová a administrativní náročnost a nebezpečí nedostatečné pružnosti (definované cíle mohou zastarat). Pracovníkům je dána možnost, aby si sami formulovali

dílčí cíle, protože lidé jsou ochotní podporovat takovou činnost, na které se sami podílí. Jedná se tak o přenesení odpovědnosti za cíl na zaměstnance, který má úkol zrealizovat.

Analýza MOST

Analýza MOST pomáhá stanovit reálné cíle a soulad mezi posláním organizace. Podstatou analýzy je provést jednotlivé kroky strategického plánování v následujícím pořadí od shora dolů:

M - Mission (poslání)

O - Objectives (cíle)

S - Strategy (strategie)

T - Tactics (taktika)

Nejprve je vymezeno poslání organizace, pak její cíle, následně se definuje strategie a nakonec taktika. (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)

Space analýza

Space analýza představuje analytickou metodu, ve které hodnotíme vnitřní a vnější prostředí. Název je složen z počátečních písmen Strategic Position and ACtion Evaluation. Výsledkem je zjištění, jakou vhodnou strategii má daný podnik zvolit.

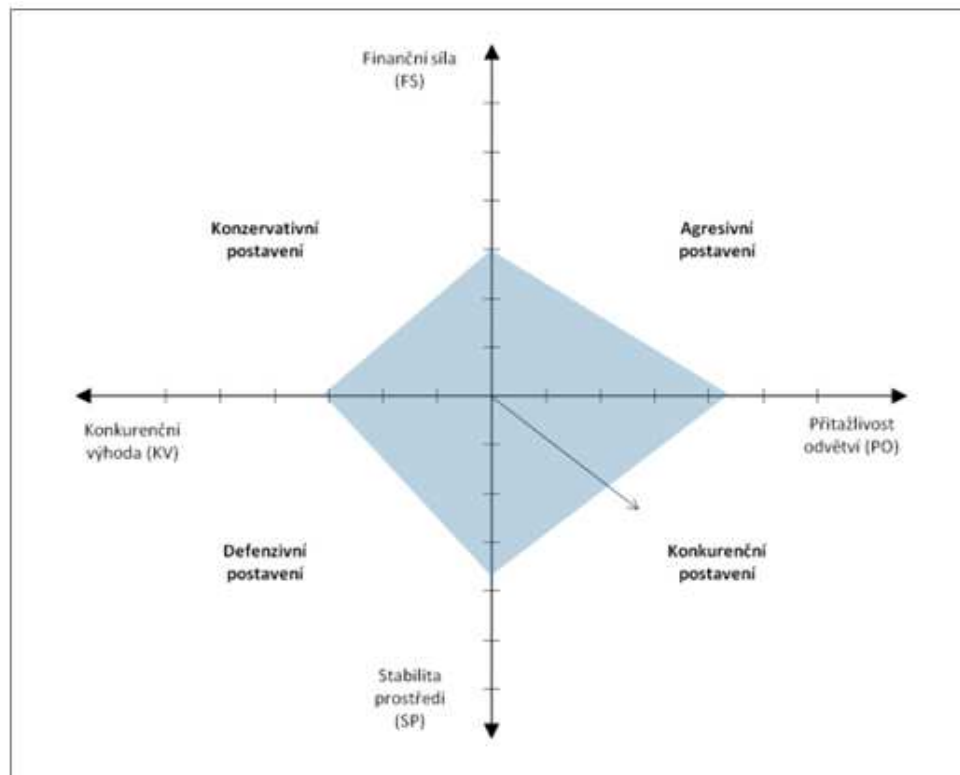
Vnější prostředí hodnotíme podle těchto kritérií:

- **Stabilita prostředí** – hodnotíme faktory jako je míra inflace, technologické změny, cenová elasticita poptávky.
- **Přitažlivost odvětví** – zde se vyskytují faktory jako růstový či ziskový potenciál, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, vyjednávací síla výrobců, apod.

Vnitřní prostředí hodnotíme podle těchto kritérií:

- **Konkurenční výhoda** – představuje kvalitu výrobku, loajalitu zákazníků, atd.
- **Finanční síla** – ovlivněna faktory jako jsou likvidita, míra zadlužení, cash flow, obrat zásob nebo návratnost investic.

Každému dílčímu faktoru jsou přiřazovány hodnoty 0 až 6. Hodnota každého kritéria je dána průměrem z dílčích faktorů. Hodnoty zaneseme do grafu na příslušné osy. V tom kvadrantu, ve kterém se nachází největší část plochy, je vhodná varianta strategického chování podniku. (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)



Obr. 3. SPACE analýza (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)

Podnik může volit z následujících variant strategického chování:

Agresivní postavení – podnik má konkurenční výhodu a může se zaměřit na upevňování podílu na trhu a uvažovat o nových akvizicích. Kritickým faktorem je vstup potenciálních nových konkurentů do odvětví.

Konzervativní postavení – podnik by měl dále chránit své úspěšné výrobky, ale měl by se také zaměřit na vývoj nových výrobků a snažit se vstoupit do atraktivnějších odvětví. Kritickým faktorem je zde konkurenceschopnost výrobků.

Defenzivní postavení – podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky. Jedná se o neatraktivní odvětví, proto by měl podnik zvážit odchod do jiného odvětví. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost.

Konkurenční postavení – představuje atraktivní, ale zároveň nestabilní odvětví. Podnik v něm má jistou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by se měl snažit o její stabilitu, případně zvažovat spojení s jiným podnikem či zvyšovat hospodárnost podniku. (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)

Prognózování (Forecasting)

Prognózování se zabývá předvídáním budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky i životního prostředí. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013)

Technika scénářů

Podstatou této techniky je promyslet různé scénáře určitých událostí, které mohou nastat, včetně jejich dopadů na organizaci. Výhodou je, že neriskujeme skutečné selhání. Výsledkem pak může být plán, jak by měl podnik reagovat na situaci, která by se reálně mohla vyskytnout (ManagementMania's Series of Management, 2011-2013).

2 ANALÝZA PODNIKU

Analýza podniku nám slouží k tomu, abychom zjistili, jak si podnik stojí na trhu, a zda bude v budoucnu prosperovat. Pomáhá nám zvolit optimální variantu strategie k posílení pozice podniku na trhu. Mezi stěžejní a nejběžněji používané řadíme PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a finanční analýzu podniku.

Komplexní analýza by měla zahrnovat jak analýzu vnitřních faktorů, tak analýzu vnějších faktorů, které na podnik působí a ovlivňují jej. V rámci vnějšího prostředí podniku rozeznáváme mikrookolí, které firmu bezprostředně obklopuje a makrookolí, které vytváří podmínky pro všechny podniky v dané zemi. Mikrookolí tvoří společnosti, které si vzájemně konkurují, substituty, a další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci a potenciální konkurenti. Naopak makrookolí určují demografické, ekonomické, politické a legislativní podmínky. (Dedouchová, M., 2001, s. 17)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje metodu, pomocí níž můžeme definovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Jedná se o zkratku počátečních písmen slov:

S – strenghts – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

Díky této metodě můžeme odhalit problematické oblasti nebo naopak nové možnosti rozvoje firmy. Analýza je důležitou součástí strategického řízení podniku, protože umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází a zúčastněným stranám dá možnost přemýšlet nad dopady těchto zjištění.

Silné a slabé stránky podniku spadají do interní analýzy. Při definování silných stránek uvažujeme, co dělá firma lépe než konkurence, jak firmu vnímají zaměstnanci a jak zákazníci. Naopak při definování slabých stránek podniku hledáme odpovědi na to,

v čem se firmě nedaří. Opět můžeme uvažovat pohled ze strany zákazníků a zaměstnanců firmy.

Příklady otázek při hledání silných stránek:

- Má firma jedinečný produkt?
- Má firma konkurenční výhodu?
- Jsou její zákazníci loajální?
- Je na tom firma dobře z finančního hlediska?
- Je firma schopna se přizpůsobit rychle požadavkům zákazníka?

Příklady otázek při hledání slabých stránek:

- Je sortiment poskytovaný firmou dostatečně široký nebo naopak úzký?
- Jak probíhá vnitřní komunikace firmy?
- Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?
- Chybí ve firmě klíčové znalosti a kompetentní lidé?
- Má firma vhodně zvolenou marketingovou strategii?

Příležitosti a hrozby představují analýzu vnějšího prostředí podniku. Mezi vnější faktory řadíme demografické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní a sociální faktory. Hodnotíme například trendy na trhu, konkurenci, dodavatele, odběratele, ekonomické a politické prostředí daného státu. Jejich sledováním a analýzou můžeme identifikovat hrozby i příležitosti, ze kterých může podnik profitovat. Příležitosti můžeme také odvodit od silných stránek. Hledáme, kde by mohla být příležitost a šance pro růst a rozvoj. Hrozby představují oblast, která s sebou přináší rizika. Pokud je nebudeme systematicky řídit a předcházet jim, mohou přerůst v závažné problémy.

Příklady otázek při hledání příležitostí:

- Má firma možnost vstoupit na nový trh?
- Existují potencionální skupiny zákazníků?
- Vzniká nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit?

Příklady otázek při hledání hrozeb:

- Mění se potřeby zákazníka?
- Jak intenzivní je růst konkurence v oboru?
- Jakým překážkám čelíme?
- Co dělá konkurence?
- Ohrožují některé naše slabé stránky přímo naše podnikání?

SWOT analýza představuje matici, do které zapisujeme jednotlivé položky k dané kategorii (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Ke každé položce přiřadíme hodnocení a následně pak i váhu. U silných stránek a příležitostí používáme při hodnocení kladnou stupnici 1 až 5 (1 nejnižší spokojenost, 5 naopak nejvyšší). Hodnocení 5 znamená, že položkou se nemusíme již zabývat, protože funguje a je dokonalá. Naopak hodnocení 1 znamená, že nad danou položkou se musíme důkladně zamyslet, abychom ji zlepšili. U slabých stránek a hrozeb používáme zápornou stupnici -1 až -5 (-1 nejnižší nespokojenost, -5 nejvyšší nespokojenost). Vahou určujeme důležitost jednotlivých položek daných kategorií. Součet vah musí dát ve výsledku 1. Čím vyšší číslo, tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak. (Anon, 2011)

Jakmile máme ke každé položce přiřazené hodnocení a váhu, můžeme přejít k výpočtům v následujících krocích:

1. Do vedlejšího sloupce vynásobíme hodnotu váhy s hodnotou hodnocení.
2. U každé kategorie vynásobené položky sečteme.
3. Sečteme zvlášť výsledné hodnoty interní a externí analýzy.
4. Vypočítáme konečnou bilanci.

Výsledná matice může vypadat následovně:

Tab. 2. Matice SWOT analýzy (Anon, 2011)

	váha	hodnocení	Bilance
Silné stránky			
unikátní výrobek	0,3	5	1,5
pozice firmy na trhu	0,65	3	1,95
cena	0,05	3	0,15
součet	1		3,6
Slabé stránky			
komunikace uvnitř firmy	0,25	-1	-0,25
motivace zaměstnanců	0,4	-2	-0,8
nedostatečná flexibilita v reakcích na změny	0,35	-3	-1,05
součet	1		-2,1
Příležitosti			
rozšíření sortimentu	0,35	3	1,05
možnost vstupu na jiný trh	0,65	1	0,65
součet	1		1,7
Hrozby			
nepříznivé podnikatelské prostředí	0,65	-3	-1,95
recese hospodářství	0,35	-2	-0,7
součet	1		-2,65
interní	1,5		
externí		-0,95	
celkem	0,55		

Takto vytvořená matice nám dá jasný přehled o situaci podniku. Vidíme, které slabé stránky a hrozby je třeba minimalizovat a které silné stránky maximalizovat. Pokud máme v kategorii příležitosti málo položek, musíme hledat nové příležitosti a cesty k rozvoji podniku.

Při analyzování se musíme snažit být co nejvíce objektivní, hodnotíme jak pozitivní, tak negativní aspekty podnikání. Objevujeme jisté závislosti mezi položkami, které nám pomohou při hledání žádoucích změn ve firemní strategii. Jde například o spojení slabých stránek s příležitostmi, které nám pomohou změnit chod firmy tak, aby se slabé stránky co nejvíce eliminovali nebo se přeměnili na příležitosti. Dobře sestavená matice obsahuje alespoň pět položek u každé kategorie. U silných stránek jich zpravidla najdeme víc, ale pokud máme u slabých stránek méně než dvě, zpravidla lžeme sami sobě.

Samotná SWOT analýza má však smysl pouze tehdy, když na ni naváží další kroky, případně úpravy či změny firemní strategie. Ze závěrů SWOT analýzy by se neměla dělat

unáhlená rozhodnutí., mělo by se jednat o dílčí část situační analýzy podniku. Neměla by sloužit jako přímý podklad k rozhodování, ale spíše jako podklad k dalšímu přemýšlení.

2.2 PEST analýza

Název PEST analýzy je složen z počátečních písmen vnějších faktorů, které na podnik působí. Jedná se o tyto faktory:

Politické (politicko-právní)

Ekonomické

Sociální

Technologické

Politické faktory

Například při vstupu na nový trh se zaměřujeme především na politickou stabilitu v dané zemi, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání občanů, ekonomická legislativa, atd.). Sledují se podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, ve které firma působí, a chování regulačních orgánů.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou důležité především pro odhad ceny pracovní síly a cen produktů nebo služeb. Sledujeme otázky týkající se daní a cel, stability měny a návaznost kurzu k domácí měně společnosti, trendy v oblasti distribuce, pobídky a podporu exportu.

Sociální faktory

Představuje nejsnadnější část analýzy z hlediska dostupnosti dat. Čerpáme především z národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá pro podniky, které se zaměřují na koncového spotřebitele. Sledujeme například trendy životního stylu, vnímání reklamy, demografické ukazatele.

Technologické faktory

Zabýváme se technologickým prostředím, zejména otázkami infrastruktury (doprava, suroviny, elektrická energie, telekomunikace, apod.). Mohou sem spadat ale i otázky

z právního hlediska týkající se oblasti průmyslové ochrany (patenty či užité a průmyslové vzory) či legislativa, týkající se regulací průmyslu. (Zikmund, 2010)

PEST analýzu používáme především tehdy, chystá-li se podnik vstoupit na nový trh, vybudovat nový projekt nebo uvést na trh nový produkt, apod. Proto se na rozdíl od SWOT analýzy nedělá tak často. Měla by stavět na co největším množství nezávislých informací, které v některých případech dodávají zákonodárné orgány, centrální banky či statistické úřady.

“Základním cílem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.” (Sedláčková a Buchta, 2000, s. 20)

Analýza identifikuje klíčové trendy a zajímá se, jaké vnější vlivy budou na náš i na podniky konkurence působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza by měla hledat odpovědi na následující otázky:

- Jaké jsou vývojové trendy čtyř faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Jaké faktory vyvolávají změnu a jaký vliv budou v budoucnosti mít?
- Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku? (Sedláčková a Buchta, 2000, s. 20).

PEST analýza dokáže být poměrně obsáhlá, neboť pokrývá veškeré významné makroekonomické ukazatele a často jde i o marketingové analýzy trhu. Měla by být ale pouze dílčím (nikoli největším) střípkem při sestavování strategie podniku. Proto je důležité vytyčit si u každé kategorie jen relevantní oblasti a stanovit požadovanou hloubku. Do detailu se doporučuje jít až tehdy, pokud se narazí na něco nepředpokládaného a zcela odlišného od země, ve které společnost působí.

2.3 Porterův model pěti sil

Porterova analýza pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Zabýval se tím, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Podle něj, úroveň konkurence závisí na pěti konkurenčních silách, jejichž souhrnné působení určuje potenciál k dosažení konečného zisku v odvětví.

Původně byla vymyšlena jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní. Dnes při tvorbách strategií používáme obě analýzy, ovšem každou v jiné fázi. Ačkoli výsledky analýz mohou být v zásadě stejné, cesta k těmto výsledkům může odhalit naprosto odlišné věci. (Zikmund, 2011)

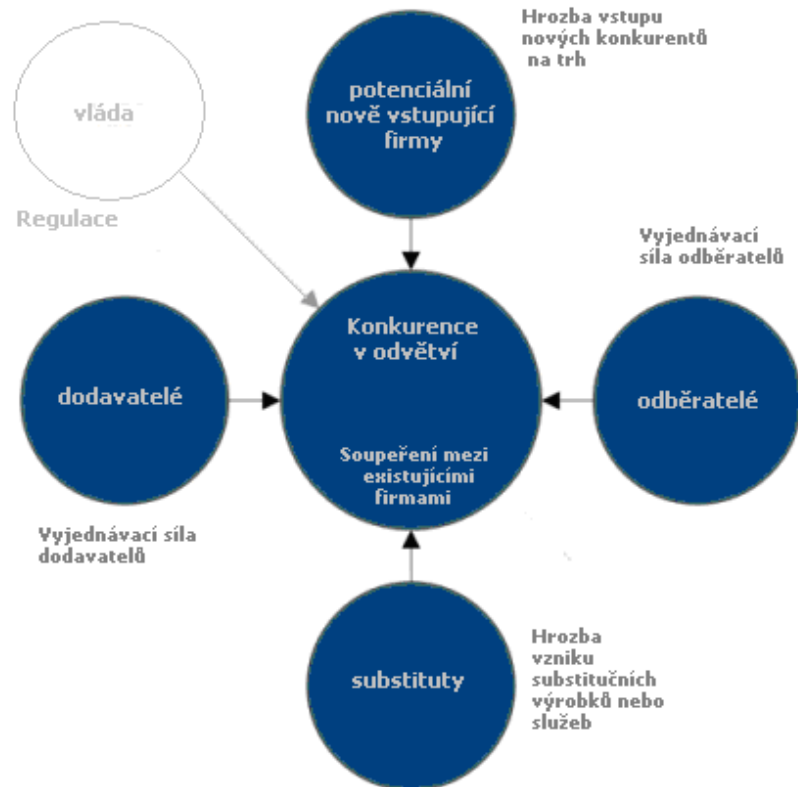
Cílem Porterovy metody pěti sil je nalézt v odvětví takové postavení, aby podnik mohl co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch

Úroveň konkurenčních sil v daném odvětví závisí na těchto pěti konkurenčních silách: na konkurenční rivalitě, na hrozbách vstupu nových konkurentů na trh, hrozbou vzniku substitutů, na síle kupujících (rozumíme především sílu vyjednávací) a na síle dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu.

Vedle těchto pěti Porterových sil se v 90. letech minulého století začala objevovat ještě šestá síla – chování vlády (Zikmund, 2011). Vládní politika může klást omezení v podobě licencí, regulací, předpisů, daní a cel nebo může dokonce uzavřít možnost vstupu do odvětví. Překážkou můžou být i patentové technologie, speciální know-how zavedených podniků, přístup k omezeným zdrojům (ložiska surovin nebo dlouhodobé smlouvy s jejich dodavateli) či vládní subvence.

Vládní regulace mohou stanovit určité limity pro chování firem jako dodavatelů nebo odběratelů. Může rovněž působit na soupeření tím, že ovlivňuje růst odvětví nebo reguluje strukturu nákladů. Výsledkem jejího působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

5 sil, které ovlivňují podnikání firem:



Obr. 4. Porterův model pěti sil (Porter, 1994)

Konkurence v odvětví

Struktura odvětví má na definování konkurenčních pravidel značný vliv. Úspěch podniku je v určité míře závislý na tom, v jakém odvětví působí. Mezi nejúspěšnější podniky budou patřit ty podniky, které jednak optimalizují svoji pozici na trhu, a jednak aktivně přetvářejí a nově definují své odvětví.

V této části analýzy se zaměřujeme na to, jaké jsou na daném trhu konkurenční tlaky a jakou má trh dynamiku. Podle Portera (1994) rychlý růst odvětví zajišťuje firmám možnost zlepšit výsledky, pokud s vývojem odvětví udrží krok. V případě pomalého růstu odvětví je ve hře boj konkurence o podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi. Jak se odvětví rozvíjí, míra jeho růstu klesá. Často se to odrazí v sílícím soupeření a klesajícím zisku.

Intenzita konkurence uvnitř odvětví je z velké části ovlivněna počtem konkurujících subjektů, rozmanitostí sortimentu, existencí globálních trhů, či možnostmi akvizic a fúzí.

V případě, že je na daném trhu méně konkurujících subjektů, otevírá se možnost uzavírání kartelových dohod. Pokud je rozmanitost sortimentu vyšší, pak intenzita konkurence klesá a podniky mohou diverzifikovat svůj sortiment a pronikat na další segmenty trhu. (Porter, 1994, s. 17-23)

Hodnotíme, jak dokáže firma rozvinout konkurenční výhodu a zda bude schopna udržet krok s konkurencí. Jako konkurenti zde ale nejsou brány jen soupeřící firmy na straně nabídky, neboť k soutěžení dochází i mezi dodavateli či zákazníky.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Dle Dedouchové (2001, s. 18) jsou „*potenciální konkurenti podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou*“. Obecně platí, že čím větší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím těžší je do odvětví proniknout. Výhodné je to zejména pro ty podniky, které v daném odvětví již působí. To jim umožňuje diktovat tempo vývoje odvětví a udávat cenovou politiku.

Pokud je odvětví atraktivní, láká nové firmy ke vstupu a k získání tržního podílu. Výsledkem je pak větší nabídka, stlačení cen nebo růst nákladů, a tím dochází k celkovému snížení ziskovosti oboru. Dle Portera (1994) nebezpečí vstupu nových konkurentů záleží zejména na překážkách vstupu (bariérách) a na reakci podniků, které na trhu již existují.

Porter (1994, s. 7-11) ve své knize uvádí, že existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

1. *Úspory z rozsahu* – konkurenti, kteří vstoupí na trh s velkým rozsahem výroby, riskují silnou reakci firem již působících na trhu, nebo vstoupí s malým rozsahem a pocítí tak cenové znevýhodnění.
2. *Diferenciace produktu* – diferenciací vytváří překážku vstupu tak, že nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.
3. *Kapitálová náročnost* – nutnost investovat velké finanční částky je podmínkou konkurenceschopnosti (zejména investice do reklamy nebo vývoje).
4. *Přechodové náklady* – představují jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, který přechází od produkce jednoho dodavatele k jinému. Jsou jimi například náklady na přeškolení zaměstnanců, náklady na čas potřebný k otestování a zhodnocení nového zdroje, apod.

5. *Přístup k distribučním kanálům* – nová firma musí přimět přirozené distribuční kanály, které jsou zásobovány zavedenými firmami, aby akceptovaly její produkty.
6. *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – firmy, které již na trhu existují, mohou mít takové zvýhodnění v nákladech, že nově vstupující firma jich nemůže dosáhnout (know-how produktu, výhodný přístup k surovinám, apod.).

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla odběratelů představuje vyjednávací sílu o ceně, ať už je přímá, kdy skutečně dojde ke smlouvání o ceně se zákazníkem nebo se jedná o nepřímou vyjednávací sílu, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb. Zákazníci vyžadují co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu a co nejlepší servis. To tlačí ceny na daném trhu směrem dolů a podněcuje podniky k nejvyšší možné kvalitě a komplexnímu servisu.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li tyto okolnosti:

- Síla je koncentrovaná, nakupuje se velké množství vzhledem k celkovému objemu prodeje.
- Produkty jsou standardní nebo nediferencované – zákazníci mohou snadno najít náhradní dodavatele a mohou stavět jednu společnost proti druhé.
- Odběratel je plně informován – s plnou informovaností má lepší šance dosáhnout optimální ceny nabízené jiným dodavatelem. (Porter, 1994, s. 26)

V oblasti síly kupujících je tedy potřeba ptát se na to, nakolik je náš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty a nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách.

Vyjednávací síla dodavatelů

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů jsou podobné těm, které ovlivňují vyjednávací sílu zákazníků. Dodavatelé ale disponují větší možností diktovat si podmínky. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je podnik na nich závislejší. Mohou uplatnit

převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků či služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen a tím vytlačit ziskovost (Porter, 1994, s. 27)

Dodavatelská síla roste za těchto podmínek:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější v odvětví, jemuž dodává – dodavatelé prodávající různým odběratelům budou mít rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- Nedostatek substitučních produktů v odvětví – pokud lze produkty snadno nahradit, pak dodavatelská síla klesá.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání – takový vstup může být důležitý pro úspěšnost odběratelova výrobního procesu nebo kvalitu jeho produkce. (Porter, 1994, s. 28-29)

Hrozba substitučních výrobků

Substitutem rozumíme statek, který může nahradit jiný statek, může mít i jiné vlastnosti, ale je schopen uspokojit stejné potřeby nebo plní obdobnou funkci. Platí, že zvýšení ceny u jednoho statku vede ke zvýšení poptávky po statku druhém. V praxi to může znamenat, že jsou podniky omezovány cenami substitutů a nemohou si tak dovolit svévolně určovat ceny. (Juříček, 2012)

Porter (1994, s. 23) říká, že substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím více je atraktivnější cenová alternativa, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Porterova analýza je velmi užitečným nástrojem pro popis vnějších podmínek na trhu, a proto se doporučuje ji pravidelně aktualizovat (zvláště pokud jde o klíčové produkty a služby podniku). Součástí této analýzy by měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky.

3 ŘÍZENÍ RIZIK

V souvislosti s rozvojem podniku musí majitel, vlastník nebo manažer provádět mnoho změn, které s sebou přirozeně přinášejí riziko neúspěchu. Každá organizace, každá firma, čelí v rámci svého působení rizikům v nejrůznějších podobách. Ty mohou vést ke snížení hodnoty organizace či v nejhorším případě k jejímu zániku. Proto se musí podnik snažit tyto rizika včas identifikovat a předcházet jejich negativnímu působení.

3.1 Základní pojmy v rámci řízení rizik

Riziko můžeme chápat jako nebezpečí vzniku určité ztráty nebo ohrožení zájmu. Vzniká součinem pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události a jejího dopadu na aktivum. Má vždy dva rozměry: pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení a závažnost možného následku (Šefčík, 2013, s. 6). Riziko ale nemusíme nezbytně chápat negativně (špatné rozhodnutí, které může mít za následek zhoršení finanční situace podniku), riziko může být i pozitivní (v případě vyššího zisku nebo úspěchu).

Rizika, kterým je podnik vystaven, jsou charakterizovány vztahy jak s vnějším okolím, tak vztahy uvnitř podniku, případně jejich vzájemnou kombinací.

Vnějšími faktory mohou být například:

- ztráta dodavatele,
- nástup konkurence,
- ekonomická recese v odvětví,
- politické, finanční nebo měnové změny,
- nesolventnost odběratelů.

Vnitřními faktory jsou například:

- strategické chyby,
- nesolventnost podniku,
- nízká produktivita,
- špatná organizační struktura. (Podnikátor.cz, 2012)

Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností a úrovní hrozby. Různými opatřeními ji lze snižovat. Riziko, které je tak malé, že je pro podnik přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření, nazýváme rizikem zbytkovým.

Každý člověk má k riziku jiný vztah a hodnocení rizika je tak do jisté míry ovlivněno subjektivním vnímáním každého jedince. Zatímco někdo riziko vyhledává, jiný se mu snaží vyhnout.

Literatura uvádí tři **přístupy** podnikatele nebo manažera **k riziku**:

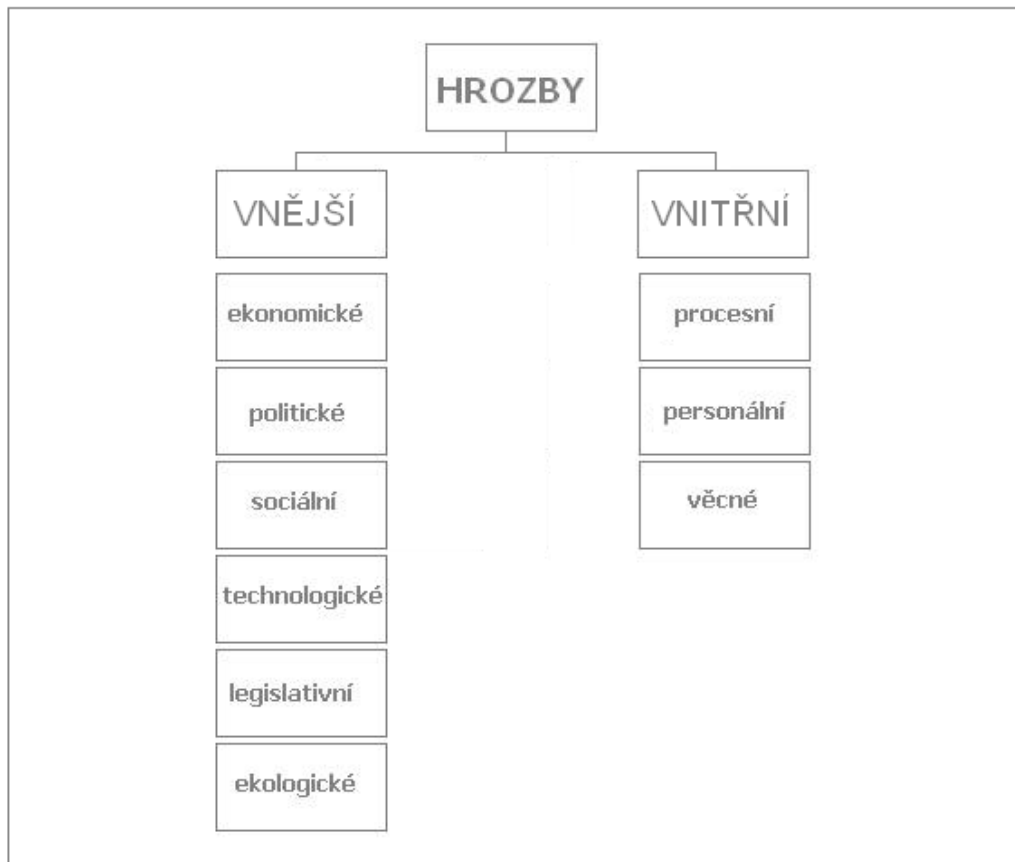
- **Averze** – manažer či podnikatel preferuje projekty s velkou jistotou, která zaručuje přijatelné výsledky.
- **Sklon k riziku** – manažer vyhledává rizikové projekty, které se vyznačují možnostmi vysokých zisků, ale i vysokých ztrát.
- **Neutrální postoj** – rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku.

Aktivum představuje vše, co pro podnik vytváří nějakou hodnotu. Základní charakteristikou aktiva je jeho hodnota. Tu je možné vyjádřit objektivně (pořizovací cenou) nebo subjektivně (podle důležitosti aktiva pro majitele). Hodnota aktiva se může měnit v závislosti na úhlu pohledu hodnocení a může být zmenšena působením hrozby.

Zranitelnost představuje slabinu aktiva. Je to též vlastnost aktiva, která umožňuje uplatnění hrozby. Vzniká tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou je její úroveň, která se hodnotí podle dvou základních faktorů:

- podle citlivosti – náchylnost aktiva na poškození hrozbou,
- podle kritičnosti – význam aktiva pro podnik. (Smeikal a Rais, 2010, s. 95)

Hrozbou rozumíme událost nebo aktivitu, která je vyvíjena a která má nežádoucí vliv na činnost organizace nebo na objekt zájmu. Zdrojem může být jakýkoli faktor, který může ovlivnit cíle, procesy nebo projekty organizace. Můžeme je rozdělit na vnější činitele (legislativa, vnější politické prostředí) a na vnitřní činitele (zaměstnanci, procesy). Zatímco vnější hrozby jsou neovlivnitelné a my můžeme tlumit pouze důsledky jejich působení, vnitřní hrozby ovlivnitelné jsou a můžeme je minimalizovat či zcela eliminovat.

Členění hrozeb:

Obr. 5. Členění hrozeb dle kategorií a oblastí (Grasseová, 2012, s. 143)

Vnější hrozby:

- **Politické** – do této oblasti řadíme hrozby spojené se změnou vlády nebo se změnou státního zřízení, dále pak režimní hrozby jako jsou extremismus či terorismus.
 - **Ekonomické** – mezi ekonomické hrozby patří především hrozby rozpočtové, inflační a kurzové.
 - **Sociální** – představují hrozby demografické, jako jsou migrace, přelidňování, hrozby úrovně vzdělání nebo hrozby spojené s nezaměstnaností či kriminální hrozby.
 - **Technologické** – dopravní a energetické hrozby, informační hrozby.
 - **Legislativní** – hrozby spojené se zákony, vyhláškami, normami nebo smlouvami.
 - **Ekologické** – hrozby živelních katastrof, hrozby vyčerpání neobnovitelných zdrojů.
- (Grasseová, 2012, s. 144)

Vnitřní hrozby:

- **Procesní** – hrozby související s nastavením procesu, jako jsou špatně vymezené cíle procesu, neefektivnost, nevhodná návaznost procesů, a hrozby související se zdroji procesu (nedostatek zdrojů, nízká kvalita, špatná alokace zdrojů).
- **Personální** – kvalifikační hrozby (neznalost, neinformovanost), etické hrozby (střet zájmů, úplatnost, zneužití pravomoci), hrozby spojené s prováděním činností (nepozornost, nedbalost, nesprávná obsluha).
- **Věcné** – hrozby mechanického charakteru (hluk, vibrace), fyzikálního charakteru (teplo, chlad, záření) hrozby chemického a biologického charakteru. (Grasseová, 2012, s. 144)

Řízení rizik je proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí (Smejkal a Rais, 2010, s. 112). Řízením rizik můžeme označit přístup, který je založen na předvídání událostí, které mohou způsobit významné odchýlení od plánů a cílů podniku. Pomáhá nalézt slabé místa, která by mohla být zdrojem nepříznivého vývoje. Zároveň zabezpečuje podniku schopnost vhodně reagovat na rizika, která ji ovlivňují.

Řízení rizik zpravidla zahrnuje:

1. identifikaci a analýzu rizik,
2. výběr strategie rozhodování o riziku,
3. monitorování a dokumentace výsledků.

Za účelem posuzování rizik můžeme vytvořit tzv. katalog rizik, neboli check listy, které poskytují přehled o všech potenciálních rizikových faktorech. Zpravidla jsou generovány na základě seznamu charakteristik sledovaných činností či systému (Šefčík, 2013, s. 56). Kontrolní seznamy slouží především k evidenci a hodnocení rizik. Jejich použitím se snižuje nebezpečí opomenutí některých rizik.

Kritickou fází procesu řízení rizik bývá výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika a postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů možných řešení pro jejich snížení a jejich ekonomických přínosů. Pokračuje zhodnocením dopadů, přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na podnik. Konečnou fází je rozhodnutí o přijetí opatření ke snížení rizika.

3.2 Analýza rizik

Analýza rizika je prvním a základním krokem v procesu řízení rizik a nutnou podmínkou rozhodování o riziku. Můžeme ji označit jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Cílem analýzy je dát manažerovi rizika podklady o ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku.

Obecně se doporučuje následující postup: Nejprve je nutné provést identifikaci aktiv a následně hrozeb, které by na aktivech firmy mohly způsobit újmu. Vzhledem k tomu, že nevíme, zda jev, který zkoumáme, nastane, doplňujeme k dané hrozbě pravděpodobnost, s jakou tento jev může nastat. Následuje ohodnocení rizik. Můžeme využít dvou přístupů, které literatura uvádí – jedná se o expertní hodnocení a pravděpodobnostní stupnici.

Identifikace aktiv

V počáteční fázi analýzy musíme provést identifikaci aktiv. Vytvoříme soupis všech aktiv, ze kterých je podnik složen. Každému aktivu přiřazujeme určitou hodnotu, která je založena na velikosti ztráty, pokud by došlo k jeho poškození nebo zničení. Velmi důležité je rozpoznat, zda se jedná o aktivum nahraditelné nebo unikátní. Takovým aktivem může být i vlastnost aktiva, která slouží k dosahování zisků (například know-how zaměstnanců, kvalifikace nebo ochranná známka). Většinou má takový podnik aktiv velké množství. Můžeme je, za účelem snížení, seskupit podle různých hledisek, ceny nebo účelu. (Smejkal a Rais, 2010, s. 99)

Identifikace hrozeb

V této fázi musíme identifikovat všechny hrozby, které připadají v úvahu a mohly by ohrozit aktiva firmy. Vycházíme ze seznamu hrozeb, které jsou doporučovány v literatuře,

a sestavujeme je v kombinaci s vlastními zkušenostmi a průzkumy. Vhodnými metodami jsou například metoda Delphi nebo brainstorming, kterých se účastní experti z různých, ale podobných oblastí, kteří mají rozdílné podklady, informace i zkušenosti. Tím můžeme eliminovat opomenutí možných hrozeb. (Smejkal a Rais, 2010, s. 100)

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik poskytuje řadu poznatků, které lze využít k eliminaci nežádoucích jevů nebo faktorů. Je tak základním zdrojem pro rozhodování o riziku. Nejvíce se využívá při zpracovávání bezpečnostní politiky, alokaci zdrojů, posuzování alternativ, apod. Důležitým je správný výběr metody, která se vztahuje právě k účelu provádění analýzy a k charakteru dat, které máme k dispozici. Nedostatek dat a informací je největší překážkou hodnocení rizik. (Koudelka a Vrána, 2006)

Šefčík (2013, s. 44) o hodnocení rizik říká: „*Hodnocení rizik je možno provést jen na základě konkrétních, pravdivých a ověřených datových souborů.*“ Abychom zajistili rozhodování ve prospěch věci, pak musíme použít otestovaný soubor kritérií, který zaručuje objektivitu, nezávislost a nezájatost hodnocení (Šefčík, 2013, s. 44).

Hodnocení rizik za účelem zpracování politiky bezpečnosti práce je založeno i na subjektivním vnímání rizika. Spolupráce se zaměstnanci poskytuje příležitost vedení lépe pochopit a vidět nebezpečí, které na pracovišti vznikají, a zaměstnanci umožňuje podílet se na vytváření bezpečnostní politiky, což vede k většímu pochopení a souhlasu s postupem podniku.

Základní kroky hodnocení rizik pro zpracování politiky bezpečnosti práce:

1. Klasifikace pracovních činností

Vhodnou formou zpracujeme seznam míst a prostorů v pracovním systému, ke kterým přiřadíme přehled činností, které jsou v nich vykonávány.

2. Identifikace nebezpečí

Jedná se o identifikaci všech závažných zdrojů nebezpečí, které se vztahují k vykonávaným činnostem. Zvažujeme, zda existuje zdroj, který může způsobit poškození,

kdo nebo co může být poškozeno, a jak může poškození nastat. Je dobré vycházet ze zkušeností zaměstnanců, hodnotitelů i výsledků šetření pracovních úrazů. (Šefčík, 2013, s. 46)

3. Stanovení rizik

Pro každou činnost, která je potenciaálně nebezpečná, stanovujeme nejzávažnější reálně možné poškození (značíme „Z“). Dále je nutné určit pravděpodobnost výskytu nebezpečí (značíme „P“). U obou parametrů obvykle užíváme stupnice od 1 do 5, přičemž je do stupnice zahrnuta míra, úroveň a kriteria jednotlivých nebezpečí.

Výsledná hodnota rizika (značíme „R“) pak vyplývá ze součinu závažnosti a pravděpodobnosti.

$$R = Z \times P$$

Ke stanovení celkového hodnocení rizika lze použít **bodové polo-quantitativní metody** „PNH“. Oproti předchozímu stanovení hodnoty rizika se liší v doplnění o jednu složku, a to o názor hodnotitelů (značíme „H“). Tato složka zohledňuje míru závažnosti ohrožení, počet ohrožení osob, čas působení ohrožení, kumulace rizik, technický stav zařízení, psychosociální rizikové faktory, případně i další faktory. (Šefčík, 2013, s. 50)

Příklad stupnice hodnocení rizik bodovou metodou PNH a je uveden v následující tabulce:

Tab. 3. Stupnice hodnocení rizik (vlastní zpracování podle Šefčíka, 2013, s. 63)

	1	2	3	4	5
Pravděpodobnost vzniku rizika	neppravděpodobná	málo pravděpodobná	pravděpodobná	velmi pravděpodobná	trvalá
Možné následky	poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	absenční úraz	vážnější úrazy (hospitализace)	těžký úraz s trvalými následky	smrtelný úraz
Názor hodnotitelů	zanedbatelný vliv na míru nebezpečí	malý vliv na míru nebezpečí	nezanedbatelný, větší vliv na míru ohrožení	velký, významný vliv na míru ohrožení	více významných a nepříznivých vlivů na míru ohrožení

Ukazatele míry rizika lze pak následně vypočítat jako součin jednotlivých složek:

$$R = Z \times P \times H$$

Možná rizika a nebezpečí jednotlivých pracovních činností, včetně hodnocení rizik je vhodné uspořádat a zaznamenat například do tabulky (viz tab. 4.). Tabulku doplňujeme o navrhovaná bezpečnostní opatření, můžeme zde také uvést kdo je za provádění opatření zodpovědný. Příklad analýzy rizik je uveden v příloze I.

Tab. 4. Tabulka hodnocení rizik

Pracoviště	Pracovní činnost	Možné poranění, nebezpečí	Zdroj nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika			Bezpečnostní opatření	Odpovídá
				P	Z	H		

Bodové rozpětí celkového rizika vyjadřuje naléhavost přijetí opatření ke snížení rizika a je prioritou bezpečnostních opatření. V případě velmi významných rizik, která by měla katastrofální důsledky, je třeba provést okamžité zastavení činnosti až do doby, kdy bude riziko vhodnými opatřeními sníženo. U bezvýznamných rizik naopak není vyžadováno zvláštní opatření, ale je třeba na ně upozornit a realizovat určitá výchovná opatření.

4. Rozhodnutí o přijatelnosti

V této fázi hodnotíme, zda plánovaná opatření jsou dostatečná natolik, aby vedly k odstranění rizika nebo k jeho omezení na přijatelnou míru. Rozhodovat se můžeme na základě následující tabulky.

Tab. 5 Rozhodování o přijatelnosti rizika
(Šefčík, 2013, s. 51)

R > 150	Okamžité odstranění.
R 150 – 75	Odstranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí.
R 75 – 15	Vyžaduje zvýšenou pozornost.
R < 15	Přijatelná úroveň.

5. Nápravná opatření, posouzení a jejich monitoring

Cílem přijetí opatření je snížení rizika na maximální možnou úroveň. Opatření mají rizika buď zcela eliminovat, nebo je alespoň omezit na přijatelnou úroveň, přičemž nutnou podmínkou je splnění všech právních a technických norem (Šefčík, 2013, s. 51).

Po implementaci bezpečnostních opatření, provádíme opětovné posouzení, zda přijaté opatření splňují požadavky na bezpečnost. Monitoring spočívá především ve zjišťování, zda nápravná opatření plní svou funkci, zda se nevyskytlo nové riziko nebo zda se riziko nepřeneslo jinam.

Hodnocení by měli provádět pracovníci odborně způsobilí, kteří mají dostatek znalostí a zkušeností s procesy v podniku a s činnostmi, které jsou objektem hodnocení. Důležitou roli zde sehrává i motivace pracovníků. Jak říká Šefčík (2013, s. 53:) *„Špatně připravená hodnocení vychází často z pocitu, že jde o pouhé administrativní nařízení, bude ztrátou času a k ničemu nepovede.“* Vhodné je sestavení týmu pracovníků, kteří se svými zkušenostmi a znalostmi doplňují. To umožňuje předejít tzv. profesní slepotě. Poslední slovo by měl mít zaměstnavatel (majitel nebo ředitel firmy), který rozhodne o přijetí opatření, o zodpovědnosti a realizaci v termínu provedení (Šefčík, 2013, s. 52).

4 RIZIKA INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Úspěšnost investičních projektů může výrazně přispět k růstu a rozvoji firmy. Naopak jejich neúspěšnost může vést k poklesu výkonnosti nebo může dokonce ohrozit další existenci podniku.

Budoucí hospodářské výsledky firmy závisí na mnoha faktorech s nejistým vývojem. Takovými faktory mohou být například vývoj poptávky na trhu, vývoj prodejních cen u exportně orientovaných projektů, nebo také vývoj měnového kurzu. Náklady bývají závislé především na vývoji cen materiálů a energií, růstu mezd, vývoji úrokových sazeb, apod. (Šefčík V., 2013, s. 90)

Velkým problémem bývá u investičních projektů rozhodování za nejistoty. Jak říká Šefčík (2013): „*Hospodářská praxe se s touto obtížností vyrovnává často nepřijatelným způsobem, tj. ignorováním rizika za nejistoty.*“ Při prognózování vychází podnik zpravidla pouze ze základního scénáře, tzn. z nejpravděpodobnějšího vývoje rizikových faktorů a nezvažují se tak výsledky při jiném vývoji těchto faktorů. Často se můžeme setkat i s úkazem, že hodnocení investičních projektů bývá poměrně optimistické. Skutečné výnosy jsou pak ve skutečnosti nižší než ty, které jsme si naplánovali, a plánované náklady bývají mnohdy vyšší, než se plánovalo. (Šefčík, 2013, s. 90)

4.1 Analýza rizik investičních projektů

V případě investičních projektů spočívá analýza v identifikaci rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a velikosti rizika. Identifikace rizikových faktorů bývá většinou založena na zkušenostech, znalostech a tvůrčím přístupu zpracovatelů. Využíváme kontrolního seznamu (check-list), pohovorů s experty či týmových diskusí. Vzhledem ke značnému počtu faktorů rizik, které by bylo obtížné a časově náročné vypracovat v dalších fázích analýzy, doporučuje literatura použití Paretova pravidla. Dochází tak k omezení pouze na klíčové faktory, které mohou mít na výsledek projektu největší dopad. Identifikace rizika není rozhodně jednorázovou záležitostí. Tato část procesu, by měla být zčásti aktivitou periodickou (opakování identifikace měsíčně, kvartálně) a zčásti aktivitou průběžnou.

K posouzení významnosti rizik používáme dvou přístupů, a to expertního hodnocení a analýzy citlivosti. Stejně jako identifikace rizik jsou stejně důležitou součástí analýzy a dopomáhají tak k rozpoznání podstaty rizika.

Expertní hodnocení

Expertní hodnocení posuzuje významnost rizika pomocí dvou hledisek. Jsou jimi pravděpodobnost výskytu rizika a intenzita negativního dopadu. Riziko je tím více významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu na firmu, na její aktiva nebo projekty. Hodnocení může mít dvě formy: kvalitativní (rizika posuzujeme na základě grafického zobrazení matice rizik) a semikvantitativní (významnost rizik je vyjádřena v číslech). (Hnilica a Fort, 2009, s. 39)

Ke kvalitativnímu hodnocení rizik využíváme matici hodnocení rizik (příklad takové matice zobrazuje tab. 6.). Posuzují se negativní dopady rizik na firmu nebo na její určité aktiva. Významnost rizika posuzujeme ze dvou hledisek, a to pomocí pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu na aktivum. Čím je pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního dopadu vyšší, tím je riziko významnější. Rizika lze v rámci matice rozdělit podle jejich významu do určitých skupin. Obvykle se používají tři kategorie: rizika nejvýznamnější, rizika středně významná a skupina rizik, která jsou málo významná. V tabulce je zobrazujeme plochami s rozlišnou intenzitou zbarvení. (Hnilica a Fort, 2009, s. 40)

Tab. 6. Matice hodnocení rizik (Hnilica a Fort, 2009, s. 40)

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	velmi malá	malá	střední	vyšoká	velmi vyšoká
velmi vyšoká				R4	
vyšoká				R1	
střední	R5		R9	R8	R7
malá			R6		
velice malá				R10	

Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnější rizika jsou řazena do pravého horního rohu matice (rizika R1, R2 a R4). Naopak nejméně významné rizika se nacházejí v dolním levém rohu matice (rizika R5 a R6).

K číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik nám slouží semikvantitativní hodnocení. Jednotlivým stupňům pravděpodobností stupnice výskytu rizik a stupňům intenzity jejich negativních dopadů přiřazujeme číselné ohodnocení. Ohodnocení významnosti rizika dosáhneme součinem

$$V = P \times D$$

V – významnost rizika

P – pravděpodobnost výskytu rizika

D – intenzita dopadu faktoru rizika

Pro číselné ohodnocení se často volí lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5). Pro číselné ohodnocení intenzity negativních dopadů se však tento postup nedoporučuje. Vhodnější je použití mocninné stupnice (1, 2, 4, 8, 16). Rizika tak budou nabývat hodnot v intervalu od 1 do 80. Nejméně významné riziko tak bude mít ohodnocení 1 a nejvýznamnější riziko 80 (viz tab. 3.). (Hnilica a Fotr, 2009, s. 41)

Tab. 7. Číselné ohodnocení významnosti rizik (Hnilica a Fotr, 2009, s. 41)

Ohodnocení pravděpodobnost	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Využití expertního hodnocení nám umožňuje uspořádat rizika podle jejich významnosti od nejvyššího po nejnižší. Matici hodnocení rizik, pak můžeme využít jako podklad pro rozhodování, na které rizikové faktory bychom se měli zaměřit. Ohodnocení

významnosti je do určité míry vždy subjektivní. Hnilica a Fotr (2009) proto doporučují vycházet při volbě stupnice pro hodnocení dopadů z užití kvantitativní stupnice měření dopadů rizika¹, která je uvedena níže.

Tab. 8. Stupnice měření poklesu zisku a vzrůstu investičních nákladů (Hnilica a Fotr, 2009, s. 45)

Stupeň hodnocení	Pokles zisku		Vzrůst investičních nákladů (%)
	Stupnice A (USD)	Stupnice B (Kč)	
nevýznamný	menší než 10 tis.	menší než 5 mil.	menší než 5
nízký	10 tis. až 100 tis.	5 mil. až 20 mil..	5 až 10
střední	100 tis. až 1 mil.	20 mil. až 50 mil.	10 až 15
vysoký	1 mil. až 10 mil.	50 mil. až 100 mil.	15 až 30
zvláště vysoký	více než 10mil.	více než 100 mil.	více než 30

K posuzování s jak velkou pravděpodobností dojde k výskytu rizika i k posouzení intenzity dopadu slouží **pravděpodobnostní stupnice**. Objektívni pravděpodobnosti lze získat ze statistických dat. Bohužel v mnoha případech tyto data neexistují (jedná se o událost, která se dosud nevyskytla) nebo jsou neúplná. Musíme tak vycházet ze zkušeností a znalostí odborníků. Abychom subjektivnímu pohledu zamezili, je vhodné využít ke stanovení pravděpodobnosti více expertů, kteří pracují buď v týmu nebo samostatně.

Pro přesnější vymezení jednotlivých stupňů pravděpodobností se přiřazují číselné intervaly hodnot pravděpodobností nebo slovní charakteristiky (Hnilica a Fotr, 2009, s. 43). Příklady pravděpodobnostních stupnic jsou znázorněny v následujících tabulkách.

¹ Stupnice A byla převzata ze standardů managementu rizika platných v Austrálii a na Novém Zélandu. Stupnice B byla navržena pro jednu z nejvýznamnějších českých firem.

Stupnice měření vzrůstu investičních nákladů (Vose, D., 2000. *Risk Analysis: a Quantitative Guide*. New York: John Wiley&Sons).

Tab. 9. Pravděpodobnostní stupnice s intervaly (Hnilica a Fotr, 2009, s. 43)

Stupeň	Deskriptor	Interval pravděpodobnosti (%)
ZV	zvláště vysoká	90-100
V	vysoká	65-89
Stupeň	střední	35-64
M	malá	10-34
VM	velice malá	0-9

Tab. 10. Pravděpodobnostní stupnice se slovními popisy (Hnilica a Fotr, 2009, s. 43)

Označení stupně	Deskriptor	Slovní popis stupně pravděpodobnosti	Interval pravděpodobnosti (%)
A	téměř jisté	riziko se vyskytuje téměř vždy	80-100
B	velmi pravděpodobné	riziko se vyskytuje ve většině situací	60-79
C	pravděpodobné	riziko se vyskytuje občas	40-59
D	spíše nepravděpodobné	riziko by se mohlo někdy vyskytnout	5-39
E	téměř vyloučené	riziko by se mohlo vyskytnout vyjimečně	0-4

Přiřazené pravděpodobnosti vztahujeme vždy k určitému časovému období. Vždy je třeba jasně vymezit délku období, ke kterému se pravděpodobnosti výskytu rizik vztahují. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 43)

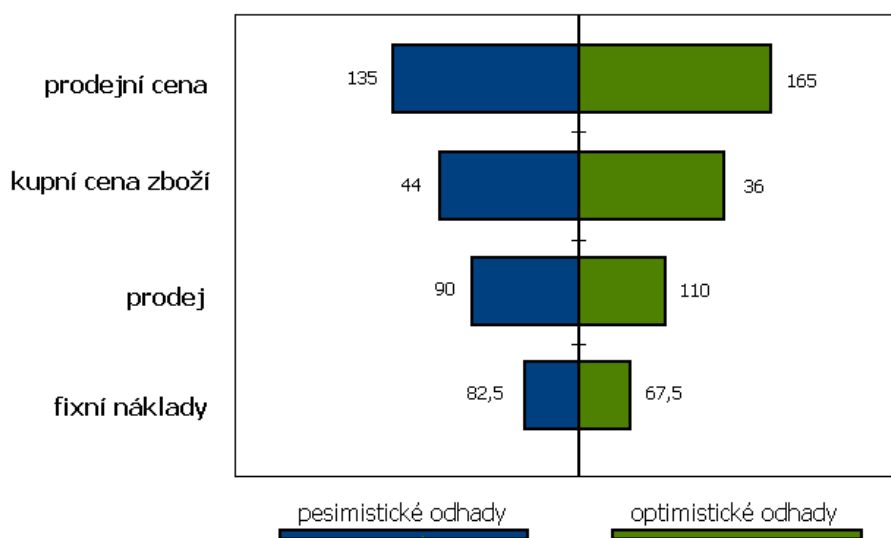
Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je zjištění citlivosti hospodářského výsledku podnikatelského projektu (nejčastěji jeho zisku) na faktory, které tento výsledek ovlivňují (Fotr, 1992, s. 40). Provádíme ji v případě kvantifikovatelných rizik, kdy můžeme modelovat závislost finančních kritérií podniku (například provozní zisk, ukazatele rentability) nebo investičních projektů (například vnitřní výnosové procento) na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou (Hnilica a Fotr, 2009, s. 31). Jak uvádí Šefčík (2013, s. 91), cílem analýzy citlivosti je zjišťování dopadů izolovaných

změn jednotlivých faktorů rizika na kritérium hodnocení investičního projektu. Jedná se o zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy nebo projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných (nejpravděpodobnějších) hodnotách. Proto se jedná se o tzv. jednofaktorovou analýzu.

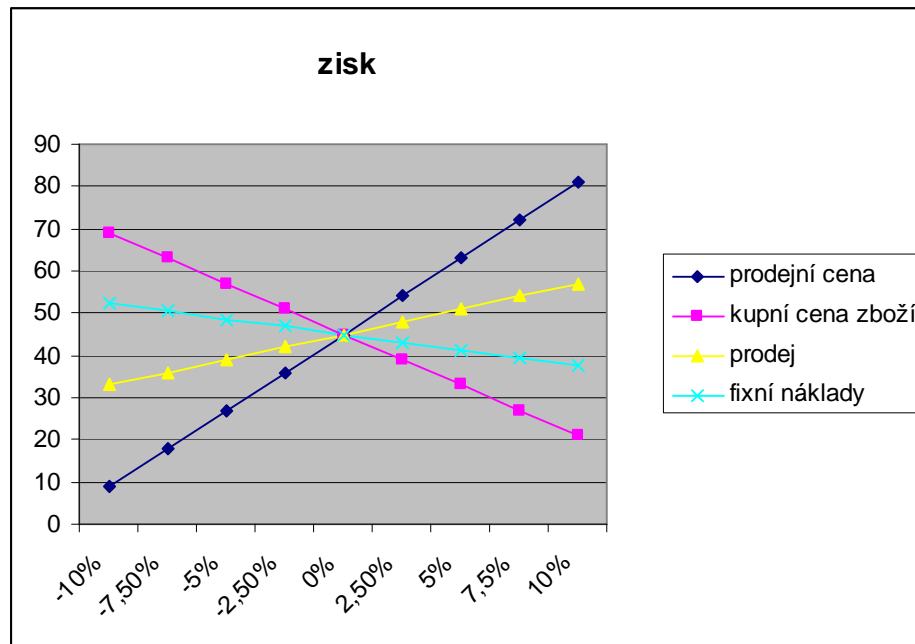
Změny hodnot mohou nabývat pesimistických a optimistických hodnot nebo odchylek od plánovaných hodnot určité velikosti (Hnilica a Fotr, 2009, s. 32). Pesimistický a optimistický odhad je možné chápat jako hranice, které daný faktory rizika nepřekročí nebo je překročí s minimální pravděpodobností.

Výstup analýzy je vhodné zobrazit graficky, v podobě tornádo grafů (viz obr. 6.) nebo pomocí spojnicových grafů (viz. obr. 7.). Jejich velkou předností je přehlednost a názornost, vyžaduje však vhodnou počítačovou podporu.



Obr. 6. Graf typu tornádo (vlastní zpracování podle Hnilici a Fotra, 2009, s. 36)

U grafu typu tornádo jsou faktory ovlivňující zisk projektu uspořádané podle nejdůležitějších dopadů jejich změn na zisk o $\pm 10\%$ od nejpravděpodobnějších hodnot. U každého z obdélníků uvádíme hodnotu faktoru sniženou nebo zvýšenou o 10% . (Hnilica a Fotr, 2009, s. 36)



Obr. 7. Spojnicový graf zisku (Hnilica a Fotr, 2009, s. 37)

Ze spojnicového grafu plyne, že jednotlivé závislosti zisku na faktorech jsou lineární (zobrazeny přímkami). Sklon přímky odpovídá určitému faktoru. Čím je sklon přímky větší, tím je zisk na změnu faktoru citlivější. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 37)

Analýza citlivosti významně přispívá k vyhodnocení významnosti jednotlivých faktorů rizika. Zjišťuje dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na dané kritérium, ale nerespektuje možnou závislost a provázanost faktorů (například vzrůst prodejní ceny vede ke snížení poptávky). Tuto skutečnost můžeme ovlivnit použitím vícefaktorové analýzy nebo použitím scénářů hodnot faktorů rizika. Omezením do určité míry může být i to, že analýza nerespektuje odlišnou míru nejistoty jednotlivých faktorů. Někdy mohou být odchylky menší než 10%, jindy zase vyšší. Je tedy nutné, při posuzování významnosti rizika, brát toto omezení do úvahy. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 38)

4.2 Faktory a příčiny neúspěchu projektů

V podmínkách tržní ekonomiky platí zejména pro malé podniky, že jsou životně závislími na úspěchu či neúspěchu jejich podnikatelského projektu. Proto analýza rizik musí tvořit nedílnou součást projektu. Slouží tak k tomu, aby si podnikatel ujasnil, které faktory jsou významné a nejvíce ovlivní ziskovost projektu, zda je riziko přijatelné nebo nepřijatelné, jaké jsou opatření, kterými je možné riziko eliminovat nebo snížit na přijatelnou úroveň.

Fotr (1992, s. 61) uvádí několik zásadních faktorů ovlivňující míru rizika:

Doba životnosti podnikatelského projektu

Čím delší je předpokládaná doba provozu projektu, tím je větší nebezpečí změn podstatných faktorů (změna poptávky, technologií). U projektů s kratší životností lze dosáhnout efektivnějšího dosahování zisku než u těch dlouhodobějších.

Pružnost podnikatelského projektu

Pružnost podnikatelského projektu umožňuje pohotovou a nákladově efektivní reakci na změny podmínek ovlivňující hospodářské výsledky projektu. Čím je pružnost vyšší, tím je projekt méně rizikový.

Diverzifikace podnikatelského projektu

Doporučuje se širší výrobní program, větší počet dodavatelů, odběratelů, vyšší počet odbytových cest, atd. Čím je diverzifikace vyšší, tím méně jsou prvky diverzifikace provázanější a vzájemně závislé a tím méně je projekt rizikový.

Rozsah podnikatelského projektu vůči rozsahu ostatních aktivit podniku

Čím nižší je rozsah projektu vůči ostatním aktivitám podniku, tím vzniká větší prostor pro kompenzaci možných ztrát.

Přílišný optimismus

Přílišný optimismus se v praxi objevuje poměrně často. Dochází k podceňování nebezpečí, plynoucí z budoucí nejistoty. Často podnikatel přeceňuje své schopnosti a možnosti, pokud jde o ovlivnitelnost rizika a zvýšení pravděpodobnosti úspěchu. Naděje na vysoký potenciální zisk a velká osobní angažovanost nebo i přílišná důvěra v odvětví mohou zkreslit představy o budoucím vývoji. Objevuje se sklon k přeceňování osobního vlivu na výsledky projektu. Manažeři nebo podnikatelé předpokládají, že vynaložením dostatečně velkého úsilí mohou dovést projekt k úspěchu, i když se mohou objevit určité problémy.

Ignorování a podceňování konkurence

Podceňování konkurence může vést k vážným problémům a může být příčinou neúspěchu.

Klíčem k úspěšnému projektu je tedy kvalitní příprava a kvalitně propracovaná analýza rizik. V řadě firem se může v důsledku strachu objevit vyhýbání se riziku. V tržním prostředí se ale podnik inovacím vyhýbat nemůže. Pokud by se tak stalo, agresivnější konkurence, která se nebála do těchto rizik jít, může získat větší podíl na trhu. Vyhýbání se riziku (tedy i inovacím) tak může být pro podnik stejně nebezpečným jako podstoupení rizika.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Firma Obaly&Hygiena Vratislav Mančík byla založena 11.9.1995 a na místním trhu působí již 18 let. Jedná se o malou rodinnou firmu, která působí převážně na okrese Uherské Hradiště.

Obchodní firma: Vratislav Mančík

Sídlo firmy: Na Záповědi 550, 686 01 Uherské Hradiště

Právní forma podnikání: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

Předmět podnikání podle rejstříku: Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

Počet zaměstnanců: 2

Z počátku se firma zabývala pouze prodejem jednorázových plastových obalů určených pro potravinářské výrobky a distribucí plastových kelímků. Postupně se sortiment, nabízený zákazníkům, rozšiřoval dle požadavků a poptávky. V současné době nabízí firma nejen jednorázové plastové obaly (například potravinářské fólie, PS tácky, PP vaničky, misky na studenou kuchyni), ale i potřeby pro gastronomii (termo obaly, kelímky, příbory a talíře na jedno použití), včetně sortimentu určených pro catering (ubrousky a ubrusy, ALU tácy, apod.), hygienické potřeby pro restaurace a kanceláře včetně drogistického zboží.

V červenci 2013 firma nově otevřela prodejnu v Uherském Hradišti v prostorách Zimního stadionu. Prodejna nabízí jak výše zmíněný sortiment, tak i sortiment doplněný o kancelářské a školní potřeby. Prodej je sice zaměřen na maloobchod, ale stálý zákazníci (z velkoobchodu) mají možnost nákupu za velkoobchodní ceny přímo na prodejně.

6 ANALÝZA PODNIKU

Analýza podniku slouží ke stanovení současné situace podniku. V rámci této práce byly vybrány dvě stěžejní analýzy, kterými jsou SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Analýza rizik je zaměřená na investiční (projektové) rizika.

6.1 SWOT analýza

Matice SWOT analýzy poskytuje podrobný přehled o situaci v podniku. Zaměřujeme se v ní na slabé a silné stránky podniku, na příležitosti, které se objevují v našem okolí a hrozby, kterým musíme čelit. Na základě výsledků analýzy navrhuje opatření, kterými se snažíme zlepšit stávající stav podniku.

Silné a slabé stránky podniku

Otevřením kamenného obchodu bylo dosaženo lepší dostupnosti a dosažitelnosti. Velkou výhodou představuje parkoviště, které je zdarma (v centru města je parkování ve všech místech zpoplatněno). Dalším přínosem, které otevření obchodu přineslo, je viditelnost obchodu od hlavní frekventované cesty, čímž se dostává firma do podvědomí potenciálních zákazníků.

Kladně lze hodnotit loajálnost zákazníků, kteří odebírají od vzniku firmy do dnešních dní. Toho je dosaženo především díky osobnímu přístupu a přímým obchodním stykem se zákazníky.

Mezi silné stránky také patří rychlost dodání zboží v místě působení firmy a blízkém okolí (možnost dodání téměř do hodiny), což je zákazníky velmi kladně hodnoceno. Provoz o svátcích a víkendech od ranních do večerních hodin je umožněn sídlem firmy v rodinném domku. Této možnosti zákazníci často využívají především během letní sezóny.

Na hraně mezi silnou a slabou stránkou podniku leží snaha nalézt zákazníkovi řešení jeho problému. To je jistě silnou stránkou, nicméně zpracování nabídky mnohdy trvá celý týden, někdy i déle v závislosti na složitosti požadavku a nepředstavuje tak v dnešní době požadovanou rychlost odpovědi zákazníkovi.

Za slabou stránku lze považovat informační systém firmy, který je zcela nedostatečný. Podnik nemá sestaveny seznamy zákazníků, včetně jejich kontaktů. Databáze zboží

je uložena pouze v hlavním softwarovém programu, a v případě výpadku tak podnik ztratí většinu dat.

Zcela chybí definování strategie, vize a poslání, což se negativně odráží v mnoha oblastech fungování firmy.

Komunikace uvnitř firmy neprobíhá ideálně, spíše se informace nepředávají a to vede k nevědomosti a zbytečným chybám při jednání se zákazníky.

Marketingová strategie chybí úplně. Podnik nijak neinformuje své okolí o možnostech nákupu, o novém zboží, apod. Chybějící marketing se pak velmi negativně odráží na tržbách v nedávno otevřené prodejně.

Neznalost konkurence přináší například nevýhodu v oblasti cenové politiky, nebo nemožnosti nalézt konkurenční výhodu, díky níž by se podnik odlišoval.

Hrozby a příležitosti

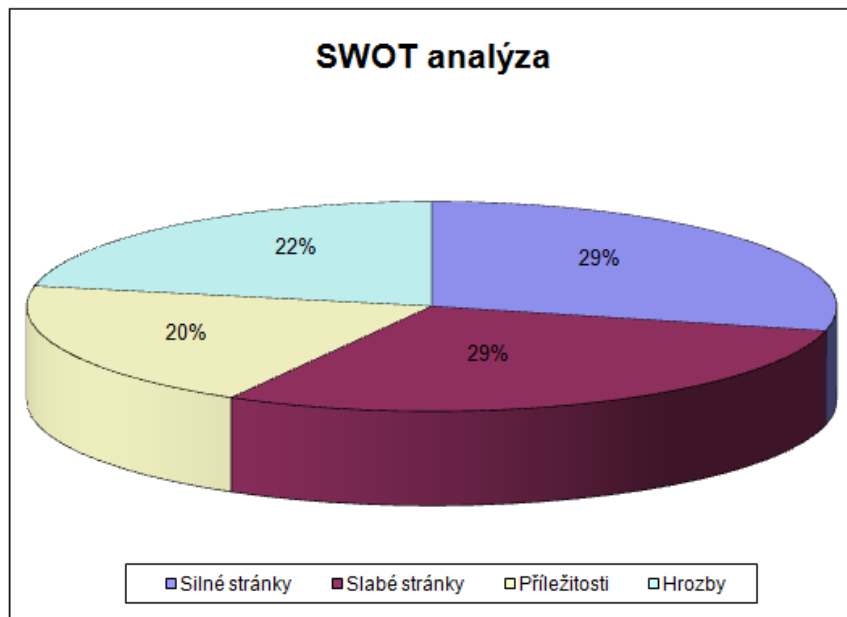
Hrozby jako jsou cenová válka s konkurencí nebo pokles úrovně poskytovaných služeb lze ovlivnit podnikem samotným a lze je tedy eliminovat na nejnižší možnou úroveň. Návštěvnost prodejny lze částečně ovlivnit marketingovými tahy podniku. Naopak nízká kupní síla obyvatelstva, celoplošné zvyšování energií jsou ze strany podniku neovlivnitelné.

Příležitostí na trhu existuje několik. Příležitosti jako získání nových zákazníků a spolupráce s novými dodavateli se objevily v souvislosti s otevřením obchodu. Podařilo se získat kontakty přímo na výrobce či distributory pro český trh a je tak možné nakupovat kancelářské a školní potřeby za nízké velkoobchodní ceny. To umožňuje rozšířit nabídku sortimentu zboží jak v maloobchodě, tak velkoobchodě, za atraktivní ceny.

Pro určení výsledné bilance SWOT analýzy byla sestavena matice, která obsahuje jednotlivé faktory, ovlivňující stav podniku. Bodové ohodnocení jednotlivých položek je založeno na subjektivním vnímání faktorů a na zkušenostech z podnikání. Výsledky analýzy jsou rozděleny na interní a externí část. Matice je doplněna o graf, charakterizující výsledné hodnoty jednotlivých kategorií analýzy.

Tab. 11. Matice SWOT analýza

Silné stránky	váha	hodnocení	bilance
unikátní výrobek	0,05	3	0,15
cenová politika maloobchodu	0,05	5	0,25
dopravní dostupnost	0,2	5	1
výhodná poloha	0,2	5	1
provoz VO i během víkendů a svátků	0,05	5	0,25
loajálnost zákazníků	0,15	3	0,45
hledání řešení pro zákazníky na míru	0,15	3	0,45
rychlost dodání zboží	0,1	4	0,4
velké portfolio produktů	0,05	5	0,25
součet	1	38	4,2
Slabé stránky	váha	hodnocení	bilance
komunikace uvnitř firmy	0,1	-4	-0,4
motivace zaměstnanců	0,05	-3	-0,15
definice strategie, vize a poslání	0,15	-5	-0,75
slabý marketing	0,4	-5	-2
nedostatečné informační zdroje (databáze zákazníků)	0,1	-4	-0,4
nedostatečná flexibilita v reakcích na změny	0,1	-3	-0,3
neznalost konkurence	0,1	-3	-0,3
součet	1	-27	-4,3
Příležitosti	váha	hodnocení	bilance
rozšíření sortimentu	0,1	2	0,2
získání nových zákazníků	0,4	3	1,2
oslovení firem s rozšířeným sortimentem z MO	0,4	3	1,2
spolupráce s novými dodavateli	0,1	3	0,3
součet	1	11	2,9
Hrozby	váha	hodnocení	bilance
nízká návštěvnost	0,2	-5	-1
nízká kupní síla obyvatelstva	0,05	-3	-0,15
zvyšování cen energií	0,05	-1	-0,05
cenová válka s konkurencí	0,3	-3	-0,9
růst nákladů na nájemné	0,15	-3	-0,45
pokles úrovně poskytovaných služeb	0,05	-1	-0,05
tlak na ceny ze strany zákazníků	0,2	-3	-0,6
součet	1	-19	-3,2
interní analýza	-0,1		
externí analýza	-0,3		
celkem	-0,4		



Obr. 8. Výsledky SWOT analýzy

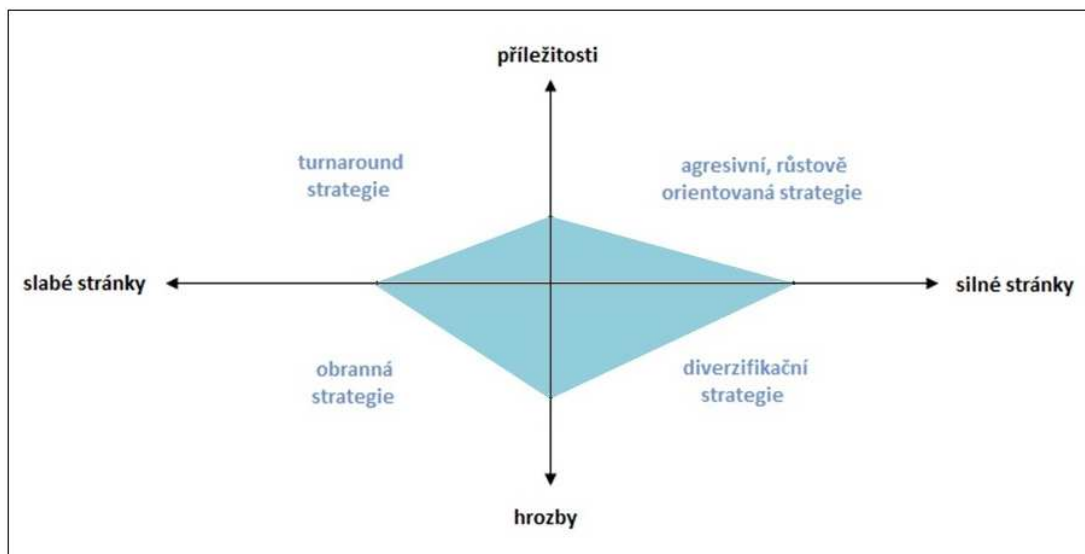
Z matice analýzy a z následného grafu nevyplývá pro podnik dobrý výsledek. Celkový výsledek analýzy se pohybuje v záporných číslech, tzn., že podnik se nechává v podstatné míře ovlivňovat hrozbami a jeho slabými stránkami. V případě interní analýzy je z grafu patrné, že procentuálně se slabé stránky téměř rovnají silným. Ty spolu s příležitostmi tvoří pouhých 49 %, oproti tomu převažují s 51 % slabé stránky spolu s hrozbami. Takovéto vzájemné působení vyvolává oslabení pozice na trhu, neschopnost získat nové zákazníky a celkově brzdí rozvoj firmy nebo dokonce může skončit úpadkem a ukončením činnosti podniku.

Je tedy nezbytně nutné, v co nejbližší době, počet slabých stránek a hrozeb snížit na co nejnižší úroveň. Naopak silné stránky a příležitosti, které odhalila externí analýza, je třeba maximalizovat. Pokud se tak stane, bude podnik schopen na trhu působit relativně úspěšně i vzhledem ke své malé velikosti.

O návrzích na zlepšení a možnostech řešení současné situace v podniku, vycházející ze SWOT analýzy, pojednává sedmá kapitola.

K určení a volbě strategie a správnému nasměrování podniku je využito sestavení diagramu SWOT analýzy podle Sedláčkové a Buchty (20006, s. 92). Diagram díky

své přehlednosti iniciuje úvahy jakou cestou se vydat a slouží ke vnímání strategické pozice podniku.



Obr. 9. Diagram SWOT analýzy

Z grafu vyplývá, že při současném rozložení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb převažuje diverzifikační strategie. Silné stránky jsou tak podrobeny nepříznivému okolí. Podnik se musí snažit minimalizovat hrozby a přeměnit je za využití silných stránek na příležitosti. Velkou plochu též zabírá obranná strategie, kdy v podniku často dochází ke kompromisům a k opouštění určitých pozic.

Pokud podnik přistoupí v blízké budoucnosti k procesu minimalizaci hrozeb a slabých stránek a současně bude naplňovat doporučení stanovené na základě SWOT analýzy, může se nepříznivý vývoj obrátit. Podnik nemusí pouze „přežít“. Pouhé přežívání vždy nakonec vede k vystoupení z odvětví nebo k ukončení činnosti podniku

6.2 Porterův model pěti sil

Porozumět konkurentům a ujasnit si jaké postavení má podnik na trhu nám umožňuje Porterův model pěti sil. Cílem analýzy je nalézt takové postavení v odvětví, aby podnik mohl co nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Úroveň konkurenčních sil v daném odvětví závisí na pěti konkurenčních silách: konkurenční rivalitě, hrozbách vstupu nových konkurentů na trh, hrozbách vzniku substitutů, na síle kupujících (jejich vyjednávací síla) a síle dodavatelů.

Konkurence v odvětví

Tab. 12. Konkurence v odvětví (vlastní zpracování podle Margarisové, 2010-2011)

KONKURENCE V ODVĚTVÍ	body
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	10
<i>Málo stejně silných konkurentů (1), hodně silných konkurentů (10)</i>	
Růst v odvětví	6
<i>Růst poptávky je velký (1), malý (10)</i>	
Schopnost snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	6
<i>Schopnost je vysoká (1), nízká (10)</i>	
Diferenciace výrobků a služeb	9
<i>Diferenciace je vysoká (1), nízká (10)</i>	
Diferenciace konkurentů	8
<i>Diferenciace konkurentů je nízká (1), vysoká (10)</i>	
Šíře konkurence	9
<i>Konkurence omezená na určitý aspekt (1), široká (10)</i>	
Charakter konkurentů, postoj k obchodní etice	3
<i>Konkurence typu gentleman (1), gangster (10)</i>	
Náklady odchodu z odvětví	5
<i>Náklady jsou nízké (1), vysoké (10)</i>	
Celkem (z max. 80 bodů)	56
Průměrné skóre	7,0

Konkurence v odvětví kancelářských a školních potřeb je v regionu vyšší. V oblasti kamenných prodejen není konkurenční boj zcela znatelný (cenová politika a nabídka výrobků a služeb je poměrně na stejné úrovni). Je-li ovšem konkurenceschopnost srovnatelná, pak mezi konkurenty roste rivalita. To se týká především oblasti velkoobchodních sítí, kterých je na trhu dostatek. Zde je již jasně znatelné, že se každý podnik od své konkurence liší strategií, silou, jinými přístupy ke konkurenčnímu boji. V konkurenčním boji ve velkoobchodních sítích jde především o získání zákazníka,

který by komplexně odebíral celý sortiment zboží. Vyšší rivalita se projevuje i u širší konkurence (uskutečňování více formami) než je tomu u konkurence, která by byla omezena pouze na určitý aspekt (například na cenu).

V místě působení firmy v oblasti kamenných prodejen patří mezi hlavní konkurenty:

- Papírnictví Vavřík, Uherské Hradiště
- Papírnictví Wiki, Uherské Hradiště
- Papírnictví Kohinoor – konkurenční výhodou je široký sortiment i v oblasti speciálních uměleckých potřeb. Nákup za nízké ceny zajišťuje vlastnictví obchodu přímo výrobcem těchto produktů.
- Papírnictví Rema – velké papírnictví s dlouholetou tradicí a vysokou návštěvností přímo v centru města. Nabízí velmi široký sortiment zboží.

Obchody papírnictví Vavřík a Wiki disponují konkurenční výhodou lokalizace prodejny v blízkosti autobusového nádraží, což znamená velkou průtočnost potenciálních zákazníků především v zaměření na školní potřeby.

Jejich velkou konkurenční nevýhodou je, že ani jedna z kamenných prodejen nenabízí možnost odběru za velkoobchodní ceny. Této konkurenční výhody by měl podnik maximálně využít. Konkurenční nevýhodou našeho podniku je, že všechny prodejny se nacházejí v centru města, které nabízí velmi vysoký počet potenciálních zákazníků.

V oblasti velkoobchodu s kancelářskými potřebami a obalovým materiálem patří mezi nejvýznamnější konkurenci:

- PAS+P s.r.o, Uherské Hradiště, areál Mesit – velkoobchod s kancelářskými a školními potřebami.
- Vladimír Říhák, Uherský Brod – velkoobchod i maloobchod s kancelářskými potřebami, obalovým materiálem a hygienickými potřebami.
- Stapak, s.r.o., Staré Město – konkurenční výhodou je nabídka zboží za poměrně nízké ceny. Nevýhodou je nemožnost samoobsluhy v provozovně.

- Office depot, s.r.o. – společnost působící po celé České republice. Nabídka kancelářských potřeb za nízké ceny. Konkurenční výhodou je možnost náhradního plnění pro odběratelské firmy.
- Smero, s.r.o. – společnost působící po celé České republice. Nabídka kancelářských potřeb za nízké ceny. Možnost náhradního plnění pro odběratelské firmy.
- Law, s.r.o. – společnost působící především v jihomoravském a zlínském kraji. Nabídka kancelářských potřeb za nízké ceny. Možnost náhradního plnění pro odběratelské firmy.
- Kalvei, s.r.o. – velkoobchod s hygienickými potřebami. Konkurenční výhodou je poskytování zásobníků pro jejich specifické výrobky. Tím se ale zákazníkovi prodražují náplně, které by mohl pořídit na trhu levněji.
- Makro Cash, s.r.o. – společnost působící po celé České republice. Odběratelům jako jsou restaurace, hotely, občerstvení poskytuje kromě surovin i doplňkový sortiment právě z obalových, gastronomických a hygienických potřeb. Zákazník má možnost odebírat vše najednou Společnost nabízí bonusový program, s možností čerpání slev 3-5 % dle velikosti obrátu za jeden kvartál.

U velkoobchodů se zaměřením na kancelářské a školní potřeby se v posledních letech ujal trend rozšíření nabídky o gastro obaly, ubrousky apod. včetně hygienického sortimentu a drogistického zboží. Momentálně mezi největší konkurenty podniku patří Makro, Smero a Stapak.

Potenciální nově vstupující firmy

Tab. 13. *Potenciálně nově vstupující firmy (vlastní zpracování podle Margarisové, 2010-2011)*

POTENCIÁLNĚ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY	body
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	7
<i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (10)</i>	
Přístup k pronájmu nemovitosti, k lidskému kapitálu	10
<i>Přístup není snadný (1), snadný (10)</i>	
Schopnost snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	5
<i>Schopnost je vysoká (1), nízká (10)</i>	
Diferenciace výrobků a služeb, loajalita zákazníků stávajících konkurentů	7
<i>Diferenciace je vysoká (1), nízká (10)</i>	
Vládní politika	10
<i>Vláda je nakloněna vstupům do odvětví negativně (1), pozitivně (10)</i>	
Vývoj po případném vstupu do odvětví	9
<i>Cesta zpět je obtížná (1), snadná (10)</i>	
Distribuční kanály	10
<i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1), snadný (10)</i>	
Celkem (z max. 70 bodů)	58
Průměrné skóre	8,3

Vstup nových konkurenčních firem na trh je poměrně snadný. V současné době je trh v regionu poměrně nasycen jak v oblasti kamenných prodejen, tak i velkoobchodních sítí. Nově vstupující firma by měla nesnadný úkol začlenit se mezi stávající podniky, především v oblasti cenové politiky a nabídky výrobků a služeb. Musela by se přizpůsobit cenovým hladinám, případně v rámci velkých koncernů by mohla dočasně snížit ceny pod standardní hladinu, aby tak získala nové zákazníky. Pokud je nabídka výrobků a služeb hlavních konkurenčních firem na vysoké úrovni, a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Pokud firma nebude úspěšná, může relativně snadno trh opustit s menšími ztrátami, než kdyby šlo o podniky zabývající se specifickým druhem výrobků, zboží nebo služeb.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Tab. 14. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (vlastní zpracování podle Margarisové, 2010-2011)

HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ ČI SLUŽEB	body
Existence velkého počtu substitutů na trhu	8
Žádné substituty (1), mnoho substitutů (10)	
Hrozba substitutů v budoucnu	5
Pravděpodobnost, že se objeví je malá (1), vysoká (10)	
Vývoj cen substitutů	4
Jejich ceny se budou zvyšovat (1), snižovat (10)	
Užité vlastnosti substitutů	6
Budou se zhoršovat (1), budou se zlepšovat (10)	
Celkem (z max. 40 bodů)	23
Průměrné skóre	5,8

Z výsledku analýzy hrozby substitučních výrobků nebo služeb vyplývá, že hrozba je lehce nad průměrem. Na trhu existuje vyšší počet substitutů a vývoj jejich cen má vzhledem k ekonomickému vývoji v České republice zvyšující se charakter.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 15. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování podle Margarisové, 2010-2011)

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	body
Počet významných dodavatelů	6
Dodavatelů je mnoho (1), málo (10)	
Existence substitutů	5
Ano - velká hrozba (1), ne - malá hrozba (10)	
Význam odběratelů pro dodavatele	3
Význam odběratele je veliký (1), malý (10)	
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví	7
nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (10)	
Celkem (z max. 40 bodů)	21
Průměrné skóre	5,3

Vyjednávací síla dodavatelů je průměrná. Firma má tři významné dodavatele na obalové materiály, se kterými dlouhodobě spolupracuje. V případě potřeby (například z důvodu nespokojenosti) sice podnik může dodavatele změnit, ale změna by se negativně promítla do nákladů (z důvodu dlouhodobé spolupráce jsou ceny nastaveny na nejnižší možnou úroveň v rámci možností dodavatele).

Co se týče nově zavedeného sortimentu kancelářských a školních potřeb dodavatelů v odvětví jich existuje velmi mnoho. Cenové relace se liší v řádu několika korun. Proto může podnik snadno mezi dodavateli přecházet a měnit je. Obecně se ale nedoporučuje měnit dodavatele příliš často. Změna by mohla přinést zvýšení nákladů formou nového systému objednávek nebo formou administrativní zátěží ze začátku nastavení nové spolupráce.

Vyjednávací síla odběratelů

Tab. 16. Vyjednávací síla odběratelů (vlastní zpracování podle Margarisové, 2010-2011)

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	body
Počet významných odběratelů	8
<i>Mnoho drobných odběratelů (1), málo významných odběratelů (10)</i>	
Význam služby pro odběratele	7
<i>Význam služby pro zákazníka velmi významná (1), nevýznamná (10)</i>	
Náklady přechodu odběratele ke konkurenci	9
<i>Náklady jsou vysoké (1), nízké (10)</i>	
Hrozba zpětné integrace	3
<i>nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (10)</i>	
Ziskovost zákazníka	6
<i>Vysoká (1), nízká (10)</i>	
Celkem (z max. 50 bodů)	33
Průměrné skóre	6,6

Vyjednávací síla zákazníků je nad průměrnou úrovní. Firma má několik významných zákazníků, kteří pravidelně odebírají a tvoří větší podíl na celkových tržbách. Jejich vyjednávací síla je značná, proto prioritou zůstává spokojenost odběratele. Podnik se i nadále musí zaměřovat na zkvalitňování služeb a servisu, který odběratelům

poskytuje. Úroveň hrozby zpětné integrace tzn., že zákazník může snadno začít podnikat v odvětví a začne se zásobovat sám, je nižší. Ziskovost zákazníků v analyzovaném odvětví je spíše průměrná, a nemůžeme tedy očekávat, že při vyjednávání bude odběratel „velkorysejší“.

6.3 Analýza citlivosti

Za účelem rozšíření lepší prezentace zboží, zvýšení povědomí o firmě, získání nových zákazníků a zvýšení zisků firmy se vedení podniku rozhodlo v červenci 2013 otevřít kamennou prodejnu v Uherském Hradišti.

V současné době se bohužel tento projekt jeví jako neefektivní a i po určité časové době nevykazuje zisk.

Chybným krokem již v počátku rozhodování o projektu bylo neprovedení důkladné finanční analýzy, která by sloužila ke stanovení výsledku, zda projekt bude generovat požadovaný tok peněžních prostředků, který by zajistil jeho dostatečnou rentabilitu. Dále nebyla provedena analýza rizik, která by upozorňovala, na které aspekty je třeba se zaměřit. Třetím chybným krokem při rozhodování o přijetí bylo nabytí chybného dojmu vyvolaného vysokým optimismem, že budoucí nepříznivé podmínky lze překonat vynaložením patričného úsilí. Naděje na vysoký potenciální zisk a velká osobní angažovanost zkreslili částečně představy o budoucnosti.

Před zahájením investičního projektu, by měla firma zhodnotit **čistou současnou hodnotu**, kterou projekt přinese. To nám umožní zjistit, zda je projekt smysluplný, či nikoliv. Čistou současnou hodnotu projektu vypočteme jako součet všech budoucích cash flow plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu za pomoci diskontovaných budoucích toků (viz následující vzorec)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - N + V$$

CF = cash flow

r = diskontní sazba

N = celkové náklady vložené na počátku projektu

V = výnos z prodaných hmotných aktiv (vybavení prodejny)

Pro posouzení smysluplnosti projektu byly zvoleny jednotlivé položky vždy za kvartál. Jednotlivé výpočty jsou uvedeny v příloze II.

Pro první rok projektu: $NPV = -37$ tis. Kč

Z daného výsledku vyplývá, že otevření prodejny na zkušební dobu jednoho roku by bylo neefektivní a uzavření prodejny by skončilo ztrátou pro podnik. Avšak po uplynutí roku a půl začne NPV nabývat kladných hodnot, konkrétně:

Čistá současná hodnota pro jeden a půl roku projektu: $NPV = 32$ tis. Kč

Po roce a půl se již projekt jeví jako efektivní a ukončení po této době by pro podnik nebylo ztrátou, nicméně zisk 32 tis. Kč za rok a půl provozu projektu je hodně nízký. Proto je důležitým faktorem čas doby provozu projektu a firma by se měla pokusit odložit uzavření prodejny ke konci čtvrtého kvartálu, neboť teprve následující dva kvartály budou rozhodující, zda projekt uspěje či neuspěje. Nutnou podmínkou je zvýšení návštěvnosti prodejny za podpory patřičného marketingu.

Aby byl projekt úspěšný, je třeba se zaměřit na určité rizikové faktory, které výši zisku ovlivňují. K tomu účelu je provedena **analýza citlivosti**. Stanovení rizikových faktorů je prováděno za využití odborné literatury tvůrčího přístupu, subjektivního hodnocení a zkušeností z podnikání. Jako softwarové podpory pro tuto analýzu bylo využito programu Crystall Ball.

Cílem analýzy je posoudit význam rizikových faktorů, které ovlivňují hospodářský výsledek. Zvoleným hodnotícím kritériem je tedy zisk prodejny za kvartál. Za rizikové faktory, které jsou zároveň vstupními veličinami, byly zvoleny následující položky:

- tržby – celkové tržby dosažené na prodejně za sledované období,
- měnový kurz,
- nákup zboží – celkově nakoupené zboží od dodavatelů za sledované období,
- fixní náklady – zahrnující nájemné, zálohy na služby a mzdu zaměstnance,
- nedostatečný marketing – charakterizovaný ušlým ziskem.

Závislost zisku za kvartál na ovlivňujících faktorech definujeme vztahem:

$$Z = T - (k \times m + FN) + UZ$$

Z – zisk před zdaněním [Kč/kvartál]

T – tržby [Kč/ kvartál]

k – nákupní cena zboží [Eur/ kvartál]

m – měnový kurz [Kč/ Eur]

FN – fixní náklady [Kč/ kvartál]

UZ – ušlý zisk [Kč/ kvartál]

Pro posouzení přínosu projektu je kromě plánovaných hodnot jednotlivých faktorů (nejpravděpodobnější scénář) zpracován také scénář optimistický a pesimistický. Jejich hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 17. Scénáře hodnot faktorů rizika (vlastní zpracování podle Hnilici a Fotra, 2009, s. 33)

Parametr	Jednotka	Scénář		
		Pesimistický	Nejpravděpodobnější	Optimistický
Tržby	tis. Kč/ Q	140	170	200
Měnový kurz	Kč/ EUR	29	27	25
Nákup zboží	tis. EUR/ Q	1,3	1,2	1,1
Fixní náklady	tis. Kč/ Q	102	93	83
Nedostatečný marketing	tis. Kč/ Q	33	30	27

Dosažením hodnot z nejpravděpodobnějšího scénáře do vzorce uvedeného výše dostáváme hodnotu zisku 75 tis. Kč. Pro potřeby analýzy se zaměříme na scénář nejpravděpodobnější a pesimistický, protože projekt musí obstát především v případě pesimistických hodnot. Pokud se i tak bude jevit jako efektivní, projekt může být úspěšný a může přinést požadované zisky.

Pro posouzení významnosti citlivosti poklesu zisku v závislosti na jednotlivých faktorech zjišťujeme citlivost projektu na změny hodnot o 10 % od jejich nejpravděpodobnějších hodnot nepříznivým směrem. Vycházíme z předpokladu stejné relativní nejistoty všech

faktorů, které jsou vyjádřeny odchylkou $\pm 10\%$ od nejpravděpodobnějších hodnot. Absolutní a relativní pokles zisku, které změna hodnot přinese, shrnuje následující tabulka.

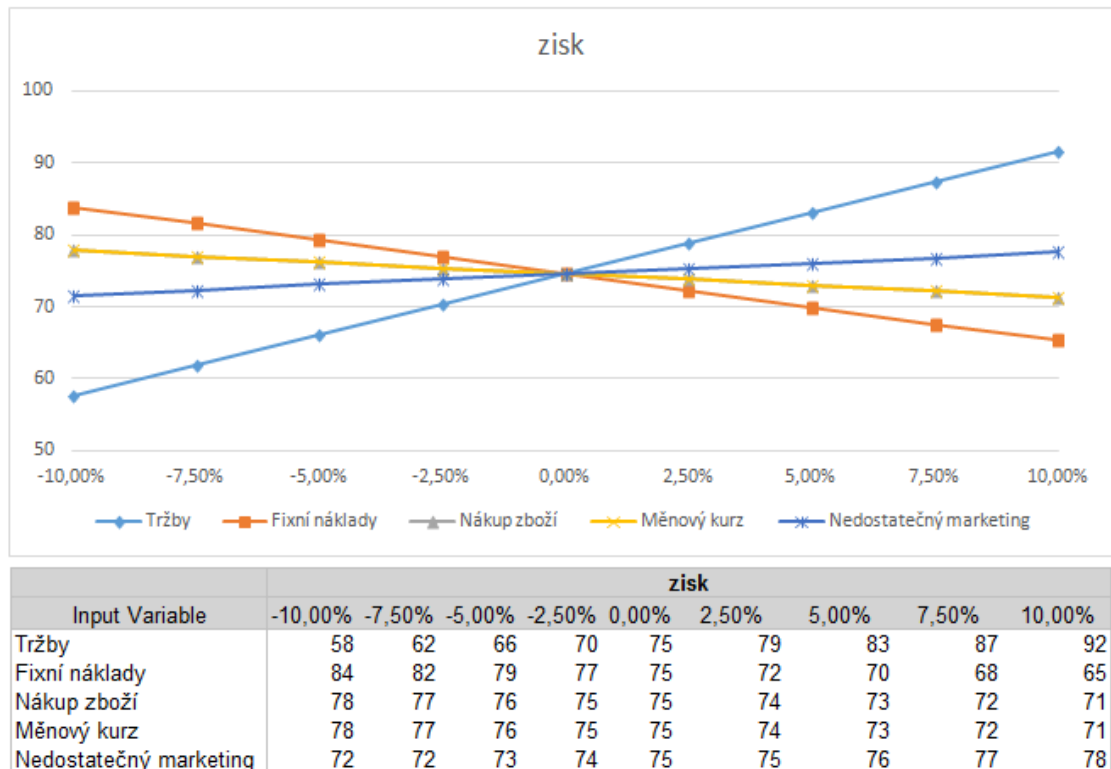
Tab.18. Pokles zisku při změně jednotlivých položek o 10 % (vlastní zpracování podle Hnilici a Fotra, 2009, s. 35)

Faktor rizika	jednotka	Hodnota faktoru		Pokles zisku	
		Nejpravděp. scénář	Pesimistický scénář	Absolutní pokles zisku (tis. Kč)	Relativní pokles zisku (%)
Tržby	tis. Kč/ Q	170	153	17	22,8
Měnový kurz	Kč /Euro	27	29,7	3	4,3
Nákup zboží	tis. Euro/ Q	1,2	1,32	3	4,3
Fixní náklady	tis. Kč/ Q	93	102,3	9,3	12,5
Nedostatečný marketing	tis. Kč/ Q	30	27	3	4,0

Z tabulky vyplývá, že nejvýraznějšími faktory ovlivňujícími zisk jsou tržby v obchodě a ceny, za které zboží podnik nakupuje od svých dodavatelů. V případě, že by prodejna za kvartál dosáhla pouze tržeb ve výši 153 tis. Kč, snížila by se výše zisku o 17 tis. Kč, tj o 22,8 %. V případě zvýšení fixních nákladů z 93 tis. Kč na 102,3 tis. Kč by tato změna znamenala propad zisku o 9,3 tis. Kč za kvartál. Změny hodnot faktorů u měnového kurzu, ceny za nakoupené zboží a nedostatečný marketing mají, vzhledem ke zvolenému období sledování, relativně zanedbatelný vliv (pokles zisku o pouhé 3 tis. Kč za kvartál).

Pro rozdělení pravděpodobností jednotlivých rizikových faktorů bylo použito trojúhelníkového rozdělení, které představuje nejběžněji uplatňované rozdělení v simulacích analýzy citlivosti. Při zadání nejpravděpodobnější hodnoty se tak automaticky uplatní vrcholy, které odpovídají trojúhelníkovému rozdělení (Hnilica a Fotr, 2009, s. 75). Dostáváme tedy hodnoty minima (dolní mez) a maxima (horní mez) v intervalu $\pm 10\%$. Rozdělení pravděpodobnosti pro každý rizikový faktor je uvedeno v příloze III.

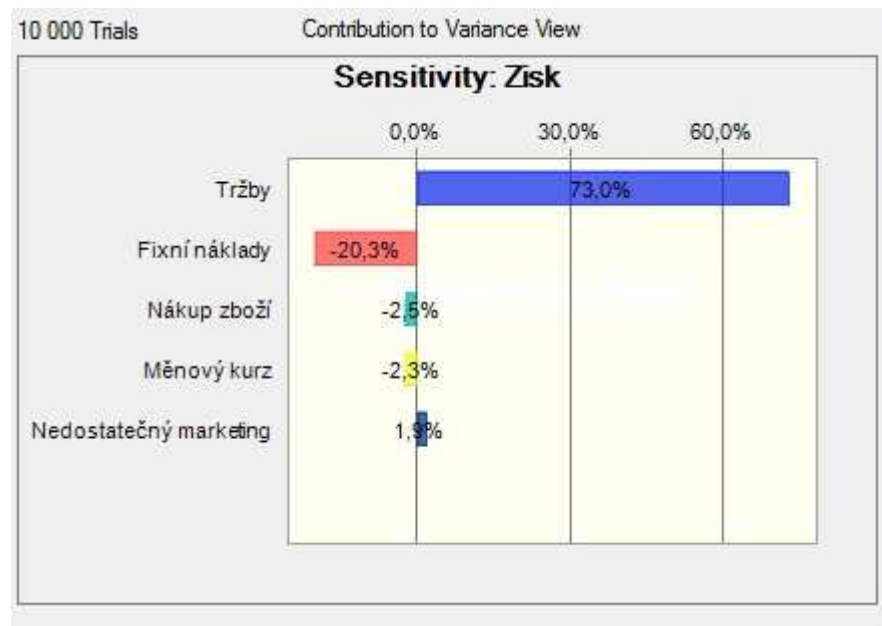
Výsledkem analýzy citlivosti je následující graf, který ve své podstatě shrnuje dopady změn jednotlivých faktorů v intervalu $\pm 10\%$ od jejich nejpravděpodobnějších hodnot. Závislost se zde projevuje jako lineární přímka, přičemž platí, že čím je sklon přímky větší, tím je zisk projektu na změnu tohoto faktoru citlivější. Rostoucí přímka zobrazuje růst zisku při růstu faktoru a naopak klesající přímka pokles zisku při stejném růstu faktorů. Hodnoty zisku v závislosti na změnách jednotlivých faktorů rizika jsou zobrazeny v tabulce pod grafem a jsou vstupními hodnotami pro grafické zobrazení.



Obr. 10. Spojnicový graf – analýza citlivosti

Ze spojnicového grafu vyplývá, že nejcitlivějším faktorem, který nejvíce ovlivňuje výši zisku, jsou tržby. Druhým nejcitlivějším faktorem na změnu je zvýšení fixních nákladů. Dalšími faktory ovlivňující zisk na stejné úrovni jsou ceny za nákup zboží a měnový kurz. Ačkoli podnik nakupuje u českých firem, jedná se většinou o výhradní zastoupení zahraničního dodavatele pro Českou republiku (v oblasti obalových materiálů), proto je nutné se změnami kurzů počítat. Významným příkladem bylo nedávné zdražování surovin a zboží pocházející z Evropské unie, ke kterému došlo díky intervenci České národní banky v listopadu 2013. Nejméně ovlivňuje zisk nedostatečný marketing, který je definován ušlým ziskem.

Dalším dílčím výsledkem analýzy je tornádo graf. Zde je nutné podotknout, že se poněkud liší od analýzy citlivosti. Hnilica a Fotr (2009, s. 78) ve své knize uvádí, že tento graf „vyjadřuje kvantitativně příspěvky jednotlivých faktorů rizika k nejistotě zvoleného kritéria (zisku projektu), přičemž součet absolutních hodnot příspěvků je 100%.“



Obr. 11. Graf citlivosti

Podle grafu k rizikovosti jednoznačně nejvíce přispívají tržby hodnotou 73 %. Významný vliv na rizikovost projektu má i změna fixních nákladů, které přispívají 20 %. Ostatní faktory jsou téměř zanedbatelné. Snaha o snížení rizikovosti projektu by se měla zaměřit především na zvyšování tržeb v obchodě. Fixní náklady by se měla firma snažit udržet co nejdéle na nejnižší možné hodnotě.

Tato analýza je podkladem k rozhodování o riziku projektu, na které faktory se má podnik nejvíce zaměřit. Jedná se o dopady změn jednoho faktoru za předpokladu, že další faktory se měnit nebudou. Ve skutečnosti se faktory samozřejmě vzájemně prolínají a ovlivňují i sami sebe navzájem, jako je tomu například u tržeb a nedostatečného marketingu. Nedostatečný marketing v podstatě ovlivňuje návštěvnost obchodu a tedy i celkové tržby v obchodě. V těchto případech je pak možné využít složitějších simulací, jakými jsou Monte Carlo nebo rozšíření analýzy o What-if analýzu, případně je možné rozšíření analýzy o tvorbu scénářů v podobě pravděpodobnostních stromů.

7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY MOŽNOSTI ROZVOJE FIRMY

Následující doporučení a návrhy možností jak rozvíjet firmu vycházejí ze zpracovaných analýz v předchozí kapitole. Stěžejní byla SWOT analýza, na jejímž základě jsou navrženy následující změny.

Jedná se zejména o využití a rozšíření nabídky velkoobchodu pro stávající zákazníky o kancelářský sortiment, který je momentálně nabízen pouze v kamenné prodejně. Naopak noví zákazníci mohou využít odběru sortimentu z obalových materiálů a hygieny, které jsou nabízeny v maloobchodě. Vzhledem k tomu, že firma je na hygienický a obalový program specializována, je možné nabízet zboží pro tyto nové zákazníky (pouze velkoobchod) mnohdy za atraktivnější ceny, než jsou ceny zboží, za které je standardně odebírají od firem zaměřených na kancelářské potřeby.

Kamenný obchod skýtá výhodu prezentace zboží a možnosti okamžitého odběru. Většina konkurence v kancelářském sortimentu funguje na objednávkovém systému přes webové stránky nebo telefonicky s dobou dodání nejdříve na druhý den. Vzhledem k tomuto faktu, by bylo vhodné maximálně využít výhodu fyzické prezentace zboží a vytvořit v kamenném obchodě možnost prodeje nejběžnějšího kancelářského sortimentu za velkoobchodní ceny shodné nebo podobné jako má konkurence. Marketingovým tahem jak získat nové zákazníky by mohlo být vytvoření bonusových kont a následně poskytovaných dalších slev při dosažení určitého objemu nákupu. Takovéto rozšíření by znamenalo zvýšení zisků pouze v případě, že tímto krokem získá firma hodně nových zákazníků, kteří budou pravidelně nakupovat.

Marketingová strategie velkoobchodu i maloobchodu, je velmi slabá. Formou reklamních letáků je potřeba oslovit jak domácnosti, tak firmy po celém okrese, ve kterém firma působí. Přínosem bude zvýšení potenciálu návštěvnosti nových zákazníků.

Úspěšný podnik je zaměřený na poskytování kvalitních služeb zákazníkovi. V současné době nabízí konkurence více či méně stejné produkty a výrobky, a proto je nutné se od konkurence odlišit v jiné oblasti. Právě touto oblastí jsou kvalitní služby poskytované zákazníkovi. Je třeba se zaměřit na řešení problému, které zákazník má a nabídnout mu kvalitní a rychlý servis. Rychlost zpracování speciálních nabídek pro zákazníky je v současné době spíše podprůměrná (do jednoho až dvou týdnů, dle náročnosti zadání). Zrychlením odpovědí na požadavky zákazníků v období od dvou až tří dnů by firma reflektovala vlastnosti podniku jako je spolehlivost a rychlost. Dále by se ale měla

soustředit na zdokonalování služeb a servisu poskytované především největším stávajícím odběratelům ve velkoobchodu.

Z analýzy dále vyplynulo, že informační systém není dostatečný. Chybí řádně zpracovaná databáze zákazníků, včetně základního sortimentu odběru a nastavených slev na určité produkty. Vytvořením takovéto databáze se dosáhne lepší zastupitelnosti zaměstnanců ve firmě, případně efektivnějšího zaučení nového zaměstnance. Dojde tak k eliminaci chyb plynoucích z výkonu práce nového nebo „zaskakujícího“ pracovníka.

Definování strategie, cílů a poslání zcela chybí, což se odráží ve všech oblastech fungování firmy, včetně oblasti motivace zaměstnanců. Vytvoření dokumentace by mělo přinést definování dlouhodobých cílů podniku, stanovení a popsání průběhů jednotlivých procesů a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění těchto cílů. Důležité je její ztotožnění se zaměstnanci, což přispěje k jejich lepší motivaci.

V souvislosti s analýzou citlivosti projektu se zjistilo, že nejvíce citlivým na změnu faktoru je změna hodnoty tržeb. Z grafu citlivosti vyplynulo, že tržby v kombinaci s fixními náklady tvoří dokonce 93% rizikovosti projektu. Je tedy nezbytné navrhnout a přijmout taková opatření, která zajistí maximalizaci tržeb. Zvýšení tržeb v obchodě můžeme dosáhnout snížením ušlého zisku. Pokud snížíme nedostatečný marketing na úplné minimum, mělo by dojít ke zvýšení návštěvnosti a tedy i růstu tržeb. Je potřeba se zaměřit na obě oblasti prodeje – jak na velkoobchod, tak na maloobchod.

Zvýšení návštěvnosti dosáhneme především prostřednictvím reklamy. Vhodná je prezentace prodejny formou letáku a informačních emailů o nové nabídce prodeje za zaváděcí velkoobchodní ceny, rozeslaných po firmách po celém okrese Uherské Hradiště. V případě maloobchodu je možné informovat, připomenout prodejnu formou letáků rozeslanými i mimo město Uherské Hradiště.

ZÁVĚR

Vytváření a formulace strategie vycházející ze strategické analýzy je sice procesem dlouhodobým, avšak představuje nezbytnou podmínku úspěšného podniku.

Pro určení strategie, která by byla pro podnik nejvhodnější, máme možnost vybírat ze široké škály analýz. Vzhledem k časové a administrativní náročnosti postačí vybrat nejlépe tři metody, které budou hrát klíčovou roli při analyzování daného podniku. K nim pak dle potřeb můžeme použít doplňující analýzy, které nám pomohou nastínit nebo více rozebrat současnou situaci a stav, ve kterém se podnik nachází.

Podstatou analyzování podniku je nalézt a co nejpřesněji definovat prvky a dílčí faktory, které mají vliv na chod podniku. Analýzy jsou převážně subjektivního charakteru a tak musíme mít na paměti, že abychom vše správně analyzovali a následně dosáhli posunu kupředu, je důležité „nelhat si do vlastní kapsy“.

Cílem této práce bylo zjistit současný stav, ve kterém se podnik nachází a na základě těchto zjištění navrhnout opatření, která by směřovala k rozvoji firmy. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout a výsledky z analýz budou podkladem pro rozhodování o budoucím vývoji firmy a budou sloužit jako podklad pro tvorbu strategie a strategického řízení podniku.

Nejprve byla provedena SWOT analýza, jejímž cílem bylo zjistit slabé a silné stránky podniku, hrozby, které mohou podnik negativně ovlivňovat a příležitosti, kterých bychom mohli využít k posílení pozice podniku na trhu. Analýza odhalila, že slabé stránky s příležitostmi jsou v téměř ve stejném poměru jako slabé stránky a hrozby. V podniku převládá kombinace diverzifikační a obranné strategie, kdy silné stránky jsou podřízeny nepříznivému okolí a v podniku často dochází ke kompromisům na úkor zisku. Eliminace slabých stránek a hrozeb a nezbytné posílení stránek silných přinese upevnění pozice na trhu a firma bude stát na daleko pevnějších základech.

Následný Porterův model pěti sil umožnil analyzovat okolí podniku jako celku. Přínosem byla především analýza konkurence, která dosud nebyla zpracována. Výsledky této analýzy mohou sloužit jako podklad pro definování konkurenční strategie podniku a na jaké aspekty by se podnik měl zaměřit, aby získal silnější pozici na trhu.

Rozvoj firmy se uskutečňuje především prostřednictvím úspěšných projektů. Klíčem k takovému úspěšnému projektu je kvalitní příprava a kvalitně propracovaná analýza rizik. V řadě firem se může v důsledku strachu objevit vyhýbání se riziku. Nicméně v tržním prostředí se ale podnik inovacím vyhýbat nemůže. Analýza rizik v závěru praktické části této práce se zabývá nedávno dokončeným projektem otevření kamenného obchodu. Odhaluje, které faktory jsou nejvíce citlivé na změnu a jak tato změna ovlivní hospodářský výsledek. Nejvíce se projeví na zisku změna hodnoty tržeb dosažených v prodejně, dále pak má na zisk vliv změna hodnot fixních nákladů. Podle grafu k rizikovosti projektu jednoznačně nejvíce přispívají tržby hodnotou 73 % a fixní náklady hodnotou 20 %. Ostatní zvolené faktory měly na vliv zisku téměř zanedbatelný vliv.

Skutečnost, že majitelé nebo manažeři nereagují včas na změny v podnikatelském prostředí, může vést ke ztrátě zákazníků a v konečném důsledku až k ukončení její činnosti. V případě, že přijde krize, ať už závažná či méně závažná, očekávaná či náhlá, musí být podnik dostatečně připraven na její zvládnutí.

I zpomalení ekonomiky ještě neznamena, že musíme „zkrachovat“. Je vždy nutné využít všech stávajících zdrojů, které má podnik k dispozici, a omezit zbytečné plýtvání především finančních prostředků. Krizi nemusíme nutně chápat jako hrozbu, ale můžeme ji brát jako příležitost ke změně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- DOBSON, Paul a Ken STARKEY, 1993. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell business. ISBN 0631186247.
- FOTR, Jiří, 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vydání. Zlín: Management Press. ISBN 80-856-0306-3.
- GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2560-4.
- HOPE, Jeremy a Robin FRASER, 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- HORÁK, Roman, 2009. *Finanční plánování*. Přednášky pro kurz Generálního štábu. Brno: ÚSOS, UO.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 1993. *Exploring Corporate Strategy: text and cases*. 3. vydání. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0132974417.
- KAPLAN, Robert a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4651-3.
- PARMENTER, David, 2007. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-047-0095-881.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL Vladimír a Karel REIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.
- ŠEFČÍK, Vladimír, 2013. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3186-968.

Internetové zdroje:

Anon., © 2011. SWOT analýza v excelu. *Excel-navod.fotopulos.net* [online]. [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

JURÍČEK Ondřej, 2012. Porterův model pěti sil. In: *Slideshare.net* [online]. [citace]. [cit. 2013-10-06]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/ondrejjuricek3/kpi-zaverecny-ukol-portermodelptisiljuekondej>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, [b.r.]. Pragmatický přístup ke strategické analýze. In: *Strateg.cz* [online]. [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C01.html>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2006. Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. In: *Strateg.cz* [online]. [cit. 2013-10-06]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C05.html>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. Analýza Most. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2013. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/most>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. Balanced Scorecard. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. Diferenční analýza. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. EFE matice. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. IFE matice. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. Prognózování. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>

ManagementMania's Series of Management, © 2011-2013. Technika scénářů. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/technika-scenaru>

MARGARISOVÁ, Klára, 2011. Management a marketing: Strategická analýza vnějšího prostředí II. In: *Skola.spectator.cz* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: http://skola.spectator.cz/5_SEMESTR/Management/Analyza_vnejsiho_prostredi_II.pptx

Podnikátor, © 2012. Řízení rizik v podniku. *Podnikátor.cz* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17026/Rizeni-rizik-podniku>

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, Martin, 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In: *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	The Boston Consulting Group.
CF	Cash flow.
FN	Fixní náklady.
MBO	Management by Objectives.
MOST	Mission, Objectives, Strategy, Tactics.
NPV	Net Present Value.
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické faktory.
Q	Kvartál.
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-frame.
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
UZ	Ušlý zisk.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Model strategického řízení</i>	13
<i>Obr. 2. Matice BCG</i>	21
<i>Obr. 3. SPACE analýza</i>	23
<i>Obr. 4. Porterův model pěti sil</i>	32
<i>Obr. 5. Členění hrozeb dle kategorií a oblastí</i>	38
<i>Obr. 6. Graf typu tornádo</i>	50
<i>Obr. 7. Spojnicový graf zisku</i>	51
<i>Obr. 8. Výsledky SWOT analýzy</i>	59
<i>Obr. 9. Diagram SWOT analýzy</i>	60
<i>Obr. 10. Spojnicový graf – analýza citlivosti</i>	71
<i>Obr. 11. Graf citlivosti</i>	72

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vzor programu akčního plánu</i>	17
<i>Tab. 2. Matice SWOT analýzy</i>	28
<i>Tab. 3. Stupnice hodnocení rizik</i>	42
<i>Tab. 4. Tabulka hodnocení rizik</i>	43
<i>Tab. 5. Rozhodování o přijatelnosti rizika</i>	43
<i>Tab. 6. Matice hodnocení rizik</i>	46
<i>Tab. 7. Číselné ohodnocení významnosti rizik</i>	47
<i>Tab. 8. Stupnice měření poklesu zisku a vzrůstu investičních nákladů</i>	48
<i>Tab. 9. Pravděpodobnostní stupnice s intervaly</i>	49
<i>Tab. 10. Pravděpodobnostní stupnice se slovními popisy</i>	49
<i>Tab. 11. Matice SWOT analýza</i>	58
<i>Tab. 12. Konkurence v odvětví</i>	61
<i>Tab. 13. Potenciálně nově vstupující firmy</i>	64
<i>Tab. 14. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb</i>	65
<i>Tab. 15. Vyjednávací síla dodavatelů</i>	65
<i>Tab. 16. Vyjednávací síla odběratelů</i>	66
<i>Tab. 17. Scénáře hodnot faktorů rizika</i>	69
<i>Tab. 18. Pokles zisku při změně jednotlivých položek o 10 %</i>	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Tabulka rizik – prodejna
- P II Čistá současná hodnota projektu
- P III Rozdělení pravděpodobností vstupních faktorů

PŘÍLOHA P I: TABULKA RIZIK - PRODEJNA

Pracoviště	Pracovní činnost	Možné poranění, nebezpečí	Zdroj nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Bezpečnostní opatření	Odpovídá
				P	Z	H	R		
prodejna	obsluha PC	úraz elektrickým proudem	elektrická zařízení	2	2	3	12	<ul style="list-style-type: none"> • bezpečné zacházení při manipulaci se zařízeními • šetrné zacházení s elektrickými přívody • zaměstnanci musí být prokazatelně seznámeni s obsluhou elektrických zařízení (bezpečnostní školení) 	vedoucí prodejny - pravidelné kontroly
		poškození páteře, svalů a nervů	nedodržování ergonomických zásad	2	4	4	32	<ul style="list-style-type: none"> • seznámení s ergonomickými zásadami • vhodné uspořádání pracovního prostoru zaměstnance 	zaměstnanec
	obsluha varné konvice	úraz elektrickým proudem	elektrická zařízení	1	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> • bezpečné zacházení při manipulaci se zařízeními • šetrné zacházení s elektrickými přívody • zaměstnanci musí být prokazatelně seznámeni s obsluhou elektrických zařízení (bezpečnostní školení) 	vedoucí prodejny - pravidelné kontroly
		opaření	horká voda	3	1	3	9	<ul style="list-style-type: none"> • bezpečné zacházení při manipulaci se zařízeními 	zaměstnanec
	obsluha zákazníka	zakopnutí, pád pracovníka na rovině	podlaha	2	1	2	4	<ul style="list-style-type: none"> • vhodné uspořádání pracoviště • povinnost dbát své vlastní bezpečnosti • vhodná pracovní obuv • odstranění překážek, o které lze zakopnout (kartony pod regály, u pracovních stůlů nesmí vyčnívat) 	zaměstnanec

* Závažnost následku při delším nedodržování ergonomických zásad, vzhledem k tomu, že tyto poškození mají latentní povahu.

Pracoviště	Pracovní činnost	Možné poranění, nebezpečí	Zdroj nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Bezpečnostní opatření	Odpovídá
				2	1	2	4		
prodejna	úklid prodejních prostor	uklouznutí na mokré podlaze	mokrá podlaha	2	1	2	4	<ul style="list-style-type: none"> úklid prodejních prostor v době uzavření pro prodej v případě okamžitého úklidu - upozornění na kluzkou podlahu 	vedoucí prodejny - školení, zaměstnanec
	vyskladňování zboží	pád břemene	regály	3	2	4	24	<ul style="list-style-type: none"> těžké zboží umísťovat do spodních regálů zboží ve vyšších regálech zajištěno příčkou zabraňující sklouznutí 	vedoucí prodejny - školení, zaměstnanec
	naskladňování zboží	přiražení břemene, jeho vysmeknutí, zakopnutí při manipulaci s břemenem	břemeno	4	2	4	32	<ul style="list-style-type: none"> dbát na zdravotní a osobní fyzickou způsobilost - brát břemena, která zvládnou, nepřepínat své síly odstranění překážek o které lze zakopnout 	vedoucí prodejny - školení, zaměstnanec

Z tabulky vyplývá, že mezi nejvýznamnější rizika patří rizika při naskladňování a vyskladňování zboží. Vhodnými opatřeními jsou seznámení zaměstnanců s těmito riziky a následně pak stanovení patřičných pracovních postupů a dobrá organizace práce. Dalším významným rizikem je riziko nedodržování ergonomických zásad, které je ve značné míře latentní. Ač by toto riziko někdo považoval za méně významné, je třeba upozornit na to, že dochází ke kumulaci negativních faktorů, které se mohou později projevit na zdraví člověka. V praxi se jedná často o podceňovaný faktor. Je tedy vhodné zaměstnance o těchto zásadách poučit, případně nechat tyto zásady „po ruce“.

PŘÍLOHA P II: ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA PROJEKTU

Cash flow projektu:

Položka	I Q	II Q	III Q	IV Q	V Q	VI Q
	červenec - září	říjen - prosinec	leden-březen	duben - červen	červenec - září	říjen - prosinec
Tržby	90	140	150	160	170	180
Náklady celkem	93	93	93	93	102	102
nákup zboží	30	30	30	30	30	30
diskontní sazba	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
zisk před zdaněním	-33,0	17,0	27,0	37,0	38,0	48,0

Pro výpočet čisté současné hodnoty byl použit následující vzorec:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} + N + V$$

1 rok projektu:

$$NPV = \frac{-33}{(1+0,05)^0} + \frac{17}{(1+0,05)^1} + \frac{27}{(1+0,05)^2} + \frac{37}{(1+0,05)^3} - 92 + 15 = -37$$

1, 5 roku projektu:

$$NPV = \frac{-33}{(1+0,05)^0} + \frac{17}{(1+0,05)^1} + \frac{27}{(1+0,05)^2} + \frac{37}{(1+0,05)^3} + \frac{38}{(1+0,05)^4} + \frac{48}{(1+0,05)^5} - 92 + 15 = 32$$

PŘÍLOHA P III: ROZDĚLENÍ PRAVDĚPODOBNOTÍ VSTUPNÍCH FAKTORŮ ANALÝZY CITLIVOSTI

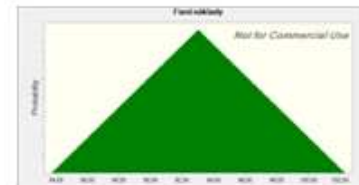
Assumptions

Assumption: Fixní náklady

Cell: G10

Triangular distribution with parameters:

Minimum	83,70
Likeliest	93,00
Maximum	102,30

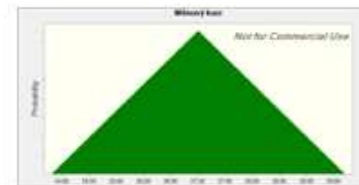


Assumption: Měnový kurz

Cell: G8

Triangular distribution with parameters:

Minimum	24,30
Likeliest	27,00
Maximum	29,70

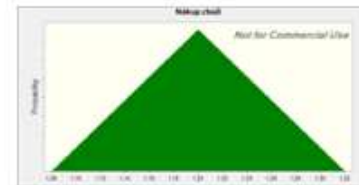


Assumption: Nákup zboží

Cell: G9

Triangular distribution with parameters:

Minimum	1,08
Likeliest	1,20
Maximum	1,32

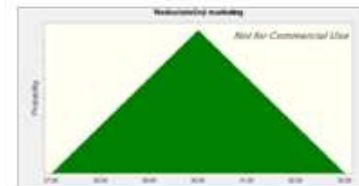


Assumption: Nedostatečný marketing

Cell: G11

Triangular distribution with parameters:

Minimum	27,00
Likeliest	30,00
Maximum	33,00

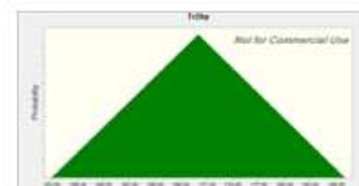


Assumption: Tržby

Cell: G7

Triangular distribution with parameters:

Minimum	153,00
Likeliest	170,00
Maximum	187,00



End of Assumptions