


Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku ABC

Bronislav Juříčka

Bakalářská práce
2012

 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: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bronislav JUŘIČKA**

Osobní číslo: **L09404**

Studijní program: **B 3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Téma práce: **Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku ABC**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik
2. Analýza a řízení podnikatelských rizik ve vybraném podniku
3. Formulace návrhů a doporučení pro efektivní proces řízení podnikatelských rizik vybraného podniku



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4

[2] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

[3] TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

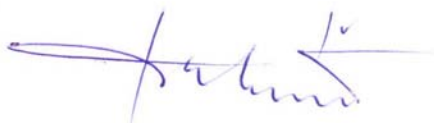
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce s tématem „Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku ABC“ je zaměřena na řešení podnikatelských rizik daného subjektu, jejich analýzu a řízení. V teoretické části se zaměřuje na výklad a popis podniku, jeho okolí, faktory působící na podnik, analýzu podnikatelského rizika a řízení rizika. V praktické části se dotýká přímo konkrétní společnosti, analýzy specifických podnikatelských rizik, jejich řízení a možné dopady na ekonomické výsledky společnosti.

Klíčová slova: podnik, riziko, analýza rizik, řízení rizik

ABSTRACT

Bachelor thesis with the theme "Analysis and Management of Business Risks in the Company ABC" is focused on solving business risks of the organization, analysis and management. The theoretical part focuses on the interpretation and description of the business, its environment, factors affecting business, business risk analysis and risk management. In the practical part, directly affects a specific company, specific business risk analysis, management and potential impacts on the economic results of the company.

Keywords: enterprise, risk, risk analysis, risk management

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Romaně Bartošikové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty. Mé poděkování patří rovněž všem pracovníkům společnosti ABC za jejich čas, ochotu a informace.


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 užit 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 14.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU.....	12
1.1 PODNIKATEL	12
1.2 PODNIK	12
1.3 POJETÍ PODNIKU	12
1.4 OKOLÍ PODNIKU, FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK	13
2 ANALÝZA RIZIK.....	14
2.1 NEBEZPEČÍ	14
2.2 RIZIKO.....	14
2.3 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	14
2.3.1 Aktivum.....	14
2.3.2 Hrozba	15
2.3.3 Zranitelnost	15
2.3.4 Protiopatření	15
2.4 OBSAH ANALÝZY RIZIK	15
2.5 POSTUPY ANALÝZY RIZIKA.....	16
2.5.1 Výběr postupu	16
2.6 SWOT ANALÝZA.....	16
2.6.1 Význam zkratky SWOT	17
2.6.2 Příklady faktorů SWOT	17
2.6.3 Použití SWOT analýzy.....	19
2.7 PESTLE, PEST ANALÝZA	20
2.7.1 Význam zkratky PESTLE	20
2.7.2 Význam zkratky PEST	20
2.8 PEST A JEJÍ VARIACE	21
2.8.1 Politické prostředí	22
2.8.2 Ekonomické prostředí	22
2.8.3 Sociální prostředí	22
2.8.4 Technologické prostředí.....	22
3 RIZIKA PODNIKU	23
3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODNIKOVÁ RIZIKA.....	23
3.2 DRUHY RIZIK.....	23
3.3 RIZIKA PROJEKTU PODNIKU	25
4 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	28

4.1	PODNIKATELSKÉ RIZIKO	28
4.2	PŘÍČINY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	28
4.3	DRUHY RIZIKA.....	30
4.3.1	Podnikatelské a čisté riziko	30
4.3.2	Systematická a nesystematická rizika	30
4.4	ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	31
4.4.1	Diverzifikace	31
4.4.2	Flexibilita	32
4.4.3	Dělení rizika	33
4.4.4	Transfer rizika	33
4.4.5	Pojištění.....	34
5	SHRnutí TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
6	PODNIK ABC.....	37
6.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	37
6.2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	37
7	OKOLÍ PODNIKU.....	38
7.1	ČLENĚNÍ OKOLÍ, ANALÝZA PEST	38
7.1.1	Geografické	38
7.1.2	Sociální.....	38
7.1.3	Politické.....	38
7.1.4	Ekonomické.....	39
7.1.5	Ekologické.....	39
7.1.6	Technologické	39
7.1.7	Etické.....	39
7.1.8	Kulturně historické.....	40
7.2	ZHODNOCENÍ ANALÝZY PEST	40
7.3	ANALÝZA SWOT	40
7.4	DEMOGRAFICKÉ ČLENĚNÍ	43
7.5	OBEČNÉ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK.....	44
7.5.1	Sociální faktory a kupní síla obyvatelstva	44
7.5.2	Konkurenční prostředí.....	45
8	EKONOMIKA PODNIKU	48
8.1	VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ	48
8.2	VÝNOSY A POHLEDÁVKY	51
9	RIZIKA PODNIKU	53
9.1	RIZIKOVÉ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK	53
9.2	ZHODNOCENÍ RIZIK	53
9.3	ANALÝZA TEORETICKÝCH DOPADŮ	55
10	NÁVRH OPATŘENÍ – ŘÍZENÍ RIZIK	56

ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM GRAFŮ	65

ÚVOD

S pojmem „riziko“ je spojena každodenní lidská činnost ve všech jejích oblastech, ať již v soukromé, či pracovní. Mnoho podob rizika, jeho členění, výše a vznik možných následků dává především v ekonomické oblasti vzniknout novým oborům a činnostem, zabývající se touto problematikou, tedy ovládáním a řízením rizik. V ekonomické oblasti pak, zvláště v současné době technologického růstu, zvyšování náročnosti procesů a stále se zvyšujících nároků spotřebitele, je nanejvýš důležité pro úspěšný rozvoj a udržení stanovených cílů a standardů kalkulovat i s možnými negativními dopady různých vnějších vlivů, které je, i není možno ovlivnit, a které tudíž představují pro hospodářský výsledek dané společnosti určitou míru rizika. Zodpovědné řízení podniku zahrnuje nejenom prostou kalkulaci nákladů a výnosů, ale také analýzu a zhodnocení rizik, plynoucích z konkrétní podnikatelské činnosti. Bere v potaz faktory vnější, ovlivnitelné i neovlivnitelné, faktory vnitřní, po většinou ovlivnitelné, seznamuje se novými riziky, plynoucími z doplňkových činností, analyzuje možné dopady a samozřejmě se snaží těmto vesměs negativním dopadům předcházet. Proto zodpovědné řízení podniku zahrnuje také soustředění se i na tuto oblast a řízení rizik jak na úrovni managementu, tak i na úrovních nižších. Podle velikosti podniku, jeho zaměření, obratu, obchodování na trzích domácích či zahraničních může být ustanoven celý tým pracovníků, risk manažerů, zabývajících se touto problematikou nebo může být pověřen jeden manažer, zodpovědný za analýzu a zpracování nástrojů pro eliminaci rizika. Úspěšnost hospodářského výsledku takového podniku je pak mnohdy dána důrazem, kladeným na otázku rizik a jejich případného podceňování. Nezanedbatelným, naopak velmi významným faktorem pro ekonomické výsledky je pak konkurence. Konkurenční prostředí podnikajících subjektů tak nese větší či menší riziko ekonomických ztrát těchto konkurentů, které může gradovat a vyústit až v úplnou eliminaci nepřipraveného subjektu.

Cílem této bakalářské práce bude tedy analýza specifických rizik vybrané společnosti, vlivu okolních faktorů na ekonomický výsledek, stanovení teoretických ekonomických dopadů při nerespektování určujících faktorů a návrh opatření pro řízení těchto rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU

1.1 Podnikatel

S termínem podnikatel se setkává běžně každý z nás a rozumíme pod ním osobu, která vykonává podnikatelskou činnost.

Obchodní zákoník definuje termín podnikatel podle více kritérií. Z formálního hlediska považuje za *podnikatele* každou fyzickou a právnickou osobu zapsanou v obchodním rejstříku. Z věcného hlediska je v souladu s obchodním zákoníkem podnikatelem každá fyzická či právnická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění. Fyzická osoba se stává podnikatelem v okamžiku, kdy získá živnostenské či jiné podnikatelské oprávnění (advokát, daňový poradce, lékař) nebo bude zapsána do zvláštní evidence obecního úřadu jako samostatně hospodařící rolník.

Právnická osoba může být založena jen za účelem podnikání (obchodní společnosti, družstva) nebo je založena k jiným účelům, ale může podnikatelské oprávnění získat (rozpočtové organizace, obce, státní vysoké školy). [4]

1.2 Podnik

Podnikání je institucionalizováno v podniku. Právní definici podniku najdeme v obchodním zákoníku, který definuje *podnik* jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. [4]

1.3 Pojetí podniku

Podnik je ekonomicko-správním subjektem, jehož charakterizuje ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Slouží podnikateli k podnikatelské činnosti a představuje základní prvek institucionálního uspořádání hospodářství, které je založeno na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu.

Podnik existuje v různých právních formách a podnikatelská činnost, která probíhá v jeho rámci, si klade více cílů. Při realizaci těchto cílů dochází k propojení snahy o osobní pro-

spěch vlastníků podniku (růst hodnoty podniku, maximalizace zisku, růst tržního podílu atd.) se zajištěním prospěchu pro podnikové okolí.

Podnik je obvykle pojímám jako ziskový, výdělečný subjekt. Toto pojetí je možné rozšířit o nestátní neziskové organizace orientující se přímo na vznikající potřeby ve společnosti při hospodárném využívání prostředků svěřených ve větší nebo menší míře výše uvedenými ziskovými subjekty. [5]

1.4 Okolí podniku, faktory působící na podnik

Okolím podniku se rozumí vše, co je vně podniku a zároveň ve vztahu s ním. Vazba okolí k podniku je oboustranná, okolí působí na podnik a podnik může působit na okolí. Dominantnější v tomto ovlivňování je spíše okolí.

Konkrétněji lze rozlišit okolí:

- Geografické – ovlivňující zejména rozhodování o umístění podniku
- Sociální – vnáší do podnikového rozhodování širší společenskou zodpovědnost
- Politické – dané mocenskými zájmy tlumočenými zejména prostřednictvím politických stran
- Ekonomické – konstruované hospodářskou politikou státu
- Ekologické – vnášející do podnikového rozhodování kritérium odpovědnosti za životní prostředí
- Technologické – dané úrovní ostatních podnikatelských subjektů, s nimiž se podnik srovnává
- Etické – vytvářející obecné principy, tradice, zvyky a pravidla, která ovlivňují vztahy v rámci společnosti
- Kulturně historické dané celkovou vzdělaností a kulturní úrovní společnosti

Důležité pro ovlivňování podniku je průběžné prolínání uvedených okolí. [5]

2 ANALÝZA RIZIK

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (risk management). [1]

Výchozí operace analýzy rizika je tedy identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika. [9]

2.1 Nebezpečí

Významným pojmem v rizikovém inženýrství je nebezpečí (hazard), které je jistou reálnou hrozbou poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. [6]

Pojem nebezpečí má dva základní rysy:

- Vztahuje se k budoucnosti – je nutné se zamýšlet nad nebezpečím, které hrozí, nikoliv nad tím, co se mohlo všechno stát
- Je neurčitý – nepříznivá událost, o níž je známo, že se stane, určitě není nebezpečím nýbrž skutečností, s níž se lze aktivně nebo pasivně vypořádat [9]

2.2 Riziko

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující **míru ohrožení, stupeň ohrožení**. [6]

2.3 Základní pojmy analýzy rizik

2.3.1 Aktivum

Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na **hmotná** (např. nemovitosti, cenné papíry, peníze, apod.) a na **nehmotná** (např. informace, předměty průmyslového a autorského práva, kvalita personá-

lu apod.). Aktivem může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

2.3.2 Hrozba

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být např. požár, přírodní katastrofa, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kursu české koruny vzhledem k evropské měně, apod. Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá **dopad hrozby**.

2.3.3 Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

2.3.4 Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. [1]

2.4 Obsah analýzy rizik

1. **Identifikace aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, která vlastní
2. **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu
3. **Identifikace hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb

4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizika. [1]

2.5 Postupy analýzy rizika

Existují dvě hlavní kategorie postupu analýzy rizika: kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metody pátrají po tom, jak srovnat relativní významy rizik, kterým projekt čelí v podmínkách vlivu jejich výskytu na výstupu projektu.

Kvantitativní postupy se snaží určit absolutní rozsahy hodnot společně s rozdělením pravděpodobností pro výstup firmy nebo projektu, následně zahrnuje sofistikovanější analýzu, často za pomoci použití počítačů. [7]

2.5.1 Výběr postupu

Při určování, který z dostupných postupů analýzy je nejvhodnější pro aplikaci u konkrétního projektu, by měl management zvážit:

- Dostupnost zdrojů pro analýzu – lidských, výpočetních a času
- Zkušenost osob provádějících analýzu s různými postupy
- Velikost a složitost projektu
- Dostupnost informací
- Účel analýzy [7]

2.6 SWOT analýza

Analýza SWOT kompletuje a řadí vnitřní silné a slabé stránky podniku, jeho vnější příležitosti a hrozby podle důležitosti. Je to snadno použitelný nástroj pro rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku. Je východiskem pro formulování strategie, která vznikne jako soulad mezi interními schopnostmi podniku a jeho vnějším prostředím. Pokud podnik nedisponuje silami na tvorbu atraktivní strategie, tak jeho vedení musí rychle budovat požadované schopnosti. Současně dobrá strategie vyžaduje soustředit se na zvrá-

cení těch slabostí, které dělají podnik zranitelným nebo ho omezují při sledování atraktivní příležitosti. [14]

Dvojitá stránka mnohých rizik vede k poznatku, že existence rizika je pro vyšetřovaný projekt (objekt, proces) buď hrozbou nebo příležitostí. To jsou dva důležité pojmy, které se uplatňují v analýzách SWOT. [3]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. [15]

2.6.1 Význam zkratky SWOT

S - Strengths – silné stránky (podniku, odvětví, prostředí...)

W- Weaknesses – slabé stránky

O - Opportunities – příležitosti

T - Threats – hrozby [14]

2.6.2 Příklady faktorů SWOT

- **S - Strengths** - silné stránky: dostatek finančních zdrojů, originální výrobní inovace, zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci
- **W- Weaknesses** - slabé stránky: zastaralé výrobní zařízení, drahá pracovní síla, neznámá výrobní značka

- **O – Opportunities** - příležitosti: pokles intenzity soupeření, vznik nových skupin spotřebitelů, snížení překážek při vstupu do nového odvětví
- **T – Threats** - hrozby: hospodářská recese, rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, nepříznivý vývoj měnových kurzů [14]

SWOT tabulka je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům (strategie řízená trhem, market-driven strategy) nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů (strategie řízená zdroji, resource driven strategy, např. hledáním nových trhů a použití pro již existující produkty a služby). [15]



Obr. 1. Tabulka analýzy SWOT [16]

2.6.3 Použití SWOT analýzy

Analýza SWOT se vypracovává pouze pro jeden konkurenční prostor, pro jedno odvětví. Syntéza výsledků analýzy spočívá v porovnávání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Jejich kombinací a průnikem vzniká strategie jako vyvažující faktor, který uvádí podnik do souladu s jeho okolím. Takto chápaná a formulovaná strategie dovolí podniku orientovat se jen na takové příležitosti, které odpovídají jeho schopnostem a umožní vyhnout se hrozbám, proti kterým se nedokáže bránit. Výsledná strategie vznikne jako součet 2 vektorů. Takto získaná strategie představuje základní doporučení pro strategickou orientaci podniku a respektuje požadavek těsného souladu mezi interními schopnostmi podniku a jeho vnějším prostředím. [14]

2.7 PESTLE, PEST analýza

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. [12]

2.7.1 Význam zkratky PESTLE

Vnější faktory:

P – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Social - sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)

T – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

L – Legal - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E - Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. [12]

2.7.2 Význam zkratky PEST

Někdy se používá podobná zjednodušená varianta nazývaná PEST analýza:

P – Politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

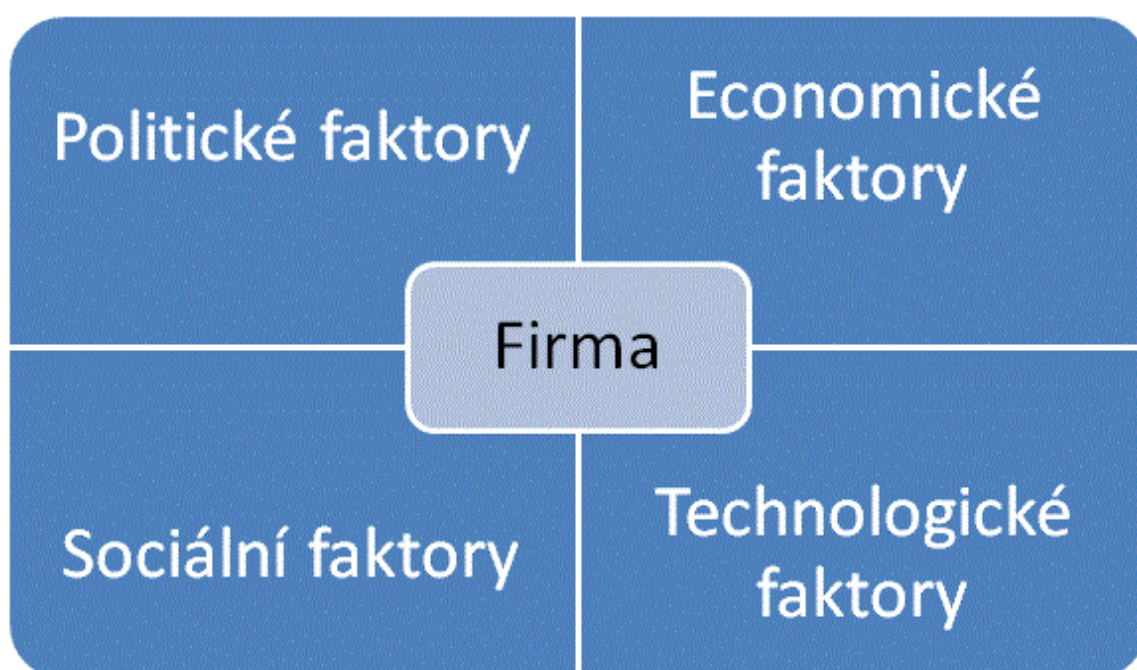
S – Sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace

T – Technologické – dopady nových a vyspělých technologií [12]

Je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování

rezidenčního projektu, zrušení zastoupení, atd. a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu). Důvodem pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu.

PEST analýza se tak na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. Podobně jako u SWOT analýzy je žádoucí, pokud se na její přípravě podílí větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktorů. [13]



Obr. 2. Tabulka analýzy PEST [13]

2.8 PEST a její variace

U PEST analýzy vznikla nejrůznější skupina odnoží. Tyto odnože jsou více méně pouhou marketingovou hříčkou, která pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozděluje některé původní položky PEST analýzy na více dílčích oblastí. Aby to celé bylo zajímavější, tak původní čtyři písmenka se v těchto odnožích nejrůzněji přehazují, aby se nová zkratka dobře vyslovovala. V Anglii se tak nyní častěji setkáme se **SLEPT** analýzou, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. [13]

2.8.1 Politické prostředí

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nej-různějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.).

2.8.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd.

2.8.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí je asi tou nejexaktnější a nejsnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.).

2.8.4 Technologické prostředí

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. [13]

3 RIZIKA PODNIKU

3.1 Vnitřní a vnější podniková rizika

Riziko v procesu řízení podniku spojuje nejistotu (co by se mohlo stát) s cíli (čeho se musí dosáhnout) a vyjadřuje jak míru ohrožení, tak míru příležitostí. Riziko se proto vztahuje především k rozhodování, což popisuje P. Drucker: „Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím.“ Stanovení rizika nemůže být náhodnou činností, ale mělo by se jednat o systematickou činnost v rámci řízení rizik podniku, jejímž východiskem je kategorizace rizik. Riziko je v podstatě „souhrnem“ rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výskyt rizikové události.

Analogicky s vnitřními a vnějšími faktory se také rizika kategorizují podle místa výskytu na vnitřní a vnější. Obě skupiny rizik se prolínají a vzájemně na sobě závisí, takže vnitřní a vnější rizika v souhrnu vytvářejí podniková rizika. [2]

3.2 Druhy rizik

Rizik, která přicházejí ve vztahu k podniku v úvahu, je velké množství s odlišnou silou působení. Proto jsou v následujícím přehledu uvedena jen některá nejvýznamnější rizika bez nároku na vytvoření vyčerpávajícího seznamu a při vědomí, že existuje množství dalších, z nichž u některých chybí v současnosti schopnost identifikace, anebo o kterých se hypoteticky tuší, že by mohla nastat.

- I. Vnitřní a vnější ekonomická rizika
 - a. Vývoj nákladů a nákladovosti
 - b. Přístup k finančním zdrojům a jejich cena
 - c. Platební podmínky a platební morálka
 - d. Solventnost obchodních partnerů
 - e. Daňová a subvenční politika
 - f. Makroekonomická stabilita
 - g. Vývoj směnných kurzů a inflace
 - h. Skutečné náklady na investice a jejich efektivnost

- i. Nižší výnosnost finančních investic
- j. Vývoj marketingových nákladů a efektivnost vynaložených prostředků
- k. Míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny

Vnitřní a vnější ekonomická rizika, do kterých se zpravidla promítají rizikové faktory z jiných oblastí. Podnik sám může míru rizika jen omezeně ovlivnit, má však možnost působení některých rizikových faktorů předvídat a do určité míry výše se pojistit.

II. Výrobní, technická a technologická rizika

- a. Zastarávání technologie
- b. Zastarávání konstrukce a funkčnosti výrobku
- c. Zásadní inovace v technologii, použitém materiálu a výrobku
- d. Bezpečnost výroby, ekologická čistota výroby a výrobku
- e. Výrobní kapacita, úzká (limitující) místa ve výrobě
- f. Údržba a havárie zařízení
- g. Vznik požáru, jehož příčinou jsou výrobní nedostatky
- h. Vývoj nových výrobků a technologií
- i. Kvalita výrobků

Může se zde jednat např. o vývoj nového výrobku, na který byly vynaloženy velké finanční prostředky a vyvinutý výrobek neuspěl na trhu.

III. Sociálně-pracovní rizika

- a. Lidské selhání
- b. Neodpovídající kvalifikace pracovníků
- c. Smrtelný úraz, hromadný úraz, výskyt nemoci z povolání
- d. Stávka, problémy v kolektivním vyjednávání
- e. Vztahy k zaměstnancům a odborům, nedodržování legislativy
- f. Podcenění sociální politiky podniku
- g. Zhoršení image podniku v důsledku sociální politiky

- h. Korupce
- i. Neetické jednání, mobbing, bossing, harassment
- j. Diskriminace pracovníků

Příkladem zde může být úmyslné poškození výrobní linky, zmrazení mezd vedoucí ke stávce a k zastavení výroby atd.

IV. Obecná tržní rizika

- a. Chování konečných zákazníků
- b. Chování distributorů
- c. Chování konkurentů
- d. Substituční výrobek na trhu

Např. významný konkurent podstatně snížil cenu a zahájil masivní reklamní kampaň.

V. Politická rizika

- a. Změna politického systému ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu
- b. Restriktivní opatření (embargo) vůči zemi obchodu
- c. Zhoršení vztahů (přerušení diplomatických styků) se zemí obchodu
- d. Teroristické akce
- e. Státní regulace
- f. Politika EU

Například přerušením diplomatických vztahů nebo zavedením embarga vůči určité zemi jsou zmrazeny všechny pohledávky. [2]

3.3 Rizika projektu podniku

Projekt je definován jako:

- Dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního **produktu, služby nebo výsledku**

- Jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření **definovaných výstupů** (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky [8]

Pro objektivní posouzení projektových rizik a volbu správných obranných strategií je velmi důležité jejich správné strukturování, které může být například podle:

- Místa vzniku vzhledem k projektu
- Zdroje rizika
- Předvídatelnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku
- Závažnosti dopadu
- Stupně kontrolovatelnosti a odvratitelnosti

Příkladem rizik projektu v rozdělení do kategorií podle zmíněného pohledu strukturování mohou být:

- 1) Externí nepředvídatelná rizika (většinou nekontrolovatelná):
 - a) Státní regulace
 - b) Přírodní katastrofy
 - c) Kriminální akty (např. vandalismus, sabotáže)
 - d) Nepřímé vlivy životního prostředí, stavu společnosti
 - e) Selhání základních předpokladů realizace (např. předčasné vyčerpání finančních zdrojů)
- 2) Externí předvídatelná rizika (zároveň obtížně kontrolovatelná):
 - a) Tržní rizika
 - b) Operační rizika
 - c) Předvídatelné vlivy prostředí
 - d) Očekávané sociální vlivy
 - e) Fluktuace měny
 - f) Inflace
 - g) Daňové úpravy

- 3) Interní rizika netechnického charakteru (obecně kontrolovatelná):
 - a) Manažerské potíže
 - b) Časové prodlevy
 - c) Přecherpané náklady
 - d) Potíže cash-flow
- 4) Interní rizika technického charakteru (opět obecně kontrolovatelná):
 - a) Technologické změny
 - b) Výkonnost technologií
 - c) Nedostatky technických návrhů
 - d) Rozsah projektu
 - e) Specifické aspekty technologií podle hospodářských odvětví
- 5) Legislativní rizika
 - a) Licence a patentová práva
 - b) Smluvní aspekty
 - c) Soudní řízení, apod.

Dalším způsobem třídění rizik s velkým vlivem na následnou tvorbu návrhů obranných strategií je dělení z obchodně-podnikatelského pohledu:

- **Podnikatelská**, která jsou zpravidla zdrojem realizace tržní výhody a jejichž krytí bývá zajištěno interním know-how společnosti
- **Ostatní projektová rizika** – taková rizika, která je vhodné smluvně nebo obchodně převést na jiné subjekty, například na pojišťovny, subdodavatele, apod. [11]

4 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, přinášejícího ztráty, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy. [10]

4.1 Podnikatelské riziko

Obecně bychom tedy mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky přitom mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě);
- různé velikosti – od odchylek malých, kdy se naše hospodářské výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský neúspěch v případě žádoucí odchylky či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě nežádoucí odchylky).

Podnikatelské riziko má tedy vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku (tato stránka je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, popř. ztrátami a v krajním případě i bankrotem. [10]

4.2 Příčiny podnikatelských rizik

Je zřejmé, že hospodářské výsledky podnikatelské činnosti (a tím též odchylky těchto výsledků od výsledků žádoucích či předpokládaných) ovlivňuje větší počet faktorů, jejich budoucí vývoj může být značně nejistý. Úspěšnost podnikatelské činnosti či určitého podnikatelského subjektu mohou např. ovlivnit:

- výraznější změny poptávky (vlivem změn spotřebitelských preferencí, vstupem nových konkurentů na trh), vedoucí k poklesu prodeje

- změny prodejních cen vyráběných produktů i změny cen jednotlivých vstupů (surovin a základních materiálů, energií, úrovní mezd aj.)
- změny makroekonomické a změny hospodářské politiky (změny daňové soustavy, změny zákonných úprav týkajících se ochrany životního prostředí aj.)
- změny mezinárodního ekonomického a politického okolí (vytváření ekonomických seskupení, politické konflikty a krize v určitých regionech aj.)
- podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu, vyplývající z prodloužení doby výstavby a záběhového provozu projektu (zvýšení výrobních nákladů vlivem odpisů a pokles výnosů z prodeje)
- nedosažení projektované výrobní kapacity, jež opět ovlivňuje výši prodejů i výrobních nákladů
- změny techniky a technologie, které mohou způsobit morální zastarání našeho podnikatelského projektu aj.

Příklad:

Předpokládejme, že určitá firma hodlá realizovat podnikatelský projekt spočívající v zavedení výroby určitého nového produktu. Z marketingového průzkumu vyplynulo, že očekávaná velikost prodejů činí 80 tis. ks/rok, v příznivém případě by mohla dosáhnout až 100 tis. ks/rok a v nepříznivém případě by neměla klesnout pod 50 tis. ks/rok.

Velikost poptávky (tis. ks/rok)	50	80	100
Pravděpodobnost poptávky *)	0,1	0,7	0,2
Zisk (mil. Kč/rok)	-10	25	40

Tab.1. Výše zisku [10]

*) Tyto pravděpodobnosti tvoří tzv. subjektivní pravděpodobnosti, které lze v tomto případě určit s využitím znalostí a zkušeností marketingových odborníků

Jestliže budeme v tomto příkladu mluvit o podnikatelském riziku, můžeme mít na mysli:

- riziko poptávkové – zde chápeme riziko jako faktor, který by mohl být příčinou neúspěchu daného podnikatelského projektu

- nebezpečí podnikatelské neúspěchu – zde chápeme riziko jakožto nebezpečí neúspěchu, které je zde číselně vyjádřeno hodnotou 0,1, což je pravděpodobnost poptávky velikosti 50 tis. ks/rok, a tím ztráty 10 mil. Kč/rok
- velikost ztráty (resp. nežádoucí odchylky skutečně dosaženého zisku od očekávaného), která nastane při určité budoucí nepříznivé situaci. Zde tedy chápeme riziko jako ztrátu velikosti 10 mil. Kč/rok, kterou inkasujeme při nízké poptávce 50 tis. ks/rok, resp. jako odchylku zisku, která v této situaci – od předpokládaného zisku velikosti 25 mil. Kč/rok – činí 35 mil. Kč/rok. [10]

4.3 Druhy rizika

4.3.1 Podnikatelské a čisté riziko

Základní druhy rizika tvoří riziko podnikatelské a riziko čisté. Podnikatelské riziko jsme již charakterizovali jako riziko spojující nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Přijetí tohoto rizika může vést jak ke ztrátě (někdy dosti značné), tak i k zvláště dobrým hospodářským výsledkům a zvýšení jmění firmy.

Čistá rizika jsou ta rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, popř. lidských životů a zdraví. [10]

4.3.2 Systematická a nesystematická rizika

Systematická rizika jsou rizika, která se systematicky mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji, kdežto nesystematická (jedinečná) rizika jsou na tomto vývoji převážně nezávislá.

Zdroje systematických rizik jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu (konjunkturální cykly, změny cen základních druhů energie) atd. tato rizika ohrožují zhruba stejným způsobem všechny hospodářské jednotky, resp. oblasti podnikatelské činnosti.

Rizika nesystematická (jedinečná) jsou ta rizika, která jsou specifická pro jednotlivé firmy, resp. podnikatelské projekty, které realizují. Příčinou nesystematického rizika může být

např. významná výrobní či technologická inovace v určitém výrobním oboru, vstup nového konkurenta na trh, odchod klíčových pracovníků firmy, havárie výrobního zařízení aj. [10]

4.4 Způsoby snižování podnikatelského rizika

Riziko podnikatelské projektu, resp. riziko podnikatelské činnosti vůbec není pevně dáno, ale manažer či podnikatel může toto riziko uplatněním vhodných postupů a opatření snížit, popř. je může – spíše však jen ve výjimečných případech – zcela eliminovat.

Postupy snižování podnikatelského rizika lze rozčlenit podle jejich povahy do dvou základních skupin, a to na postupy zaměřené na:

1. Odstranění, resp. eliminaci příčin vzniku rizika
2. Snižování nepříznivých důsledků rizika

Do první skupiny můžeme tedy zařadit ty činnosti, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku rizika, aby se snížila pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými důsledky pro zdar podnikatelského projektu, resp. aby se eliminovaly rizikové situace se zvláště nepříznivými efekty.

Do druhé skupiny činností zaměřených na snižování podnikatelského rizika lze zařadit ty činnosti, které se soustřeďují především na snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací. Zde tedy nejde o ovlivňování vlastních příčin vzniku rizika, ale o to, aby se účinky vzniku rizika na firmu – např. v podobě finančních ztrát z určitého podnikatelského projektu – snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru. Mezi významné příklady těchto opatření patří např. diverzifikace, etapové rozhodování a pojištění. [10]

4.4.1 Diverzifikace

Diverzifikace představuje významný způsob redukce podnikatelského rizika, spočívající ve snaze rozložit riziko na co největší základnu.

Nejčastějším druhem diverzifikace je rozšiřování výrobního programu, tj. zahrnování výrobků různé povahy a zaměření do výrobního sortimentu tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. Výrobní diverzifikaci lze uskutečnit několika základními způsoby. První z nich spočívá v tom, že výrobní program se rozšiřuje o předcházející, resp. navazující výrobní stupně (*tzv. vertikální integrace*). Další druh diverzifikace (*tzv. horizon-*

tální diverzifikace) znamená rozšiřování výrobního programu o další výrobky různé povahy. Uplatňují se i další druhy diverzifikace. Politická, kursovní a některá další ekonomická rizika snižuje rozvoj podnikání v různých zemích či regionech *světa* (tzv. *geografická diverzifikace*).

Výrobní diverzifikace jako způsob snižování podnikatelského rizika představuje určitý protipól specializace a koncentrace. Rozšiřování výrobního programu vede na jedné straně ke snížení tržních rizik, na druhé straně však neumožňuje využívat v dostatečné míře efektů plynoucích z vyššího rozsahu produkce. [10]

4.4.2 Flexibilita

Nepříznivé důsledky výskytu určitých rizik (především rizik tržních spojených s výkyvy poptávky, změnami prodejních cen, ale i rizik spojených s dostupností a cenovou úrovní surovin, materiálů a energií i mnoha dalších rizik), lze snížit flexibilitou (pružností) našeho podnikatelského projektu, resp. naší podnikatelské činnosti. Tato pružnost znamená, že jsme schopni rychle a bez vynaložení nadměrných nákladů reagovat na různé druhy změn. Pružnost podnikatelského projektu, resp. podnikatelské činnosti výrobního charakteru lze zajišťovat více způsoby. K nejvýznamnějším z nich patří volba výrobního zařízení či technologie, které nejsou úzce specializované, ale mají univerzální charakter.

Podnikatelskou pružnost však nelze chápat úzce z hlediska výrobních zařízení či technologií, ale z širšího pohledu. Patří sem dále:

- využívání různých forem pronájmu (leasing) místo zakoupení výrobních zařízení či jiných prostředků
- snaha o snižování podílu nepružných (fixních) nákladů, tj. nákladů režijního charakteru
- vytváření takového systému řízení, který podporuje pružné chování firmy

Všechny tyto faktory vedou ke snižování negativních účinků podnikatelského rizika, přičemž dosažená podnikatelská pružnost se projevuje především ve zkrácení doby, během níž je firma schopna reagovat na změny trhu. [10]

4.4.3 Dělení rizika

Dělení rizika představuje takový způsob snižování rizika, při kterém se toto riziko rozčleňuje mezi dva, resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určitého podnikatelského projektu či podnikatelské činnosti.

Dělení rizika může být dosaženo více způsoby, např. získáním nenávratných dotací, zakládáním společných podniků (joint ventures) aj.

Vytvoření společného podniku se příznivě projevuje i při získávání potřebných prostředků na financování podnikatelského projektu (finanční instituce oceňují sílu dvou nebo více společností místo jedné). Za značné snížení rizika platí ovšem každý účastník společného podniku i snížením potenciálního zisku, který se stejně jako riziko mezi ně rozděluje v jejich kapitálové účasti. [10]

4.4.4 Transfer rizika

Dalším často užívaným způsobem snižování podnikatelského rizika je jeho transfer (přesun) na jiné subjekty (dodavatele, odběratele, aj.). Přesun rizika se uplatňuje různými způsoby. Nejčastěji se uplatňují tyto formy:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, materiálů a polotovary za předem dohodnutých podmínek, např. při pevných cenách nebo cenách klouzavých, určených zpravidla v závislosti na prodejních cenách výrobků, které se z dané suroviny vyrábějí
- Uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek, které se vztahují např. k prodejním cenám aj.
- Pronájem výrobního zařízení, resp. jiných prostředků (leasing).
- Oddálení termínů uzavření kontraktů na určité projekty, zpravidla technické povahy (např. vývoj nových výrobků či technologií), až do okamžiku znalosti skutečných nákladů (redukce nákladových rizik a jejich přesun na zadavatele kontraktu)
- Termínové obchody, resp. termínové zajišťování (hedging). Termínové zajišťování snižuje riziko z cenového pohybu uzavřením dalších kontraktů opačného charakteru, čímž umožňuje např. kompenzaci ztrát při prodeji určitého zboží ziskem dosaženým při nákupu téhož zboží. [10]

4.4.5 Pojištění

Pojištění patří mezi určité speciální druhy přenosu rizika. Negativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace (tj. vniklé finanční škody či ztráty) se přenášejí na pojišťovnu, která – a to podle podmínek pojistné smlouvy – kryje tyto škody či ztráty buď plně nebo částečně (při pojištění se spoluúčastí). Firma, která se pojišťuje, platí ovšem pojišťovně určité poplatky, které vcházejí do jejích nákladů (pojistné).

Tradiční oblastí pojištění jsou tzv. čistá rizika (4.3.1)

Například Česká pojišťovna nabízí podnikatelům tyto čtyři hlavní druhy pojištění:

- Pojištění pro případ požáru a dalších živelných škod (výbuchy, blesky, nárazy či zřícení letadla, záplavy, povodně, vichřice, krupobití, zemětřesení aj.), kdy pojišťovna hradí náklady na znovupořízení majetku
- Pojištění pro případ přerušení provozu v důsledku živelné události
- Pojištění odpovědnosti podnikatele za škody způsobené provozem podniku třetím osobám; zde pojišťovna chrání pojištěného před možnými finančními náklady, které by musel vynaložit, pokud by svou činností způsobil škody na majetku a zdraví třetích osob včetně vlastních zaměstnanců
- Pojištění pro případ škod způsobených krádeží, vloupáním a loupežným přepadením

Snižování, resp. úplné odstranění výše uvedených rizik formou pojištění má význam především u menších firem, kde i škody a ztráty menšího rozsahu mohou vést ke značným obtížím, resp. v situacích, kdy jsou sice možné škody či ztráty málo pravděpodobné, avšak jejich značný rozsah je tak závažný, že by výrazně ohrozil finanční situaci firmy. [10]

5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Teoretická část bakalářské práce se zabývá pojetím možných rizik ve vztahu k podnikatelským aktivitám subjektu, jejich příčinami, analýzou a metodami snížení rizika na minimální úroveň.

V praktické části budou identifikována a definována rizika s přihlédnutím ke konkrétním specifikům vybraného subjektu, bude provedena aplikace nejpodstatnější analýzy těchto rizik a budou také využity a stanoveny metody a návrhy opatření k eliminaci nebo minimalizaci nežádoucích rizik, plynoucích z podnikatelské činnosti daného subjektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PODNIK ABC

6.1 Představení podniku

Podnik ABC je situován v Jihomoravském kraji, ve městě Břeclav. Název tohoto podniku není blíže specifikován z důvodu, že si odpovědní činitelé této společnosti nepřáli zveřejnění skutečného názvu podniku. Podnik ABC je vlastně budovou komerčního charakteru, jejímž předmětem činnosti je pronájem pronajímatelných prostor, za účelem jejich dalšího využití nájemci jako obchodní prostory a prostory pro poskytování služeb.

6.2 Charakteristika podniku

Podnik ABC lze charakterizovat jako dvoupodlažní budovu typu obchodního domu, stavebně upravenou rozdělením plochy na jednotlivé pronajímatelné jednotky o různé velikosti, a to od 25 m² do 250 m². Celková pronajímatelná plocha tohoto objektu tak činí 4.284 m² a počet takto pronajímatelných jednotek činí 41. Budova má vlastní technické zázemí, vyznačující se především nákladní rampou pro možnost zásobování pronajatých jednotek, zázemí pro personál, charakteristické prostory pro odpočinek, hygienu a stravování, dále je vybavena vlastním vzduchotechnickým zařízením, zabezpečujícím povinnou výměnu vzduchu v objektu, vytápění a klimatizaci jak společných, tak i pronajatých prostor. Pro návštěvníky objektu a zákazníky jsou zde využitelná dvě schodiště, odpočinkový prostor určený především pro matky s dětmi, veřejně přístupné sociální zařízení a parkoviště situované vedle objektu. Bezbariérový přístup poté zajišťují příslušná posuvná zvedací zařízení, komponovaná jako součást schodišť.

Charakteristickým rysem tohoto podniku, jak již vyplývá ze stavebně-technického uspořádání budovy a tedy i hlavním a jediným předmětem činnosti je pronájem vlastních nebytových prostor za účelem tvorby zisku.

7 OKOLÍ PODNIKU

7.1 Členění okolí, analýza PEST

7.1.1 Geografické

Jak již bylo zmíněno, objekt je situován v kraji Jihomoravském, ve městě Břeclav. Jeho poloha v rámci města je vhodná a výhodná k provozování aktivit tohoto typu především umístěním v blízkosti centra města a snadnou dostupností pro dopravu i pěší. Výhodnost v tomto smyslu spočívá také v blízké dosažitelnosti stanic hromadných dopravních prostředků a umístěním tohoto objektu v zóně, svými komerčními prostory a stavbami obecně využívané jako centrum pro kupující. Okolí podniku ve smyslu geografickém lze tedy charakterizovat jako nákupní zónu neboli nákupní centrum města Břeclav.

7.1.2 Sociální

Sociální členění okolí podniku není zcela jednoznačné, obecně lze říci, že je různorodé. Díky situování objektu na tomto konkrétním územním celku se zde střetávají jak místní občané a obyvatelé města, tak i návštěvníci z blízkého okolí domácího i návštěvníci z okolních států, tedy Rakouska a Slovenské republiky. Stejně tak je zde charakteristická různorodost ve smyslu věkových kategorií návštěvníků i obyvatel. Lze však konstatovat, že při bližším průzkumu tohoto okolí, zaměřeném na obyvatelstvo místní, zde převažují obyvatelé střední věkové kategorie s průměrným až nižším finančním příjmem, obecně charakterizované jako střední sociální vrstvy.

7.1.3 Politické

Členění politické je dáno momentální skladbou politické reprezentace města, obecnou hospodářskou situací i obecnou politikou státu. Zastupitelstvo města, zřejmě větší část této politické reprezentace, je nakloněno podnikatelským aktivitám a tím souvisejícímu ekonomickému rozvoji města Břeclav za pomoci soukromých subjektů, což je okolím podniku kvitováno s uspokojením a přispívá tak pomocí svých rozhodnutí k akceptaci současné komunální politiky a obecnému rozvoji dané oblasti.

7.1.4 Ekonomické

Ekonomické okolí podniku je jako většina subjektů v České republice zatíženo současnou, dle hodnocení vládních ekonomických expertů, nevyhnutelnou ekonomickou politikou státu. Tzn., že veškeré subjekty v tomto okolí, ať již podnikatelské či soukromé, se potýkají s většími či menšími ekonomickými a finančními obtížemi. To se pochopitelně odráží jak na kvalitě a množství poskytovaných služeb daného okolí, tak i na množství a kvalitě služeb nájemců podniku ABC, s čím je samozřejmě svázána i samotná činnost podniku, tedy pronájem komerčních prostor.

7.1.5 Ekologické

Z ekologického hlediska je možno hodnotit situaci a okolí podniku velmi kladně. Jak právní normy, tak i komunální politická reprezentace vč. místně příslušných orgánů dbají na dodržování pravidel v oblasti environmentální. Povinnost plnění zákonných norem a nařízení je v této oblasti dodržována a důsledně kontrolována stanovenými státními institucemi, tedy i samotný podnik ABC, který je vázán těmito normami, je v tomto smyslu stejně odpovědným subjektem.

7.1.6 Technologické

Technologické vybavení podniku je ve vztahu se srovnávaným okolím na velmi dobré, konkurenceschopné úrovni. Podnik ABC sleduje nové trendy v technologické oblasti mj. vybavením moderním zabezpečovacím zařízením, vybavením kvalitními prostředky proti požární ochraně, sledujícími jak ochranu majetku, tak i ochranu osob, dále využívá zmíněné technické prostředky pro bezbariérový přístup apod. Vzhledem k tomu, že v okolí podniku je situována větší část nízkopodlažních budov tohoto typu, je podnik ABC ve vztahu se srovnatelným objektem na předním místě tohoto hodnocení.

7.1.7 Etické

Etické hledisko hodnocení okolí podniku vychází z převážné části společenských vrstev, obývajících jeho okolí. Jde tedy především o vrstvy střední, ale i nižší třídy, dodržující však obecně vžitá pravidla a normy etického chování. Nutno však říci, že se v tomto okolí vyskytují i osoby závadné, nepřizpůsobivé a svým chováním demoralizující jistou část převážné většiny stálého obyvatelstva, především starších a psychicky náchylnějších oby-

vatel. Tato situace je však zákonným způsobem řešena místními orgány a lze tedy říci, že převážná část okolí podniku je z hlediska etického na přijatelné úrovni.

7.1.8 Kulturně historické

Při tomto členění je možno vycházet z předcházejícího bodu etiky, kdy je místní okolí přirozeně zatíženo zvyky a kulturními hodnotami daného regionu, vycházejících ze specifík společenských norem a souvisejícího geografického umístění tohoto územního celku. Vnášením vlastních hodnot, jak z hlediska kulturního, tak i společenského, různých zúčastněných etnik, není v této oblasti přijímáno ani přejímáno jako obecná pravidla či normy, naopak si toto okolí zachovává svoje přirozené kulturní a kulturně historické hodnoty.

7.2 Zhodnocení analýzy PEST

Vycházíme-li v souhrnu z poznatků okolí podniku a provedené Pest analýzy, pak lze jako rizikové faktory a obecně rizika vyplývající pro podnik označit částečně faktory etické, související převážně s výskytem závadných a nepřizpůsobivých osob, které svojí působností mohou narušovat klidný průběh nákupů a pohybu ostatních občanů v této zóně a tím snižovat zájem obchodních partnerů o umístění v této lokalitě. Především však půjde, což je ostatně současným problémem celospolečenským, o nemálo významná rizika sociální a ekonomická. Každý podnikatelský subjekt, stejně jako i podnik ABC, je existenčně závislý na zájmu protistrany o jeho výrobky či služby. V našem konkrétním případě pak sociální struktura okolního obyvatelstva, v kombinaci s působením ekonomiky jak v mikroekonomickém, tak i v makroekonomickém měřítku, s sebou přináší riziko snížení zájmu, resp. ekonomickou nedostupnost nabízených služeb a zboží pro cílovou skupinu obyvatelstva, především však ve smyslu geografickém. Tento faktor se tak negativně odráží ve stejně sníženém zájmu obchodníků o pronájem prodejních ploch, kdy tak dochází k ohrožení prioritní cílů a ekonomických zájmů podniku ABC, tedy komerčnímu pronájmu nebytových prostor.

7.3 Analýza SWOT

Pro provedení analýzy Swot využijeme konkrétních interních informací v procesech řízení, efektivity, motivace apod., k identifikování hrozeb a příležitostí nám dobře poslouží provedená analýza Pest a informace související s okolím podniku.

SILNÉ STRÁNKY

- Moderní budova obchodního domu
- Umístění v obchodní zóně města, v blízkosti centra
- Blízká dostupnost stanic hromadné dopravy
- Dostatečné množství parkovacích míst uvnitř i vně areálu
- Dobré stavební řešení vnitřních prostor a rozložení pronajímatelných jednotek
- Stravovací příležitost pro návštěvníky
- Umístění 2 bankomatů v budově
- Dobrá možnost zásobování, nákladní rampa, nákladní výtah

SLABÉ STRÁNKY

- Chybí výzdoba objektu, vnitřní prostředí je spíše strohé
- Podnik nemá prezentaci na internetu
- Špatná platební morálka nájemců, ztížená možnost vymáhání pohledávek
- Není definována obchodní strategie pro získávání nových nájemců
- Marketingová činnost je nedostatečná
- Neprůhlednost skutečných nákladů nájemce na pronajatou jednotku – účtované služby spojené s nájmem jsou variabilní – nemožnost jasného propočtu nákladů
- Orientace podniku je téměř výhradně na stálé nájemce
- Neřešené specifické požadavky nájemců
- Omezené kompetence managementu objektu
- Neefektivní a zdlouhavé rozhodování vedení podniku bez znalosti místních poměrů
- Neřešená finanční zainteresovanost managementu objektu na výsledcích hospodaření

PŘÍLEŽITOSTI

- Čekání na potenciální nájemce je obchodní chybou. Příležitostí je dostat do povědomí zájemce jednoduchou informací o možnosti pronájmu, lokalitě a pevné ceně nabídky.
- Nabídka přes realitní kanceláře je příležitostí opět v případě jasné a pevně stanovené cenové nabídky
- Opakovaná, jednoduchá, jasná a stručná prezentace ve vybraných médiích
- Využití služeb outsourcingových společností v marketingu a jiných oblastech
- Viditelné investice do oprav, údržby a zvelebení prostředí pro nájemce a jejich zákazníky
- Komunikace se stávajícími nájemci při zjišťování stavu, potřeb a požadavků
- Operativní řešení požadavků nájemců
- Zprůhlednit systém účtování nákladů nájemcům – stanovení pevné měsíční částky, která bude nákladem podnikatele na pronajatou jednotku
- Zefektivnění procesů rozhodování zvýšením kompetencí managementu objektu

OHROŽENÍ

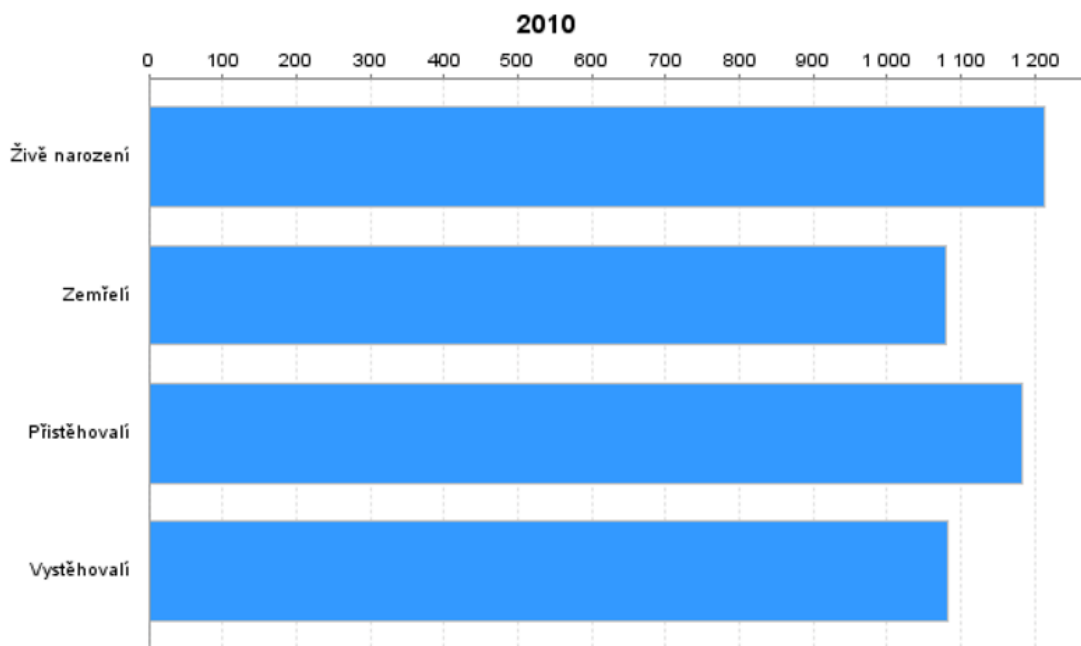
- Při nevhodném stanovení ceny pronájmu a nemožnosti managementu operativně posoudit a rozhodnout o konkrétním obchodním případě dojde ke ztrátě důvěry a trpělivosti zájemce a tento si najde jiný prostor k pronájmu.
- V Břeclavi je nabízeno stále větší množství volných obchodních prostor
- Rostoucí konkurence v oblasti pronájmů snižuje zatížení nájemce dodatečnými náklady.
- Vysoká nezaměstnanost v okrese Břeclav vede ke snížení počtu kupujících a ohrožení zisků nájemců
- Nepřizpůsobením obchodní politiky ekonomické krizi a předpokladům roku 2012 dojde k neúměrnému finančnímu zatížení stávajících nájemců

- Nemožností pružného okamžitého rozhodnutí obchodního případu managementem objektu s využitím individuálního přístupu může dojít k překonání kritického bodu minima obsazenosti objektu a nevratnému hromadnému odchodu nájemců

7.4 Demografické členění

Vzhledem k tomu, že finálním zájmem podniku je jeho kladný ekonomický výsledek, tedy zisk, bylo by krátkozraké zaměřit se pouze na samotné subjektivní či objektivní hodnocení jeho obchodního partnera, tedy nájemce, ale je vhodné se při analýze okolí zaměřit také na možnosti tohoto partnera, tedy na skladbu a možnosti jeho zákazníků a s tím související demografické členění okolí podniku a rizik, z tohoto členění vyplývajících.

Základní demografické údaje v okrese Břeclav, údaje podle dostupnosti k 31. 12. 2010



Graf 1. Demografické údaje r. 2010 [17]

Tytéž rozšířené údaje, vyjádřeny číselně:

		2010
Absolutní ukazatele	Stav obyvatel k 31.12.	113 842
	Celkový přírůstek obyvatel	236
	Přirozený přírůstek obyvatel	134
	Živě narození	1 214
	Zemřelí	1 080
	Migrační saldo	102
	Přistěhovalí	1 184
	Vystěhovalí	1 082
	Sňatky	498
	Rozvody	377
	Potraty	356
Relativní ukazatele	Celkový přírůstek [1]	2,1
	Přirozený přírůstek [1]	1,2
	Živě narození [1]	10,7
	Zemřelí [1]	9,5
	Přírůstek stěhováním [1]	0,9
	Přistěhovalí [1]	10,4
	Vystěhovalí [1]	9,5
	Sňatky [1]	4,4
	Rozvody [1]	3,3
	Potraty na 100 narozených	29,3

Poznámky:

[1] na 1000 obyvatel středního stavu

Tab.2. Demografické údaje r. 2010 [17]

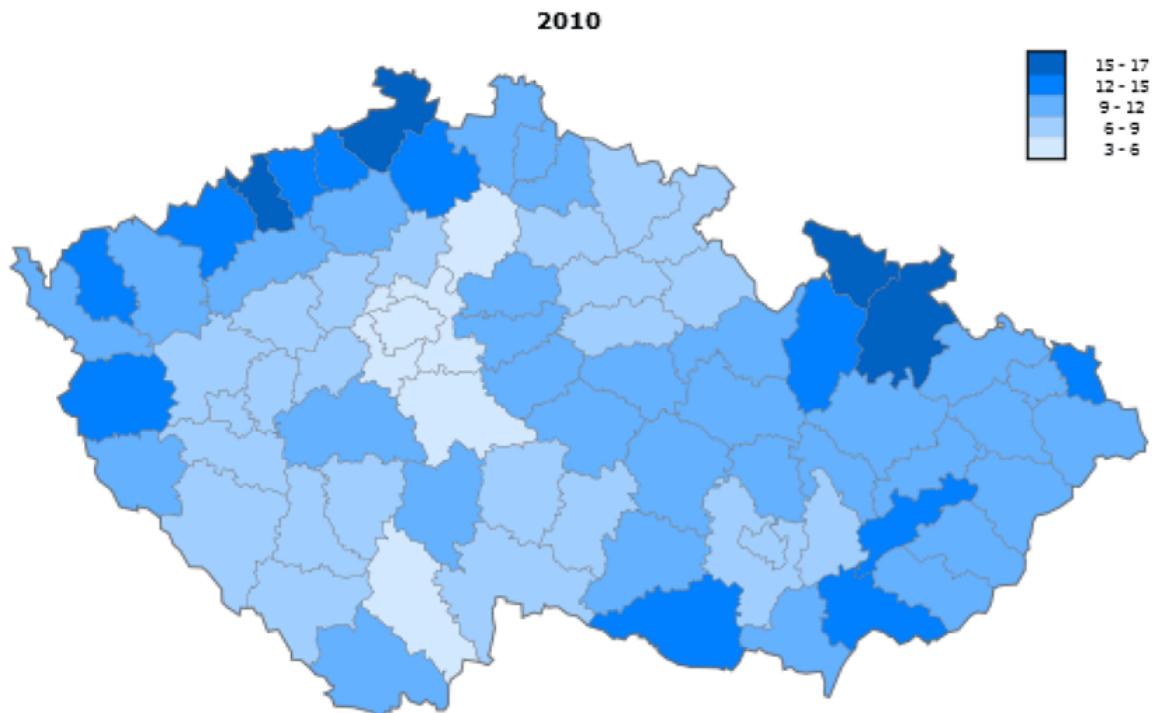
Z uvedených údajů vyplývá, že migrace na tomto území je poměrně vysoká, přičemž počet nově narozených osob a osob zdržujících se v tomto okrese zaznamenává mírný nárůst. Jako jedno z kritérií hodnocení míry rizika ve vztahu podniku ke svým partnerům a jejich, tedy i vlastních ekonomických zájmů, je možno tento údaj považovat za uspokojující, s nízkou mírou rizika.

7.5 Obecné faktory působící na podnik

7.5.1 Sociální faktory a kupní síla obyvatelstva

Jedním z důležitých ukazatelů, určujícím zájem podnikatelských subjektů o ekonomickou spolupráci s podnikem a tedy i důležitým ukazatelem pro podnik samotný, je míra zaměstnanosti obyvatelstva v daném regionu. Následující obrázek znázorňuje jak míru nezaměst-

nanosti ve sledovaném okrese, tak i srovnání v rámci České republiky, s procentuálním vyjádřením těchto údajů. Údaje podle dostupnosti k 31. 12. 2010



Obr. 3. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti podle okresů ČR [18]

Jak je z obrázku patrné, zde již míra rizika ve vztahu k ekonomickým zájmům podniku znatelně vzrůstá. Ačkoliv sledované území nevybočuje z průměru moravských krajů a míra nezaměstnanosti zde vyjadřuje její střední stupeň, důvodem ke zvýšené pozornosti, tedy i zvýšení míry rizika je vyšší procento nezaměstnanosti obyvatelstva nejbližších územních celků, tedy okresů Hodonín a Znojmo.

Kupní síla obyvatelstva zde není vyjádřena konkrétními statistickými údaji, lze ji však vzhledem k těmto uvedeným údajům poměrně snadno hodnotit, a to jako kupní sílu sníženou. To samozřejmě v praxi znamená jak zvýšené ekonomické riziko všech podnikajících subjektů, tak i s tím související ekonomické riziko podniku, který je v konečném důsledku závislý na míře těchto ukazatelů.

7.5.2 Konkurenční prostředí

Konkurence je obecně vzato jedním z nejvyšších rizikových faktorů kteréhokoliv subjektu, v jakékoliv činnosti. Konkurence má však také pozitivní vliv v podobě rozvoje a příležitostí

tí. Z hlediska ekonomického rozvoje a hodnocení konkrétního podniku ABC je však konkurenční prostředí v dané lokalitě hrozbou, s vysokou mírou rizika.

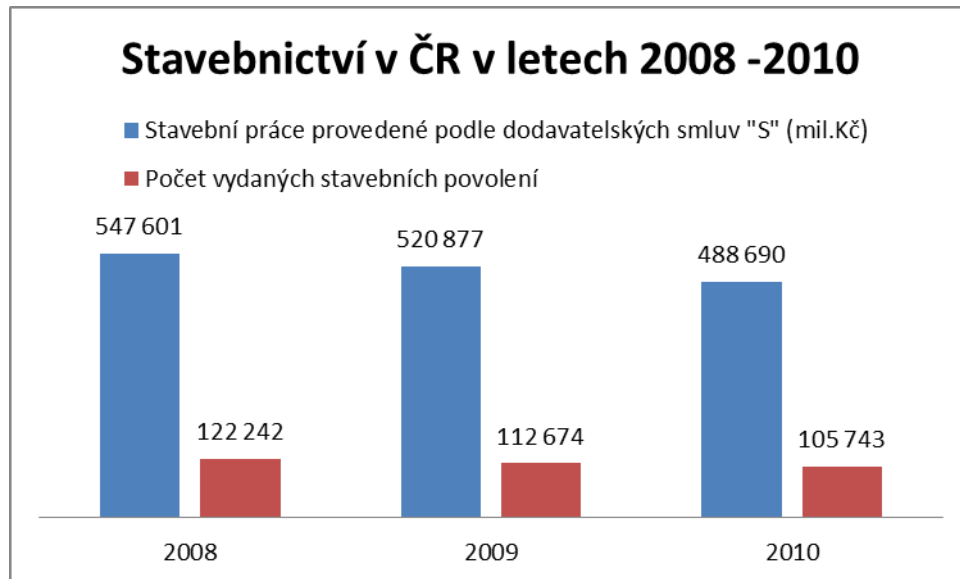
Jak vyplývá především z analýzy Swot, je ve městě Břeclav nabízeno k pronájmu stále větší množství nebytových prostor. Většina z těchto nabízených prostor je situována v nízkopodlažních objektech o celkově menších zastavěných plochách. To samozřejmě snižuje dodatečné režijní náklady jak majitelů objektů, tak i jejich nájemců. V tomto smyslu je tato konkurence pro podnik ABC vysoce riziková, neboť vzhledem k ploše a velikosti samotného objektu podniku jsou jeho režijní náklady na provoz objektu několikanásobně vyšší.

V minulých letech byly také ve městě Břeclav uvedeny postupně do provozu pobočky nadnárodních společností Billa, Kaufland, Penny Market a v r. 2008 byl na okraji Břeclavi předán do užívání komplex společnosti Tesco. Ačkoliv se tyto společnosti soustředí především na prodej potravin, stavební úprava těchto objektů jim umožňuje pronájem části těchto prostor ostatním subjektům. V případě společnosti Tesco jde dokonce o vybudování obchodního komplexu s přílehlými provozními jednotkami o výměře v řádu tis. m².

Tato obchodní strategie zmiňovaných řetězců je jasná, efektivní i pochopitelná. Zvýšením vlastní plochy objektu při výstavbě docílit vybudování několika pronajímatelných jednotek buď přímo ve vlastní budově nebo v přílehlé části a tyto prostory současně pronajmout.

Tento postup s sebou nese trojitý efekt. Jednak je to tedy další zisková položka v hospodaření takové společnosti, dále jde o využití cizích subjektů pro řízený prodej sortimentu, který daná společnost nenabízí, nejdůležitějším faktorem je však zvýšení pohybu zákazníků a tedy potenciální zvýšení tržeb. Nezanedbatelným faktorem je také obecná známost těchto prodejních řetězců a tedy jejich snížené potřeby nákladů na marketing a reklamu. Dalším trendem dnešních kupujících je nákup v přízemních budovách, prostorech bez nutnosti výstupu do dalších pater.

Tyto konkrétní skutečnosti ve městě Břeclav výrazným způsobem snižují konkurenceschopnost podniku ABC na poli pronájmů nebytových prostor, který je tak nucen využívat pouze omezené zdroje svých silných stránek. O to více je však nutností tyto silné stránky analyzovat a snažit se je co nejvíce a nejefektivněji využít.



Graf 2. Vývoj stavebnictví v letech 2008 -2010 [19]

Ačkoliv by se údaje o vývoji stavebnictví mohly zdát nepodstatné pro analýzy podniku, jsou jistým ukazatelem vývoje jak v oblasti pronájmů nebytových prostor, tak i potenciální kupní síly obyvatelstva. Z grafu je patrný útlum stavební činnosti v letech 2008 -2010, tedy se dá předpokládat i menší rozmach konkurenčních subjektů v oblasti pronájmů komerčních prostor, stejně jako snížený objem investic a v obecné rovině i nižší spotřeba.

8 EKONOMIKA PODNIKU

Ekonomika podniku a jeho hospodaření je základním údajem tvorby strategie podniku. Cílem každého podnikatelského subjektu, stejně jako podniku ABC je tvorba zisku. Míra variabilních nákladů v poměru k výkonům je jedním z nejdůležitějších hodnotících ukazatelů a je tedy údajem směřujícím k plánování hospodaření na další období a k tvorbě krátkodobé strategie podniku, zpravidla na období následujícího jednoho roku.

8.1 Výsledky hospodaření

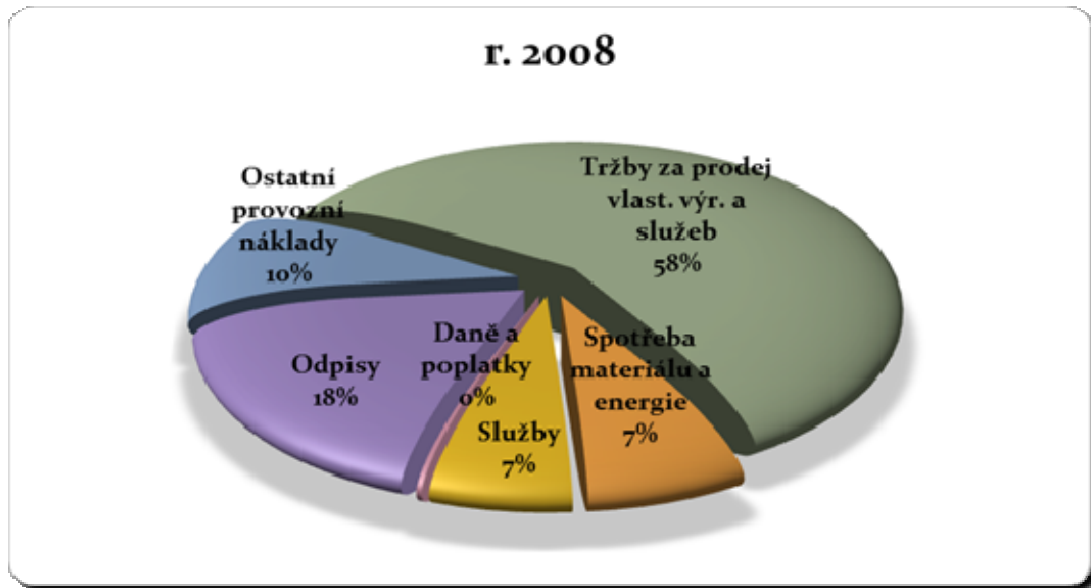
Jako výsledek hospodaření podniku budou použita data, dostupná za r. 2008, 2009 a 2010. V následující tabulce jsou uvedeny zjednodušené ekonomické ukazatele, které obsahují Výkazy zisků a ztrát za jednotlivá sledovaná období.

	r. 2008	r. 2009	r. 2010
Tržby za prodej vlast. vyr. a služeb	13782	13575	12700
Spotřeba materiálu a energie	1799	1946	1835
Služby	1583	3403	2561
Daně a poplatky	63	202	226
Odpisy	4246	4246	4243
Ostatní provozní náklady	2335	193	132

Tab.3. Souhrnné výsledky hospodaření v tis. Kč [vlastní zpracování]

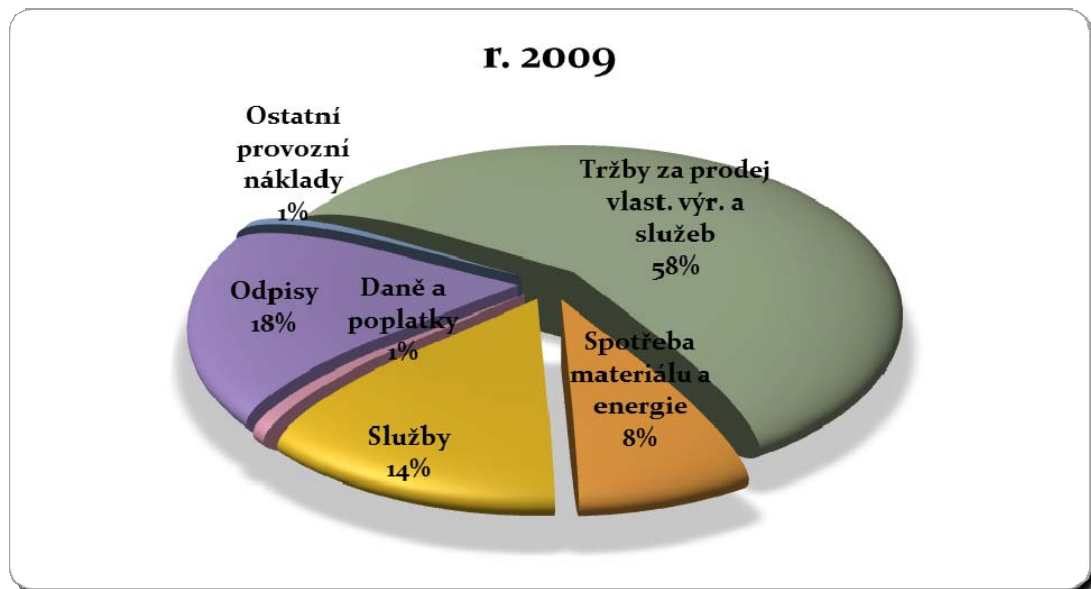
Podíl těchto ekonomických výsledků, vycházejících z uvedeného hospodaření za sledované období nyní vyjádříme graficky za jednotlivé hospodářské roky. Na těchto grafech je přehledněji procentuálně znázorněn vývoj hospodaření v tomto období a vliv nákladových položek, kdy jejich usměrňováním je dosaženo stejné výše podílu výnosů na celkovém hospodaření podniku. Zde tedy zřetelně vidíme, zvláště v roce 2010, snahu o zachování procentuálního podílu výnosů na celkovém hospodaření, a to za cenu dalšího snižování nákladů. Je třeba si povšimnout, že dochází k silnému tlaku na regulaci nákladových položek pro zachování stejného poměru výnosů. Tuto snahu však hodnotím jako vysoce rizikovou, jelikož takto výrazným snížením neinvestičních výdajů v oblasti oprav a údržby může ve velmi krátkém období dojít k ohrožení technické způsobilosti objektu nebo až k technickému kolapsu, čímž je samozřejmě ohrožena podstata tohoto provozu, tzn. nerušený výkon obchodní činnosti nájemců pronajatých provozních jednotek.

V roce 2008 činil poměr nákladů 42% a výnosů 58% z celkového obrátu podniku.



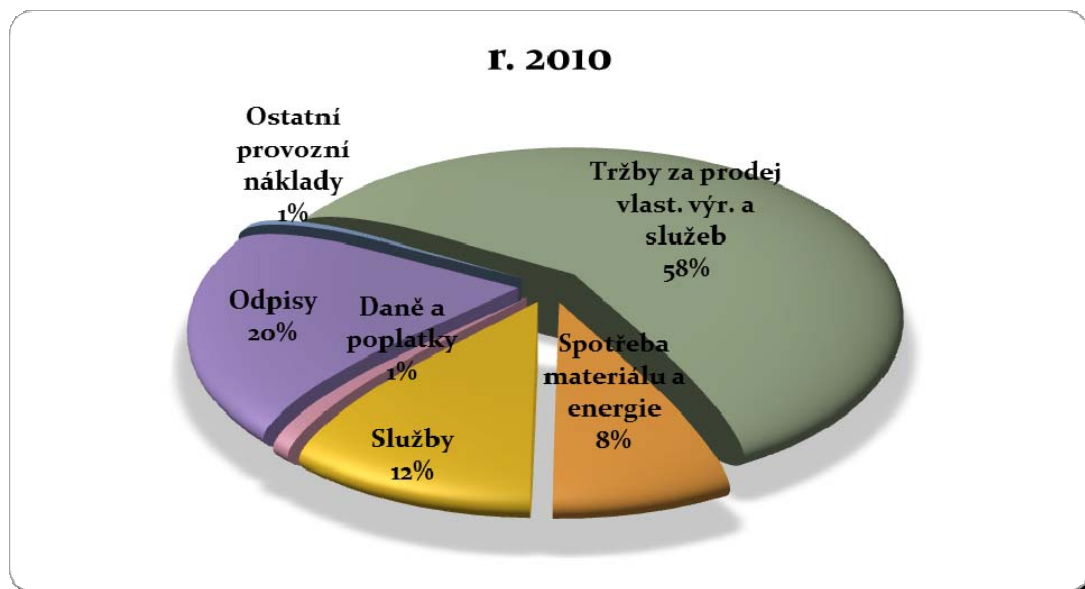
Graf 3. Podíl nákladů a výnosů za rok 2008 [vlastní zpracování]

V 2009 zůstává zachován 58% podíl výnosů, avšak u nákladových položek dochází k zásadním změnám.



Graf 4. Podíl nákladů a výnosů za rok 2009 [vlastní zpracování]

Stejná situace se opakuje i v roce 2010. Poměr výnosů je stále na úrovni 58%, patrna je opět snaha o regulaci v nákladové části celkového hospodaření. Pro zachování tohoto výsledku nutně dochází k tlaku na další snížení nákladů, v tomto případě služeb.



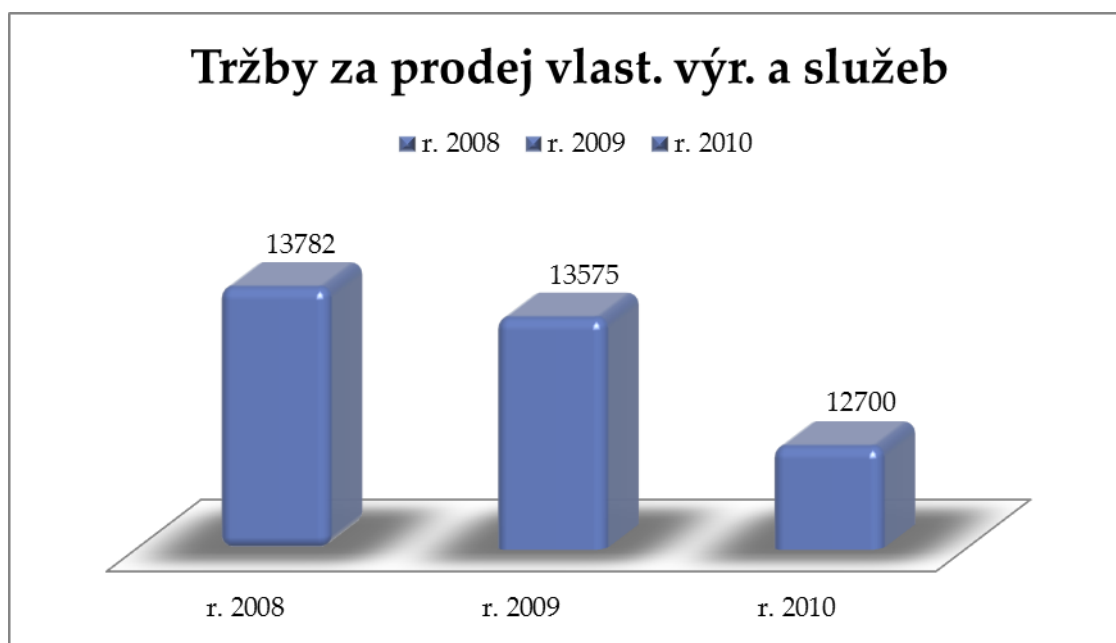
Graf 5. Podíl nákladů a výnosů za rok 2010 [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafického zpracování vyplývá výrazné snížení ostatních provozních nákladů v letech 2009 a 2010 z 10% na 1% celkového obrátu a naopak zvýšení spotřeby služeb v r. 2009 na 14% a mírným snížením na 12% se snahou o konsolidaci v r. 2010. Z nákladových položek můžeme zmínit rovnoměrné odpisování dlouhodobého majetku a poměrně stabilní, 7% – 8% spotřebu materiálu a energie. Daně a poplatky jsou v našem případě položkou zanedbatelnou.

Z tohoto vývoje je také patrna zřetelná snaha o udržení stabilní hladiny výnosů a tedy i zisku, a to výrazným omezením ostatních provozních nákladů. Podnik ABC, tedy budova komerčního charakteru však vyžaduje samozřejmě financování v podobě investičních a především neinvestičních výdajů, tedy nutných provozních nákladů, spočívajících např. v udržování technické způsobilosti objektu, opravách, údržbě, apod. Tato nezbytná opatření, snížením vlastních provozních nákladů, nutně vyvolávají zvýšení v jiné části nákladových položek, v našem případě ve spotřebě služeb, které spočívají zejména ve využití externích společností formou outsourcingových dodávek. Rizikovost tohoto počínání, tzn. omezování neinvestičních výdajů v oblasti údržby a oprav, a to se snahou maximalizace nebo alespoň udržení zisku, byla vyjádřena již v úvodu této kapitoly.

8.2 Výnosy a pohledávky

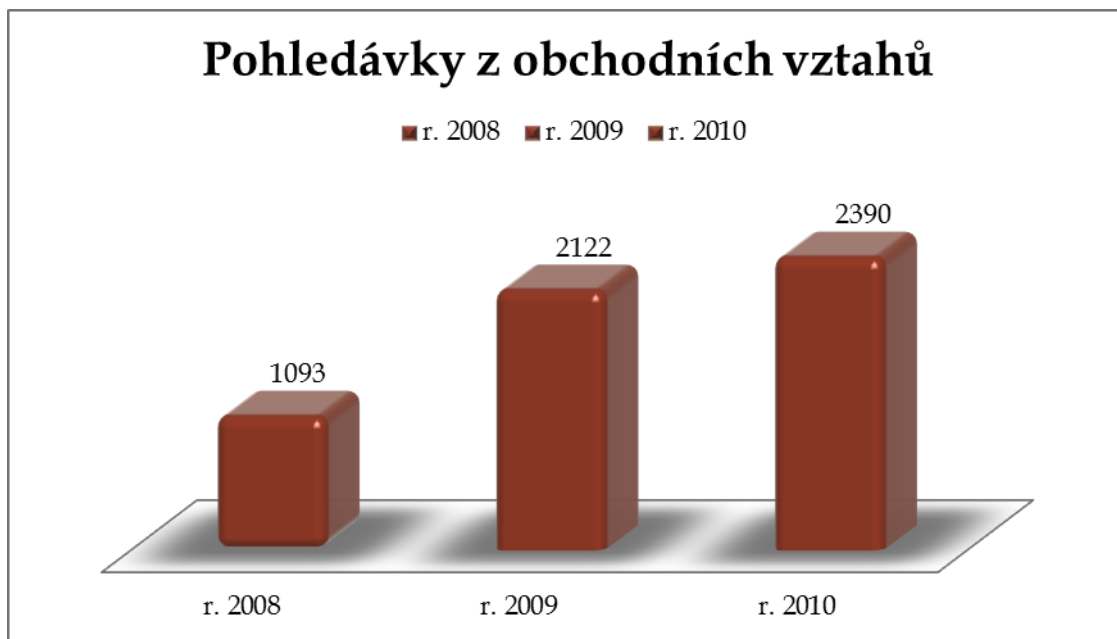
V následujícím grafickém zpracování je přehledně znázorněn vývoj výnosů ve sledovaném období, v letech 2008 – 2010.



Graf 6. Vývoj výnosů v letech 2008 – 2010 v tis. Kč [vlastní zpracování]

Z tohoto grafu je již jednoznačně patrný pokles výnosů za sledované období, s markantním snížením v r. 2010. Udržení a snaha o udržení stanovené výnosnosti je však vyvážena poklesem zmíněných neinvestičních výdajů v oblasti provozních nákladů. Otázkou zůstává, nakolik únosným bude takové snižování nákladů pro samotné zachování provozuschopnosti komerčního objektu.

Dalším hodnotícím údajem z hlediska rizikovosti ekonomické stability subjektu je položka řadící se sice k aktivům podniku, nicméně tento pohled zůstává pouze pohledem účetním. V praxi tento údaj může v obecné rovině způsobovat finanční nestabilitu podniků, druhotnou platební neschopnost a v případě překročení určité únosné míry až samotnou likvidaci ekonomického subjektu. Tento údaj je tedy nezanedbatelným vyjádřením míry ekonomického rizika a je v každém případě nutno s ním počítat a vyvinout maximální snahu o jeho eliminaci. Jedná se o pohledávky, v našem konkrétním případě jde o pohledávky z obchodních vztahů.



Graf 7. Vývoj pohledávek v letech 2008 – 2010 v tis. Kč [vlastní zpracování]

Opět je zde viditelný nepříznivý vývoj v ekonomickém hospodaření podniku za dobu sledovaného období. Zatímco v r. 2008 činily pohledávky 1093 tis. Kč, v roce 2009 je již zaznamenán nárůst o více než 94%, na částku 2122 tis. Kč. Také zde se v následném roce projevuje snaha o konsolidaci a nárůst pohledávek proti předchozímu roku 2009 činí „pouze“ 12,6%. Ani zde však není důvod k přílišnému optimismu, jelikož míra pohledávek představuje poměrně nezanedbatelnou část z celkových výnosů. Tyto hodnotící faktory s uvedenými konkrétními údaji je tedy možno hodnotit jako faktory s vyšší až vysokou mírou rizika.

9 RIZIKA PODNIKU

Podnikatelská rizika nese každý podnikající subjekt, a jak bylo zmíněno, může jít o rizika žádoucí, směřující k růstu a kladným ekonomickým výsledkům nebo nežádoucí a z nich plynoucí horší hospodářské výsledky, případně ztráta. Z provedené vnější i vnitřní analýzy v kontextu s porovnanými ekonomickými výsledky za sledované období určíme nejvýznamnější rizikové faktory podniku ABC a dále bude provedena analýza teoretických dopadů vývoje hospodaření podniku a návrh opatření.

9.1 Rizikové faktory působící na podnik

Z celkových výsledků analýzy Pest i analýzy Swot lze odvodit 5 nejvýznamnějších podnikatelských rizik, působících v konečném důsledku na ekonomickou stabilitu, prosperitu a zdárné fungování podniku ABC. Neuvažujeme zde konkrétní specifická rizika vyplývající z obou analýz, nýbrž tato zmíněná rizika nám poslouží jako vodítko či vyústění v cílové, ekonomické rizikové faktory:

- Makroekonomická stabilita – není součástí bližšího zkoumání okolí podniku, nelze ji však jako rizikový faktor opomenout
- Zájem obchodních partnerů o pronájem nebytových jednotek – tento faktor je možno zhodnotit především na základě provedené Pest analýzy z hlediska členění okolí podniku
- Celkové náklady podniku – u stanovení vývoje předpokládaných nákladů jako rizikového faktoru lze vycházet z ekonomických výsledků podniku a provedené analýzy Swot
- Výnosy podniku – zde je možno se opřít jak o výsledky obou analýz, tak i o výsledky hospodaření podniku za sledované období
- Pohledávky – tento faktor, nabývající stále většího významu z hlediska rizikového hodnocení je možno určit především z příležitostí analýzy Swot.

9.2 Zhodnocení rizik

Z jednoduché bodové polo-quantitativní metody „PNH“ budou vyhodnocena nevýznamnější rizika, působící na podnik ABC.

1. Pravděpodobnost vzniku „P“
2. Pravděpodobnost následků „Z“ - závažnost
3. Názor hodnotitele „H“

Pravděpodobnost vzniku nebezpečí	Hodnocení	Možné následky ohrožení	Hodnocení	Názor hodnotitele	Hodnocení
Nahodilá	1	Mírná ekonomická odchylka	1	Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí	1
Nepravděpodobná	2	Vážná ekonomická odchylka	2	Malý vliv na míru nebezpečí	2
Pravděpodobná	3	Velmi vážné snížení výnosů	3	Nezanedbatelný vliv na míru nebezpečí	3
Velmi pravděpodobná	4	Ztráta	4	Významný vliv na míru nebezpečí	4
Trvalá	5	Likvidace podniku	5	Více významných a nepříznivých vlivů	5

Tab. 4. Tabulka rozdělení rizik [vlastní zpracování]

Podle stanoveného klíče a vzorce R (míra rizika) = $P \times Z \times H$ stanovíme ukazatel míry rizika pro jednotlivé faktory, působící na podnik ABC.

Faktor	Rizikový stupeň	Míra rizika
Makroekonomická stabilita	III.	Mírné riziko
Zájem o pronájem	III.	Mírné riziko
Celkové náklady	II.	Nežádoucí riziko
Výnosy	III.	Mírné riziko
Pohledávky	III.	Mírné riziko

Tab. 5. Hodnocení rizikových faktorů [vlastní zpracování]

Z komplexního hodnocení pěti nejvýznamnějších rizikových faktorů, které jsou schopny zásadním způsobem ovlivnit samotnou existenci podniku, vyplývá mírný optimismus vzhledem k většinovému stanovení míry rizika jako rizika mírného. Nutno však konstatovat, že toto samotné hodnocení u všech těchto rizikových faktorů se povětšinou blíží k hranici rizika nežádoucího. Tedy i zde je namístě nanejvýš zvýšené opatrnosti a častého hodnocení situace i okolních vlivů, stejně jako důsledné sledování vývoje ekonomických ukazatelů.

Naprosto zásadním způsobem zde pak vystupuje položka celkových nákladů, jejichž ovlivňováním je možno do značné míry regulovat celkovou hospodářskou situaci a eliminovat ostatní nepříznivé vlivy, plynoucí z provedených analýz.

9.3 Analýza teoretických dopadů

Podle výsledků uvedených analýz, prvotních a konečných rizik lze poměrně jednoduše analyzovat vliv a míru dopadů těchto rizikových faktorů, v souvislosti s nutnými manažerskými rozhodnutími, na ekonomickou stabilitu a celkové pojetí funkčnosti podniku.

- Negativní dopady a negativní vliv na vývoj ekonomického hospodaření podniku bude mít nečinnost. Při nerespektování těchto provedených analýz a z nich vyplývajícího nepříznivého vývoje dojde nevyhnutně v blíže nespecifikovaném časovém horizontu k postupnému útlumu podnikatelské činnosti, která se tak přiblíží k hranici vlastní rentability a míře nežádoucího rizika, z této celkové činnosti vyplývající. Překonáním takto kritického bodu bude pokračování v samotné podnikatelské činnosti již pouhým hazardem se stejně nejistým výsledkem, a to buď pozitivním, za předpokladu snížení míry rizika okolních vlivů bez možnosti vlastního přičinění podniku, nebo naopak velmi negativním, počínaje menší či větší ekonomickou ztrátou s vyústěním v uzavření provozu.
- Naopak pozitivní dopad na ekonomiku podniku je možno očekávat v případě respektování alarmujícího vývoje hospodaření, přijetí příslušných opatření a vyvinutí činností k eliminaci analyzovaných rizik. Přenesení kompetencí na přímo zúčastněný management, investice do marketingové činnosti případně do zhodnocení objektu mohou přinést žádoucí efekt zvýšení zájmu o pronájem prodejních ploch, tedy v konečném důsledku zvýšení výnosů podniku.

10 NÁVRH OPATŘENÍ – ŘÍZENÍ RIZIK

Jestliže cílem podnikatelského subjektu je prosperita a kladný ekonomický výsledek, pak u podniku ABC je prioritním opatřením podrobné, časté a pravidelné sledování vývoje všech hlavních ekonomických ukazatelů. Stanovení míry rizika těchto klíčových faktorů je zde nutno hodnotit i přes současný rizikový stupeň se zvýšenou opatrností.

Analýza vývoje výnosů podniku nevyznívá optimisticky a její stejné procentuální vyjádření ve vztahu k celkovému obratu ve sledovaném období je docíleno pouze za cenu zásadního snižování celkových nákladů s mírným vlivem odpisů hmotného investičního majetku. Je však nutno si uvědomit, že vzhledem ke specifiku podniku, tedy konkrétnímu technologickému a technickému celku, je eliminace tohoto nejvíce rizikového faktoru, tedy celkových nákladů a tím i možnost regulace nepříznivých vlivů na výnosy podniku, do jisté míry omezena a má svoji nepřekročitelnou hranici. Vzhledem k různým vlivům na konkrétní potřeby technického zabezpečení a provozuschopnosti však tato hranice není v žádném roce fixní, naopak, její variabilita se zvyšuje každoročně s postupným fyzickým i morálním zastaráním stavebních a ostatních částí objektu.

Z toho plyne, že celková míra rizika rentability provozu podniku je již téměř na hranici svých možností a je tak velmi blízko k celkovému hodnocení rizika provozu jako nežádoucího.

Při tomto hodnocení nutně vyplývá prvořadý úkol, čímž je zvýšení výnosů podniku. Jelikož vliv zájmu o pronájem prodejních ploch, výnosy a celkové náklady podniku jsou navzájem provázané veličiny, je třeba pro dosažení a udržení přiměřeného zisku a rentability ulehčit zatížení podniku regulací neinvestičních nákladů pod únosnou míru a toto riziko eliminovat právě zvýšením zájmu obchodních partnerů o pronájem prodejních ploch a z toho plynoucích zvýšených výnosů.

V neposlední řadě je však třeba se také zaměřit na položku pohledávek. Ani zde není situace uspokojivá, naopak, ve sledovaném období je vidět trend zvyšování zadluženosti nájemců a tím zvyšování rizika nedobytnosti pohledávek a možných problémů se samofinancováním.

Pokud při přijímání opatření nebudeme uvažovat o snížení nepříznivých důsledků rizik, která potenciálně ohrožují ekonomickou stabilitu podniku ABC, je nutno zaměřit se na jejich eliminaci.

V tomto řízení rizik opět s úspěchem využijeme již provedené analýzy, především však výsledky analýzy Swot:

- Zvýšení kompetencí odpovědného managementu – management, který sídlí přímo v předmětném technologickém celku je prvotním partnerem v jednání jak se stávajícími, tak i potenciálními nájemci. Vedení společnosti, které v konečném důsledku schvaluje rozhodnutí managementu a rozhoduje o výši pronájmu, specifických možnostech pronájmu apod., sídlí ve vzdálených prostorech jiného města. Celý proces komunikace, získávání a péče o zákazníka je tak neefektivní, zdoluhavý a potenciálně neúspěšný
- Stanovení hmotné zainteresovanosti managementu na dosažených ekonomických výsledcích, resp. úsporách energií a neinvestičních výdajů – snižování těchto výdajů, resp. úspora je jedním z cílů každého ekonomicky aktivního subjektu. Zainteresováním příslušného odpovědného personálu na těchto úsporách je dán jasný impuls ke zvýšení a maximalizaci prováděných opatření odpovědného managementu v této oblasti
- Stanovení fixní měsíční částky za poskytování služeb spojených s nájmem – tyto dodatečné náklady, které se nájemcům účtují, jsou dosud počítány jako variabilní měsíční platba na základě skutečných dodavatelských faktur. Tento způsob je sice přesnější pro účtování nákladů, pro potenciálního zájemce je však odrazující svojí neprůhledností z hlediska nemožnosti stanovení vlastních konečných nákladů na pronajatou jednotku. Přijetím tohoto opatření by z daného hlediska došlo opět ke snížení míry rizika ztráty potenciálního zájemce o pronájem plochy
- Vyčlenění a využití části finančních prostředků v oblasti marketingu a reklamy – jakákoliv opatření přijatá vedením podniku, směřující k podpoře zájmu o pronájem prodejních ploch, tedy např. snížení nájemného, účtování služeb fixní částkou apod. budou bezúčelná, pokud se potenciální zájemce o tomto opatření nedozví. Riziko neefektivnosti takové investice je sice vyšší, nicméně nekonáním v této oblasti a pasivním čekáním na potenciálního zájemce o pronájem se míra rizika snížených výnosů velmi výrazně zvyšuje
- Snížení stavu pohledávek. Jak z uvedených ekonomických výsledků vyplývá, ve sledovaném období došlo v první fázi k prudkému, až nekontrolovatelnému zvýšení

stavu pohledávek. V následujícím roce 2010 došlo sice k určitému útlumu tohoto vývoje, nicméně i přesto zde dochází k růstu. Ani tento mírnější nárůst však nevyváží fakt, že toto rapidní vysoké zvýšení stavu pohledávek na začátku sledovaného období je způsobeno bezesporu nekvalitním rozhodováním či působením zodpovědného managementu v tomto období. Současná, neboli daná situace ke konci předmětného období je již velmi obtížně napravitelná, ne však neřešitelná. U tohoto bodu je prvotním úkolem současného managementu eliminace tohoto rizika, což v praxi obnáší úpravu nájemních smluv uzavíraných s novými nájemci, a to ve smyslu zřízení institutu smluvní pokuty v případě nežádoucího prodlení při plnění závazků obchodního partnera. U stávajících nájemců, u kterých tato opatření nebyla vyžadována ani smluvně zabezpečena, je pak třeba hledat cestu k nápravě tohoto stavu a vyvinout úsilí k zajištění jednodušší právní úpravy vymahatelnosti, tedy nejlépe uzavření dodatků v tomto smyslu k již platným nájemním smlouvám.

Podle provedených analýz, průzkumu okolí, vnitřních mechanismů podniku ABC a ekonomických výsledků hospodaření je zde vysoká pravděpodobnost, že aplikací stanovených pěti základních bodů eliminace a řízení rizik dojde k postupnému vyvážení výdajové a příjmové stránky ekonomiky podniku v žádoucím poměru, k postupnému zotavení a důsledným sledováním ekonomických ukazatelů za současného rozboru celkové situace, vnitřních i okolních vlivů a flexibilní adekvátní reakcí na tyto vlivy také k růstu výnosů a tím ke snižování míry podnikatelských rizik podniku ABC.

ZÁVĚR

Rizika jsou každodenním průvodním jevem veškeré lidské činnosti. S pojmem ekonomické riziko se setkáváme stále více, obzvláště v současné době uvolnění a globalizace trhů, o to výrazněji pak v nynější vleklé celosvětové ekonomické krizi. Cílem mé práce byla identifikace nejvýznamnějších ekonomických rizik konkrétního podnikatelského subjektu a návrh na jejich eliminaci či minimalizaci. V teoretické části bakalářské práce je proto nutno stanovit obecná pojetí významu rizik, jejich názvosloví, druhy, kvantifikaci i možnosti jejich upřesnění, snižování a eliminace. V praktické části této práce je poté analyzováno okolí podniku, specifika tohoto okolí a přímý vliv na podnikatelskou činnost subjektu. Jsou zde také využity informace o vnitřních mechanismech řízení podniku, ekonomické údaje o hospodaření, silné stránky, možnosti a příležitosti podniku. V závěru vycházím ze zhodnocení dostupných informací, příslušných analýz a hospodářských výsledků, přičemž ze souhrnu těchto údajů lze identifikovat a specifikovat konkrétní a nejdůležitější rizika, mající přímý vliv na ekonomickou stabilitu daného podnikatelského subjektu. Přijmutím rizika jako součásti každodenního života dojde nevyhnutně také k přijmutí řešení rizikových situací, a to podle míry zodpovědnosti v časových úsecích, odpovídajících jejich naléhavosti. Realizací návrhů opatření a dalším sledováním vývoje rizikových faktorů působících na tento podnikatelský subjekt přijme také tento podnik zodpovědnost za vlastní hospodaření, ekonomické výsledky a celkovou ekonomickou stabilitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4
- [2] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8
- [3] TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5
- [4] SOUKUPOVÁ, V., STRACHOTOVÁ, D. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2005. 129 s. ISBN 80-7080-575-7
- [5] BROUKAL, P., MIKOVCOVÁ, H., SCHOLLEOVÁ, H. *Podniková ekonomika 1 – sbírka příkladů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 140 s. ISBN 80-245-0679-3
- [6] ŠEVČÍK, V. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8
- [7] MERNA, T., AL-THANI, F.F. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1457-3
- [8] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3
- [9] HÁLEK, V. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Do-nauMedia, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8
- [10] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3
- [11] SVOZILOVÁ, A. *Projekový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5

Internetové zdroje:

- [12] *Management Mania* [online]. c2008 – 2011 [cit. 2011-11-19]. PESTLE analýza. Dostupné z www: <<http://managementmania.com/pestle-analyza>>
- [13] *BussinesVize* [online]. c2010-2011 [cit. 2011-11-19]. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Dostupné z www: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- [14] *EuroEkonom SK* [online]. c2004 – 2011 [cit. 2011-11-18]. SWOT analýza. Dostupné z www: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>>
- [15] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. c2005 – 2009 [cit. 2011-11-17]. SWOT Analýza. Dostupné z www: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>
- [16] *BussinesVize* [online]. c2010 – 2011 [cit. 2011-11-18]. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. Dostupné z www: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>
- [17] *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. c2012 [cit. 2012-03-03]. Základní demografické údaje ve vybraném území. Dostupné z www: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?childsel0=3&cislotab=DEM9010UC&kapitola_id=19&pro_2_32=CZ0644&pro_1_31=CZ010&>
- [18] *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. c2012 [cit. 2012-03-03]. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti podle okresů ČR. Dostupné z www: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/mapdetail.jsp?cislotab=PRA6010PC_OK&kapitola_id=15&null>
- [19] *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. c2012 [cit. 2012-03-04]. Vývoj stavebnictví v ČR. Dostupné z www: <<http://vdb.czso.cz/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Tabulka analýzy SWOT [16]</i>	19
<i>Obr. 2. Tabulka analýzy PEST [13]</i>	21
<i>Obr. 3. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti podle okresů ČR [18]</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1. Výše zisku [10]</i>	29
<i>Tab.2. Demografické údaje r. 2010 [17]</i>	44
<i>Tab.3. Souhrnné výsledky hospodaření v tis. Kč [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Tab. 4. Tabulka rozdělení rizik [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 5. Hodnocení rizikových faktorů [vlastní zpracování]</i>	54

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Demografické údaje r. 2010 [17].....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 2. Vývoj stavebnictví v letech 2008 -2010 [19].....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 3. Podíl nákladů a výnosů za rok 2008 [vlastní zpracování].....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 4. Podíl nákladů a výnosů za rok 2009 [vlastní zpracování].....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 5. Podíl nákladů a výnosů za rok 2010 [vlastní zpracování].....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 6. Vývoj výnosů v letech 2008 – 2010 v tis. Kč [vlastní zpracování].....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 7. Vývoj pohledávek v letech 2008 – 2010 v tis. Kč [vlastní zpracování]</i>	<i>52</i>