

Analýza a řízení podnikatelských rizik

Martina Kočíková

Bakalářská práce
2015



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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Kočíková**
Osobní číslo: **L12241**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení podnikatelských rizik**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik.**
- 2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.**
- 3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik ve vybraném podniku.**
- 4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

[2] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

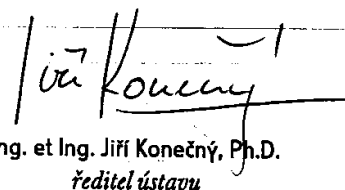
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

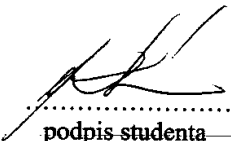
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

13.5.2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza a řízení podnikatelských rizik“ je analýza rizik společnosti RUTEX TRADE, s.r.o., řízení rizik v současné době a navrhovaná opatření ke snížení nebo eliminaci potenciálních rizik. V teoretické části se práce zabývá obecným pojetím slova „riziko“, klasifikací rizik, popisem podnikatelských rizik, analýzou a managementem rizik. Praktická část obsahuje představení podniku, analýzu a řízení kreditního, výrobního a bezpečnostního rizika. Zahrnuje rovněž analýzu příčin a následků rizik a doporučení k jejich optimálnějšímu řízení.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza a management rizik

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis “Analysis and Business Risks Management” is an analysis of risks in the company RUTEX TRADE, s.r.o., an evaluation of the current risk management and a proposal of recommendations intended to reduce or eliminate of potential risks. The theoretical part of the thesis deals with general conception of the word “risk”, classification of risks, description of business risks and with risk management. The practical part includes an introduction of the company, an analysis and management of credit, production and security risks as well as and analysis of causes and effects and action plan proposals to optimize risk management.

Keywords: risk, business risk, analysis and business risks management

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, připomínky a konzultace, které mi během zpracování bakalářské práce poskytoval.

Ráda bych touto cestou poděkovala společnosti RUTEX TRADE, s.r.o. za jejich ochotu a poskytnutí informací o podniku.

Velké poděkování patří mé dceři Elišce, rodině a spolužákům za jejich nesmírnou trpělivost, pomoc a podporu, kterou mi v období studia poskytovali. Velmi si toho vážím.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO	11
1.1 PŘÍSTUPY K RIZIKU	11
1.2 KLASIFIKACE RIZIK.....	12
1.2.1 Klasifikace rizik dle jejich vlastností	12
1.2.2 Klasifikace rizik dle jejich velikosti.....	13
1.2.3 Zdroje rizika	14
2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	15
2.1 PŘÍČINY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	15
2.2 TYPY PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	16
3 ANALÝZA RIZIK	17
3.1 PŘEDMĚT A CÍL ANALÝZY RIZIK.....	17
3.2 ČINNOST ANALÝZY RIZIK.....	18
3.2.1 Identifikace rizikových faktorů	18
3.2.2 Vytváření scénářů.....	19
3.2.3 Ohodnocení rizika	19
3.2.3.1 Základní kroky hodnocení rizik	19
3.3 POSTUPY ANALÝZY RIZIK	21
3.3.1 Kvantitativní a kvalitativní analýzy rizik	21
3.3.2 Přehled metodik analýzy rizik.....	22
3.3.3 PESTLE analýza.....	23
3.3.4 SWOT analýza	24
3.3.5 Ishikawa diagram	26
4 MANAGEMENT RIZIK	27
4.1 PODNIKOVÝ SYSTÉM MANAGEMENTU RIZIK.....	27
4.2 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO ODVĚTVÍ	32
5.1 ODVĚTVÍ TEXTILNÍHO PRŮMYSLU	32
5.2 RUTEX TRADE, S.R.O.	33
5.3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	33
5.4 PESTLE ANALÝZA.....	35
5.4.1 Politické prostředí	35
5.4.2 Ekonomické prostředí	36
5.4.3 Sociální prostředí	36
5.4.4 Technologické prostředí.....	37
5.4.5 Legistativní prostředí.....	37

5.4.6	Enviromentální prostředí.....	37
5.5	SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	38
5.6	ANALÝZA RIZIK PODNIKU	42
5.6.1	Kreditní rizika	43
5.6.2	Provozní rizika	45
5.6.3	Bezpečnostní rizika	47
6	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	49
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58

ÚVOD

Riziko v běžné řeči chápeme jako obavu, popřípadě nebezpečí, že nastane nějaká nepříznivá událost. Proto je důležité, abychom se riziko, které nám každodenní život přináší, naučili adekvátně řídit. K tomu nám postačí používat zdravého rozumu, získaných znalostí a životních zkušeností.

Podnikání a riziko spolu úzce souvisí. Nepodstoupit podnikatelské riziko a stát se úspěšným v podnikání je ideální stav, avšak prakticky nedosažitelný. To, co rozhoduje o odolnosti podniku vůči vnitřním i vnějším rizikům, lze shrnout pod pojem management rizik. Jeho cílem je analyzovat rizika v podniku a vhodnými opatřeními snižovat jejich nežádoucí působení na podnik.

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikatelská rizika a jejich řízení ve společnosti RUTEX TRADE, s.r.o. a navrhnout vhodná opatření na zlepšení procesu řízení rizik v podniku. První část práce teoreticky pojednává o problematice podnikatelských rizik, analýze rizik a jejich řízení. Praktická část práce charakterizuje vybraný podnik a jeho odvětví, zahrnuje analýzu rizik podniku a jejich současný systém řízení. Návrhy opatření na optimálnější řízení rizik jsou podloženy výstupy PESTLE a SWOT analýz a diagramem příčin a následků vybraných rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy pomocí zdravého rozumu, příslušných vědomostí, zkušeností a instinktu. [1]

V současné době neexistuje pro termín riziko jednoznačná definice. V odborné terminologii i v běžné řeči se můžeme setkat s různými výklady pojmu riziko a to v závislosti na oboru, odvětví nebo řešeném problému. Nejčastěji je pojem riziko chápáno jako:

- nejistota vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí,
- nebezpečí vzniku újmy,
- pravděpodobná hodnota ztráty vzniklá nositeli popř. příjemci rizika,
- pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od hodnot očekávaných,
- kumulativní účinek pravděpodobnosti nejisté události. [2]

1.1 Přístupy k riziku

Lidé reagují na zdánlivě podobné riskantní situace velmi odlišnými způsoby. Proto nelze věřit tomu, že osoba, která přebírá rizika v jedné specifické situaci, bude nezbytně přebírat rizika za každé situace. Ačkoliv neexistují žádná pravidla, podle kterých by se hodnotila míra ochoty převzít riziko, můžeme řídicí pracovníky obecně rozdělit do třech kategorií na manažery:

- přebírající rizika,
- stavějící se k riziku neutrálně,
- mající k riziku averzi. [7]

Subjektivita je tedy klíčovým faktorem při ohodnocení rizika. Člověk s odmítavým postojem k riziku má tendence hledat zejména rizika s negativním dopadem, avšak příležitosti jsou přehlíženy. Převládá u něj snaha vyhnout se riziku nebo mu předcházet. U osoby se sklonem vyhledávat riziko je pravděpodobnost rizik s negativním dopadem

podceňována a naopak je přeceňována využitelnost příležitostí. Převládá snaha řešit rizikovou událost až když nastane. Neutrální vztah k riziku je charakterizován jako vyvážený, objektivní vztah mimo uvedené extrémy. K nastavení takového vztahu by měla vést metodika managementu rizik podniku či projektu. [8]

1.2 Klasifikace rizik

Současná rizikologie doposud nestanovila odpovídající univerzální systém, podle kterého by se nebezpečí a rizika mohla systematicky uspořádat do kategorií a tříd. V odborné literatuře se proto lze setkat s četnou klasifikací rizik.

Nejčastěji jsou rizika členěna podle jejich velikosti, vlastností nebo jejich podstaty. Aby se mohlo rizikům účinně předcházet je nutné znát jejich jednotlivé zdroje.

1.2.1 Klasifikace rizik dle jejich vlastností

- *Hmotné a nehmotné riziko*

Hmotné riziko se projevuje zpravidla svou měřitelností. Nehmotné riziko souvisí s duševním vlastnictvím nebo nečinností. Někdy je označováno jako psychologické riziko.

- *Spekulativní a čisté riziko*

Za spekulativní riziko je považováno riziko podstupované s cíleným záměrem jehož motivem je zisk z rizika. Vyznačuje se svou nepojistitelností a někdy je označováno jako riziko pozitivní.

Pojem čistého rizika se používá pro riziko jehož realizace je vždy nepříznivá. Ve většině případech se nedá dopředu stanovit např. přírodní katastrofy, havárie, riziko nezaplacení pohledávky.

- *Systematické a nesystematické riziko*

Systematickému riziku je vystaveno několik projektů určité třídy. Takové riziko se nedá regulovat diverzifikací.

Naopak nesystematické riziko se vztahuje jen na jeden projekt a je na ostatních nezávislé. Jeho částečným přenesením na jiné projekty můžeme docílit redukce portfolia rizik u vyšetřovaného projektu.

- *Pojistitelné a nepojistitelné riziko*

Pojistitelné riziko je rizikem, které jsou pojišťovny ochotny přebírat za úplatu. Nepojistitelné riziko je rizikem, které pojistit nelze.

- *Strategické a operační riziko*

Strategické riziko je uplatnitelné ve strategickém rozhodování typu “co se má dělat”. Operační riziko je prvkem operativního rozhodování typu “jak se to má dělat”. [2]

1.2.2 Klasifikace rizik dle jejich velikosti

Tato rizika se člení na základě jejich závažnosti a četnosti. Závažnost může být chápána např. jako velikost nákladů na škodní událost. Pro vyjádření závažnosti rizika se v závislosti na jeho četnosti používá pětistupňový systém. Tento systém rozlišuje pět velikostí rizika mezi které patří:

- *Zanedbatelné riziko*, představuje zanedbatelný náklad na zvládnutí vzniklých škod.
- *Malé riziko* představuje nízký náklad na překonání vzniklých škod. Čerpá se již z finančních rezerv.
- *Střední riziko* znamená pro podnik již citené náklady pro odstranění vzniklých škod a finanční rezervy jsou čerpány již ve vyšší míře.
- *Velké riziko* je charakteristické vysokým poškozením hmotných i nehmotných hodnot podnikatelského subjektu. Finanční rezervy jsou čerpány z velké části a rozsah škod může vést k dlouhodobému ohrožení provozu.
- *Katastrofické riziko* představuje mimořádné poškození hmotných i nehmotných hodnot podniku. Musí být využity všechny finanční rezervy společně s jinými druhy financování. Při tomto riziku často dochází k dlouhodobému zastavení činnosti podniku. [3]

1.2.3 Zdroje rizika

Termín zdroj rizika je používán pro kombinaci rizikových faktorů neboli faktorů selhání. Existuje mnoho zdrojů rizik, která musí podnik vzít do úvahy před tím, než učiní rozhodnutí.

Nositelem rizika může být nebezpečně se chovající člověk, rizikové technické zařízení, pracovní postup, nebezpečná látka nebo energie, ale také rizikové pracovní a procesní podmínky, organizace práce, nedostatečné schopnosti, deficit informací a další faktory snižující spolehlivost lidské a technické složky.

V kauzálních řetězcích rizik vzniká zdroj jednoho rizika jako následek rizika jiného. Pro identifikaci rizik z toho vyplývá, že každý odhalený zdroj rizika by měl být v následujícím kroku analyzován v obou rolích: jako následek i příčina. [6]

2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelská rizika jsou souhrnným pojmenováním pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání. Podnikatelské riziko je spojeno na jedné straně s nadějí, že budou dosaženy zvláště dobré hospodářské výsledky a na straně druhé jej doprovází nebezpečí z podnikatelského neúspěchu, přinášejícího ztráty takového rozsahu, že dojde k výraznému narušení finanční stability podniku a ta může vést k jeho úpadku. [4]

2.1 Příčiny podnikatelských rizik

Úspěšnost podnikatelské činnosti mohou ovlivnit faktory, které vystupují jako určité příčiny či zdroje rizika. Tyto faktory nemůžeme ovlivňovat, nebo jen v omezené míře. Budoucí vývoj těchto faktorů je však vždy do určité míry nejistý a je proto příčinou podnikatelských rizik.

Úspěšnost podnikatelské činnosti může být ovlivněna změnami:

- poptávky, vedoucí k poklesu prodeje,
- prodejních cen vyráběných produktů a cen jednotlivých vstupů,
- makroekonomických a hospodářské politiky,
- mezinárodního ekonomického a politického okolí,
- podceněním investičních nákladů a pracovního kapitálu
- techniky a technologie. [4]

Délka životního cyklu podniků je značně odlišná. Pokud firma přežila úspěšně své startovní období, je zde již větší naděje na další prosperitu. Přesto však mnoho firem prochází fází útlumu, která v mnoha případech končí jejich zánikem.

Příčinami podnikatelského neúspěchu může být přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra, ignorování nebo podceňování konkurence, organizační arterioskleróza, přílišné soustředění na krátkodobé problémy, vyhýbání se riziku, spoléhání se na rychlá řešení a další příčiny.

2.2 Typy podnikatelských rizik

Podnikatelská rizika mohou mít někdy označení jako rizika dynamická, což vyplývá z toho, že příčiny těchto rizik jsou ve změnách v okolí podniku a v podniku samém.

Z pohledu věcné náplně se podnikatelská rizika člení:

- **Technická rizika** souvisí s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje. Setkat se s nimi můžeme při výzkumu a vývoji nových výrobků a technologií, projevují se i jako poruchy výrobních zařízení aj.
- **Výrobní rizika**, které mají charakter nedostatku zdrojů různé povahy a mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky.
- **Ekonomická rizika** zahrnují rizika nákladová, inflaci, rizika spojená s rozpočtovou politikou a se zahraničněobchodními činnostmi a podnikáním v zahraničí.
- **Tržní rizika** se pojí s úspěšností výrobků na trzích, která je ovlivněna chováním konkurence a změnami spotřebitelských preferencí aj.
- **Finanční rizika** souvisejí s dostupností bankovních úvěrů, se změnami úrokových sazeb aj.
- **Legislativní rizika** označují rizika spojená s legislativní úpravou podnikání.
- **Politická rizika** jsou vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády.
- **Živelná a přírodní rizika** jsou neovlivnitelná rizika související s živelnými pohromami a přírodními katastrofami.
- **Bezpečnostní rizika** souvisejí s bezpečností osob, aktiv a informací. [4]

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika. [2]

V praxi existují dva odlišné požadavky na analýzu rizika: [5]

Absolutní analýza rizika má sloužit ke stanovení pokud možno přesné hodnoty rizika pro rozhodování s cílem získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích.

Relativní analýza rizika má sloužit k porovnání dvou a více projektů z hlediska jejich portfolia rizik, následně k rozhodování o volbě projektu a porovnání rizik uvnitř projektu.

3.1 Předmět a cíl analýzy rizik

Předmětem analýzy rizika je projekt. Název „projekt“ se musí chápat velice obecně. Projektem může být např. výstavba akvaparku, vývoj nového léku, poskytnutí úvěru podnikateli, dovolená v zahraničí nebo intenzivní kurz angličtiny.

Cílem analýzy rizika je dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a rozhodovací podklady pro rozhodování o riziku.

Předmětem a cílem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. Nebezpečí, která jsou známa, nemusí být vyhledávána a o pravděpodobnosti jejich výskytu se nedá hovořit. Někdy je ale zapotřebí objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků.

Výchozími operacemi rizikového inženýrství je identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika. Na počátku každé analýzy si musíme vždy položit tři otázky: [5]

1. *Jaké nepříznivé události mohou nastat?*
2. *Jaká je pravděpodobnost výskytu takových událostí?*
3. *Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?*

3.2 Činnost analýzy rizik

Analýza rizik je založena na identifikaci rizikových faktorů, vypracování scénářů, určování pravděpodobnosti a důsledků a v konečném důsledku finančních nákladů v případě vzniku nežádoucí události. Je základem pro management rizik a prevenci krizových situací v podniku.

3.2.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace hrozeb může probíhat současně s identifikací ohrožených aktiv. Spočívá ve zpracování seznamu hrozeb, které mohou významným způsobem poškodit životní prostředí, majetek a zdraví obyvatel.

Pro účely sestavení seznamu hrozeb můžeme použít dostupnou literaturu, vlastní zkušenosti nebo výsledky dříve provedených analýz. Je také možné aplikovat speciální metody v závislosti na skupině sektorových rizik. Tyto skupiny nebezpečí pak dále rozčlenit na nebezpečí technologická, politická, sociální, právní, klimatická, ekonomická, ergonomní či psychologická.

Cílem identifikace aktiv je vytvoření registru zranitelností subjektu, které by mohly být využity potenciálními zdroji hrozeb. Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody vlivem jeho poškození, zničení či ztráty, vyjadřované v peněžních nebo jiných jednotkách.

V rámci identifikace rizikových aktiv je potřebné analyzovat vnější a vnitřní prostředí, které lze provést několika metodami. Mezi nejpoužívanější metody patří PEST a STEEP pro analýzu vnějšího okolí, pro analýzu vnitřního prostředí slouží metoda VRIO, finanční analýzy nebo metody používané v technické a technologické praxi. K analýze konkurence slouží Porterův model pěti sil či Benchmarking.

Shrnutí výsledků daných analýz je možno shrnout a vyhodnotit pomocí SWOT analýzy, která kromě slabých a silných stránek ukazuje i na příležitosti a hrozby, které mají vliv na hodnocený objekt. [5]

3.2.2 Vytváření scénářů

Vytváření scénářů je jedním z nejdůležitějších kroků analýzy rizik. Scénář můžeme definovat jako tvorbu kombinací a časových sousledností, které mohou způsobit rozvinutí nežádoucího jevu. Lze je vytvořit pomocí rozhodovacích stromů. Při jejich tvorbě musíme brát v úvahu neustále se objevující nové technologické, ekonomické i společenské jevy a situace a tedy i nové druhy nepříznivých událostí, o jejichž existenci jsme doposud neměli ani tušení. [5]

3.2.3 Ohodnocení rizika

Hodnocení rizik se provádí na základě konkrétních, pravdivých a ověřených dat o dané živelné pohromě, nehodě, havárii či útoku, které platí pro fyzikálně správně definovaný prostor či území a pro fyzikálně správně definovaný časový interval. Cílem je zajistit rozhodování ve prospěch věci. K tomuto účelu musí být používán otestovaný soubor kritérií, který zaručuje objektivitu, nezávislost a nezájatost hodnocení. V praxi jsou často posuzovány komplexní problémy nebo mající mnoho nejistot a neurčitostí, což způsobuje, že je třeba použít vícekriteriální expertní metody.

Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti vzniku nežádoucích událostí nejsou k dispozici žádné obecné pokyny pro stanovení rizik. Vždy je nezbytné nejprve provést odborné posouzení vstupních dat, požadavků a předpokladů určité metodiky a konkrétního cíle analýzy a hodnocení rizik. Na základě tohoto posouzení provést výběr vhodné metodiky určení rizik.

V současné době je k dispozici řada metodik pro analýzu a hodnocení rizik. Každý uživatel musí nejprve vyhodnotit, zda jsou splněny předpoklady předmětné metodiky a následně zhodnotit vypovídající hodnotu datových souborů a naplnění požadavků metodiky. [5]

3.2.3.1 Základní kroky hodnocení rizik

Smyslem celého postupu je získat přehled o rizicích v celém pracovním podniku a to tím, že se provede hodnocení rizik postupně na jednotlivých pracovištích, pracovních místech a prostorech. Dosažené hodnoty pak charakterizují rozložení rizik v celém pracovním systému a umožňují vytipovat nejzávažnější rizika, na která by se měl zaměstnavatel soustředit v první řadě.

- *Klasifikace pracovních činností* – zpracování seznamu míst a prostorů v podniku a seznamu činností, které jsou v jednotlivých pracovních prostorech prováděny. Seznam činností může být vypracován samostatně, nebo mohou být činnosti přiřazeny k jednotlivým prostorům.
- *Identifikace nebezpečí* – identifikování všech závažných zdrojů nebezpečí vztahující se k prováděným činnostem. Zvážení kdo a co může být poškozeno a jak.
- *Stanovení rizik* – v uvedeném kroku se provede subjektivní odhad rizika spojeného s každým identifikovaným nebezpečím a uvedením plánovaných nebo aktuálních bezpečnostních opatření. Bereme v úvahu účinnost opatření a možnost jejich selhání a možné následky. Při oceňování rizik posuzujeme závažnost a také pravděpodobnost poškození. Výsledkem celkového hodnocení rizika je ukazatel míry rizika, kdy platí, že $R = P \times Z \times H$, kde P představuje odhad pravděpodobnosti, se kterou může nastat uvažované nebezpečí, pro závažnost nebezpečí Z je stanovena stupnice od 1 do 5 a v položce H se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení, stáří a stav technologií, objektu apod.
- *Rozhodnutí o přijatelnosti rizika* – podstatou je posouzení, zda aktuální nebo plánovaná bezpečnostní opatření jsou dostatečná. Zda riziko můžeme přijmout, nebo jaká opatření musíme realizovat k jeho odstranění, či alespoň omezení na přijatelnou úroveň.

Tabulka 1 Tabulka rozhodnutí o přijatelnosti rizika [práce autora]

$R > 150$	Vyžaduje okamžité odstranění
$R = 75 - 150$	Odstranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí
$R = 15 - 75$	Vyžaduje zvýšenou pozornost
$R < 15$	Přijatelná úroveň

- *Příprava nápravných opatření ke snížení rizika* – podmínkou účinné prevence je splnění všech požadavků stanovených právními předpisy a technickými normami. Stanovení opatření k prevenci rizik je výsledkem všech předchozích kroků. Cílem opatření je odstranit rizika u zdroje jejich původu nebo omezení jejich působení tak, aby bylo minimalizováno ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Současně musí obsahovat, které metody redukce rizik budou uplatňovány. Jedná se především o některou z těchto metod: ignorování rizika, sledování rizika, prevence rizika, redukce rizika, pojištění, emergency a eliminace rizika.
- *Posouzení, zda plán nápravných opatření je odpovídající* – opětovně zhodnotíme rizika s ohledem na přijatá nápravná opatření a ověříme, zda jsou rizika přijatelná. Rizika podle závažnosti posuzujeme na zanedbatelná, akceptovatelná, nežádoucí, významná a nepřijatelná.

3.3 Postupy analýzy rizik

Obecně lze metody analýzy rizik rozdělit na kvantitativní a kvalitativní metody. Je však potřeba mít na paměti, že neexistuje universální nástroj a metody mají své limity použití.[4]

3.3.1 Kvantitativní a kvalitativní analýzy rizik

U kvantitativního hodnocení je rizikovost obvykle chápána ve smyslu pravděpodobnosti určité ztráty nebo míry ohrožení osob. Obecným vzorcem pro kvantifikaci rizik je $R = p \times N$, kde R je riziko, p je pravděpodobnost nebezpečné události a N vyjadřuje potenciální následky. Kvantifikační postupy jsou uplatňovány hlavně v oblasti finančních rizik, technické bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů.

Problémem kvantitativních odhadů je prakticky nedostupnost dostatečně platných a spolehlivých dat, která mají být při výpočtů při kvantifikaci rizik dosazena. Také určování závažnosti následků naráží na problém, jak vyčíslit škody způsobené nežádoucími událostmi. Výsledkem je, že jsou kvantifikované odhady následků hodně spekulativní, nebo nejdou stanovit vůbec. Proto mají kvantifikační analýzy význam spíše jako doplňující informace.

Význam kvalitativního hodnocení je především v tom, že poskytuje podklady potřebné pro programy prevence. Kvantitativní analýzy pracují s daty o následcích a ztrátách užitné hodnoty. K tomuto vyjádření často využívají indexů. Stěžejní je stanovení zranitelnosti nebo míry ohrožení.

3.3.2 Přehled metodik analýzy rizik

- *Check List (kontrolní seznam)* - jedná se o systematickou kontrolu plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy s kontrolními otázkami jsou vytvářeny na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo souvisejících činností.
- *Safety Audit (bezpečnostní kontrola)* - uvedenou metodou se hledají potenciálně možné nehody nebo provozní problem, které se mohou objevit v posuzovaném systému. Používá se připravený formulář s připravenými otázkami a matice pro skórování rizik.
- *What – If Analysis (analýza toho, co se stane když)* - diskuse a hledání nápadu zkušených odborníků dobře obeznámených s procesem, kladou se otázky a vyslovují úvahy o možných nehodách.
- *Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti)* - metoda založená na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem je identifikace scénářů potenciálních rizik. Zasedání se uskutečňuje formou brainstormingu.
- *Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)* - znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout. S nárůstem počtu událostí se výsledný graf postupně rozvětňuje.
- *Failure Mode and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů)* - uvedený rozbor umožňuje vyhledání dopadů a příčin selhání navrhovaného projektového systému a jeho provozu.
- *Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch)* - hlavním cílem uvedené metody je posoudit pravděpodobnost s jakou nastane vrcholová událost s využitím analytických a statistických metod.

- *Human Reliability Analysis – HRA (analýza lidské spolehlivosti)* – posouzení vlivu lidského faktoru na výskyt pohrom, nehod, havárií, útoku či některých jejich dopadů. [4]
- *Brainstorming* – skupinová porada, která zahrnuje definování problému, hledání možných řešení, vyvíjení vybraných proveditelných řešení a řízeí vyhodnocování.
- *Ishikawa diagram (diagram příčin a následků)* – grafické znázornění vztahů mezi příčinami a následky. Příčiny se obvykle seskupují do kategorií: lidi, procesy, technická zařízení, materiál, měření, hodnocení atd.

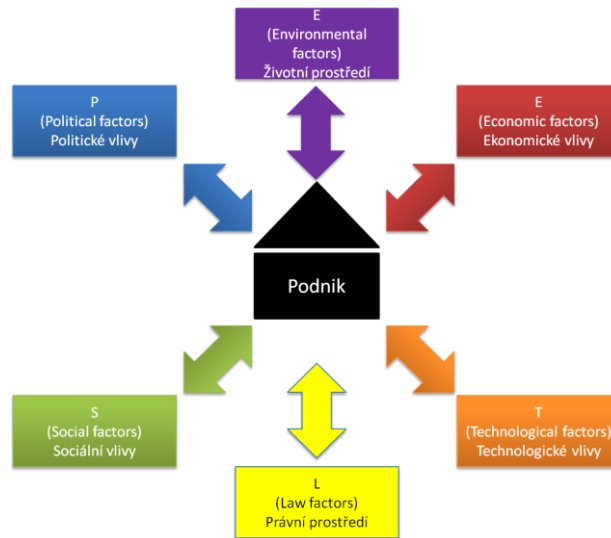
Indexové metody

- *Dow's Fire and Explosion Index (F&EI)* – jedná se o metodu vyvinutou pro identifikaci nebezpečí požáru a výbuchu procesních jednotek.
- *Mond Index* – rozšířená metoda o nebezpečí ohrožení toxickými látkami. [4]

3.3.3 PESTLE analýza

Pestle analýza je analytickou technikou, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí podniku. PESTLE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů: politických (P), ekonomických (E), sociálních (S), technologických (T), legislativních (L) a enviromentálních (E).

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější vlivy, události, rizika, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat podnik. Je obvykle používána jako vstup analýzy vnějšího prostředí SWOT analýzy.



Obrázek 1 Schéma PESTLE analýzy [chovani.eu]

3.3.4 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je metodou pro analýzu pozice podniku nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu dalšího vývoje a formulování strategií.

Postup SWOT analýzy spočívá v identifikaci a ohodnocení hrozeb a příležitostí působících na podnik z vnějšího okolí a silných a slabých stránek, které zastupují vnitřní prostředí podniku.

Tabulka 2 Matice SWOT analýzy [práce autora]

SWOT ANALÝZA		Interní analýza	
		Početné silné stránky	Početné slabé stránky
Externí analýza	Převládající příležitosti	<p><u>Strategie SO</u></p> <p>Využití silných stránek podniku a příležitostí z okolí</p>	<p><u>Strategie W-O</u></p> <p>Snaha o překonání slabých stránek využíváním příležitostí</p>
	Převládající hrozby	<p><u>Strategie S-T</u></p> <p>Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb</p>	<p><u>Strategie W-T</u></p> <p>Snaha řešit špatný stav, např. i likvidace podniku</p>

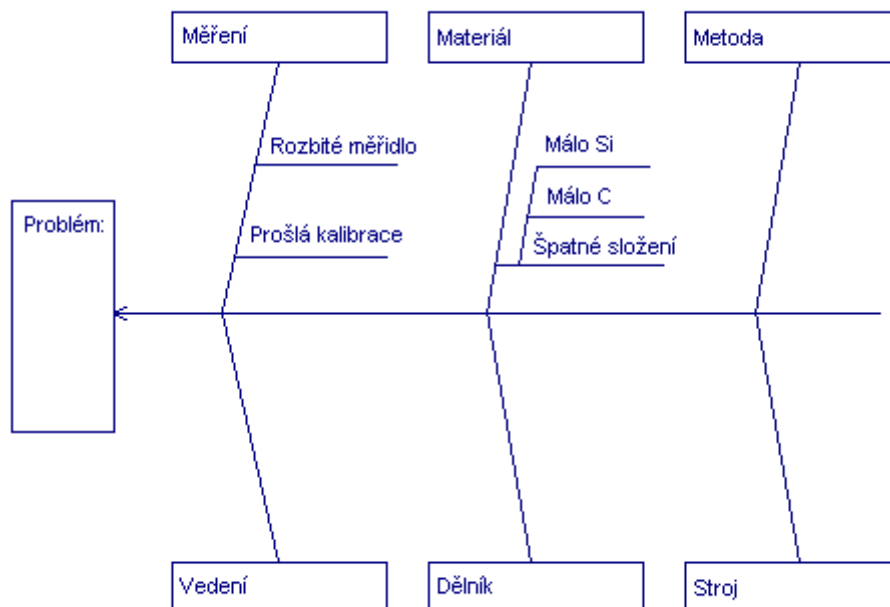
K ověření a bližšímu porozumění identifikovaných rizik slouží typové strategie pro čtyři vnitřní čtverce tabulky SWOT:

- Strategie S-O: interní silné stránky podniku jsou v souladu s externími příležitostmi, které je možné využít k dalšímu rozvoji podniku
- Strategie W-O: externí příležitost, by mohla být využita jen za podmínky, že budou slabé stránky podniku eliminovány
- Strategie S-T: externí hrozba pro podnik, může být účinně odvrácena vzhledem k silným stránkám podniku
- Strategie W-T: externí hrozba ohrožuje slabé stránky podniku a je nutné vybudovat obranné mechanismy podniku [8]

3.3.5 Ishikawa diagram

Diagram příčin a následků je jedním ze základních nástrojů na zlepšování kvality. Účelem diagramu je stanovení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Při sestavování diagramu tvoří problém tzv. hlavu rybí kosti a hlavní kosti vedoucí od páteře znamenají oblast či kategorie, ve kterých se problém může nacházet. Vedlejší kosti znamenají konkrétní potenciální příčiny. Takto lze diagram vést ve více úrovních příčin a podpříčin, doporučuje se však použít nejvýše dvě úrovně. Následně jsou vybrány nejpravděpodobnější příčiny, které jsou bodově ohodnoceny. Příčinami, které získaly nejvyšší bodové ohodnocení by se měl podnik zabývat.



Obrázek 2 Schéma Diagramu příčina a následků [ikvalita.cz]

4 MANAGEMENT RIZIK

Výraz management rizik označuje postupy omezování rizikovosti. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.

Ta nejskrytější a nejnebezpečnější rizika bývají spojena s lidským činitelem. Proto, pokud má být podnik správně řízen, musí být pojímán jako komplexní socio-technický systém. Většina rizik se týká různých oblastí života podniků a málokdy jejich potenciální důsledky dopadají pouze do jedné z nich.

Jelikož je každé rozhodnutí podnikového managementu, ať se týká oblasti strategické, procesní, finanční, personální nebo bezpečnostní, je spojeno s nějakým rizikem, je potřeba, aby byl do podniku zaveden tzv. podnikový systém managementu rizik. [6]

4.1 Podnikový systém managementu rizik

Základním pilířem SMR v podniku je jeho celostní přístup k analýzám rizik. Proces komplexního posouzení rizik by měl zahrnovat tyto kroky:

- *Strategie managementu rizik* – deklarování základních strategických záměrů a cílů, kterých chce podnik dosáhnout a které si tímto podnik jednoznačně stanoví.
- *Identifikace rizik a nežádoucích událostí* – zpracování seznamu rizikových faktorů, jejich popisu, zhodnocení závažnosti z hlediska jak pravděpodobnosti, tak možných následků a výběr rizik, která mají být předmětem opatření. Souběžně musí probíhat systematická identifikace a analýza nežádoucích událostí.
- *Zvládání rizik* – cílem je prevence nežádoucích událostí a systematické snižování jejich následků návrhem opatření a plánem implementace.
- *Monitorování rizik a dopadů* – průběžné sledování aktivit v oblasti prevence, průběhu a dopadů nežádoucí události. Zahrnuje sledování procesů, činnosti lidí, technologií, funkce ochrany proti vzniku a rozvoji závad a nehod, aktivit managementu a aktuálnosti připravených postupů a předpisů.
- *Dokumentace, komunikace, informace a znalosti* – zadokumentování výsledku monitorování, včetně použitých postupů, vzniklých problémů, učiněných rozhodnutí a jejich zdůvodnění. Systém evidování a dokumentování

identifikovaných rizik, procesních selhání, mimořádných událostí, chyb personálu, nehod, úrazů je nezbytným předpokladem systematické prevence.

Předpokladem fungování managementu rizik jsou spolehlivé a adresně směřované toky důležitých informací o rizicích a všech faktorech, které přispívají nebo mohou přispívat k jeho funkci. Ke komunikaci musí být využívány všechny dostupné prostředky a postupy, které zajišťují neustálou, spolehlivou a adresnou distribuci informací s využitím nejen pracovních porad, ale i počítačové sítě, e-mailu, informačních tiskovin a nástěnek.

- *Optimalizace podnikového SMR* – pilířem optimalizace je soustavné hodnocení SMR, zejména uplatňovaných ochranných, preventivních a nápravných opatření z hlediska jejich efektivity a reálného snížení procesních rizik. Výsledky monitorování musí být průběžně a bez zbytečného odkladu využívány pro zlepšování systému a postupů managementu rizik. Zapomínat se nesmí na zpětnou vazbu od zaměstnanců, zákazníků, inspekčních orgánů, partnerů. [6]

4.2 Metody snižování rizika

Riziko podnikatelské činnosti není pevně dáno, ale manažer či podnikatel může toto riziko uplatněním vhodných postupů a opatření snížit, nebo jej může ve vyjimečných případech dokonce eliminovat.

Mezi základní postupy snižování podnikatelského rizika patří odstranění, resp. eliminace příčin vzniku rizika nebo postupy ke snížení nepříznivých důsledků rizika.

Do první skupiny řadíme ty činnosti, jejichž cílem je působení na vlastní příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými důsledky pro podnikání.

Do druhé skupiny patří činností zaměřené na snižování podnikatelského rizika. Podstatou uvedených činností je to, aby se účinky vzniku rizika na firmu snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru. [4]

Mezi hlavní metody snižování rizik řadíme zejména:

- *Diverzifikace* - představuje významný způsob redukce podnikatelského rizika, spočívá 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.
- *Flexibilita (pružnost)* - nepříznivé důsledky výskytu zejména tržních rizik, lze snížit flexibilitou podnikatelské činnosti. Tato pružnost znamená, že je podnik schopen rychle a bez vynaložení nadměrných nákladů reagovat na různé druhy změn.
- *Redukce rizika* – metoda spočívá v odstranění příčin vzniku rizika a ve snižování nepříznivých důsledků rizika. Riziko lze redukovat jeho přesunem na jiné podnikatelské subjekty, diverzifikací a pojištěním.
- *Transfer rizika* – přesun rizika se uskutečňuje různými způsoby. Nejčastěji používanými formami je uzavírání dlouholetých kupních smluv, uzavírání kontraktů na prodej výrobků, pronájem výrobního zařízení, oddálení termínů uzavření kontraktů zpravidla technické povahy a termínované obchody.
- *Pojištění* – speciální druh přenosu rizika, kdy se negativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace přenáší na pojišťovnu, která dle podmínek pojistné smlouvy kryje tyto škody či ztráty plně, nebo částečně při pojištění se spoluúčastí. Firma, která se pojišťuje, platí pojišťovně určité poplatky, které vcházejí do jejích nákladů (penále). Mezi hlavní druhy pojištění patří pojištění pro případ požáru a dalších živelných škod, pojištění pro případ přerušení provozu, pojištění podnikatele za škody způsobené provozem podniku třetím osobám a pojištění pro případ škod způsobených krádeží a vloupáním.
- *Vytváření rezerv* – základní metody snižování rizika. Mohou být materiálové, které představují krytí nedostatku v zásobách a finanční, které představují schopnost podniku splácet závazky v období nedostatku finančních prostředků.
- *Ofenzivní řízení firmy* - vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek

společnosti a snahou o dosažení pružnosti rychlou reakcí na změny vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO ODVĚTVÍ

5.1 Odvětví textilního průmyslu

Textilní průmysl má v Čechách i na Slovensku dlouholetou tradici. Období jeho rozkvětu a prudkého růstu vystřídalo období pozvolného úpadku, ke kterému přispěla i privatizace průmyslu po roce 1989. Největší ztráty v té době utrpěl textilní průmysl, který až na pár výjimek zcela zanikl.

Podle použité technologie a druhu zpracované suroviny se textilní průmysl dělí na průmysl bavlnářský, lnářský, vlnářský a pletařský. Výroba většiny podniků textilního průmyslu má více technologických stupňů. Zahrnuje obory předení, tkaní, konečnou úpravu a konfekční zpracování textilu. Výroba textilií a textilních výrobků patří k proexportně orientovaným odvětvím.

Počet firem v textilním průmyslu dlouhodobě klesá. Tento trend je od roku 2004 de facto nepřetržitý a ani z hlediska počtu zaměstnanců není vývoj v tomto odvětví příznivý. V roce 2013 působilo v českém textilním a oděvním průmyslu 399 firem s 20 a více zaměstnanci, které uváděly jako předmět své hlavní činnosti textilní výrobu. Rovněž lze konstatovat, že se textilní průmysl dokázal stabilizovat a od roku 2010 vykazuje nepřetržitý růst, přičemž v roce 2013 dosáhl výše tržeb 40,77 mld.Kč.

Tento pozitivní vývoj se odehrává „navzdory“ tomu, že česká ekonomika statisticky prokazatelně ztrácí dlouhodobě svoji konkurenceschopnost v globálním kontextu. Příčiny této alarmující skutečnosti tkví mimo vlatní podnikatelský sektor, zejména v neefektivnosti státní správy, v poklesu úrovně školství a vzdělanosti, v nestabilitě podnikatelských podmínek (daně, zákony), ve sporné predikovatelnosti a vymahatelnosti práva, v rigiditě pracovního trhu, v demotivačním sociálním systému a v dalších významných oblastech podnikatelské infrastruktury, za kterou zodpovídají státní orgány a instituce. [8]

Současný stav textilního průmyslu na Slovensku není nijak příznivý. TOP Slovenska, který byl dlouhodobě postavený na levnější pracovní síle oproti okolním státům se začal postupně propadávat v důsledku kurzových vlivům k rozhodujícím světovým měnám. Tento nepříznivý vývoj nejvíce ovlivnilo přijetí Číny do WTO, čímž se výrazně otevřel prostor státům Evropy a tedy i Slovenské republiky na dovoz levnějšího čínského zboží. Působí ve velmi silném konkurenčním prostředí. A aby si TOP udržel své místo na

mezinárodních trzích a odolal azijské expanzi, musí maximálně využívat nových příležitostí a reagovat na požadavky trhu.

5.2 RUTEX TRADE, s.r.o.

Název subjektu:	RUTEX TRADE, s.r.o.
IČO:	25131427
DIČ:	2022284033
Sídlo:	Drietoma 703, 913 03, Slovenská republika
Datum zápisu:	1.12.2006, u Okr. soudu v Trenčíně
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Tomáš Múdry
Základní jmění:	6 639 EUR
Odvětví:	Textil, oděvy a kůže
SK NACE:	Výroba ostatních oděvů a doplňků
Počet zaměstnanců:	25-49 zaměstnanců

5.3 Charakteristika společnosti

Společnost RUTEX TRADE, s.r.o. patří k významným textilním výrobcům volnočasové módy, oblečení a zejména funkčního termoprádla TERMOVEL® na Slovensku. Hlavním předmětem podnikání jsou šicí a pletárenské práce. Kromě vlastního sortimentu realizuje firma výrobu pro státní instituce nebo soukromé společnosti pod jejich značkou.

Veškerá výroba probíhá na Slovensku v obci Drietoma pod osobním dohledem majitelů firmy. Sídlem společnosti je malý průmyslový park s prostory pro pletárnu, šicí dílnu, sklad materiálů, hotových výrobků a kancelářské zázemí. Firmě přináší zisk taktéž nájemníci sídlící v areálu podniku. Značka TERMOVEL® má své široké zastoupení v maloobchodní síti prodejen na slovenském i českém trhu. K prezentaci společnosti a nabízených produktů

a služeb slouží rovněž firemní webové stránky. Obchodní styk je podpořen provozem e-shopu.



Oblečení značky TERMOVEL® našlo široké uplatnění nejen u příznivců sportu. Díky investicím do vývoje a výroby nových materiálů dokáže dnes firma vyrobit i nehořlavé oblečení pro hasiče nebo oděv se zatepleným ocelovým vláknem pro elektrikáře. Funkční oblečení TERMOVEL® uspělo i v náročném testování na cestách po Himalájích, Alpách, Jižní Africe i Americe. Významným úspěchem je spolupráce s policií a armádou SR a ČR.

Od roku 2005 je společnost držitelem certifikátu ISO 9001, čímž dokazuje svou stabilitu a kvalitu systému. Aby vyhověla náročným požadavkům svých zákazníků věnuje soustavnou pozornost vývoji a výrobě moderních pletenin.

K výrobě jsou používány pouze vysoce kvalitní materiály, mezi které patří:

- *POP* - 100% polypropylen *micro* – hlavní předností tohoto inovovaného vlákna je schopnost maximálního odvodu vlhkosti z povrchu pokožky na vnější stranu textilu (tzv. knotový efekt)
- *PROLEN* – je polypropylenové tvarované syntetické vysokoroztažné vlákno složené z více elementárních vláken. K jeho přednostem patří antistatická úprava a dobré tepelně-izolační vlastnosti při nízké hmotnosti
- *MODAL*® - celulóznové vlákno, které se vyrábí z bukového dřeva urychluje odvod potu, zlepšuje dotyk a fyziologické vlastnosti
- *WOLL* – Merino vlna je unikátní textilní materiál s neporazitelnou kombinací funkčních vlastností

- *BAMBOO* – bambusové vlákno nasává pot, odvádí pot, nevysušuje pokožku a má přírodní antibakteriální vlastnosti
- *LOMBARDIA* – je vysoce funkční materiál vhodný pro outdoorové sporty
- *COOLMAX*[®] - specifickou vlastností tohoto materiálu je jeho schopnost omezit dehydrataci a přehřívání organismu, je vhodný pro vrcholové sportování [13]



Obrázek 3 Oblečení značky TERMOVEL[®] [13]

5.4 PESTLE analýza

K posouzení a vyhodnocení okolních vlivů působících na podnik jsem zvolila PESTLE analýzu. Jedná se o posouzení vlivů rázu politického (P), ekonomického (E), sociálního (S), technologického (T), legislativního (L) a enviromentálního (E).

5.4.1 Politické prostředí

Činnost podniku je ovlivněna politickou stabilitou a stabilitou vlády SR. Členství země v EU a mezinárodních institucích přineslo společný evropský trh, který zaručuje volný pohyb osob, zboží, služeb i kapitálu. Opatření zavedená v rámci akčního plánu boje proti

daňovým podvodům již přináší výsledky, zejména v oblasti výběru příjmu z DPH. Zlepšení výběru daně z přidané hodnoty bylo provázáno zvýšením administrativních požadavků kladených na podniky. Rozšíření základu daně z příjmů právnických osob pravděpodobně přispěje k vyšší celkové efektivnosti daňového systému. Avšak i nadále přetrvávající neefektivnost veřejné správy a soudnictví.

5.4.2 Ekonomické prostředí

Z hlediska ekonomické struktury má Trenčínský kraj charakter průmyslově zemědělský. Regionální hrubý domácí produkt se v roce 2014 pohyboval na 9,7%. Průmysl je různorodý, zastoupený strojírenstvím, elektrotechnikou, báňským průmyslem, textilním a oděvním průmyslem, sklářským, kožedělným a potravinářským průmyslem. Zemědělská půda zabírá dvě pětiny území. Územím vede hlavní železniční tah Bratislava Žilina Košice. Okolo Trenčína je vybudován dálniční obchvat, který bude součástí D1 a povede celým Povážím. Významné jsou rovněž silniční a železniční spoje do České republiky.

Na základě makroekonomických ukazatelů poskytnutých Statistickým úřadem SR dosáhla míra inflace, měřená indexem spotřebitelských cen, v březnu 2015 oproti předcházejícímu roku zápornou hodnotu, tj. -0,3%. Naproti tomu HDP za 4. čtvrtletí 2014 vykazoval meziroční růst o 2,4% a míra nezaměstnanosti ve státě se pohybuje na 12,6% za stejné období. Průměrná měsíční mzda činí na Slovensku 918 Eur [10]

Z pohledu tvorby pracovních míst či podnikatelského prostředí bylo přijetí eura v roce 2009 výbornou volbou. Podniku odpadly komplikace plynoucí z kurzového rizika a snížily se mu i transakční náklady.

5.4.3 Sociální prostředí

Podnik sídlí v obci Drietoma s rozlohou 35,83 km a 2 238 obyvateli. Obec se nachází v jihozápadní části Trenčínského kraje na hranici s Českou republikou. Podle počtu obyvatel patří kraj mezi menší kraje Slovenska. Přirozenou hranicí mikroregionu je na severozápadě pohoří Bílých Karpat, na severovýchodě hranice katastru krajského města Trenčín, na východě a jihovýchodě tok řeky Váh. Nejvíce obyvatel asi 56 514 žije v krajském městě Trenčín. Město je významným centrem obchodu, hospodářství, kultury a sportu. Trenčín je známý i jako město módy, výstav a veletrhů.

Demografický vývoj je ovlivňován změnami ekonomických a sociálních podmínek ve společnosti. V kraji probíhá pozvolný proces státnutí obyvatelstva. Od roku 1996 mírně klesá podíl dětské (předproduktivní) složky obyvatelstva a zvyšuje se podíl poproduktivní složky. Průmysl v kraji zaměstnává téměř 48% obyvatelstva. Nezaměstnanost v kraji se v roce 2013 pohybovala na 9,5%. [10]

5.4.4 Technologické prostředí

Veřejné výdaje na vzdělání mají klesající trend. Kvalita vyučování a výsledky v oblasti vzdělávání jsou slabé, proto jsou zaváděna opatření, která usilují o zvyšování odborné přípravy pedagogických pracovníků prostřednictvím projektu financovaného z prostředků EU. Snaha o podporu výzkumu a vývoje se projevila např. zákonem o zavedení daňových úlev pro soukromé podniky, které investují do výzkumu a vývoje. Rovněž se zavedl i systém vnitrostátní podpory pro transfer znalostí a technologií s cílem poskytovat pomoc při uplatňování práv duševního vlastnictví.

5.4.5 Legistativní prostředí

Platné právo v podobě zákonů a nařízení zásadně ovlivňuje činnosti podniku. Obchodní zákoník vymezuje právní podmínky podnikání a obchodu fyzických a právnických osob. Zákoník práce upravuje vztahy v rovině pracovněprávní a rozsah a způsob vedení účetnictví stanovuje zákon o účetnictví. Do legislativní oblasti patří i práce soudů, vymahatelnost práva, autorská práva, patenty či antitrustové zákonodárství.

5.4.6 Enviromentální prostředí

Požadavky na ochranu životního prostředí se v celém světě neustále zpřísňují. Některé negativní vlivy působící na životní prostředí jsou regulovány zákonem a legislativními předpisy. Podnik, který se nachází na území chráněné krajinné oblasti Bílých Karpat musí standartně splňovat podmínky na svoji výrobu, které jsou stanovené zákonem. Rovněž dohlíží na to, aby byl provoz šetrný vůči životnímu prostředí, dodržuje povinnosti vymezené právními osobám v zákoně o odpadech a sleduje problematiku obnovitelných zdrojů energie.

5.5 SWOT analýza podniku

Analýza silných a slabých stránek společně s analýzou příležitostí a hrozeb slouží ke zhodnocení výkonnosti podniku a jeho budoucí perspektivy.

Tabulka č. 3 SWOT matice společnosti RUTEX TRADE s.r.o. [vlastní zpracování]

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
	- pozice společnosti	- slabá prezentace firmy
	- vlastní vývoj a výroba pletenin	- nízké povědomí o značce
	- vlastní obchodní značka	- sezónní prodejnost
	- dobré obchodní výsledky	- omezená nabídka pracovního trhu
	- certifikát jakosti ISO 9001	
	-unikátní produkt	
	- technologické zázemí	
	-obchodní zastoupení	
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
	- veřejné zakázky	- přerušení výroby
	- vstup na nové trhy	- nepříznivé podnikatel. prostředí
	- spolupráce s VŠ	- špatná platební morálka
	- příznivé podnikatelské prostředí	- rostoucí ceny energií
	- poptávka po kvalitě	- narušení bezpečnosti

Silné stránky

Díky dlouholetým zkušenostem v oblasti textilního průmyslu a rozsáhlé produkci zaujímá v současnosti společnost RUTEX TRADE s.r.o. významné a stabilní místo na slovenském trhu. Vděčí za to zejména jeho jedinečnému produktu – termoprádlu, které vystupuje pod obchodní značkou TERMOVEL®. Konkurenční výhodou je také úspěšný proces inovace produktů, který je podpořen vlastním vývojem a výrobou pletenin a moderním technologickým vybavením. Významný objem obchodních příležitostí přináší podniku certifikace potvrzující shodu s požadavky normy ISO 9001. Menší objem výroby je tak kompenzován vysokou kvalitou, ale za přijatelné ceny. Dokladem toho je široké portfolio spokojených zákazníků. Firemní kultura podniku je reprezentována rodinnou soudružností vedení podniku, jeho motivací, jasně formulovanými cíly a sdílením hodnot podniku se zaměstnanci.

Slabé stránky

Slabostí firmy je její malá prezentace na trhu a nízké investice do reklamy. Přestože má firma obchodní zastoupení v Čechách i na Slovensku a prodejnost je podpořena e-shopem a samostatnými prodejními jednotkami, je i přesto mezi konečnými zákazníky stále nízké povědomí o značce TERMOVEL®. Nabídka produkce je vskutku široká a vhodná pro celoroční využití. Přesto je možné sledovat pravidelný pokles v prodeji produktu zejména v letních měsících. Nedostatečná nabídka odborně vzdělaného personálu souvisí s celkově neuspokojivou situací na pracovním trhu.

Příležitosti

Vzrůstá poptávka po kvalitních a nových materiálech a je kladen větší důraz na módnost, eleganci a víceúčelovost textilu. Perspektivním oborem jsou v současnosti technické textilie, které se zatím nemusí obávat levné asijské konkurence. Poptávka po technických textiliích dynamicky vzrůstá pro jejich široké uplatnění. Své uplatnění naleznou ve zdravotnictví, stavebnictví, obranném průmyslu, zemědělství nebo výrobě ochranných oděvů. Takovou poptávku společnost dokáže uspokojit, a neměla by se proto zdráhat této příležitosti využít. Další avšak nikoliv novou obchodní příležitostí je účast podniku ve veřejných soutěžích. Statut ověřeného dodavatele státu je další konkurenční výhodou a

příležitostí k novým zakázkám. K získání klíčových zaměstnanců může podniku přispět jeho spolupráce s vysokými školami a výzkumnými institucemi v regionu. K rozvoji podniku by také přispělo získání finančních prostředků z dotačním programů pro výzkum a vývoj v odvětví textilního průmyslu.

Ohrožení

Neblahým trendem posledních let je všeobecně zhoršující se platební morálka. Na místě je proto zvýšená opatrnost podniku zejména při výběru svých obchodních partnerů. Mezi další faktory, které mohou podnik ohrozit patří zejména ztráty plynoucí z přerušení provozu, nestabilní podnikatelské prostředí, neustálý růst cen materiálů a energií, zachvácení podniku požárem, krádeže nebo ničivé živelné pohromy. Analýze vybraných ohrožení se věnuji v následující kapitole.

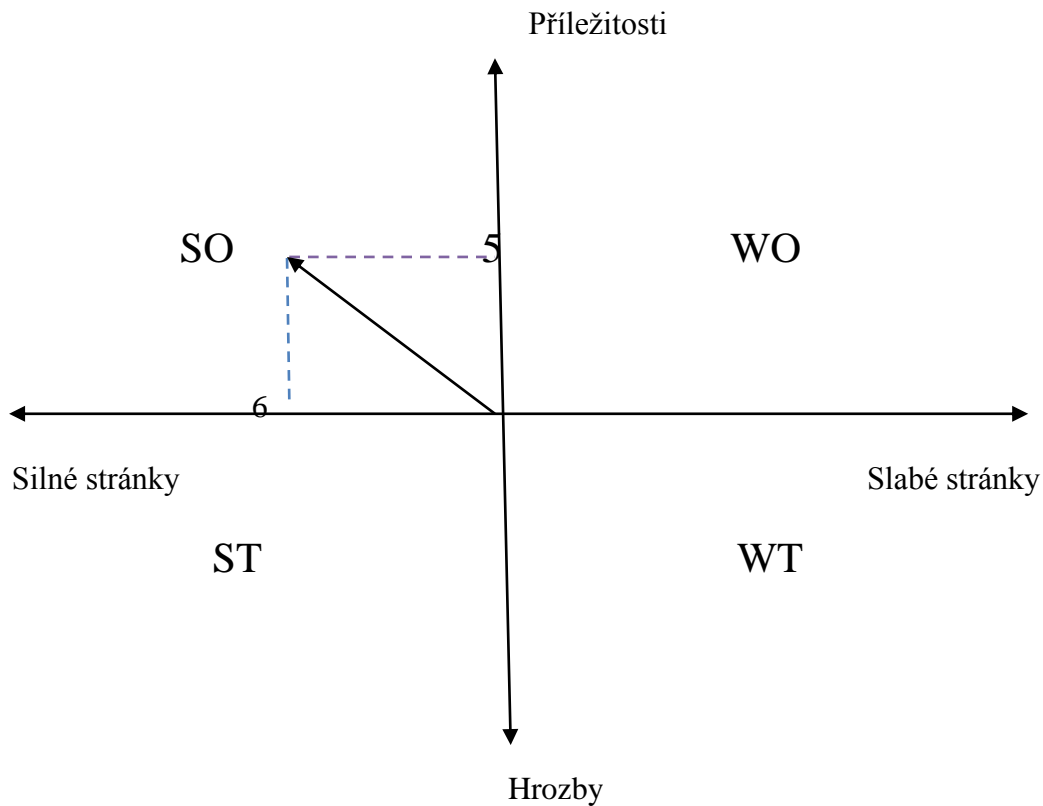
Sestavením SWOT matice jsem získala přehledné porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami společnosti. Následně jsem provedla ohodnocení nejvýznamnějších faktorů ze všech čtyř kvadrantů matice. K ohodnocení silných stránek a příležitostí jsem použila kladnou stupnici, kde 1 znamená nejmenší spokojenost a 5 znamená nejvyšší spokojenost. Zápornou stupnici jsem ohodnotila slabé stránky a hrozby, kde -1 vyjadřuje nejnižší nespokojenost a -5 vyjadřuje nejvyšší nespokojenost.

Tabulka 4 Ohodnocení SWOT analýzy podniku [vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
- stabilita firmy	4	- malá prezentace firmy	-4
- vlastní obchodní značka TERMOVEL®	5	- nízké povědomí o značce	-5
- certifikace ISO 9001	3	- omezená zastupitelnost klíčových zaměstnanců	-1

- vlastní vývoj a výroba pletenin	4	- sezonní prodej termoprádla	-2
- flexibilita	3	- umístění podniku	-1
Celkem	19	Celkem	-13
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
- státní zakázky	5	- přerušení provozu	-4
- vstup na nové trhy	5	- špatná platební morálka	-4
- spolupráce s VŠ	3	- nepříznivé podnikatelské prostředí	-2
- poptávka po kvalitě	2	- rostoucí ceny energií	-1
- sponzoring	2	- narušení bezpečnosti podniku	-1
Celkem	17	Celkem	-12

Výsledky SWOT analýzy lze zobrazit v grafu, ve kterém jsou do protikladu postaveny silné a slabé stránky na vodorovné ose a hrozby a příležitosti na ose svislé.



Obrázek 4 SWOT analýza v grafu

Ze syntézy výsledků SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky podniku převažují nad slabými a příležitosti převažují nad potenciálními hrozbami. Toto zhodnocení odpovídá S-O strategii neboli ofenzivnímu řízení podniku, které je charakteristické cíleným upevňováním pozice firmy a jeho produktu na současném trhu a snahou podniku o vstup na nové trhy.

5.6 Analýza rizik podniku

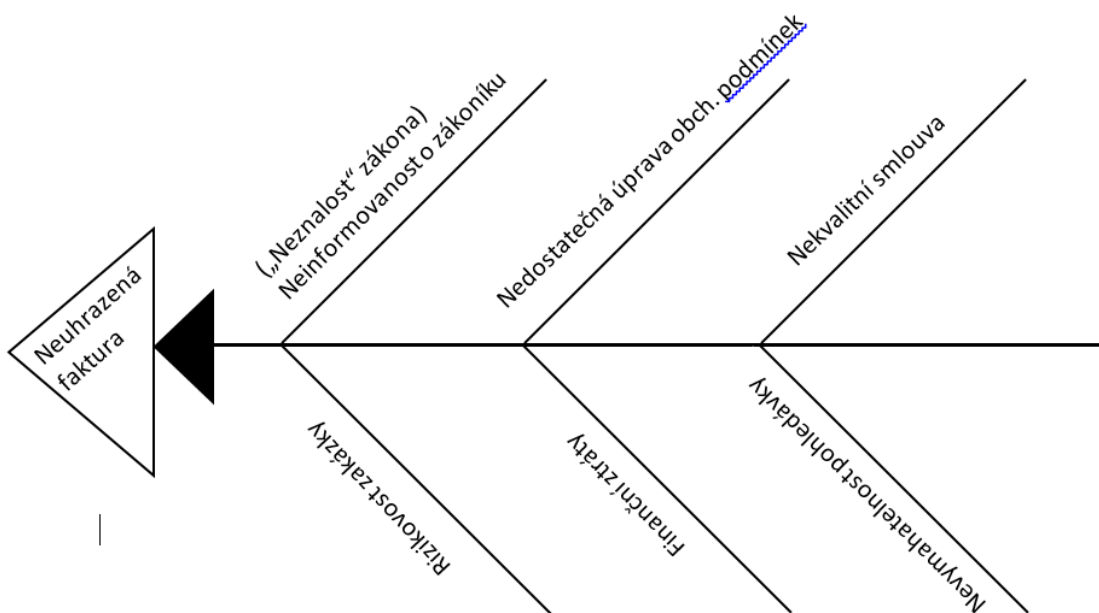
Pro analýzu rizik podniku jsem zvolila pouze některá rizika, která se ve společnosti RUTEX TRADE, s.r.o. nachází. K analýze zkoumaných rizik jsem použila diagram příčin a následků, tzv. Ishikawa diagram.

5.6.1 Kreditní rizika

S finančními aktivitami podniku je spojeno zejména kreditní riziko, které vyplývá z neochoty nebo neschopnosti protistrany hradit své závazky. Opožděné placení faktur nebo rovnou jejich neplacení odběratelem může podniku způsobit nemalé problémy ve formě druhotné platební neschopnosti a v krajních případech může mít na firmu nepříznivý dopad.

Předcházení ztrátám z neuhrazených faktur lze zajistit takřka u každého subjektu a to zavedením správných postupů. K preventivnímu opatření patří zejména zajištění a následný monitoring hospodářských informací o odběrateli. Bez kvalitně zpracované obchodní smlouvy jsou pohledávky v podstatě nevymahatelné. K dispozici je široká škála zajišťovacích institutů, které už jen svou samotnou existencí donucují odběratele k uhrazení pohledávek a v případě potřeby zajišťují i nedobrovolné uhrazení pohledávek dlužníkem. Jedná se o instrumenty jakými jsou zejména bankovní záruky, dokumentární akreditiv, pojištění pohledávek, smluvní pokuty, úroky z prodlení, faktoring anebo forfaiting.

Obrázek 5 Příčiny a následky neuhrazení pohledávky [vlastní zpracování]



Postup řízení kreditního rizika v podniku

Společnost se snaží riziku neuhrazení pohledávek předcházet zavedením preventivních opatření. Soustředí se zejména na zjištění co nejpřesnějších informací o odběratelích z obchodního a živnostenského rejstříku, sleduje jejich výsledky hospodaření se zaměřením na jejich výkonnost, zadluženost a platební morálku. Většina informací je dostupná z veřejných zdrojů, nebo jsou získávána na základě osobních návštěv u budoucích odběratelů.

Dalším opatřením, které má zabránit výskytu neuhrazených pohledávek je stanovení vhodných obchodních podmínek a uzavření odpovídající kupní smlouvy. Tyto činnosti vede v patnost obchodní oddělení společnosti a v případě potřeby využívá firma i externích právních služeb.

Při posuzování odběratele podnik vychází ze zjištěných informací a referencí a v případě zahraničního zákazníka podnik zohledňuje i zvyklosti a rizika tamnějšího trhu.

Další opatření, která podnik zavedl jsou platby v hotovosti a to přinejmenším do doby, než se pro firmu nový zákazník stane dostatečně významným a spolehlivým. Následují zálohové platby, kdy se zakázky realizují až po jejich uhrazení. Důležitými faktory, které podnik sleduje a na jejichž základě se rozhoduje zda umožní odběrateli přímou platbu fakturou je zejména velikost zakázky, důležitost zákazníka, jeho platební schopnost, množství dalších odběratelů a vlastní finanční situace podniku.

Navzdory preventivním opatřením dochází k situacím, kdy je podnik nucen řešit pohledávky po lhůtě jejich splatnosti. V takových případech se situace řeší okamžitě, aby se tak eliminovaly problémy spojené s platební neschopností zákazníka. Zákazník se okamžitě kontaktuje a zjišťují se důvody, které vedly k neuhrazení pohledávky. Snahou je najít vhodné řešení situace, kdy je nabídnuta částečná úhrada nebo splátkový kalendář. Pokud k dohodě nedojde, nebo dojde k jejímu porušení je přistoupeno k vymáhání dlužné pohledávky jejím zveřejněním, spojením s vymáhací agenturou nebo se přistoupí k soudnímu donucení.

Návrh opatření

Společnost by se i nadále měla snažit předcházet možnému riziku neuhrazených pohledávek. Základní prevencí je analýza zákazníků, která by se však neměla zaměřovat jen na ověření informací o potenciálním zákazníkovi, ale měla by i průběžně sledovat zákazníky, se kterými má společnost již vybudované dlouhodobé obchodní vztahy a považuje je tedy za prověřené a solventní partnery.

Řízení pohledávek je ve firmě zabezpečeno vlastními pracovníky, což může být zejména časově náročné a nákladné. Možností je svěření pohledávek specializované firmě. Cena této služby by však nesměla převyšovat vlastní režijní náklady na jejich řízení.

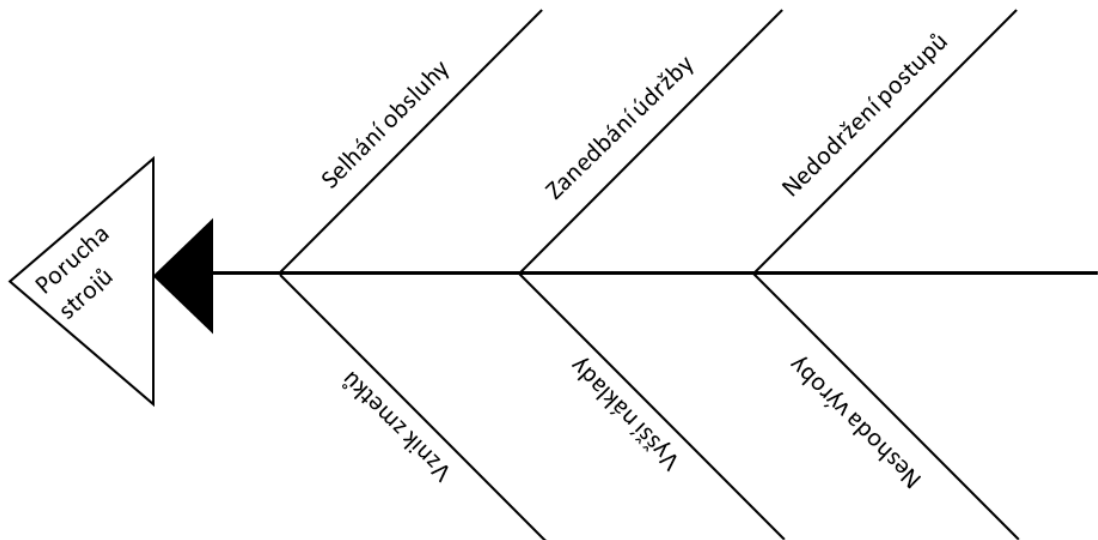
Dalším opatřením, které by mohl podnik uplatnit je motivování zákazníka a to slevou z fakturované částky při včasné platbě, tzv. skontem nebo bonusy. Skonto by mohl podnik nabízet při provedení platby před uplynutím lhůty splatnosti pohledávky a za včasné zaplacení pohledávky by zákazník získal část zboží bezúplatně.

Podnik může využít také širokou škálu nabízených zajišťovacích instrumentů. Mezi instrumenty, které bych firmě doporučila patří zejména pojištění pohledávek, které by bylo vhodné použít u významných zakázek ze zahraničí, kde může firma zjistit o potenciálním zákazníkovi mnohem méně informací.

5.6.2 Provozní rizika

Příčiny provozního rizika podniku mohou pocházet z několika rizikových ohnisek. Ve své práci jsem se zaměřila na nejvýznamnější rizikové faktory a jejich vzájemné působení: lidské zdroje, stroje a zařízení a postupy.

Obrázek 6 Příčiny a následky poruchy stroje [vlastní zpravování]



Příčiny a následky provozních rizik

Lidské zdroje v sobě skrývají největší potenciál provozního rizika a podnik jim musí věnovat dostatečnou pozornost. Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, neodbornost, jejich nezkušenost a nedisciplinovanost mohou být hlavní příčinou vzniku provozního rizika. Neustále zvyšující se tlak na zaměstnance může být doprovázen vyšší zmetkovitostí v průběhu výroby.

Poruchy strojů mohou být způsobeny jejich vadami, chybami v pracovních postupech, špatnou obsluhou strojů, nebo působením vnějšího prostředí. Následkem poruchy stroje se může podnik vystavit riziku nedodržení termínu dodání zakázky, zvýšené zmetkovitosti a následné reklamaci ze strany zákazníka. To s sebou přináší vyšší náklady z dodatečného přepracování, ztráty z neopravitelných zmetků, náklady na výrobu dodatečného výrobku místo vadného, náklady na zavedení nápravných opatření a též ztráty z důvodu snížení ceny za neodpovídající kvalitu produktu.

Neshodu se zákaznickými požadavky mohou způsobit chyby v organizační struktuře, v její funkčnosti, nedbalosti nebo v prostém opomenutí. Výskyt neshody ve výrobě vede opět k nižší kvalitě, vyšším nákladům, ztrátě tržeb, prodlení a pokutám.

Postup řízení provozního rizika ve firmě

Řízení rizika poruchy stroje je ve firmě ošetřováno zejména pravidelnou údržbou stroje a jeho příslušenství. Provozní údržba probíhá každodenně a rovněž je nepravidelně prováděna generální údržba, která má sloužit k odhalení skrytých vad na zařízení.

Rozšiřováním výrobního programu se firemní strojový park postupně doplňuje a obměňuje. Pracovníci jsou proto ke správné a bezpečné obsluze strojů proškolení a současně jsou seznámeni s reakčními postupy v případě zjištěné poruchy nebo kvalitativní odchylky.

Návrh opatření

Provoz podniku je zajištěn jeho zaměstnanci, proto by se výběru zaměstnanců měla věnovat zvýšená pozornost. Podniku bych doporučovala vypracovat seznam pracovních pozic v podniku s požadavky na jejich obsazení, maticí zaučitelnosti a plánem školení. K výběru klíčových zaměstnanců by bylo vhodné využít služeb personálních agentur.

Podniku doporučuji zavedení evidence o opravách a údržbě strojů. Karta oprav by sloužila k evidenci zápisů o provedených opravách, jejich četnosti, jmen obsluhy stroje a osoby, která vadu odstranila. Karta údržby by sloužila k zápisu o pravidelné a plánované údržbě stroje. Sledované údaje by měla firma využít k optimalizaci výroby a zamezit tak neplánovaným prostojům ve výrobě.

Navrhovaným opatřením ke zlepšení efektivnosti výroby a zlepšení kvality výrobků je zavedení metody 5S. Cílem metody je snížit chyby a ztráty pomocí jednotlivých kroků, které se zaměřují na odstranění nepotřebných věcí z pracoviště, posloupnost jednotlivých pracovních kroků, úklid pracovního místa, vytvoření standartů a udržení pořádku na pracovišti.

5.6.3 Bezpečnostní rizika

Bezpečnostná rizika jsou rizika spojená s bezpečností osob, aktiv a informací podniku. Ochrana proti bezpečnostním rizikům je zabezpečována vnější ochranou objektů, ta může být fyzického či technického rázu a na vnitřní ochranu podniku a podnikových bezpečnostních zájmů.

Následkem nedostatečného zajištění bezpečnosti v podniku mohou být úrazy lidí, škody na majetku, ztráta dobrého jména a především zákazníků.

Řízení bezpečnostního rizika ve firmě

Vnější ochrana objektu firmy je zabezpečena technickou ochranou, která má zabránit nepovolaným osobám vniknout do objektu firmy. Tato ochrana kromě elektronického zabezpečovacího systému zahrnuje rovněž elektronický protipožární systém, sledovací monitory a další elektronické hlásiče. Mechanickou ochranu objektu tvoří mechanické zámky a zábrany.

Vnitřní ochrana podniku slouží zejména k zabezpečení digitální bezpečnosti, ochraně firemních a osobních údajů a ochraně proti ztrátám a krádežím. Ochrannými prvky bezpečnosti je zajištění autorizovaného přístupu osob k interním informacím, používání bezpečné informační a komunikační technologie, využívání kamerového systému a dodržování legislativních požadavků na zajištění BOZP a PO. Bezpečnostní příprava zaměstnanců se realizuje formou vstupních a doplňujících školení.

Návrhy opatření

Vzhledem k velikosti firmy a jejím bezpečnostním zájmům jsem shledala, že jsou zavedená ochranná opatření optimální. Zvýšenou pozornost doporučuji věnovat bezpečnostní ochraně informačních systémů a její aktualizaci. Ke zvýšení bezpečnosti na pracovištích by přispělo zavedení formulářů o skoronehodách s návrhy zaměstnanců k jejich eliminaci. K oznámení o skoronehodě by bylo vhodné motivovat zaměstnance finanční odměnou.

6 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze rizik společnosti RUTEX TRADE, s.r.o. Z provedené SWOT analýzy podniku a jejího následného shrnutí vyplynulo, že silné stránky společnosti převažují nad slabými stránkami a příležitosti převažují nad hrozbami. Výstupem analýzy je proto ofenzivní strategie řízení podniku, která využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, nacházejících se v jeho vnějším okolí. Současně by podnik neměl opomíjet posilovat své slabé stránky a zvyšovat obranyschopnost podniku vůči jeho hrozbám.

Strategie podniku by tak měla směřovat k upevnování postavení společnosti na trhu, ke zvyšování povědomí o firmě, podpoře prodeje obchodní značky TERMOVEL[®] a rozšíření její produktové řady např. o noční prádlo. Společnost by se měla snažit o udržení svého statusu ověřeného dodavatele státního trhu, který jí přináší výrazný objem obchodních příležitostí a umožňuje společnosti udržet si náskok před konkurencí. Je důležité, aby podnik pružně reagoval na poptávku a snažil se překonat případné bariéry ke vstupu na nové trhy. V současnosti se zvyšuje poptávka po technických textiliích, které nachází své široké uplatnění v automobilovém průmyslu, bezpečnostním průmyslu, stavebnictví, zdravotnictví, letectví, potravinářství a mnoha dalších oborech. Budoucnost textilu je bezesporu v technických textiliích. Z tohoto pohledu se již řada textilních firem začíná na domácím i zahraničním trhu prosazovat a v řadě případů nemají ve světě konkurenci. Proto by se podnik měl zaměřit na získání kvalifikovaných odborníků, jejichž znalostí a umu by firma mohla využít k ještě většímu rozvoji a své konkurenceschopnosti.

K úspěšnému rozvoji společnosti je zapotřebí identifikovat a analyzovat potenciální rizika, která mohou podnikání firmy významně ovlivnit. Tato rizika je pak možné určitým způsobem řídit a snižovat jejich následky na přijatelnou úroveň. SWOT analýza odhalila, že se v podniku nachází několik rizikových oblastí, kterým by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost. Pro účely bakalářské práce jsem se zaměřila na rizika kreditní, provozní a bezpečnostní. K analýze vybraných rizik jsem použila diagram příčin a následků.

S finančními aktivitami podniku je spojeno zejména kreditní riziko, které plyne z neochoty nebo neschopnosti protistrany hradit své závazky. Opožděné placení faktur nebo rovnou

jejich neplacení odběratelem by mohlo společnosti způsobit nemalé problémy a v krajním případě i jejich druhotnou platební neschopnost.

Snahou podniku je uvedeným situacím předcházet a to zejména správnou volbou obchodního partnera. Této volbě předchází podrobná analýza odběratele, kdy podnik čerpá informace z veřejných záznamů, referencí a také z osobního kontaktu s budoucím odběratelem. Dalším opatřením, které má zabránit vzniku neuhrazených pohledávek je správné nastavení obchodních podmínek a uzavření odpovídající kupní smlouvy. Tyto činnosti vede v patrnost obchodní oddělení firmy a v případě potřeby je zajištěna externí právní spolupráce. V případě nově navázané obchodní spolupráce podnik upřednostňuje platbu v hotovosti nebo trvá na zálohové platbě a to přinejmenším do té doby než se zákazník stane pro firmu dostatečně významným a spolehlivým. Rozhodování podniku je ovlivněno zejména důležitostí zákazníka a jeho solventností, velikostí zakázky, množstvím dalších odběratelů a vlastní finanční situací podniku. Navzdory všem preventivním opatřením dochází k situacím, kdy je podnik nucen řešit pohledávky po lhůtě jejich splatnosti. V takových případech se situace řeší okamžitě, zákazník je neprodleně kontaktován a zjišťují se důvody, jenž vedly k neuhrazení pohledávky. Snahou je najít vhodné řešení této situace a zákazníkovi je nabídnuta možnost částečné úhrady a splátkového kalendáře. Pokud se strany nedohodnou, nebo dojde k porušení dohody, je přistoupeno k vymáhání dlužné pohledávky jejím zveřejněním, spojením s vymáhací agenturou nebo se přistoupí k soudnímu donucení.

Je zřejmé, že podnik význam prevence nepodceňuje a ve výběru svých zákazníků je velmi obezřetný. Svou pozornost by však neměl zaměřovat jen na budoucí obchodní vztahy, ale měla by směřovat i do řad svých dlouhodobých zákazníků, které pokládá za solventní a ověřené partnery. Řízení pohledávek obzvláště vlastními zaměstnanci je vždy velmi časově náročné a nákladné. Možností je svěřit řízení pohledávek specializované firmě. Náklady by však neměly přesáhnou vlastní režijní náklady na jejich řízení. Motivace zákazníka je dalším účinným prostředkem, jak nenásilně přinutit zákazníka k včasnému placení. Jednou z variant je nabídnout zákazníkovi slevu z fakturované částky nebo bonus ve formě bezplatné části zboží. Vhodné by bylo zvážit pojištění u zahraničních pohledávek, kdy je podnik při zjišťování relevantních informací o zákazníkovi značně omezen.

Provozní rizika podniku jsou úzce spjata s výrobou. Zásadními faktory, které působí a ovlivňují provoz podniku, ať již kladně či záporně, jsou lidské zdroje, výrobní stroje a zařízení a také zavedené postupy.

Lidské zdroje v sobě skrývají největší potenciál provozního rizika a podnik jim musí věnovat patřičnou pozornost. Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, neodbornost, jejich nezkušenost a nedisciplinovanost může být příčinou vzniku provozního rizika. Velmi důležité je proto eliminovat tyto nedostatky už samotným výběrem zaměstnance. Zejména u výběru zaměstnanců, u kterých se předpokládá častý kontakt se zákazníky by bylo vhodné využívat služeb personálních agentur.

Poruchy výrobních strojů mohou být způsobeny jejich vadami, chybami v pracovních postupech, špatnou obsluhou strojů nebo působením vnějšího prostředí. Neplánovanými prostoji ve výrobě se podnik vystavuje riziku nedodržení termínu zakázky, vyšší zmetkovitosti a reklamaci ze strany zákazníka. To s sebou přináší vyšší náklady na přepracování výroby, ztráty z neopravitelných zmetků, náklady na dodatečnou výrobu produktu, náklady na zavedení nápravných opatření a též ztráty z důvodu snížení ceny za neodpovídající kvalitu produktu. Řízení rizika poruchy strojů je ve firmě ošetřováno hlavně pravidelnou údržbou strojů a jejich zařízení. Kromě každodenní údržby strojů probíhají také generální prohlídky, které mají sloužit k odhalení skrytých vad na zařízeních. Pracovníci jsou k obsluze strojů náležitě proškoleni a dokáží adekvátně reagovat v případě poruchy stroje a výskytu neshody ve výrobě.

Podniku doporučuji zavedení evidence o opravách a údržbě strojů. Karta oprav by sloužila k evidenci zápisů o provedených opravách na stroji, jejich četnosti, jména obsluhy a osoby, která vadu odstranila. Karta údržby by sloužila k zápisům o pravidelné a plánované údržbě stroje. Sledované údaje by měla firma využít k optimalizaci výroby a zamezení neplánovaných prostojů. Současně by bylo vhodné využít jeden ze základních nástrojů štíhlého řízení a to metodiku 5S, která zpřehledňuje a zjednodušuje pracoviště.

Bezpečnostní politika podniku se zaměřuje na zajištění bezpečnosti svých pracovníků, objektu, majetku podniku a informačních dat. Ochranu objektu a majetku firmy jsem vyhodnotila jako dostačující s doporučením na zvýšenou ochranu interních dat a její pravidelnou aktualizaci. Dodržování BOZP a PO je v podniku věnována soustavná péče,

která by mohla být podpořena motivací jednotlivých pracovníků k oznamování o incidentech skoronehod na pracovišti např. finanční odměnou.

ZÁVĚR

Znalost práce s riziky je jedním z klíčových předpokladů podnikatelského úspěchu, neboť příležitosti jsou obvykle doprovázeny riziky. A právě na problematiku podnikatelského rizika je tato práce zaměřena.

Bakalářská práce si kladla za cíl analyzovat podnikatelská rizika a jejich řízení ve společnosti RUTEX TRADE, s.r.o. a navrhnout vhodná opatření na zlepšení procesu jejich řízení.

Teoretická část pojednává o obecném pojetí rizika, objasňuje pojem analýzy rizik a metodiku jejich řízení. Získané teoretické poznatky jsou následně aplikovány při řešení podnikatelských rizik vybraného výrobního podniku.

Praktická část práce představuje společnost RUTEX TRADE, s.r.o. a seznamuje s předmětem její činnosti. Je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a sestavena SWOT matice, která rozbrazuje nejvýznamnější faktory, ovlivňující jednotlivé procesy podniku. K návrhu jejich efektivnějšího řízení posloužila analýza příčin a následků podnikatelských rizik podniku.

Zpracování bakalářské práce bylo příležitostí k zúročení nově nabytých vědomostí, které jsem získala v průběhu vysokoškolského studia a taktéž možností, jak uplatnit své zkušenosti a odborné znalosti z praxe v reálném prostředí a na reálném podnikatelském subjektu.

Věřím, že stanovený cíl v úvodu mé bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [2] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [3] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3.
- [4] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [5] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98, [11] s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [6] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [7] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [8] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [9] *Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu*. Statistická ročenka českého TOP 2013 [online]. [cit.2014-11-27]. Dostupné na: <http://www.atok.cz/default.asp?id=165&idf=1&path=/Statistick%E1%20ro%E8enka%20%E8esk%E9ho%20TOP>
- [10] *Hospodárske noviny*. Aby mohli začať, predali dobytok. Dnes v slovenskom oblečení oboplávali svet [online]. [cit.2015-04-01]. Dostupné na: <http://tv.hnonline.sk/success-story-148/aby-mohli-zacat-predali-dobytok-dnes-v-slovenskom-obleceni-oboplavali-svet-709787>
- [11] *Štatistický úrad Slovenskej republiky*. Klúčové ukazovatele. [online]. [cit.2015-05-05]. Dostupné na: <http://slovak.statistics.sk/>
- [12] *Štatistický úrad Slovenskej republiky*. Trenčiansky kraj – charakteristika regiónu [online]. [cit.2014-12-18]. Dostupné na: <http://slovak.statistics.sk>
- [13] *Štatistický úrad Slovenskej republiky*. Trenčianský kraj v číslach 2014 [online]. [cit.2014-12-22]. Dostupné na: <http://slovak.statistics.sk>
- [14] *Termovel*. Produkty a materiály. [online]. [cit.2015-03-01]. Dostupné na: <http://www.termovel.cz/rs/produkty-a-materialy/>
- [15] *Finstat s.r.o.* Databáze firem [online]. [cit.2015-03-30]. Dostupné na: <http://www.finstat.sk/36696161>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např.	například
Aj.	A jiné
PEST	Analýza vnějšího prostředí
STEEP	Sociální, technické, ekonomické, ekologické, politické faktory
VRIO	Hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
R	Riziko
P	Odhad pravděpodobnosti
Z	Závažnost nebezpečí
H	Míra závažnosti ohrožení
N	Následky
HAZOP	Analýza ohrožení a provozuschopnosti
ETA	Analýza stromu událostí
FMEA	Analýza selhání a jejich následků
FTA	Analýza stromu poruch
HRA	Analýza lidské spolehlivosti
SMR	Systém managementu rizik
TOP	Textilní a oděvní průmysl
WTO	Světová obchodní organizace
SR	Slovenská republika
EU	Evropská unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

PESTLE Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, enviromentální faktory

ATOK Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1 Schéma PESTLE analýzy [chovani.eu]
- Obrázek 2 Schéma Diagramu příčina a následků [ikvalita]
- Obrázek 3 Oblečení značky TERMOVEL® [13]
- Obrázek 4 SWOT analýza v grafu [vlastní zpracování]
- Obrázek 5 Diagram příčin a následků neuhrazení pohledávky [vlastní zpracování]
- Obrázek 6 Diagram příčin a následků poruchy stroje [vlastní zpracování]

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozhodnutí o přijatelnosti rizika [vlastní zpracování]

Tabulka 2 Matice SWOT analýzy [vlastní zpracování]

Tabulka 3 SWOT matice společnosti [vlastní zpracování]

Tabulka 4 Ohodnocení SWOT analýzy podniku [vlastní zpracování]

