

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Ondřej Pavelka

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Podnik a rizika

Ondřej Pavelka

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Pavelka**
Osobní číslo: **E17340**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Podnik a rizika**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této práce je posouzení rizik podniku z hlediska vnějšího vlivu veřejného pořádku a kriminality s vymezením významu tohoto vlivu a navržení doporučení pro podnik s ohledem na plnění stanovené vize podniku. Práce se zabývá definicí rizik, navrhuje způsob jejich identifikace a navrhuje možné způsoby eliminace.

Osnova:

- Vymezení a definice rizik, jejich identifikace. Pojetí mimořádné události a krizové situace. Základní metody stanovení rizik.
 - Podnik a prostředí.
 - Vliv rizika na řízení podniku.
 - Analýza konkrétního podniku.
 - Hlavní poznatky.
 - Návrhy řešení eliminace, popř. zmírnění rizik.
-

Rozsah pracovní zprávy: **35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ANTUŠÁK, E. Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
ČASTORÁL, Z. Ekonomická kriminalita a management. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. S. 352. ISBN 978-80-7452-005-1.
GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. Krizové řízení podniku. Praha: GRAD, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**



doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Ondřej Pavelka.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl věnovat poděkování panu Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za podporu při psaní práce a za cenné rady. Dále bych rád poděkoval společnosti Melida a.s. za umožnění spolupráce. Obzvláště bych chtěl poděkovat panu Josefu Špirochovi za ochotu a vynaložený čas spojený s touto prací.

Anotace

Cílem této práce je posouzení rizik podniku z hlediska vnějšího vlivu veřejného pořádku a kriminality s vymezením významu tohoto vlivu a navržení doporučení pro podnik s ohledem na plnění stanovené vize podniku. Práce se zabývá definicí rizik, navrhuje způsob jejich identifikace a navrhuje možné způsoby eliminace v konkrétním podniku.

Klíčová slova

riziko, podnik, prostředí, analýza rizik, eliminace rizik

Anotation

The aim of this work is the assessment of the risks of the enterprise in terms of external influence of public order and crime with the definition of the significance of this impact and propose recommendations for the enterprise with a view to meeting the specified vision of the company. The work deals with the definition of risks, proposes the method of their identification and suggests possible ways of elimination.

Key words

risk, company, surrounding, risks analysis, risk elimination

OBSAH

Seznam tabulek a ilustrací	10
Zkratky	11
Úvod	9
I. Teoretická část	10
1 Vymezení a definice rizika	10
1.1 Rizika	10
1.1.1 Mimořádná událost	11
1.1.2 Pojetí krizové situace a mimořádné události	11
1.1.3 Hrozba – zdroje rizika	12
1.1.4 Epidemie, pandemie	13
1.2 Podniková rizika	14
1.2.1 Kategorie rizik	15
1.3 Hodnocení rizika	16
1.3.1 Identifikace rizik	17
1.3.2 Kontrolní seznam	18
1.3.3 Základní metody stanovení rizik	18
1.3.4 Mentální metody	19
1.3.5 Analýza příčin a důsledků	20
2 Podnik a prostředí	22
2.1 Vnější prostředí	22
2.1.1 Kriminalita	23
2.1.2 PEST analýza	24
2.2 Vnitřní prostředí	26
2.2.1 Interní audit	26
2.2.2 Finanční analýza	27
3 Vliv rizika na řízení podniku	29

3.1	Rizikový management.....	29
3.2	Reakce na riziko.....	30
II.	Praktická část.....	31
4	Analýza podniku Melida a.s.	31
4.1	Představení podniku.....	31
4.1.1	Špindlerův Mlýn a jeho prostředí.....	32
4.1.2	Činnosti podniku.....	34
4.1.3	Letní období.....	34
4.2	Analýza kriminality ve vnějším prostředí podniku.....	34
4.3	PEST analýza.....	39
4.3.1	Politické faktory.....	39
4.3.2	Ekonomické faktory.....	40
4.3.3	Sociální faktory.....	42
4.3.4	Technologické faktory.....	46
5	Hlavní poznatky.....	48
6	Návrhy řešení eliminace, popř. zmírnění rizik.....	49
	Závěr.....	51
	Použitá Literatura.....	53

SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ

Tabulka 1 - Ukazatel zaměstnanosti a nezaměstnanosti **Chyba!** **Záložka** **není**
definována.

Obrázek 1 - Schéma diagramu příčin a následků	21
Obrázek 2 - Přehled tržeb v letech 2012–2018	31
Obrázek 3 - Přehled zisku v letech 2012-2018.....	32
Obrázek 4 - Červeně zvýrazněna obec Špindlerův Mlýn, v okrese Trutnov, Královohradecký kraj.....	33
Obrázek 5 - Graf porovnání krádeží v letech 2017-2019	35
Obrázek 6 - Graf procentuálního zastoupení ve zkoumaných případech.....	36
Obrázek 7 - Graf peněžního vyjádření krádeží v letech 2017–2019.....	37
Obrázek 8 - Graf procentuálního zastoupení ve zkoumaných případech – peněžní	38
Obrázek 9 - Graf měsíčního vývoje meziročního indexu spotřebitelských cen.....	41
Obrázek 10 - Graf celkového počtu prokázaných případů v době 1.3–1.4. 2020	44
Obrázek 11 - Graf návštěvnosti během měsíce únor.....	45
Obrázek 12 - Graf denní ceny pro návštěvníka	46

ZKRATKY

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General data protection regulation, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
WHO	World health organisation Světová zdravotnická organizace
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
TMR	Tatry Mountain Resort
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
PČR	Policie České republiky

ÚVOD

Pojem **riziko** je předpokladem nežádoucího jevu v budoucnosti, který je způsoben hrozbami. Riziko může být odstupňované, běžné riziko je takové, které vyřeší jednotlivec. Dalším stupněm je mimořádná událost, která vyžaduje vnější pomoc, ve veřejném prostoru tuto pomoc představuje jedna, či více složek integrovaného záchranného sboru. Posledním stupněm je krize. Krize je velmi silná mimořádná událost, která představuje zásadní ztráty a vyžaduje systémová opatření.

Každý člověk či zaměstnanec, by měl zohledňovat riziko ve svém rozhodování. Významné je rozhodování o riziku vedoucích pracovníků. V některých institucích jsou specialisté pro hodnocení rizika a návrhy prevence. Naopak v některých institucích takové pozice chybí a jsou součástí rozhodování manažerské funkce. Rozhodování o riziku a jeho odhad slouží k rozhodnutí o prevenci či jeho eliminaci. V anglickém jazyce je tato disciplína známa jako „risk management“.

Cílem této práce je identifikace rizik v konkrétním podniku, jímž je společnost Melida, a.s., a navrhnout případné způsoby eliminace. Rizika jsou vybrána z hlediska vnějšího vlivu se zaměřením na kriminalitu. Dále je zkoumán vliv extrémní mimořádné události, a to epidemie či pandemie. Jako metody zkoumání jsou použity statistické vyvozování a PEST analýza.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické části. V teoretické části je vymezen a definován pojem riziko. Následně je kategorizováno a poukázáno na možné stupně rizika. Také jsou uvedeny hrozby a zdroje rizika. Dále je nastíněno, jakým způsobem dochází k hodnocení rizik, jejich identifikaci a jaké jsou metody jejich stanovení. Součástí teoretické části je také kapitola podniku a jeho prostředí, v níž je prostředí rozděleno na vnitřní a vnější. Zejména je kladen důraz na vnější prostředí, které je spojeno s kriminalitou a možnou epidemií a pandemií. V závěru teoretické části je rozebrán vliv rizika na řízení podniku.

V praktické části je předmět zkoumání podnik Melida, a.s. Nejprve je podnik představen, jsou nastíněny odvětví podnikání této společnosti a základní informace. Po základních informacích dochází k rozboru hospodářské kriminality v oblasti Královehradeckého kraje a jejího vlivu na podnik. Poté jsou zhodnoceny získané informace a navrženy opatření zmírnění rizik, případně jejich eliminace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ A DEFINICE RIZIKA

Rizikem je odhad budoucí újmy (škody, nežádoucí události) na chráněném objektu, které může, ale nemusí nastat. V běžném životě se s rizikem můžeme setkat prakticky vždy. Pokud nevypojíme varnou konvici ze zásuvky, riskujeme tím, že může zkratovat a založit tak požár. V zimním období pro nás představuje riziko chůze po kluzkém chodníku, v důsledku čehož můžeme uklouznout a poranit se. V zaměstnání může riziko představovat nedodržování pracovních postupů, nepoužívání ochranných oděvů. Dalšími příklady mohou být povodeň, hospodářská kriminalita, epidemie a mnoho dalších.

1.1 Rizika

V ekonomickém prostředí si pod pojmem riziko můžeme představit možný nežádoucí stav, který má nejistý výsledek. Dle Antušáka (2009, str. 48) riziko „*představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností*“. Ovšem objektivní v tomto spojení není zcela relevantní označení. Riziko je vždy odhadem budoucnosti, což vždy zahrnuje subjektivní prvky. Matematická naděje a statistická pravděpodobnost jsou metody popisu rizika, nikoliv jeho definicí. Z jiného pohledu, podle Horáka (2011) lze riziko definovat jako: „*nebezpečí, nebo vysokou míru nezdaru, případně ztráty*“. Z tohoto pohledu je nepřesné označení vysoké míry nezdaru. Jakákoliv míra budoucí nežádoucí události je rizikem. Již z porovnání těchto dvou autorů je patrné, že definice rizika není přesně stanovena. Je stanoveno několik dalších, různých definic, jakými mohou být například:

- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku zisku, nebo ztráty v porovnání s rizikem,
- odchylky od skutečných a očekávaných výsledků.

Téměř vždy je však riziko spojeno s předpokládaným nebezpečím, škodou. Díky možnosti určení pravděpodobnosti výskytu rizika je možné učinit opatření, která nám pomohou riziko zmírnit, případně eliminovat. Opatření pro zmírnění či eliminaci rizika nazýváme prevencí, která může být:

- aktivní – předem dochází ke snaze riziko zmírnit, např. vybudováním protipovodňové hráze,

- pasivní – tím může být například připravenost záchranářů po vzniku mimořádné události, kdy dochází ke snižování ztrát, např. odpouštění přehrad.

Mezi těmito typy není jasně stanovena hranice, často dochází k jejich prolínání. O prevenci rozhodujeme na základě rizika. Ekonomickou snahou je, aby předpokládaná ztráta byla nižší než náklady na tuto prevenci. V dnešní době je již možné se i proti rizikům pojistit a předejít tak případným ztrátám na finančním majetku v důsledku způsobení škody.

1.1.1 Mimořádná událost

Podle Zákona o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů č. 239/2000 Sb. je **mimořádná událost** definována jako: „*škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací*“.

Mimořádná událost je **nežádoucí situací**, která je intenzivnější a většinou vyžaduje vnější pomoc. V prvopočátku, tedy ve fázi nežádoucí situace je možné tuto situaci řešit. V momentě, kdy tato situace řešitelná není a je nutný zásah minimálně dvou složek IZS, potom se bavíme o mimořádné události. Po mimořádné události následuje nový stav. Většinou by se nemělo jednat o uvedení do stavu původního, ale do nového stavu, který by měl být lepší.

V případě, že mimořádná událost je velmi významná, může přerůst až v krizovou situaci. Taková situace má schopnost vyhlásit krizový stav, který je vyhlášován veřejnou složkou státu.

1.1.2 Pojetí krizové situace a mimořádné události

V první řadě je nutné definovat si, co je to **krize**. Antušák (2009, str. 45) se při definici krize odkazuje na zahraničního autora Noaha Webstera, který v 19. století vytvořil slovník. Podle překladu je krize definována jako „bod obratu k lepšímu, nebo horšímu“, či jako „rozhodující moment“. Jedná se tedy o dobu, kdy zasahuje více krizových situací. Tato doba je blížící se rozhodující změna, která přinese vysoce nežádoucí, nebo naopak vysoce žádoucí a krajně pozitivní výsledek. Poměr, v jakém může výsledek vyplynout je v tu chvíli 50:50. Na základě našeho chování je možné ovlivnit tento výsledek. Proaktivním chováním je možné zlepšit výsledek, naopak pokud se zachováme pasivně, tak můžeme tento výsledek zhoršit. V této definici je nepřesně vyjádřen „bod obratu k lepšímu, nebo horšímu“. Krize je ve své podstatě vždy negativní. Bod obratu nastává až v pominutí krize, kdy dochází k obnově nebo nápravě škod. Příkladem by mohla být povodeň. Zasáhne určitou oblast a způsobí škodu na majetku. V momentě, kdy dojde k odstranění škod, vynaloží se prostředky na předejít

opakované povodně – například upravením koryta řeky, zvýšením říčních zdí, nebo vybudováním přehrad. Krize vyžaduje rozsáhlé řešení. Ve veřejné správě se krize vyhláší a platí zvláštní legislativní stav.

Podle Antušáka (2009, str. 46) je **krizová situace** definována jako „*nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů*“. Přičemž pod rovnovážnými stavy si můžeme představit stavy jako technické, přírodní, technologické, ekonomické, sociální a další. V důsledku těchto stavů pak dochází k ohrožení zdraví, životů, nebo majetku občanů. Jedná se o největší intenzitu nežádoucí události. Při řešení těchto problémů nám nestačí pouze disponibilní zdroje a běžné kompetence. Důležité však je nezaměnit krizovou situaci s krizovým stavem¹.

1.1.3 Hrozba – zdroje rizika

Podle (Merna, a další, 2007, str. 11) existuje mnoho zdrojů rizik, které se vyskytují v různých časech. Zdrojem může být jakýkoliv faktor, který je schopen způsobit nežádoucí událost, v ekonomické oblasti ovlivnit výkon podniku nebo jeho projekt. O riziku uvažujeme v momentě, kdy se jedná o budoucnost a chráněné aktivum, z tohoto hlediska je značně neurčitý účinek, který je významný ve svém dopadu na projekt, nebo na výkon firmy.

Hrozby se dají členit podle různých hledisek. Můžeme např. rozlišovat hrozby:

- antropogenní a naturogenní,
- vnitřní rizika a vnější rizika instituce,
- úmyslně způsobená lidmi a neúmyslně způsobená lidmi.

Antropogenní hrozby jsou technické a technologické havárie. Může se jednat o hromadnou dopravní nehodu, únik nebezpečných látek do přírody atp. Kdežto **naturogenní** hrozby jsou příklady přirozených přírodních jevů. Mohou být vyvolané geologickými, biologickými, nebo např. meteorologickými podmínkami. Typickým příkladem biologickým rizikem může být hromadná nákaza typu epidemie, pandemie. (Šefčík, 2009)

Přírodní (naturogenní) krizové situace vyplývají již z názvu. Jsou projevem přírody a jsou tak nezávislé na vůli člověka. Dají se rozdělit na:

¹ Krizový stav – Jedná se o právní kategorii, která může být vyhlášena Parlamentem ČR, vládou ČR, nebo hejtmanem kraje za účelem krizové situace. Může se jednat o: válečný stav, nouzový stav, stav ohrožení.

- Živelní pohromy – Do této skupiny mohou spadat například dlouho trvající sucha, povodně, ale i lesní požáry apod.
- Hromadné nákazy – Krizové situace vyplývající ze zdraví a šíření nemocí populace, ale i zvířat a rostlinných kultur.

Antropogenní krizové situace jsou naopak vyvolány činností člověka. V důsledku toho se dají situace rozdělit na dva oddíly a to:

- Provozní havárie a havárie spojené s infrastrukturou – Například se může jednat o radiální havárii, ohrožení ve velkém rozsahu nebezpečnými látkami, či chemickými přípravky, ...
- Vnitrostátní společenské, sociální a ekonomické krize – Může dojít na například k velkému narušení dodávek potravin, migrační vlny velkého rozsahu, vnější vojenské napadení státu, ...

Může však docházet i ke kombinaci těchto dvou složek. Například šíření viru (naturogenní) v nehygienickém prostředí (antropogenní).

Vnější hrozby instituce jsou takové, které na podnik působí, ale neplynou z jeho činnosti. Jedná se o hrozby, které mohou být těžce ovlivnitelné, nebo dokonce není možnost je vůbec ovlivnit. V takovém případě se může jednat například o klimatické hrozby, hrozby plynoucí z kriminality na daném prostředí, či živelní pohromy. **Vnitřní hrozby** naopak jsou takové, které mohou nastat uvnitř podniku, ať už v hmotné budově, nebo nehmotné vykonané práci. Mohou plynout z nedbalého zacházení, použití špatného materiálu, nebo např. z nekvalitně odvedené práce.

Úmyslně způsobené lidmi mohou být například delikty. Nezákonné právní jednání, které může ohrozit majetek, zdraví, nebo dobré jméno. **Neúmyslné způsobení lidmi** může být například dopravní nehoda, která ohrozí majetek podniku.

1.1.4 Epidemie, pandemie

Riziko epidemie, či pandemie je spojené se zdravím zákazníků, ale i zaměstnanců. Svou povahou jsou schopné ovlivnit provozní činnost podniku, jeho příjem a celkové fungování. Je to projevem vnější hrozby, která může na podnik zapůsobit. Epidemie a pandemie jsou extrémním rizikem, které může nastat a mohou podnik zcela vyřadit z jeho fungování.

Pandemie je podle vyjádření vlády a oficiálního Pandemického plánu České republiky „epidemie velkého rozsahu zasahující celé kontinenty. Jedná se tedy o výskyt onemocnění s

vysokou incidenci na velkém území (kontinent) za určité časové období. Podle definice WHO je pak pandemie chřipky charakterizována šířením pandemického viru v komunitách v alespoň 2 zemích jednoho WHO regionu a alespoň v jedné zemi z dalšího WHO regionu.“

Jedná se tedy o onemocnění, které je schopné svou povahou nakazit velké množství lidí, a to v takovém rozsahu, že se vyskytuje na 2 kontinentech zároveň. V případě výskytu takového scénáře je nutné na takové riziko plošně reagovat. To může vést k vyhlášení omezení činností obyvatel celého státu, k restrikcím ohledně práce, ale i k vyhlášení **nouzového stavu**.

Nouzový stav je vyhlášován na základě ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Tento stav se vyhláší vládou České republiky a to usnesením. Ohledně vyhlášení nouzového stavu vláda neprodleně informuje Poslaneckou sněmovnu, která má pravomoc toto vyhlášení zrušit. Může být vyhlášen maximálně na dobu 30 dnů, poté musí být prodloužení této doby potvrzeno Poslaneckou sněmovnou. *„V případě vyhlášení nouzového stavu mohou být dle krizového zákona č. 240/2000 Sb. na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu omezena některá práva a svobody.“* Pod takovým omezením si můžeme představit například omezený pohyb osob, nařízení zdržovat se pouze v zákonem stanovených prostorách, nebo omezení v oblasti dopravy.

Epidemie je *„výskyt onemocnění, který výrazně převyšuje obvykle očekávané hodnoty výskytu tohoto onemocnění v daném místě a čase.“* To znamená, že epidemie oproti pandemii může znamenat riziko pro konkrétní oblast, například kraje, nebo okresu a vychází se u ní z běžně získaných údajů a statistik.

Stupně intenzity jsou tedy následující:

- běžný výskyt – např. Angina,
- epidemie – vysoký výskyt, který ale zdravotní systém zvládá,
- pandemie – extrémní výskyt vyžadující zvláštní opatření.

1.2 Podniková rizika

Riziko se projevuje v různých podobách, jak je již nastíněno v úvodu. Rizika zatím nejsme schopni přesně kategorizovat. Dají se pouze vztáhnout k určitému oboru, či okruhu. Základně se rizika mohou rozdělit na:

- čistá (přirozená), která vzniknou nechtěně a výsledkem je vždy ztráta,

- rizika podnikatelských aktivit – ty plánujeme a výsledek může být zisk, nebo ztráta a ta je rizikem, které porovnáváme s potenciálním ziskem.

Dle Tichého (2006, str. 133-135) můžeme rozlišovat několik druhů rizik, a to například:

- rizika ekonomická,
- rizika technologická,
- rizika politická,
- rizika sociální,
- rizika ergonomická,
- rizika ekologická,
- rizika psychologická.

Rozdělení je podle Tichého pouhým výčtem určitých oblastí, ale řada oblastí, či příkladů v jeho pojetí chybí. Neuvádí úplně rizika vnitřní a vnější. Chybí například rizika typu kriminality, požáru a řada dalších vnějších rizik jako např. sucho, povodně apod.

1.2.1 Kategorie rizik

Toto je pouhý výčet, druhů rizik může být celá řada. Dělit rizika však můžeme i podle různých kategorií. Například podle **podnikatelského rizika**, které bylo již okrajově zmíněno. Riziko má vždy jen jednu povahu a to:

- negativní – takový případ, kdy můžeme očekávat horší zisky, neúspěch, nebo dokonce celkový úpadek (bankrot).

Co se týče podnikatelského rizika, můžeme hovořit o míře rizikovosti, která má různé dopady. Čím vyšší je míra rizikovosti, tím vyšší může být finální zisk, ale riziko v sobě nese vždy možnost neúspěchu a nedá se tedy hovořit o pozitivním riziku. To, jaký bude mít riziko dopad je ovlivněno mnoha faktory. Takovými faktory mohou být například: objem produkce, jednotkové ceny produktů, objem této výroby, ale i vlivem konkurence. V podnikové činnosti by podnik měl brát v potaz všechna rizika, která mohou nastat. Měl by usilovat o snížení rizik a v nejlepším případě eliminaci. Ve velkých podnicích dokonce fungují útvary managementu rizik, které jsou zaměřeny právě na tuto činnost. Podniky často stanoví opatření, případně předpisy, jakým způsobem se riziku vyhnout. Příkladem by mohly být vnitřní směrnice a školení BOZP. Podnik pak spoléhá pomocí kontrol a sledováním zaměstnanců, jestli splňují bezpečnostní opatření a předchází se tak vzniku problémů. V tomto ohledu je to však nešťastné řešení, protože podnik neusiluje o eliminaci rizika, ale o jeho retenci. Jedná se o příklad

podnikové prevence, která je typem aktivní prevence a částečně pasivní. Pasivní v momentě např. při úrazu.

Dalším významným rozdělením by mohl případ **ovlivnitelného** a **neovlivnitelného** rizika. Ovlivnitelné je takové, na které se můžeme předem připravit, mnohdy určit pravděpodobnost výskytu a vynaložit úsilí, aby vůbec nevzniklo. Pokud hovoříme o ovlivnitelném riziku, hovoříme o riziku, které se nachází ve vnitřním prostředí. Naopak ve vnějším prostředí se nachází ta rizika, která svou činností ovlivnit nemůžeme. Neovlivnitelné je takové, které nejsme schopni působit na příčinu vzniku. Můžeme si pod tím představit například živelné nebo přírodní rizika.

Finanční riziko je přímo spojeno s ekonomickou činností. Faktory, které do toho můžeme zahrnout jsou například:

- inflace,
- kurzovní riziko,
- riziko likvidity,
- riziko úvěru.

Inflace je proměnná, která není ovlivnitelná činností podniku. Je pouze možnost předvídat, jak se bude v čase vyvíjet. Kurzovní riziko nastává v momentě, kdy dochází k obchodování mezi podniky s jinou měnou (zahraniční obchod). Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům. Riziko z toho plynoucí je takové, že v požadovaném termínu splátek nebude mít podnik dost finančních prostředků, aby závazku dostál. Úvěrové riziko může být spojené s měnící se úrokovou mírou v čase. Úroková míra se může měnit po období fixace a je určována tržní úrokovou mírou. (Mandysová, 2013)

1.3 Hodnocení rizika

Hodnocením se rozumí přiřazení jejich významnosti. Na základě získaných informací z identifikace se snažíme určit rizikové události, na které budeme později reagovat. Rizika se mohou navzájem ovlivňovat, proto je jejich ohodnocení mnohdy komplikované. Díky ohodnocení rizik je možné nakládat s rizikem.

Metody hodnocení rizika rozlišujeme na:

- kvantitativní – měřitelné, které ovšem nemusí být pouze veličiny, ale i slovní hodnocení (např. je-není, velice – hodně – středně atd.),

- kategorií – např. příčina – následek, vliv – jev.

Například u kategorie hrozeb (příčin) následně hodnotíme kvantum účinku, což je podkladem pro rozhodnutí o prevenci (rozhodujeme o prevenci, ekonomicky i jinak nemáme na vše). Riziko existuje vždy, některá rizika tzv. přijímáme.

1.3.1 Identifikace rizik

Je to nejspíše nejdůležitější fáze analýzy rizik. Jedná se o proces, kterým se rizika stanovují a rozpoznávají. Další fáze jsou vyvozování a nakládání s informacemi získanými právě z identifikace rizik. Jejich určení často vychází ze zkušeností, ekonomického důvtipu, ale i schopností pochopit souvislosti. Osobu, která se zabývá analýzou a identifikací rizik, můžeme označit za rizikového analytika. V takové pozici by měl být zaměstnanec schopen vžít se do situace všech zapojených osob ve zkoumaném projektu. Musí vědět v jakém prostředí bude objekt působit. Musí zhodnocovat všechny reálné, ale i nereálné scénáře, které mohou nastat. Při identifikaci se hledí do budoucnosti. Ovšem proto, abychom byli schopni odhadnout budoucnost, je potřebné znát i minulost. Minulost nám může odhalit příčiny vzniku nebezpečí, proč byla podceněna a co to mělo za následek. Proto by důležitým krokem při implementaci mohlo být vytvoření určitého seznamu, registru. V registru by mělo být zaznamenáno dané riziko, příčina jeho vzniku, projev a dopad, jaký způsobilo. Když se provádí identifikace, je lepší zkoumat riziko do hloubky. Toho se docílí tím způsobem, že se daný objekt rozdělí na dílčí části a není brán jako celek. Tento proces má svůj jasný postup a to:

- kontrolní seznam,
- výběr rizik k další analýze,
- analýza významných rizik,
- analýza variant prevence,
- rozhodnutí o prevenci.

K identifikaci je nutná dobrá schopnost předvídat a mít představivost. Díky tomu můžeme předvídat i jevy, o kterých zatím moc nevíme, například v souvislosti s novým technologickým zařízením, nebo technologickými postupy. (Tichý, 2006, str. 127)

1.3.2 Kontrolní seznam

Podle Merna (2007, str. 44) jsou kontrolní seznamy „*deduktivní postupy odvozené od zkušeností s předchozími riziky a poskytují vhodné prostředky pro rychlou identifikaci možných rizik. Mají formu buď série otázek, nebo seznamu témat, která je nutno vzít do úvahy. Organizace může generovat kontrolní seznamy pro sebe nebo může použít standardní kontrolní seznamy, které jsou pro její odvětví nebo sektor k dispozici*“.

Jinými slovy představuje takový kontrolní seznam zaznamenaná rizika již t předešlých zkušeností. Tím pádem je možné rychleji určit deduktivního postupu, jak s takovým rizikem nakládat. Pro každou společnost je výhodnější, pokud si vede svůj kontrolní seznam nežli ten, který by mohl být plošně použit pro celé odvětví, ve kterém se nachází.

1.3.3 Základní metody stanovení rizik

Metody stanovení rizik jsou v podstatě metodami na identifikaci rizik. Jsou to způsoby, jakými jsme schopni uvažovat, kvantifikovat, ale i pojmenovat rizika. Jejich cílem je nalézt, pokud možno co nejvíce rizik. V momentě, kdy jsou rizika zjištěna, přichází na řadu porozumění riziku nebo jejich popsání. Podle Koreckého a Trkovského (2011, str. 170) „je třeba se soustředit nejen na to, co se může v projektu pokazit (**hrozby**), ale i to, co může výsledky projektu ještě vylepšit (**příležitosti**)“. Je možné zvolit postupy dedukce, nebo indukce. Dedukce znamená, že využíváme střípků a z nich si skládáme ucelený obraz a komplexní informace. Indukce je postupem opačným. Existují metody, jakými lze riziko zjišťovat a to:

- rigorózní,
- subjektivní,
- jejich kombinace.

Druhy metod mohou být například:

- Brainstroming,
- Metoda Delphi,
- Dotazníky,
- Analýza SWOT,
- Analýza příčin a důsledků,
- Diagramy vlivů.

1.3.4 Mentální metody

Mentální metody jsou vytvořeny myšlením a spadají do kategorie subjektivních metod. Spadají sem první 4 body z předcházející stránky, tedy Brainstorming, Metoda delphi, dotazníky a analýza SWOT.

Brainstorming představuje velmi často používanou a efektivní metodu, jak získat informace a nelézt rizika projektu. Jedná se o dobře známý postup, jehož výhodou je logičnost. Metoda spočívá v tom, že jednotliví účastníci vyjadřují své nápady k danému tématu, tyto nápady vyvolávají další nápady a myšlenky, tento proces se několikrát opakuje a díky tomu je možné získat široký pohled na věc.

Pro provádění brainstormingu bychom měli zvolit vhodné účastníky. Vhodný účastník je takový, který je zvolen podle typu odvětví, se kterým projekt souvisí. Pokud tedy chceme zkoumat technická rizika, je vhodné pozvat technické zaměstnance, vedoucí daného úseku.

Konverzaci by měl vést někdo, kdo danému tématu rozumí a zaznamená podstatné informace, například projektový manažer. Před zahájením by měla být vytvořena struktura postupu pro diskusi. To znamená ku příkladu:

- Předat aktuální výtah z podkladů,
- představit výsledný projekt,
- vyzvat k návrhu příležitostí,
- vyzvat k návrhu ohrožení,
- vytvořit si vlastní seznam rizik a strukturu rizik.

Po jednání by měl organizátor shrnout získané informace a hlavní generovaná rizika. Tyto informace rozešle účastníkům jednání. Dalším krokem může vznést požadavek na doplnění informací s odstupem času. (Korecký, a další, 2011, str. 211-212)

Dotazník je relativně jednoduchou formou, kterou lze získat informace. Jeho forma by měla být přehledná, věcná, otázky kladeny srozumitelně. Jedná se o proces získávání informací na základně subjektivních pocitů a zkušeností zúčastněných osob.

Subjektivní hodnocení – osoby:

- expert,
- expertní skupina,
- veřejnost.

Expertem se rozumí osoba, která běžně s riziky nakládá, má s nimi zkušenosti. Naopak využití veřejnosti spočívá v nezaujatém názoru. Ovšem zpracování dotazníku s využitím veřejnosti může být značně složité.

Metody:

- rozhovor (vyplňované tazatelem),
- skupinové metody (brainstorming),
- dotazník s asistencí,
- dotazník vyplňovaný samostatně (návratnost – čas).

Dotazníky jsou většinou použity na základě špatných zkušeností z projektů, u kterých byla zanedbána některá důležitá pravidla a v důsledku toho byl poškozen výsledek projektu. Je vhodné ho postavit tak, aby výsledkem vyplnění bylo:

- shromáždění klíčových informací,
- zjištění, zda byly provedeny potřebné standardní akce.

Měl by být strukturovaný do skupin dotazů, které mají často návaznost na nejčastější rizika projektu. Na základě informací jsou vytvářeny modely rizika. Spolehlivost jakýchkoliv informací ověřuje opakování. Problém může nastat u skupinových informací. Ke zjišťování informací mohou patřit například tyto oblasti:

- základní údaje,
- finance – platební podmínky,
- penalizace,
- dodací podmínky,
- spolehlivost.

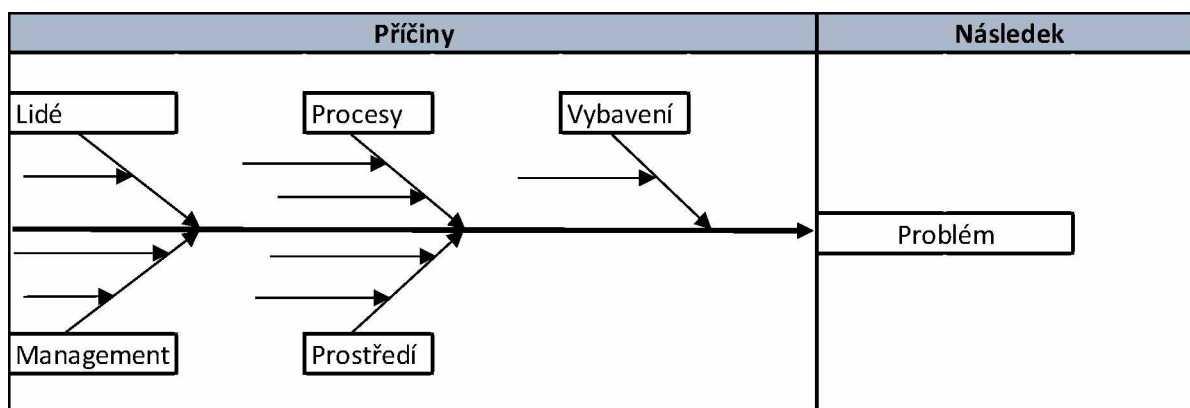
Uvedené body mohou být příkladem obchodního styku mezi obchodníkem a klientem. Vytěžené informace jsou pak důležité pro projektový tým a zdrojem informací pro identifikaci rizik. Dalším druhem dotazníku může být například technický dotazník, který může být využit v interním prostředí podniku. Jiné zase mohou být zaměřeny ku příkladu na oblasti nákupu, dodavatelů apod. (Korecký, a další, 2011, str. 217-218)

1.3.5 Analýza příčin a důsledků

Analýza příčin a důsledků je diagramem a patří do skupiny hledání kategorií jevů. Je známa spíše po názvem „*rybí kosti*“ nebo také jako „*diagram Ishikawa*“. Diagram svou

podobou připomíná právě kosterní strukturu ryby. Hlava je v tomto případě následek, který musí být řešen. Hlavní páteř má podobu šipky, směřující právě k hlavě, na ní navazují, také v podobě šipek, jednotlivé kategorie příčin a následků.

Na Obrázku 1, který je vidět níže bylo vytvořeno schéma, jak by takový diagram mohl vypadat. Z takového schématu plyne, že jako příčina vzniku problémů mohou být oblasti jako jsou lidé, procesy, vybavení, management, prostředí. Použité schéma je čistě teoretické a není vytvořeno ke konkrétnímu podniku. Dle činností různých podniků se budou lišit oblasti, ale i problémy spojené s činnostmi. Co je však pro všechny takto vytvořené diagramy společné je to, že v první řadě jsou určeny právě oblasti, ve kterých se příčiny mohou nacházet. Ty jsou potom určovány. Již z některých těchto příčin je možné určit riziko. Příčiny z jednotlivých oblastí tedy vedou na samotnou páteř, která slučuje všechny příčiny a vede je tak k „hlavě“, která pro nás představuje problém.



Obrázek 1 - Schéma diagramu příčin a následků²

Pro vypracování seznamu rizik je analýza velmi užitečná. Sestavení této analýzy nám může pomoci identifikovat faktory, které jsou schopné vyvolat více rizik naráz. Máme tak šanci eliminovat samotnou příčinu, a nikoliv jen její následky. (Korecký, a další, 2011, str. 223-224)

² Zdroj: (Korecký, a další, 2011)

2 PODNIK A PROSTŘEDÍ

Prostředí se dá rozlišit na **vnější** a **vnitřní**, společně tak tvoří celek podniku a jeho okolí. V tomto směru je pohled na prostředí podniku podobný jako pohled na rizika. Vnitřní prostředí znamená činnost podniku, jeho schopnosti a možnosti, jakým způsobem je možné tyto schopnosti uplatnit na trhu. Pod vnějším prostředím si můžeme představit jeho okolí, tedy lokaci, kde se nachází, jakou podobu a sílu má konkurence, jak reagují zákazníci na cenovou politiku podniku. K tomu, aby byl podnik úspěšný je podle Robbinse (2004) potřebné, aby management zvládal řídit jak vnější, tak vnitřní prostředí. Ovšem vnější prostředí nemůžeme řídit, pouze na něj můžeme reagovat.

Analýzy prostředí

Pro to, aby management podniku mohl správně rozhodovat a určit svou strategii, musí dobře znát vnější i vnitřní prostředí. Znalosti získá pomocí analýz. Z výsledků jednotlivých analýz jsou vyhodnocovány informace, které mohou vylepšit postavení podniku na trhu. Nemusí se však jednat jen o konkurenční boj, díky analýzám mohou být zlepšeny podmínky dosahování cílů, ekonomická úspora, ale i nárůst zisku.

2.1 Vnější prostředí

Vnějším prostředím se rozumí vše, co stojí za pomyslnými hranicemi podniku, tedy jeho okolí. Z velké části není podnik schopen toto okolí ovlivnit. Žádný podnik není izolován, takže se dá říci, že vlivy okolí platí pro každého. Podnik může být ovlivněn přímo, ale i nepřímo. Patrný vliv může mít i kriminalita, která v daném regionu, kde podnik provozuje svou činnost, panuje. Na základě toho, jak jsou vysoká rizika loupeží a odcizení majetku, musí podnik vynaložit úsilí na chránění tohoto majetku. Dalším neovlivnitelným činitelem může být například zdraví obyvatelstva daného státu. Zdraví může ohrozit jednak poptávku po zboží, službách daného podniku, ale také schopnost zaměstnanců vykonávat práci.

Vnější prostředí má podle Robbinse (2004) dvě části, a to **specifické** a **všeobecné**.

Specifické prostředí má povahu takovou, že vymezené faktory mají přímý vliv na rozhodování podniku a na dosažení jeho cílů.

- Zákazníci – Pokud podnik poskytuje služby, je zákazník klíčovým faktorem. Potřeby a zájmy se mění v čase, na to musí být schopen podnik reagovat a neustále své zájmy tomu přizpůsobovat.

- Dodavatelé – Podnik se specializuje na svůj určitý obor, aby jej však mohl naplno využít, potřebuje k tomu často jinou organizaci, která mu dodá například energie. Jinými slovy podnik pro svou činnost potřebuje jiný podnik. Specifický na tom může být právě onen dodavatel (kapitálu, energií, pracovníků). Riziko pro nás může představovat například zdražení cen.
- Konkurence – Podnik, který na daném území vykonává stejnou, či podobnou činnost a může tak mít povahu substitutu. Konkurenci je nezbytné sledovat a nabízet něco, čím si získáme klienta a přilákáme tak jeho pozornost právě na úkor konkurence. Rizikem může být, že nebudeme schopni „držet krok“ s konkurencí.

Všeobecné prostředí je takové, které platí pro všechny stejně, například v rámci jednoho státu.

- Ekonomické podmínky – Jedná se o podmínky, které se odvíjejí od celkové ekonomiky trhu, státu. Může zde hrát zásadní roli například inflace, pohyb úrokové míry, stádium hospodářského cyklu atp.
- Technologické podmínky – V dnešní době se technologie vyvíjí velmi rychle. Klade se důraz na automatizování chodu podniků, zrychlování procesů spojených s platbou, nebo například dostupnost informací prostřednictvím webové sítě.
- Politicko-právní podmínky – Legislativa, která ovlivňuje působení a oblasti podnikání. Mohou mít formu zákonů, vyhlášek, nařízení atp. V této době se klade důraz na dodržování ochrany osobních údajů – GDPR³. (Robbins, a další, 2004)

2.1.1 Kriminalita

Kriminalita je podle serveru NICM (Žáková, 2015) „úhrn činů uvedených v trestním zákoníku“. Jinými slovy se dá hovořit o zločinnosti, nezákonném právním jednání, které je souhrnem trestné činnosti, ale i přestupků. Širším pojmem jsou úmyslné nežádoucí činy. Podle intenzity jsou:

- etické,
- porušení různých zákonů (marketingové podvody),
- přestupky,
- kriminální činy.

³ GDPR – *General Data Protection Regulation* – Jedná se o právní rámec ochrany osobních údajů, jejich zpracování a použití. Má za cíl co nejvíce ochraňovat práva občanů. Týká se všech firem a institucí, které zpracovávají osobní data.

Regulování kriminality, zajišťování bezpečnosti a její vyšetřování je věcí vnitřního pořádku a bezpečnosti státu. Bezpečnostní systém ČR „je *institucionální nástroj pro zajištění bezpečnosti státu, který je legislativně vymezen zejména v ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava ČR a ústavním zákoně č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR a v navazující takzvané branné a krizové legislativě.*“ (Rektořík, a další, 2004)

Vnitřní bezpečnost státu je zajišťována Ministerstvem vnitra ČR. Orgán, který plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti je Policie ČR a Hasičský záchranný sbor. Bezpečnost prostředí mají povinnost ovlivňovat i celky samosprávy, např. vyhláškami, kamerovými systémy. Ovšem bezpečnost podniku si musí každý podnik zajistit sám. Prvky takové bezpečnosti mohou být například kamery, ostraha, IT zabezpečení.

Kriminalita je pro podniky rizikem v ohledu majetkové ztráty, poškození majetku. Musí tak hrát velkou roli v rozhodování ohledně zabezpečení svého majetku. Je možné vycházet ze zkušeností, ale je také možné si udělat průzkum díky veřejně přístupným statistikám kriminality Policie ČR.

2.1.2 PEST analýza

K rozboru vnějšího prostředí můžeme použít několik analýz. V této práci bude použita **PEST analýza**. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen faktorů, ze kterých vychází. Jednotlivé faktory představují:

- **politické faktory (Political),**
- **ekonomické faktory (Economical),**
- **sociální faktory (Social),**
- **technické faktory (Technological).**

Někdy též bývá obohacena o další dva faktory a označuje se tak jako PESTLE, kdy jsou ještě přidány:

- **legislativní faktory (Legal),**
- **ekologické faktory (Ecological)**

PEST analýza vychází z minulého vývoje. Snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí, a to v oněch 4, potažmo 6, zmíněných oblastech. (Veber, 2009)

Politické faktory mohou být např.:

- **legislativa,**

- pracovní právo,
- politická stabilita,
- daňová politika,
- stabilita vlády.

Ekonomické faktory mohou být např.:

- trend HDP,
- úroková míra,
- množství peněz v oběhu,
- inflace, nezaměstnanost,
- spotřeba.

Sociální:

- mobilita,
- rozdělení příjmů,
- životní styl,
- demografické trendy populace,
- epidemie, pandemie.

Technologické:

- výše výdajů na výzkum,
- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- obecná technologická úroveň,
- nové objevy a vynálezy.

Ekonomické faktory – Tyto faktory ovlivňují zejména hospodaření podniku. Jsou závislé na státní ekonomické situaci, ale svým způsobem i na globálním ekonomickém stavu. V rámci státu se může jednat například o inflaci, která vyjadřuje míru hodnoty peněz, či úrokové míře cizího kapitálu. Patří sem ale také cena a dostupnost energie, na které jsme většinou závislí od dodavatelů.

Sociální faktory – Jsou závislé na populaci, obyvatelstvu. V podstatě se jedná o chování spotřebitelů. Jak jsou ochotni nakupovat služby, jaké na to mají příjmy. Dále má určitý vliv

demografie. Pod tím si můžeme představit věkovém složení obyvatelstva, hustotě zalidnění, či v dnešní době velmi aktuální téma migrace.

Technologické faktory – Obvykle se zkoumá technická vyspělost trhu. Na trh vstupují nové technologické výrobky, které ovlivňují chod podniků. Klade se důraz na automatizaci výrobních podniků, na urychlování procesů služeb. Mohli bychom se u těchto faktorů ale bavit i o dostupnosti internetu, dostupnosti datové sítě pro mobilní telefony apod.

Politické faktory – Jak je z obrázku patrné, politika daného státu má vliv na podnik. Legislativa se neustále vyvíjí, je to způsobeno i tím, jak se mění politické strany a požadavky na systém. Žádná činnost nesmí být protiprávní, tudíž je nutné vynaložit úsilí, aby vše, co podnik dělá, bylo v souladu se zákony země. Dále v této oblasti můžeme sledovat dodržování pracovního práva, či splnění daňových povinností.

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je vždy specificky určeno podle oblasti činností, kterou daný podnik vykonává. Pod vnitřním prostředím si tak můžeme představit přímo daný podnik, jeho budovy, nástroje, vzájemné vztahy fungující uvnitř podniku. Analýza vnitřního prostředí se soustředí na veškeré kontrolovatelné prvky v podniku, jako jsou například finanční ukazatele, hodnocení investic, ale i práce zaměstnanců.

Analýza uvnitř podniku by měla být objektivním zhodnocením. Měla by být schopna podat obraz o tom, jak skutečně podnik dokáže hospodařit, v čem jsou jeho slabé stránky, ale i v čem jsou silné stránky. Abychom mohli identifikovat silné a slabé stránky podniku, je potřeba analyzovat jeho vnitřní faktory jakými mohou být: faktory technologického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. (Mallya, 2007)

2.2.1 Interní audit

Finanční analýzou může být například **interní audit**. Podle Synka (2011, str. 420-421) je interní audit definován jako: „*nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace*“. Z toho

plyne, že interní audit je ve své podstatě orgánem, který radí vedení podniku, který hledá způsoby, jak neustále zdokonalovat uplatněné strategie a jak dosáhnout lepší efektivity.

Služby, které dnes může interní audit nabídnout, mohou mít například tuto podobu:

- finanční audit,
- audit prevence a odhalování podvodu,
- audit operací,
- audit managementu,
- audit podniku

2.2.2 Finanční analýza

Podle Synka (2011, str. 349) musí být každé finanční rozhodování podloženo finanční analýzou. Na základě této analýzy jsme schopni určit finanční a majetkovou strukturu podniku, investiční a cenovou politiku, ale i například řízení zásob. Hlavním úkolem této analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Je nedílnou součástí vedení podniku a je tak prováděna finančními manažery, ale často i celým vrcholovým vedením. Často bývá součástí controllingu.

Pro finanční analýzu jsou často používány dvě rozborové techniky, a to **procentní rozbor** a **poměrová analýza**. Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Procentní podíly se pak porovnávají v čase, s plánem, doporučenými hodnotami, ale i s průměrnými hodnotami dosaženými v odvětví.

Poměrová analýza, jak již plyne z názvu, udává poměr. Jedná se o poměr, který vyjadřují absolutní ukazatele. Práce s nimi je podobná jako s procentními podíly.

Bilanční pravidla

Bilanční pravidla vycházejí z dlouhodobých praktických zkušeností ve vytváření kapitálové struktury. Zajímají se však o její strukturu, ale ne výši kapitálové potřeby. Může se jednat o **zlaté pravidlo vyrovnaní rizik** – pravidlo je též označované jako pravidlo vertikální kapitálové struktury. Požaduje, aby poměr vlastního kapitálu k cizímu kapitálu byl 1:1. Porovnání vlastního kapitálu a cizího se též používá jako vyjádření zadluženosti. Dále bychom mohli použít **zlaté pari pravidlo** (požaduje, aby dlouhodobý majetek nebyl kryt pouze vlastním kapitálem), **zlaté poměrové pravidlo** (požaduje, aby tempo růstu investic ani v krátkodobém měřítku nepředstihlo tempo růstu tržeb).

Ve finanční analýze je mnoho ukazatelů, mnoho metod, jakými jsme schopni měřit, porovnávat a hodnotit finanční zdraví. Dalšími příklady, které zatím nebyly zmíněny, mohou být například: ukazatel likvidity, rentability, či aktivity.

3 VLIV RIZIKA NA ŘÍZENÍ PODNIKU

Rizika mají velký vliv na řízení podniku. Ovlivňují jeho každodenní činnost, prostředí, postavení na trhu, ale mohou ovlivňovat i bezpečnost na pracovišti. Podle Tichého (2006, str. 199) lze v každé oblasti rizika nalézt řadu osob, které jsou příjemci, nositeli nebo zdroji rizik. Každá z těchto osob může být v určitém okamžiku nebo na určitém místě rozhodovatelem o riziku. Pokud budeme rozhodovatele konkretizovat k určité pozici v podniku, můžeme většinou bavit o manažerském zaměstnanci. Manažer se zabývá rizikem z hlediska svých kompetencí, nebo může být v podnik zřízen i přímo management rizik.

3.1 Rizikový management

Jedná se o jednu z disciplín obecného projektového managementu, který má za cíl dodržet lhůtu projektu a rozpočet. Projektový management v sobě zahrnuje právě management rizika, ale také finanční, smluvní, procesní, nebo také management jakosti. Management rizika má však své specifické postavení, a to: chránit současný a budoucí majetek. Vydává doporučení k:

- omezení možných ztrát (dříve, než k nim dojde),
- financování možných katastrofických ztrát vyvolaných zejména:
 - vyšší mocí,
 - rozhodnutími soudů,
 - chybami a omyly lidí.

Především se využívá pojištění. Dále Tichý (2006, str. 209) tvrdí, že „*management rizika je souhrnem činností cílených na rozpoznávání a minimalizaci možných ztrát*“. Management rizika se často soustředí na rizika tzv. „čistá“, která jsou podle Koreckého a Trkovského (2011, str. 22) taková, která mohou mít pouze negativní dopad a mít tak formu škody, resp. ztráty. Naopak rizika, která jsou nejistá a mohou mít více alternativ do budoucna a představovat tak ztrátu, ale i prospěch, nazýváme rizika spekulativní. Tímto rozdělením uvažují Korecký a Trkovský rizika která mají jistý dopad a která jsou nejistá. Riziko je vždy nejisté, protože se týká budoucnosti. Různý je pouze stupeň neurčitosti.

Metody managementu rizika se většinou zaměřují právě na čistá rizika. Tyto metody zahrnují například ovládání ztrát, či retenci rizika.

Náplní takového managementu je:

- zjišťování aktivních a pasivních nebezpečí,

- odhady rizika,
- rozhodování o těchto rizicích,
- identifikace celkového rizika,
- ovládání nebezpečí rizik.

Jedním z bodů je rozhodování o rizicích. O riziku nerozhodujeme, pouze ho odhadujeme, případně rozhodujeme o prevenci, která riziko snižuje.

Není možné, aby náplň tohoto managementu byla realizována náhodně nebo nárazově, proto je nutné, aby každý podnik měl vytvořený vhodný systém v závislosti na charakteristice osoby. Systémem se rozumí registr, či seznam, ve kterém budou všechny informace zaznamenány.

3.2 Reakce na riziko

Reakce závisí na osobním vztahu k riziku, ten může být rozdělen na tři skupiny. (Korecký, a další, 2011, str. 25)

Odmítání rizika – je případem, kdy podceňujeme pravděpodobnost rizik s negativním dopadem. Naopak je ale v tomto případě přeceňována využitelnost příležitostí. Rizika tak nejsou odhalována předem a jsou řešena až v momentě, kdy nastanou.

Vyhledávání rizika – je případem, kdy hledáme rizika zejména s negativním dopadem. V tomto případě přehlízíme příležitosti. Vždy se oceňuje dopad hrozeb jako vyšší a velmi pravděpodobný. Převládá snaha rizikům předcházet, případně se jim úplně vyhnout. Typicky je tento postoj využíván, pokud jsme zavázáni splnit cíl.

Neutrální vztah – je případ vyvážení obou předchozích reakcí. Jedná se o vztah objektivní a nevztahuje do sebe extrémní popsané výše.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA PODNIKU MELIDA A.S.

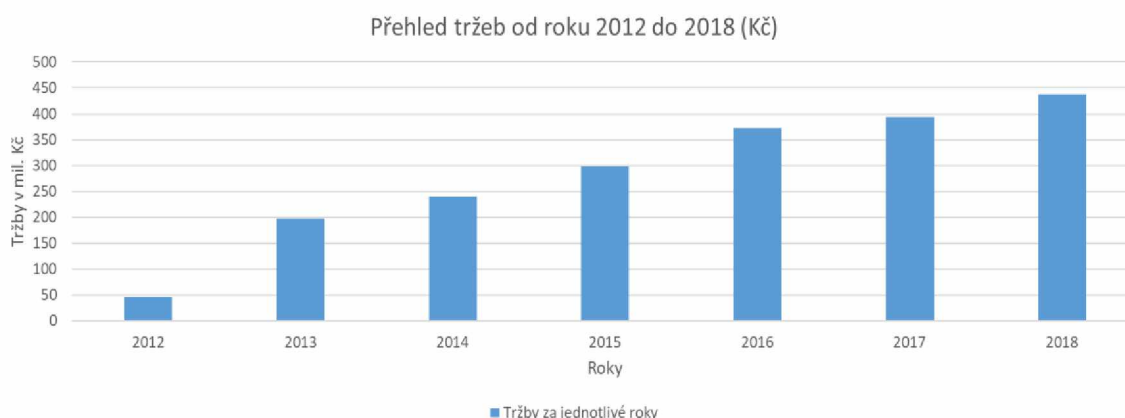
K této práci byl vybrán podnik Melida a.s. Jedná se o společnost se sídlem ve Špindlerově Mlýně. Tato společnost podniká v oblasti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu, obchodu a hostinské činnosti.

4.1 Představení podniku

Jako oficiální datum vzniku a zápisu do veřejného rejstříku je stanoveno 3. října 2011. Jedná se o akciovou společnost se základním kapitálem 2 000 000 Kč. „Dne 6. 11. 2012 došlo na základě podpisu Smlouvy o nájmu podniku mezi společnostmi SKIAREÁL Špindlerův Mlýn a společností MELIDA, a.s., k nájmu podniku SKIAREÁL Špindlerův Mlýn. Tato smlouva nabyla účinnosti dne 13. 11. 2012.“ Tudiž společnost Melida je provozovatelem podniku Skiareál Špindlerův Mlýn.

Melida je podílově vlastněna zahraniční firmou Tatry Mountain Resorts. Jak je již z názvu patrné, spoluvlastník pochází z oblasti Slovenských Tater. Toto spojení má vliv na chod společnosti a na vzájemnou spolupráci. V současné době Tatry propojují i Ještěd, nebo golfové resorty jako například Golf & Ski Resort Ostravice.

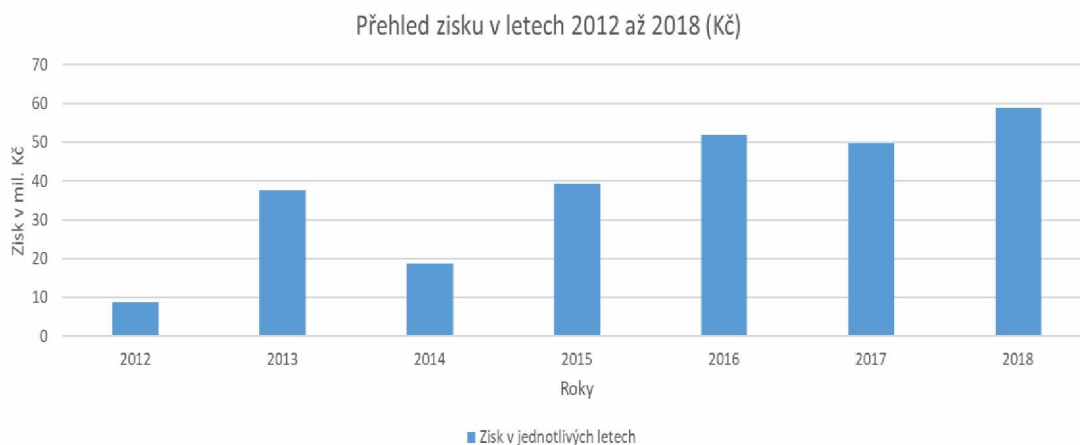
Podle výročních zpráv je Melida a.s. společností jejíž tržby dosahují k roku 2018 kolem 430 mil. Kč. Vývoj tržeb je zaznamenán na následujícím grafu od roku 2012 do roku 2018.



Obrázek 2 - Přehled tržeb v letech 2012–2018⁴

⁴ Zdrojem byla výroční zpráva uveřejněna na portálu: <https://www.justice.cz/>

Ovšem pokud se podíváme na zisk společnosti, jedná se o značně nižší částku. Pohybujeme se v řádech desítek miliónů. Navíc jak je patrné, trend tržeb je každým rokem rostoucí. Oproti tomu trend zisků je kolísavý. V letech 2014 a 2017 je patrný pokles zisku. Nejvýznamnější skok je právě v roce 2014.

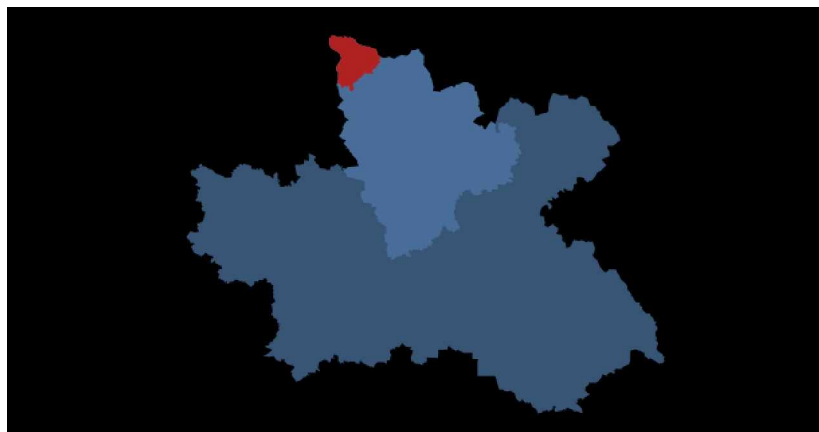


Obrázek 3 - Přehled zisku v letech 2012-2018⁵

4.1.1 Špindlerův Mlýn a jeho prostředí

Špindlerův Mlýn je významné horské středisko. Významné je z pohledu turistiky a lyžařských možností. Leží v nadmořské výšce od 575 do 1555 metrů nad hladinou moře. Je to město, které má 1119 obyvatel. Nachází se na Česko-polské hranici v oblasti Krkonoš, v okrese Trutnov.

⁵ Zdrojem byla výroční zpráva uveřejněna na portálu: <https://www.justice.cz/>



Obrázek 4 - Červeně zvýrazněna obec Špindlerův Mlýn, v okrese Trutnov, Královéhradecký kraj⁶

Tím, že se nachází v prostředí nejvyššího českého pohoří Krkonoše, je ovlivněna i orientace na klienta. V obci je velké množství hotelových a restauračních zařízení, mnoho obchodů se sportovním, ale i módním zbožím. Největší návštěvnost je zimním období, v průběhu necelých pěti měsíců v závislosti na počasí. Vyhledávané centrum je to zejména kvůli lyžařským možnostem Skiareálu Špindlerův Mlýn, jejímž provozovatelem je společnost Melida a.s. Ovšem v průběhu letní sezóny je zde možnost turistiky, jízdy na horském kole, a vyžití, které město nabízí.

V tomto hornatém prostředí existuje celá řada rizik. Z pohledu návštěvníka může riziko představovat kluzký terén, nesprávné vyhodnocení svých lyžařských dovedností, špatná orientace v terénu, ... Většinou se může jednat o rizika zranění, onemocnění, nebo například vysílení.

Z pohledu podniků, které v tomto prostředí působí, mohou mít velký vliv vnějšího rizika. Rizikem může být i současné oteplování klimatu. Vlivem oteplování dochází k tomu, že zima není tak plodná na sněhové srážky. Tím pádem nenapadne tolik přírodního sněhu. Rostou ale i průměrné teploty, což omezuje provoz sněžných děl. Společně tak dochází k omezení provozu právě lanových drah a dostupnosti lyžování.

V souvislosti s provozem lanových drah v zimní, ale i letní sezóně je možnost zapůjčení si vybavení, jako jsou lyže, prvky bezpečnosti, kola, koloběžky, ale i elektromotorem poháněná vozítka. V momentě, kdy podnik půjčuje takové vybavení, je pro něj velkým rizikem, že mu vybavení nebude vráceno. Tím je myšleno riziko krádeže, plynoucí z deliktů na daném prostředí.

⁶ Zdroj: <https://www.kurzy.cz/obec/spindleruv-mlyn/>

4.1.2 Činnosti podniku

Jak je již v úvodu této kapitoly nastíněno, stěžejní činností podniku je poskytování tělovýchovných a sportovních služeb, prodej zboží a provoz hostinské činnosti. Velkou roli v tomto podniku hraje sezónnost. Tím je myšleno rozdělení na zimní a letní provoz. V průběhu roku dochází k změně funkce struktury.

Zimní období

Tedy provoz od prosince do dubna v závislosti na počasí a sněhových podmínkách představuje pro společnost Melida a.s. nejnávratnější část roku. S tím souvisí i počet zaměstnanců, který se v této části roku pohybuje kolem 500. Může se jednat například o prodavačky, instruktory lyžování, lanovkáře apod. Většina zaměstnanců je zaměstnána na dílčí pracovní poměr, tedy na DPP, nebo na DPČ. Kolem 100 zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, tudíž zůstávají i během sezóny letní.

V provozu je několik středisek (Svatý Petr, Medvědin, Hromovka, Horní Mísečky). V každém takovém středisku nalezneme lanovku, stravovací zařízení Špindl Gastronomy, obchod Špindl Motion se sportovním a doplňkovým zbožím a půjčovnu lyžařského vybavení Rental. Mimo tyto 4 střediska najdeme i jiná ve městě Špindlerův Mlýn, ovšem právě tyto jsou svou činností nejvýznamnější.

4.1.3 Letní období

Letní provoz probíhá v rozmezí od června do září. Ze zmiňovaných hlavních středisek jsou v provozu Medvědin a Svatý Petr. V těchto střediscích fungují lanovky, obchody se zbožím a restaurační zařízení. Půjčovna je během léta v provozu ve Svatém Petru a je uzpůsobena k půjčování sjezdových kol a elektrokol.

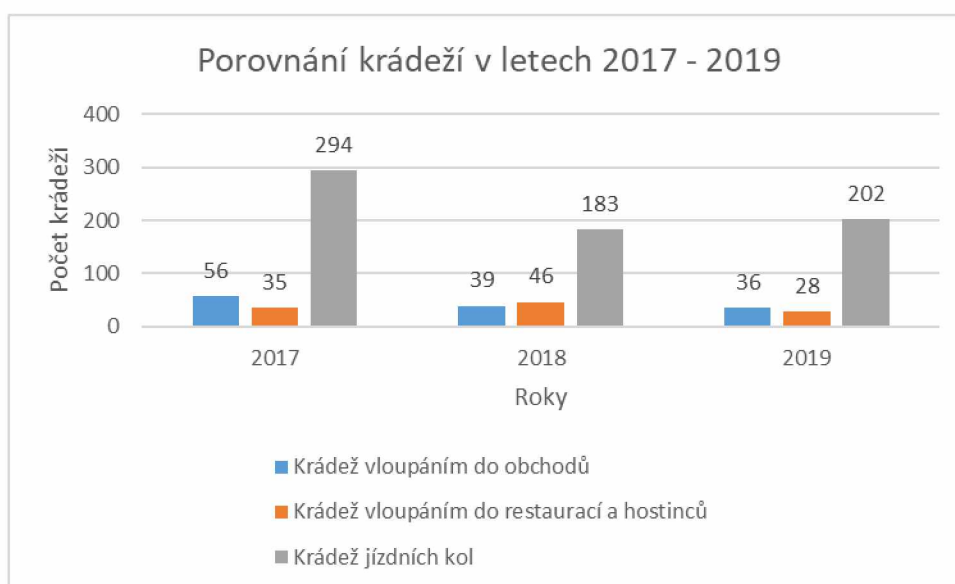
Obecně jsou služby během léta dostupnější i v centru města. Melida se snaží zpestřit pobyt zákazníkům ve Špindlerově Mlýně. Nabízí zapůjčení produktů, jako jsou právě elektrokola, elektromotorem poháněná rodinná vozítka pro 4 osoby, nebo například terénní koloběžky. Lanové dráhy jsou v omezeném časovém provozu a nejčastěji se realizují jednosměrné, či zpáteční jízdy.

4.2 Analýza kriminality ve vnějším prostředí podniku

Vnější kriminalitou, lépe vnějšími delikty rozumíme ty, které jsou páčány lidmi mimo podnik, ale které mohou podnik ovlivnit.

V souvislosti s touto prací budou použita dostupná data pro Královehradecký kraj, v němž se Špindlerův Mlýn nachází. Z hlediska rizik, která mohou v této oblasti poškodit činnost podniku, jsou důležitá zejména data majetkové kriminality. Jelikož společnost Melida provozuje činnosti, které jsou zmíněné již v představení podniku, jsou předmětem zájmu zkoumání krádeže v souvislosti s vloupáním do obchodů, restaurací a hostinců a krádeže jízdních kol.

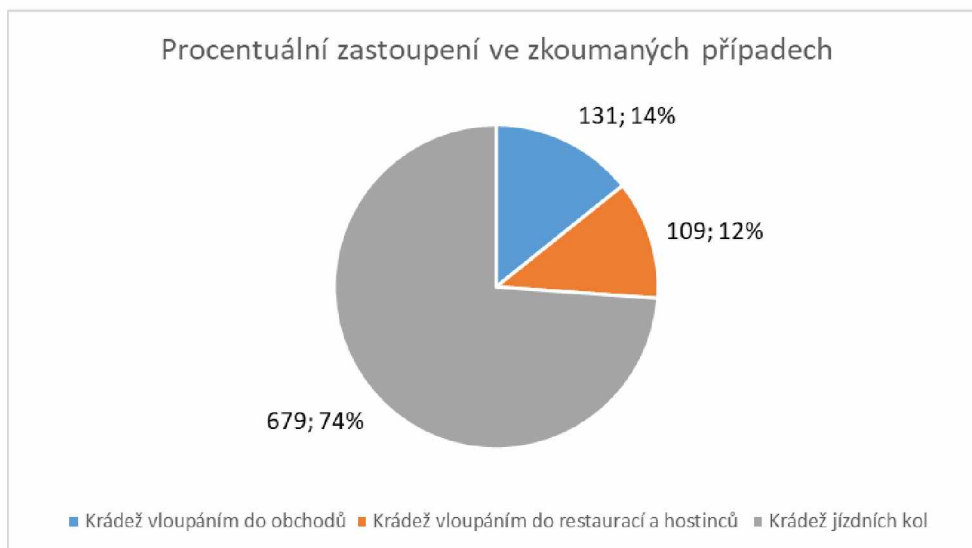
V následujícím grafu jsou promítnuty výše zmíněné krádeže, na území Královehradeckého kraje, se svými četnostmi v letech 2017–2019. Pokud budeme brát v potaz četnost krádeží, je evidentní, že nejvyššího počtu dosahuje krádež jízdních kol. Z hlediska četností se tedy dá určit jako největší riziko krádeže vybavení podniku, a to právě jízdních kol.



Obrázek 5 - Graf porovnání krádeží v letech 2017-2019⁷

Při sumarizovaném pohledu za všechny 3 zkoumané roky získáme údaje takové, že krádež jízdního kola by představovala podíl 74 %, krádež vloupáním do obchodů 14 % a krádež vloupáním do restaurací a hostinců 12 %. Celkem bylo v letech 2017-2019 v Královehradeckém kraji odcizeno 679 jízdních kol.

⁷ Zdroj – statistiky PČR, dostupné online: <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>



Obrázek 6 - Graf procentuálního zastoupení ve zkoumaných případech⁸

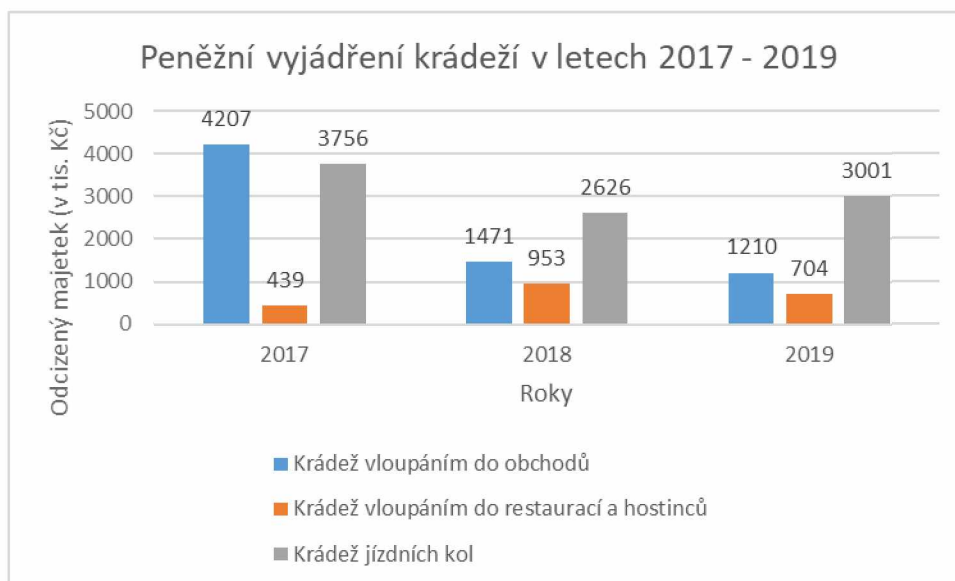
Melida je v tomto ohledu ohrožena rizikem nenavrácení zapůjčeného elektrokola. Zapůjčení je možné na půl dne, nebo na den celý. Půl dne představuje dobu zapůjčení 4 hodiny, zapůjčení na celý den potom hodin 8. Dalším rizikem je odcizení vystavovaných kusů, či krádež vloupáním do půjčovny, ve které jsou přes noc kola uložena.

Reakce na riziko krádeže elektrokola je taková, že s každým klientem, který má o zapůjčení zájem je sepsána příslušná smlouva o pronájmu. V této smlouvě jsou jasně vymezeny strany smluvního vztahu. Klient podepsáním této smlouvy stvrzuje hmotnou odpovědnost za zapůjčený majetek. Tím pádem v případě poničení kola platí společnosti náhradu spojenou s opravou. V případě krádeže tohoto majetku je požadována plná cena za kolo. Součástí podepsání smlouvy je pořízení fotokopie občanského průkazu. Správnost vyplnění smlouvy a průkazu ověří zaměstnanec společnosti Melida. Určit správnost a rozhodnout o pravosti průkazu totožnosti může být složité. Špindlerův Mlýn je vyhledávaným turistickým centrem nejen pro tuzemské turisty, ale v současné době i pro turisty zahraniční. Tím pádem je zde další riziko neposkytnutí pravého dokladu totožnosti.

V případě odcizení elektrokola, či sjezdového kola je ztráta nahlášena na místní oddělení Policie ČR. Záznam o odcizení není nikde uložen, ale odepíše se formou ztráty ve výkazu zisků a ztrát.

⁸ Zdroj – statistiky PČR, dostupné online: <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>

Nyní se podíváme v grafu na údaje trochu z jiného pohledu. Na následujícím grafu jsou znázorněna data, která vyjadřují ztrátu v tuzemské měně, tedy v Korunách Českých.

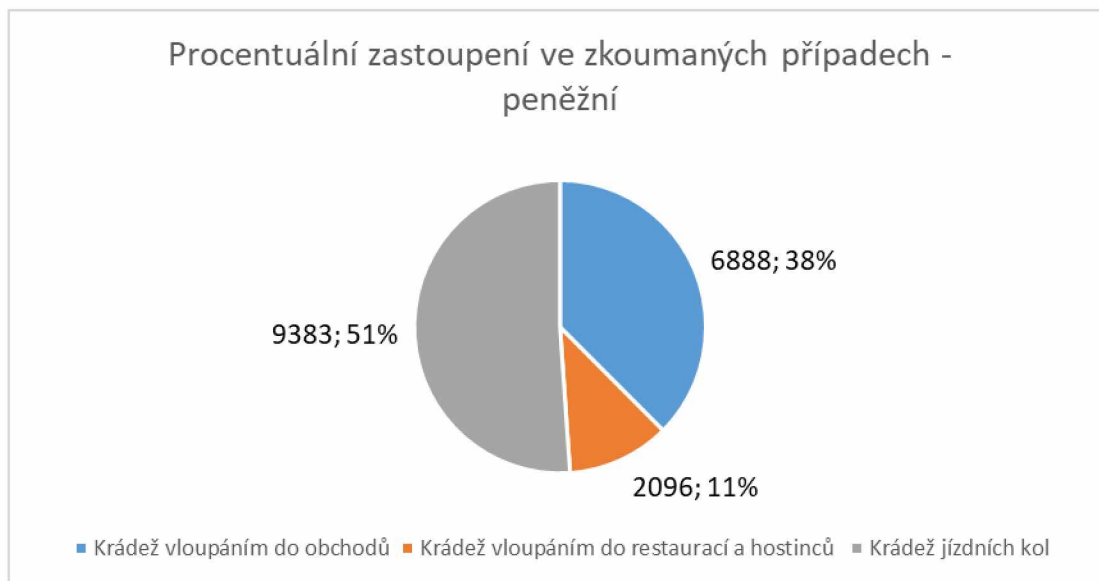


Obrázek 7 - Graf peněžního vyjádření krádeží v letech 2017–2019⁹

Hned na první pohled je patrné, že pokud se jedná o způsobenou škodu, jsou data mnohem vyrovnanější, nežli na obrázku č. 7. V roce 2017 dokonce peněžní ztráta způsobená vloupáním do obchodů převyšovala ztrátu z krádeže jízdních kol. Jednalo se o největší peněžní ztrátu ve zkoumaných letech.

Podobně je patrný rozdíl v grafu vyjadřující procentuální podíl na zkoumaných hodnotách. Oproti obrázku č. 8 se podíl krádeže jízdních kol zmenšil ze 74 % na 51 %. Naopak podíl krádeží vloupáním do obchodů vzrostl ze 14 % na 38 %. Krádež vloupáním do restaurací si drží téměř stejné hodnoty, jedná se o nepatrný nárůst o 1 % z původních 11 % na 12 %.

⁹ Zdroj – statistiky PČR, dostupné online: <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>



Obrázek 8 - Graf procentuálního zastoupení ve zkoumaných případech – peněžní¹⁰

Z porovnání těchto dvou pohledů je zřejmé, že četnost krádeží nemusí být jediným ukazatelem důležitým pro rozhodování o zabezpečení v podniku. Během jednoho vloupání do objektu obchodu může být škoda rovna hned několika krádežím kola. Záleží na rozhodnutí, jaké riziko může více ohrozit daný podnik a jakým způsobem na takové riziko reagovat. Mělida reaguje tím, že jsou na každé provozovně nainstalovány kamery. V zorném poli je zachyceno vybavení, ale i pokladna. Další reakcí je vyhodnocení zápůjční smlouvy.

Tabulka 1 - Krádeže evidované na obvodním oddělení Špindlerův Mlýn

	2018 OO ŠP	2019 OO ŠP
Krádeže vloupáním	15	10
Krádeže prosté	26	32

V této tabulce jsou promítnuty trestné činy evidované přímo na obvodním oddělení PČR ve Špindlerově Mlýně v letech 2018 a 2019. Krádeže jsou rozděleny na krádeže vloupáním (do obchodů, restaurací a hostinců, ...) a krádeže prosté (jízdních kol, kapesní, ...).

¹⁰ Zdroj – statistiky PČR, dostupné online: <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>

4.3 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na vnější prostředí podniku. Jedná se o faktory, které podnik ovlivňují a na které musí reagovat. Z každého takového faktoru může plynout riziko.

4.3.1 Politické faktory

Společnost Melida, a.s. podléhá stejně jako jiné organizace v České republice nařízením vlády, vyhláškám, zákonům a specifickým normám. Je povinná je dodržovat a řídit se jimi po celou dobu svého působení. Činnost může ovlivňovat například:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník – tento zákon upravuje například postavení firmy, rozlišuje právnické osoby, vztahy mezi nimi, ...
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů – upravuje jakou má podnik daňovou povinnost čili odvádět daně, jaká bude výše, jaké mohou být slevy na dani, ...
- Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví – stanoví v jakém rozsahu musí být účetnictví vedeno, způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví, ...
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – vymezuje vztahy na pracovišti, vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, upravuje náležitosti ve věci pracovního poměru, ale spadá sem i bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Zákon č. 258/2000 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů – v tom zákoně nalezneme povinnosti právnických osob o ochraně veřejného zdraví, hygienická nařízení, ...

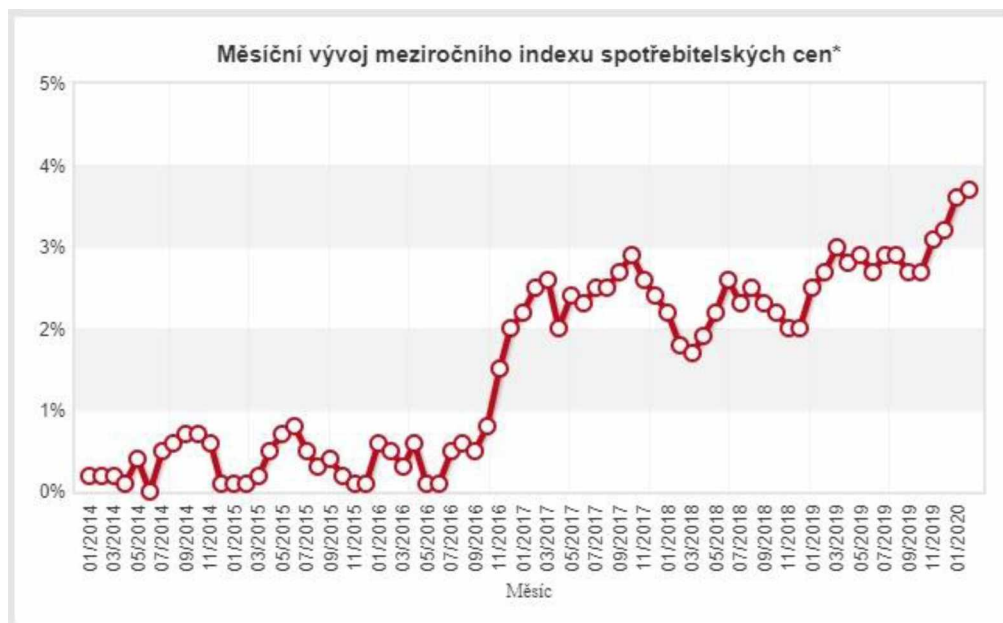
Dala by se najít celá řada dalších nařízení a norem, které je nutné dodržovat. Rizikem v tomto případě je nedodržení některého ze zákonů, které může mít ve svém důsledku formu postihu společnosti, nebo v krajním případě i zákaz činnosti. V případě daňových zákonů je mnohdy složitá orientace. Zákony spojené s daňovou povinností se každoročně vyvíjí a některé části se mění. Podle Merna (2007 str. 87) je zdanění externím rizikem, které je pro podnikatele mimo kontrolu. Pro podnik je tak náročné, ale nutné se aktuálním znění zákonů přizpůsobit.

Příkladem by mohla být daň z provozování lanových drah a vleků. Na první pohled se zdají být obě dopravy stejné. Nicméně jedná se o rozdílné typy dopravy, a to v tom, že lanová dráha je nadzemní přepravou (sedačka, či kabinka, která přepravuje klienty nad zemí) a pozemní přepravou (typickým příkladem kotva, nebo poma, které táhnou klienta po povrchu země). Do konce roku 2019 platila jednotná daňová sazba a to 15 %, tedy první snížená. Od 1. 1. 2019 ovšem začala platit dvojitá daňová sazba. V případě vleků zůstala sazba na oněch 15 %, nicméně v případě lanových drah došlo k posunutí sazby a to z 15 % na 10 %, tedy na druhou sníženou sazbu. Přínos dvojitě sazby je samozřejmě v menší daňové povinnosti. Ovšem je komplikované, jakým způsobem určit, kolika klientů se jaká sazba týká. Melida provozuje sjezdovky v rámci celého Špindlerova Mlýna a zakoupené jízdné platí v rámci celého areálu, ať už jízdné na lanovkách nebo na vleků. Dochází tak k výpočtu podle vstupů na obě varianty.

4.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí zejména z makroekonomických činitelů. Můžeme mezi ně zařadit inflaci, nezaměstnanost, vyšší minimální mzdy, ale i cenu a dostupnost energií. Zejména ekonomická rizika mohou vážně narušit stabilitu podniku a jeho finanční strukturu.

Míra inflace neboli kupní síla peněz je ukazatelem, který je vyjádřen indexem spotřebitelských cen. Podle Pavelky (2007 str. 134) inflace „*znamená růst všeobecné cenové hladiny*“. Obecně by se dala inflace popsat jako průměrná cenová hladina v ekonomice. V důsledku růstu inflace rostou ceny a snižuje se kupní síla peněz. To znamená, že za stejný obnos peněz je možné nakoupit méně, ať už hmotných statků, nebo služeb. Pokud tedy poroste inflace a ceny, sníží se kupní síla peněz, znamená to pro podniky riziko, že budou zákazníci méně ochotni utracet a využívat tak nabízených služeb. V následujícím grafu je zaznamenán vývoj inflace podle dat ČSÚ (2020).



Obrázek 9 - Graf měsíčního vývoje meziročního indexu spotřebitelských cen^{11, 12}

Na grafu je zaznamenán růst inflace od ledna 2014 do ledna 2020. Data jsou uvedena vždy po 2 měsících. Vidíme, že nejnižší hodnota v tomto období byla v červnu 2014 a to kolem 0 %. Naopak nejvyšší naměřená hodnota je v únoru 2020. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku je k 10. 3. 2020 na 3,7 %.

Ukazatel míry nezaměstnanosti určuje, procento nezaměstnaných z ekonomicky aktivního obyvatelstva. Pokud se tedy podíváme na celkové obyvatelstvo, dělíme jej na ekonomicky aktivní (zaměstnaní, nezaměstnaní) a ekonomicky neaktivní (důchodci, studenti, rodičovská dovolená). Nezaměstnaní jsou ti, kteří nejsou zaměstnaní, ale mohou pracovat a nastoupit do práce v období do 14 dnů a aktivně hledají práci.

¹¹ * Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

¹² Zdroj: Český statistický úřad, uveřejněno na portálu: https://www.czso.cz/csu/czso/inflation_consumer_prices_ekon

Tabulka 2 - Ukazatel zaměstnanosti a nezaměstnanosti¹³

Ukazatel	4. čtvrtletí 2018	1. čtvrtletí 2019	2. čtvrtletí 2019	3. čtvrtletí 2019	4. čtvrtletí 2019
Míra zaměstnanosti (%)	59,5	59,2	59,1	59,2	59,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2	2	1,9	2,1	2
Míra ekonomické aktivity (%)	60,8	60,5	60,3	60,5	60,3

Tabulka znázorňuje procenta zaměstnaných, nezaměstnaných a míru ekonomické aktivity. Z tabulky je možné pozorovat, že míra zaměstnanosti od 4. čtvrtletí 2018 do 4. čtvrtletí 2019 osciluje kolem hranice 2 %. Zatímco pro ekonomiku státu je tato situace velmi pozitivní, pro podnik představuje takto nízká hodnota riziko. Riziko je to takové, že na trhu práce chybí pracovní síla, kterou by podnik chtěl nebo potřeboval využít. Je to tedy riziko malého počtu zaměstnanců a nenaplnění cílů, nebo potenciálu společnosti. Ve společnosti Melida je tento problém zejména v gastronomickém oboru. Toto riziko však spočívá i v možnosti výběru zaměstnanců. V roce 2016 se míra nezaměstnanosti pohybovala kolem hranice 5 % (2. čtvrtletí byla míra 4,9 %). V této době byl dostatek zájemců o práci a Melida měla možnost výběru mezi uchazeči, kdežto v současné době bylo zájemců mnohem méně a téměř nebyla uchazeče možnost odmítnout.

4.3.3 Sociální faktory

Do skupiny sociálních faktorů mohou patřit například demografické trendy populace, rozdělení příjmů, ale i situace onemocnění obyvatelstva, v krajním případě pandemie. Jsou to všechna možná rizika spojená s lidmi, populací, která mohou svou povahou ovlivnit podnik.

Demografickým trendem může být například cestování do hor, zvýšení zájmu o turistiku. Do této skupiny by se dala zařadit i reakce obyvatel na zvyšující se teploty klimatu. Během letních měsíců se začínají v České republice teploty dostávat na tropické stupnice. V tomto ohledu může být pozitivní účinek pro provozovatele skiareálů, protože v horách je obecně chladněji.

¹³ Zdroj: Český statistický úřad, uveřejněno na portálu: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Onemocnění obyvatelstva může představovat obrovské riziko. Z prvního pohledu návštěvnosti klientů a z druhého průběh schopnost zaměstnanců. Takovou sílu, aby to ovlivnilo podnik, může mít ovšem určitý druh epidemie, spíše pandemie. V novodobé historii se pandemie českým zemím vesměs vyhýbaly. Ovšem velký zásah do ekonomiky představuje pandemie, která se objevuje v současné době. Tuto pandemii vyvolala nemoc zvaná COVID-19. jedná se o zcela nový typ koronaviru, označován jako odnož typu onemocnění SARS, tedy ve svém označení SARS-CoV-2.

Tento typ je nebezpečný pro člověka svým průběhem, ale i tím, jak rychle se nemoc šíří. Může se přenášet kapénkově, dotykem, ale i na vzdálenost 2 metrů samovolně. Původ nemoci se uvádí v Čínské provincii Wu-čan během měsíce prosince v roce 2019. Hustotou zalidnění v Číně se ve velmi krátké době nakazil velký počet lidí. V té době se ovšem pořád jednalo o epidemii. Pandemie se z toho stala v momentě, kdy se onemocnění objevilo na dalším kontinentu, a to v Evropě. Za epicentrum nákazy v Evropě je považována Itálie.

V České republice se onemocnění prokazatelně objevilo 1. března 2020. V ten moment začalo onemocnění představovat riziko pro tuzemské podniky. Rizika mohla být očekávána v podobě onemocnění zaměstnanců, kteří budou uvřženi do karantény, snížený počet klientů, restrikce a nařízení vlády o dočasném zákazu činnosti. Hlavní problém představuje šíření nemoci, na které se reaguje uzavřením postiženého do karantény, aby se tomuto šíření zamezilo. V souvislosti s tím je nucena jednat i vláda České republiky a na takovou situaci reagovat. V následujícím grafu bude jasně patrné, jak se nemoc šířila v ČR. Podle dat Ministerstva zdravotnictví (2020) byl nástup velmi pozvolný, ale následný vývoj začal růst exponenciálně a s tím vyšla i patřičná nařízení vlády a reakce na tyto nařízení ze stran podniků.

Na grafu je vyobrazen vývoj nemoci v období od 1. března do 1. dubna 2020. Zatímco 1. března byl stav nakažených 3, 1. dubna to bylo již 3 589.



Obrázek 10 - Graf celkového počtu prokázaných případů v době 1.3–1.4. 2020¹⁴

Reakce ze strany vlády přišla 12. března 2020, kdy došlo k vyhlášení stavu nouze. V ten moment se riziko nákazy stalo již mimořádnou událostí. Onoho data byl vyhlášen stav nouze v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Tím byl ustanoven omezený pohyb občanů České republiky. Lidem bylo doporučeno, aby na veřejnosti dodržovali odstup na 2 metry, užívali ochranných pomůcek, jako jsou respirátory a ochranné rukavice.

Společnost Melida reagovala na tuto vyhlášku uzavřením celého areálu, a to ode dne 14. března 2020. Pandemie je typickým příkladem rizika, které není možné jakýmkoliv způsobem ovlivnit z pohledu společnosti. Možné by však bylo přizpůsobení se hygienickým podmínkám v oblasti pouze vydávání jídla a zlepšení v oblasti dohromady. V důsledku nutnosti omezení totiž nebyl podnik nucen svou činnost zcela pozastavit, byl nucen ovšem od 14. března uzavřít restaurační zařízení, kde dochází ke shromažďování lidí.

¹⁴ Zdroj – Ministerstvo zdravotnictví, uveřejněno na portálu: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/api/v1/covid-19>

Dopad rizika na Melidu

Pokud se podíváme, jaký může být dopad na společnost Melida, podívejme se nejdříve na předcházející měsíc, nežli se vyskytla nákaza COVID v České republice. V následujícím grafu je promítnuta návštěvnost. Není zde rozlišeno, kde zákazník služeb využíval. Zakoupil si celodenní jízdné, a to mu platí v rámci celého areálu. Tudíž jeden zakoupený skipas je roven jednomu návštěvníkovi.

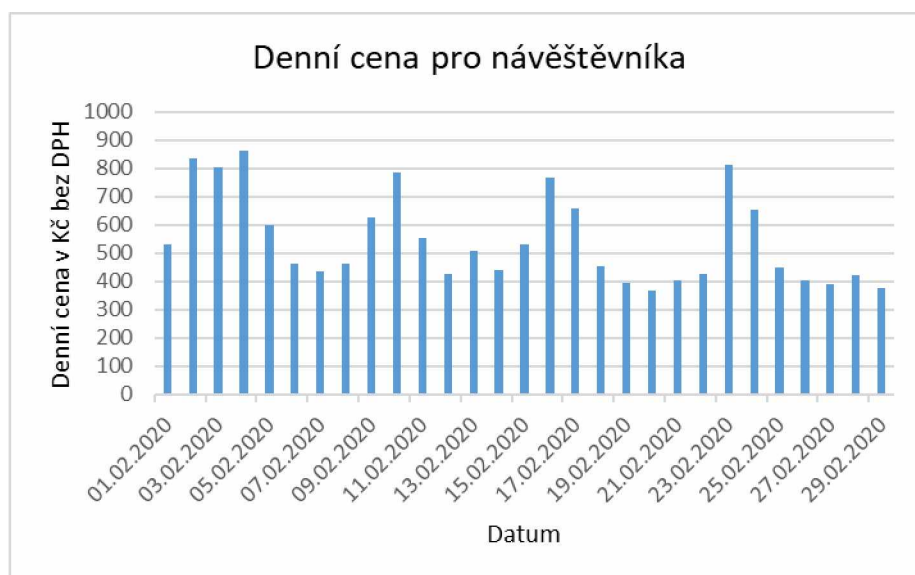


Obrázek 11 - Graf návštěvnosti během měsíce únor¹⁵

Vidíme, že návštěvnost kolísá v průběhu měsíce. Největší propad byl 23. února, kdy byla návštěvnost 1991 lidí. Tento zřetelný propad a zároveň propad 10. února byly způsobeny vlivem špatného počasí. Naopak největší počet návštěvníků byl 20. února a to 7932.

Na dalším grafu je znázorněna průměrná cena, jak se vyvíjela v konkrétních dnech měsíce únor. V ceně jsou zahrnuty jak jízdné zakoupené na místě, tak jízdné zakoupené s předstihem. Nejvyšší cena byla 4. února a to 862 Kč. Naopak nejnižší cena byla 20. února a to 369 Kč.

¹⁵ Zdroj vychází ze statistik společnosti



Obrázek 12 - Graf denní ceny pro návštěvníka¹⁶

Pokud vezmeme průměrný počet návštěvníků během posledního týdne měsíce únor (4 724) a vynásobíme ho průměrnou cenou za poslední týden měsíce (501 Kč), získáme částku **2 368 843 Kč**. Tato částka představuje průměrnou tržbu před zdaněním v měsíci únor za jízdné na lanovkách a vlecích. Pokud budeme vycházet z opatření vlády a zavření areálu Melidy, které proběhlo 14. března, dostaneme tak 18 dní provozu. Po celou tuto dobu mohla, za jinak nezměněných okolností, společnost fungovat v případě toho, že by žádná pandemie nebyla. Údaje průměrných dat za poslední týden měsíce jsou brána z důvodu největší podobnosti dalšímu měsíci. Pro vyčíslení ztráty vynásobíme průměrnou denní tržbu 18 dny, které zbývaly provozu do konce měsíce a získáme tak částku **42 639 170 Kč**. Jedná se o částku z provozu lanových drah a vleků, kterou společnost ztratila v důsledku pandemické situace.

4.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory mohou ovlivňovat společnost v oblasti technologie a techniky, její obecné úrovně a nákladů spojených s investicemi do těchto faktorů. Určují technickou zdatnost a vyspělost společnosti a odlišují ji od konkurence.

Společnost Melida představuje na poli skiareálů jednu z nejvyspělejších firem v oblasti České republiky. V oblasti Krkonoš je Melidě skiareál v Peci pod Sněžkou a Skiresort Černá hora. Svou inspiraci čerpá Melida v Aspenu, USA.

¹⁶ Zdroj vychází ze statistik společnosti

V současné době má v plánu společnost zavést novou technologii objednávání jídla v restauracích. Objednání bude nově možné pomocí dotykových tabulí. Na tabuli může zákazník vyřídit objednávku jídla zcela sám bez pomoci personálu. Na hlavní tabuli se mu zobrazí nabídka jídel, nabízených restaurací, a on si vybere jídlo a nápoje, o které má zájem. Dokončí svou objednávku a zaplatí bezkontaktně pomocí platební karty. Na účtence bude mít pořadové číslo své objednávky, které si následně vyzvedne na výdejním místě. Zavedení má velký vliv na zkrácení front při objednávání jídel, ale i na náročnost obsluhy. Melida tak bude potřebovat méně zaměstnanců vyřizujících objednávky.

5 HLAVNÍ POZNATKY

- Ve společnosti Melida, a.s. není žádný specialista v oboru managementu rizik. Nakládání a vypořádání se s riziky probíhá na operativní bázi v oblasti vrcholového managementu. Jedná se tedy o případ odmítání rizika.
- V oblasti krádeží majetku podniku není veden žádný seznam ukradeného zboží, majetku. Zboží, které bylo odcizeno, je odhaleno až v momentě inventarizace obchodů, tedy v době mezisezóny, kdy je provoz pro veřejnost pozastaven. Pokud je odcizen majetek, např. jízdní kolo, je majetek nahlášen jako kradený a odepsán ve výkazu zisků a ztrát.
- Velký vliv na příjmy společnosti má sezónnost. Hlavní částí roku, kdy dosahuje tento podnik nejvyšších příjmu je zima. Pokud je ohrožena tato část roku, může to mít velmi významný vliv na další pokračování v již vykonávaných činnostech.
- Společnost spadá do jedné z výjimek, kdy pro oblasti jejího podnikání platí různé daňové sazby. Z toho plyne riziko správnosti podání daňového přiznání.
- Pro podnik je minimální míra nezaměstnanosti rizikem, protože pak není schopen selektovat pracovní sílu.
- Melida není zcela připravena na bezhotovostní styk a provoz ve ztížených podmínkách epidemie. Restaurační zařízení nejsou připravena na provoz formou pouze výdeje nápojů a jídel. Jsou uzpůsobena jako restaurační zařízení s možností hromadného seskupení hostů.
- Jedná se o společnost, která vystupuje jako jeden z předních podniků v oblasti poskytování lyžařských služeb v rámci České republiky. Technologicky a technicky se neustále vyvíjí a svou inspiraci čerpá v Americkém Aspenu.

6 NÁVRHY ŘEŠENÍ ELIMINACE, POPŘ. ZMÍRNĚNÍ RIZIK

Ve společnosti Melida a.s. probíhá způsob nakládání s rizikem jeho odmítáním. To se projevuje tak, že je riziko řešeno až v momentě, kdy nastává. Řešeno je operativně každým manažerem příslušného úseku podniku. Jedná se o neefektivní metodu, která může ohrozit podnik. Pokud nevznikne pozice manažera rizik či specialisty na rizika, měl by být alespoň vytvořen **kontrolní seznam**, též někdy označován z angličtiny „Checklist“. V tomto seznamu by se zaznamenávaly rizika, jak se v čase vyvíjela, jaký byl postup pro jejich odstranění. Z toho by mohl podnik čerpat a usnadnilo by to jeho orientaci vzhledem k riziku a rychlosti, jak s takovým rizikem nakládat. Je možné ale i využívat kontrolního seznamu, který již byl někdy vytvořen pro dané odvětví.

Krádeže zboží jsou zjištěny až po inventarizaci, tedy v mezisezóně. Pro podnik by bylo vhodné provádět inventarizaci častěji, v pravidelných cyklech. Ukradené zboží by se zaznamenávalo do seznamu a statistik. Ze statistik by bylo možné určit, jaký druh zboží je nejčastěji odcizován a v takovém případě by mohlo být navrženo opatření, jakým způsobem tomuto riziku předejít. Majetek ve formě Elektrokol, která byla řešena v předchozí části práce by mohla být opatřena **GPS lokátorem**. Existuje mnoho typů takových lokátorů. Vhodným a špatně rozpoznatelným lokátorem by mohl být například lokátor, který se umístí do přední vidlice kola. Investice do každého lokátoru by se pohybovala řádově kolem 3 500 Kč. Ovšem po této investici by bylo možné elektrokolo přesně lokalizovat v rámci EU.

V případě vypuknutí pandemie není Melida zatím zcela připravena na čistě bezhotovostní styk. V souvislosti s tím, jak propukla nemoc COVID-19 v České republice by ovšem byla možnost fungovat v omezeném provozu a za dodržení hygienických podmínek. V oblasti prodeje sportovního zboží a půjčoven by musel být provoz zastaven. Ovšem v provozu by mohly být lanovky. Prodej jízdného by byl možný pouze prostřednictvím nákupu online s již zaregistrovanou osobní kartičkou, nebo na místě pouze platební kartou. Prodej by probíhal přes oddělené plexi sklo, aby se zamezilo možnosti šíření nemoci. Tím by mohli zákazníci nakoupit skipas. Po zakoupení skipasu by musel být regulován počet návštěvníků, aby bylo možné dodržovat dvoumetrové rozestupy ve frontách na lanovku. Zároveň by na lanovce mohli sedět vždy maximálně 2 zákazníci, kteří by tak od sebe měli odstup a byli oblečení ve sjezdovém oblečení včetně rukavic a nějakého typu láky, například kukla, který by překrýval ústa. V případě restauračních zařízení by mohl fungovat nákup za pomoci QR kódu a platby online. Restaurace by tak byla pouze výdejním místem a lidé by se tam neshlukovali. QR kód by byl

dostupný na sedačkové lanovce. Na rámu lanovky by byl vyobrazen. Zákazník, který by jel lanovkou na vrchol hory, by svým mobilním telefonem naskenoval přes fotoaparát daný QR kód. Po naskenování by byl odkázán na webovou stránku, která by mu vyobrazila aktuální nabídku nápojů a jídel. Vybral by si z nabídky a objednávku by zaplatil online, čímž by obdržel jedinečný kód své objednávky. V momentě, kdy by sjel po svahu na dolní stanici, ukázal by svou objednávku obsluze skrze výdejní okénko a vyzvedl by si svou objednávku.

Tím by bylo možné předejít jakémukoliv styku a dodržet hygienická opatření. Provoz by byl náročný na kontrolu a udržitelný za předpokladu dodržování pravidel zákazníky, ale byla by to možnost, jak fungovat alespoň v omezeném režimu a nepřicházet tak o veškeré tržby. Využití QR kódů je možné i bez reakce na určitou pandemii. Jedná se o způsob, jak zvýšit dostupnost a rychlost prodeje v restauračních zařízeních. Tím je možné předcházet riziku vzniku velkých front a případné ztrátě objednávek z dlouhého čekání.

ZÁVĚR

První část, tedy teoretická, je rozdělena do tří kapitol. Je zpracována formou literárního průzkumu. Má za cíl informovat o tom, co jsou to rizika, jakou mohou mít povahu a ovlivňují podnik.

První kapitola zaznamenává vymezení a definici rizika. Zároveň je v této kapitole riziko kategorizováno a rozděleno. Je zkoumán pohled na hodnocení rizika a jeho identifikaci. Také jsou v této kapitole nastíněny metody stanovení rizik.

V druhé kapitole je zkoumán podnik a prostředí, tedy jak může být prostředí ovlivněno. Prostor je v této kapitole rozdělen na vnitřní a vnější. Vnější prostředí je obsáhlejší a obsahuje podkapitoly určení rizik PEST analýzou a hrozby kriminality a epidemie, či pandemie. Ve vnitřním prostředí jsou znázorněny možné formy analýz, jako například finanční analýza.

Třetí kapitola se zabývá otázkou, jak rizika ovlivňují rozhodování podniku. Dochází zde k vysvětlení pojmu rizikového managementu a možností, jak na riziko reagovat.

Druhá část, tedy praktická je rozdělena také do tří kapitol. Začíná čtvrtou kapitolou, která má za cíl analyzovat konkrétní podnik, jímž je Melida a.s. Na začátku této kapitoly dochází k představení podniku. V představení jsou uvedeny základní informace, včetně základního vývoje tržeb a zisků v letech. Dále je nastíněno, v jakém prostředí se podnik nachází. V další podkapitole jsou nastíněny činnosti, v jakých podnik podniká a jaký na tuto činnost mají roční období vliv. Následně byla provedena analýza kriminality, která panuje na území Královehradeckého kraje a která podnik ovlivňuje. V návaznosti na to jsou určeny reakce podniku na rizika z kriminality. Z jiného pohledu vnějších rizik je zpracována PEST analýza, která odkrývá, mimo jiné, extrémní rizika epidemie a pandemie. V rámci PEST analýzy je z průměrné návštěvnosti a průměrné ceny vyčíslena ztráta v důsledku onemocnění COVID-19.

V páté kapitole jsou shrnuty hlavní poznatky z praktické části. Mezi hlavními poznatky je například zmíněna absence specialisty na rizika, či kontrolních seznamů. Majetek, který je odcizen, není výhradně zaznamenáván, ale je pouze odepsán z výkazu zisků a ztrát.

V šesté kapitole jsou uvedeny návrhy způsobu eliminace, či zmírnění rizik. Mezi tyto návrhy patří vytvoření kontrolního seznamu, nebo vytvoření pozice specialisty na rizika. Dalším opatřením je častější inventarizace obchodovatelného zboží nebo ochrana majetku elektrokol za pomoci GPS lokátoru. V poslední řadě je nastíněna možnost provozu ve ztížených podmínkách a využití QR kódů.

Cílem této práce byla identifikace rizik ve společnosti Melida, a.s. v oblasti vnějších rizik, která byla cílena na kriminalitu a vliv pandemie. Tento cíl byl splněn zpracováním PEST analýzy a vyvozením ze získaných statistik. Dále byla navržena opatření, jakým způsobem by byla možná rizika eliminovat. Nad rámec eliminace rizik je nastíněn i technologický postup a modernizace podniku za pomoci moderních QR kódů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Antušák, Emil. 2009. *Krizový management*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 978-80-7357-488-8.
2. 2020. CZSO. *Český Statistický Úřad (Czech Statistical Office)*. [Online] 10. březen 2020. [Citace: 31. březen 2020.] https://www.czso.cz/csu/czso/inflation_consumer_prices_ekon.
3. 2020. CZSO. *Český Statistický úřad*. [Online] 10. březen 2020. [Citace: 31. březen 2020.] https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
4. Dlubalová, Klára. Ministerstvo vnitra České republiky . *MVCR*. [Online] [Citace: 28. březen 2020.] <https://www.mvcr.cz/clanek/zpravodajstvi-nouzovy-stav.aspx>.
5. Horák, Rudolf. 2011. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu*. Praha : Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-827-7.
6. 2015. Justice. [Online] 2015. [Citace: 28. únor 2020.] <https://www.justice.cz/>.
7. Komenda M., Karolyi M., Bulhart V., Žofka J., Brauner T., Hak J., Jarkovský J., Mužík J., Blaha M., Kubát J., Klimeš D., Langhammer P., Daňková Š., Májek O., Bartůňková M., Dušek L. 2020. Onemocnění aktuálně. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* . [Online] ÚZIS ČR a IBA LF MU, 2. duben 2020. [Citace: 2. duben 2020.] <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>. ISSN 2694-9423.
8. Korecký, Michal a Trkovský, Václav. 2011. *Management rizik projektů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011.
9. KurzyCZ. [Online] Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [Citace: 3. březen 2020.] <https://www.kurzy.cz/obec/spindleruv-mlyn/>. ISSN 1801-8688.
10. Mallya, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada, 2007.
11. Mandysová, Ivana. 2013. Primo Univerzita Pardubice. *Analýza rizik v podnikání*. [Online] 2013. [Citace: 8. 12 2019.] <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/59044/Mandysova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
12. Martin, Šikýř. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012.

13. Merna, Tony a Al-Thani, Faisal. 2007. *Risk Management*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. str. 194. 978-80-251-1547-3.
14. Pavelka, Tomáš. 2007. *Makroekonomie - Základní kurz*. 3. Praha : MELANDRIUM, 2007. str. 275. ISBN 978-80-86175-58-4.
15. Policie. *Policie České republiky*. [Online] [Citace: 21. březen 2020.] <https://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>.
16. Rektořík, Jaroslav a kolektiv, a. 2004. *Krizový management ve veřejné správě*. Praha : Ekopress, s.r.o., 2004. ISBN 80-86119-83-1.
17. Robbins, Stephen a Coulter, Mary. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004.
18. Synek, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3494-1.
19. Šefčík, Vladimír. 2009. *Analýza rizik*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
20. Tichý, Milík. 2006. *Ovládání rizika*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
21. Veber, Jaromír. 2009. *Managemenet*. místo neznámé : Management Press, 2009.
22. Žáková, Markéta. 2015. NICM. *Národní informační centrum pro mládež*. [Online] 31. srpen 2015. [Citace: 29. březen 2020.] <http://www.nicm.cz/kriminalita-a-delikvence-charakteristika>.
23. Zákon č. 239/2000 Sb. Zákon o integrovaném záchranném systému. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>
24. Zákon č. 110/1998 Sb. Ústavní zákon o bezpečnosti ČR. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110>
25. Zákon č. 240/2000 Sb. Krizový zákon. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

26. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
27. Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
28. Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
29. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
30. Zákon č. 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví. *Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 21.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>