

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Riziko v manažerském rozhodování

Bc. Veronika Doupalová

**Diplomová práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Doupalová**
Osobní číslo: **E13490**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Riziko v manažerském rozhodování**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem této práce je analýza rizik, jejich dopadu na podnikové činnosti a doporučení vedoucí k omezení významných rizik.

Osnova:

- Definice rizika a vymezení druhů rizik.
- Metody pro hodnocení rizika a jejich komparace.
- Analýza rizik a jejich dopadu na podnikové činnosti ve vybraném podniku.
- Vymezení významných rizik a návrhy na jejich omezení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., HNILICA, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

TREASURY, H.M. The orange book: Management of Risk- Principles and Concepts [online]. London: Stationery Office, 2004 [cit. 2014-06-27]. ISBN 18-453-2044-1. Dostupné z:


https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/19151

KRULIŠ, J. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

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

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.


Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D. 

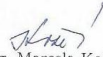
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Bc. Veronika Doupalová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych také ráda poděkovala vedení podniku za poskytnutí potřebných údajů a především své rodině za jejich podporu.

ANOTACE

Cílem této práce je analýza rizik, jejich dopadu na podnikové činnosti a doporučení vedoucí k omezení významných rizik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, řízení rizik, analýza rizik, hodnocení rizik

TITLE

Risk management decision

ANNOTATION

The aim of this thesis is to analyze the risks, their impact on corporate activities and formulates recommendations leading to limitation of significant risks.

KEYWORDS

Risk, risk management, analysis of risks, risk assessment

OBSAH

ÚVOD	10
1 RIZIKO	12
1.1 DEFINICE RIZIKA	12
1.2 ROVNICE RIZIKA	13
1.3 DRUHY RIZIK	14
1.4 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ	17
1.4.1 Typy rozhodovacích problémů	17
1.4.2 Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty	18
1.4.3 Přístupy k riziku	18
1.5 DÍLČÍ SHRNTUÍ PRVNÍ KAPITOLY	20
2 ŘÍZENÍ RIZIK	22
2.1 IDENTIFIKACE RIZIK	24
2.1.1 Vybrané metody pro identifikaci rizik	26
2.1.2 Analýzy používané pro hodnocení pozice podniku	28
2.2 HODNOCENÍ RIZIK	30
2.2.1 Klasifikace rizik z hlediska jejich hodnocení	30
2.2.2 Metody hodnocení rizik	32
Kvalitativní metody hodnocení rizik	34
Kvantitativní metody hodnocení rizik	36
2.3 OPATŘENÍ NA SNÍŽENÍ RIZIK	39
2.4 MONITOROVÁNÍ A KONTROLA RIZIKA	43
2.5 DÍLČÍ SHRNTUÍ DRUHÉ KAPITOLY	44
3 ANALÝZA RIZIK V PODNIKU ALEGRO S.R.O.	46
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE PODNIKU	46
3.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ	47
3.3 IDENTIFIKACE RIZIK	48
3.3.1 Analýza vnějšího prostředí – obecné okolí podniku	48
3.3.2 Analýza vnějšího prostředí – oborové okolí podniku	53
3.3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	56
3.4 VÝČET RIZIK	61
3.5 HODNOCENÍ RIZIK	64
3.6 DÍLČÍ SHRNTUÍ TŘETÍ KAPITOLY	66
4 VYMEZENÍ VÝZNAMNÝCH RIZIK A NÁVRHY NA JEJICH OMEZENÍ	67
4.1 VÝZNAMNÁ RIZIKA V PODNIKU	67
4.2 OPATŘENÍ UČINĚNÁ PODNIKEM	70
4.3 DOPORUČENÍ VEDOUcí K OMEZENÍ VÝZNAMNÝCH RIZIK	71
4.3.1 Segment zákazníků	71
4.3.2 Online květiny	72
4.3.3 Marketingové nástroje	72
4.3.1 Sortiment na prodejně	74
4.3.2 Dodavatelé	74
4.4 DÍLČÍ SHRNTUÍ ČTVRTÉ KAPITOLY	75
ZÁVĚR	77
POUŽITÁ LITERATURA	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání kvalitativního a kvantitativního hodnocení rizik.....	33
Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému v podniku	39
Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v letech 2005 – 2014 (v %)	49
Tabulka 4: Celkový počet obyvatel v letech 1990 – 2014 v daném městě	51
Tabulka 5: Výčet identifikovaných rizik v podniku Alegro s.r.o.	61
Tabulka 6: Hodnocení rizik z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku a velikosti dopadu ...	64
Tabulka 7: Faktory ovlivňující velikost tržeb podniku Alegro s.r.o.	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vnímání rizika (podnikatelské riziko)	13
Obrázek 2: Riziko vyjádřené jako funkce dvou proměnných	14
Obrázek 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení	18
Obrázek 4: Funkce užítku (výnosový typ)	19
Obrázek 5: Proces řízení rizik	23
Obrázek 6: Myšlenková mapa	27
Obrázek 7: Diagram příčin a následků (Ishikawův diagram).....	27
Obrázek 8: Analýza PESTLE	28
Obrázek 9: 7S faktorů firmy McKinsey.....	29
Obrázek 10: SWOT analýza.....	29
Obrázek 11: Průběh hodnocení rizik.....	30
Obrázek 12: Matice rizik.....	35
Obrázek 13: Pravděpodobnostní strom – ilustrativní příklad.....	38
Obrázek 14: Pravděpodobnostní strom – ilustrativní příklad 2.....	38
Obrázek 15: Opatření na snížení rizik.....	40
Obrázek 16: Graf vyjadřující vztah mezi rizikem a náklady na jeho odstranění	42
Obrázek 17: Reakce na riziko v podobě příležitosti	42
Obrázek 18: Podíl na společnosti	46
Obrázek 19: Podnikatelské aktivity podniku Alegro s.r.o.	47
Obrázek 20: Hierarchie rizik z hlediska úrovně řízení	48
Obrázek 21: Graf popisující nezaměstnanost v letech 2005 – 2014.....	50
Obrázek 22: Vývoj kurzu CZK/EUR vzhledem k závazku ČNB	51
Obrázek 23: Graf popisující vývoj počtu obyvatel v letech 1990 - 2014 v daném městě	52
Obrázek 24: Porterův model pěti sil	53
Obrázek 25: Podíl domácích a zahraničních dodavatelů	53
Obrázek 26: Marketingový mix 4P.....	56
Obrázek 27: Podíl jednotlivých skupin produktů na celkových tržbách v roce 2014	56
Obrázek 28: Hlavní příčiny výkyvy cen	57
Obrázek 29: Organizační struktura maloobchodu s květinami	59
Obrázek 30: Matice identifikovaných rizik v květinářství.....	64
Obrázek 31: Významná rizika v květinářství	67
Obrázek 32: Průběh měsíčních tržeb od 9.2011 – 2.2015.....	68
Obrázek 33: Porovnání měsíčních tržeb v letech 2012 – únor 2015	68
Obrázek 34: Vliv konkurence na tržby podniku Alegro s.r.o.	69
Obrázek 35: Roční mzdové náklady na zaměstnance prodejny v letech 2012 – 2014	70

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
CPM	Critical Path Method (Metoda kritické cesty)
ETA	Event Tree Analysis (Analýza stromu událostí)
FES	Fakulta ekonomicko-správní
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (Analýza možného výskytu a vlivu vad)
FTA	Fault Tree Analysis (Analýza stromu poruch)
HAZOP	Hazard And Operability Study (Riziková a operační analýza)
HRA	Human Reliability Analysis (Analýza lidské spolehlivosti)
IT	Informační technologie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PESTLE	Analýza politického, ekonomického, sociálního, technicko-technologické, legislativní a ekologického prostředí
PHA	Preliminary Hazard Analysis (Předběžné posouzení nebezpečí)
PERT	Program Evaluation and Review Technique
SWOT	Metoda pro identifikaci silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
VaR	Value at Risk

ÚVOD

Žádné podnikání není bez rizika a může tedy skončit neúspěchem. Proto každý správný manažer musí dokázat s riziky pracovat, a to hned v několika různých podobách. Jen schopnost dokázat efektivně zvládat rizika, může v dnešní době vést k dlouhodobé prosperitě podniku. Je to dáno i tím, že právě rychlý vývoj informační technologie, růst globalizace a především konkurence jsou příčinou mnoha rizikových faktorů.

I přesto, že jsou v současné době rizika poměrně často zmiňovaným problémem, ne vždy je jim věnována dostatečná pozornost. Právě proto je tato problematika hlavním předmětem této diplomové práce. Ta je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, z nichž první dvě představují teoretická východiska práce a další dvě kapitoly jsou věnovány části praktické.

Cílem této práce je analýza rizik, jejich dopadu na podnikové činnosti a doporučení vedoucí k omezení významných rizik ve vybraném podniku. Jednotlivé kapitoly jsou proto koncipovány tak, aby tento stanovený cíl byl co nejlépe naplněn.

První kapitola pojednává o vymezení pojmu riziko. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je možné se setkat s nepřehledným množstvím rizik, právě proto součástí této kapitoly je také několik možností jejich klasifikace. Jak management přistupuje k rizikům, vychází především z jejich postoje. Dříve byla především typická averze k riziku. Avšak v současné době je považováno za správný postoj managementu nahlížet na rizika jako na příležitosti, tedy co nejlépe je poznat a pochopit. Právě to může podnik odlišit od konkurence, která nevěnuje dostatečnou pozornost rizikům a vnímá je pouze jako hrozbu.

Není pochyb o tom, že základem úspěšného podnikání je správné rozhodnutí. Co se týká rizik, i v tomto směru se musí vedení podniku rozhodnout. Buď bude spoléhat na štěstí a náhodu, nebo bude rizika včas poznávat a předcházet jim. Další kapitola je věnována druhé zmiňované variantě, tedy rizikům čelit. Proces řízení rizik jednoduše zahrnuje kroky vedoucí k poznání rizik, jejich hodnocení a rozhodnutí o tom, jak k nim přistupovat. Vzhledem k množství rizik, které dnešní moderní svět nabízí, nelze všechna rizika odstranit. Podnik by měl ale v každém případě být schopen na ně včas a správně reagovat. Proto druhá kapitola rovněž zahrnuje možná opatření na snížení některých rizik.

Na základě teoretických poznatků je práce dále zaměřena na problematiku rizik ve vybraném podniku. Vzhledem k poměrně rozsáhlé problematice se práce věnuje především rizikům, která jsou zpravidla řešena na taktické a strategické úrovni řízení.

Třetí kapitola se tak již blíže zabývá konkrétními riziky, která jsou identifikována v daném podniku pomocí několika základních analytických metod. Součástí této kapitoly je rovněž hodnocení zjištěných rizik a jejich klasifikace z hlediska jejich důležitosti.

Poslední kapitola se zaměřuje na vymezení významných rizik, která mohou podnik v budoucnosti značně ohrozit. Proto součástí této kapitoly jsou také možná doporučení, která by mohla podniku pomoci.

1 RIZIKO

Martinovičová a kol. [19] označují riziko, ve spojitosti se správným rozhodnutím, jako nedílnou součást většiny manažerských aktivit. Předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost je pak podle nich ochota přijmout na sebe určité riziko. Avšak stejně tak může být toto riziko zároveň důvodem jejich neúspěchu. Následující podkapitoly se proto budou věnovat vymezení pojmu riziko, klasifikaci rizik a také vztahem mezi rizikem a manažerským rozhodováním.

1.1 Definice rizika

Ve světě ekonomické vědy se pojem riziko vyskytuje poměrně často, i přesto neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Avšak při porovnání několika možných výkladů by se definice rizika dala rozdělit do dvou základních skupin.

První skupina definic se zaměřuje pouze na negativní stránku rizika. V tomto případě riziko představuje určitou hrozbu, kterou např. Vochozka a Mulač [31] definují jako obavu z množných materiálních a nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Fotr a Hnilica [5] zase uvádějí definice, při nichž je riziko chápáno jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku škody, poškození, ztráty či zničení;
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace;
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace.

Právě riziko, při němž je zvažována pouze negativní stránka, je podle Fotra a Hnilici [5] označováno za tzv. **čisté riziko** (pure risk). Jedná se o riziko, které má čistě negativní dopady a nejsou s ním spojeny žádné benefity, tudíž se mu obecně rozhodovatel snaží vždy vyhnout. Příkladem může být riziko nezaplacení pohledávky, kdy není pravděpodobné, že by se nezaplacením pohledávka zhodnotila. Dále sem patří rizika vyvolaná přírodními jevy (povodně, požáry, zemětřesení,...) či rizika spojená s technickými závadami. Zpravidla se lze před jejich důsledky chránit pojištěním, proto se označují také za tzv. rizika pojistitelná.

Oproti tomu se však více v hospodářské praxi dle [32] mluví o tzv. **podnikatelském riziku** (business risk). S tím souvisí právě druhá skupina definic, která zahrnuje jak negativní, tak pozitivní stránku rizik.

Jedná se např. o vymezení rizika jako:

- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
- možnost zisku či ztráty při podnikání (investování) aj.

Pozitivní stránka v tomto vymezení představuje podle De Ceustera [3] příležitost, šanci či změnu například v podobě vyššího zisku či vyššího úspěchu. Fotr a Souček [7] ji označují za tzv. hnací motor fungování a rozvoje tržní ekonomiky. Naopak negativní stránka může znamenat nebezpečí horších hospodářských výsledků, případných ztrát či dokonce bankrotu. Více je však podle Blažka [1] v praxi věnována pozornost především negativním odchylkám, která vychází z principu opatrnosti. Rovněž Vodáček [30] upozorňuje na skutečnost, vycházející z řady psychologických rozborů, že lidé, kteří nemají zkušenost s podnikatelskou činností, chápou riziko jednostranně, a to jako nebezpečí.



Obrázek 1: Vnímání rizika (podnikatelské riziko)

Zdroj: vlastní zpracování

Kerzner [14] označuje riziko jako nedostatek znalostí budoucích událostí, a právě to je společným znakem všech definic - neurčitost výsledku. To podle Smejkal a Raise [23] znamená, že o riziku se hovoří v případě, pokud existují alespoň dvě varianty řešení, z toho alespoň jedna z možných variant musí být nežádoucí. Z toho tedy vyplývá, že riziko je vždy odhadem.

1.2 Rovnice rizika

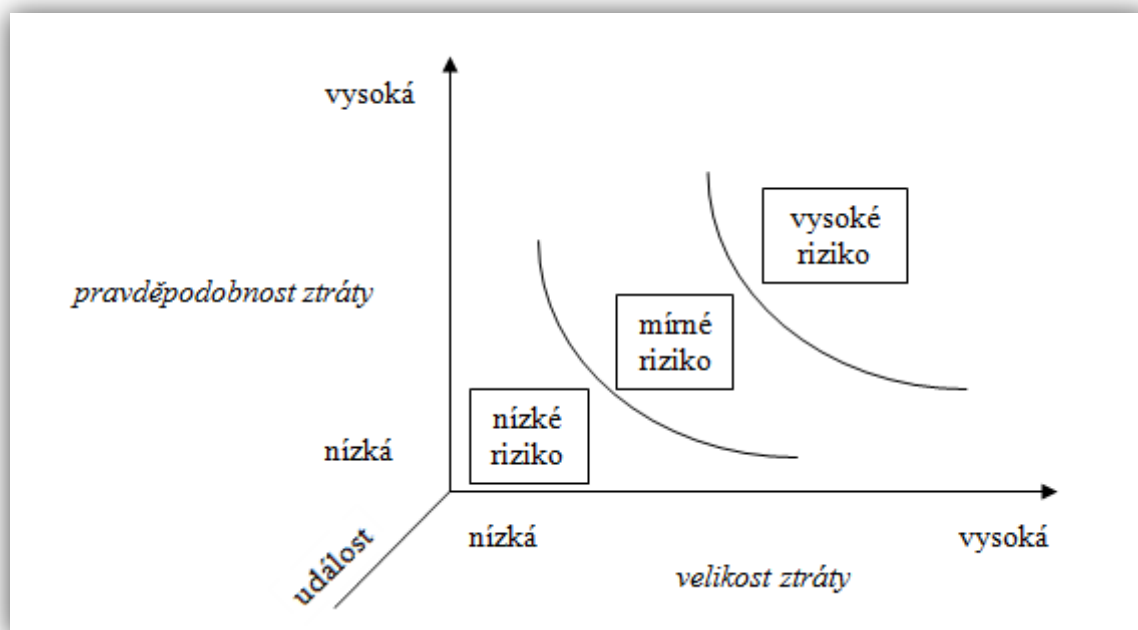
Jak již bylo uvedeno výše, existuje několik možných definic, které však podle Zuzáka a Konigové [33] spojují společné prvky, a to:

- časový rámeček, v němž se o riziku uvažuje;
- pravděpodobnost výskytu události („frekvence očekávání“);
- pravděpodobnost ekonomických důsledků (v návaznosti na hodnotu aktiva).

Pomocí těchto společných znaků je možné podle Smejkal a Raise [23] riziko popsat jako funkci dvou proměnných, která je dána vztahem:

$$\text{Riziko} = f(\text{pravděpodobnost, dopad})$$

Čím větší je pravděpodobnost výskytu dané události, stejně tak její důsledek, tím je riziko větší. To platí i v opačném případě. Graficky by pak vypadal tento vztah následovně (obrázek 2).



Obrázek 2: Riziko vyjádřené jako funkce dvou proměnných

Zdroj: upraveno podle [14]

1.3 Druhy rizik

Vzhledem k velkému množství rizik, existuje několik možných způsobů jak tato rizika rozdělit podle určitých společných aspektů. Stejně tak řada autorů [5, 22, 31] zabývající se touto problematikou využívá různá členění, která jsou velmi často založena na protikladech.

1) Rizika lze například obecně dělit z hlediska:

- ❖ povahy – čistá a podnikatelská (viz kapitola 1.1);
- ❖ měřitelnosti – hmotná a nehmotná;
- ❖ závislosti na celkovém ekonomickém vývoji – systematická a nesystematická;
- ❖ ovlivnitelnosti – ovlivnitelná a neovlivnitelná;
- ❖ stupně rozhodování - strategická a operativní;
- ❖ pojistitelnosti – pojistitelná a nepojistitelná.

Hmotné riziko je charakteristické tím, že se dá určitým způsobem měřit. Oproti tomu riziko **nehmotné** (psychologické) souvisí spíše s duševní činností.

Systematická rizika postihují zhruba stejným způsobem všechny hospodářské jednotky. Zpravidla jsou označovány za tzv. rizika tržní, jelikož souvisí s ekonomickým vývojem. Může se jednat o rizika vyvolaná změnami peněžní a rozpočtové politiky, změnami daňového zákonodárství či celkovými změnami trhu, týkající se například cen základních surovin a energií. **Nesystematická rizika**, nazývaná také jedinečná, jsou specifická pro jednotlivé společnosti či jejich aktivity. Souvisí například s odchodem klíčových pracovníků nebo s příchodem nové konkurence na trh.

Ovlivnitelné (částečně ovlivnitelné) riziko lze eliminovat určitými opatřeními ve smyslu snížit pravděpodobnost vzniku či rozsahu nepříznivých situací. Příkladem může být zvýšení kvalifikace pracovníků, zlepšení vybavení či kvalita produkce, díky které lze ovlivnit množství prodaného zboží. Naopak rizika, která nelze ovlivnit příznivým způsobem, se označují za **neovlivnitelná**. Patří sem například nepříznivá změna měnového kurzu, politická situace, povodeň apod.

Strategická rizika se podle Tichého [26] uplatňují ve strategickém rozhodování typu „co se má dělat“, oproti rizikům **operativním**, která souvisí s otázkami typu „jak se to má dělat“.

2) Rizika se mohou také na základě jejich dopadu rozlišovat na:

- *finanční*, která přináší finanční ztrátu, proto je lze hned na počátku číselně vyjádřit (např. pokles tržeb, ztráta aj.);
- *nefinanční*, u nichž prvotní projevy se projevují v různých oblastech činností, až odstupem času je lze peněžně vyčíslit. Může se jednat např. o ztrátu dodavatele či některých zákazníků.

3) Z hlediska vztahu k subjektu, který je nositelem rizika, rozlišujeme:

- vnitřní riziko;
- vnější riziko.

Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku a zpravidla je podnikatel dokáže řídit a ovlivňovat.

Tato rizika se mohou členit např. na *provozní*, jenž se pojí s výpadkem plynulého provozu či poruchy. Zdrojem tohoto rizika mohou být faktory technicko-technologické, například

v podobě neúspěchu nových výrobků či technologií. Do provozních rizik se řadí také rizika výrobní, která souvisí například s nedostatkem zdrojů, jako jsou suroviny, materiál, energie, pracovní síla aj. Právě nedostatek určitých zdrojů může v řadě případů souviset s poruchami na straně dodavatele. V tomto případě by se pak mluvilo o *riziku dodavatelském*. Dále sem patří *rizika finanční*, která ovlivňují ekonomické výsledky podniku. Finanční rizika jsou například spojena se způsobem financování a schopností dostát svých závazků (*likvidní riziko*).

Tržní (obchodní), spojená s úspěšností podniku či jejich výrobku (služeb) na trhu. Patří sem například *rizika prodejní* (poptávková) související s velikostí prodeje, který je nejvíce ovlivněn preferencemi spotřebitelů a chováním konkurence. Úzce s tím souvisí také rizika *marketingová* (predikce vývoje trhu, vhodnost produktu, marketingové kampaně, výběr tržního segmentu aj).

Významnou roli mohou hrát také podle Váchala a Vochozky [28] např. *organizační rizika* (příliš složitá či nepružná organizační struktura) a *rizika manažerská*, která souvisejí se špatným rozhodnutím, volbou nevhodné strategie, úmrtí vlastníka aj. Právě lidský faktor může přinést řadu rizik. V tomto případě by rizika mohla souviset například se zkušenostmi a kompetencemi pracovníků, s odchodem klíčových pracovníků či jejich nezákonným jednáním (podvody, krádeže). Do těchto tzv. *personálních rizik* se také často řadí problémy s kázní, pracovní úrazy, diskriminace, šikana (bossing, mobbing), ale také problémy s nerovnováhou mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po ní.

Naopak **rizika vnější** se vztahují k podnikatelskému okolí, která podnik ve většině případů nedokáže kontrolovat ani je řídit.

Patří sem např. *riziko makroekonomické* (růst nezaměstnanost, inflace, ekonomická krize či recese), *legislativní* (změny daňových či antimonopolních zákonů, změny rozpočtové a investiční politiky, změny ochrany spotřebitele), *politické* (politická nestabilita, stávky, války) a *environmentální* (náklady spojené se zavedením opatření na ochranu životního prostředí nebo naopak náklady na odstranění škod na životním prostředí). Řadu podniků mohou také postihnout *rizika přírodní*, která jsou spojena s nebezpečím živelných pohrom, jako jsou povodně, požáry, zemětřesení, extrémní výkyvy počasí apod.

Jak uvádí Vodáček [30], uvedené druhy rizik se více či méně překrývají a navzájem doplňují. Ekonomické subjekty tak používají různou klasifikaci rizik, která se odvíjí od oblasti jejich ekonomických aktivit.

1.4 Manažerské rozhodování

Předchozí kapitola 1.3 potvrzuje, že v ekonomické praxi existuje mnoho rizik, která jsou součástí každodenního manažerského rozhodování.

Rozhodování je podle Vebera [29] označováno jako proces volby mezi alespoň dvěma rozhodovacími variantami, který se prolíná prakticky všemi funkcemi managementu. Právě proto je rozhodování vnímáno jako jedno z nejvýznamnějších manažerských funkcí, které musí manažer umět zvládat. Nejenže se s tím potýká téměř denně, ale jeho chybné rozhodnutí by mohlo mít dopad na celý podnik v podobě neúspěchu.

Rozhodovací proces tak představuje reakci manažerů na vzniklé problémy, který je ovlivňován celou řadou faktorů, jako je např. osobnost manažera (především dovednosti, motivace, zkušenosti, styl rozhodování), kvalita podřízených, charakter a závažnost rozhodovacích problémů, a také podmínky pro rozhodování (čas, míra rizika a nejistoty aj.).

1.4.1 Typy rozhodovacích problémů

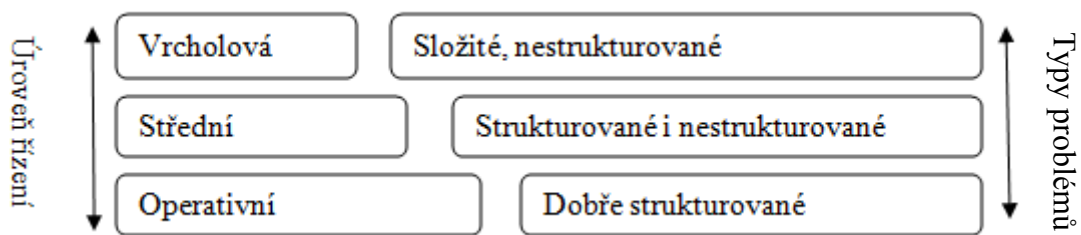
Rozhodovací problémy lze z hlediska složitosti rozdělit podle Vebera [29] na:

- dobře strukturované problémy;
- špatně strukturované problémy.

Dobře strukturované problémy představují jednoduché, často se opakující problémy, pro které existují rutinní postupy řešení. Zpravidla se s nimi manažeři potýkají denně v praxi a označují to za tzv. programovaná rozhodnutí, která jsou zpravidla implementována do psané podoby pro další případy.

Oproti tomu problémy, které jsou pro podnik nové, neopakovatelné a náročné se označují za špatně strukturované problémy, které vyžadují tzv. neprogramované rozhodnutí. Nelze se tedy řídit minulými postupy, ale je potřeba tvůrčího myšlení, rozsáhlých znalostí, zkušeností a částečně i intuice. Proto jsou tato rozhodnutí především prováděna na úrovni vrcholového managementu. Pro tyto ojedinělé typy problémů je např. charakteristická:

- existence většího počtu kritérií pro hodnocení variant řešení;
- existence většího počtu faktorů, které ovlivňují řešení daného problému;
- nejistota budoucího vývoje (např. nejistota tržního vývoje), tedy jedná se o tzv. faktory rizika a nejistoty.



Obrázek 3: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení

Zdroj: upraveno podle [29]

Ve spojitosti s riziky, lze rovněž rozlišit řízení rizik na vrcholové, střední a operativní úrovni (neboli na strategické, taktické a operativní úrovni). Strategie, které je zaměřena na řízení rizik tak směřuje od vrcholu a je zakotvena v běžné pracovní rutíně organizace [27]. Je proto velmi důležité, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi významu rizik k dosažení stanovených cílů. Zároveň manažeři na každé úrovni řízení musí být vybaveni vhodnými dovednostmi, které jim umožní efektivně řídit rizika organizace.

1.4.2 Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

Informace o budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodování, slouží jako klasifikační hledisko, podle kterého lze rozlišit rozhodování za: [7, 29]

- *jistoty*, kdy při tomto rozhodování neexistuje faktor rizika a nejistoty. Rozhodovatel má tedy úplné informace a výsledek jeho rozhodování je jednoznačný. S tímto typem se lze setkat zpravidla na operativní úrovni řízení;
- *rizika*, kdy rozhodovatel, zpravidla vrcholové řízení, zná možné budoucí situace a důsledky jednotlivých variant při těchto situacích, přičemž lze stanovit pravděpodobnosti těchto jednotlivých stavů;
- *nejistoty*, které se liší od předchozí situace tím, že nejsou známy pravděpodobnosti stavů.

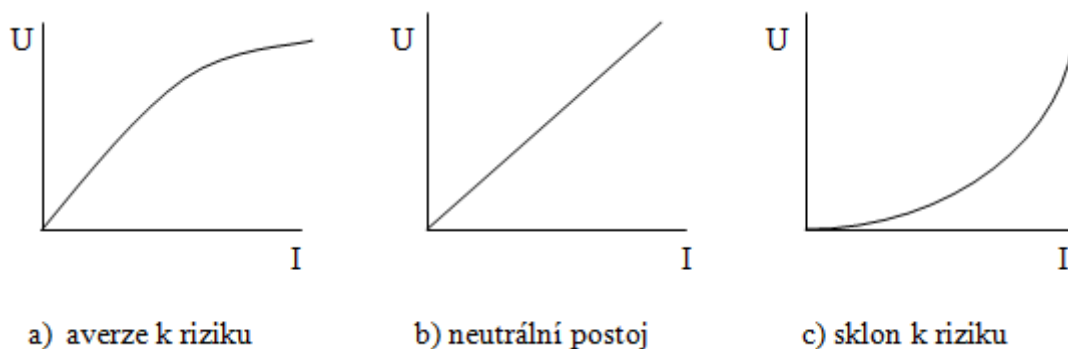
1.4.3 Přístupy k riziku

Podle Kerznera [14] neexistuje jednoznačná odpověď na to, jak zvládat rizika. Avšak důležitou roli při rozhodování hraje postoj rozhodovatele k riziku, který se odráží jak v samotném rozhodnutí, tak například při volbě metod a nástrojů využívaných při rozhodování.

Řada literatur [23, 29] definuje tři možné přístupy manažera k riziku, a to:

- averzi;
- sklon k riziku;
- neutrální postoj.

Výše zmíněné přístupy jsou znázorněny na obrázku 4. Osa Y je chápána jako míra spokojenosti (užitku) daného rozhodovatele. Osa X představuje obecně množství peněz, které může rozhodovatel získat, avšak tato osa může představovat také např. výkon, cíl aj. Dané křivky pak vyjadřují toleranci k riziku.



Obrázek 4: Funkce užitku (výnosový typ)

Zdroj: upraveno podle [16]

Subjekt s **averzí k riziku** se snaží vyhnout rizikovým rozhodnutím. Volí tak zpravidla varianty, u nichž je s velkou jistotou zaručen přijatelný výsledek, i za cenu zvýšených nenávratných nákladů. V případě nutnosti akceptovat riziko bude požadovat určité prémie.

Funkce užitku má v tomto případě konkávní charakter, kdy s rostoucími příjmy celkový užitek roste, avšak v klesající míře.

Naopak subjekt se **sklonem k riziku** vyhledává značně rizikové varianty, se kterými jsou spojeny obzvláště dobré výsledky, ale i velké riziko nebezpečí, například v podobě ztrát. Čím více peněz je v sázce, tím rychleji stoupá spokojenost rozhodovatele. Funkce užitku tak má konvexní charakter.

Posledním zmiňovaným přístupem je tzv. **neutrální postoj**. Ten lze charakterizovat jako rovnováhu mezi averzí a sklonem k riziku. Užitek tak v tomto případě roste konstantně.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují postoj manažera k riziku, patří podle Smejkal a Raise [23]:

- osobní přístup k řešení rizikových situací;
- zkušenosti z předcházejících rizikových rozhodnutí (úspěch, který podporuje ochotu jít do rizika a naopak neúspěch, který posiluje averzi k riziku);
- ekonomická situace podniku;
- vnitřní prostředí podniku a jeho systém řízení.

Ve výše zmiňovaném systému řízení hraje důležitou roli např. motivační systém, kdy důraz na krátkodobé výsledky a nízká tolerance k dílčím neúspěchům zvyšují averzi k riziku. Oproti tomu strategie založená na dlouhodobé výsledky a vyšší toleranci k dílčím neúspěchům posiluje ochotu vzít na sebe riziko. Avšak podle Fotra a Součka [7] převládá v hospodářské praxi u manažerů averze k riziku.

1.5 Dílčí shrnutí první kapitoly

Správné rozhodnutí je základem úspěšného podnikání. Nejen manažeři, ale všichni zaměstnanci musí činit několik rozhodnutí denně. Podle toho jak složitý problém musí řešit, lze tento problém rozdělit na dobře a špatně strukturovaný. Zatímco dobře strukturované problémy zůstávají zpravidla v kompetenci nižších útvarů, které si s nimi dokážou poradit v rámci rutinních činností, ty špatně strukturované problémy jsou přenechány vrcholovému managementu, který musí hledat nová řešení.

V závislosti na množství, kvalitě a dostupnosti potřebných informací lze dále rozlišovat rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Jistě by všichni preferovali rozhodovat se za podmínek jistoty, kdy jsou známy všechny potřebné informace. Nejčastěji se však manažeři v podnikatelské praxi setkávají s určitým rizikem či dokonce nejistotou. Riziko by v tomto smyslu šlo definovat jako nejistotu, kterou lze změřit. Pro pojem „riziko“ neexistuje jedna obecně uznávaná definice, avšak riziko je obecně spojeno s neurčitým výsledkem, přičemž alespoň jeden z možných výsledků musí být nežádoucí.

Vzhledem k tomu, že podnikání přináší celou řadu rizik, existuje rovněž celá škála doporučených kategorií, do nichž lze identifikovaná rizika uspořádat. Obecným rozdělením lze rozlišit rizika čistá a podnikatelská. Čistá rizika představují nebezpečí negativní odchylky od cíle, oproti tomu podnikatelská (spekulativní) rizika představují možnost vzniku nejen ztráty, ale také možného zisku. Jiná rozdělení rizik jsou zpravidla založena na faktorech jejich

vzniku. Jedná se tak např. o rizika ekonomická, politická, technická a technologická, finanční aj.

Jaká rozhodnutí manažer učiní, závisí zpravidla na jeho postoji k riziku. Tento postoj vychází např. z osobního přístupu a zkušeností, dále se může odvíjet od ekonomické situace podniku. Mezi základní definované postoje tak patří averze k riziku, sklon k riziku a neutrální postoj, který představuje určitou rovnováhu mezi těmito protichůdnými přístupy.

2 ŘÍZENÍ RIZIK

Každý podnik musí v rámci svých podnikatelských aktivit čelit určitým rizikům. Ty mohou vést ke snížení hodnoty organizace, jejímu oslabení či dokonce mohou být důvodem jejího úpadku. Proto je potřeba těmto rizikům předcházet, popřípadě mírnit jejich dopad na nejnižší možnou míru. A právě s tím roste význam řízení rizik neboli management rizika. Ten Merna [20] definuje jako jakýkoliv soubor činností provedených jak jednotlivci, tak organizacemi ve snaze změnit riziko, které vzniká v oblasti daného podnikání.

Podrobnější definici nabízí Veber [29, str. 604], který označuje řízení rizik za: „*Systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tj. na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb*“. Grasseová [8] dokonce označuje řízení rizik jako existenční nutnost a životní zájem každé organizace.

Mezi hlavní přínosy managementu rizik řadí Fotr a kol. [6] především:

- zvýšení bezpečnosti podniku
- lepší podmínky pro získávání úvěru
- zvýšení finanční stability
- zkvalitnění rozhodovacích procesů
- posílení konkurenčního postavení
- posílení dobrého jména

Řada podniků uvádí, že věnují zvýšenou pozornost rizikům, avšak Veber [29] upozorňuje na časté problémy, které tyto podniky v oblasti řízení rizik dělají. Jedná se například o následující situace.

- Rizika se sledují nesystematicky, nahodile, intuitivně a neformálně.
- Velmi často převládá přesvědčení, že známe dobře všechna možná rizika, tudíž není potřeba se jimi zvlášť zabývat.
- Pod pojmem řízení rizik se rozumí pouze zásahy, resp. nápravná opatření, která jsou učiněna jako reakce na projevy rizika.

Základním cílem managementu rizik je minimalizace nebezpečí neúspěchu, a tím zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti rozhodnutí. Jinými slovy Veber [29] za základní cíl označuje zajištění přežití společnosti, resp. udržení podnikatelské prosperity podniku a zvýšení jeho tržní hodnoty. Z těchto obecných cílů se pak odvíjí celá řada dílčích cílů, na které

se management rizika zaměřuje. Jedná se např. zvyšování ziskovosti, snižování nejistoty peněžních toků a výnosů aj.

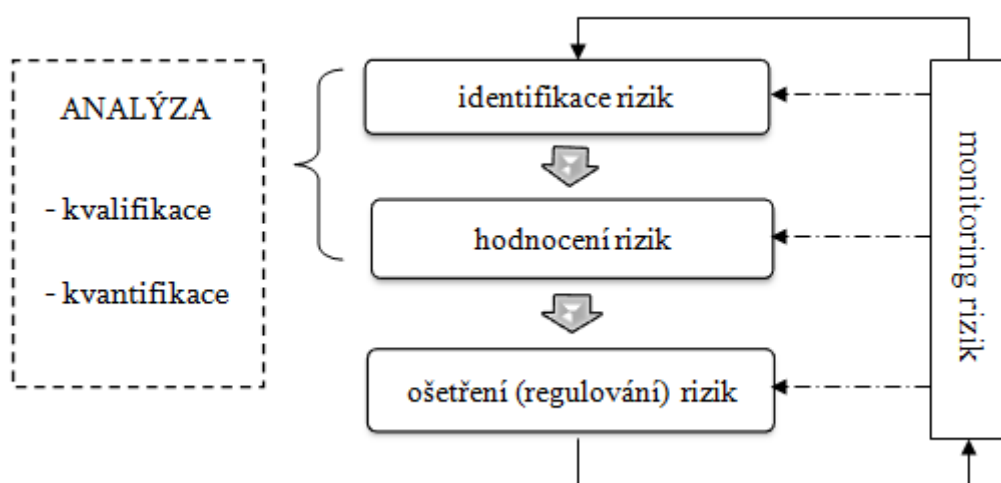
Podle Kafky [12] by se na základě vztahu k riziku dal rozlišovat přístup managementu na:

- *tradiční*, kdy se zohledňují pouze čistá rizika;
- *netradiční*, který se vedle čistých rizik zabývá rovněž riziky spekulativními;
- *finanční*, který se zaměřuje na finanční rozhodování směřující ke zvyšování či udržení hodnoty disponibilního kapitálu.

Mezi hlavní důvody, které nutí vrcholový management, aby se řízením rizik zabýval, patří dle Kafky [12]:

- legislativa, která přitvrzuje a stává se rozsáhlejší, tím tedy složitější;
- pojištění, které se stává dražší a hůře dostupné;
- stanoviska zákazníků (spotřebitelé jsou více soudní, akcionáři se více obávají);
- kritičtější hlasy veřejnosti (např. k znečišťování životního prostředí);
- postoje managementu (ponaučení z nezdarů, zvýšení profesionality, aj.).

Management rizik představuje proces, který lze rozdělit do několika základních fází. Ty na sebe navazují a cyklicky se opakují. Zpravidla se jedná o fáze, které jsou znázorněny na obrázku 5.



Obrázek 5: Proces řízení rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Jako jedna z klíčových fází managementu rizik je považovaná analýza rizik. Ta podle Fotra a Hnilici [5] zahrnuje jednak identifikaci rizik včetně stanovení jejich významnosti, jednak měření těchto rizik z hlediska dopadu na činnosti podniku. Na tuto fázi navazuje zhodnocení rizik, které umožňuje rozhodnout o přijetí či nepřijetí aktivit spojených s určitým rizikem, a zároveň slouží pro rozhodování o přípravě, výběru a realizaci opatření na snížení rizik.

Důležitá je také specifikace prostředí, a to jak externího tak interního prostředí. Čím je podnikatelské okolí, ve kterém se podnik nachází, dynamičtější a více nejisté, tím je management rizika cennější. Naopak pokud podnik funguje v relativně stabilním okolí, je možné omezit rozsah managementu rizik.

Podle Tichého [26] je rovněž potřeba na počátku každé analýzy položit si tři základní otázky.

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

Právě tyto otázky by měly napomoci k identifikaci, ale následně také ke kvalifikaci a kvantifikaci rizik.

2.1 Identifikace rizik

Za nejdůležitější fázi analýzy rizika je podle Vebera [29] považována *identifikace rizik*, se kterou souvisí především určení všech faktorů, které by mohly jakkoliv (negativně, ale i pozitivně) ovlivnit dosažení firemních cílů, ale také jejich příčiny. Rozpoznáním rizik by se měl zabývat co nejširší okruh pracovníků společnosti, kteří by měli provádět jak vnitřní identifikaci rizik (firemní aktivity), tak i identifikaci vnějších rizik (sledování vývoje podnikatelského okolí). Některé podniky ale také využívají znalosti externích specialistů. Avšak rozhodující je v tomto směru především velikost podniku a rozsáhlost podnikatelských aktivit.

Jako zdroj informací pro identifikaci rizik může podniku sloužit řada výstupů, jedná se např. o doporučení externích auditorů, výsledky interního auditu a finančního controllingu, příprava podnikatelského plánu společnosti, periodické analýzy firemních výsledků, poznatky a zkušenosti z realizace významných projektů včetně běžných metod jako je pozorování

a komparace. Významné jsou také systémy včasného varování a výstupy monitorovacích systémů, kdy při jejich výběru by měl podnik co nejlépe zvážit poměr nákladů/výnosů.

Podniky k identifikaci rizik využívají také tyto nástroje: [5]

- *katalog rizik* (příležitostí), který představuje slovní výčet všech potenciálních rizik, která by mohla ohrozit podnikatelskou činnost podniku;
- *strategická situační analýza podnikatelského prostředí* (SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil aj.);
- *kognitivní (myšlenkové) mapy*;
- pohovory s experty a skupinové diskuze (brainstorming, dotazníky, metoda Delphi, technika nominální skupiny aj.);
- *nápo vědní listy*, které představují seznamy otázek vyplývajících z minulých zkušeností;
- *diagramy* (např. analýza příčin a důsledků – rybí kost);

Mezi další metody pro odhalování rizik patří také metody založené na analýze negativních následků, především z oblasti bezpečnosti a spolehlivosti. Jedná se dle Kruliše [17] např. o FMEA (analýza způsobu poškození a účinků), PHA (předběžné posouzení nebezpečí), ETA (analýza stromu události), HAZOP (riziková a operační analýza), analýza What If? (Co když?), FTA (analýza stromu poruch), ETA (analýza stromu událostí), HRA (analýza lidské spolehlivosti). Dále také např. metoda CPM a PERT.

Aby byla identifikace rizik co nejúčinnější, musí být prováděna pravidelně v určitých intervalech (zpravidla měsíčních, čtvrtletních). Nejedná se tak pouze o jednorázovou činnost, ale o tzv. průběžnou aktivitu. Proto bývá zpravidla označována za jednu z nejdůležitějších a časově nejnáročnějších fází analýzy rizik, přičemž čím podrobnější tato identifikace bude, tím méně podnik bude muset čelit neočekávaným rizikům.

Je potřeba také říci, že jednotlivé kategorie rizik se vzájemně prolínají. Zpravidla tak rizika nepůsobí izolovaně, ale vznikají zde určité vazby, které je rovněž potřeba identifikovat. Výstupem tohoto procesu se stává aktualizovaný katalog rizik, rovněž ale také příležitostí.

2.1.1 Vybrané metody pro identifikaci rizik

Cílem identifikace rizik je nalézt co nejvíce rizik a poznat příčiny jejich vzniku. Následující kapitola tak pojednává o některých univerzálních metodách, které jsou velmi často pro identifikaci rizik používány. Jedná se např. o:

Interview

De Ceuster [3] zastává názor: „když nevíš, zeptej se toho, kdo ví.“ Je důležité snažit se zjistit názor lidí, kteří nám mohou nabídnout relevantní a přijatelné odpovědi. Například pokud bychom zvažovali realizaci určitého projektu, potom by takovými osobami mohli být klienti projektu, sponzoři, členové projektového týmu a další projektoví manažeři.

Brainstorming

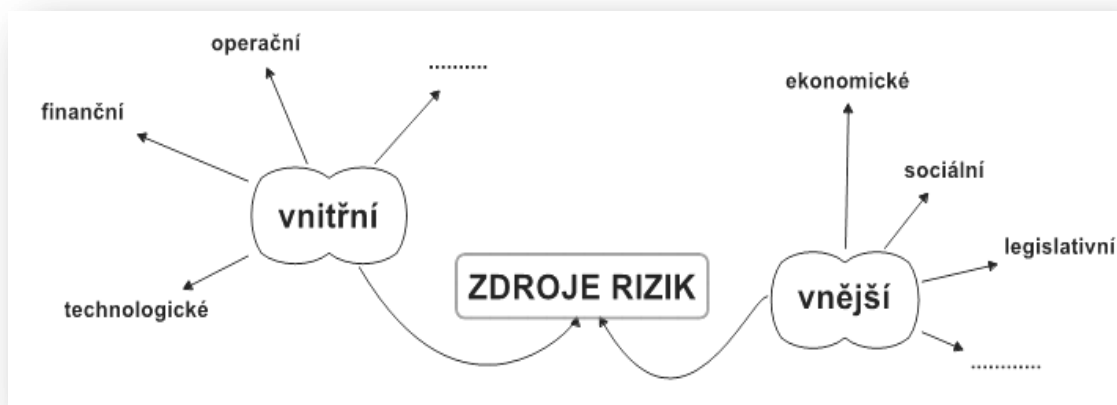
Tato metoda je poměrně jednoduchá. Je založena na vytvoření heterogenní skupiny lidí, kteří diskutují o možných situacích či problémech, které mohou nastat. Podstatou této techniky je, že zúčastněné osoby vnášejí do debaty vlastní názory a nápady. Jedná se tak o poměrně známý efekt, kdy generování nových nápadů jedné osoby, může vyvolat zcela odlišné myšlenky u osoby druhé. De Cesuter [3] zdůrazňuje, že při této metodě není žádná myšlenka špatná a je důležité, aby se lidé nebáli vyjádřit jakýkoliv názor, byť v danou chvíli může znít nesmyslně. Cílem je totiž nalézt maximum návrhů.

Delphi

Metoda Delphi je založená na sbírání subjektivních názorů expertů, kteří se snaží předpovědět budoucí vývoj či stav. Zpravidla je také označována jako druh brainstormingu s jasně danými pravidly. Avšak oproti brainstormingu vyjadřují odborníci své názory anonymně, což podle Lojdy [18] vylučuje možnost vzájemného ovlivňování. Velmi často je využívána obálková technika, kdy se odešle dotaz přibližně 10 až 20 expertům, jejich odpovědi jsou následně vyhodnoceny, zpracovány a znovu rozeslány. V následujících kolech se tak odborníci seznámí s názory ostatních účastníků a mohou svá stanoviska pozměnit, doplnit či potvrdit.

Myšlenkové mapy

Tato metoda může sloužit jako vhodný doplněk brainstormingu. Využívá asociace a umožňuje komplexní pohled na problém a jeho analýzu. Vychází se vždy ze středu, který představuje klíčový objekt, ten se pak dále větví (viz obrázek 6).

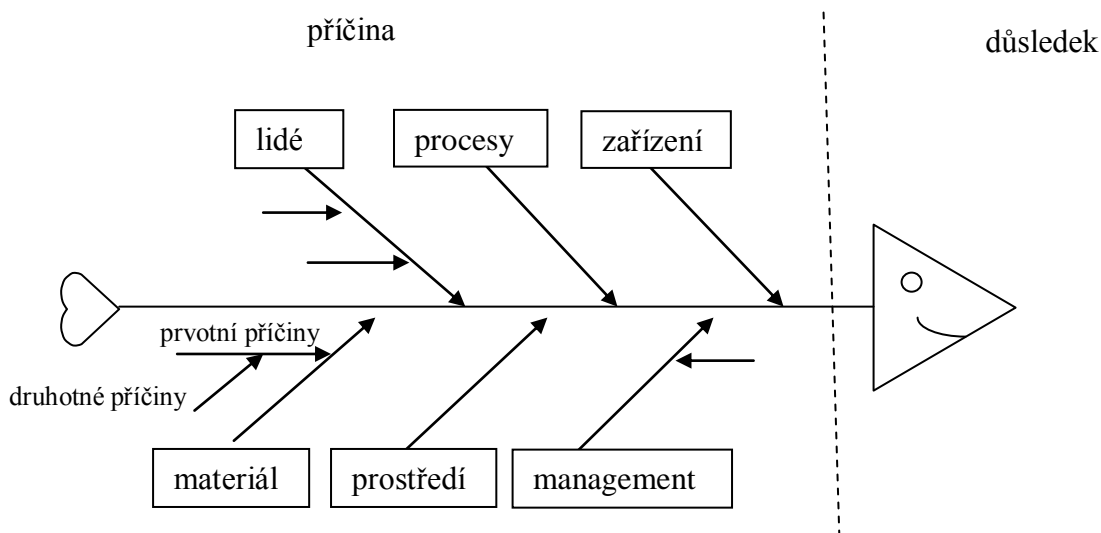


Obrázek 6: Myšlenková mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Diagram příčin a následků (Ishikawův diagram)

Tato metoda slouží jako analytický nástroj pro hledání příčin rozhodovacího problému a nalézání vztahu mezi následkem a všemi identifikovanými příčinami. Diagram představuje grafickou a poměrně jednoduchou metodu, která je podle svého tvaru známá také jako rybí kost.



Obrázek 7: Diagram příčin a následků (Ishikawův diagram)

Zdroj: upraveno podle [28]

Na obrázku 7 je ve zjednodušené podobě zachycen způsob jakým se tento diagram tvoří. Hlava rybí kosti představuje možný důsledek, který je potřeba vyřešit. Páteř je tvořena z kategorií příčin, přičemž platí, že čím je tato skupina příčin důležitější, tím je blíže

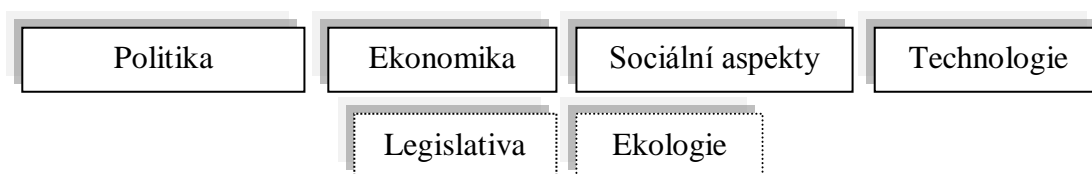
k důsledku (k „hlavě“) [6]. Dále pak ke každé kategorii příčin jsou připojeny jednotlivé prvotní a druhotné příčiny. Cílem této metody je nalézt kořenové příčiny problému.

2.1.2 Analýzy používané pro hodnocení pozice podniku

K identifikaci rizik mohou také dobře posloužit analytické techniky, které slouží ke strategické analýze podnikatelského prostředí.

Analýza PESTLE

Jednou z takových technik je metoda PEST, která je podle Fotra a kol. [6] nejpoužívanější formou analýzy vnějšího prostředí v oblastech **P**olitiky, **E**konomiky, **S**ociálních aspektů a **T**echnologie. Dle [27] se lze u této metody rovněž setkat s označením PESTLE, která je navíc doplněná o oblasti **L**egislativy a **E**kologie.



Obrázek 8: Analýza PESTLE

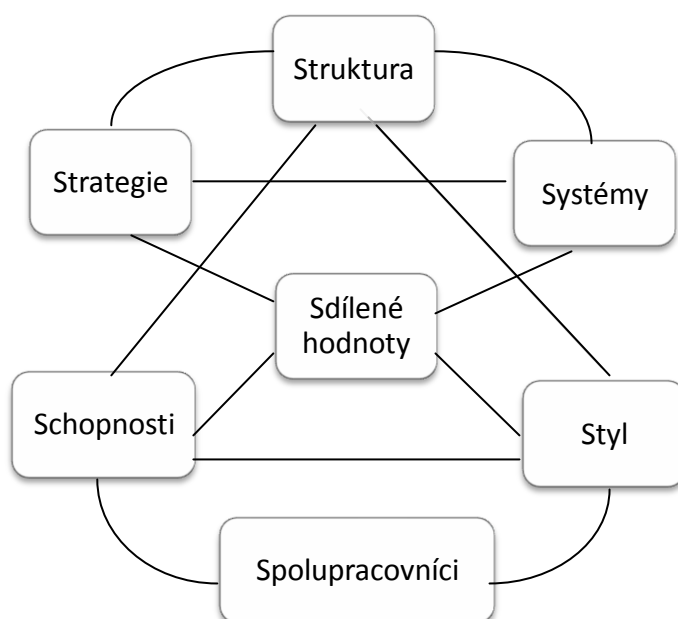
Zdroj: vlastní zpracování

Porterův model pěti sil

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti konkurenčních vlivů, které ovlivňují buď přímo nebo nepřímo konkurenceschopnost podniku. Mezi pět tzv. konkurenčních sil tak patří stávající konkurence, nová konkurence, vliv dodavatelů a odběratelů a také substituční produkty. Tato metoda tak slouží k analýze tzv. oborového okolí.

Model 7S (McKinsey)

K analýze vnitřního prostředí může být využita technika zvaná 7S, kterou vytvořili v 70. letech pracovníci konzultační firmy McKinsley. Ti analyzovali 7 vzájemně propojených aspektů podniku - strategie a struktura podniku, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení, systémy a sdílené hodnoty podniku. Tyto faktory patří podle Smejkal a Raise [23] mezi hlavní faktory úspěchu.



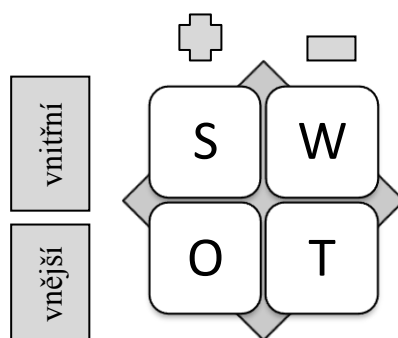
Obrázek 9: 7S faktorů firmy McKinsey

Zdroj: upraveno podle [23]

SWOT analýza

Dílejší závěry z předešlých analýz lze dle Smejkal a Raise [23] sumarizovat prostřednictvím další analytické techniky zvané SWOT analýza. Ta představuje analýzu silných (**S**trengths) a slabých (**W**eakness) stránek podniku, dále příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats). Tato metoda je tedy založena na komparaci SW a OT analýzy, která je staví do protikladu.

Identifikované klíčové faktory jsou poté zpravidla charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky (viz obrázek 10).

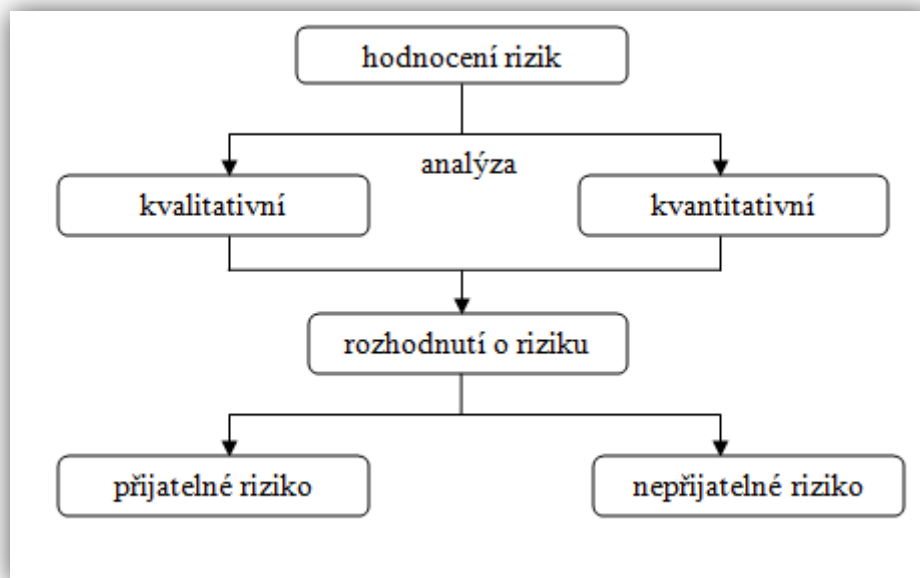


Obrázek 10: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Hodnocení rizik

Na identifikaci rizik navazuje hodnocení rizik, které má za cíl ohodnotit identifikovaná rizika a zjistit jejich vzájemné vazby. Toto hodnocení tak zahrnuje analýzu rizik, která slouží ke stanovení velikosti, pravděpodobnosti a dopadu rizika. Průběh hodnocení rizik je znázorněn na obrázku 11.



Obrázek 11: Průběh hodnocení rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Podle De Ceustera [3] ne všem identifikovaným rizikům je potřeba věnovat pozornost, a právě hodnocení rizik, které je založeno na hlubší analýze, umožňuje tato rizika rozlišovat. Účelem této fáze je tak rozhodnout o tom, která rizika mají být ošetřena či zanedbána. Výstupem jsou rovněž podklady pro rozhodnutí o přijatelnosti/nepřijatelnosti rizika. K tomu může posloužit klasifikace rizik viz kapitola 2.2.1.

Doležal a kol. [4] obecně doporučují vycházet z tzv. paretovského principu 80/20. Tedy ošetřit 20 % nejdůležitějších rizik, a to třeba i většinou volných prostředků, které jsou určeny na jejich ošetření. Tento princip totiž poukazuje na to, že zpravidla 20 % příčin způsobuje 80 % následků.

2.2.1 Klasifikace rizik z hlediska jejich hodnocení

V kapitole 1.3 bylo uvedeno několik možných způsobů klasifikace rizik. Ve vztahu k hodnocení rizik lze také rozdělit tato rizika z několika možných hledisek.

Jeden z možných způsobů je podle Mulačové a Mulače [22] rozlišovat rizika v závislosti na potencionálním finančním či jiném existenčním dopadu ztráty, a to na:

- *běžná rizika*, jejichž řešení je možné provádět v rámci provozních aktivit. Případné ztráty by mohly být pokryty stávajícími aktivy podniku nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku (např. výpadek proudu, nemoc pracovníka aj.);
- *důležitá rizika*, která mohou ohrozit stabilitu společnosti, nikoliv však její existenci. Avšak na jejich řešení bude potřeba vynaložení dodatečných finančních prostředků nebo jiné akce přesahující rámec běžného hospodaření (např. odprodej části aktiv). Příkladem takového rizika může být např. nezískání úvěru či odchod klíčového zaměstnance;
- *kritická rizika*, jejichž dopad by byl zásadní a tato rizika by tak mohla ohrozit existenci podniku (např. růst tržního podílu bezprostředního konkurenta).

Dále z hlediska pravděpodobnosti vzniku rizika se rozlišují rizika:

- *s nízkou pravděpodobností* – do 20% výskytu. Těmto rizikům se věnuje vyšší pozornost až v případě jejich zvýšení. Avšak v případě, že by tato rizika mohla mít vyšší dopady pro podnik, volí se vhodné metody již na počátku, jako je např. pojištění;
- *se střední pravděpodobností* - mezi 20 – 50% výskytu. Tato rizika jsou součástí plánů řízení rizik a jsou k nim voleny vhodné metody k jejich snížení;
- *s vysokou pravděpodobností* – nad 50 % výskytu. Těmto rizikům se snažíme zcela vyhnout, popřípadě je řídit vhodnými metodami vedoucími k jejich snížení.

Z hlediska přijatelnosti se rizika dále dělí na:

- *nezbytná (nutná) rizika*, která jsou součástí každé podnikatelské činnosti;
- *únosná (přijatelná) rizika*, která podnikatel podstupuje v případě, že zná rozměry a volby metod řízení těchto rizik;
- *neúnosná (nepřijatelná) rizika*, která podnikatel nepodstupuje, jelikož by jejich dopad mohl mít zničující následky.

Aby bylo možné rozdělit rizika do jednotlivých kategorií, je potřeba zjistit schopnost podniku absorbovat případné ztráty, tedy rozhodnout o přijatelnosti/nepřijatelnosti rizika. S tím souvisí pojmy: [31]

- *rizikový apetit (hranice přijatelného rizika)*, což je celková hodnota rizika, kterou je podnik ochoten přijmout k dosažení svých stanovených cílů v rámci své rizikové kapacity. Velikost tohoto rizika závisí na:
 - postoji managementu k riziku;
 - požadavcích a očekáváních stakeholders.
- *riziková kapacita*, která vyjadřuje nejvyšší míru ztráty, kterou je podnik schopen pojmout, tj. taková ztráta, která neovlivní její fungování, přičemž riziková kapacita daného podniku je tím větší, čím větší je její [6]:
 - celkový kapitál;
 - podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu;
 - schopnost získat dodatečné zdroje financování.

Jako trend pro hodnocení rizik uvádí Vochozka a Mulač [31] tzv. hodnocení na úrovni celkového (brutto) a zbytkového (netto) rizika. Celkové riziko představuje veškerá rizika, se kterými se podnik musí potýkat bez použití jakýchkoliv zásahů managementu, které by snižovaly rizika či jim předcházely. Oproti tomu zbytkové riziko představuje právě riziko, které zůstává po použití všech opatření v podniku.

2.2.2 Metody hodnocení rizik

V závislosti na tom jakým způsobem bude hodnocení rizik prováděno jej lze rozdělit dle [31] na:

- kvalitativní;
- kvantitativní.

Kvalitativní hodnocení rizik je založeno na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika jsou v tomto případě vyjádřena pomocí určité stupnice, podle které rozlišujeme například rizika slovně na vysoká, střední či nízká. Rizika mohou být také obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1>, kdy tato úroveň je převážně určena kvalifikovaným odhadem.

Zpravidla se toto hodnocení používá v případě, že nejsou k dispozici dostatečně kvalitní a relevantní data pro zpracování kvantitativními metodami. Mezi hlavní výhody této metody patří jednoduchost a rychlost. Na druhou stranu však podle Smejkal a Raise [23] bývá zatížena subjektivitou, tudíž je i méně spolehlivá. Navíc v situacích, kdy je posuzována přijatelnost nákladů nutných k eliminaci rizik, zde chybí finanční vyjádření, které poskytne managementu relevantní údaje.

Toto hodnocení vychází z kvalitativní analýzy rizik, která podle Svozilové [25] zpravidla sleduje:

- závažnost a předvídatelnost rizik;
- potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky;
- stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

Kvantitativní hodnocení rizik využívá číselné vyjádření, kdy pomocí matematických a statistických nástrojů je dle [25] zjišťována:

- pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik nebo kombinovaná pravděpodobnost vzájemně závislých rizik;
- celková hodnota, která může být vlivem působení rizika ohrožena;
- očekávaná velikost dopadu rizika, vyjádřená zpravidla ve finančních termínech.

Tato metoda je oproti metodě kvalitativní časově náročnější, avšak pro zvládnutí některých rizik je mnohem výhodnější vzhledem ke své přesnosti. Té podle Merny [20] zpravidla dosahuje na základě sofistikované analýzy za pomoci použití výpočetní techniky.

Následující tabulka 1 zachycuje porovnání mezi kvalitativním a kvantitativním hodnocením rizik.

Tabulka 1: Porovnání kvalitativního a kvantitativní hodnocení rizik

Kvalitativní	Kvantitativní
+ jednodušší na výpočet	- náročnější na výpočet
+ levnější, nižší náklady na provedení	- dražší
+ časově méně náročná	- časově náročnější
+ nenáročné na programové vybavení	- náročné na programové vybavení
- horší kontrola nákladů	+ lepší kontrola nákladů
- menší přesnost / spolehlivost	+ přesnější / spolehlivější

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka nemá za cíl porovnat, která z metod je lepší. Je to dáno tím, že tato hodnocení nestojí proti sobě, ale vzájemně se doplňují. Korecký a Trkovský [16] uvádí, že v případě krátkého času pro stanovení priorit rizik je kvalitativní hodnocení, zpravidla za použití stupnic, nejefektivnější volbou. Často také slouží jako předběžná analýza pro detailní kvantitativní analýzu.

Kvalitativní metody

Zpravidla metody, které se snaží hodnotit rizika na základě kvalitativní analýzy, jsou velmi často využívány už při samotné identifikaci těchto rizik. Jedná se např. o:

- brainstorming, Delphi, interview;
- kontrolní seznamy, rejstříky rizik;
- analýza stromu událostí (ETA).

Zjištěná rizika je potřeba setřídít podle jejich vážnosti. K tomu může být použita tzv. matice rizik.

Matice rizik

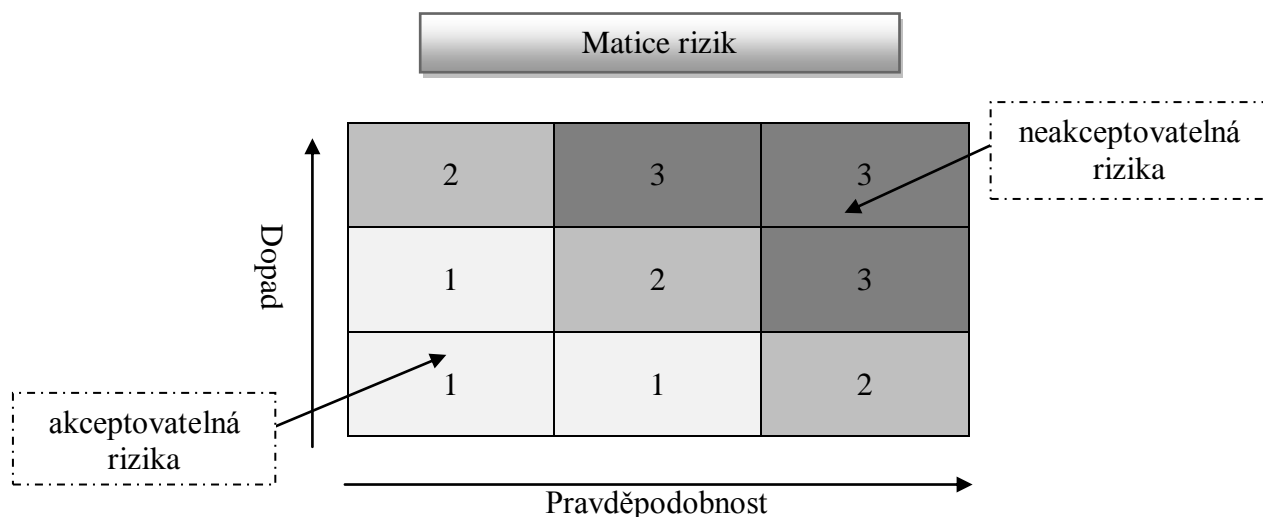
Matice rizik představuje jednoduchý grafický nástroj sloužící k posouzení jednotlivých rizik, na který navazuje rozhodnutí o volbě vhodného opatření. Avšak nejedná se pouze o individuální hodnocení rizik, ale jak uvádí Kislingerová [15], hlavním cílem této metody je relativní porovnání významu jednotlivých rizik.

Tato dvoudimenzionální matice umožňuje určit významnost rizik na základě: [31]

- pravděpodobnosti jejich vzniku;
- velikosti jejich dopadů.

V tomto případě platí pravidlo, že riziko je tím významnější, čím je pravděpodobnost vzniku rizika větší a čím jsou větší případné dopady.

Právě pravděpodobnost vzniku rizik v daném čase umožňuje kategorizaci rizik podle toho, jak reálné je, že riziko skutečně nastane. Je zde definováno několik úrovní pravděpodobnosti, například nízká, střední a vysoká. Matice rovněž definuje velikost dopadů rizik na organizaci, v případě že riziko opravdu nastane. Jedná se například o dopad negativní, ohrožující a zničující (dopad nízký, střední a vysoký).



Obrázek 12: Matice rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zjednodušení byla použita matice typu 3 x 3 (obrázek 12), kdy rizika byla rozdělena do následujících tří skupin, které jsou označeny čísly: 1 = nízká, 2 = střední a 3 = vysoká.

- **Nízká rizika** – jedná se o rizika, která je možné akceptovat, a proto není potřeba přijímat žádná opatření k jejich eliminaci. Zpravidla je to dáno tím, že náklady spojené s těmito opatřeními by byly vyšší než předpokládané dopady.
- **Střední rizika** – proti těmto rizikům je nutné přijmout určitá opatření, a zároveň je řídit.
- **Vysoká rizika** – tato skupina rizik spadá do tzv. kritické oblasti, to znamená, že vyžadují okamžitý zásah, buď v podobě ukončení činnosti nebo okamžité minimalizace.

Stejně by tato matice mohla být podle Fotra a kol. [6] využita ke stanovení významnosti pozitivních rizik v podobě příležitostí.

Výstupem této matice je hodnocení a setřídění rizik, které slouží jako podklad pro další rozhodování. Rozhodnutí tak spočívá v tom, zda zjištěné riziko přijmout, tolerovat popřípadě ho snížit.

Kvantitativní metody

Kvantifikace rizik závisí na přesnosti a úplnosti číselných hodnot za použití některých nástrojů a metodik. Jedná se např. o analýzy historických dat a statistik, simulace, marketingové výzkumy a analýzy trhů.

Statistické pojetí při hodnocení rizik

Jak bylo řečeno v první kapitole, riziko je vysvětlováno jako možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku. Zpravidla tak v mnoha případech nelze přesně změřit velikost tohoto rizika. Pro měření rizika je proto využívána pravděpodobnost možné nepříznivé odchylky. Podle Smejkal a Raise [23] tak platí pravidlo, že čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím je větší pravděpodobnost odchylky od požadovaného výsledku, a tím je větší i riziko. Kvantifikace rizik je tak prováděna analytickou cestou, kdy pracuje s matematickým vyjádřením pomocí pravděpodobnosti nebo četnosti jevu.

K vyjádření firemního rizika, především ve finančním managementu, mohou být pro vyhodnocení dat, charakterizovaných pravděpodobnostmi, použity: [6]

- statistické charakteristiky variability (zisku, peněžního toku, rentability, aj.) jako je rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient;
- pravděpodobnosti překročení (nedosažení) určité hodnoty kritéria;
- hodnoty kritéria překročené (nedosažené) se zvolenou pravděpodobností, (Value at Risk, zkráceně VaR).

Statistické charakteristiky jsou využívány v případě, kdy je rozdělení pravděpodobnosti kritéria, ke kterému se riziko vztahuje, alespoň přibližně symetrické. V případě, že se hodnoty rizikových variant značně neliší, jsou vhodnými mírami rizik rozptyl a směrodatná odchylka. V opačném případě, tedy pokud se střední hodnoty variant značně liší, je vhodné použít variační koeficient. Následující rovnice [6] vyjadřuje výpočet rozptylu.

$$R = \sum_{i=1}^n [x_i - E(x)]^2 * p_i$$

R	rozptyl očekávaných změn charakteristiky
x_i	jednotlivé hodnoty sledované veličiny
$E(x)$	průměrná očekávaná hodnota sledované veličiny
p_i	pravděpodobnost výskytu i-tého stavu charakteristiky
n	celkový počet měření sledované charakteristiky

Směrodatná odchylka se dále vypočítá jako odmocnina z rozptylu a variační koeficient jako podíl směrodatné odchylky a střední hodnoty sledované veličiny. Čím jsou tyto hodnoty vyšší, tím je vyšší i riziko.

V oblasti bankovníctví a pojišťovnictví je také využívána metoda **Value at Risk**. Tato veličina představuje odhad maximální možné ztráty hodnoty objektu. [26] Koncept VaR lze rovněž uplatnit i v nefinančních podnicích, zpravidla v podobě Profit at Risk (zisk v riziku) a Cash Flow at Risk (peněžní tok v riziku). [6]

PC programy a simulace

Kvantitativní metody nalézají velké uplatnění především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů. Jedná se o specializované PC programy, jako jsou např. CRAMM, COBRA a MELISA. Podle Smejkal a Raise [23] jsou tyto systémy, vzhledem ke své vysoké ceně, určeny pro odborníky zabývající se bezpečností, nikoliv tak pro běžné uživatele. Dalšími významnými, avšak více obecnými metodikami jsou např:

- *metodika @RISK*, která využívá simulační metodu Monte Carlo;
- *metodika RiskPAC*, která slouží k automatizaci dotazníkových přístupů;
- *programový produkt RiskWatch*, založený na vytvoření modelu, který je postavený na získaných datech nebo na simulační metodě Monte Carlo.

Právě výše zmíněné programy se využívají zpravidla při velkém množství dat a scénářů, které jsou statisticky vyhodnocovány.

Analýza citlivosti

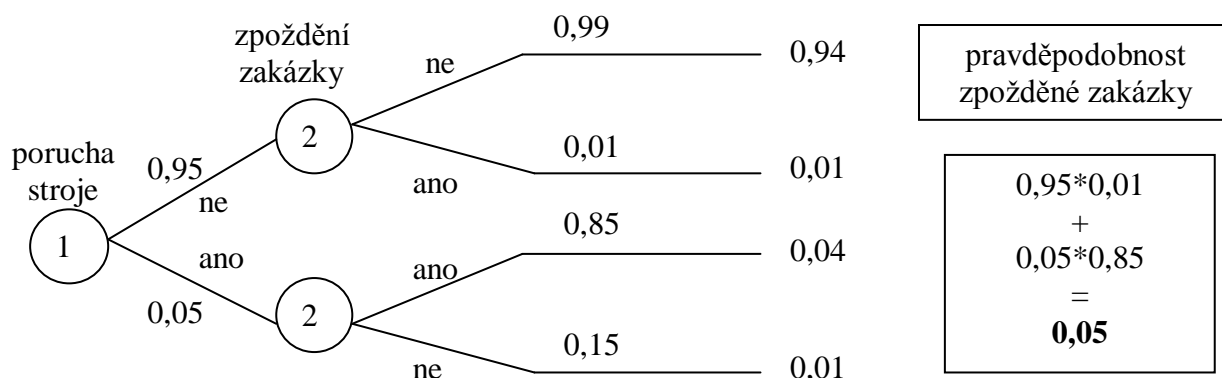
Počítačovou podporu zpravidla vyžaduje také metoda zvaná analýza citlivosti. Tato procedura modelování si podle Blažka [1] klade otázku, jak citlivě reaguje hodnota kritéria na změny jednotlivých faktorů rizik. Snaží se tak zaměřit především na ty proměnné, které ovlivňují sledované hodnoty v rozhodující míře. Základem je jednofaktorová analýza, která zjišťuje dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů, přičemž ostatní faktory zůstávají neměnné. Ke změnám faktorů dochází na základě optimistického nebo pesimistického odhadu, nebo také pomocí procentních odchylek od nejpravděpodobnějších hodnot. Výsledkem je rozdělení rizikových faktorů na [6]:

- málo důležité – změna těchto faktorů vyvolala pouze malé změny;
- významné - stejné změny vyvolaly značné změny.

Mezi hlavní výhody této analýzy patří jednoduchost a názornost. Naopak nevýhodou je nerespektování možných závislostí, kdy tato analýza sleduje změny pouze izolovaně. Tento problém by tak řešila vícefaktorová analýza, která je ale mnohem náročnější.

Pravděpodobnostní strom

Pravděpodobnostní strom představuje grafický nástroj zobrazující důsledky jednotlivých rizikových variant. Tato metoda je oblíbená především díky své jednoduchosti a přehlednosti, avšak pouze při malém počtu rizikových faktorů. Stejně tak lze tuto metodu použít pouze v případě, že důsledky jednotlivých variant mají diskrétní charakter. Podoba pravděpodobnostního stromu je ilustrována na obrázku 13.

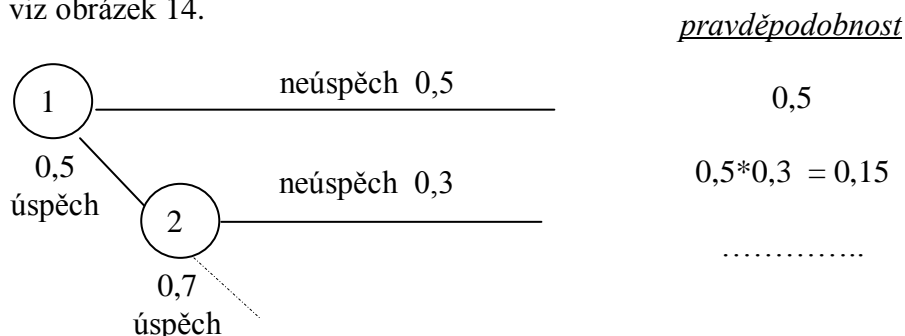


Obrázek 13: Pravděpodobnostní strom – ilustrativní příklad

Zdroj: vlastní zpravování

Jednotlivé faktory rizika jsou v pravděpodobnostním stromu symbolizovány v tzv. uzlech (kroužcích). Větve pak zobrazují možný vývoj a jsou ohodnoceny pravděpodobností, s jakou daný jev nastane.

Podle Fotra a kol. [6] nalézá tato metoda praktické uplatnění zejména v situacích, kdy možné důsledky variant jsou charakterizovány jako soubor časově uspořádaných činností, přičemž před začátkem jedné činnosti je nutná úspěšná realizace činnosti předchozí viz obrázek 14.



Obrázek 14: Pravděpodobnostní strom – ilustrativní příklad 2

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Opatření na snížení rizik

V podnikatelské činnosti nelze zcela eliminovat možná rizika. Avšak prostřednictvím vhodných postupů a opatření lze tato rizika snížit. Volba, jaké opatření zvolit, závisí na několika faktorech, jako jsou např. finanční a lidské zdroje. Závisí také na proveditelnosti samotného opatření. Zvolené opatření by mělo být zároveň nejvýhodnější a nejméně nákladným.

K výběru vhodné metody může sloužit tabulka s obecným řešením problému. Tato tabulka umožňuje klasifikovat rizika do čtyř skupin, a to podle pravděpodobnosti vzniku ztráty a velikosti jejího dopadu.

Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému v podniku

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	vyhnutí se riziku, redukce	pojištění
Nízká tvrdost	retence a redukce	retence

Zdroj: upraveno podle [23]

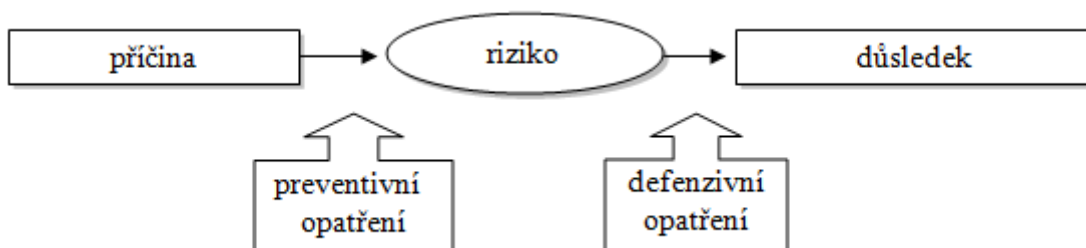
Rozhodování o tom, který postup zvolit, by se mělo odvíjet od výstupu z hodnocení rizik, očekávaných nákladů na implementaci a očekávaných přínosů.

Retence (podstoupení, akceptace) rizika je označována jako tzv. „nulová strategie“, kdy rozhodovatel neučiní žádná opatření. Je však srozuměn s náklady, které mu mohou v případě nebezpečí vzniknout a následky musí řešit z vlastních rezerv. V tomto případě se mluví o tzv. vědomé retenci rizika. Zpravidla je tento způsob zvolen v případě, že je pravděpodobnost naplnění hrozby velmi malá a dopad je únosný. Zároveň toto řešení mohou zvolit pouze společnosti s finančními rezervami nebo zdroji úměrnými riziku. Oproti tomu jsou však rizika, která jsou sice identifikována, ale není možné proti nim učinit opatření. V tomto případě se jedná o tzv. nedobrovolné zadržení rizik. Stejně tak může nastat situace, kdy rizika nejsou vůbec identifikována, a tudíž se jedná o nevědomé zadržení rizika.

Vyhýbání se rizikům představuje také jednu z možných metod řešení rizik, avšak tento defenzivní přístup může představovat ztrátu příležitosti k výtěžku. Vodáček [30] poukazuje na to, že právě tento přístup bývá zpravidla v rozporu s úmyslem podnikat, jelikož podnikání svou podstatou rizikovou činnost vyžaduje. Avšak naopak v případě tzv. kritických rizik je tento způsob doporučován.

Redukce rizik patří mezi základní nástroje ošetření rizik a lze je podle Fotra a Součka [7] obecně rozdělit na:

- odstranění příčin vzniku rizik, resp. jejich oslabení;
- snížení nepříznivých důsledků rizik.



Obrázek 15: Opatření na snížení rizik

Zdroj: upraveno podle [16]

Odstranění příčin vzniku rizika, resp. jejich oslabení je často označováno za tzv. preventivní (ofenzivní) opatření, které slouží jako prevence proti riziku. Cílem je učinit takové kroky, které by v budoucnosti zabránily jejich vzniku. Jedná se např. o:

- *získávání dodatečných informací*;
- *zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení* (např. zavedení systému řízení jakosti, environmentu, bezpečnosti práce, zlepšení vnitřního informačního systému aj.);
- *těsnější vztahy se zákazníky* (zjišťování jejich potřeb, nákupních zvyklostí aj.);
- *využívání např. státních či jiných orgánů a institucí* (státní dotace, výhodné podmínky, podpora přijetí určitých zákonů aj.);
- *smluvní zajištění*, tím je myšleno kvalitní uzavírání smluvních vztahů, především s dodavateli (surovin, materiálu, energie, apod.), které obsahuje jednoznačné závazky z hlediska času, kvality a nákladů a také případné sankce;
- *termínované zajištění* neboli hedging je zaměřeno na ochranu proti nepříznivým změnám úrokových sazeb a měnových kurzů;
- *přenesení rizika na jiné podnikatelské subjekty* (odkup pohledávek, uzavírání dlouhodobých smluv za předem stanovené ceny, aj.);

- *vytváření rezerv*, díky kterým můžeme předejít určitým druhům rizik jako je např. nedostatek zásob v důsledku náhlých výkyvů. Může se také jednat o vytváření finančních rezerv v podobě likvidních peněžních prostředků;
- *snížování fixních nákladů*. Právě nižší podíl fixních nákladů na nákladech celkových umožňuje snadněji překonat období poklesu. Jedna z možností jak toho dosáhnout je tzv. outsourcing neboli vyčleňování určitých aktivit.

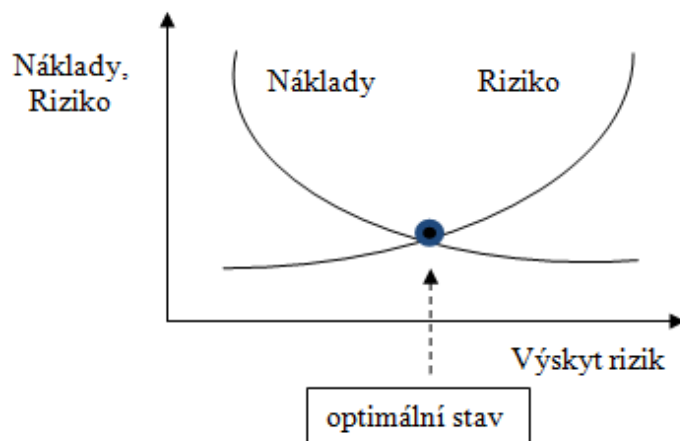
Oproti tomu **snížení nepříznivých důsledků rizik** se nezaměřuje na zdroje rizik, ale na snižování nepříznivých dopadů těchto rizik na určitou ekonomicky přijatelnou míru. Tento přístup je tak označován jako defenzivní. Zejména se jedná o:

- diverzifikaci;
- pojištění;
- sdílení rizika (rozdělení rizika mezi několik účastníků podnikatelské činnosti – spolupráce obchodních partnerů jako je volné sdružení, strategická aliance, vytvoření společného podniku aj.).

Diverzifikace je založená na rozložení případného rizika. Nejúčinnější je v případě, že jednotlivé prvky jsou na sobě co nejméně závislé. Tento přístup je tak vhodný pouze pro nesystematická rizika. Diverzifikace může být spojována např. se zákazníky a odbytovými cestami či výrobním programem, kdy se podnik zaměřuje na více odlišných výrobků, s cílem minimalizovat možné dopady poklesu poptávky po jednom produktu. Dále mohou podniky volit možnost rozložení rizika týkající se vstupů, tedy např. uzavírat smlouvy s více dodavateli nebo na větší počet materiálu. Zásadní může být také tzv. diverzifikace geografická, kdy podnik musí zvážit, které prostředí je ideální pro jeho druh podnikání, co se týče např. politické situace nebo odbytu.

Důležitou roli při zvládnání rizik hraje podle Vebera [29] také *flexibilita*. Právě schopnost pružně reagovat na změny, díky přizpůsobenému chodu podniku např. v podobě pružné organizační struktury a vlastnických vztahů k nemovitostem, umožňuje podniku lépe zvládat případná rizika.

Samozřejmě nedílnou součástí procesu rozhodování, o tom jaká opatření zvolit, jsou náklady na snížení identifikovaných rizik. Podle Smejkal a Raise [23] je vhodné investovat pouze tolik, aby náklady byly úměrné případné škodě. Tento stav se označuje za tzv. optimální neboli vyvážený (viz obrázek 16). Vodáček [30] to označuje za tzv. racionální snížení rizika. Racionální právě proto, že se nejedná o snížení za každou cenu.



Obrázek 16: Graf vyjadřující vztah mezi rizikem a náklady na jeho odstranění

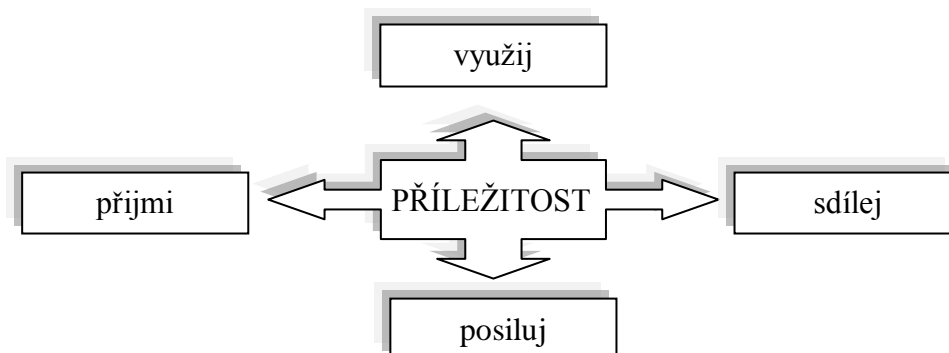
Zdroj: upraveno podle [26]

Z grafu je patrné, že zpravidla nelze eliminovat veškerá rizika, neboť by náklady na jejich ošetření byly nepřiměřeně vysoké. Stejně tak graf poukazuje na to, že jakékoliv ošetření rizik s sebou přináší určité náklady.

Pro který přístup a konkrétní metody, popřípadě jejich kombinaci, se podnik rozhodne, záleží vždy na konkrétních podmínkách, na druhu rizika a také subjektu, který riziko podstupuje. Existují zde však podle Smejkal a Raise [23] tři základní pravidla pro odstranění, popřípadě eliminaci rizika na únosnou míru, která zní následovně.

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- Uvažuj o pravděpodobnostech.
- Neriskuj mnoho pro málo.

Všechny výše zmíněné postupy se týkají reakcí na rizika představující hrozbu. Avšak především zahraniční literatury se rovněž zaměřují na reakci na riziko, jako na příležitost. Např. Kerzner [14] definuje následující čtyři přístupy k příležitostem (obrázek 17).



Obrázek 17: Reakce na riziko v podobě příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování

Uvědomění si hrozeb resp. příležitostí, a jejich včasná reakce na ně, představuje podle Fotra a kol. [6] prevenci pozdějších problémů, které by mohly jakkoliv ohrozit fungování společnosti.

Dříve se upřednostňoval spíše tradiční přístup k rizikům, který byl podle Chevaliera [10] obranný a pasivní. Výlučně se tak orientoval na přesouvání rizika na pojišťovatele. V posledních letech je však nahrazován přístupem, který je mnohem více aktivní a útočný. Jedná se tak o zvládání (řízení) rizik, které se snaží především případným rizikům předcházet. Podle Kislingerové [15] je to především postoj stakeholders, který nutí podniky chovat se zodpovědněji. Stakeholders, oproti dřívější době, požadují od společnosti zvýšenou disciplínu, dodržování etických zásad a především zveřejňování jejich rizikových pozic.

2.4 Monitorování a kontrola rizika

Monitorování rizik definuje Mulačová a Mulač [22] jako průběžný proces sloužící k vyhodnocení účinnosti uplatněné strategie a zvolených metod. Jako *průběžný* je nazýván právě proto, že se prolíná všemi výše zmíněnými fázemi procesu řízení rizik od jejich samotné identifikace až po jejich snížení.

Podstatou monitorování rizik je ověření, zda byla provedena navržená protipatření, a to především efektivně. Dále je zde potřeba vyhodnotit případná nová nebo vyvolaná rizika [27]. Vzhledem k tomu, že organizace i její okolí se neustále vyvíjí, je potřeba případné změny sledovat a provádět k nim i odpovídající změny v systému.

Jako nejčastější možné události, které mohou nastat, zmiňuje Doležal a kol. [4]:

- změny podmínek, které ovlivní hodnotu pravděpodobnosti nebo hodnotu škody;
- vznik nových rizik;
- pomnutí některých hrozeb (není je proto potřeba nadále sledovat);
- některá opatření se po čase mohou stát neúčinná;
- nastala situace, která vyžaduje aktivaci připravených opatření.

2.5 Dílčí shrnutí druhé kapitoly

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému je vždy postaveno na kvalitní analýze, která je součástí procesu řízení rizik neboli risk managementu. Ten je chápán jako soubor činností provedených jak jednotlivci, tak organizací ve snaze změnit riziko, které vzniká v oblasti daného podnikání. Tento opakující se proces tak zahrnuje identifikaci rizik, jejich hodnocení a následná opatření vedoucí k jejich snížení. Po celou dobu tohoto procesu je potřeba neustálé kontroly a monitorování.

Samotná identifikace rizik je založena na analýze jak vnitřního tak vnějšího prostředí podniku s cílem identifikovat všechny faktory, které by mohly jakkoliv ovlivnit stanovené cíle podniku. Aby identifikace rizik byla co nejúčinnější, je potřeba aby se jí věnoval co nejširší okruh pracovníků. V závislosti na velikosti podniku se také liší zdroje informací. Velké podniky vychází zpravidla z doporučení externích i interních auditorů, finančního controllingu či využívají systémy včasného varování a monitorovací systémy. Velmi často může také velmi dobře posloužit strategická situační analýza podnikatelského prostředí např. v podobě SWOT analýzy. Přínosné mohou být také skupinové diskuze (brainstorming, Delphi aj.) či tvorba diagramů (rybí kost) a kognitivních map.

Následuje hodnocení rizik, které je založeno na zkoumání pravděpodobnosti rizik a velikosti jejich dopadu. Podle toho jakým způsobem jsou vyjádřeny zkoumané veličiny, se rozlišují metody kvantitativní a kvalitativní.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že zjištěná rizika jsou obvykle určována kvalifikovaným odhadem a jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Rizika jsou tak např. rozdělena na malá, střední a velká, či jsou obodována stupnicí. Mezi nejužívanější metody této analýzy patří např. metoda účelových interview (Delphi) či analýza stromu událostí.

Oproti tomu kvantitativní hodnocení rizik je založeno na matematických výpočtech, kdy zjištěné dopady jsou zpravidla vyjádřeny ve finančních termínech. Tyto metody jsou nejvíce využívány v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů. Dále mohou být také využity např. grafické nástroje v podobě pravděpodobnostních stromů.

Pomocí několika základních vlastností by se dala kvalitativní a kvantitativní analýza porovnat následovně. Kvalitativní analýza je jednodušší na výpočty, je tedy i časově méně náročná. S tím souvisí i fakt, že je levnější a náklady s ní spojené jsou nižší. Na druhou stranu je však méně přesná a tím i spolehlivá. Jako spolehlivější se tedy jeví kvantitativní analýza,

kteřá vřak vyřaduje zpravidla náročněřší programové vybavení. Avřak zpravidla při posuzování rizik bývají tyto metody využívány společně a navzájem se tak doplňují.

Právě výsledky získané ze zhodnocení rizik mohou napomoci k rozhodnutí o přijetí či odmítnutí rizika, stejně tak mohou sloužit ke správné volbě vhodného opatření. Velmi jednoduchým grafickým nástrojem se v tomto případě jeví tzv. matice rizik, která slouží k posouzení jednotlivých rizik z hlediska pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizik.

Jeden z možných přístupů jak postupovat proti rizikům je eliminace jejich vzniku, např. formou snížení pravděpodobnosti výskytu rizikových situací či snížení velikosti nepříznivých dopadů. Zpravidla je tento přístup označován za ofenzivní a lze sem řadit např. přenesení rizika na jiné subjekty, vytváření rezerv, získávání dodatečných informací aj. Oproti tomu defenzivní přístupy jsou zaměřené na snížení nepříznivých důsledků rizik. Jedná se např. o diverzifikaci, sdílení rizik a pojištění.

Podnik by se měl rozhodovat o způsobu zamezení rizik vždy v závislosti na tom, která z uvedených metod je nejvýhodnější a zároveň nejméně nákladná. Proto by měl podnik investovat pouze tolik, aby náklady byly úměrné případné škodě. Navíc nadměrná opatření mohou vést ke ztrátě příležitostí.

3 ANALÝZA RIZIK V PODNIKU ALEGRO S.R.O.

Druhá část této práce je věnována problematice rizik v konkrétním podniku, ve kterém si management přál zůstat v anonymitě. Z tohoto důvodu bude podnik v této práci dále označován pod fiktivním názvem Alegro s.r.o.

3.1 Základní údaje podniku

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmětem podnikání je dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále živnostenský zákon) [34]:

- hostinská činnost;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- řeznictví a uzenářství;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Základní kapitál: 200 000 Kč

Společníci: manželský pár

Pan A.

- 50% podíl, vklad 100 000 Kč byl zcela splacen
- jednatel zastupuje společnost ve všech věcech samostatně

Paní A.

- 50% podíl, vklad 100 000 Kč byl zcela splacen
- jednatelka zastupuje společnost ve všech věcech samostatně



Obrázek 18: Podíl na společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Charakteristika podnikatelských činností

Podnik Alegro s.r.o. se zabývá dvěma odlišnými podnikatelskými činnostmi, a to maloobchodem s květinami a provozem hospůdky.

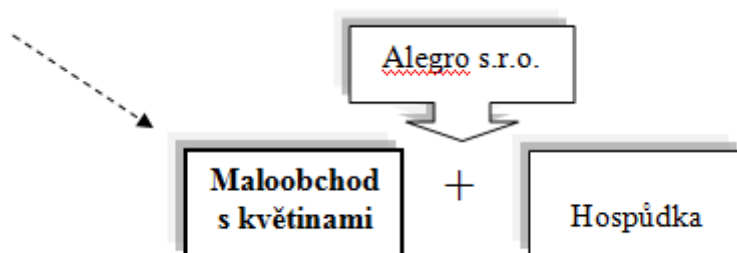
Květinářství, které vzniklo v roce 1998, nabízí široký výběr řezaných i hrnkových květin. Tato základní nabídka je dále doplněna o dárkové předměty (bonboniéry, cukrovinky, víno, destiláty apod.), svíčky, dekorace, květináče a obaly, ale např. také hnojiva, substráty, pesticidy apod. Díky vyškolenému týmu floristek jsou schopni pro své zákazníky připravit vazby kytic k jakýmkoliv příležitostem, jako jsou výročí, svatby, pohřby, životní jubilea, promoce, svátky aj. Zároveň součástí jejich služeb je rovněž odborné poradenství v oblasti pěstování rostlin, péči o ně a jejich ochranu. Dále nabízí možnost vazby kytic, nejen přímo na prodejně, ale i formou nonstop objednávek přes e-mail či telefon, kdy navíc ke každé objednávce nabízí v rámci města rozvoz květin zdarma.

V roce 2011 se majitel podniku rozhodl přesunout květinářství do nově zrekonstruovaných prostorů poblíž hlavního nádraží, a zároveň nedaleko centra. Tyto nové prostory, ke kterým patří dvorní část, umožnily podniku rozšířit portfolio nabízených služeb.

Právě v roce 2012 byl venkovní areál využit jako multifunkční park, ve kterém byla vybudována hospůdka, která má za cíl poskytovat občerstvení pro zákazníky. Tyto prostory tak slouží jak k odpočinku, tak zábavě a občerstvení. Aby prostředí působilo příjemně, bylo zde vybudováno okrasné jezírko, dřeviny a skalky. Pro děti zde nechybí dětský koutek s houpačkami, skluzavkou a pískovištěm.

Hospůdka nabízí domácí kuchyni včetně poledního menu. Součástí poskytovaných služeb je také rozvoz obědů, a to v rámci města zdarma.

Vzhledem k tomu, že majitel podniku provozuje dvě zcela odlišné podnikatelské aktivity, bude zbytek této práce zaměřen pouze na jednu z těchto činností, a to na maloobchod s květinami.



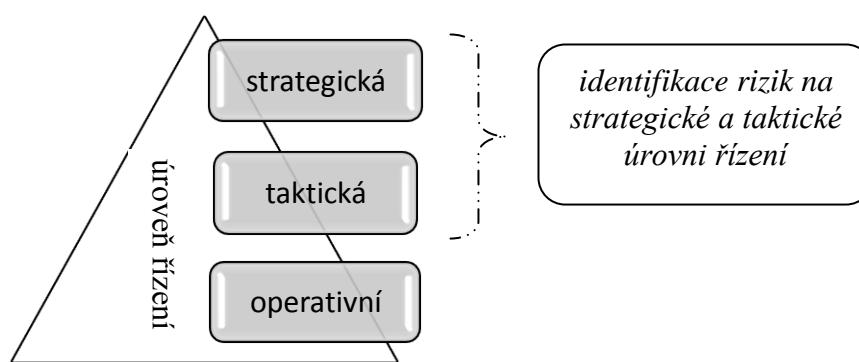
Obrázek 19: Podnikatelské aktivity podniku Alegro s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Jeden z hlavních důvodů, proč k tomuto rozhodnutí došlo je fakt, že v posledních letech se právě květinářství daří hůře, než je tomu u provozu hospůdky. Proto vzhledem k tématu této diplomové práce bylo vybráno k podrobnější analýze právě květinářství.

3.3 Identifikace rizik

Cílem této kapitoly je identifikace rizik daného podniku. I přesto, že se jedná o poměrně malý podnik, který má do 10 zaměstnanců, i zde se nabízí celá řada rizik. Avšak pro tuto diplomovou práci budou vyzdvížena především ta rizika, která mohou mít podstatný vliv na budoucí fungování podniku. V tomto ohledu budou analyzována především rizika na strategické a taktické úrovni.



Obrázek 20: Hierarchie rizik z hlediska úrovně řízení

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí – obecné okolí podniku

K prozkoumání vnějšího okolí je použita PEST analýza. Cílem této analýzy je identifikovat nejvýznamnější vnější faktory, které mohou daný podnik ovlivnit, a to především ve čtyřech posuzovaných oblastech PEST (politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické oblasti). Níže jsou především popsány aspekty, které výrazně ovlivnily nebo do budoucna mohou ovlivnit poptávku po produktech a službách podniku Alegro s.r.o.

Politicko-legislativní prostředí

Prodej květin se řídí pouze obecným ustanovením podle zákona č. 102/2001 Sb., o bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Neexistují zde tak žádné speciální předpisy, které by mohly představovat určitá omezení. Požadavky na řezané a hrnkové květiny a okrasnou zeleň jsou totožné s požadavky na sortiment čerstvé zeleniny a ovoce [24]. To znamená, že květiny musí být celé, čerstvé, bez chorob a škůdců,

bez zbytků pesticidů nebo jiných cizích látek. Dále musí být po celou dobu jejich prodeje zachována jejich uchovatelnost, použitelnost a vzhled.

Ekonomické prostředí

Ve spojitosti s ekonomickým prostředím podniku se jako nejrizikovější faktor jeví nezaměstnanost obyvatelstva, jejich kupní síla a také problematika měnové stability.

➤ Nezaměstnanost

Velký vliv na poptávku v poslední době zaznamenal management podniku především ve spojitosti se zrušením vojenské základny v listopadu roku 2014 a s propouštěním několika desítek lidí v místní továrně. Díky této skutečnosti výrazně přibylo lidí, kteří přišli o práci. S rostoucí mírou nezaměstnanosti tak klesá kupní síla obyvatel. A právě výše zmíněné zrušení vojenské základny mělo za následek odliv vojáků, kteří představovali nejsilnější kupní sílu.

V tabulce 3 je znázorněn průběh podílu nezaměstnaných osob ve zkoumané oblasti v letech 2005 až 2014, kdy byl použit výpočet Ministerstva práce a sociálních věcí (dále MPSV). Tento ukazatel, nazvaný jako podíl nezaměstnaných osob, vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ve věku od 15 do 64 let ze všech obyvatel daného věku. Do jmenovatele jsou tak nově započtení i nepracující lidé, kteří nejsou registrováni na úřadu práce. Hodnoty byly porovnávány v rámci města, ve kterém podnik působí, kraje a v rámci celé ČR. Vzhledem k utajení názvu podniku, nebyl název města ani kraje konkretizován.

Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v letech 2005 – 2014 (v %)

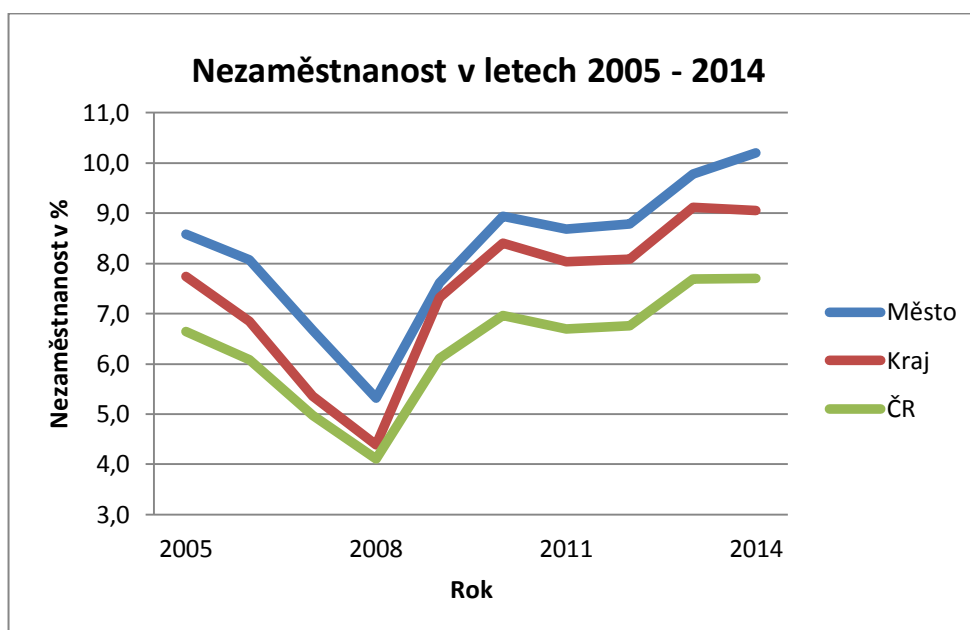
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Město	8,6	8,1	6,7	5,3	7,6	8,9	8,7	8,8	9,8	10,2
Kraj	7,7	6,9	5,4	4,4	7,3	8,4	8,0	8,1	9,1	9,1
Celkem ČR	6,6	6,1	5,0	4,1	6,1	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7

Zdroj: upraveno podle [21]

Pro lepší porovnání jednotlivých údajů byly hodnoty z tabulky 3 zaneseny do grafu (obrázek 21).

Jak je vidět na grafu (obrázek 21), nezaměstnanost jak v rámci města, kraje tak i ČR má téměř totožný průběh. K razantní změně hodnot došlo mezi roky 2008 – 2009. Zatímco v letech 2008 se nezaměstnanost pohybovala na svém minimu, které bylo spojováno s oživením ekonomiky, rok 2009 představoval pravý opak. Právě na konci roku 2008 se začaly projevovat dopady globální ekonomické recese. Ty se během roku 2009 začaly projevovat naplno. V důsledku této recese došlo k výraznému úbytku volných pracovních míst, a tím tedy i růstu nezaměstnanosti.

V porovnání s průměrnými hodnotami v kraji a ČR, toto město trápí mnohem vyšší nezaměstnanost. Navíc zatímco podíl nezaměstnaných osob v kraji a ČR se ustálil, v daném městě tento počet dále roste.



Obrázek 21: Graf popisující nezaměstnanost v letech 2005 – 2014

Zdroj: vlastní zpracování

➤ Měnová stabilita

Vzhledem k tomu, že podnik je závislý na importu, týká se ho kurzová politika země. Právě ve spojitosti s kurzovou politikou souvisí rozhodnutí, které ČNB učinila 7. listopadu 2013, kdy se rozhodla oslabit českou měnu. Podle slov ČNB [9] reálně hrozilo, že by v roce 2014 došlo k propadu do deflace, která by zbrzdila oživení české ekonomiky. Bankovní rada tak přijala závazek, že v případě potřeby bude intervenovat na oslabení kurzu tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR, tj. prodejem korun a nákupem eur. Vývoj kurzu CZK/EUR je zachycen na následujícím grafu (obrázek 22).



Obrázek 22: Vývoj kurzu CZK/EUR vzhledem k závazku ČNB

Zdroj:[9]

Z grafu (obrázek 22) je zřejmé, že intervence probíhaly pouze v prvních dnech, kdy kurz rychle oslabil k hranici 27 CZK/EUR. Následně se stabilizoval mírně nad touto hodnotou. Oslabení kurzu koruny představuje negativní dopad na podnikatele dovážející zboží. Logicky by mělo zdražení surovin představovat zdražení konečných cen pro zákazníky. Avšak vedle toho působí konkurence, která své ceny drží na stejné hladině. V případě že by majitel podniku zvýšil ceny zboží, znamenalo by to pravděpodobně odliv zákazníků ke konkurenci. Proto se musel majitel podniku přiklonit k jiným řešením, především k úsporným opatřením. Co se týká pohybu kurzu, tomu se příliš bránit nedá. Důsledkem kurzových výkyvů je tak velmi nestabilní nákupní cena květin.

Sociální prostředí

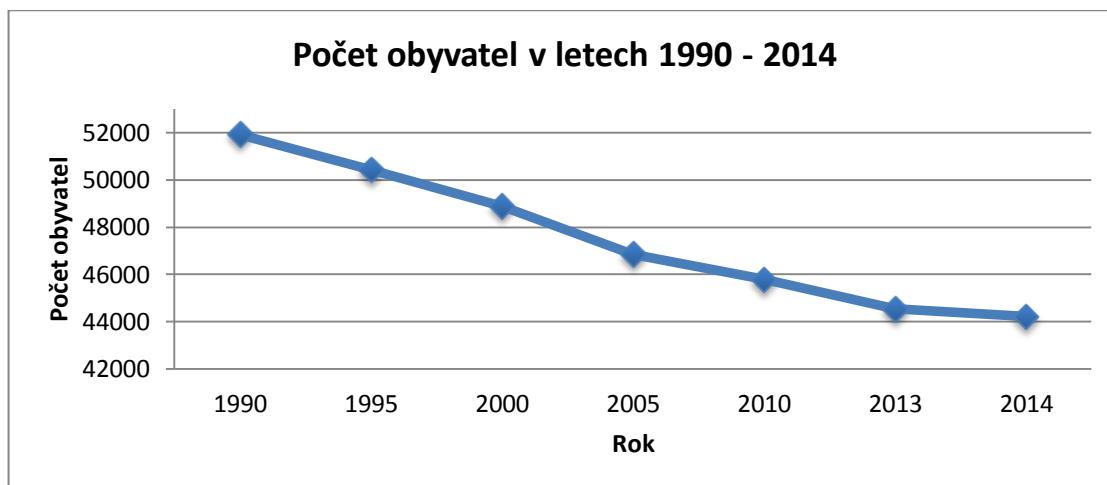
➤ Demografický vývoj

Vývoj počtu obyvatel v daném městě má na poptávku tohoto podniku významný vliv. To je dáno povahou produktu, kdy vzhledem k trvanlivosti rostlin je podnik odkázán pouze na poptávku místního obyvatelstva. A právě celkový počet obyvatel v daném městě má dlouhodobě klesající tendenci. Tento vývoj je zachycen v tabulce 4 a dále také v grafu (obrázek 23).

Tabulka 4: Celkový počet obyvatel v letech 1990 – 2014 v daném městě

1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014
51937	50447	48901	46858	45788	44538	44214

Zdroj:upraveno podle [2]



Obrázek 23: Graf popisující vývoj počtu obyvatel v letech 1990 - 2014 v daném městě

Zdroj: vlastní zpracování

➤ Životní styl

Důležitá změna, která se týká všech oborů podnikání, je změna životní úrovně obyvatelstva. Moderní společnost je zvyklá na jiný životní luxus, proto nakupování květin, není až tak oblíbené jak tomu bylo v dřívějších letech. Podnikatelé, kteří chtějí v tomto oboru nadále podnikat, musí změnit určitým způsobem strategii.

Technologické prostředí

Technologický vývoj sledují především výrobní podniky, které využívají moderní technologii, proto v oblasti květinářství není příliš zapotřebí toto hledisko sledovat. Navíc v současné době nebyly objeveny žádné nové technologie v oblasti pěstování a skladování květin. Podnik Alegro s.r.o. slouží pouze jako maloobchod, který má své zprostředkovatele pro dovoz květin, proto se zaměřuje pouze na technologie v oblasti skladování květin, jako jsou např. chladící vitríny.

Podle Karlíčka [13] by se k technologickému prostředí mohlo zařadit také prostředí přírodní. Zpravidla se totiž tyto faktory navzájem doplňují.

➤ Přírodní faktory

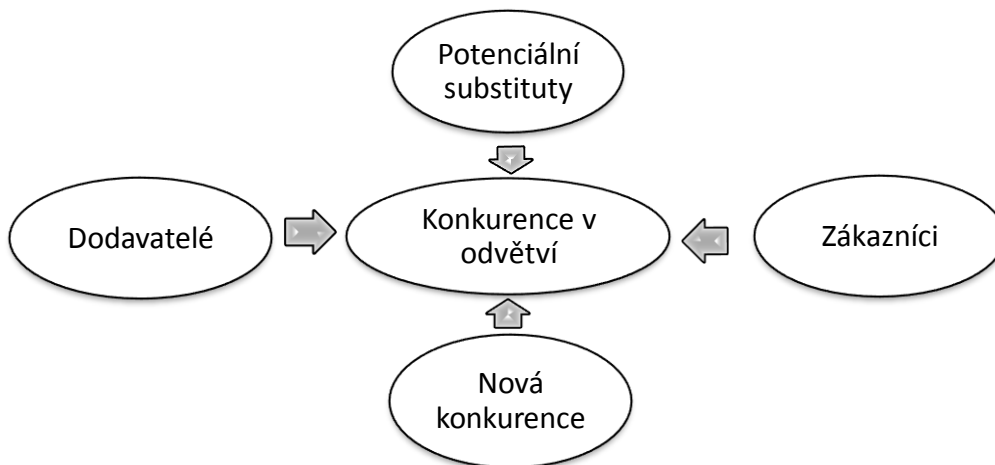
Obecně v tomto oboru platí, že vysokým tržbám přeje především příznivé počasí. Tedy největší objem tržeb dosahují podniky v teplých měsících (březen - květen). Naopak během chladného období (leden, únor) dochází k poklesu poptávky.

Za poslední roky se vedení podniku nesetkalo s žádnými živelnými pohromami, které by mohly ohrozit existenci podniku. Například poslední povodně zasáhly město v roce 1997 a od této doby došlo k poměrně rozsáhlým opatřením proti podobným katastrofám. I když

rizika spojována s přírodními katastrofami se nedají vyloučit v žádném oboru podnikání, management podniku tomu nepřikládá zvláštní pozornost, i vzhledem k tomu, že v případě např. povodní, se nenachází v záplavové oblasti.

3.3.2 Analýza vnějšího prostředí – oborové okolí podniku

K analýze tzv. oborového okolí je použit Porterův model pěti sil (viz kapitola 2.2.1), s jehož pomocí jsou posuzovány hrozby ze strany existujících a možných rizik daného podniku.

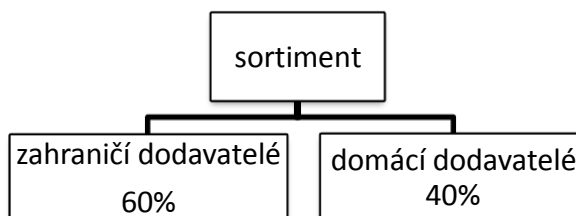


Obrázek 24: Porterův model pěti sil

Zdroj: upraveno podle [11]

➤ Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem ke klimatickým podmínkám v ČR, nejsou čeští pěstitelé schopni nabídnout tak širokou nabídku a dostatečné množství po celý rok, jak je tomu u zahraničních dodavatelů. Proto více jak 60 % rostlinného sortimentu pochází ze zahraničí, a to především z Holandska a Itálie.



Obrázek 25: Podíl domácích a zahraničních dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto směru je tedy zřejmé, že tento druh podnikání je zcela závislý na importu zboží ze zahraničí. S tím souvisí právě kurzová politika (viz kapitola 3.3.1).

Hlavním dodavatelem tohoto podniku je jeden z největších dodavatelů živých řezaných květin, který nakupuje přímo na nizozemských burzách. Vydražené květiny poté putují kamionovou dopravou, a to 3x týdně.

Určitou výhodou je, že majitel si vzhledem ke vztahům, které si vytvořil během existence vlastního velkoobchodu, dokáže částečně nakupovat sám na burze. Tudiž některé ceny mohou být v porovnání s dováženými květinami přes zprostředkovatele mnohem nižší.

Přímé kontakty na burze si získal majitel během provozování vlastního velkoobchodu květin. Avšak tuto činnost již neprovozuje. Důvod k ukončení této činnosti byl jasný – nedostatek peněžních prostředků. Tento velkoobchod totiž nebyl ziskový po celý rok (stejně jako většina podniků v daném oboru), ale pouze jeho část, především pak v období jara a podzimu. V období vysokých tržeb si majitel podniku dokázal vždy vytvořit finanční rezervy, které pokryly náklady spojené s provozem velkoobchodu ve ztrátových měsících.

Avšak v létě 2009, kdy došlo k rozsáhlé rekonstrukci, se majitel rozhodl využít veškerých finančních rezerv k částečné úhradě nákladů. Kromě toho došlo k přijetí úvěru, a to ve výši 15 000 000 Kč. To tedy znamenalo, že podnik neměl na zimu žádné finanční rezervy, které by pokryly ztrátovou činnost v období zimy. Z těchto důvodů se tedy majitel rozhodl ukončit činnost velkoobchodu.

Obrovským rizikem se v této oblasti tedy jeví volba dodavatele a kvalita dováženého zboží, kdy i v tomto oboru platí, že dodavatel je stavební kámen pro podnikání. Majitel si je vědom možných rizik spojených s jediným dodavatelem, proto spolupracuje hned s několika různými dodavateli.

➤ Rivalita stávající konkurence

Jak tomu v prostředí monopolistické konkurence bývá, i zde má podnik vysokou konkurenci. Např. jen v nejbližším okolí se v jedné ulici nachází další dvě konkurenční prodejny s květinami.

Jako svoji největší konkurenci vnímá management podniku květinářství, která mají své pobočky v prostorách supermarketů a hypermarketů. Jedná se totiž zpravidla o síť květinářství, mající vlastní velkoobchody, které nakupují zboží sami přímo na burze a ve velkém množství. Díky této skutečnosti tak mohou zákazníkům nabídnout nižší cenu.

Management si je toho dobře vědom, avšak s nimi žádnou cenovou válku nevedou, neboť podle nich je tato strategie cestou „do pekel“. S konkurencí se tak snaží bojovat pouze v kvalitě a poskytovaných službách.

➤ Hrozba ze strany nové konkurence

Vzhledem k tomu, že v dané lokalitě již existuje mnoho konkurenčních podniků, je v blízké době malá pravděpodobnost vstupu nového konkurenta na daný trh. Majitel se tak v daný moment neobává nové konkurence.

Avšak na druhou stranu je v letech 2016 - 2017 naplánovaná dostavba nové nákupní galerie, která je poblíž právě zkoumaného podniku. V tomto ohledu je tedy poměrně velká pravděpodobnost, že zde vznikne nová konkurence, která může zapříčinit snížení tržeb podniku. Pro daný podnik by to v budoucnu mohlo mít velký dopad. Je to dáno především tím, že případné nové květinářství by mělo vazbu na nový supermarket, a právě takovýto typ konkurence je pro zkoumaný podnik nejvíce ohrožující.

➤ Hrozba substitutů

Téměř většina květinářství má totožný sortiment květin. Vzhledem k tomu, že většina květin je nakupována na společné holandské burze, liší se tedy pouze distributorem. Vedle substitutů zde mohou důležitou roli hrát také komplementy. V mnoha případech jsou totiž květiny nakupovány společně např. s bonboniérou či vínem. Na základě této skutečnosti se majitel rozhodl rozšířit svou nabídku právě o takovýto typ produktů. V tomto ohledu to tak může představovat pro podnik určitou výhodu, vzhledem k tomu, že ne všechna konkurence takového spojení produktů nabízí.

➤ Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1, počet obyvatel v daném městě se neustále snižuje, tím tedy i počet stávajících či potenciálních zákazníků. Zákazníci tohoto podniku by se dali rozdělit do následujících segmentů:

- stálí zákazníci;
- náhodní kolemjdoucí;
- zákazníci mající zájem o květinovou výzdobu (svatby, oslavy, ...);
- subjekty (hotely, restaurace, politické strany, ...)

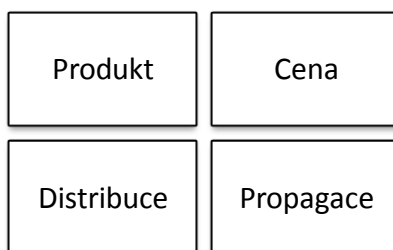
V současnosti podnik nemá žádné věrnostní programy pro své zákazníky ani jiné podobné nástroje, které by jim zaručily jejich opakovaný nákup.

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

K analýze vnitřního prostředí podniku je pro lepší přehlednost použito rozdělení na základě marketingové mixu a částečně pomocí metody 7S (viz kapitola 2.2.1).

MARKETINGOVÝ MIX

Tato analýza umožňuje identifikovat rizika v oblastech zvaných 4P – produkt (**P**rodukt), cena (**P**rice), distribuce (**P**lacement), propagace (**P**romotion).



Obrázek 26: Marketingový mix 4P

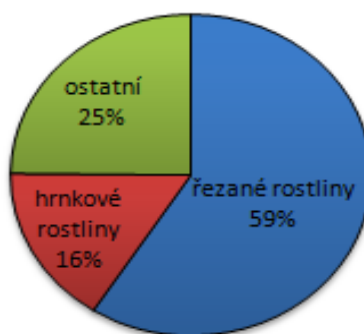
Zdroj: vlastní zpracování

PRODUKT

Jak již bylo uvedeno ve stručné charakteristice podniku, sortiment prodejny je opravdu široký. Prodejna tak nabízí široký výběr řezaných i hrnkových květin, dárkové předměty, svíčky, dekorace, květináče a obaly, dále také např. také semena, hnojiva, substráty, pesticidy apod. Vedle toho nabízí podnik také doplňkové služby, jako jsou vazby kytic, či květinová výzdoba na různé akce (svatba, kulturní události aj.)

Podíl tržeb z prodeje jednotlivých skupin produktů na celkových tržbách je znázorněn na obrázku 27.

Podíl jednotlivých skupin produktů na dosažených tržbách v roce 2014



Obrázek 27: Podíl jednotlivých skupin produktů na celkových tržbách v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování

Klesající kupní síla obyvatelstva dobře nenahrává podnikům nabízející produkty, které svojí povahou neuspokojují základní fyziologické potřeby. Obecně totiž platí, že pokud lidé nemají dostatek finančních prostředků pro určitý životní standard, nevyhledávají prodejny s květinami.

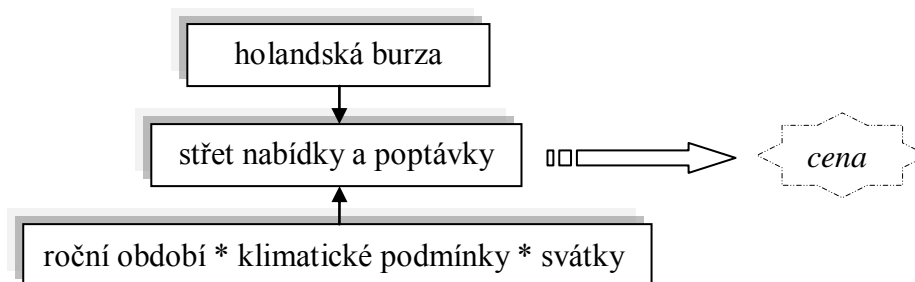
Stejně tak obrovským rizikem v tomto oboru podnikání je trvanlivost květin. Vzhledem k tomu, že životnost květin je zhruba jeden týden, je potřeba dodržovat také přísná technologická pravidla, která zajistí zaručovanou kvalitu. V tomto ohledu hrají důležitou roli náklady, které souvisejí s odepsáním již neprodejných květin. Ty v tomto podniku tvoří zhruba 16 až 25 % z tržeb.

Častá rizika v tomto oboru jsou tedy spojená především s neustálým dodržováním přísných pravidel. Je tedy zapotřebí neustále udržovat rostliny čerstvé, především pak vystavené zboží.

CENA

Jak již bylo zmíněno u analýzy konkurence, vedení podniku s konkurencí nesoupeří na úkor nižší ceny. Avšak stejně tak si nemůže dovolit ceny vyšší. Souvisí to především s nízkou kupní silou obyvatelstva. Proto marže, která je stanovena u většiny produktů, se pohybuje pouze v rozmezích 30 – 40% z prodeje.

Obecně ceny řezaných květin jsou velmi nestabilní. Hlavním důvodem tohoto jevu je holandská burza, respektive její obrovský podíl na trhu. Cena řezaných květin je na burze ovlivňována především nabídkou a poptávkou, která se odvíjí od ročního období, dále pak klimatických podmínek a také konkrétních svátků (např. sv. Valentýn).



Obrázek 28: Hlavní příčiny výkyvy cen

Zdroj: vlastní zpracování

DISTRIBUCE

Momentálně majitelé podniku provozují pouze jeden kamenný obchod. V minulých letech vlastnili tři prodejny, avšak v důsledku hospodářské krize a celkovému poklesu tržeb, došli k rozhodnutí, že dvě pobočky zruší a bude v provozu pouze jedna z nich. K tomuto rozhodnutí došlo v roce 2009.

Distribuce je v tomto květinářství teda především založena na prodeji přímo na prodejně. Avšak je zde také možnost doručení květin, a to v rámci města zdarma. Co se týká vzhledu prodejny, jedná se o poměrně novou stavbu, která v roce 2009 prošla celkovou rekonstrukcí. V tomto směru tak prodejna odpovídá představám majitele. Navíc se může chlubit svojí rozlohou, která činí 200 m².

Z hlediska strategické polohy je prodejna celkem dobře umístěná. Nachází se poblíž vlakového nádraží a zároveň poblíž centra na poměrně frekventované ulici. Avšak tato výhoda s sebou skýtá i nevýhodu v podobě častých krádeží. Velmi často se totiž podniky snaží prezentovat své produkty a přilákat zákazníky prostřednictvím vystavených produktů před prodejnu. I přesto, že krádeže v tomto případě nepředstavují velké částky, v konečném součtu se může jednat o poměrně překvapivě vysoké číslo.

Jednou z možných cest jak zvýšit tržby v květinářství byla vidina otevření hospůdky, kdy v této myšlence se majitel zhlédl z holandských modelů. Byla zde tedy určitá snaha, právě rozšířením portfolia, pomoci stále klesajícím tržbám v květinářství. Avšak k tomu nedošlo. Momentálně je situace taková, že provozované hospůdce se daří, naopak květinářství pociťuje klesající tržby.

PROPAGACE

Propagace je důležitým prvkem marketingu, jehož hlavním účelem je představení společnosti, poskytnutí bližších informací o produktech a především poskytnutí kontaktu pro zákazníky. Je tedy nepostradatelnou součástí podnikání. Toho si je podnik velmi dobře vědom a snaží se v tomto směru rozvíjet.

Podnik vnímá jako nejsilnější sdělovací prostředek internet, proto má své vlastní webové stránky, na nich nově začal využívat aplikaci Google Analytics. Jsou si totiž vědomi poklesů tržeb, a právě pomocí této statistiky se snaží něco dělat s odlivem zákazníků, a to tak, že se snaží zjistit, co hledají. Podnik také pro mediální komunikaci se zákazníky využívá sociální síť Facebook. Cílem profilu na těchto stránkách bylo vytvoření komunity lidí, avšak to se jim příliš nedaří.

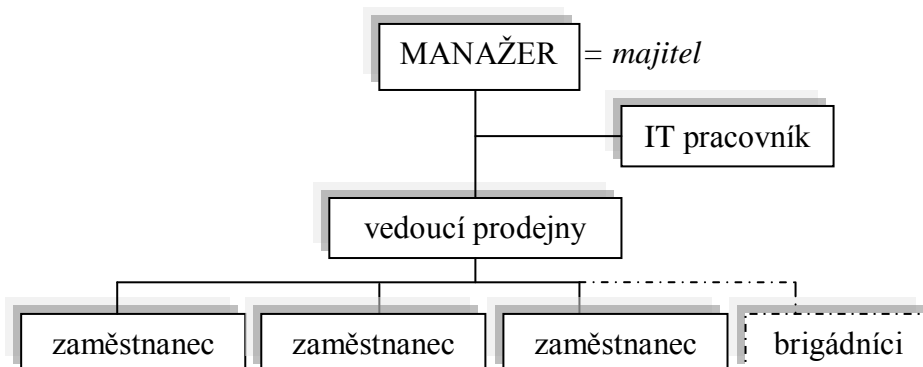
Vedle internetové reklamy, využívá podnik jako reklamní medium rádio a plakáty umístěné za výlohou. Dříve také zkoušeli placené reklamy v místním tisku, avšak k žádné pozitivní změně podle jejich názoru nedošlo. Proto se do budoucna chtějí zaměřit především na modernizaci svých internetových stránek.

7S faktorů

K analýze vnitřního prostředí může posloužit model 7S (viz kapitola 2.2.1). Pomocí této analýzy mohou být rizika lépe identifikována v rámci jednotlivých částí tohoto modelu.

➤ Organizační struktura a styl řízení

V tomto podniku existuje nedefinovaná organizační struktura, která je velmi jednoduchá a přehledná. V případě, že by měla mít pevnou podobu, vypadala by pravděpodobně stejně jako na obrázku 29.



Obrázek 29: Organizační struktura maloobchodu s květinami

Zdroj: vlastní zpracování

Tato organizační struktura je charakteristická tím, že se mění v závislosti na vývoji podniku, avšak v posledních pěti letech vypadá ve velké míře v této podobě. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, téměř veškerá komunikace probíhá ústně, kdy všichni zaměstnanci včetně vedení jsou denně v kontaktu. Co se týká jednotlivých pracovních pozic, ty nejsou přesně popsány a vzhledem k tomu, že podnik vznikl z velké části jako rodinný, tak i některé pozice vznikly na základě neformálních vztahů.

Na vrcholu organizační struktury stojí majitel, který odpovídá za celkové fungování společnosti. Vzhledem k velikosti podniku a počtu pracovních pozic, je jeho náplní také dohled nad financemi a veškerými nákupy.

Dále je tu IT pracovník, který má plně na starosti správu IT. V mnoha případech však pomáhá majiteli i s některými administrativními úkony. Následuje vedoucí prodejny, která má

na starosti výběr sortimentu a rozdělování směn. Společně pak se zbylými zaměstnanci zodpovídá za vzhled prodejny, čerstvost květin a především obsluhu zákazníků. Nedostatek pracovních sil řeší management podniku prostřednictvím brigádníků, jejichž směny se odvíjí podle potřeb.

➤ Spolupracovníci a schopnosti

Za kvalitu nabízeného zboží zodpovídá ve velké míře personál. Proto dobrý květinář představuje pro podnik obrovskou výhodou. Bohužel to funguje, ale i opačně. Špatný květinář představuje pro podnik obrovskou ztrátu.

V tomto podniku je poměrně velká fluktuace zaměstnanců, kdy za posledních 5 let došlo k odchodu minimálně šesti pracovníků. Jedním z důvodů této fluktuace je také fakt, že většina zaměstnanců v oblasti floristiky je převážně ženského pohlaví. Ženy velmi často odchází po určité době na mateřskou a není pravidlem, že se vracejí do stejného zaměstnání, v tomto případě se to v podniku stalo 2x. Dalším důvodem byla nespokojenost zaměstnance s platem a stěhování do jiného města. Avšak i ze strany majitele došlo ukončení pracovního poměru se dvěma zaměstnanci, a to na základě nespokojenosti s výkonem jejich práce.

Co se týká vnímání zaměstnanců, podnik si uvědomuje důležitost role, kterou floristé zastávají. Hradí jim tak pravidelné kurzy v oblasti aranžování květin. V závislosti na jejich šikovnosti jsou také odměňováni. Platy zaměstnanců prodejny se skládají ze dvou částí, a to z tzv. pevné a pohyblivé složky. Pevná složka není u všech zaměstnanců stejná, i tato část slouží jako motivační prvek, kdy zaměstnanci s vyšší zručností dostávají více. Variabilní složka platu se poté odvíjí od výše tržeb.

➤ Systemy řízení

Pod pojmem systémy si lze představit různé procedury, jak už formální tak neformální, které jsou nezbytné pro řízení běžných každodenních aktivit v podniku. Mnoho z nich již bylo v rámci analýzy zmíněno, např. systém odměňování, komunikační systémy (v rámci podniku i se zákazníky) a způsob řízení. V oblasti moderních informačních systémů a technologie využívají zaměstnanci řadu systémů usnadňující prodej, jako jsou například snímače čárových kódů či terminály na karty. V tomto směru chybí především databázové systémy zákazníků.

➤ Strategie a sdílené hodnoty

Majitel podniku se snaží vybudovat květinářství se širokým spektrem květin v té nejvyšší kvalitě. Kvalitu nevztahují pouze na prodávané zboží, ale také na poskytované služby. Zároveň je jeho cílem vytvořit stabilně rentabilní podnik.

3.4 Výčet rizik

Použité metody v předchozí kapitole 3.3 umožňují identifikovat významné faktory, které mohou být zdrojem několika důležitých rizik. V daném podniku se nabízí hned několik možných rizik, avšak s ohledem na cíl této práce jsou v tabulce 5 zaznamenána především ta rizika, která by v budoucnu mohla zatěžovat management podniku.

Rizika jsou v dané tabulce 5 klasifikována z hlediska toho, zda se jedná o ovlivnitelná nebo neovlivnitelná rizika (viz kapitola 1.3). U neovlivnitelných rizik sice nelze působit na příčiny jejich vzniku, avšak lze přijmout určitá opatření, která by snížila nepříznivé následky.

V teoretické části této práce byla definována čistá a podnikatelská rizika (kapitola 1.3). Zatímco čistá rizika mají pouze negativní stránku, ty podnikatelská mohou mít jak negativní, tak pozitivní dopad. S ohledem na tento přístup byly v tabulce 5 vedle případných hrozeb zachyceny i možné příležitosti.

Tabulka 5: Výčet identifikovaných rizik v podniku Alegro s.r.o.

RIZIKO (oblast)	HROZBA	PŘÍLEŽITOST
NEOVLIVNITELNÉ		
klimatické podmínky	chladné počasí – nižší tržby	příznivé teploty - vyšší tržby
obliba řezaných květin	klesající poptávka jednotlivci	rostoucí poptávka po výzdobě
obliba kamenných obchodů	konec éry kamenných obchodů	růst poptávky po online službách
kupní síla obyvatelstva	pokles tržeb	růst tržeb
kurzové výkyvy	oslabení kurzu	posílení kurzu
poloha prodejny	krádeže, absence parkoviště	frekventovaná ulice
ČÁSTEČNĚ OVLIVNITELNÉ		
nová konkurence	odliv zákazníků	x
nulové finanční rezervy	nesolventnost, úpadek	zhodnocení investice
OVLIVNITELNÉ		
velké nákupy od dodavatelů	velké zásoby - úhyn květin	uspokojení nadměrné poptávky
nedefinovaná organizační struktura	nejasnost v kompetencích, povinnostech a odpovědnosti	flexibilita
personální riziko	nekvalitní personál, fluktuace	personál jako konkurenční výhoda
skladování	úhyn květin	x

Zdroj: vlastní zpracování

Neovlivnitelná rizika

První skupinou zaznamenaných rizik jsou rizika neovlivnitelná. Zde patří např. počasí, kdy v případě nízkých teplot objem tržeb klesá. Naopak příznivé teploty mohou pomoci vyšším tržbám.

Dalším faktorem je změna životního stylu. Ta může být např. spojována s nižší poptávkou po květinách, kdy obecně zájem o nákup řezaných květin klesá. Je zde šance, že obliba květin znovu poroste, avšak jako větší příležitost se jeví rostoucí zájem např. o výzdobu různých společenských událostí. Se změnou životního stylu souvisí také obliba kamenných obchodů. V tomto ohledu je obecně známý fakt, že éra kamenných obchodů pomalu ustupuje a nákupy se přesouvají na online trhy. V podobě příležitostí s ohledem na trend, není příliš pravděpodobné, že by se lidé vraceli do kamenných obchodů, avšak jako příležitost se pro řadu podniků může jevit přesun na online trhy za zákazníky.

Dalším neovlivnitelným rizikem je kupní síla obyvatelstva. Ta buď může mít negativní dopad v podobě klesajících tržeb, nebo pozitivní dopad v podobě tržeb vyšších. Stejně tak kurzové výkyvy, díky nimž jsou ceny květin nestabilní, mohou mít jak negativní tak pozitivní vývoj.

Vzhledem k tomu, že distribučním místem je pouze jediná prodejna, je její poloha zásadní. V tomto ohledu by se dalo říci, že umístění této prodejny je strategicky dobře situováno. Je na frekventované ulici poblíž jak centra, tak nádraží. Na druhou stranu však četný pohyb osob kolem prodejny může mít za následek zvýšený počet krádeží. Navíc poloha prodejny neumožňuje dostatečný počet parkovacích míst pro zákazníky, což je určitým handicapem oproti některé konkurenci. Možnost parkování je totiž v posledních letech obrovskou výhodou i vzhledem k tomu, že mladší generace je velmi často vázána na auto.

Částečně ovlivnitelná rizika

Zde můžeme zařadit např. novou konkurenci. Vstup nové konkurence představuje pro podnik vždy jen hrozbu, a to v podobě odlivu zákazníků. Sice management podniku nikdy nemůže zabránit vzniku nového konkurenta na daném trhu, může ale zabránit odlivu stávajících zákazníků.

V oblasti finančních rizik se jako největší hrozba jeví nesolventnost podniku. Ta je dána tím, že podnik nemá v současnosti žádné finanční rezervy. Není to však dáno tím, že by majitelé podniku špatně hospodařili. Zhruba před pěti lety stáli před důležitým rozhodnutím

přemístit prodejnu a rozšířit portfolio služeb o provoz hospůdky. V podobě úvěru tak viděli příležitost zhodnocení investice.

Ovlivnitelná rizika

Vzhledem k absenci vlastního velkoobchodu je podnik zcela závislý na dodavatelích. Z toho může plynout řada dodavatelských rizik jako je např. náhlé ukončení spolupráce s některými dodavateli, jejich nespolehlivost či snížená kvalita. Větším rizikem je však v tomto ohledu velikost objednávaného množství. V případě větších objemů je vzhledem k trvanlivosti květin riziko, že se včas neprodají a dojde k jejich úhynu. Na druhou stranu díky dostatečnému množství zboží na prodejně, je podnik schopen uspokojit i nečekaně vysokou poptávku.

S vlastnostmi květin je spojováno hned několik rizik jako je např. jejich úhyn, především pak ve fázi skladování, kdy se musí dodržovat přísná pravidla.

Další rizika vyplývají z povahy organizačního uspořádání podniku. Hrozbou nedefinované organizační struktury může být např. nejasnost v povinnostech a odpovědnosti. Naopak jako příležitost tohoto přístupu může být schopnost pružně reagovat dle potřeb.

Je potřeba zdůraznit také tzv. personální rizika. V tomto odvětví jsou zaměstnanci prodejny jeden z nejdůležitějších článků. Pro podnik mohou být velkou hrozbou v případě, že nejsou dostatečně kvalitní. Naopak tým dobře vyškolených floristů, kteří jsou profesionálové ve svém oboru, může představovat tu nejlepší konkurenční výhodu pro podnik.

3.5 Hodnocení rizik

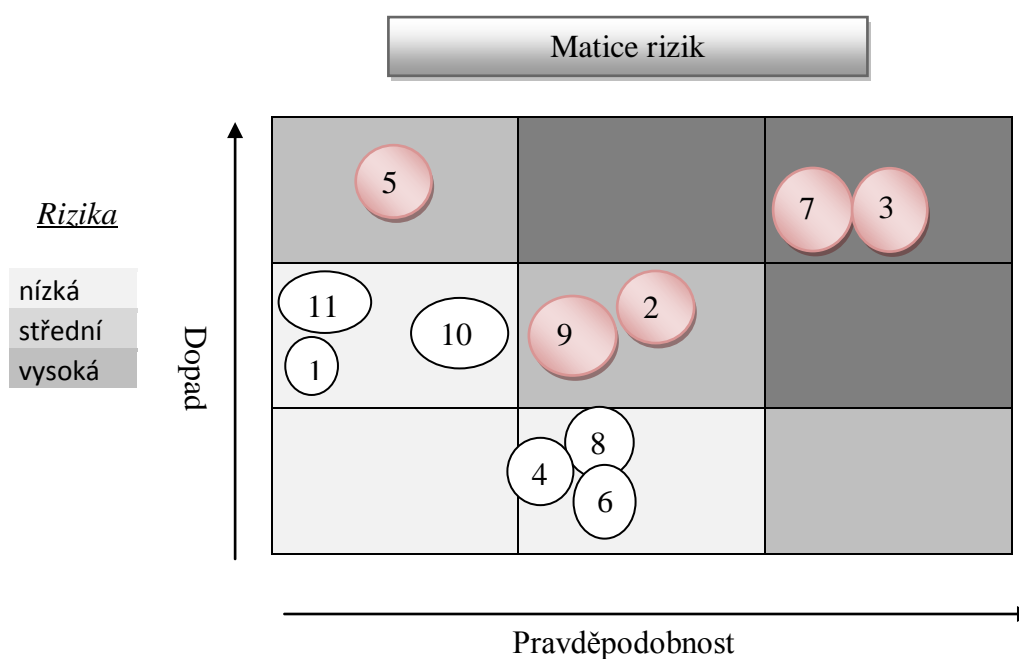
Pokud by se na rizika nahlíželo jako na hrozbu, potom by případné hodnocení mohlo vypadat následovně (tabulka 6).

Tabulka 6: Hodnocení rizik z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku a velikosti dopadu

	RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD
1.	změna klimatických podmínek	malá	střední
2.	změna životního stylu	střední	střední
3.	pokles kupní síly obyvatel	velká	velký
4.	kurzové výkyvy	střední	malý
5.	nesolventnost	malá	velký
6.	krádeže	střední	malý
7.	vstup nové konkurence na trh	velká	velký
8.	výpadek některého dodavatele	střední	malý
9.	úhyn květin vlivem velkých nákupů	střední	střední
10.	velká fluktuace personálu	střední	malý
11.	nekvalitní personál	malá	střední

Zdroj: vlastní zpracování

K porovnání rizik, představující hrozbu, může v grafické podobě posloužit matice rizik (viz kapitola 2.2.2).



Obrázek 30: Matice identifikovaných rizik v květinářství

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pravděpodobnosti vzniku a velikosti dopadu identifikovaných rizik lze zanesená rizika rozdělit do tří skupin, a to např. na nízká, střední a vysoká (viz obrázek 30).

Nízká rizika

Co se týká změny klimatických podmínek, pravděpodobnost že dojde k nějaké razantní změně, která by zapříčinila značný pokles tržeb, je malá. Avšak v případě že by k tomuto jevu došlo, management podniku by to zajisté pocítil.

Pravděpodobnost krádeží je v tomto podniku sice značná, ale zásadní dopad by to pro podnik nemělo. V případě že by management podniku chtěl těmto krádežím předejít, musel by zejména stáhnout vystavené zboží před prodejnu. Na druhou stranu by však musel zvážit, co by pro něj ztráta této nejlepší reklamy znamenala. Mohlo by totiž dojít k tomu, že počet krádeží by se sice snížil na minimum, ale zároveň by mohlo dojít k velkému poklesu tržeb např. ze strany potenciálních kolemjdoucích zákazníků.

Náhlé ukončení spolupráce s některým dodavatelem je v tomto případě nízké riziko. Je to dáno především tím, že vedení podniku má uzavřené smlouvy s více dodavateli. Navíc většina dodavatelů má dlouhodobou tradici a spolupracují s podnikem již řadu let.

Dále sem lze zařadit fluktuační a kvalitu zaměstnanců. I když v posledních letech se management podniku s tímto jevem často potýkal, v současné době je s obsazením personálu spokojen. Stejně tak nepředpokládá, že by se někdo ze zaměstnanců rozhodl odejít.

Vzhledem k tomu, že více jak 60 % květin je nakupováno ze zahraničí, značný vliv na cenu mohou mít výkyvy kurzů. Největší zátěž v této oblasti zažilo vedení podniku v listopadu roku 2013, kdy se ČNB rozhodla oslabit českou korunu. Došlo ke zvýšení nákladů v důsledku růstu nákupních cen. Konečné ceny účtované zákazníkům však měnit nemohli, vzhledem ke konkurenci, která si mohla dovolit ceny ponechat neměnné. Avšak s dlouhodobého hlediska jsou kurzové výkyvy neutrální.

Střední rizika

Mezi střední rizika lze zařadit rizika spojená se změnou životního stylu a úhynem kytek v důsledku velkých nákupů.

Dalším tzv. středním rizikem, je riziko nesolventnosti. I přesto, že majitelé podniku kvůli vysokému úvěru nemají v současnosti žádné finanční rezervy, je malá pravděpodobnost, že by se stali nesolventními. Je to dáno především i díky příznivým tržbám, které jim plynou z provozu hospůdky.

Vysoká rizika

Vysoká rizika jsou charakteristická velkou pravděpodobností jejich vzniku a velkým dopadem na vývoj podniku. Na základě této charakteristiky sem lze zařadit rizika spojená s novou konkurencí a poklesem kupní síly obyvatelstva.



Rizika, která byla v rámci matice klasifikována jako střední a vysoká, budou blíže předmětem čtvrté kapitoly.

3.6 Dílčí shrnutí třetí kapitoly

Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu rizik ve vybraném podniku, který vystupuje v této práci pod fiktivním názvem *Alegro s.r.o.* Majitelé tohoto podniku se prvotně rozhodli podnikat v oboru květinářství. Až o několik let později se rozhodli, vedle kamenné prodejny s květinami, otevřít i hospůdku. Vzhledem k tomu, že květinářství se na rozdíl od hospůdky v posledních letech potýká s poklesem tržeb, je analýza rizik zaměřena právě na tuto oblast.

I když se na první pohled může zdát, že provoz květinářství patří mezi obory, které nejsou nikterak náročné, opak je pravdou. I přesto, že tento druh podnikání není zatížen výrobními postupy a podobnými procedurami, nabízí se zde hned celá řada rizik. Avšak vzhledem k rozsáhlé problematice, byla analýza zaměřena především na rizika, která jsou předmětem rozhodování na taktické a strategické úrovni řízení.

Nejlepším nástrojem pro zjištění rizik je analýza podnikatelského prostředí. Právě analýza PESTLE a Porterův model pěti sil pomohly identifikovat rizika související s vnějším prostředím. Oproti tomu vnitřní prostředí bylo zkoumáno na základě použitého modelu 7S a marketingového mixu 4P.

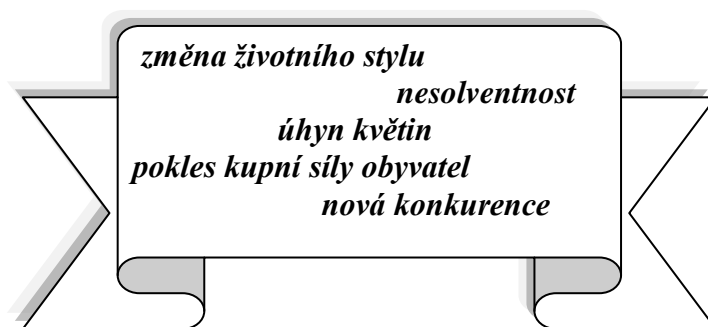
Mezi zjištěná rizika lze zařadit např. vliv klimatických podmínek, změna životní úrovně, kupní síla obyvatelstva, kurzové výkyvy, poloha prodejny, stávající, ale i nová konkurence. Dále také např. finanční rizika spojená s nedostatkem finančních rezerv, personální rizika, organizační rizika a rizika dodavatelská. Je zřejmé, že všechna rizika nemohou být řešena současně, proto je potřeba identifikovaná rizika ohodnotit z hlediska jejich důležitosti. Při použití kvalitativního hodnocení lze rizika z hlediska pravděpodobnosti vzniku a velikosti jejich dopadu rozlišit na nízká, střední a vysoká.

4 VYMEZENÍ VÝZNAMNÝCH RIZIK A NÁVRHY NA JEJICH OMEZENÍ

Ve třetí kapitole byla klasifikována rizika z hlediska toho, jak velká je pravděpodobnost, že dojde k jejich vzniku a případně jak velký dopad by tato rizika měla na chod podniku. Na základě tohoto hodnocení, budou předmětem čtvrté kapitoly pouze ta rizika, která byla klasifikována jak střední a vysoká.

4.1 Významná rizika v podniku

Tato významná rizika, která byla identifikována a ohodnocena v kapitole 3.5, jsou znázorněna na obrázku 31.



Obrázek 31: Významná rizika v květinářství

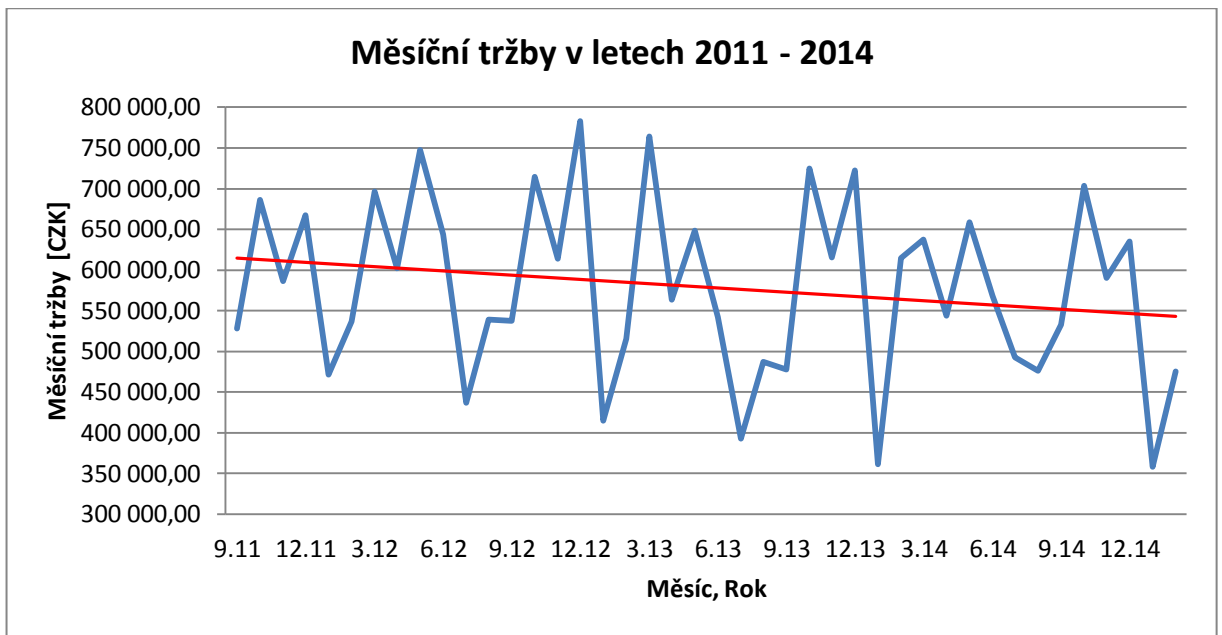
Zdroj: vlastní zpracování

Všechna tato rizika spolu úzce souvisejí. Změna životního stylu, pokles kupní síly obyvatel a nová konkurence představují pro podnik pokles poptávky, a tím tedy i pokles tržeb. Na to navazuje riziko úhynu květin, kdy majitel podniku není schopen dobře odhadnout velikost poptávky a nakoupí více zboží, než prodá. S úbytkem tržeb souvisí také riziko nesolventnosti, kdy může dojít k situaci, kdy majitel podniku nebude mít dostatek finančních prostředků na splácení svých závazků.

Největším rizikem se v současnosti pro tento podnik tedy jeví **klesající poptávka**, která je spojená s **poklesem tržeb**.

Tento fakt je podložen některými základními ukazateli. Prvním je již zmiňovaný pokles obyvatel (viz obrázek 23, str. 52). V daném městě je tento trend stále klesající. Dále je to nezaměstnanost (viz obrázek 21, str. 50), která v porovnání s průměrnými hodnotami jak v ČR, tak v kraji dosahuje enormně vysokých hodnot. V tomto ohledu ani nejsou příliš dobré vyhlídky pro brzké zlepšení dané situace.

Pomocí grafu (obrázek 32) je znázorněn průběh měsíčních tržeb, konkrétně od září 2011 až po únor 2015.

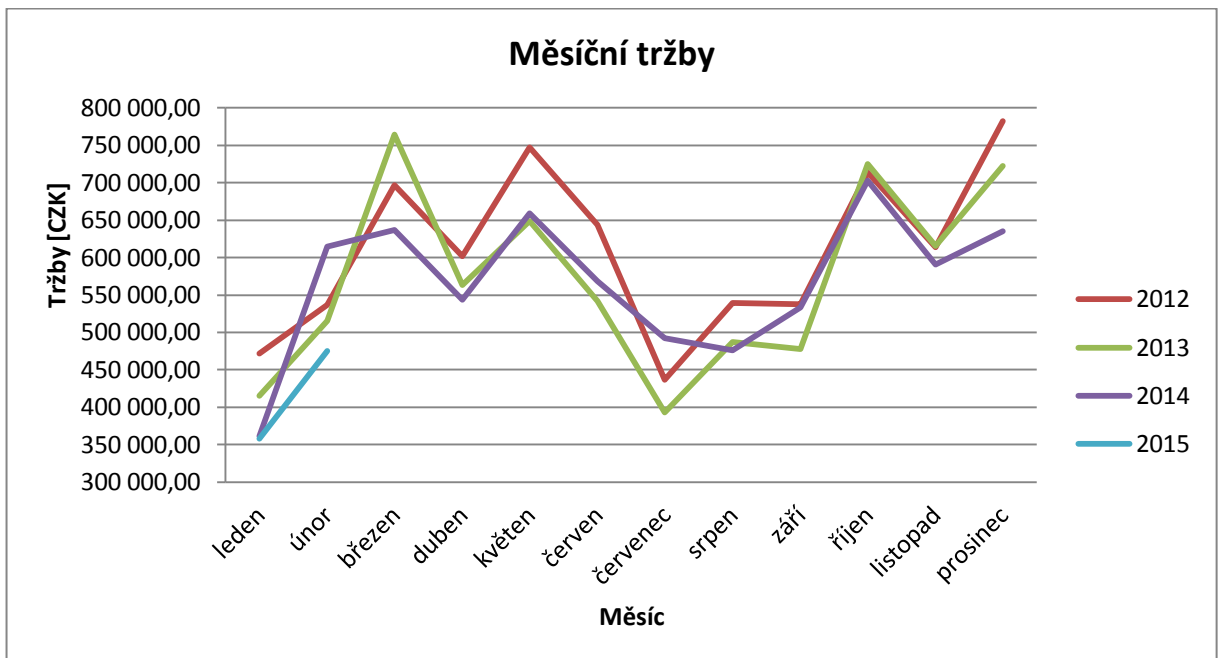


Obrázek 32: Průběh měsíčních tržeb od 9.2011 – 2.2015

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí proložení spojnice trendu do tohoto grafu je zjevné, že tržby mají klesající tendenci.

Pro meziroční porovnání lépe poslouží následující graf (obrázek 33).



Obrázek 33: Porovnání měsíčních tržeb v letech 2012 – únor 2015

Zdroj: vlastní zpracování

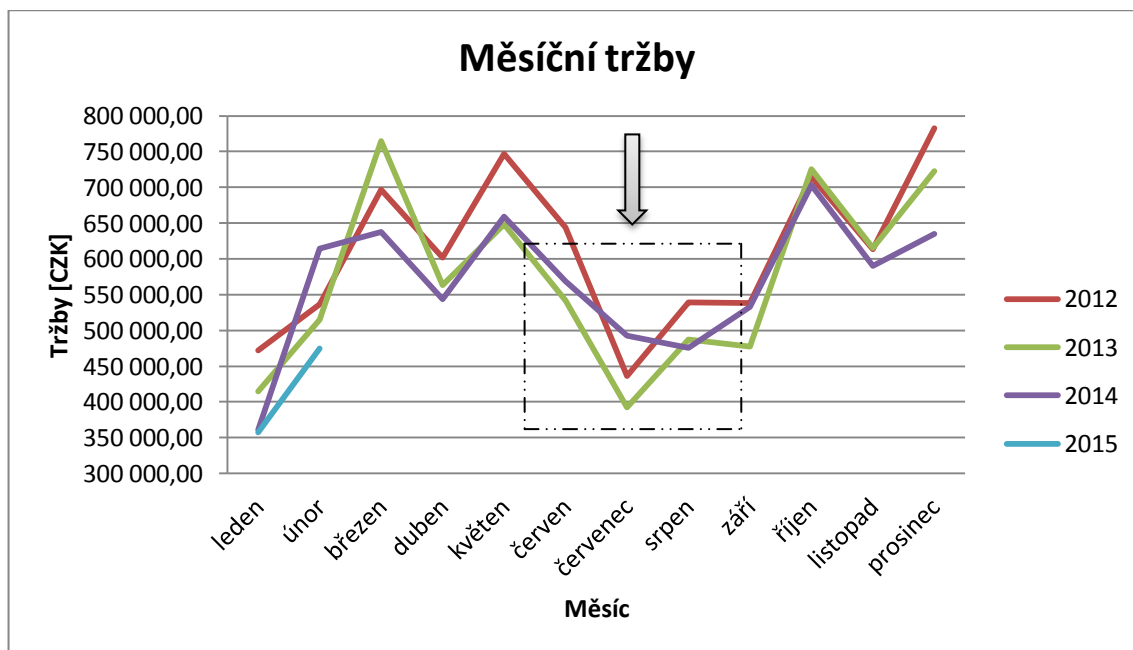
Z grafu je zřejmé, že výše tržeb má ve všech sledovaných letech obdobný průběh. Je to dáno významnými faktory, které během roku značným způsobem ovlivňují velikost tržeb, a to jak negativně tak pozitivně. Některé tyto faktory jsou znázorněny v tabulce 7.

Tabulka 7: Faktory ovlivňující velikost tržeb podniku Alegro s.r.o.

	+/-	FAKTORY OVLIVŇUJÍ TRŽBY
LEDEN	-	obecně nízké tržby, chladné počasí, žádné svátky
ÚNOR	+	Valentýn - den zamilovaných
BŘEZEN	+	Mezinárodní den žen
DUBEN, KVĚTEN	+	Velikonoce, sezóna pro zahrádkáře (příznivé je teplé počasí)
ČERVEN	+	konec školního roku
ČERVENEC, SRPEN	-	příliš teplé počasí pro květiny, dovolené - lidé odjíždějí z města
ZÁŘÍ	-	žádný významný svátek ani přilepšující faktor
ŘÍJEN, LISTOPAD	+	Dušičky
PROSINEC	+	Vánoce, lidé obecně nakupují více a vše

Zdroj: vlastní zpracování

Za zmínku stojí vliv konkurence na tržby podniku. V grafu (obrázek 34) je zvýrazněno období, ve kterém tržby z roku 2014 oproti roku 2013 značně stouply. V tuto dobu (květen - červenec) probíhala rekonstrukce místního hypermarketu, který byl po tuto dobu zavřený. Je tedy evidentní, že konkurence, jak v podobě hypermarketu, tak květinářství, má na vývoj tržeb podniku Alegro s.r.o. značný vliv.



Obrázek 34: Vliv konkurence na tržby podniku Alegro s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza provedená v kapitole 3.3.2 poukázala na skutečnost, že v roce 2016 - 2017 je plánovaná dostavba nákupní galerie, která bude poblíž prodejny. Její součástí bude zajisté supermarket (hypermarket) a je také dost pravděpodobné, že i samotné květinářství.

Stejně jak majitel podniku pocítil nárůst tržeb v souvislosti se zavřením hypermarketu a květinářství, může očekávat právě v takové výši její úbytek při příchodu nové konkurence. I přesto, že zbývá více jak 1,5 roku do otevření nákupní galerie, je potřeba již nyní učinit řadu kroků, jak si zajistit věrnou klientelu a pracovat na možných konkurenčních výhodách oproti možné konkurenci.

4.2 Opatření učiněná podnikem

Management podniku si je dlouhodobě klesajících tržeb vědom, proto učinil řadu opatření, pomocí nichž se snažil dopady zmírnit. Mezi učiněná opatření patří:

- snížení mezd;
- snížení počtu pracovníků;
- snížení nákladů na energii (např. v podobě alternativního vytápění);
- zkrácení otvírací doby (dříve 7:00 – 19:00, nyní 8:00 – 18:00).

Mzdové náklady tvoří v tomto podniku největší nákladovou položku, proto pokud chtěl management podniku zmírnit dopady snížených tržeb, musel učinit opatření, která povedou k jejich snížení. Celkové roční mzdové náklady na zaměstnance prodejny v letech 2012 – 2013 jsou znázorněny v následujícím grafu (obrázek 35).



Obrázek 35: Roční mzdové náklady na zaměstnance prodejny v letech 2012 – 2014

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 došlo oproti předešlému roku k poklesu mzdových nákladů o 4,6 %. V roce 2014 došlo ke snížení těchto výdajů dokonce o téměř 20 % v porovnání s rokem 2013. Avšak je důležité zmínit, že nedošlo pouze ke snížení mezd zaměstnanců ve smyslu snížení pevné mzdové sazby. Velký vliv na vývoj těchto nákladů mělo snížení pracovní doby, které představovalo i pokles odpracovaných hodin. Dále došlo ke snížení počtu zaměstnanců.

I když tato opatření, především pro zaměstnance, nepatří zrovna mezi ty nejoblíbenější, vedení konstatuje, že právě tyto kroky pomohly překonat útlum tržeb.

4.3 Doporučení vedoucí k omezení významných rizik

V předešlé kapitole byla nastíněna opatření, která management podniku učinil, aby co nejlépe překonal nepříznivé období spojené s velkým poklesem tržeb. Avšak tyto kroky jsou defenzivního charakteru, tedy zaměřují se na snížení nepříznivých dopadů. Tato opatření tak sice mohou pomoci překonat nelehké období, avšak je to jen dočasné řešení. Důležitější je v tomto směru především nalézat vhodná preventivní opatření, která zabrání vzniku možných hrozeb.

Avšak na druhou stranu nelze jednoznačně říci, že by management podniku nečinil žádné kroky, kterými by se snažil zamezit vzniku některých hrozeb. Problémem je, že tyto kroky jsou neúplné. Z velké části je to dáno tím, že majitel podniku stále váhá nad některými změnami. Jedná se např. o oblast e-shopu a větších zakázek.

Součástí této kapitoly jsou proto navržena některá doporučení, která by mohla pomoci k zamezení některých významných rizik, především pak v oblasti klesajících tržeb.

4.3.1 Segment zákazníků

Řada ekonomických ukazatelů jako je nezaměstnanost či kupní síla obyvatelstva poukazují na fakt, že vyhlídky na zvyšující se tržby jsou v blízké době velmi nejasné. Z tohoto důvodu by se měl podnik zaměřit na co nejširší segment zákazníků. Je potřeba se více orientovat na větší zakázky, které zajistí podniku přísun pravidelných příjmů. S tím souvisí oslovování především firemní klientely.

V oblasti výzdoby květin se jako dobrá možnost jeví spolupráce se svatebními salóny. V současné době vedení podniku spolupracuje pouze s jediným salómem. V tomto směru by tak měl majitel podniku zapracovat na rozšíření spolupráce s podobnými agenturami.

Jako dobrá příležitost se v tomto ohledu jeví skutečnost, že majitel podniku vlastní hospůdku s dokonalými prostory pro pořádání svateb. Ale nejedná se jen o svatby, propojení

hospůdky a květinářství může fungovat i na pořádání různých akcí a oslav. Výzdobou svateb by se vedení podniku mělo pro začátek zaměřovat především v období útlumu tržeb na prodejně. Především tak v době letních měsíců, což je velmi oblíbené období právě pro konání svateb.

Značný pokles tržeb je pravidelně zaznamenán také v měsících leden a únor. To je období plesových sezón. Dalšími oslovovanými zákazníky by tak měli být organizátoři těchto akcí. Významnou roli hraje také účast na regionálních akcích, která by mohla být dobrou reklamou pro zákazníky.

V současné době sice majitel podniku zajišťuje výzdobu na některých událostech, avšak jedná se spíše o jednorázové akce. Z hlediska dlouhodobé prosperity je však potřeba oslovovat stále více potenciálních zákazníků a snažit se s nimi o dlouhodobou spolupráci. V této souvislosti by do budoucna možná i za zmínku stálo vytvoření nové pracovní pozice obchodního zástupce, který by měl tento segment plně na starosti.

4.3.2 Online květiny

Jak již bylo v této práci zmíněno, éra kamenných obchodů pomalu upadá a do popředí se dostávají online trhy. Toto je obecný fakt, který nedokáže vedení podniku nikterak ovlivnit. Proto by majitel podniku neměl investovat příliš mnoho peněz ani času na to, aby přilákal co nejvíce zákazníků do své prodejny. Měl by především vyvinout prostředky na to, aby se dostal ke svým zákazníkům. Může se sice stát, že zájem o „online květiny“ nebude v prvních letech příliš velký, ale stejně tak to může být dobrá příležitost jak oslavit nový segment. Právě tato skupina zákazníků se v budoucnu může stát tím největším a nejvýnosnějším segmentem.

V posledních letech se počet e-shopů s květinami neustále rozrůstá a jejich obliba také. Proto by podnik neměl dlouho čekat a co nejrychleji se touto cestou vydat.

4.3.3 Marketingové nástroje

Facebook

V rámci této práce již bylo zmíněno, že vedení podniku chtělo pomocí profilu na Facebooku vytvořit určitou komunitu zákazníků. To se jim, ale stále nedaří. Je možné, že zákazníci v daném městě obecně nemají potřebu být součástí komunity tohoto typu. Avšak důvodem může být také fakt, že není věnována dostatečná pozornost tomuto druhu komunikace se zákazníky.

Největším problémem tohoto profilu je aktuálnost. Je potřeba si uvědomit, že tyto propagační stránky neslouží k občasnému umístování textů a obrázků. Zde má vzniknout prostor pro diskuzi, reakci a komentáře zákazníků. To u tohoto květinářství z velké části chybí. Stejně tak jak se vedení podniku v současné době snaží zaměřit na vylepšení vlastních webových stránek, mělo by se zaměřit na zlepšení i tohoto profilu. Také více se zajímat o názory zákazníků, dávat jim prostor pro diskuzi a neustále je zahrnovat aktualitami. Dále zkusit dát možnost zákazníkům podílet se na obsahu těchto stránek, např. v podobě vkládání fotek, které souvisejí s květinářstvím.

V porovnání s druhým profilem, který slouží k propagaci hospůdky, je zde značný rozdíl. Zde fungují pravidelné aktualizace a dalo by se říci, že na tomto profilu propagují květiny více než na profilu samotného květinářství. V tomto směru by se tak částečně dalo říci, že se více zaměřují na to, co jim aktuálně přináší vyšší zisky. Avšak je potřeba věnovat pozornost oběma těmto podnikatelským činnostem stejně.

I když v současné době není znát reálný efekt této komunity na tržbách podniku, v případě že by se majitel rozhodl rozjet e-shop s květinami, právě tento marketingový nástroj by mohl sehrát významnou roli.

Podpora prodeje

Dalším doporučením pro vedení podniku by mohlo být zaměření se na lepší podporu prodeje. Hned vedle květinářství vlastní majitel také hospůdku a rozsáhlý venkovní areál s posezením. Prostor pro výzdobu je zde tedy rozmanitý. V tomto ohledu by se měl majitel podniku více zaměřit na propagaci svého sortimentu. Je totiž důležité, aby si návštěvníci venkovního posezení uvědomili, že většinu dekorací, kterou zde vidí, si mohou v květinářství zakoupit. Na těchto dekoracích a výzdobách by mohly být připevněny např. nějaké informační kartičky.

Obdobný koncept např. funguje v řetězci IKEA, kde veškeré prodávané zboží slouží zároveň jako výzdoba. Např. na stole v restauraci nenajdete vázu, která není v jejich sortimentu. Najdete zde pouze jimi prodávané zboží, a to s příslušným popisem.

Motivační programy

Majitel podniku není příliš velký nadšenec věrnostních programů, avšak v tomhle ohledu se může jednat o poměrně účinný nástroj. Správně zvolené formy motivačních programů mohou zvýšit prodeje a získat loajalitu zákazníků. Samozřejmě úspěch není v tomto směru nikdy zaručen, ale je potřeba to alespoň zkusit.

4.3.1 Sortiment na prodejně

Zúžení sortimentu

Velkou zátěží je pro tento podnik zbytečně široký sortiment, který je v dnešní době běžně dostupný v hypermarketech. Navíc mnoho výzkumů prokazuje, že právě oblíbenost obchodních řetězců stále roste. Při poslední inventarizaci bylo navíc zjištěno, že hodnota zboží na prodejně (bez řezaných květin) dokonce převyšuje více jak 1,6 násobek průměrných měsíčních tržeb. V příštích letech by se tak management podniku měl zaměřit na zúžení tohoto sortimentu a soustředit se především na prodej řezaných květin, který v tomto podniku představuje kolem 60 % tržeb.

Kavárna

V souvislosti se stažením sortimentu by se vzhledem k rozsáhlým vnitřním prostorům nabízela myšlenka alternativního využití. Zajímavé by mohlo být vytvoření malé kavárničky přímo v prostorách prodejny. Tento koncept není příliš častý, avšak majitel jednoho takového květinářství označuje toto spojení za velmi přínosné a zajímavé. Kavárna by tam mohla posloužit především v období chladných dnů, kdy venkovní posezení nepřipadá v úvahu. Opět se jedná o určité spojení, které by mohlo přilákat nové zákazníky a podpořit jejich nákup květin.

4.3.2 Dodavatelé

Jedinou možností, jak soupeřit s konkurencí v cenách, by bylo nalézt levnější zdroj ze zahraničí. Řešením by mohl být nový online koncept zvaný G-Fresh. Ten dává možnost zákazníkům objednat si květiny přes webshop přímo u pěstitele. Díky této skutečnosti, zde již nefiguruje tolik mezičlánků a nákupní ceny tak mohou být mnohem nižší. Druhým pozitivním přínosem může být také lepší kvalita květin.

Za uvážení stojí také vytvoření určité kooperace s jinými květinářstvími v oblasti nákupů květin. Díky větším objemům nákupů by mohli majitelé květinářství od dodavatelů získat nižší ceny.

4.4 Dílčí shrnutí čtvrté kapitoly

Poslední kapitola se blíže věnovala rizikům v květinářství, která byla v průběhu práce klasifikována jako střední a vysoká. Tato rizika již představují hrozbu, která není zanedbatelná, a proto je potřeba se jim dále věnovat.

Mezi tato významná rizika patří především rizika spojená se změnou životního stylu obyvatel a poklesem jejich kupní síly. V tomto směru by mohlo být doporučením zaměřit se na větší segment zákazníků. Nový segment by mohl majitel podniku oslovit pomocí vytvoření nového e-shopu, a tím rozšířit portfolio nabízených služeb o prodej květin online. Tento krok by mohl být do budoucna úspěšný právě proto, že obliba nakupování na internetu neustále roste. Dále by se měl majitel podniku více zaměřit na oslovování firemní klientely, která by mu zajistila větší objemy prodejů a představovala by tak pro něj stabilní zdroj příjmů.

Právě větší zakázky by mohly podniku pomoci překonat období nízkých tržeb, které jsou charakteristické např. pro letní měsíce, tedy období dovolených. V tuto dobu jsou velmi často pořádány nějaké oslavy, především pak svatby. V tomto smyslu by se měl podnik více zaměřit na spolupráci např. se svatebními agenturami.

Velký pokles tržeb zaznamenává majitel podniku také v měsíci leden, který je obecně mezi podnikateli méně oblíbený. Avšak i tento měsíc může pro květinářství nabízet možnost vyšších tržeb např. v podobě výzdob plesů.

Určitě za zmínku stojí také poměrně nový dodavatelský koncept zvaný G-Fresh, který láká řadu dovozců květin kvůli nižší ceně a zaručované vysoké kvalitě. Dalšího snížení nákupních cen by majitel podniku mohl dosáhnout pomocí spolupráce s jinými nekonkurenčními květinářstvími. Společnými objednávkami by totiž mohli nakupovat od dodavatelů za příznivější ceny.

Do této chvíle se vedení podniku zaměřovalo především na opatření, která snižovala dopady poklesu tržeb. Jednalo se především o úsporná opatření spojená se snížením mzdových nákladů. Avšak do budoucna je potřeba zaměřit se na opatření, která budou předcházet vzniku možných rizik. O to víc by mělo vedení podniku urychlit tyto kroky vzhledem k tomu, že do dvou let vstoupí na trh nová konkurence v podobě nákupní galerie.

Již minulý rok se majitel podniku přesvědčil, jak obrovský vliv má konkurence v podobě hypermarketu a květinářství na tržby v jeho podniku. V době kdy tato konkurence kvůli

rozsáhlé rekonstrukci přerušila provoz, tržby v květinářství Alegro s.r.o. výrazně vzrostly. Nová konkurence tak může zapříčinit zcela opačný scénář, a to razantní úbytek tržeb.

V neposlední řadě nesmí majitel podniku zapomínat na důležité marketingové nástroje v oblasti podpory prodeje. Např. výzdoba venkovního areálu a hospůdky by měla rovněž sloužit jako reklama, která podpoří zvýšení prodeje v květinářství.

Tato kapitola poukázala na to, že i v tak malé organizaci jako je květinářství Alegro s.r.o. se nabízí celá řada důležitých rizik, která by mohla ohrozit fungování podniku. Na druhou stranu se zde nabízí ale také spousta možností, jak tyto hrozby překonat. Některá z nich tak byla v této kapitole navržena jako možná doporučení pro majitele podniku.

ZÁVĚR

Mezi nejčastější chyby, kterých se manažeři dopouštějí, patří obava z něčeho nového a neznámého, nedostatek potřebných informací a především neochota brát na sebe riziko za špatná rozhodnutí. Rizika jsou totiž velmi často vnímána pouze ve svém negativním významu. Avšak v případě, že jsou řízena správným způsobem, mohou mít na podnikání pozitivní dopad. Je proto důležité nahlížet na rizika nejen jako na hrozbu, ale také jako na příležitost.

Řízení rizik představuje opakující se proces provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich vzniku popřípadě mírnit jejich dopady. Mezi základní kroky tohoto procesu patří identifikace, hodnocení, ošetření a kontrola rizik.

Cílem této práce byla analýza rizik, jejich dopadu na podnikové činnosti a doporučení vedoucí k omezení významných rizik ve vybraném podniku. K těmto účelům byl vybrán maloobchod s květinami. Co se týká podnikání v oboru květinářství, pracovat s květinami je zajímavé, ale také velmi rizikové. To platí i pro analyzovaný podnik. I přesto, že zde byla sledována především významná rizika na strategické a taktické úrovni, ve výsledku bylo identifikováno mnoho rizikových faktorů. Tyto faktory spolu ve velké míře úzce souvisejí a jejich společným znakem je pokles poptávky, a tím tedy pokles tržeb.

Až v posledních třech letech pociťuje vedení podniku právě značný pokles tržeb. Otázkou zůstává, co je příčinou tohoto jevu. Podle slov majitele, dělají vše stejně, dokonce ani konkurence nepřibyla. Jedním z možných vysvětlení je obecný fakt, že některé ekonomické ukazatele mluví v jejich neprospěch, především nezaměstnanost a kupní síla obyvatelstva v místě jejich působení. Navíc obecně životní styl mladé generace se mění. Návštěvnost kamenných obchůdků klesá, stejně jako obliba květin.

Jednou z dalších možných příčin je také skutečnost, že v posledních letech se vedení podniku nepokusilo o téměř žádné změny a spoléhalo se na neměnný vývoj trhu.

Avšak dnešní moderní trhy se neustále vyvíjí kupředu, a proto je potřeba s tímto trendem držet krok. V případě tohoto květinářství je zde stále velký prostor pro rozvoj. Majitel může v budoucnu těžit z dobrého jména a pověsti vybudovaného podniku. Tuto svou silnou stránku by měl co nejrychleji využít např. v souvislosti s navrhovanými doporučeními.

Za zmínku stojí především rozšíření portfolia služeb v podobě e-shopu, zvýšení podílu firemní klientely, větší důraz na podporu prodeje a nalézání nových možností ve vztahu

k dodavatelům. Jedná se však pouze o zlomek toho, co by mohl majitel podniku učinit. Záleží tedy jen na něm, kterým směrem se vydá. Avšak je důležité připomenout, že i malé změny mohou přinést velké výsledky. V tomto ohledu hraje důležitou roli především čas, kdy majitel by již neměl váhat, ale učinit jasná rozhodnutí jakým směrem se chce do budoucna vydat.

Jen to může být cesta k úspěchu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [2] ČESKÁ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích SO ORP k 31. 12. (1990-2013)* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fc%2Fportal%2Flayout%3Fp_1_id%3D20137706%26p_v_1_s_g_id%3D0&_3_keywords=po%20et+obyvatel+P%20erov&_3_groupId=0&x=8&y=6
- [3] DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. 1st ed. Praha: APraCom, 2010, 169 s. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.
- [4] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Petr a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [6] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [8] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [9] HOLUB, Tomáš. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Česká ekonomika rok po oslabení kurzu* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/holub_20141014_emise_zm_karvina.pdf
- [10] CHEVALIER, Alain. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 137 s. ISBN 80-858-6505-X.

- [11] JOHNSON, Gerry. *Exploring strategy*. 10th ed. Harlow: Pearson, 2014, xxxii, 783 s. ISBN 9781292002545.
- [12] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001215.
- [13] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [14] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [16] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [17] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [18] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [19] MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [20] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [21] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- [22] MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [23] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

- [24] SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. *Prodej květin v prodejnách potravinářského obchodu*[online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/file/2582/Prodej%20kvetin%20SOCR%20CR%20final%20na%20web.pdf>
- [25] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [26] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [27] TREASURY, H.M. *The orange book: Management of Risk- Principles and Concepts* [online]. London: Stationery Office, 2004 [cit. 2014-06-27]. ISBN 18-453-2044-1. Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191513/The_Orange_Book.pdf.
- [28] VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [29] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- [30] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 8072611437.
- [31] VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [32] YOE, Charles E. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012, 561 p. Food science and technology (CRC Press). ISBN 14-398-5749-0.
- [33] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 2563 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [34] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- [35] Interní dokumenty podniku