

Analýza a řízení podnikatelských rizik

Gabriela Rídlová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Rídlová**
Osobní číslo: **L11284**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretické pojednání k problematice analýzy podnikatelských rizik**
- 2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce**
- 3. Analýza současných podnikatelských rizik ve vybraném podniku. Vymezení problematických oblastí**
- 4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

[2] MERNA, Tony a FAISAL F. Al-Thani. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

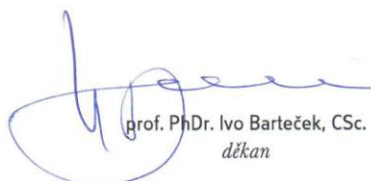
Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 5.5.2014


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší problematiku analýzy a řízení rizik ve vybraném podniku. Teoretická část charakterizuje okolí podniku, riziko a jeho klasifikace, analýzu rizik a její metody. V praktické části je představen vybraný podnik, zabývající se zakázkovou strojní výrobou. Dále je provedena analýza současných rizik podniku, pomocí Porterovi metody konkurenčního prostředí, PEST analýzy a SWOT analýzy. Za pomoci těchto analýz je vypracováno zhodnocení a návrhy doporučení ke zlepšení stavu podniku.

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

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the problem of risk management and analysis in the selected company. The theoretical part characterizes the business environment, risk and its classification, risk analysis and its methods. In the practical part of the chosen enterprise, engaged in machinery production. Further analysis of the current risk-ups, Porter competing methods of the environment, PEST analysis and SWOT analysis. With the help of these analyzes is drawn evaluate proposals and recommendations to improve the state of the company.

Keywords: company, risk, risk analysis, risk management.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. et. Ing. Jiřímu Konečnému, PhD. za odborné vedení a věnovaný čas ke konzultacím dané problematiky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí ekonomického úseku společnosti XY za cenné informace a konzultace k praktické části.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a příbuzným, kteří mě při psaní bakalářské práce plně podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK A JEHO OKOLÍ	11
1.1 PODNIKÁNÍ.....	11
1.2 OKOLÍ PODNIKU.....	11
2 RIZIKO	13
2.1 KLASIFIKACE RIZIK.....	13
2.2 VĚCNÁ KLASIFIKACE PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	15
3 ANALÝZA RIZIK	19
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	19
3.1.1 Aktivum.....	19
3.1.2 Hrozba	20
3.1.3 Zranitelnost.....	20
3.1.4 Protiopatření	21
3.1.5 Riziko	21
3.2 IDENTIFIKACE RIZIK	22
4 METODY ANALÝZY RIZIK	24
4.1 PEST ANALÝZA.....	24
4.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	26
4.3 SWOT ANALÝZA.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 SPOLEČNOST XY, S.R.O.	32
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	32
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	37
5.4 STRATEGICKÁ VIZE SPOLEČNOSTI	38
6 METODOLOGIE ANALÝZY RIZIK	40
7 PEST ANALÝZA	41
7.1 POLITICKÉ FAKTORY	41
7.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	42
7.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY	45
7.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	46
8 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	47

8.1	RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	47
8.2	RIZIKO VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	48
8.3	SÍLA ODBĚRATELŮ.....	48
8.4	SÍLA DODAVATELŮ	48
8.5	SUBSTITUČNÍ PRODUKTY	49
8.6	VYHODNOCENÍ ANALÝZY	49
9	SWOT ANALÝZA	51
9.1	SILNÉ STRÁNKY	51
9.2	SLABÉ STRÁNKY	52
9.3	PŘÍLEŽITOSTI	53
9.4	HROZBY	54
9.5	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	55
10	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Riziko je součástí každodenního života, setkáváme se s ním jak v osobním životě, tak při práci. Riziko má pro různé činnosti rozdílné významy, základem však vždy zůstává nejistota.

Při podnikatelské činnosti chápeme riziko jako ohrožení, ale i jako příležitosti. Aby se stal podnik úspěšným, musí podstupovat různá rizika, ale zároveň musí umět s následky a příčinami těchto rizik pracovat, aby se staly přijatelnými.

Existuje velké množství faktorů, které na podnik působí, jedná se jak o vnější, tak vnitřní rizika. Vnitřní rizika jsou spojena například s výrobou nebo zaměstnanci a většinou se jedná o taková rizika, které podnik může nějakým způsobem ovlivnit. Vnějšími riziky rozumíme například působení státu, tato rizika jsou pro podnik neovlivnitelná.

Téma této práce jsem si vybrala, protože mě zaujalo svým obsahem. Myslím si, že analýza rizik je jednou z nejdůležitějších činností, kterou musí podnik provádět, aby si udržel svoji pozici na trhu a také se neustále rozvíjel.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu současných rizik ve vybraném podniku a vymezit jeho problematické oblasti, následně navrhnout vhodná opatření pro zlepšení stavu podniku v těchto problematických oblastech.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává o problematice analýzy rizik a výběrem vhodné metodiky. V praktické části je představen vybraný podnik, je provedena analýza současných rizik podniku pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, PEST analýzy a SWOT analýzy. Na základě provedených analýz jsou navržena vhodná opatření pro zlepšení stavu podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A JEHO OKOLÍ

Podnikem chápeme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. [3]

1.1 Podnikání

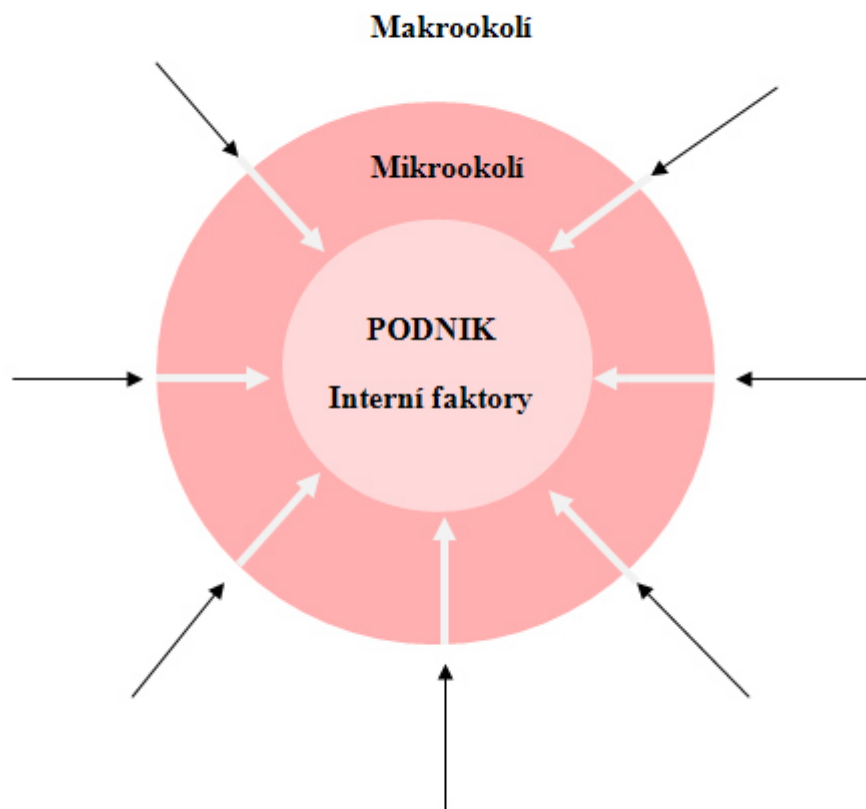
„Podnikání je právně vymezeno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [13]

Podnikat mohou fyzické a právnické osoby. Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského oprávnění, právnické osoby musí sepsat společenskou smlouvu a získat oprávnění k podnikání zápisem do obchodního rejstříku. Do právnických osob patří osobní i kapitálové společnosti tj. veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručním omezeným, akciové společnosti, družstva a státní podniky. [3]

1.2 Okolí podniku

Okolím podniku rozumíme vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolí, ve kterém působí. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatím co možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Faktory, na které může mít podnik určitý vliv, nazýváme mikrookolí. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat. [3]



Obrázek 1: Okolí podniku [17]

2 RIZIKO

„S rizikem se setkává každý jednotlivec, podnik nebo organizace, při své běžné každodenní činnosti.“ [8]

Pojem riziko pochází údajně již ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Pochází z italského slova risico, které označovalo nebezpečí, kterému se museli mořeplavci vyhnout.

Dnes se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně neúspěchu při podnikání.

Riziko je podvědomě spojováno převážně s negativními důsledky, které můžeme označit za hrozbu nebo ztrátu, ale vstup do rizika je často dobrovolný, s cílem získat pozitivní výsledky a využít příležitost.

Riziko se může chápat jako:

- a) Pravděpodobnost či možnosti vzniku ztráty.
- b) Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- c) Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- d) Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- e) Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- f) Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko). [12] [8]

2.1 Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat z mnoha aspektů. Základní způsoby třídění rizik:

- **Čisté riziko** - jedná se o rizika, která mají pouze negativní stránku. Obvykle se vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, resp. ztrátám života jednotlivců a členů organizačních jednotek vyvolaných přírodními jevy (např. povodně, požáry aj.) technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních zařízení) a jednáním lidí (např. krádeže).

- **Podnikatelské riziko** - v hospodářské praxi obvykle převažují rizika, které označujeme jako podnikatelská. Tato rizika mají nejen negativní stránku, ale také pozitivní:
 - variability možných výsledků určitých procesů či aktiv,
 - možnost odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných,
 - pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků.Odchytky skutečně dosažených výsledků podnikatelské činnosti od předpokládaných mohou být žádoucí nebo nežádoucí. Žádoucí odchylky vedou směrem k vyššímu zisku a nežádoucí směrem ke ztrátě. [5]
- **Systematické riziko** – jedná se o riziko vyvolané společnými faktory a postihující v různé míře všechny hospodářské jednotky, respektive oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem systematického rizika jsou například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu (změny cen základních surovin a energií aj.). Vzhledem ke svému charakteru představují obvykle rizika makroekonomická.
- **Nesystematické riziko** - je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich aktivity. Zdrojem takového rizika může být například odchod klíčových pracovníků firmy, selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení aj. Vzhledem ke svému charakteru představují obvykle rizika mikroekonomická.
- **Vnitřní rizika** - rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy (například rizika technicko-technologická spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, rizika selhání pracovníků aj.)
- **Vnější rizika** - tato rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení:
 - makroekonomické – ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické faktory
 - mikroekonomické – konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.

- **Ovlivnitelná rizika** - chápeme jako rizika, které lze eliminovat, respektive oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny a to ve smyslu eliminace respektive snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací (například zvýšením kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje, zlepšením jejich přístrojového vybavení apod. lze snížit rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií).
- **Neovlivnitelná rizika** - podnik nemá možnost působit na jeho příčiny (např. nepříznivá změna měnového kurzu, povodeň aj.), ale můžeme přijmout opatření snižující cí nepříznivé následky těchto rizik (např. pojištění).
- **Primární a sekundární rizika** - sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu. [5]

2.2 Věcná klasifikace podnikatelských rizik

Členění rizik podle jejich věcné náplně je velmi významné. Z tohoto hlediska se rizika rozlišují na:

- **Výrobní rizika** - tato rizika mají často charakter omezenosti, respektive nedostatků zdrojů různé povahy (surovin, materiálu, energií, určitých pracovních sil určité kvalifikace), které mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky. Dále se může jednat o rizika plynoucí z výpadku plynulého provozu či poruchy. Mezi tyto rizika patří výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky nebo zastavena výroba, náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa. Tato rizika se označují jako provozní rizika nebo také operační rizika. U provozních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci, při té se ovšem mohou vyskytnout sekundární rizika. Pokud i přes provedená opatření dojde k havárii, je nutné se intenzivně věnovat odstranění jejich důsledků, aby se minimalizoval dopad související s přerušením výroby. [5] [24]
- **Technická rizika** - technická nebo také technologická rizika jsou taková rizika, která jsou spojena s použitím nových nebo nevyzkoušených technologií nebo tech-

nických zařízení či výrobních prostředků. Technická rizika existují díky neustálému rozvoji a inovacím a vznikají v důsledku zavádění nových produktů na trh. [24]

- **Ekonomická rizika** - jedná se o rizika, která ovlivňují ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější. Tato rizika jsou spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, s chybami v jiných oblastech podniku i faktory vně podniku. Zahrnují především širokou paletu nákladových rizik, jež jsou vyvolána růstem cen surovin, materiálu, energií, služeb a dalších nákladových položek. V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku.
- **Finanční rizika** - tato rizika jsou spojena se způsobem financování, dostupností zdrojů financování a schopností dostát splatným závazkům, nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami, změnami měnových kurzů. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.). Vně podniku se pak jedná především o podmínky podnikání – politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U finančních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci. [5] [24]
- **Tržní rizika** - tržní neboli obchodní rizika jsou taková rizika, která jsou spojená s neúspěšností podniku na domácích i zahraničních trzích. Mají převážně podobu rizik prodejních (poptávkových) ve vztahu k velikosti prodeje a rizik cenových z hlediska dosahovaných prodejních cen (zdrojem tržních rizik je častou chování konkurence projevujících se zaváděním nových výrobků a cenovou politikou, změny spotřebitelských preferencí aj.). Tržní rizika výrazně ohrožují hospodářské výsledky firmy. [4] [24]
- **Marketingová rizika** - tato rizika jsou spojena s vhodným zvolením a zacílením marketingových aktivit – např. marketingové kampaně, tržní segmentace, s vhodně zvoleným produktem a se správným odhadem vývoje trhu.
- **Sociální rizika** - jde o taková rizika, která jsou spojena s jednáním lidí. Jedná se především o:
 - manažerská rizika – související s nevhodnými rozhodnutími manažerů a vlastníků podniku,

- sociálně patologická rizika – podvody, krádeže,
 - skupinové hrozby – např. masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací, přírodními katastrofami a různými konflikty,
 - zdravotní rizika – riziko pandemie. [24]
- **Legislativní rizika** - tato rizika jsou spojena s legislativní úpravou podnikání. Jedná se především o nové zákony, změny zákonů a norem a jejich důsledky. Důležitou složkou tohoto rizika může být nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva aj.). [4] [24]
 - **Politická rizika** - politickými riziky označujeme taková rizika, která jsou spojena se změnami státního zřízení a vládní orientace. Zahrnují stávky, národní a rasové nepokoje, války, teroristické akce aj., které jsou zdrojem politické nestability, i změn politických systémů. Do skupiny politických rizik se obvykle zahrnují i rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a to především v rozvojových zemích, která mohou mít podobu znárodnění, omezení navrácení zisku, uvalení tarifních bariér a exportních omezení, odmítnutí původně schválených dotací, omezení přístupu ke zdrojům surovin a energií aj. [4] [24]
 - **Projektová rizika** - projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Riziko a nejistota jsou neodmyslitelné u všech projektů a investoři s účastí v projektech, nebo v majetku firmy, jsou vystaveni rizikům po celou dobu života projektu. Vliv rizika například u strojírenského projektu, je proporcionální k velikosti jak stávající, tak navrhované investice. Obvykle je období po schválení až do dokončení stavby pro investora, nebo pro investory spojeno s rychlými a intenzivními výdaji a proto je tato etapa procesu obzvláště citlivá na rizika. [9]
 - **Environmentální rizika** - jde o taková rizika, která jsou spojena s ekologií. Jedná se například o emise a znečištění vod, půdy a ovzduší, úniky nebezpečných látek, působení ozonové díry a další. Mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesů do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů, ztrát spojených s nucením ukončením určitých aktivit aj. [4] [24]

- **Živelná a přírodní rizika** – jedná se o rizika, která jsou spojena s živly. Patří sem například živelné pohromy a přírodní katastrofy. Tato rizika jsou neovlivnitelná.
- **Bezpečnostní rizika** - jde o taková rizika, která jsou spojena s bezpečností osob, aktiv a informací.

Skupiny bezpečnostních rizik:

- personální bezpečnost – poškození majetku, zdraví a života osob, ochrana osobních údajů,
- fyzická bezpečnost – poškození zařízení, narušení objektů a systémů,
- informační rizika – narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití či poškození dat. [10] [24]

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je prvním krokem při snižování rizik. Zpravidla je chápána jako proces vymezení hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik. [11]

Analýza rizik zpravidla obsahuje:

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a aktiv, které vlastní.
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich důležitost pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhu událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Možná řešení analýzy rizik jsou následující:

- uskutečnění vhodných opatření pro snížení rizika,
- vědomé akceptování rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace,
- vyhnutí se rizikům,
- přenesení rizik na třetí strany (transfer rizika). [12]

3.1 Základní pojmy

3.1.1 Aktivum

Aktivum je vše, co má pro podnik určitou hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná a nehmotná. Za hmotná aktiva považujeme například nemovitosti, cenné papíry, peníze a podobně. Mezi nehmotná aktiva patří například informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků a podobně. Aktivem ale může být i samostatný podnik, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva.

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu následující hlediska:

- pořizovací náklady či jiná hodnota aktiv,
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
- rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).

3.1.2 Hrozba

Hrozbou rozumíme sílu, událost, aktiva nebo osobu, která má nežádoucí působení na bezpečnost nebo může způsobit škodu (např. požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, kontrola finančního úřadu).

Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby.

Hodnocení úrovně hrozby:

- Schopnost způsobit škodu – **nebezpečnost**
- Pravděpodobnost dostání se hrozby k aktivu – **přístup**
- Zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu – **motivace**

Údaje k identifikaci hrozeb lze získat od vlastníků aktiv, manažerů, pracovníků lidských zdrojů, interních a externích odborníků, pojišťoven nebo od specializovaných firem.

3.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem.

3.1.4 Protiopatření

Jedná se o postup, proces, proceduru, technický prostředek, nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem minimalizovat následky vzniklé škody. V analýze rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita vyjadřuje, nakolik protiopatření minimalizuje působení hrozby. Používá se ve fázi zvládnání rizik jako jeden z nejvýznamnějších parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření.

Do nákladů na protiopatření se zahrnují náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Tyto náklady jsou velmi důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr vhodného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady.

V rámci analýzy rizik je třeba zároveň identifikovat stávající opatření, která již byla účinná.

3.1.5 Riziko

Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu, stejně jako aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik.

Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva. Na zvyšování úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. [11] [12]



Obrázek 2: Analýza rizik [19]

3.2 Identifikace rizik

Identifikace rizika patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizik, je nezbytným krokem v počáteční etapě ocenění projektu a musí k ní dojít před podrobnou analýzou a alokací rizik. Cílem identifikace rizik je dospět k vyčerpávajícímu souboru rizikových faktorů, které mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejich určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných respektive realizovaných investičních projektů. Identifikace rizika by měla zahrnout interní i externí rizika. [5] [9]

K identifikaci rizikových faktorů lze využít určité nástroje. Nejvýznamnějšími jsou:

- **Kontrolní seznamy** – poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze** – tyto diskuze mohou mít podobu brainstormingových schůzek, ve které je skupina tvořena pracovníky firmy nebo externími experty. Na schůzce může každý vyjádřit svůj názor, bez ohledu na své postavení.

- **Nástroje strategické analýzy** – jedná se o nástroje, které podporují především identifikaci externích rizik (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.).
- **Kognitivní mapy** – představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika. Tyto faktory se zapisují na papír a orientovanými spojnicemi se zobrazují jejich vzájemné vazby.

4 METODY ANALÝZY RIZIK

Existují dva základní přístupy k řešení analýzy rizik a to kvantitativní, nebo kvalitativní metoda. V praxi používáme buď jeden z těchto dvou přístupů anebo jejich kombinaci.

Kvalitativní metoda

Je postavena na popisu závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Metoda popisuje povahu rizika a pomáhá zlepšit pochopení rizika. Analytici musí koncentrovat svůj čas a úsilí na oblasti, které jsou k riziku nejcitlivější.

Tato metoda se vyznačuje tím, že jsou rizika vyjádřena v určitém rozsahu (např. jsou odhadována <1 až 10> nebo určená pravděpodobností <0,1> nebo slovně <malé, střední, velké> apod.). Úroveň se obvykle určuje kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší, rychlejší, ale více subjektivní.

Případy využití kvalitativní metody:

- upřesnění postupů při detailní analýze rizik,
- nedostatečné kvality či kvantity získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách. [9] [12]

Kvantitativní metoda

Je založena na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používá číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřuje dopad obvykle ve finančních termínech (např. „tisíce Kč“). Tato metoda je více přesná než kvalitativní, její provedení sice vyžaduje více času a úsilí, avšak poskytuje finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. [12]

4.1 PEST analýza

Jedná se o analýzu vnějšího okolí podniku, jejímž cílem je identifikovat vnější faktory, které mohou působit na podnik.

Okolí podniku je tvořeno řadou prvků. PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit podnik a jeho rozvoj. Do sociálního okolí podniku se také řadí demografické a kulturní prostředí. [2]

Význam zkratky PEST:

P - Political (politické faktory)

E – Economical (ekonomické faktory)

S – Social (sociální faktory)

T- Technological (technologické faktory)

Politické faktory

Analýza politických faktorů se zabývá problematikou stability politické scény a jejího dopadu na stabilitu legislativního rámce. Důležité je sledování všech podstatných zákonů a návrhů pro oblast, ve které podnik působí, stejně jako chování regulačních orgánů.

Mezi politické faktory patří např. legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění (podniků i jednotlivců), předpisy pro mezinárodní obchod, předpisy na ochranu ochranných známek, předpisy na ochranu prostředí, pracovní právo, ochrana spotřebitelů a další.

Ekonomické faktory

Analýza ekonomického prostředí je důležitá pro odhad ceny pracovní síly a cen produktů a služeb.

Do ekonomických faktorů patří např. HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, podpora v nezaměstnanosti), měnové kurzy, zdanění a inflace.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou např. demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, povolání atd.), pracovní mobilita, vzdělání, změny životního stylu, rozdělení příjmů, kulturní faktory, móda, koníčky atd.

Technologické faktory

Do technologických faktorů řadíme např. vládní výdaje na výzkum, vývoj nových technologií, spotřeba energie, náklady na energii, změny v informační technologii, internet atd.

[2]

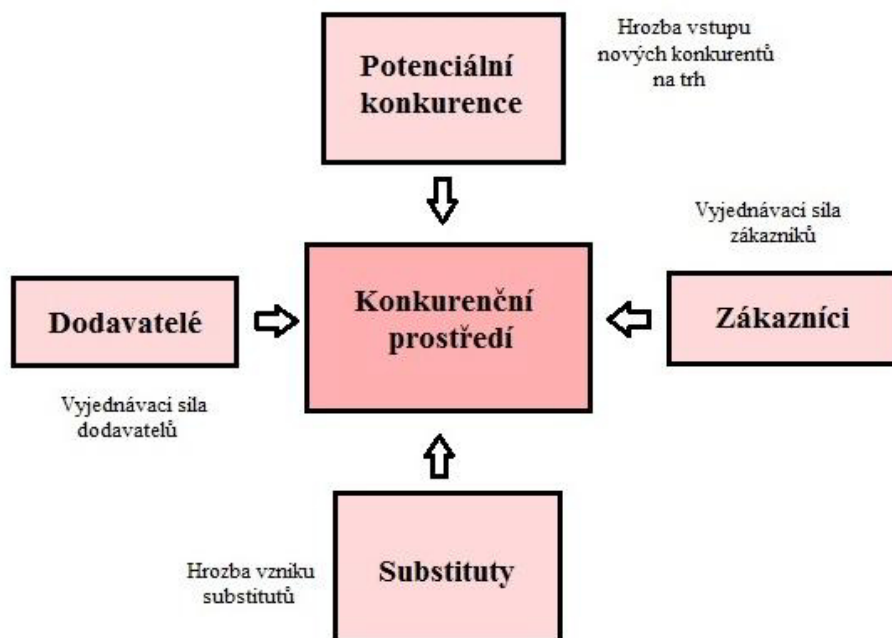
4.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je užitečným a často využívaným nástrojem analýzy. Jedná se o analýzu odvětví a jeho rizik. Analýza popisuje vnější podmínky působící na daném trhu. Je velmi důležité dělat analýzu stále dokola, protože trh i podmínky na trhu se neustále mění.

Cílem Porterovi analýzy by mělo být identifikování potenciální hrozby i příležitostí, pomocí kterých by mohlo být působení těchto hrozeb odstraněno.

Faktory porterového modelu:

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Rivalita mezi stávající konkurencí
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů [7]



Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil [7]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je velmi důležitá v nových nebo rozvíjejících se oborech, kde není znám objem trhu, nebo objem trhu rychle roste.

Hrozba je snižována za podmínek:

- jsou-li náklady pro vstup do odvětví vysoké,
- odvětví má strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny, vody atd.),
- mají-li existující firmy významné výhody na trhu (např. zkušenosti, dlouhodobou existenci, know-how atd.),
- zákazníci jsou v daném odvětví připoutáni k již existujícím obchodním partnerům.

Rivalita mezi stávající konkurencí

Rivalita na trhu může vzniknout zejména, jedná-li se o málo rostoucí trh. Firmy se tak můžou snažit udržet si pozici na trhu za každou cenu jak cenovou, tak necenovou konkurencí. Dále pak v odvětví, ve kterém působí velký počet konkurentů nebo jsou-li výrobky konkurentů jen málo rozlišné a zákazníci tak nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.

Vyjednávací síla odběratelů

V síle kupujících je hlavní zejména jejich vyjednávací síla o ceně. Odběratel má silnou pozici především tehdy, jedná-li se pro dodavatele o významného zákazníka. Dále disponuje s potřebnými tržními informacemi (např. o tržní ceně, nabídce a poptávce), tudíž může snadno přejít ke konkurenci.

Vyjednávací síla dodavatelů

Čím více je podnik na dodavatelích závislý, tím vyšší je jejich vyjednávací síla. V odvětvích jako je např. strojírenství může být tato síla velmi vysoká, záleží zejména na složení a ceně produktů. Důležitými otázkami jsou hlavně – technologická závislost, přítomnost alternativních dodavatelů jak u nás, tak v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti.

Hrozba substitutů

Substituty se rozumí vše, co může zákazníkovi nějakým způsobem nahradit danou službu, nebo zboží. [7] [18]

4.3 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická slabá a silná místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ [6]

Zkratka SWOT vznikla z anglických slov, a to Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). [16]

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. [6]

Silné stránky

Za silné stránky podniku jsou považovány takové vnitřní faktory, ve kterých je firma dobrá a udržuje si díky nim silnou pozici na trhu. Př.: kapitálová síla, moderní technologie, kvalita výrobků atd.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Jedná se o vnitřní faktory, ve kterých je firma slabá. Někdy i nedostatek určité silné stránky znamená pro podnik slabou stránku a brání tak efektivnímu výkonu firmy. Př.: zastaralá technologie, vysoká zadluženost, slabý management atd.

Příležitosti

Příležitosti znamenají pro podnik možnosti, s jejichž realizací se zvyšují vyhlídky na růst nebo lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Př.: růst poptávky, růst trhu, možnost exportu atd.

Hrozby

Nepříznivá situace nebo změna v okolí podniku znamená překážky pro činnost. Mohou znamenat nebezpečí úspěchu. Na tyto faktory musí podnik rychle reagovat, aby je odstranil, nebo minimalizoval. Př.: silná konkurence, vstup zahraniční konkurence, nestabilita trhu atd. [2] [16]

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky podniku, které jsou v přímé kompetenci podniku a je teda možné je poměrně snadno změnit.

Při vnitřní analýze je třeba se zaměřit na:

- pozici na trhu,
- personální vybavení,
- technickou a technologickou úroveň,
- financování podniku,
- oblast marketingu – produkt, distribuce, cena, komunikační mix
- vztah se zákazníky,
- dodavatele aj.

Tyto stránky posuzujeme vzhledem ke konkurenci. To, v čem je podnik lepší je silnou stránkou, to, v čem podnik konkurence předešla, je slabou stránkou. Významnost a váha jednotlivých aspektů určuje, jestli jde o silnou nebo slabou stránku podniku.

Vnější prostředí

Faktory vnějšího prostředí leží mimo kontrolu podniku. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici podniku na trhu. Příležitosti a hrozby se mohou s postupem času měnit, a proto je vhodné je pravidelně sledovat. Jen důkladná znalost vnějšího prostředí podniku umožňuje rozvoj firmy.

Hrozby a příležitosti není samo o sobě možné minimalizovat nebo maximalizovat, je pouze možné snížit nebo zvýšit jejich vliv na podnik.

Při vnější analýze je třeba se zaměřit na:

- společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům,
- vlivy demografické,
- kulturní faktory,
- technické a technologické prostředí,
- ekonomické faktory,
- politické a legislativní vlivy,
- potenciální konkurenci. [23]

SWOT	S Silné stránky (Strengths)	W Slabé stránky (Weaknesses)
O Příležitosti (Opportunities)	Strategie S-O Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Strategie W-O Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence. Různé formy integrace.
T Hrozby (Threats)	Strategie S-T Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Strategie W-T Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Obrázek 4: SWOT analýza [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST XY, S.R.O.

5.1 Základní informace

Podnik je situován ve Zlínském kraji, ve městě Uherské Hradiště. Podnik jsem pojmenovala XY, s.r.o. na přání odpovědných pracovníků, z důvodu interních informací, které mi byly poskytnuty.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 140 700 000 Kč

Předmět činnosti:

- kovoobrábění
- velkoobchod
- zprostředkování souvisejících služeb



Obrázek 5: Umístění podniku

Firma XY, s.r.o. se zabývá zakázkovou strojní výrobou v oboru rotačního a nerotačního obrábění a souvisejícím službám.

Dále se podnik věnuje CNC obrábění a to použitím technologií frézování, soustružení a broušení, je výrobcem přesných ozubených kol a je schopna realizovat jednoduché montážní práce. Podnik má k dispozici moderní automatizované výrobní a kontrolní technologie. Samozřejmostí je také použití nejmodernějších výrobních technologií CAD/CAM. Obrábí mnoho druhů materiálů např.: ocel, nerez ocel, slitiny hliníku a mědi a plasty.

Firma preferuje složité a technologicky náročné výrobky a zaměřuje se jak na malé a střední tak i velké výrobní série, podle požadavků a přání zákazníka.

Podnik dodává většinu svých výrobků do lehkého průmyslu jako je např. automobilový, letecký, elektrotechnický a telekomunikační, vyrábí montážní díly pro hydraulické systémy, vakuové systémy, ruční elektrické a pneumatické nářadí.

Větší část výroby cca 70% je realizována pro tuzemské zákazníky, přímému exportu připadá zbylých 30% výroby.

Společnost zaměstnává 92 pracovníků, kteří většinou pracují ve 3 směnném a nepřetržitém provozu.

Technologie obrábění:

- **Frézování**

Podnik zajišťuje výrobu nerotačních dílců, dle požadavků zákazníka. V současné době se jedná o tisíce různých součástí nebo sestav, které jsou povrchově nebo tepelně upravovány. Obrábění je prováděno jak na klasických frézkách, tak i na ostatních obráběcích centrech.



Obrázek 6: Frézování [22]

- **Soustružení**

Výroba rotačních dílců se provozuje dle požadavků zákazníka. Jedná se o tisíce různých mechanických částí nebo sestav. Podle požadavků jsou tyto sestavy povrchově upravovány. Obrábění rotačních dílců je prováděno na hrotových soustruzích, automatech a numericky řízených soustruzích.



Obrázek 7: Soustružení [22]

- **Broušení**



Obrázek 8: CNC bruska [22]

- **Výroba ozubených kol**

Podnik vyrábí přesná ozubená kola, dle požadavků zákazníků. Jedná se o stovky různých typů kol, které jsou podle požadavků i povrchově upravovány. Součástí celého provozu je několikastupňová kontrola jakosti.



Obrázek 9: Ozubená kola [22]

- **Montáž**

Společnost je schopna provádět montáž a komplementaci menších sestav a podsestav ve vlastních prostorách. Hlavní náplní montážní dílny je sestavování, kompletace a testování sestav z dílů vyrobených vlastními technologiemi. [22]



Obrázek 10: Montáž [22]

5.2 Historie společnosti

Holdingové seskupení obchodních společností, do kterého podnik XY, s.r.o. patří, navazuje na padesátiletou tradici výroby letecké přístrojové a komunikační techniky s cílem udržet dlouholetou tradici ochranné známky a dokázat je uplatnit i v jiných oborech průmyslové činnosti, např. dopravě, zdravotnictví, energetice apod. V tomto období došlo k významnému růstu technologické úrovně společnosti.

Důležitou předností koncernu je, že nebyla vědomě porušena návaznost speciální a průmyslové výroby, nebyly zásadně narušeny osvědčené technologické a kooperační vztahy uvnitř tohoto společenství při vzniku ekonomicky a právně samostatných subjektů. Rovněž nepřetržitá spolupráce s vojenskými i civilními výzkumnými ústavy a školami v procesu vývoje, výroby a kontroly vytvářela současnou vysokou organizovanost vývoje a výroby, moderní úroveň technologií a kvalitní systém řízení jakosti. [22]

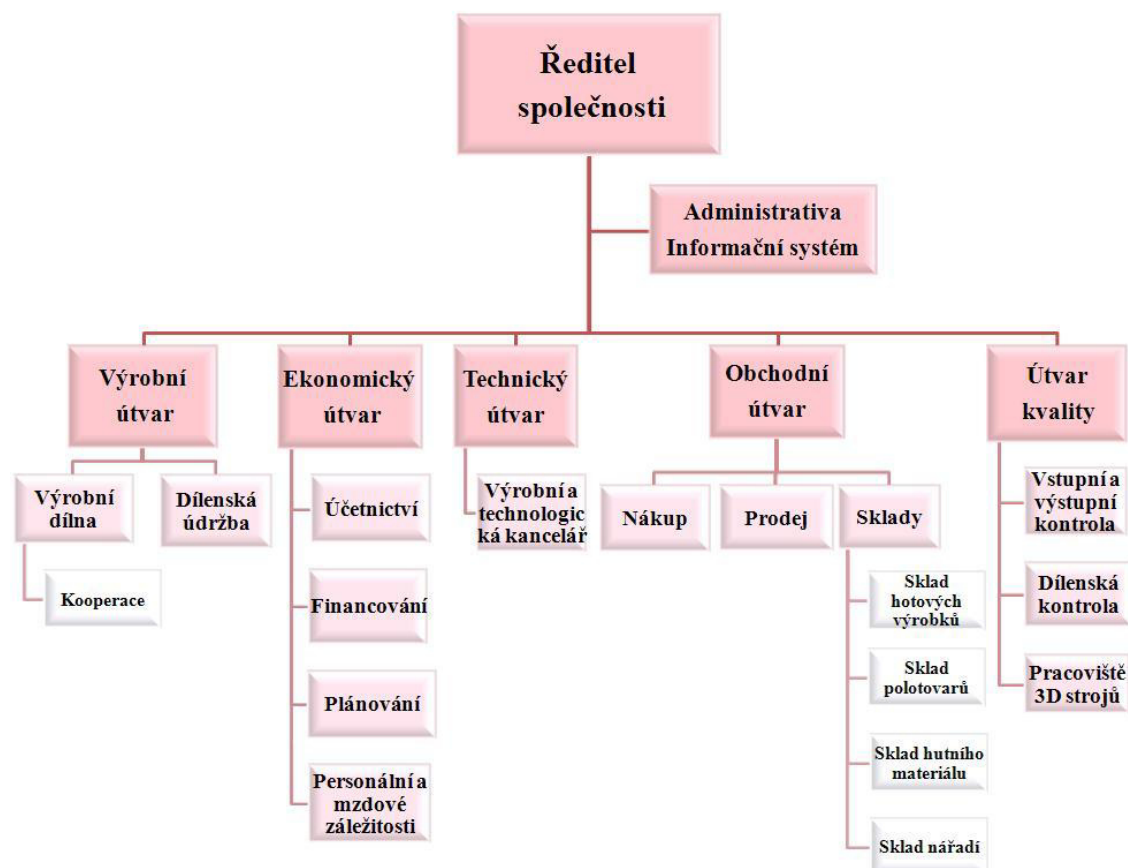
Tabulka 1: Historický vývoj holdingové společnosti

HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	
1952	založení
1953	vlastní vývoj a výroba leteckých přístrojů
1958	vývoj a výroba první radiostanice
1969	osamostatnění podniku, vývoj a výroba leteckých přístrojů pro L 410 a L 39
1970	zaveden systém řízení jakosti a spolehlivosti
1976 - 1983	rozsáhlá investiční výstavba
1984	vývoj a výroba leteckých přístrojů pro L 610 a L 59
1991	vznik akciové společnosti
1992 -	restrukturalizace firmy

Zdroj: Internetové stránky podniku

5.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti XY, s.r.o. patří mezi liniově-štabní. Uspořádání je založeno na liniové struktuře rozšířené o štabní útvary. Existují zde jednoznačné vazby mezi nadřízenými a podřízenými. Každý útvar ve společnosti má vymezené své pravomoci a povinnosti.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti

5.4 Strategická vize společnosti

Již více než patnáct let si podnik udržuje pozici kvalitního výrobce přesných třískově obráběných součástí. CNC obráběcí stroje, které umožňují výrobu soustružených a frézovaných součástí ve vysokých přesnostech, patří k hlavnímu technologickému vybavení podniku.

Další technologie, se kterými podnik XY disponuje:

- broušení (prováděné jak na klasických, tak i CNC strojích)
- frézování ozubených kol s malými moduly
- soustružnické a frézovací operace prováděné na klasických strojích
- vrtání
- řezání závitů
- finální ruční úprava vyráběných součástí

Tepelné zpracování a povrchová ochrana vyráběných dílů je zajišťována formou kooperace u smluvních partnerů.

Počet konkurentů v oblasti CNC třískového obrábění se neustále zvětšuje. Značná většina firem má již k dispozici kvalitní výrobní a měřicí technologie, což pro podnik znamená neustálou modernizaci strojního parku, aby si udržel svoji pozici na trhu.

Dlouhodobé cíle společnosti:

- Zvýšení objemu výroby pro stávající zákazníky
- Udržení vztahů se stávajícími zákazníky zejména vysokou kvalitou výrobků
- Vstup na nové trhy
- Získání nových odběratelů
- Získání technologicky a výrobně složitějších zakázek
- Uplatňovat politiku kvality tak, aby vyhovovala požadavkům zákazníků
- Nepřetržitě modernizovat výrobní a technologické zařízení
- Zvyšovat kvalitu firemních procesů prostřednictvím profesionálního a loajálního týmu

- Zajišťovat motivaci zaměstnanců ke kvalitativnímu a kvantitativnímu výkonu
- Budovat dobrou pověst firmy
- Stát se vyhledávaným zaměstnavatelem pro kvalifikované pracovníky
- Zvyšovat hodnotu společnosti pro její vlastníky i potenciální investory

Krátkodobé cíle společnosti:

- Trvalé zvyšování kvality dodávaných výrobků
- Rozvíjení obchodní vztahů s cílem dlouhodobé kvalitní spolupráce
- Obnova a inovace technologií
- Rozvíjet výrobní možnosti společnosti s požadavky zákazníků
- Zvyšovat efektivitu firmy
- Zvyšovat produktivitu práce
- Hledat možnosti zkracování výrobních časů [28]

6 METODOLOGIE ANALÝZY RIZIK

Existuje velké množství metod pro analýzu rizik v podniku. Pro práci byly vybrány metody pomocí PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy. Ostatní metody analýzy rizik jsou nad rámec práce.

První část práce bude věnována PEST analýze, ve které budou popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory působící na podnik.

Druhá použitá analýza je Porterův model konkurenčních sil. Jedná se o analýzu 5 - ti vnějších faktorů působících na daném trhu – hrozba vstupu nových konkurentů, rivalita mezi stávající konkurencí, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů.

Poslední použitá metoda je SWOT analýza, ve které se vyhodnocuje interní a externí okolí podniku. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

7 PEST ANALÝZA

PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit podnik a jeho rozvoj.

7.1 Politické faktory

Všechny podniky podnikající v České Republice podléhají zákonům, vyhláškám a jiným právním normám, kterými se musí řídit. Patří sem například obchodní zákoník, občanský zákoník, Zákon o daních z příjmů, Zákon o DPH, zákoník práce a také zákony, které se týkají životního prostředí.

Aktuální politická situace v ČR

Rok 2014 je pro českou politiku rokem častých politických událostí a vysokých výdajů na volby. Letos se uskuteční až troje volby – evropské, komunální a senátní, odhad výdajů na volby a příspěvky politickým stranám se odhaduje na 1,9 miliardy korun.

Evropská unie

Česká republika je součástí Evropské unie od roku 2004. Velkou výhodou vstupu do EU bylo otevření zahraničního obchodu, avšak nevýhodou je velký nárůst silných konkurentů. Dále z EU stále přicházejí nové vyhlášky (např. o ochraně a bezpečnosti zdraví při práci).

Podnik XY a BOZP

V rámci své činnosti se společnost musí starat o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tato povinnost je stanovena ze zákona.

Oblasti BOZP upravuje například:

- Zákoník práce č. 262/2006 Sb. v platném znění,
- Zákon č. 251/2005 Sb. v platném znění o inspekci práce a další.

Ve společnosti XY se pravidelně uskutečňují školení s cílem zvýšit povědomí o této problematice. Dodržování BOZP se pravidelně sleduje a velký důraz na audit BOZP kladou i odběratelé společnosti. [28]

Vývoj DPH

Sazba DPH má dle zákona o dani z přidané hodnoty v současné době dvě hodnoty:

a) Základní 21%

b) Snížená 15%

Tabulka 2: Vývoj sazeb DPH [27]

Rok	Sazba DPH	
	Snížená	Základní
2014	15 %	21 %
2013	15 %	21 %
2012	14 %	20 %
2011	10 %	20 %

V tabulce můžeme vidět velké zvýšení snížené daně v roce 2012 a to o 4 %. V roce 2013 se obě daně zvýšily o 1 %, což se projevuje na zvýšení cen vstupů od dodavatele a také na zvýšení cen výrobků podniku.

Podle schváleného zákona se od ledna 2016 mají obě sazby sjednotit na 17,5 %. Nová vláda ale zřejmě přijme jinou úpravu, místo jednotné sazby chce od roku 2015 naopak zavést třetí daň, pravděpodobně jen 5 - ti procentní sazbu na knihy, léky, dětskou výživu a pleny.

Dále musí podnik odvádět daň z hospodářského výsledku, která se od roku 2010 nemění a činí 19 %.

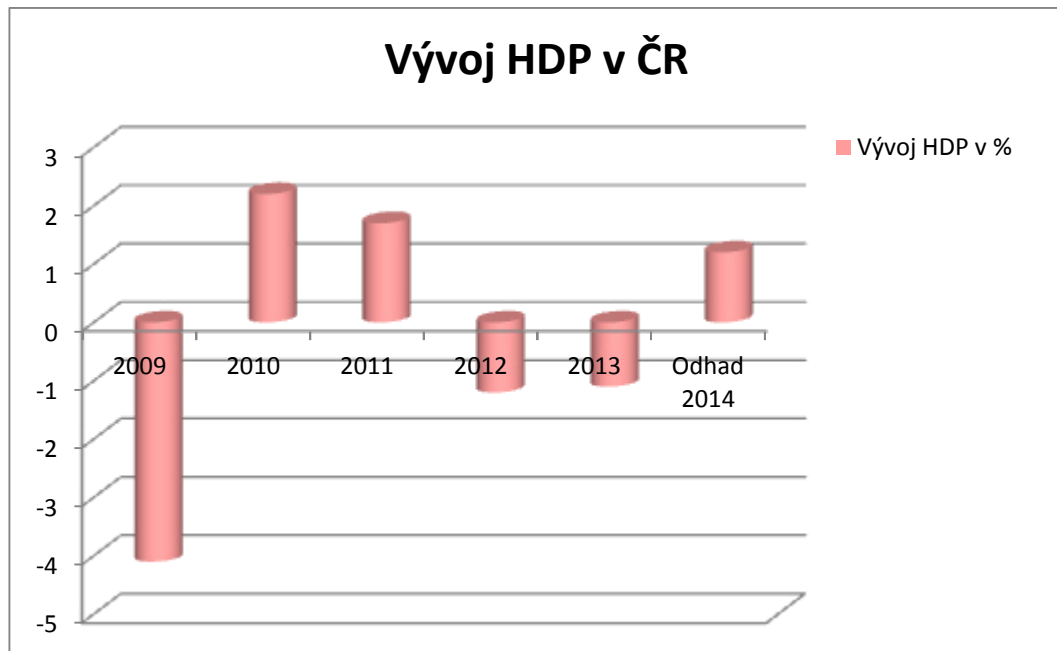
7.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

HDP představuje celkovou peněžní hodnotu výrobků a služeb vytvořených za dané období (kalendářní rok) na území státu. Pomocí tohoto ukazatele se určuje výkonnost ekonomiky státu a patří mezi nejdůležitější ekonomické faktory. Růst HDP znamená i růst ekonomiky.

Podle údajů Českého statistického úřadu byl hrubý domácí produkt v roce 2013 o 0,9 % nižší než v roce 2012. Snížení bylo způsobeno hlavně slabou poptávkou po investičním

zboží a z části také poklesem aktivního salda zahraničního obchodu. Výdaje na konečnou spotřebu zůstaly přibližně stejné jako v loňském roce. Pro rok 2014 jsou odhady příznivější, očekává se růst o 1,6 %. Tato skutečnost se hodnotí pro firmu pozitivně, protože růst ekonomiky působí kladně i na prosperitu firem. Vývoj HDP za posledních 5 let je znázorněn v následujícím grafu. [20]

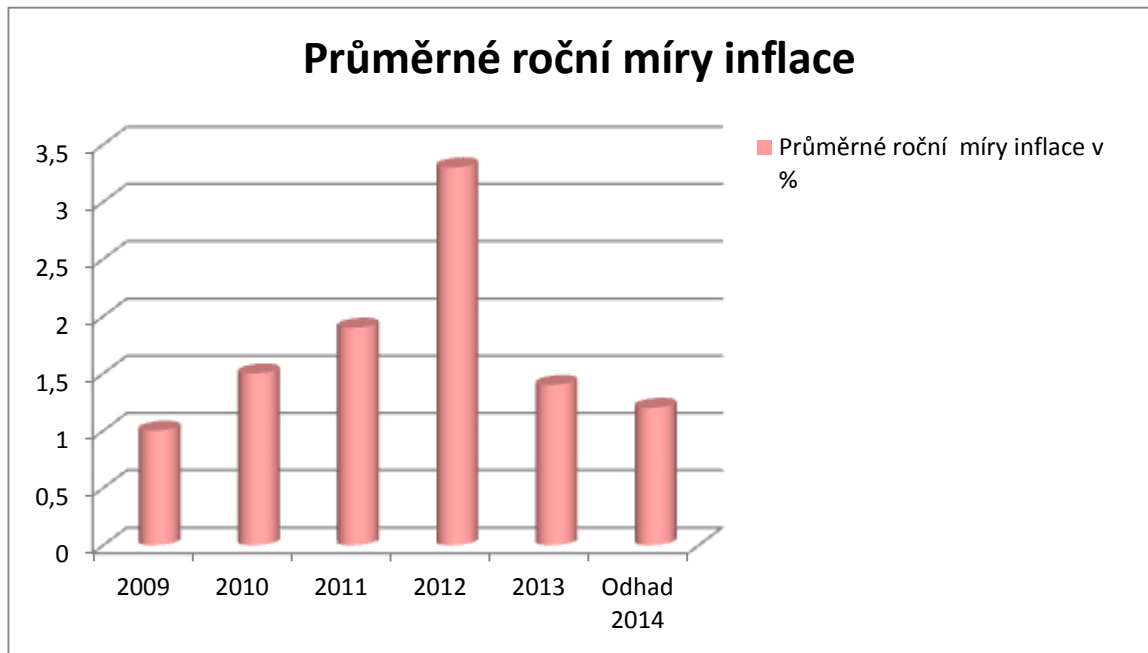


Obrázek 12: Vývoj HDP v roce 2009 – 2013 [Zdroj: ČSÚ]

Inflace

Inflace znamená růst cenové hladiny v čase. Vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexu spotřebitelských cen. Zvyšování inflace působí negativně na kupní sílu. V lednu 2014 vzrostly spotřebitelské ceny oproti prosinci 2013 pouze o 0,1 %. Tento vývoj je důsledkem zejména zvýšením cen v oddíle potraviny, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabák. V oddílech jako je bydlení a zdraví byl zaznamenán pokles. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla 1,3 % v lednu 2014. [21]

Podle odhadů České národní banky by měla do konce roku dosáhnout hodnoty 1,2 %.



Obrázek 13: Průměrné roční míry inflace v roce 2009 – 2013 [Zdroj: ČNB]

Průměrná mzda

Pro rok 2014 firmy plánují zvýšit mzdy o 2-3 %, a to zejména průmysloví výrobci. Při odhadované inflaci by to znamenalo mírné zlepšení pro lidi. Zvyšování mezd představuje pro společnost zvyšování nákladů.

Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná mzda v Kč	23 488	23 951	24 319	25 101	24 836

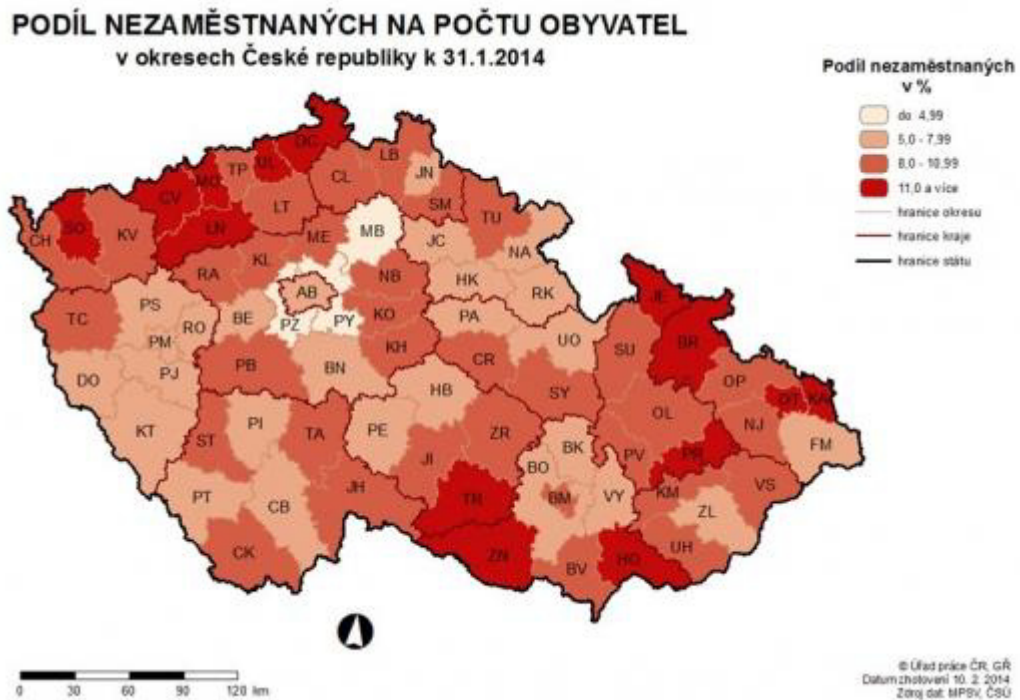
[Zdroj: ČNB]

Nezaměstnanost

K 31. lednu 2014 hledalo práci v České Republice celkem 629 274 lidí, což je o 43 465 více než před rokem.

Česká republika neměla nikdy tolik lidí bez práce jako dnes. Na konci ledna se nezaměstnanost vyšplhala na 8,6 %.

V březnu 2014 nezaměstnanost klesla na 8,3 % a to díky příznivému počasí a sezónním pracím. Bez pracovního místa je však stále více než 600 tisíc lidí. [25]



Obrázek 14: Podíl nezaměstnaných leden 2014 [26]

7.3 Sociální faktory

Podnik XY s.r.o. je situován v Uherském Hradišti. Umístění podniku je velmi dobré hlavně proto, že se nachází v blízkosti rychlostní silnice s možností nájezdu na dálnici. Nevýhodou je však větší vzdálenost k západní hranici státu.

Pracovní příležitosti

Podnik často nabízí pracovní příležitosti ve své stabilní společnosti, v příjemném pracovním prostředí s možností profesního růstu a tím se snaží o snižování nezaměstnanosti v regionu. Neuspokojivá situace však spočívá v nedostupnosti kvalitních kvalifikovaných pracovníků a dostupnosti nekvalifikované pracovní síly. Firma XY má ve svém blízkém okolí střední odborné učiliště zaměřené na její obor, které jí může poskytovat kvalifikované pracovní síly, avšak o daný obor je čím dál menší zájem.

Kulturně historické okolí

Historie regionu, ve kterém podnik sídlí, je hluboce spjata s velmi rozvitým lehkým průmyslem. Postupem času však docházelo k restrukturalizaci těchto velkých firem na menší a některé zanikly. Pozůstatkem po těchto velkých firmách je opět se rozvíjející učňovské školství s technickými obory, které je potřebné k rozvoji technického průmyslu.

Ekologické okolí

Z ekologického hlediska je možno hodnotit podnik velmi kladně. I když produkuje různé druhy odpadů, včetně nebezpečných, je zde kladen velký důraz na environmentální politiku. Produkované odpady podléhají kontrolovanému režimu s následnou likvidací. Podnik však není producentem žádných exhalací, které by mohly znečišťovat životní prostředí.

7.4 Technologické faktory

Požadavky zákazníků na strukturu výroby i kvalitu jsou stále větší a náročnější. Podnik, stejně jako jeho konkurenti, si je vědom toho, že potřebuje neustálé zlepšování technologie. Společnost disponuje s novějšími stroji, jejichž stáří je 1-6 let, ale má i velký počet strojů, jejichž průměrná délka stáří je až 25 let. Kvůli morálnímu a fyzickému opotřebení těchto starších strojů podnik plánuje neustálou modernizaci strojního parku.

Podnik sleduje trendy a inovace týkající se oboru, zaměstnanci se účastní odborných seminářů a veletrhů. V září roku 2013 se podnik zúčastnil významného evropského mezinárodního veletrhu obrany a bezpečnosti v Londýně.

Používání moderní technologie umožňuje podniku dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenční schopnosti. Negativní stránkou jsou ovšem příliš vysoké pořizovací náklady na moderní technologii.

Informační systém a internet

Společnost XY využívá privátní informační systém Dimenze ++ od společnosti CENTIS, s.r.o. Informační systém pokrývá všechny oblasti ekonomiky, obchodu, výroby, kvality a technologie. Pouze informační systém na mzdy je veden samostatně.

Internet je v dnešní době jednou z nejvyužívanějších technologií. Podnik využívá internet pro komunikaci se svými zákazníky i dodavateli. [28]

8 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.

8.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Všechny subjekty podnikající ve stejných oborech činnosti jsou chápány jako konkurence.

Každý podnik si musí uvědomit, že na trhu není sám a jakékoliv zaváhání je trestáno obsazením trhu konkurencí. Je velmi důležité nepřetržitě udržovat komunikaci se svými zákazníky, protože návrat na ztracené trhy je většinou velmi složitý.

Ve firemním okolí společnosti XY je velké množství malých firem, které se zabývají třískovým obráběním. Ve výrobě jednoduchých výrobků v malých, středních i velkých sériích je tedy velká konkurence. Podnik disponuje s různorodou technologií, která je potřebná k výrobě složitých dílů, proto je tady konkurence již o poznání menší a jde o konkurenty, kteří mají zhruba stejnou velikost jako XY, s.r.o.

Trvalým nebezpečím pro podnik je stejně rychle se rozvíjející konkurence. I malé firmy se mohou v poměrně krátkém čase přiblížit velkým firmám a zvýšit tak konkurenci na trhu.

Vzhledem k tomu, že společnost má své zákazníky jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu (v rámci Evropy), jsou jejich konkurenty nejen kovoobráběcí firmy v celé České Republice, ale i v dalších zemích Evropy, zejména v Německu.

Regionální konkurenti společnosti XY, s.r.o.:

- C.S.O., s. r. o., Staré Město
- KZK, s. r. o., Bojkovice
- IMOPRA, s.r.o. Uherský Brod
- KOVOKON Popovice, s. r. o., Kunovice
- Mediaefekt s.r.o. Brno

8.2 Riziko vstupu nových konkurentů

Společnost XY, s.r.o. a část jeho konkurentů, kteří jsou na trhu přibližně stejnou dobu, mají poměrně stabilně rozděleny své zákazníky, což by mohlo být pro nové konkurenty překážkou vstupu na trh.

V odvětví, ve kterém podnik působí, je důležitá strojová vybavenost. Kvůli finanční náročnosti může být pro potenciální konkurenty tento faktor negativní a může znamenat další bariéru vstupu do odvětví.

Důležité je také zmínit pokračující globalizaci na trhu. Stále více zákazníků začíná srovnávat nabídku tuzemských podniků s konkurencí v asijských zemích (zejména Čína a Indie). Hlavním důvodem je levná pracovní síla v těchto zemích. Zároveň je patrný výrazný trend zkracování požadovaných dodacích lhůt jako určující kritérium u řady poptávek.

8.3 Síla odběratelů

Zákazníci jsou pro podnik velmi důležitým faktorem. Požadavky zákazníků jsou stále náročnější a orientují se jak na sériovou výrobu v menších objemech, tak na výrobu zakázkovou. Podnik XY musí respektovat přání a požadavky zákazníků. Přejít k jinému dodavateli je kvůli konkurenci možný, důležitou roli může sehrát cena, ale i vzdálenost jiných dodavatelů. Hlavní zákazníci společnosti, kterých je v současné době několik desítek, jsou sice loajální, ale někdy dojde k razantnímu výkyvu, kdy se odběratel rozhodne omezit výrobu, nebo ji přesunout do jiných oblastí.

Konkurenční výhoda podniku XY je v tom, že sortiment vyráběných dílců a součástí je poměrně široký – někteří konkurenti se specializují pouze na určitou oblast, nebo materiál. Důležité je také zmínit certifikát kvality, se kterým podnik disponuje, protože pro zákazníky je nejdůležitější kvalita výrobků a pro podnik to znamená možnost získávání náročnějších zakázek.

8.4 Síla dodavatelů

Při výběru dodavatele jsou rozhodujícími faktory:

- Kvalita
- Cena

- Včasnost dodávek

Velkou výhodou je dostupnost dodavatelů pro výrobu v okolí. Není problém v získávání základních výrobních faktorů, jako jsou dodavatelé hutního materiálu, polotovarů, pomocných látek, služeb, nástrojů a nářadí, proto je přechod k jinému dodavateli možný. Firma disponuje s velkým počtem dodavatelů a snaží se o získání nových s cílem zvýšení kvality a snížení cen.

Pro úspěšnost podniku je výběr dodavatele důležitým prvkem. Jak již bylo zmíněno, zákazníci požadují vysoce kvalitní výrobky, proto je cílem podniku zajistit kvalitu za přijatelnou cenu.

8.5 Substituční produkty

U substitučních produktů se řeší problém, jak snadno mohou být produkty firmy nahrazeny jinými. U podniku XY jsou zastupitelné výrobky těžko odhadnutelné, protože sortiment představuje dílce vyráběné na míru podle požadavků zákazníka.

Důležité faktory pro společnost:

- Podobnost s konkurenčními výrobky
- Kvalita substitučních výrobků

Podnik disponuje s certifikáty kvality, což se jeví jako velké pozitivum z pohledu zákazníků.

8.6 Vyhodnocení analýzy

Z provedené analýzy je třeba se zaměřit na rivalitu stávajících konkurentů. Podnik má dlouholetou tradici, udržuje si stabilní pozici na trhu a neustále se snaží o rozvíjení, což je jeho silnou stránkou, avšak konkurenční podniky se rozvíjí stejně rychle jako podnik XY. Společnost má své zákazníky i v zahraničí, z tohoto hlediska se musí brát v potaz i zahraniční konkurence. Pro podnik je tento faktor trvalým nebezpečím a je hodnocen jako vysoce rizikový. Prvořadým řešením je trvalá modernizace strojního parku a neustálý rozvoj firmy, zabezpečující dostatečný náskok před konkurencí. Dále se podnik musí snažit o neustálé zkvalitňování svých výrobků. Související faktor je vstup nového konkurenta na trh,

z důvodů finanční náročnosti vstupu do odvětví je tento faktor hodnocen jako méně rizikový.

Dalším rizikovým faktorem je síla odběratelů. Vzhledem ke konkurenci je přechod zákazníků k jinému dodavateli možný, důležitou roli může sehrát cena nebo vzdálenost. Proto je potřeba nepřetržitá komunikace se zákazníky, dostát jejich požadavkům a přáním, zajistit schopnost pružnější reakce na poptávky zákazníků a zkrácení dodacích lhůt, protože návrat na ztracené trhy je z pravidla velmi složitý. Vzhledem ke konkurenčním výhodám podniku je tento faktor hodnocen jako středně rizikový.

Nejméně rizikovými faktory v této analýze je síla dodavatelů a substitučních produktů. Podnik má k dispozici velké množství dodavatelů a někteří zákazníci si materiál dodávají sami. Důležité však pro podnik je, aby měl k dispozici dodavatele, kteří nabízejí kvalitní materiál za přijatelné ceny. Co se týče substitučních produktů, tak u podniku XY jsou těžko odhadnutelné, protože sortiment představuje dílce vyráběné na míru podle požadavků zákazníka. U tohoto faktoru hraje opět roli certifikát kvality, který se jeví jako velké plus z pohledu odběratelů. Z uvedených důvodů jsou hodnoceny tyto faktory jako málo rizikové pro podnik.

9 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy bude provedena analýza současných rizik v podniku. Tato metoda vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a popsány jednotlivé složky SWOT analýzy.

9.1 Silné stránky

Široký strojní park

Společnost disponuje s širokým technicko-technologickým vybavením a neustále se snaží o rozšíření a modernizaci, což jí umožňuje pružně reagovat na různorodé poptávky zákazníků. Dále má firma oddělení údržby, ve kterém pracují školení pracovníci, kteří se starají o údržbu a servis veškerého technicko-technologického vybavení.

Loajalita zaměstnanců

Podnik má dlouholetou tradici a dobrou pověst, tomu napomáhají její zaměstnanci, kteří jsou největším kapitálem společnosti. Spokojení zaměstnanci přinášejí zaměstnavateli vyšší produktivitu práce a jsou si vědomi, že na konečném výsledku podniku se podílí každý z nich. Zaměstnanci jsou také ochotni pracovat přesčas, aby splnili daný měsíční plán.

Individuální přístup k zákazníkům

Podnik XY si je vědom, jak důležitá je komunikace se zákazníky. Hlavním cílem podniku je přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně, plnit jeho požadavky a přání. Každý zákazník je informován o důležitém vývoji v rámci firmy a tím si společnost buduje vztahy pro dlouhodobou spolupráci.

Schopnost provádět montážní práce

Společnost je schopna provádět montáž a kompletaci menších sestav a podsestav ve vlastních prostorách. Hlavní náplní montážní dílny je sestavování, kompletace a testování sestav z dílů vyrobených vlastními technologiemi. Dále je podnik schopen zajišťovat vnitřní kooperace jako je např. svařování, tepelné zpracování a povrchová úprava.

Dlouholetá tradice

Podnik si více než patnáct let udržuje pozici kvalitního výrobce přesných strojních součástí. Jedná se o stabilní společnost, která si udržuje pozici na trhu.

Kapitálově silný holding

Společnost je součástí kapitálově silného holdingu, pracuje bez jakéhokoliv externího financování, čímž se vyznačuje oproti některým svým konkurentům na trhu.

Certifikace firmy dle standardů ISO 9001:2001

Ve společnosti je zaveden systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Tento systém zaručuje bezvadné dodávky do různých průmyslových oborů. Podnik pravidelně provádí průzkum spokojenosti zákazníků. Hlavním účelem je sběr detailních informací o vnímání kvality u konečného odběratele. Společnost tak získá možnosti cílenějších opatření pro rozvoj další spolupráce.

9.2 Slabé stránky

Schází finální výrobek

Vznik vlastního finálního výrobku by mohl zlepšit postavení podniku na trhu a předejít tak konkurenci, která je na trhu opravdu velká.

Morálně i fyzicky zastaralá některá část technologie

I když podnik disponuje s širokým strojním parkem a neustále se snaží o inovaci technicko-technologického vybavení, tak je některá část technologie již zastaralá. Použití zastaralé technologie v podniku vede k nižší efektivitě práce.

Problematické vytížení některých technologií

Vytížení technologie vyplývá z požadavků zakázkové, či sériové výroby. To je specifické pro tuto společnost a je to jedna ze silných stránek společnosti – individuální přístup k zákazníkům, tj. pružně reagovat na požadavky zákazníků. Nese to však i slabou stránku, že ne vždy se daří vytížení všech technologií, protože zakázky někdy požadují více soustružení a jindy frézování. Toto je úkol pro obchodní útvar, aby zabezpečil druhy zakázek tak, aby bylo vytížení na všech technologiích.

Jazyková vybavenost zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, tak 30% výrobků je určeno k vývozu do zahraničí, ke komunikaci s těmito zákazníky je důležitá jazyková vybavenost pracovníků. V podniku sice pro-

bíhá vzdělávání v jazykové oblasti, ale pouze 1x týdně. Tato slabá stránka podniku by se mohla stát překážkou k získávání nových zahraničních partnerů.

Vysoké náklady na údržbu

V této slabé stránce podniku se jedná hlavně o vysoké náklady na údržbu zastaralých technologií.

Absence ISO 14001

ISO 14001 je nejběžnější a celosvětově uznávanou normou pro environmentální systémy řízení. Certifikát je použitelný pro jakoukoliv organizaci v každém podnikatelském sektoru. Absence tohoto certifikátu je zatím nahrazena externí spoluprací se sesterskými organizacemi.

9.3 Příležitosti

Výroba pro nové zahraniční zákazníky

Velkou příležitostí pro podnik je možnost získání nových zahraničních zákazníků. Vzniká zde předpoklad stabilní spolupráce za oboustranně výhodných podmínek.

Vstup na nový trh

Společnost je nutné stále více rozvíjet a je pro ni velmi důležité hledat nové příležitosti a tím obsadit nový tržní segment. Příležitostí pro firmu je stát se subdodavatelem do leteckého nebo elektrotechnického průmyslu.

Schopnost obrábět nové materiály

Další příležitostí pro podnik je získání schopnosti zvládnout obrábění nových, perspektivních materiálů, jako je např. titan.

Využití nových technologií

Konkurenceschopnost podniku je dána převážně používanou technologií. Zavedení nové technologie a modernizace stávajícího výrobního procesu by vedlo k výraznému navýšení výrobních kapacit firmy nebo také k minimalizaci tzv. zmetků ve výrobě.

Snižování nákladů na výrobu

V dnešní době je úroveň nákladů permanentně ovlivňována snahou zákazníků o snižování cen.

9.4 Hrozby

Častá poruchovost strojů a zařízení

Vzhledem k tomu, že je některá část strojů a zařízení již fyzicky i morálně zastaralá, může se stát, že dojde k jejich časté poruchovosti. Dalším problémem by mohlo být zvýšení nepřesnosti strojů a zařízení.

Nedostatek náhradních dílů pro starší stroje a technologie

Následující hrozba navazuje na výše zmínění bod, ve kterém jsme si řekli, že některá část strojů a technologie je již zastaralá. Hrozbou pro podnik tedy je, že již nebude moct sehnat náhradní díly pro tyto stroje a bude muset investovat do koupě nových a modernějších strojů a technologií.

Nedostatek nových pracovníků

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je způsobem změnou českého školství, vzniká nedostatek učňů v tomto oboru. Podle statistik roku 2013 pracuje téměř každý druhý občan v oboru, který nevystudoval. Stejně tak polovina firem uvádí, že má nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Obráběči kovů patří v České Republice mezi jedny z nejvíce poptávaných profesí.

Zvýšení cen vstupů

Zvýšení cen vstupů, jako je například energie, materiál, náradí nebo služby by jednoznačně znamenalo zvýšení cen výrobků podniku.

Vstup silného konkurenta na trh

Největší hrozbou pro společnost by byl vstup silného konkurenta na trh, který by byl schopen jít na čas pod výrobní náklady, nebo s nižšími náklady než podnik XY.

V dnešní době si i relativně malé, ale pružné firmy podnikající ve stejném oboru velmi rychle rozvíjí.

Kurzové pohyby

Podnik spolupracuje se zahraničními zákazníky a je její vizí takovou spoluprací dále rozvíjet, proto je tento faktor velmi důležité zmínit. Kurzové ztráty vznikají oslabením české koruny vůči jiné měně. Jedná se o hrozbu, kterou podnik nemůže nijak ovlivnit.

Nepředvídatelné globální ekonomické problémy

Změna nákupního chování by mohla vést ke snížení poptávky.

9.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

K uvedeným položkám SWOT analýzy jsou následně přiřazeny váhy významnosti a následně jsou vyobrazeny v grafu. Stupnice je od 1-5, kdy nejvyšší stupeň znamená nejvyšší váhu významnosti. Pro větší přehlednost bude výsledek vyobrazen v grafu.

Silné stránky

- Široký strojní park 5
- Loajalita zaměstnanců 4
- Individuální přístup k zákazníkům 4
- Schopnost provádět montážní práce 3
- Dlouholetá tradice 3
- Kapitálově silný holding (bez externího financování) 5
- Certifikace firmy dle standardů ISO 9001:2001 5

Celkem: 29 bodů

Slabé stránky

- Schází finální výrobek 3
- Morálně i fyzicky zastaralá některá část technologie 5
- Problematické vytižení některých technologií 4
- Jazyková vybavenost zaměstnanců 3
- Vysoké náklady na údržbu 3
- Absence ISO 14001 2

Celkem: 20 bodů

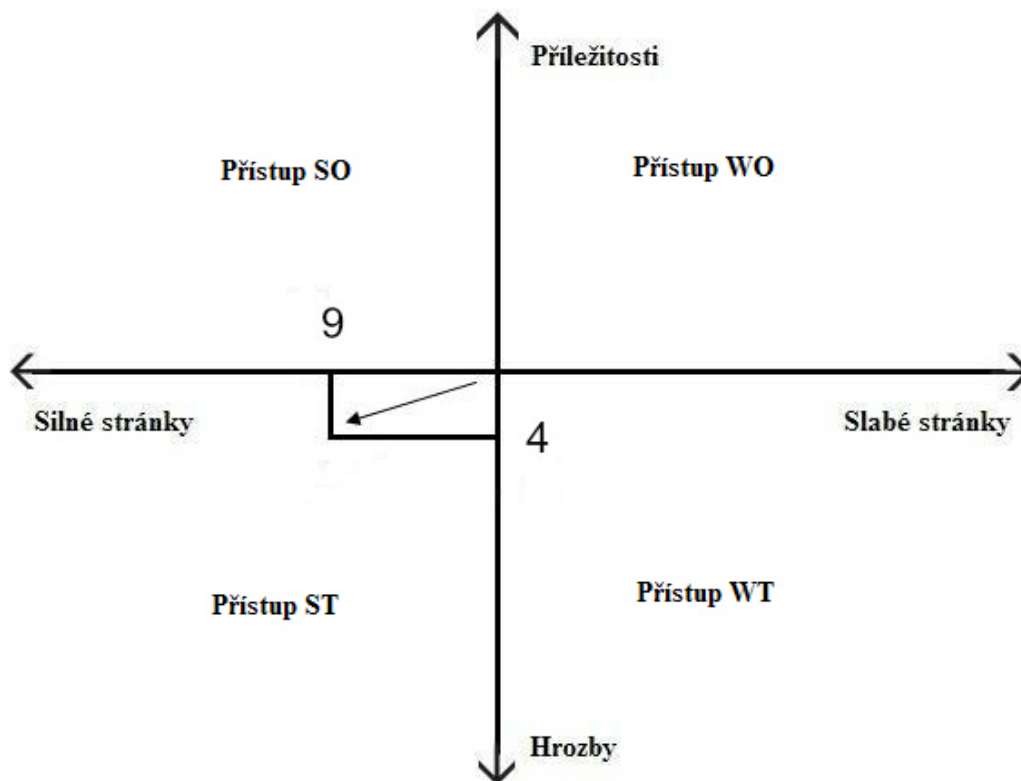
Příležitosti

- Výroba pro nové zahraniční zákazníky 4
- Vstup na nový trh – příležitost obsadit nový tržní segment 4
- Získání schopnosti zvládnout obrábění nových,
perspektivních materiálů (např. titan) 3
- Využití nových technologií 5
- Snižování nákladů na výrobu 4

Celkem: 20 bodů**Hrozby**

- Zvýšení nepřesnosti strojů a zařízení 4
z důvodu fyzického opotřebení
- Nedostatek náhradních dílů pro starší stroje a technologie 2
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků 4
- Zvýšení cen vstupů (energie, materiál, nářadí, nástroje, služby) 3
- Vstup silného konkurenta na trh 5
- Kurzové pohyby 3
- Nepředvídatelné globální ekonomické problémy 3

Celkem: 24 bodůSilné stránky – slabé stránky = **9 bodů**Příležitosti – hrozby = **- 4 body**



Obrázek 15: SWOT analýza v grafu

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik se nachází v ST kvadrantu. Znamená to, že silné stránky převažují nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Podnik by měl volit přístup ST - využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí, oslabení konkurence, diverzifikace výrobního sortimentu a distribuční spojení.

10 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ

V praktické části bakalářské práce jsou pomocí analýz vytyčena hlavní rizika společnosti XY, s.r.o. Závěrem práce je zhodnotit provedené analýzy a navrhnout doporučení ke zlepšení situace v podniku.

Z vypracované SWOT analýzy vyplynulo, že silné stránky společnosti převažují nad slabými stránkami a hrozby nad příležitostmi. Znamená to, že podnik by měl volit tzv. defenzivní přístup. Podnik by měl využít svých silných stránek k blokování nebezpečí, kterým je vystaven.

Nejdůležitější silnou stránkou podniku je široký strojní park. Společnost disponuje s velkým množstvím kvalitních strojů a neustále se snaží o inovaci technologií. Za posledních 8 let firma investovala do technologie 100 milionů Kč. Naproti tomuto faktu stojí, že některá část technologie je již zastaralá a v podniku se používá až 25 let, což je pro podnik velkou hrozbou do budoucna a také jeho slabou stránkou. S tímto faktorem souvisí další slabá stránka podniku - náklady na opravy a údržbu zastaralých strojů, u kterých hrozí častá poruchovost nebo riziko, že podnik již nebude schopen sehnat náhradní díly. Návrhem na opatření je další investice do strojního vybavení a tím nahrazení zastaralé technologie za nové stroje. Tento krok by vedl ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a snížení nákladů na údržbu.

Velmi důležitou silnou stránkou firmy je, že má kapitálově silný holding. Znamená to, že podnik pracuje bez jakéhokoliv externího financování. Jedná se o velmi významný faktor oproti konkurenci. Této stránce podniku není co vytknout.

Další silnou stránkou podniku je individuální přístup k zákazníkům. Podnik má aktuálně kolem 40- ti stálých zákazníků, kteří u něj pravidelně nakupují. Společnost se snaží dostát jejich požadavkům a přáním, ale jak již bylo zmíněno, konkurence na trhu je opravdu velká a přechod zákazníka k jinému dodavateli je tedy možný. Důležité je také zmínit, že požadavky zákazníků jsou stále náročnější. Návrhem pro podnik je neustálá komunikace se svými zákazníky. Dalším řešením je zlepšení technologického procesu tak, aby podnik mohl vyrábět na přání zákazníka i ty nejsložitější zakázky.

Certifikát firmy dle standardů ISO 9001:2001 je další silnou stránkou podniku, kvalitou svých výrobků si udržuje většinu svých odběratelů. Tato silná stránka se ale kryje se slabou stránkou podniku, a tou je absence certifikátu ISO 14001. Doporučením k ještě větší

úspěšnosti firmy je získání certifikátu ISO 14001. Jedná se o nejběžnější a celosvětově uznávanou normu pro environmentální systém řízení a dává zákazníkům na vědomí, že podnik aktivně minimalizoval dopady výroby na životní prostředí.

Podnik vyrábí pro širokou škálu zákazníků, tudíž se nevyhne problematickému vytížení některých technologií. Podnik se snaží pružně reagovat na požadavky svých zákazníků, ne vždy se mu však podaří vytížit všechny výrobní technologie. Jako opatření pro minimalizaci této slabé stránky se navrhuje obchodnímu útvaru, aby zabezpečil druhy zakázek tak, aby bylo vytížení na všech výrobních technologiích.

Další slabou stránkou je jazyková vybavenost zaměstnanců. Podnik sice zatím vyrábí z větší části pro tuzemský trh, ale výroba pro zahraniční zákazníky se stále rozšiřuje, proto je jazyková vybavenost velmi důležitá. Ve firmě sice probíhá vzdělání v jazykové oblasti, ale pouze jedna hodina týdně, což je velmi málo. Pro zlepšení této slabé stránky se navrhuje rozšíření jazykové výuky, zejména pro zaměstnance, kteří komunikují se zahraničními zákazníky.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků jsou pro podnik velkou hrozbou do budoucna. Hlavním důvodem je změna českého školství, kdy se lidé snaží více vzdělávat a o tento obor je čím dál menší zájem. Návrhem na zlepšení se doporučuje neustálé školení stávajících zaměstnanců, ale především nových nekvalifikovaných pracovníků, aby se z nich stala kvalitní pracovní síla. Dále se doporučuje nepřetržitá motivace stálých i potenciálních zaměstnanců, formou odměn a nabídkou profesního růstu.

Aby si podnik udržel svoji pozici na trhu a stále se rozvíjel, je třeba, aby plně využíval své silné stránky a vyhledával příležitosti, snažil se vyvarovat hrozbám a snižoval slabé stránky.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současná rizika ve vybraném podniku a navrhnout jejich vhodné opatření pro zlepšení podniku. Vybraný podnik působí na trhu již několik let a udržuje si svoji stabilní pozici.

Teoretická část práce pojednává o charakteristice rizik, jejich klasifikaci a metodologii analýzy rizik.

V praktické části je představen vybraný podnik a je provedena analýza problematických oblastí.

Pro analýzu vnějšího prostředí okolí podniku byla vybrána PEST analýza. Na faktory, které vyplývají z této analýzy, nemá podnik jako takový vliv, proto jsem použila další dvě analýzy, které vypovídají přímo o vybraném podniku.

Jako druhá byla použita analýza Porterova modelu pěti sil, která se zabývá vstupem nových konkurentů na trh, rivalitou mezi stávající konkurencí, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů a substituční produkty.

Jako poslední použitá metoda byla SWOT analýza, pomocí které se analyzovaly silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Na základě provedených analýz byla navržena opatření, která by dle mého názoru mohla pomoci ke zlepšení v problematických oblastech podniku. Z tohoto důvodu si myslím, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Ivan SOUČEK. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Václav TRKOVSKÝ. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xii, 194 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr PETERA. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 269 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KORECKÝ, Michal a Jiří TRKOVSKÝ. *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.
- [9] MERNA, Tony a Václav TRKOVSKÝ. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xxii, 197 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-1547-3.

- [10] SLAVÍK, Jakub a Ivan SOUČEK. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4593-0.
- [11] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [12] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *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.
- [13] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Podnik a jeho okolí: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [14] ŠTĚDRŇ, Bohumír a Václav TRKOVSKÝ. *Prognostické metody a jejich aplikace: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, xxii, 197 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-174-4.
- [15] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [16] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

- [17] *Businessinfo*: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování *MSP* [online]. 2007 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [18] *BusinessVize*: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [19] *Cleverandsmart*: Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy rizik [online]. 2007 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>

- [20] *Český statistický úřad*: HDP [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z:<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>
- [21] *Český statistický úřad*: Indexy spotřebitelských cen [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z:<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc021214.docx>
- [22] Internetové stránky vybraného podniku
- [23] *Ipodnikatel*: Podnikatelská rizika [online]. 2011 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z:<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [24] *Management Mania*: Podnikatelská rizika [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>
- [25] *Ministerstvo práce a sociální věci*: Nezaměstnanost v lednu 2014 [online]. 2014 [cit. 2014-03-015]. Dostupné z:<http://www.mpsv.cz/cs/17262>
- [26] *Novinky*: Podíl nezaměstnaných na počtu obyvatel [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z:<http://www.novinky.cz/ekonomika/329889-lidi-bez-prace-v-unoru-ubylo.html>
- [27] *Účetníkavárna*: Sazby daně z přidané hodnoty [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z:<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

Podnikové zdroje:

- [28] Interní materiály společnosti XY, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH Daň z přidané hodnoty.

HDP Hrubý domácí produkt.

Kč Koruna česká.

Např. Například.

Př. Příklad

s.r.o. Společnost s ručením omezeným.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Okolí podniku [17]</i>	12
<i>Obrázek 2: Analýza rizik</i>	22
<i>Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil [7]</i>	26
<i>Obrázek 4: SWOT analýza [16]</i>	30
<i>Obrázek 5: Umístění podniku</i>	32
<i>Obrázek 6: Frézování [22]</i>	33
<i>Obrázek 7: Soustružení [22]</i>	34
<i>Obrázek 8: CNC bruska [22]</i>	34
<i>Obrázek 9: Ozubená kola [22]</i>	34
<i>Obrázek 10: Montáž [22]</i>	35
<i>Obrázek 11: Organizační struktura společnosti</i>	37
<i>Obrázek 12: Vývoj HDP v roce 2009 – 2013 [Zdroj: ČSÚ]</i>	43
<i>Obrázek 13: Průměrné roční míry inflace v roce 2009 – 2013 [Zdroj: ČNB]</i>	44
<i>Obrázek 14: Podíl nezaměstnaných leden 2014 [Zdroj: online]</i>	45
<i>Obrázek 15: SWOT analýza v grafu</i>	57

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Historický vývoj holdingové společnosti</i>	36
<i>Tabulka 2: Vývoj sazeb DPH</i>	42
<i>Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy 2009 – 2013</i>	44