

# **Analýza a řízení podnikatelských rizik**

Andrea Kaspřáková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2014/2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Kaspřáková**  
Osobní číslo: **L12238**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zabývající se danou problematikou.
2. Popište zvolenou organizaci, provedte analýzu řízení rizik.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření pro zlepšení stavu organizace.
4. Zhodnoťte návrhy na zlepšení v kontextu s obsahem dané 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. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha:Grada 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

[2] 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.

[3] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika – analýza a management. vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415- 5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

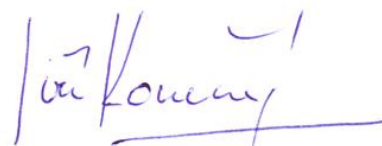
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

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

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



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

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších 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 ..... 1.5. 2015 .....

.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Analýza a řízení podnikatelských rizik ve společnosti BSTS Fire & Security, s.r.o.“, je zaměřená na řešení a analýzu podnikatelských rizik vybraného subjektu. V teoretické části jsou popisovány základní pojmy jako podnik, podnikání a dále jsou podrobně analyzována rizika a metody jejich zkoumání. Praktická část je věnovaná představení konkrétní společnosti, její činnosti a představeny jsou i metody analýzy rizik, jejich řízení a možné dopady na společnost. Následně jsou navržena opatření k jejich minimalizaci.

Klíčová slova: podnik, podnikání, riziko, analýza rizik, metody analýzy rizik

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis "Analysis and management of business risks in the company BSTS Fire & Security Ltd.", is focused on solutions and business risk analysis chosen company. The theoretical part describes basic concepts of business, entrepreneurship; the risks and methods of analysis are analyzed in detail. The practical part is focused on an introduction of the specific company, its activities and consequently the practiced methods of risk analysis, management and possible impacts on society. Subsequently, measures are proposed to minimize them.

Keywords : enterprise, business, risk, risk analysis, risk analysis methods

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Romaně Heinzové, Ph.D., za její čas, který věnovala odbornému vedení a konzultacím vybrané problematiky, cenné připomínky a náměty. Dále bych ráda poděkovala Ing. Josefu Pončíkovi ze společnosti BSTS Fire & Security, s.r.o. za poskytnutí důležitých informací, za uvedení do dané problematiky a poskytnutí velmi cenných rad v praktické části této bakalářské práce.

Velký dík patří i mé rodině a příbuzným, kteří mě při psaní této bakalářské práce plně podporovali.

„Uvěřit sám v sebe, znamená zvítězit.“

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU, PODNIKÁNÍ, PODNIKATELE .....</b>	<b>11</b>
1.1 PODNIK.....	11
1.2 PODNIKÁNÍ.....	12
1.2.1 Členění podnikání.....	12
1.3 PODNIKATEL .....	12
<b>2 OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>14</b>
2.1 ČLENĚNÍ OKOLÍ PODNIKU.....	14
2.1.1 Vnitřní okolí.....	14
2.1.2 Vnější okolí.....	15
2.2 ANALÝZY OKOLÍ PODNIKU.....	15
2.2.1 SWOT analýza.....	16
2.2.2 PEST a PESTLE analýza.....	18
2.2.3 Porterova analýza 5 sil.....	19
<b>3 RIZIKO, PODNIKATELSKÉ RIZIKO.....</b>	<b>22</b>
3.1 RIZIKO.....	22
3.2 PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....	23
3.3 HLAVNÍ TYPY PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	23
3.4 ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	24
3.4.1 Diverzifikace .....	24
3.4.2 Retence rizika.....	24
3.4.3 Transfer rizika .....	24
3.4.4 Pojištění .....	24
3.5 ZDROJE RIZIK.....	25
3.6 KLASIFIKACE RIZIK.....	25
3.6.1 Členění rizik podle věcné náplně.....	26
3.7 TYPICKÁ RIZIKA .....	26
<b>4 ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>30</b>
4.1 IDENTIFIKACE RIZIK.....	31
4.1.1 Základní kroky hodnocení rizik .....	31
4.2 METODY STANOVENÍ RIZIK.....	33
4.2.1 Kvalitativní metoda .....	33
4.2.2 Kvantitativní metoda .....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>

<b>5</b>	<b>SPOLEČNOST BSTS FIRE &amp; SECURITY, S.R.O.....</b>	<b>37</b>
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
5.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	37
5.3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38
5.4	CERTIFIKACE.....	38
<b>6</b>	<b>ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI.....</b>	<b>39</b>
6.1	ANALÝZA ZA POMOCI METODY WHAT-IF.....	39
6.2	ANALÝZA ZA POMOCI METODY „PNH“.....	41
6.2.1	Ekonomická rizika.....	41
6.2.2	Dodavatelská rizika.....	43
6.2.3	Tržní rizika.....	44
6.2.4	Legislativní rizika.....	46
6.3	RIZIKO FÁZE PŘÍPRAVY, REALIZACE PROJEKTU.....	47
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>VYUŽITÍ NÁSTROJŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY OKOLÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>51</b>
8.1	PESTLE ANALÝZA.....	51
8.1.1	Politické vlivy.....	51
8.1.2	Ekonomické vlivy.....	52
8.1.3	Sociálně-kulturní vlivy.....	54
8.1.4	Technologické vlivy.....	55
8.1.5	Legislativní vlivy.....	55
8.1.6	Ekologické vlivy.....	56
8.2	SWOT ANALÝZA.....	56
8.2.1	Silné stránky.....	56
8.2.2	Slabé stránky.....	57
8.2.3	Příležitosti.....	57
8.2.4	Hrozby.....	58
8.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZY SWOT.....	58
8.3.1	Výpočet a výsledný graf.....	60
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Riziko, slovo, které běžně používáme a je nedílnou součástí našeho každodenního života. Máme možnost se s ním setkávat při každodenní činnosti, a to jak v osobním životě, tak i v profesním životě a ve společnosti. Každý z nás má schopnost se s rizikem vypořádat po svém. Jsou tací, kteří přehnaně riskují a do všeho se vrhají po hlavě, bez velkého přemýšlení. Jiní zase dělají spoustu preventivních opatření, ale jsou i takoví, kteří dokáží rizika efektivně řídit tak, že je odhalí v zárodku a snaží se jim zabránit nebo je minimalizovat na přípustnou míru.

Při podnikatelské činnosti chápeme riziko jako určitou hrozbu, problém, ztrátu či zničení, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání či případného neúspěchu. Vyjadřuje určitou míru nejistoty, ale taky to může být příznivá vyhlídka nebo příležitost. Aby se podnik stal úspěšným, musí podstupovat nejrůznější rizika, ale zároveň musí umět s případnými následky a příčinami těchto rizik pracovat, aby se staly přijatelnými.

Na každý podnik působí určité množství rizik, a to vnitřních nebo vnějších. Může se jednat o rizika spojená s výrobou, financováním, zaměstnanci, s riziky na trhu či s riziky ze strany konkurence. Záleží na daném podniku, jak dokáže rizika zdolávat a jak se vůči nim dokáže bránit a využít je ve svůj prospěch.

V této bakalářské práci se budu zabývat analýzou a řízením podnikatelských rizik vybrané společnosti. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se budu věnovat problematice analýzy rizik podniku a zaměřím se na jejich klasifikaci a charakteristiku konkrétních rizik. Druhá část práce, praktická, se bude věnovat popisu podniku, analýze rizik a analýze okolního prostředí podniku popsané v teoretické části.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současná rizika BSTS s.r.o. a vytvořit návrh možných opatření, zaměřujících se na zlepšení problematických oblastí společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU, PODNIKÁNÍ, PODNIKATELE

## 1.1 Podnik

Podnik je základní jednotkou národního hospodářství. Podnikem rozumíme plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, která co nejúčelněji vykonává svou činnost za účelem dosahování svých cílů. Není přitom podstatné, zda podnik při této své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje potenciální zákazníky s nabídkou svého působení. Dále není podstatné, jakou právní formu na sebe podnik bere. Hlavním cílem těchto subjektů, označovaných jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik a následně vytvářet zisk. [8][14]

V obchodním zákoníku je vymezen pojem podnik jako: *soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.* [1]

Hlavní činností podniku je obsáhnout co nejvíce funkcí, přičemž tou hlavní funkcí je zajistit přeměnu vstupů na výstupy. Podle obsahu činnosti se může jednat o přeměnu surovin, práce na výrobky, poskytnutí služby, u bank se jedná o transformaci volných finančních prostředků na kapitál. Jednotlivými podnikovými funkcemi rozumíme tyto funkce:

- **Zásobovací** (nákup) – zajištění surovin, materiálu aj. pro výrobu,
- **Výrobní** (provozní) – vlastní výroba (provoz – u nevýrobních podniků),
- **Prodejní** (odbytovou) – úkolem jsou výstupy (výrobky, služby) prodat,
- **Investiční** – zajištění potřebného dlouhodobého majetku (pozemky, budovy, stroje),
- **Finanční** – zajištění finanční rovnováhy podniku včetně optimální kapitálové struktury,
- **Personální** – zajištění pracovních sil, tj. nábor a výběr pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace atd.,
- **Správní** – správa a administrativa zajišťující chod podniku, účetnictví, controlling, právní oddělení, vnitřní audit apod. [4]

## 1.2 Podnikání

Základním dělením podniků je členění podle právní formy vlastnictví podniku. Z tohoto hlediska je dělíme na podnikání fyzických osob (tzn. podnik jednotlivce na základě živnostenského oprávnění) a podnikání právnických osob (kapitálové a osobní společnosti tj. společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, družstvo, státní podnik).[4]

Dle výkladu obchodního zákoníku se podnikáním rozumí *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*. [2]

### 1.2.1 Členění podnikání

Podnikání můžeme rozdělit do 4 skupin:

- **Ekonomické pojetí** – *podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty*, [17]
- **Psychologické pojetí** – *podnikání je činnost motivovaný potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. V tomto pohledu prostředek k dosažení seberealizace – zbavení závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.*, [17]
- **Sociologické pojetí** – *podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí*, [17]
- **Právnícké pojetí** – *podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*. [17]

## 1.3 Podnikatel

Dle obchodního zákoníku je v České republice podnikatel dělen na fyzickou či právnickou osobu (tuzemskou nebo zahraniční), která splňuje některou z těchto zákonem stanovených skutečností:

- je zapsán v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění a podle zvláštních předpisů,
- provozuje zemědělskou výrobu, a tudíž je zapsán do evidence podle zvláštních předpisů.

**Podnikatele** lze chápat jako osobu, která zakládá svůj vlastní podnik, realizuje své podnikatelské aktivity s možným rizikem, osoba, jež je schopna rozpoznat podnikatelské příležitosti, investovat své prostředky, jméno, úsilí i čas, nebo osoba, která se vyznačuje mocí a v nemalé míře i majetkem. Oba tyto pohledy na podnikatele spolu úzce souvisí a více či méně se doplňují. [8]

## 2 OKOLÍ PODNIKU

Okolím podniku lze chápat vše, co daný podnik obklopuje. Podniky jsou zpravidla situovány v určité lokalitě, přístup ke zdrojům je snadnější nebo obtížnější. Jsou vystaveny vlivu konkurence jiných podniků, působí na ně jak místní tak regionální nebo zahraniční komunita apod. Okolí podniku nutí k určitému způsobu chování, a taky k určitému způsobu dosahování cílů. Dopad chování okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco schopnost podniku působit na okolí je velmi omezený. Okolí podniku můžeme dělit na vnější a vnitřní. [13]

### 2.1 Členění okolí podniku

Okolí podniku členíme na **vnitřní a vnější**. Vnitřním rozumíme to, co působí uvnitř podniku, a vnějším rozumíme vše, co podnik obklopuje, tzn. **mikroprostředí a makroprostředí**. Mikroprostředí je okolí, na které má podnik vliv. Podrobnou analýzou tohoto okolí je marketingový průzkum a na základě tohoto průzkumu podnik zjišťuje své postavení

na trhu, šance prosperity při současné konkurenci, výběr vhodných dodavatelů, a na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměřit. Makroprostředí je takové okolí, na které podnik působí, ale nemůže ho ovlivňovat. [4]

#### 2.1.1 Vnitřní okolí

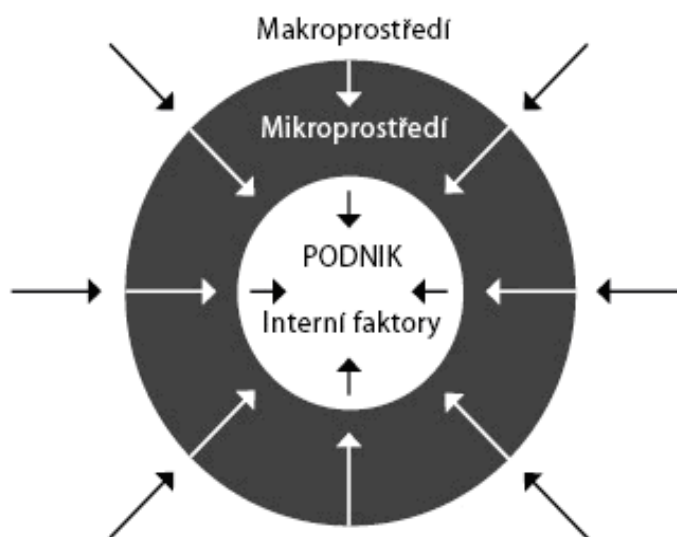
Body vnitřního okolí podniku (mikroprostředí) představují:

- **Zákazníci** – ovlivňují chování podniku (nabídka – poptávka),
- **Dodavatelé** – získávání potřebných zdrojů pro podnik (ovlivňují nabídku podniku a schopnost podniku pružně reagovat),
- **Věřitelé** – banky, peněžní ústavy, odběratelé – tyto faktory umí hodně ovlivnit finanční situaci podniku,
- **Konkurence** – (vliv stávajících a vliv nově vstupujících konkurentů na trh) nutí k tomu, aby podnik byl lepší.

### 2.1.2 Vnější okolí

Body vnějšího okolí podniku (makroprostředí) představují:

- **Politické okolí** – plyne ze státní hospodářské politiky,
- **Právní** – podmínky pro možnost podnikání je přesně vymezena zákonem (právní normy),
- **Ekonomické** – kupní síla, inflace, zdanění, úroková míra, měnový vývoj,
- **Sociální** – životní styl,
- **Ekologické** – výzkum, technologie, recyklace,
- **Technologické** – změna technologie, pokrok,
- **Kulturně-historické** – vzdělanost obyvatelstva, vytváří se několik let a dost těžce se mění zažité,
- **Geografické** – ovlivňuje logistiku podniku.



Obr. 1. Okolí podniku [23]

## 2.2 Analýzy okolí podniku

Jedním z nástrojů strategické analýzy podnikatelského prostředí, které podporují identifikaci externích rizik, jsou analýza SWOT, PESTLE, Porterova analýza pěti sil. Identifikují to, jak vypadá aktuální situace na trhu, na kterém se podnik pohybuje. Toto prostředí čle-

níme na **mikroprostředí a makroprostředí**. Mikroprostředím rozumíme vnitřní prostředí vlastního podniku, dodavatele, zákazníky, konkurenci. Vše co podnik nějakým způsobem ovlivňuje a co si podnik může sám ovlivňovat. Makroprostředím rozumíme vnější prostředí, reprezentuje faktory, jež mají vliv na podnik zvenčí, tím mohou činnost přímo i nepřímo ovlivňovat. [4]

### 2.2.1 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.* [7]

Název SWOT analýza vznikl vyvozením prvních písmen anglických názvů:

- **S – Strengths** – silné stránky,
- **W – Weaknesses** – slabé stránky,
- **O – Opportunities** – příležitosti,
- **T – Threats** – hrozby.

Analýza SWOT nebo analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se původně skládá ze dvou analýz, analýzy SW a analýzy OT. Jako prioritní je doporučeno začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které postupně vstupují z okolního prostředí podniku. Po této důsledné analýze začínáme s analýzou SW – silných a slabých stránek, které se dotýkají vnitřního prostředí společnosti.

SWOT analýza může být velmi důležitou sumarizací mnoha analýz (analýza konkurence) a jejich kombinování s hlavními výsledky analýzy prostředí společnosti a schopnostmi. Může být užita k identifikaci možností dalšího využití zdrojů nebo ústředních kompetencí společnosti. Nevýhoda dané analýzy spočívá v její statickosti a příliš velké subjektivitě, i když je dosti oblíbená. V podstatě není její přínos pro tvorbu strategických a marketingových dokumentů nijak zvlášť podstatný. [3][24]



**Faktory SWOT analýzy:**

- **S – silné stránky** – za silnou stránku lze pojmut skutečnosti, díky kterým má firma silné postavení na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklady pro stanovení konkurenční výhody na trhu,
- **W – slabé stránky** – přesný opak slabých stránek, vysoká zadluženost společnosti, nízký prodejní obrat, společnost je nováčkem na zavedeném trhu,
- **O – příležitosti** – jedná se o možnosti, s jejichž realizací rostou vyhlídky na růst, či plnění cílů. Zvýhodňují společnost vůči její konkurenci. K tomu, aby je mohla společnost využít ke svému užitku, je třeba je identifikovat. Může se jednat o akvizice, join ventures, nové technologie nebo nenaplněné potřeby zákazníků,
- **T – hrozby** – jedná se o nepříznivý stav v podnikovém okolí značící překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku. Společnost musí na tyto hrozby adekvátně reagovat, aby je včas eliminovala či úplně odstranila. [3][24]



Obr. 2. SWOT analýza [24]

### 2.2.2 PEST a PESTLE analýza

**PEST analýza** – člení vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Za hlavní součásti makrookolí značíme faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. PEST analýza podnikatelského prostředí je nástrojem strategické analýzy, podporující identifikaci externích rizik.[12]

#### Význam zkratky PEST:

- **P – politické (political)** – analýza politických faktorů se nezabývá problematikou politických stran, ale spíše stabilitou politiky (změna politických stran), což má za následek dopad na legislativu (tj. ekologická legislativa, omezení v podnikání atd.). Sledují se podstatné zákony a návrhy zákonů v oblasti podnikání firmy, [20]
- **E – ekonomické (economical)** – je důležité pro odhad ceny pracovní síly, cen služeb a produktů. V této analýze se sleduje vývoj daní (DPH, DPPO, daně silniční, daně spotřební) a dále cel, jak stabilní je měna, výše úrokových sazeb, makroekonomických ukazatelů (HDP), trendy v oblastech distribuce, [20]
- **S – sociální (social)** – je tou nejpřesnější a nejjednodušeji proveditelnou částí PEST analýzy. Sleduje trendy životního stylu, demografické ukazatele, etnické a náboženské otázky a v neposlední řadě sleduje i oblast médií a jejich vlivu,
- **T – technologické (technological)** – analýza se zabývá otázkami infrastruktury, zaměřením a stavem průmyslu. Zabývá se dopadem nových a vyspělých technologií. [20]

PEST analýza je dosti obsáhlá, ve své podstatě zahrnuje významné makroekonomické ukazatele a často obsahuje i marketingovou analýzu trhu. [20]

#### PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytická technika, která je využitelná ve strategické analýze okolního prostředí organizace. Analýza PESTLE též nazývaná PESTEL, je složení prvních písmen slov, které označují jednotlivé typy vnějších faktorů – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

**Význam zkratky PESTLE:**

- **P – politické (political)** – potencionální a existující působení vlivů na podnik,
- **E – ekonomické (economical)** – působení a vliv místní (tuzemské), národní a světové politiky na podnik,
- **S - sociální (social)** – promítnutí sociálních změn vně organizace, součástí mohou být i kulturní vlivy a působení (místní, regionální, světové),
- **T – Technologické (technological)** - vlivy stávajících, nástup nových a mnohem vyspělejších technologií,
- **L – Legislativní (legal)** – působení legislativy národní, evropské i mezinárodní,
- **E – ekologické (ecological)** – problematika prostředí, místní, národní a světové a otázky řešení. [21]

Hlavní prioritou PESTLE analýzy je určit pro každou ze skupin faktorů ty nejvýznamnější jevy, rizika, události a taky v neposlední řadě i vlivy, jež ovlivňují nebo v budoucnosti budou ovlivňovat organizaci. Tato metoda je součástí metod užívaných v oblasti analýzy dopadů. Může být užita i jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. [21]

**2.2.3 Porterova analýza 5 sil**

Porterův model 5 sil je velmi dobře propracovaný koncept, pro hodnocení konkurenční pozice firmy. Dle Portera jsou podniky ovlivněny z pěti stran. Někdy je používána i šestá síla a tím je myšlena vláda. Tento model je velmi často používán v oblasti strategického plánování.

**Cílem** Porterova modelu je porozumět a pochopit síly, které v daném prostředí působí. Musíme určit ty, které z nich mají pro společnost z hlediska budoucího vývoje největší význam a ty, které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny.

Pro společnost, která chce dosáhnout úspěchu, je velmi důležité rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, patřičně na ně reagovat a pokud je možno, změnit jejich působení ve svůj prospěch. [12]

**Porterových pět sil:**

- **Stávající konkurence** – v každodenním ekonomickém prostředí mezi sebou firmy soupeří o to, kdo bude mít konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob nákladová nebo diferenciační. Podnik má konkurenční výhodu, pokud je schopen na trh dodávat stejně kvalitní výrobek nebo službu, tak jako konkurence, jen s nižšími náklady a kvalita jeho produktů či služeb převyšuje kvalitu konkurence. Kvalitou je zde rozuměno jakoukoliv přidanou hodnotu, třeba rychlejší doprava. Firmy, ve snaze získat co největší podíl na trhu vůči konkurenci, používají mnoho nástrojů. Může jít o nové výrobky, lepší cenu, poskytování lepšího zákaznického servisu a další. Intenzita této síly je ovlivněna množstvím firem na trhu, fixní a skladové náklady,
- **Nová konkurence** – při analýze konkurenčního prostředí bereme v potaz stávající konkurenci, ale zároveň nesmíme opomenout možnost vstupu nové konkurence na trh. Nejvíce zajímavé jsou trhy vyznačující se velkou ziskovostí. Teoreticky může na trh vstoupit kdykoliv nová firma, ale reálně jí v tom zabraňuje mnoho bariér. Mezi bariéry vstupu nových konkurentů lze uvést regulace vlády, patenty a know-how a převážně je to i vysoká loajalita zákazníků ke stávající firmě,
- **Vliv odběratelů (zákazníků)** – pro podniky není zajímavý trh, ve kterém mají odběratelé velkou až rostoucí moc. Zákazníci nebo odběratelé se potom snaží díky své síle stlačit ceny dolů, vyžadují lepší kvalitu a větší množství služeb,
- **Vliv dodavatelů** – každé odvětví vyžaduje k produkci pracovní sílu, hotové díly, zásoby, materiály. Tímto se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Na dodavatelskou sílu působí více faktorů. Dodavatelé jsou silní, pokud na trhu působí malé množství dodavatelů. Při velkém množství hrozí sloučení ve větší celky,
- **Substituční produkty** - jsou myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které jsou totožné a mohou stávající produkt nahradit. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence na trhu a stávají se konkurenčními výrobky a jejich cena má velký vliv na posuzovanou firmu. [19][25]



Obr. 3. Porterova analýza pěti sil [25]

### 3 RIZIKO, PODNIKATELSKÉ RIZIKO

#### 3.1 Riziko

*S rizikem se setkává každý jednotlivec, podnik nebo organizace, při své běžné každodenní činnosti. [9]*

Vývoj významu pojetí rizika lze datovat až do 17. století, kdy bylo v převážné většině spojované s nepříjemnými událostmi, s negativními výsledky. V dnešní době se rizikem rozumí nebezpečí vzniku škody, ztráta, poškození či zničení nebo možný neúspěch v podnikání.

Pojmem „riziko“ se vyznačují v podstatě různé, ale příbuzné pojmy. Za riziko lze považovat nebezpečí, zdroje nebezpečí, objekt vystavený nebezpečí, pravděpodobnost, variabilita. [6]

U jednotlivce se může jednat například o riziko vzniku požáru, vytopení bytu vodou, krádeži v jeho nemovitosti. Výše uvedená rizika přinášejí výhradně negativní dopady a naši přirozenou snahou je vůči nim se chránit. Do rizik vstupujeme i při řešení naprosto banálních situací, kde může být výsledek negativní, ale pozitivní povahy. Stejně jako jednotlivec, tak i podnik čelí rizikům, jako je požár, krádež, jež má výhradně negativní dopady na podnik. Do těchto rizik vstupuje podnik dobrovolně za účelem dosažení zisku. [9]

**RIZIKO = pravděpodobnost výskytu x závažnost důsledků [18]**

Rizika chápeme jako:

- Možnost vzniku ztráty,
- Možnost vzniku události, která bude mít za následek zabránění nebo následně možný neúspěch dosažení požadovaných cílů jak jednotlivce, tak organizace,
- Pravděpodobnost odchýlení od stanovených úrovní cílů,
- Možnost nebezpečí špatného rozhodnutí,
- Možnost zapříčinění vzniku ztráty či zisku. [16]

### 3.2 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko lze chápat jako určité nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se mohou vzdalovat od výsledků předpokládaných. **Podnikatelské riziko** je komplexní pojem pro všechna rizika, která hlavním způsobem ovlivňují podnikání nebo mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu podniku. [22]

Tyto odchylky můžeme členit:

- **Žádoucí** (vyšší zisk) x **nežádoucí** (ztráta),
- Různé velikost od odchylek malých, což představuje, že se hospodářský výsledek přibližuje k výsledku očekávanému, až po odchylku velkého rozsahu (v případě, že se jedná o odchylku žádoucí – značí to podnikatelský úspěch a v případě odchylky nežádoucí – úpadek, finanční potíže).

Podnikatelské riziko lze ohodnotit ze dvou stran, a to na **pozitivní a negativní stránku**. Pozitivní stránkou rozumíme možnost vyššího zisku nebo možnost vyššího úspěchu. Negativní stránkou rozumíme obavu z horších hospodářských výsledků.

### 3.3 Hlavní typy podnikatelských rizik

- **Operační riziko** – distribuce, logistika, dodavatelé, kvalita výrobků a služeb, zaměstnanecké výhody, přírodní události, IT,
- **Strategické riziko** – trhy, konkurence, technologie, ekonomika, právní – smlouvy, soudní spory,
- **Riziko nesouladu** – pravidla na burze CP, daňové zákony, účetní standarty, vnitřní kontroly, etika,
- **Interní finanční riziko** – měnové kurzy, úroková míra, likvidita, výnosnost, úvěry, náklady. [11]

### 3.4 Způsoby snižování podnikatelských rizik

V případě, že rizika byla identifikována, postupujeme u významných rizik tak, že navrhujeme preventivní opatření, mající za úkol snížit určené významné rizika. Mezi tyto opatření na snížení rizika patří **diversifikace, retenze, transfer a jiné (pojištění)**.

#### 3.4.1 Diverzifikace

Popisuje jednu z nejrozšířenějších metod, kterou se ve firmách snižují nepříznivé následky rizika. Tato metoda snižování rizika se používá při investování. Klasickým pravidlem je: *1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti*. [11] Toto má za cíl rozložit riziko na co největší platformě.

#### 3.4.2 Retence rizika

Retence rizik patří mezi nejběžnější metody řešení rizik. Každý podnikatel čelí neomezenému množství rizik, ve velké míře se s těmito riziky nic nedělá. Retence rizik může být vědomá nebo nevědomá a dále dobrovolná nebo nedobrovolná. Retence rizik je zákonná metoda řešení rizik a v mnoha případech se jedná o asi nejlepší metodu. Každý podnikatel se musí rozhodovat, která rizika zadrží, která redukuje a kterým se vyhne. Ne vždy je tato metoda nejlepší a často může sklouznout ke stereotypu. [11]

#### 3.4.3 Transfer rizika

Transfer rizika neboli přesun rizika patří do metod defenzivního přístupu k řešení rizik. Mezi defenzivní postupy patří dlouhodobé uzavírání kupních smluv na dodávky materiálu, za předem dohodnuté ceny. Dále sem patří leasing, akreditiv, odkup pohledávek. [11]

#### 3.4.4 Pojištění

Mezi nejstarší formu rizika je považováno pojišťovnictví. Princip pojištění spočívá v směně rizika velké škody za jistotu malé a tou je pojištění. Negativa důsledky rizika se přenesou na pojišťovnu, která kryje následné škody a to z části nebo celé, záleží na smlouvě uzavřené s pojišťovnou. [11]



### 3.5 Zdroje rizik

Předtím než organizace učiní rozhodnutí, musí vzít do úvahy, že existuje mnoho zdrojů rizik, které mohou ovlivnit projekt nebo výkon firmy. Definice cílů projektu a hlavní kritéria výkonu mají zásadní vliv na úroveň rizika projektu. Nevhodné cíle jsou samy o sobě zdrojem rizika.

### 3.6 Klasifikace rizik

**Podnikatelské riziko** – Business risk – dělíme na pozitivní a negativní, z toho čisté riziko (pure risk) je pouze negativní, tzn. nabízí se jen vznik nepříznivé situace. Čisté riziko se vztahuje ke ztrátám, škodám, krádežím, haváriím apod. [5]

**Systematické a nesystematické riziko** – systematické riziko je inicializováno společnými jmenovateli a postihuje ve velké míře všechny oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem můžou být daňové změny, změny na trhu (změny základních surovin, energií). Systematické riziko je závislé na změnách trhu, bavíme se o riziku tržním a řadíme je obvykle jako rizika makroekonomická. Nesystematické riziko je riziko jedinečné, specifické pro jednotlivé podniky. Zdrojem rizika můžou být třeba odchody klíčových zaměstnanců, vstup nového konkurenta na trh, odchod významného subdodavatele apod. Nesystematická rizika obvykle řadíme jako rizika mikroekonomická. [5]

**Vnitřní a vnější rizika** – vnitřní rizika jsou taková, která ovlivňují faktory uvnitř firmy. (výzkum a vývoj nových výrobků). Vnější rizika jsou provázána s okolím, kde podnik podniká. Ovlivňují je externí faktory (dodavatelé, odběratelé, okolí ekonomické a sociální). [5]

**Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika** – ovlivnitelné riziko je takové, které lze eliminovat opatřeními zaměřenými na dané riziko. (zvýšení kvalifikace zaměstnanců). Jedná se o rizika vnitřní. U neovlivnitelného rizika není v moci podniku působit na jeho příčiny (změna měnového kurzu, živelná pohroma), ale je v zájmu podniku přistoupit na patřičná opatření, snižující nepříznivé následky rizika (pojištění) – rizika vnější. [5]

**Primární a sekundární rizika** – sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření na snížení primárního rizika. [5]

**Rizika fáze přípravy, realizace, provozu projektu** – je souhrn všech rizik spojených s projektem, a to realizace termínu, kvalita projektu, nepříznivý měnový kurz a jiné. [5]

Rizika ve fázi provozu – rizika představují pokles poptávky, růst ceny surovin. [5]

### 3.6.1 Členění rizik podle věcné náplně

- **Technicko-technologická** – neúspěch vývoje nových výrobků. Zastaralost současných technologií nástupem nových,
- **Výrobní** – nedostatek zdrojů (materiálu, pracovních sil, energií), což může mít za následek ohrožení výrobního procesu. Dělíme na dodavatelská, provozní a operační,
- **Ekonomická** – zde jsou v plné míře obsažena nákladová rizika, růst ceny materiálu, energií, surovin a služeb. Může dojít k překročení stanovených nákladů a tím pádem nedosažení plánovaného HV,
- **Tržní** – dělíme na prodejní a cenové. Riziko přichází ze strany konkurence, zavádění nových výrobků na trh, změna tržní a cenové politiky. Rizika tržní patří mezi největší rizika,
- **Finanční** – dostupnost zdrojů financování a schopnost podniku dostát finančním závazkům – likviditě,
- **Kreditní** – nebezpečí hrozí ze strany platební neschopnosti zákazníků nebo odběratelů,
- **Legislativní** – obvykle je vyvoláno změnou daňových zákonů, změnou celní politiky, změnou ochrany spotřebitelů, protimonopolních zákonů aj.,
- **Politická** – do této skupiny rizik spadají rizika spojená s podnikáním v zahraničí, ve většině případů v rozvojových zemích. [6]

## 3.7 Typická rizika

Mezi typická rizika patří:

- **Riziko projektu**

Nezbytností není jen řídit fyzická rizika projektu, ale zajistit, aby i ostatní strany s účastí na daném projektu, se snažily řídit vlastní rizika. Investoři s účastí v projektech nebo majetku firmy, jsou rizikům a nejistotám vystaveni po celou dobu životnosti projektu. Vliv rizika je proporcionální k velikosti jak stávající tak navrhované investice.

Mezi nejzávažnější rizika, která určitým způsobem ovlivňují projekty je neschopnost dodržet odhadnuté náklady, neschopnost dodržení smlouveného data ukončení projektu, neschopnost docílit požadované kvality a požadavků na provoz.

➤ **Globální rizika**

Globální rizika mají původ vzniku ze zdrojů, ležící uvnitř projektu, lze je předvídat a jejich výstup nemusí být kontrolovatelný ve sféře prvků projektu. Mezi hlavní globální rizika lze označit riziko politické, obchodní, právní a environmentální. Tyto druhy jsou popsány jako nekontrolovatelná rizika, nelze je kontrolovat i když je velká pravděpodobnost jejich výskytu. Tato rizika jsou označována jako Corporata a velmi často na nich závisí, zda bude projekt schválen. [10]

➤ **Elementární rizika**

Tyto rizika jsou v rámci projektů kontrolovatelná a mají původ ve zdrojích v rámci prostředí projektu. Mezi čtyři hlavní patří: stavební, provozní, finanční a výnosové. Tyto typy rizik jsou kontrolovatelné a velmi často souvisí s fázemi projektů. [10]

➤ **Holistické riziko**

Mechanismy řízení rizik, jež pojednávají o zřetelných a pojistitelných rizicích propojených s projekty. Identifikace rizika, analýza a odezva na riziko, patří mezi nejpodstatnější části, které uspokojují klienty a podílníky projektu. Řízení holistického rizika chápeme jako proces, kdy společnost jako první identifikuje a kvantifikuje veškerá ohrožení cílů, po provedení, řídí tato ohrožení v rámci existující struktury řízení. [10]

➤ **Stálé riziko**

Popisuje potenciální ztráty, kdy se lidé s averzí k riziku snaží vyvarovat i minimálních ztrát. Názorným příkladem může být i riziko ztráty trhů pro skutečný výrobek tím, že se neriskuje zavádění nových výrobků na stejný trh. [10]

➤ **Dynamické riziko**

Riziko týkající se maximalizace příležitostí. Dynamické riziko popisuje, že může dojít k potenciaálnímu přírůstku, ale stejně tak i k potenciaální ztrátě. [10]

➤ **Neodmyslitelné riziko**

Styl, jak se s rizikem nakládá je přímo závislý na povaze společnosti a na stylu, jak je společnost vnitřně organizována.

➤ **Nahodilé riziko**

Riziko se objevuje, když na společnost působí nahodilá událost přímo v oblasti mimo dosah jejího přímého řízení, ale je na něj závislá. [10]

➤ **Zákaznické riziko**

Zranitelností společnosti může být v závislosti na klientovi. Tento klient se může rozhodnout a obchod může zastavit anebo realizovat u konkurence.

➤ **Fiskální/regulační riziko**

Pro řízení těchto rizik, je vhodné držet krok s potenciaálními změnami daného prostředí.

➤ **Riziko spojené s nákupem**

Riziko spojené s nákupem se stává obchodní realitou. Velmi mnoho společností stále navrhuje a snaží se zařadit nové systémy měření výkonů a podporuje vývoj měřítek vybraných klíčových prvků – přínosu nákupů, jež jsou brány za strategické. [10]

➤ **Riziko spojené s poškozením pověsti/riziko škod**

Toto riziko můžeme specifikovat jako následek jiného rizika, kterým může být nedostatek respektu ke druhým, neschopnost řešení reklamací.

➤ **Organizační rizika**

Špatně nastavená organizační struktura může vést ke slabé kontrole a vážnoucí komunikaci s dopady na firmu. Dobře nastavená organizační struktura firmy vede k efektivnímu řízení rizik. Každý člen týmu by měl být seznámen se svými odpovědnostmi, jakým způsobem informovat své nadřízené. [10]

➤ **Riziko interpretace**

Toto riziko se vyskytuje tam, kde zaměstnanci a management jedné společnosti nemohou efektivně komunikovat, protože každý užívá svůj profesní jazyk. Každý používá pro svou profesi vlastní termíny vyjadřování. [10]

➤ **Riziko IT**

Obor informační technologie je v současnosti jedním nejrychleji rostoucím oborem. Mezi rizika informační technologie spadají: velikost projektu, nejasné cíle, nereálný časový plán, nepochopené požadavky, zavedení software. [10]

➤ **Riziko ze strany OPEC**

Organizace OPEC v dnešní době kontroluje více jak 40% světové produkce ropy. Rizika ze strany OPEC nastávají, pokud nastane zvýšení ceny ropy a snížení celkové produkce což může mít za následek nedostatek pohonných hmot. Pokud je nějaká investice spojená s ropou je nutné brát v potaz i tyto rizika. [10]

➤ **Procesní riziko**

Procesní riziko má původ v procesu řízení projektu. Rizika vznikají tam, kde jsou určeny hlavní požadavky pro vykonání projektu. [10]

➤ **Heuristika**

Lidský faktor přispívá k úspěchu projektu, ale může mít za následek i selhání. Velkou výzvou pro úspěšné řízení projektu může být řízení rizik se selháním lidského faktoru, možnosti jeho eliminace. [10]

## 4 ANALÝZA RIZIK

Jako první, co můžeme udělat na snížení rizik, je jejich analýza. **Analýzou rizik** chápeme určitý postup, kdy přesně pojmenujeme hrozby, pravděpodobnosti uskutečnění a případný dopad na aktiva, což znamená stanovení rizik a jejich závažnost.

Návazností na analýzu rizik je **řízení rizik** neboli risk management.

Výsledky analýzy rizik pomáhají definovat odpovídající postupy společnosti i její priority pro zvládání rizik a pro realizaci patřičných opatření k zamezení jejich výskytu. V rámci analýzy rizik posoudíme otázky zbytkových rizik, které vymezíme na základě posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných opatření.

### Obsah analýzy rizik:

- **Identifikace aktiv** – určení analyzovaných subjektů a následný popis aktiv, které daný subjekt vlastní,
- **Stanovení hodnoty aktiv** – zjištění hodnoty aktiv a daný význam pro subjekt,
- **Identifikace hrozeb a slabin** – vymezení slabých míst firmy, které umožňují působení hrozeb,
- **Určení míry dopadu hrozeb a míry zranitelnosti** – stanovení možnosti výskytu hrozby a určení míry zranitelnosti subjektu v kontextu na danou hrozbu. [11][26]



Obr. 4. Analýza rizik [26]

## 4.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik zahrnuje **definování rizik**, které s největší pravděpodobností ovlivní projekt a zdokumentování charakteristik každého rizika. Identifikace rizik pojímá jak interní tak i externí rizika.

Do procesu identifikace je nezbytně nutné zapojit i co nejvíce zainteresovaných pracovníků projektu. Patří zde i zákazníci, uživatelé, hlavní dodavatele. K identifikaci rizik je možné využití některých postupů, a to kontrolních seznamů, pohovorů s experty, kognitivní mapy a následně nástroje strategické analýzy. [11]

### 4.1.1 Základní kroky hodnocení rizik

Pro analýzu a ohodnocení rizik se využívají různé druhy metod – klasifikované od jednoduché až po složité. Výběr správné metody závisí na vhodnosti a aplikovatelnosti. Účelem tohoto postupu je získání souhrnného přehledu o rizicích v podniku tak, že provedeme hodnocení rizik postupně na vybraných pracovištích, pracovních místech a prostorech. Díky dosaženým hodnotám zjistíme rozložení nejzávažnějších rizik.

- **Klasifikace pracovních činností** – si klade za cíl vypracování seznamu míst a prostorů v podniku s přehledem veškerých činností zde vykonávaných nezávisle na sobě,
- **Identifikace nebezpečí** – dalším bodem je identifikovat všechny závažné zdroje nebezpečí, které se vztahují k seznamu míst a prostorů v podniku. Zjišťuje se, kdo nebo co by mohlo škodu způsobit, způsob jakým došlo k poškození. Vychází se ze zkušeností zaměstnanců, hodnotitelů, z nehod, z výsledků pracovních úrazů,
- **Stanovení rizik** – *Provedení subjektivního odhadu rizika spojeného s každým identifikovaným nebezpečím s uvedením plánovaných nebo stávajících bezpečnostních opatření. Při tom je třeba vzít v úvahu účinnost opatření a možnost selhání a možné následky.* [14]

Při posuzování rizika, vycházíme ze vzorce  $R = P \times Z \times H$  kde **P** představuje odhad pravděpodobnosti vzniku, že nastane realizace uvažovaného nebezpečí. Je určen dle stupnice pravděpodobnosti vzestupně od 1 do 5. **Z** slouží pro stanovení závažnosti možného nebezpečí nebo následků, je stanoven ve stupnici od 1 do 5. **H** slouží pro stanovení míry závažnosti, počtu ohrožených osob, kumulace a dynamičnost rizik, stáří

a technický stav technologických zařízení. **R** je ukazatelem míry rizika, jež značí celkové hodnocení rizik. Bodové rozpětí znázorňuje nutnost úkolu přijetí opatření k eliminaci rizika a prioritě bezpečnostních opatření. Celkové hodnocení míry rizika **R** je rozdělen do pěti bodových stupňů.

*Tab. 1 Přijatelnost rizika [vlastní zpracování]*

R > 150	nepřijatelné riziko
R v rozsahu 75 -150	nežádoucí riziko
R v rozsahu 15 -75	mírné riziko
R menší než 15	akceptovatelné
R = 0	bezvýznamné riziko

- **Rozhodnutí o přijatelnosti rizika** – v tomto bodě analýzy se posuzuje, zda jsou bezpečnostní opatření dostatečná.
- **Příprava nápravných opatření na snížení rizika** – se zabývá problémy zjištěnými v předchozích bodech, mělo by být zajištěno, že nová opatření jsou funkční a efektivní. Podstatnou podmínkou účinné prevence je splnění požadavků určených právními předpisy a technickými normami. Nejúčinnějším bodem je odstranění rizik, důležité však je, aby se riziko neposunulo jinam, kde by důsledky mohly být mnohem zásadnější. Asi nejúčinnějším opatřením prevence, je odstranění rizik změnou technologií pracovních postupů. Pokud není možné zamezit riziku technicko-organizačním způsobem, používají se technická opatření. Instalace bezpečnostních zařízení.
- **Posouzení, zda je plán nápravných opatření odpovídající** – tento poslední krok představuje opětovné zhodnocení rizik se zřetelem na přijatá nápravní opatření a ověření, že riziko je přijatelné. Ve větších organizacích bývají rizika posuzována podle závažnosti: bezvýznamné, akceptovatelné, nežádoucí, významné a nepřijatelné riziko. [14]



## 4.2 Metody stanovení rizik

Pro realizace metody analýzy rizik je třeba znalosti technologie uvnitř podniku a částečně i znalosti v jeho okolí. Analýza musí posoudit možné následky. Musí být popsány časové, prostorové a součinnostní vazby.

Jako základní hledisko pro rozdělení metod analýzy rizik, je způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze pracuje. Analýzou rizik je brána jako kontrolní metoda, zde jsou rizika záhy rozpoznána, vyhledána, identifikována a vyhodnocena. Analýza rizik je rozdělena na dvě hlavní kategorie postupů: **kvalitativní a kvantitativní**. [10]

### 4.2.1 Kvalitativní metoda

**Kvalitativní metody** zkoumají, jak porovnat význam rizik, kterým je projekt vystaven v podmínkách vlivu jejich výskytu na výstupu projektu. Kvalitativní metoda je typická, tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém bodovém rozsahu <1 až 10> nebo jsou určena pravděpodobností <0; 1> a nebo i slovně < malé, střední, velké>. Úroveň bodového rozsahu je určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metoda je rychlá, jednoduchá, ale spíše subjektivní. Tato metoda je velmi často užívána pro upřesnění postupů u detailní analýzy rizik. Záporům této analýzy je horší kontrola nákladů, jelikož neurčuje přesné částky. V tomto případě není možné přesně odhadnout celkovou výši škody oproti celkovým nákladům na opatření. [11]

### 4.2.2 Kvantitativní metoda

**Kvantitativní metody** se snaží určit absolutní rozsahy hodnot, zahrnuje důmyslnou analýzu, velmi často za pomoci počítačů. [10] Metoda je založená na matematickém výpočtu rizika z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Tato metoda vyjadřuje dopad v číselných hodnotách, např. tisíce Kč. Provedení této analýzy je časově mnohem náročnější a pracnější, na druhou stranu poskytuje finanční vyjádření rizik. [11]

- **Check List** (kontrolní seznam) – postup založený na principu systematické kontroly plnění předem stanovených podmínek a opatření, jež poskytují vhodné prostředky pro identifikaci všech možných rizik. Jejich struktura má podobu buď kontrolních jednoduchých seznamů až po složité formuláře,
- **Safety audit** (bezpečnostní kontrola) – vyhledávání rizikových situací a navržení příslušných opatření na zvýšení bezpečnosti. Metoda představuje postup v posuzo-

vaném systému, za jehož pomoci se hledají potenciální možné nehody nebo provozní problémy,

- **What – If Analysis** (analýza toho, co se stane když) – je metoda založená na brainstormingu, kdy vyškolený tým pracovníků (obeznámen s procesem) formou dotazů a odpovědí prověřuje neočekávané události, které se můžou vyskytovat v daném procesu. Tato metoda je v praxi oblíbená, neboť je časově nenáročná, [14]
- **Hazard Operation Process** – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti) – je proces analýzy založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Jde o expertní týmovou metodu. Odborníci pracují formou brainstormingu, kdy skupina postupně zkoumá prvky jednotlivých postupů a následně definuje záměr každé ze skupin, [14]
- **Brainstorming** – znovu objevená metoda a v dnešní době hodně používaná jak ve firmách, tak i úředníky ve státní správě, manažery projektů, inženýry a vědci. S nadsázkou by se dalo říci, že ji používá každý, kdo potřebuje řešit nějaký problém. Optimální velikost brainstormingové porady je 12 lidí a doba trvání mezi 15 až 45 minutami. Postup: stanovení časového limitu, jasná formulace problémů, stanovení metody zachycení myšlenek, nápady zanechat na viditelném místě a nechat postupně dozrát, atd., [10]
- **Event Tree Analysis** – ETA (analýza stromu událostí) – Postup analýzy stromu událostí sleduje proces od iniciační události po konstruování událostí vždy na podkladě dvou možností a to buď příznivé, nebo nepříznivé. Tato metoda je graficko statistická. Zobrazuje názorně strom událostí v rozvětveném grafu se stanovenou symbolikou a popisem. Popisuje kompletně všechny události, které se v posuzovaném systému mohly vyskytnout,
- **Fault Tree Analysis** – FTA (analýza stromu poruch) – je systematický postup založený na zpětném rozboru událostí, za pomoci řetězce příčin, které vedou k vybrané vrcholové události. Jedná se o metodu graficko analytickou, znázorňující strom poruch. Za hlavní cíl této metody je posouzení pravděpodobné vrcholové události s pomocí analytických nebo statistických metod, [14]
- **PHN** – polokvantitativní metoda pro ohodnocení rizika. Za pomoci této metody, se posuzuje dané riziko, a to ve třech složkách:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Pravděpodobnost vzniku               | P |
| 2. Pravděpodobnost následků (závažnost) | N |
| 3. Názor hodnotitele                    | H |

Pravděpodobnost vzniku (P) – uvažované nebezpečí může opravdu nastat, je stanoven dle stupnice od 1 do 5 podle rizikovosti, kde jednička reprezentuje nejmenší riziko.

Pravděpodobnost následků nebo závažnosti (N) – je rovněž stanoven stupnicí od 1 do 5.

Názor hodnotitele (H) – kde je zohledněna míra závažnosti, kumulace rizik je rovněž stanoven stupnicí od 1 do 5.

Pro lepší posouzení a následné vyhodnocení zdrojů rizik je použita tato specifikace, zaznamenávající se do sloupců „P“, „N“, „H“ v tabulce. Celkové hodnocení rizika je pak součinem sloupců, jehož výsledkem je ukazatel míry rizika – „R“.

$$R = P \times N \times H$$

Tab. 2. Tabulka metody „PNH“ [vlastní zpracování]

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepříjatelné riziko
II.	51 - 100	Nežádoucí riziko
III.	11 - 50	Mírné riziko
IV.	3 - 10	Akceptovatelné riziko
V	< 3	Bezvýznamné riziko

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SPOLEČNOST BSTS FIRE & SECURITY, S.R.O.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost BSTS FIRE & SECURITY, s.r.o. se nachází ve Zlínském kraji, přesněji ve městě Zlín, ale služby nabízí po celé České republice a taky v zahraničí. V současné době společnost působí v České republice, Slovenské republice, Itálii a ve Španělsku. V budoucnu společnost hodlá expandovat na další trhy. Společnost byla založena v lednu roku 2012 zápisem do obchodního rejstříku. Název společnosti vznikl složením počátečních písmen jejich firemního motta, které zní: „BETTER SAFE, THAN SORRY!“ a přestože společnost funguje na trhu velmi krátce, její zakladatelé se na poli bezpečnostních systémů a požární ochrany pohybují již delší dobu a to přesněji od roku 2007. Společnost by se dala charakterizovat jako velmi mladá a velmi dynamická.



Obr. 5: Logo společnosti [interní zdroj]

### 5.2 Základní údaje

<b>Název organizace:</b>	BSTS Fire&Security, s.r.o.
<b>Adresa:</b>	Cecilka 235, Příluky, Zlín 76001
<b>IČO/DIČ:</b>	24206717 / CZ26206717
<b>DIČ SK:</b>	SK 4020366383
<b>Datum zápisu:</b>	16.1.2012
<b>Jednatel společnosti:</b>	Ing. Josef Pončík
<b>Společníci:</b>	Ing. Josef Pončík, Ing Adam Zelík
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč

### 5.3 Charakteristika společnosti

Společnost BSTS Fire & Security, s.r.o. se zabývá bezpečnostními systémy a požární ochranou. Společnost od svého vzniku realizovala nebo se podílela na realizaci spousty zakázek.

Společnost nabízí kompletní realizaci všech bezpečnostních potřeb, zahrnující bezpečnostní posouzení, vyhodnocení všech možných rizik a následně návrh optimálního řešení dle potřeb zákazníka a jeho možností. Připraví projektovou dokumentaci, realizaci a následně zajištění servisu a služeb, a to jak po dobu záruky tak i pozáruční servis. Společnost pracuje velmi kvalitně a za odvedenou práci pro zákazníka si i stojí, proto pro všechny své zákazníky nabízí záruční servis v řádu 48 měsíců za odvedenou práci.

Specializací společnosti je **aktivní i pasivní požární ochrana**, orientována především na systémy požární signalizace EPS a stabilní hasicí zařízení SHZ. Mezi největší specializace společnosti je ochrana IT technologií a provozů proti požáru za pomoci systémů včasné detekce a rychlého zásahu pomocí plynových hasicích zařízení.

Společnost nenabízí pouze systémy požární ochrany, ale i celkové portfolio slaboproudých bezpečnostních systémů, zabezpečovací PZTS, kamerové systémy – CCTV, přístupové systémy – ACS (EKV/ACCESS), strukturovaná kabeláž – SK (SKS).

### 5.4 Certifikace

Společnost splňuje zákonem stanovené podmínky podnikat v tomto oboru, které doplňuje i o certifikáty, mezi které patří:

- TIČR – E2A,
- E2B,
- Certifikovaná osoba pro nakládání s regulovanými látkami a fluorovanými skleníkovými plyny,
- HILTY – systém protipožární ochrany.

Všichni zaměstnanci společnosti a spolupracovníci akceptují a dodržují společností nastavené systémy řízení kvality, které jsou v pravidelných časových intervalech kontrolovány. Jen tak společnost může zaručit maximální spolehlivost a kvalitu služeb.

## 6 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI

Při podrobném rozboru situace v organizaci BSTS Fire & Security, s.r.o. s jednatelem společnosti, byla identifikována všechna možná rizika, která by mohla mít dopad na společnost. V této kapitole se budu věnovat, jakou hrozbou jsou tato rizika pro společnost, jaké jsou následky a jaké by mohly být. Výchozím bodem pro mě byla rizika sestavené dle teoretické části a z praktických zkušeností vedení společnosti. Níže se budu zabývat pouze některými z nich, to především z důvodu rozsahu bakalářské práce.

### 6.1 Analýza za pomoci metody WHAT-IF

Pro stanovení hrozících nebezpečí byla vybrána a následně použita metoda WHAT-IF ANALYSIS. Dne 5. 3. 2015 proběhl ve firmě BSTS Fire & Security, s.r.o. brainstorming, za účasti všech zaměstnanců společnosti. Brainstorming proběhl tak, že zaměstnanci společnosti navrhli nebezpečí, rizika, jež ohrožují chod společnosti. Tato rizika byla zaznamenána do předem připravených tabulek, které byly členěny do šesti skupin rizik, do kterých se postupně zapisovala navrhovaná nebezpečí.

Brainstorming za účasti zaměstnanců probíhal zhruba jeden a půl hodiny a postupně byla navrhována různá nebezpečí ohrožující společnost. Některá vybraná nebezpečí budou postupně popsána v další metodě zvané PNH.

*Tab. 3. Ekonomická rizika [vlastní zpracování]*

	Ekonomická rizika
1	Platební neschopnost
2	Nedostatek finančních prostředků na provoz
3	Pokles poptávek a zakázek
4	Pokles tržeb
5	Změna kurzu měny

*Tab. 4. Dodavatelská rizika [vlastní zpracování]*

	Dodavatelská rizika
1	Nedostatek materiálu na skladě dodavatele
2	Navýšení ceny za materiál
3	Nedodržení termínu dodání
4	Ztráta zákazníka
5	Změny spotřebitelských preferencí

Tab. 5. Tržní rizika [vlastní zpracování]

	Tržní rizika
1	Vstup nových konkurentů na trh
2	Substituty
3	Ztráta zisku a snížení kvality služeb
4	Poškození dobrého jména firmy
5	Smlouvání mezi dodavatelem a odběratelem

Tab. 6. Legislativní rizika [vlastní zpracování]

	Legislativní rizika
1	Změny v zákonech a normách
2	Změny v certifikacích
3	Neznalost legislativy
4	Změna účetních standardů
5	Zvyšování sazeb daní

Tab. 7. Informační rizika [vlastní zpracování]

	Informační rizika
1	Neoprávněné vniknutí do pc
2	Poškození HW a SW – poškození dat
3	Nefunkčnost www. stránek
4	Únik citlivých informací
5	Nefunkčnost internetu

Tab. 8. Rizika fáze přípravy a realizace projektů [vlastní zpracování]

	Rizika fáze přípravy a realizace projektu
1	Špatně vypracovaný projekt
2	Nedodržení rozpočtu
3	Nedodržení smluvního termínu předání zakázky
4	Špatné zvolení realizačního týmu
5	Náklady spojené s přepracováním projektu



## 6.2 Analýza za pomoci metody „PNH“

Na základě výše provedené analýzy rizik a za pomoci metody zvané WHAT-IF analysis byly jednotlivé skupiny rizik popsány a ohodnoceny za pomoci polokvantitativní metody zvané „PNH“. Vybrané skupiny rizik byly dosazeny do vzorce metody „PNH“ -  $R = P \times N \times H$  a na základě výsledku závažnosti dle přiřazené stupnice rizik, byl sestaven graf ilustrující tato rizika, dle míry závažnosti.

### 6.2.1 Ekonomická rizika

Tab. 9. Ekonomická rizika vyhodnocená metodou „PNH“ [vlastní zpracování]

Ekonomická rizika							
Nebezpečí	Zdroj rizika	P	N	H	R	Prevence	Náprava
Neplnění závazků vůči dodavatelům	Nedostatek finančních prostředků	3	4	3	<b>36</b>	Vytváření finančních rezerv	Vybírat si platby schopné odběratele
Pokles tržeb	Konkurence	3	3	4	<b>36</b>	Inovace, kvalitnější služby, změna dodavatele	Změna dodavatele nabízejícího levnější a kvalitnější výrobky
Zvyšování stavu pohledávek	Špatná platební morálka	3	3	3	<b>27</b>	Prověření zákazníků	Nastavení platebních podmínek ve smlouvě

### Příčiny rizika

Mezi příčiny ekonomických rizik, které jsou zaznačeny v tabulce příčin, jsou uvedeny hlavní důvody nerovnováhy ekonomických rizik, mezi které patří platební neschopnost uhradit stávající faktury, což může mít dopad na cash-flow firmy v podobě nedostatku finančních prostředků na hrazení vlastních závazků, nemožnost nakoupit potřebný materiál k realizaci na smlouvaných zakázek. Mezi další příčiny patří měnová rizika, nestabilita na ekonomickém trhu, následkem intervence ČNB kdy došlo k oslabení koruny, vůči

ostatním zahraničním měnám. Firma musí vynakládat mnohem větší finanční prostředky na nákup materiálu, zboží.

### **Návrh opatření**

Z historie evidence pohledávek firmy je zřejmé, že za dobu své existence mnoho případů neplatičů, jež by měly za následek ohrožení chodu společnosti, nezaznamenala. Firma se snaží vycházet se svými zákazníky v dobrém a vždy možná rizika řešit. Koncepce firmy je založena na dobrých vztazích a co nejvíce vyjít zákazníkům vstříc. Je však možností, že se může stát, že zákazník skutečně nebude mít možnost platit své závazky, pak je firma schopna poskytnou splátkový kalendář. V současné době, ale firma tato rizika řešit nemusí a v případě, že ano jedná se o prozatím malé částky, jež neohrožuje cash-flow a tím chod společnosti. Dalším ohrožujícím faktorem jsou měnová rizika, jež díky růstu kurzu CZK není moc příznivý. Firma z větší části nakupuje výrobky na následné montáže v zahraničí. Díky rostoucímu kurzu vznikají firmě větší náklady, což se odráží následně i v ceně za zakázku, což může nahrávat konkurenci, která pokud nakupuje jen v tuzemsku, může nabízet ceny nižší. Proti tomuto firma bojuje aspoň lepší nabídkou služeb spojenou s kvalitnějšími výrobky pro zákazníky. Firma by měla začít hledat dodavatele materiálu v tuzemsku, aby tím alespoň částečně vykompenzovala vyšší náklady, vlivem slabé CZK vůči EUR.

### 6.2.2 Dodavatelská rizika

Tab. 10. Dodavatelská rizika vyhodnocená metodou „PNH“ [vlastní zpracování]

Dodavatelská rizika							
Nebezpečí	Zdroj rizika	P	N	H	R	Prevence	Náprava
Nedodržení termínu dodání materiálu	Dodavatel	3	3	3	<b>27</b>	Dodavatelské smlouvy	Dobře postavené podmínky ve smlouvě. Firma má zboží nakoupené v předstihu
Navýšení cen objednaného materiálu	Dodavatel, změna kurzu měny	3	3	4	<b>36</b>	Smluvně upravené podmínky	Ve smlouvě stanovit podmínky cen, fixace kurzu
Nedostatek materiálu na skladě dodavatele	Dodavatel	3	3	3	<b>27</b>	Prověření stavu zásob u dodavatele	Najít dalšího dodavatele nabízejícího zboží stejné kvality

Výrobky a materiál si firma obstarává dle požadavků zákazníka, podle potřeb realizace projektu, zjišťuje dostupnost na skladu u svých dodavatelů a možnost cen. Největším, i když ne velkým rizikem, je dodržení dodavatelských termínů, které mohou pozdržet předání projektu.

Mezi rizika tohoto rázu můžeme zařadit:

- Nedodržení termínu dodání,
- Nedostatek objednaného materiálu na skladě dodavatele,
- Navýšení ceny za materiál,
- Špatná kvalita objednaného materiálu a zboží.

#### Příčiny a následky dodavatelského rizika

Velmi ojediněle se stane, že dodavatelská firma nedodrží termín dodání, v případě, že se tak stane, záleží na domluvě firmy s klientem o posunutí termínu předání realizovaného

projektu. Co se týče navýšení cen za materiál, to díky změnám a růstu kurzu je pro firmu velký problém, který se postupně snaží řešit, ne však na úkor kvality za materiál či zboží. Ve smlouvách s dodavatelem má firma stanoveny penále za nesplnění termínu dodání, kde se firma snaží chránit před zbytečnými prostoji.

### Návrh opatření

Firma si vybírá dodavatele materiálu a komponentů velmi pečlivě, převážně ze zahraničí. Jako návrh opatření bych doporučila zkusit se podívat více i po tuzemském trhu a zkusit najít firmu, která je schopna dodávat stejné i kvalitě odpovídající zboží nebo materiál, kde cena nebude tak závislá na změnách kurzu. Dále bych doporučila u stávajících dodavatelů provádět pravidelný audit zaměřený na kvalitu výrobku a dodávek. Další z forem opatření s výhledem do budoucnosti, mohou být forwardové obchody (fixace kurzu), tak aby se minimalizovaly ztráty a vyšší vstupní náklady způsobené změnami kurzu. Dělat statistiky nakupovaného materiálu a zboží v uplynulých obdobích a dodavatelům předložit plán/výhled potřeby materiálu na určité období dopředu, aby se co nejvíce eliminovalo riziko opoždění dodávek materiálu.

### 6.2.3 Tržní rizika

Tab. 11. Tržní rizika vyhodnocená metodou „PNH“ [vlastní zpracování]

Tržní rizika							
Nebezpečí	Zdroj rizika	P	N	H	R	Prevence	Náprava
Vstup nových konkurentů na trh	Konkurence	4	5	4	80	Monitorovat stávající i nově vznikající konkurenci	Nepropadat konkurenčnímu tlaku, odvádět požadovanou kvalitu
Substituty	Konkurence	3	4	4	48	Držet se kvality	Změna dodavatele nabízejícího levnější a kvalitnější výrobky
Smlouvání mezi dodavatelem a odběratelem	Konkurenční tlak	3	3	3	27	Větší vazba na stávající i nově přicházející zákazníky	Držet se zavedené kvality a nabízených služeb

Tržním rizikem lze chápat konkurenci, která společnosti stěžuje postavení na trhu.

### **Příčiny a následky rizika**

Tím, že se na trhu objevují noví a noví konkurenti, kteří se snaží zákazníkům nabízet levnější produkty, služby, vzniká ze strany zákazníka tlak, kdy požaduje snížení ceny, více služeb, kratší dobu realizace projektu. Reakcí na tento tlak můžou být levnější výrobky, substituty, ale i levnější ceny za celý projekt. Pokud firma zákazníkovi nevyhoví a nepředloží cenově výhodnější nabídku, může se stát, že zákazníka ztratí.

### **Návrh opatření**

Tyto situace jsou na trhu velmi častým jevem. Doporučovala bych firmě, aby nepropadala tomuto konkurenčnímu tlaku, nesnažila se nahradit své kvalitní a certifikované výrobky a materiál. Projekty, jež tvoří, bych doporučila držet v kvalitě, jakou předkládá. I když pro mnoho zákazníků je velmi důležitá a rozhodující cena, tak kvalita za odvedenou práci, přístup ke každému projektu či realizaci zakázky, plus body navíc za služby spojené se záručním i pozáručním servisem jsou nakonec rozhodující. Firma je mladá, ale na trhu má dobré jméno a to díky kvalitě materiálu, perfektně provedeným službám a v neposlední řadě i díky přístupu k zákazníkovi. Firma by měla být schopna vysvětlit a obhájit zákaznickovy vyšší ceny oproti konkurenci formou pravidelných návštěv zákazníků nebo pořádáním seminářů. Měla by umět obhájit proč používat firmou zvolený materiál či zboží. Aby firma byla schopna držet krok s konkurencí a konkurovat jí, je nutné zabývat se vývojem a vylepšováním stávajících technických řešení.

### 6.2.4 Legislativní rizika

Tab. 12. Legislativní rizika vyhodnocená metodou „PNH“ [vlastní zpracování]

Legislativní rizika							
Nebezpečí	Zdroj rizika	P	N	H	R	Prevence	Náprava
Neznalost legislativy	Legislativa země nebo země spolupráce	3	3	4	<b>36</b>	Semináře	Najmutí kvalifikovaného pracovníka nebo firmy znalé legislativy
Změny v zákonech a normách	Zákony	3	3	3	<b>27</b>	Semináře, kurzy	Certifikace, výběr vhodné firmy, která se vyzná v problematice
Zvyšování daní	Daňové zákony	4	4	3	<b>48</b>	Semináře, kurzy	Kvalifikovaná účetní, znalá problematiky

Změna legislativy může mít za příčinu neplánované výdaje (např. zvýšené požadavky na bezpečnost). Změnami legislativy lze rozumět jako změnám v zákonech, normách a důsledky z toho plynoucí jsou z těchto neznalostí. Jedná se o legislativu ve vlastní zemi, ale i v zemi kde firma uzavřela obchod.

#### Příčiny a následky legislativního rizika

Legislativní rizika jsou rizika spojená s legislativní formou podnikání. Jedná se o nové změny v stávajících zákonech a norem z toho plynoucích. V důsledku častých legislativních změn dochází u mnoha firem k nezaznamenání těchto změn nebo špatnému výkladu a tudíž k nedodržování těchto změn. Z toho mohou plynout následky ze stran úřadů, které tuto skutečnost zjistí a výsledkem jsou pokuty a penále. V případě, že by se jednalo o bezprostřední ohrožení života, můžou úřady správního dozoru nařídit i pozastavení či následné ukončení činnosti, do té doby, než bude firmou sjednána náprava. Mezi další následky patří i případná žaloba od koncového zákazníka.

### Návrh opatření

Legislativní riziko je riziko systematické, které postihuje všechny subjekty na trhu. Aby firma zamezila legislativním rizikům a eliminovala následky, začala spolupracovat s daňovým poradcem, který radí v oblasti daní, doporučuje co je pro firmu třeba, aby chod nebyl zastaven. Dále se firma vzdělává na nejrůznějších školeních v oboru jejich podnikání, provádí certifikace u všech výrobků a postupů. Opatření, které jsou u této společnosti nastavena, jsou podle mě dostačující, ale díky novým technologiím a výrobkům, je třeba sledovat, jaké certifikace jsou třeba a dále je doplňovat a rozšiřovat.

### 6.3 Riziko fáze přípravy, realizace projektu

Tab. 13. Riziko fáze přípravy, realizace projektu vyhodnocená pomocí metodou „PNH“ [vlastní zpracování]

Riziko fáze přípravy, realizace projektu							
Nebezpečí	Zdroj rizika	P	N	H	R	Prevence	Náprava
Riziko špatně zpracovaného projektu	Nedostatečná komunikace se zadavatelem	4	3	4	<b>48</b>	Pravidelná školení zaměstnanců	Užší komunikace se zadavatelem, schvalování všech postupů
Nedodržení rozpočtu	Špatně zpracovaná technická dokumentace	3	3	4	<b>36</b>	Pravidelná školení zaměstnanců	Užší komunikace se zadavatelem, schvalování vícenákladů spojených s projektem, dobře postavené smlouvy
Náklady spojené s přepracováním projektu	Nedostatečná komunikace se zadavatelem	3	3	3	<b>27</b>	Více komunikace se zadavatelem, k zamezení nepochopení realizace	Užší komunikace se zadavatelem, každý postup konzultovat se zákazníkem, případně nabídnout lepší volbu realizace

Mezi tato rizika řadíme:

- Riziko špatně zpracovaného projektu,
- Nedodržení rozpočtu,
- Náklady spojené s přepracováním projektu,
- Kvalita projektu.

### **Příčiny a následky rizik fáze přípravy a následné realizace projektu**

Tyto rizika jsou spojená s každým projektem. A to nedodržením odhadnutých nákladů, stanoveného data dokončení projektu anebo nedosažení požadované kvality. Firma realizuje projekty na základě podkladů zákazníka. Snaží se vyhovět, ale zároveň doporučit nejvhodnější z možných řešení.

### **Návrh opatření**

Ač se jedná o velmi mladou firmu, jež má bohaté zkušenosti s vypracováním a následnou realizací projektů, své místo na trhu má. Zaměstnanci dělají práci, která je baví, které rozumí a na kterou jsou vyškoleni. Rádi poradí a doporučí zákazníkům to nejlepší. Jen by nebylo od věci zaměřit se na pravidelná školení zaměstnanců. Užší spolupráce při zpracování projektů se zákazníkem. Jako odborná firma by měla vždy navrhnout a dodat zařízení, které odpovídá místní legislativě, splňuje certifikace, dodržuje normy a po technické stránce je plně funkční a spolehlivé.



## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následujícím grafickém zobrazení jsou předložena bodově seřazená rizika od největší závažnosti po nejmenší.



Obr. 6. Vyhodnocení závažnosti rizik [vlastní zpracování]

Mezi rizika nejvíce ohrožující firmu patří rizika tržní, dále legislativní a riziko fáze a přípravy projektů.

**Tržní rizika** patří mezi nejvíce ohrožující rizika. Společnost zaujímá dobré postavení na trhu. Spokojená klientela, dobré reference na firmu jí pomáhají udržovat si své místo. Rizika tržního charakteru ale není dobré podceňovat. Je důležité se zlepšovat, hledat slabá místa jak u firmy, taku konkurence. Slabá místa je dobré včas rozpoznat a začít je řešit a přijímat opatření. U konkurence je dobré slabá místa využít ve svůj prospěch a to co nejefektivněji.

Druhé místo závažnosti rizik zaujímají **legislativní rizika**. Firma těmto rizikům předchází, co se týče finanční sféry, svěřila se do rukou daňového poradce, který pomáhá optimalizovat a minimalizovat rizika přicházející z této strany. Pokud se jedná o rizika platných technických norem, chodí zaměstnanci na pravidelné přeškolení, certifikace.

Další zaujímají rizika z fáze přípravy a realizace rizik. Firma klade velký důraz na kvalitní vypracování projektu a následnou realizaci. Pro realizaci projektů používá kvalitní a certi-

fikované materiály a výrobky, na realizaci se podílejí vyškolení zaměstnanci, se zkušenostmi v oboru. Dále jako plus poskytuje firma záruční a pozáruční servis, poradenství.

## 8 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ STRATEGICKÉ ANALÝZY OKOLÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Nabízí se velké množství metod pro analyzování rizik okolního prostředí společnosti BSTS Fire & Security, s.r.o. Jako první jsem se v praktické části této bakalářské práci věnovala analýze rizik s jejich popsáním a návrhem opatření. Dále jsem se rozhodla o provedení strategické analýzy okolí podniku.

V první se budeme věnovat analýze PESTLE, kde budou důkladně popsány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy, které působí na společnost. A jako druhá bude použita metoda analýzy rizik, ve které se vyhodnocuje interní a externí okolí společnosti bude SWOT analýza. SWOT analýza slabých a silných stránek podniku, příležitostí a hrozeb na společnost.

### 8.1 PESTLE analýza

Vnější prostředí vybrané společnosti je hodnoceno na základě PEST analýzy, která znázorňuje politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy. V tomto případě použijeme rozšířenější verzi této analýzy, kterou doplníme o legislativní a ekologické prostředí. Tato analýza je užívána pod názvem PESTLE a jejím hlavním cílem je definovat, jaké postavení firma zaujímá na trhu, jaké podmínky má pro podnikání a do jaké míry je schopná využít potenciálu daného trhu a země ke svému podnikání.

#### 8.1.1 Politické vlivy

V dnešní době je vláda v České republice orientovaná spíše levicově. Skládá se z následujících koaličních stran ANO 2011, ČSSD a KDU–ČSL. Daná politická situace výraznou měrou ovlivňuje podnikatelské prostředí podstatným způsobem. Každoročně vláda provádí novelizaci zákonů, ze kterých pro podnikatelské subjekty ne vždy plyne přínos. Všechny společnosti podnikající na území České republiky podléhají vyhláškám, zákonům a veškerým právním normám, kterými se řídí. Za nejvíce probíranou oblast bereme v České republice daňový systém. Sazba daně je členěna na sníženou a základní daň. Od roku 1993 si můžeme všimnout asi největšího nárůstu u snížené sazby, která se vyhoupla z původních 5 % na nynějších 15 %. U základní sazby se jedná o kolísání okolo 20 %. Od 1. ledna 2015 platí nově stanovené tři sazby DPH, a to základní (21 %), 1. snížená sazba 15 % a 2. sníže-

ná sazba 10%. První dvě sazby platí v této nezměněné podobě již od roku 2013, 2. snížená sazba vstoupila v platnost začátkem letošního roku 2015. Do snížené sazby je začleněno pouze zboží, které je uvedeno v příloze 3a zákona o DPH (tištěné a obrázkové knihy, kojená výživa, mapy, mlýnské výrobky atd.).

Tab. 14. Vývoj DPH od roku 1993 do 2015 [vlastní zpracování]

Období (od – do)	Sazba daně DPH		
	1. snížená sazba%	2. snížená sazba %	základní sazba%
1.1.1993 – 31.12.1994	5	–	23
1.1.1995 – 30.4.2004	5	–	22
1.5. 2004 – 31.12.2007	5	–	19
1.1.2008 – 31.12.2009	9	–	19
1.1.2010 – 31.12.2011	10	–	20
1.1.2012 – 31.12.2012	14	–	20
1.1.2013 – 31.12.2014	15	–	21
1.1.2015 doposud	15	10	21

### 8.1.2 Ekonomické vlivy

Dalším z ukazatelů, který může do značné míry ovlivňovat makroprostředí společnosti je ekonomická situace. K poměrově významným ukazatelům může patřit vývoj HDP, inflace, fáze ekonomiky, nezaměstnanost nebo na druhou stranu zatíženost mzdovými náklady na daném trhu.

Tab. 15. Hlavní makroekonomické ukazatele v ČR [vlastní zpracování]

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v %	2,2	1,7	-1,2	-0,9	2,3
Inflace v %	1,5	1,8	2,8	2,3	0,7
Nezaměstnanost v %	7,4	6,8	7,2	7,1	7,6

Z uvedené tabulky lze vyčíst, že největší propad hrubý domácí produkt zaznamenal v roce 2012, kdy dosahoval hodnoty -1,2 %. Ke konci roku 2013 došlo vlivem ČNB k intervenci, která byla zaměřena na posílení exportu, s cílem navýšit postupně hodnotu HDP pro následující období, což se ve výsledku povedlo a v roce 2014 se HDP vyšplhalo na 2,3 %. Predikce pro rok 2015 je o hodnotách hrubého domácího produktu v intervalu od 2,1 do 3,1 %.

Druhým ekonomickým ukazatelem je inflace, která znázorňuje růst cenové hladiny v čase a zaznamenala nejvyšší hodnoty v roce 2012, kdy dosahovala až 2,8 %. V roce 2014 došlo k poklesu rozdílu spotřebitelských cen na 0,7 % a předpověď pro rok 2015 předpokládá s růstem těchto hodnot v rozmezí od 0,4 až 1,4 %.

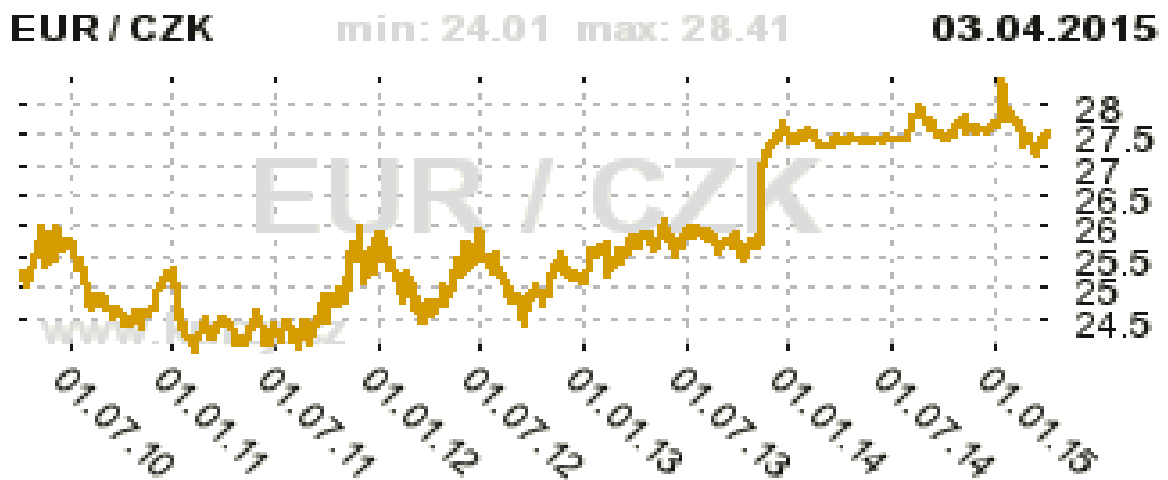
Mezi třetí makroekonomický ukazatel patří nezaměstnanost, která v loňském roce 2014 byla nejvyšším za posledních pět let. V České republice nezaměstnanost zaznamenala nárůst na 7,6 %. Od roku 2011, kdy byla nezaměstnanost 6,8 %, došlo k postupnému navýšení o 0,8 %. Rok 2015 počítá s optimistickými hodnotami v intervalu od 7 do 7,4 %.

*Tab. 16. Mzdové ukazatele od roku 2010 do 2014 [vlastní zpracování]*

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>průměrná mzda v Kč</b>	23903	24466	25100	25078	27200

Průměrná mzda pro rok 2015 by se podle odhadů a prognóz měla zvýšit o 1,8 %. Při odhadované inflaci by to mohlo znamenat mírné zlepšení oproti stávajícím letům. Se zvyšováním mezd souvisí ale i zvyšování nákladů.

Dalším hodně diskutovaným ukazatelem je vývoj stavu kurzu České koruny, která v poslední době zaznamenala výkyvy v podobě oslabení Kč/EUR a Kč/USD. Následkem je negativní dopad na podniky, které dováží zboží do České republiky. V opačném případě se jedná o pozitivní vývoj pro podniky, které exportují zboží z České republiky do zahraničí. Dne 12. ledna 2015 došlo k silnému nárůstu kurzu České koruny vůči Euru na 28,4 Kč/EUR. Za posledních 5 let se jedná o nejvyšší kurz.



Obr. 7. Vývoj kurzu EUR/Kč od roku 2010[27]

### 8.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

V sociálně-kulturním prostředí je velmi důležitým prvkem obyvatelstvo, které tvoří spotřební trh České republiky. Mají vliv na podobu poptávky, reklamy, postavení k výrobkům, nástrojům motivace, ale i na samotnou firmu. K hlavním převažujícím sociálním faktorům patří počet obyvatel, jejich průměrný věk, vzdělání, životní úroveň, kulturní hodnoty, tradice a v neposlední řadě i jejich zájmy.

Na základě předchozích statistik se zvyšuje vzdělanost obyvatel České republiky, což má za následek pozitivní vliv pro firmu BSTS Fire & Security, s.r.o., která se orientuje na koncového zákazníka. Zvyšující se vzdělanost rovněž ovlivňuje rozhodování spotřebitele, zákazníka, který dbá na kvalitu u produktů, ne pouze na cenu.

Tab. 17. Sociální faktory v letech 2010-2014 [vlastní zpracování]

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel v tis.	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538
Průměrný věk	40,80	41,10	41,30	41,50	41,60

#### 8.1.4 Technologické vlivy

Věda a výzkum je v posledních letech v České republice na vzestupu, tato informace plyne ze zveřejněných dat z let 2005 až 2013 Českým statistickým úřadem. Skutečně vynaložené výdaje na vědu a výzkum byly v roce 2005 jen 39,1 mld. Kč, v roce 2013 se tato hodnota výdajů postupně zvýšila na 77,9 mld. Kč, jedná se o nárůst 51%. Vyspělost a hospodářství České republiky je posuzováno na základě úrovně vývoje, výzkumu, vědy a inovací v klíčových segmentech. Na základě výsledků máme informace o vývoji ekonomiky v zemi a umožňují tak zachovat její konkurenceschopnost v porovnání s ostatními zeměmi.

Nové technologické postupy přináší i řadu výhod, mezi které může patřit, jak úspora času, tak zvýšení produkce a hlavně průnik na nové trhy. Tyto výhody však sebou nesou i vysoké investice, které musí být vynaloženy, aby mohlo dojít k progresivnějšímu vývoji v dané oblasti. Společnost BSTS Fire & security, s.r.o. má velmi kladný vztah k technologickému pokroku, inovacím a investuje nejen do technologií výrobních, ale především do komunikačních prostředků, které u firmy dominují, zároveň sleduje trendy a inovace na poli techniky a díky tomu se zaměstnanci účastní různých školení, odborně významných seminářů, ale i veletrhů.

Internet je v dnešní moderní době jednou z nejvíce využívaných technologií. Společnost využívá internet ke komunikaci se svými zákazníky, ale i dodavateli. Dále využívá internet ke své prezentaci a pro nově přichozí zákazníky i ke snadné orientaci toho, co společnost nabízí svým klientům.

Společnost využívá webové prezentace na stránkách [www.bsts.cz](http://www.bsts.cz) vytvořené na míru společností Plugo, s.r.o.

#### 8.1.5 Legislativní vlivy

Mezi nejčastěji používané legislativní vlivy, které musí být dodržovány firmou v souladu se zákonem, se vztahují zejména chystané a platné zákony, ochrana životního prostředí, regulace dovozu a vývozu, a v neposlední řadě i chystané státní regulace. V dnešní době se společnost řídí následujícími právními předpisy, které musí ze zákona dodržovat:

- zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník,
- zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví,

- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti,
- zákon č. 2/1991 Sb., Zákon o kolektivním vyjednávání (pracovně právní právo),
- zákon č. 634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 17/ 1992 Sb., Zákon o ochraně životního prostředí,

Zákony a vyhlášky platné pro společnost BSTS Fire & Security, s.r.o.

- zákon č. 81/2012 Sb., Ochrana ovzduší.

### 8.1.6 Ekologické vlivy

V současné moderní době patří ekologie mezi hodně diskutovaná témata týkající se nejen podnikatelského prostředí, ale taky všech lidí na celém světě a díky velmi dobré informovanosti spotřebitelé vyžadují produkty více šetrné k životnímu prostředí. K prioritám státu patří zavádění nejrůznějších opatření, norem a limitů v oblasti ochrany životního prostředí. Pro společnost z těchto vyhlášek a nařízení plynou další nemalé investice, které se ve finále promítají do výsledné ceny výrobků a služeb. Ochrana životního prostředí nemá jen negativní dopad na podnikatelskou sféru. Opakem je kladný vztah k této problematice, který napomáhá k lepšímu vnímání společnosti ze strany spotřebitele.

## 8.2 SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy bude provedena analýza rizik společnosti. Tato metoda analýzy má za úkol vyhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### 8.2.1 Silné stránky

Spokojení zákazníci – silnou stránkou společnosti BSTS Fire & Security je spokojenost zákazníku s provedenými realizacemi a s případnými doporučeními.

Loajalita zaměstnanců – velmi důležitý je výběr kvalitních zaměstnanců, jejich loajalita na čemž si společnost dává záležet, protože kvalitně odvedená práce je tou nejlepší vizitkou.



Individuální přístup k zákazníkovi – důležité pro firmu je, aby se ke každému zákazníkovi přistupovalo individuálně, snažilo se vyhovět jeho požadavkům v co největší míře, případně poradit nebo doporučit mnohem kvalitnější realizaci.

Kvalitní výrobky a služby – společnost nabízí široké portfolio služeb pro zákazníky, má velmi široký výběr dodávaných výrobků, které splňují tu nejvyšší kvalitu.

Záruční i pozáruční servis – velkou výhodou pro zákazníky a tedy i bonusem je záruční a následně i pozáruční servis, o který se starají kvalifikovaní a proškolení zaměstnanci.

Ochrana životního prostředí – společnost se snaží využívat a doporučovat co nejekologičtější výrobky, tak aby eliminovali zatěžování životního prostředí.

Jazyková vybavenost – velmi podstatnou částí je jazyková vybavenost, jež společnost splňuje a je schopna tvořit realizace projektů, komunikace se zákazníkem atd. jak v jazyce českém tak i v jazyce anglickém.

### **8.2.2 Slabé stránky**

Riziko měnového kurzu – společnost ve značné míře obchoduje se zahraničím, nákup nových technologií, materiálů, tím je pro společnost často se měnící kurz české koruny nevyhovující, dochází ke kurzovým ztrátám.

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců – i když je v dnešní době vysoká nezaměstnanost, najít pro společnost kvalitního, loajálního pracovníka je velký problém. Z tohoto důvodu společnost zavedla školení svých zaměstnanců, vzdělávání v oboru.

Vhodný dodavatel – výběr vhodného dodavatele je velmi důležitý. Špatně zvolený dodavatel vede ke zhoršení postavení společnosti na trhu.

Reklamace – jeden z faktorů, který velmi úzce souvisí s výběrem vhodného dodavatele

### **8.2.3 Příležitosti**

Portfolio služeb – díky novým vstupům společnosti na trhy, společnost dále rozšiřuje portfolio svých nabízených služeb.

Možnost vstupu na zahraniční trhy - z důvodu dobré jazykové vybavenosti a schopnosti komunikace se zákazníky, ale i dodavateli.

Certifikace – jednou z největších možných příležitostí společnosti jsou nové certifikace dle standardu. Společnost tak zvýší dobré jméno na trhu, protože mnoho zákazníků požaduje od svých dodavatelů certifikace.

Vytváření nových pracovních míst – při vstupu na nové trhy společnost bude vytvářet nové pracovní pozice.

#### **8.2.4 Hrozby**

Kurz CZK – hrozby v dnešní době představuje zejména změny vývoje kurzů CZK, který v poslední době zaznamenává oslabení Kč/EUR a Kč/USD. Tato hrozba má za následek dražší nákupy zboží, materiálů ze zahraničí. Za posledních 5 let se jedná o největší nárůst kurzu.

Konkurence – další z hrozeb pro BSTS Fire & Security, s.r.o. je možnost oslabení postavení společnosti na trhu z důvodu příchodu nové konkurenční firmy, která může snižovat ceny za nabízené služby.

Platební morálka – nesolventnost odběratelů – pozdní splatnost faktur za provedené služby nebo úplné nezaplacení dohodnuté ceny.

Ceny – jako další z hrozeb můžeme označit růst cen za materiál, zboží, růst cen energií.

### **8.3 Vyhodnocení analýzy SWOT**

K výše uvedeným faktorům analýzy SWOT jsou postupně přiřazovány body podle významnosti, pro které je stanovena stupnice v rozsahu 1-5 bodů. Nejvyšší hodnota reprezentuje nejvyšší váhu významnosti. To nám vyjadřuje, že čím vyšší hodnota je přiřazena, tím je dané položce přiřazen vyšší význam. Pro lepší představení, je výsledek znázorněn v tabulce, tak i kvůli přehlednějšímu porovnání přidělených bodů, je graficky znázorněn v grafu. Pro lepší vyhodnocení ukazatelů SWOT analýzy v podniku jsme vybrali 4-6 faktorů.

Tab. 18. Silné stránky [vlastní zpracování]

Silné stránky (strenghts)	hodnocení
Spokojení zákazníci a individuální přístup	4 body
loajalita zaměstnanců	4 body
kvalitní výrobky a služby	5 bodů
záruční a pozáruční servis	5 bodů
ochrana životního prostředí	4 body
jazyková vybavenost	5 bodů

Celkem	27 bodů
--------	---------

Tab. 19. Slabé stránky [vlastní zpracování]

Slabé stránky (weaknesses)	hodnocení
Riziko měnového kurzu	5 bodů
nedostatek kvalifik. zaměstnanců	4 body
Výběr dodavatele	3 body
Reklamace	2 body

Celkem	14 bodů
--------	---------

Tab. 20. Příležitosti [vlastní zpracování]

Příležitosti (opportunities)	hodnocení
Vstup na nové trhy	4 body
Portfolio služeb	5 bodů
Certifikace	5 bodů
Tvorba nových pracovních míst	3 body

Celkem	17 bodů
--------	---------

Tab. 21. Hrozby [vlastní zpracování]

Hrozby (threats)	hodnocení
Kurz CZK vůči jiným měnám	4 body
Konkurence	4 bodů
Platební morálka	3 body
Ceny	4 body

Celkem	15 bodů
--------	---------

### 8.3.1 Výpočet a výsledný graf

Pro tvorbu vhodné firemní strategie bylo nutné porovnat vnitřní a vnější faktory. Od silných stránek byly odečteny slabé stránky, což reprezentuje vnitřní prostředí a od příležitostí byly odečteny hrozby, což reprezentuje vnější prostředí.

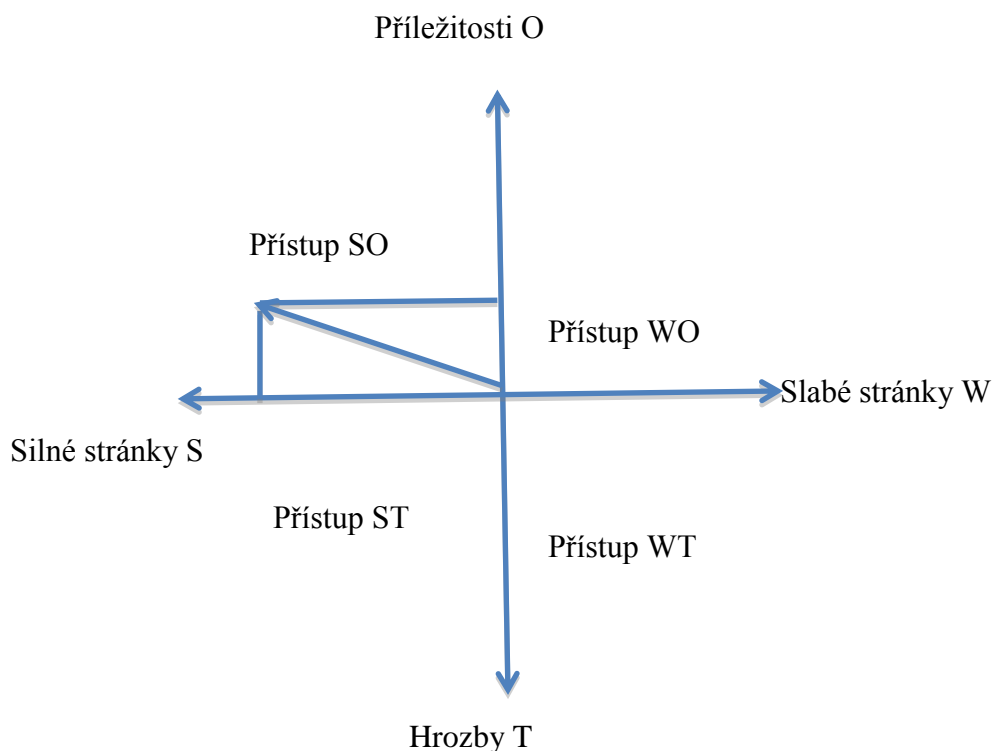
Pro mnohem lepší znázornění výsledku, byly hodnoty zakresleny do grafu

Silné stránky – slabé stránky

$$27 - 14 = 13$$

Příležitosti – hrozby

$$17 - 15 = 2$$



Obr. 8. SWOT analýza v grafu [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu SWOT analýzy plyne, že společnost BSTS Fire & Security, s.r.o. se nachází v části SO, to značí, že u společnosti převažují silné stránky nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami. Přístup SO značí ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Společnosti z toho plyne, že by měla co nejefektivněji využívat veškeré své silné stránky a příležitosti k dosažení všech stanovených podnikatelských cílů. Společnost by měla na trhu usilovat o vedoucí pozici na trhu.

## ZÁVĚR

V teoretické části této bakalářské práce jsem se věnovala vysvětlení a charakteristice vybraných pojmů, jako je podnik, podnikatelské prostředí, rizika, podnikatelská rizika a analýze rizik a jejím metodám, které jsem čerpala z odborné literatury. Ta byla volena s ohledem na vybrané téma bakalářské práce a pomohla mi rozšířit znalosti dané problematiky a následně se stala stěžejními body pro jejich aplikaci v praktické části této bakalářské práce.

V úvodu praktické části této práce jsem představila vybranou společnost, vedení společnosti, její náplň podnikatelské činnosti a na jaké trhy je orientovaná. Hlavní částí práce je analýza a řízení rizik aplikována metodou „What-if“, kde byly za pomoci brainstormingu se zaměstnanci vybrána rizika, které byla rozdělena do vybraných skupin. Tato rizika byla následně použita do metody polokvantitativní analýzy rizik, metody zvané „PNH“.

Každé nebezpečí lze eliminovat, připravit se na něj anebo jej plně zastavit a zabránit mu. Na každé z vybraných rizik jsem postupně vypracovala nápravná opatření. Následně jsou vypracovány i analýzy okolí podniku za pomoci metod PESTLE a SWOT. Analýzou SWOT byly identifikovány a popsány silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a případné hrozby. Tyto výsledky byly vyhodnoceny a zvoleny patřičná nápravná opatření. Dále jsem využila rozšířenější verze metody PEST, analýzu PESTLE, kde jsem detailně popsala politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy.

Dle získaných informací z vybraných analýz, se domnívám, že podnik má svá existující rizika dobře ošetřená. Jsou ale rizika, která nemohou být nikdy zabezpečena na sto procent, protože jsou jen velmi těžko ovlivnitelná. V těchto případech existuje možnost ohrožení a je nutností, alespoň tato rizika snížit na přijatelnou míru. Věřím, že tato práce bude pro firmu BSTS Fire & Security, s.r.o. přínosem, že firma zváží využití mnou navržených opatření a tyto povedou ke slibné budoucnosti firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] § 5 odst. 1 zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [2] § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [6] 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.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav 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.
- [10] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [11] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [12] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [13] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

- [15] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [16] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [17] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [18] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.



## SEZNAM INTERNETOVÝCH CITACÍ

- [19] Porterova analýza pěti sil [online] Wikipediafoundation6.7.2013 [cit. 2015-03-28]  
Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_analýza\\_pěti\\_sil](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_analýza_pěti_sil)
- [20] Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online] BusinessVize.cz29.listopadu 2010 [cit.2015-3-31] Dostupné z : <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [21] PESTLE analýza [online] Management mania12.10.2013 [cit. 2015-3-1] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [22] Podnikatelská rizika [online] Management mania24.3.2012 [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>
- [23] *Businessinfo*: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online] 2007. [cit. 2015-04-03] Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [24] *Braintools*: SWOT analýza, jak analyzovat prostředí firmy[online]. 2014-2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:<http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [25] *Byznys slovíčka* : Metodiky:Porterův model pěti sil [online] 2012. [cit. 2015-04-03] Dostupné z: [http://www.byznyslovicka.com/metodiky\\_oblast\\_managementu/porteruum-model-peti-sil](http://www.byznyslovicka.com/metodiky_oblast_managementu/porteruum-model-peti-sil)
- [26] *Cleverandsmart*: Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy rizik [online] 2007 [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- [27] KURZYCZ: Graf EUR / Kč od 1.7.2010 do 1.1.2015. ČNB. [online] 2015 [cit. 3.4.2015] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/od%201.1.2010>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnický osob
HDP	Hrubý domácí produkt
Např.	Například
IT	Informační technologie
CP	Cenné papíry
Tzn.	To znamená
HV	Hospodářský výsledek
CZK	Česká koruna
EUR	Euro
EU	Evropská unie
ČNB	Česká národní banka
USD	Americký dolar
Atd.	A tak dále

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Okolí podniku .....</i>	15
<i>Obr. 2. SWOT analýza .....</i>	17
<i>Obr. 3. Porterova analýza pěti sil.....</i>	21
<i>Obr. 4. Analýza rizik .....</i>	30
<i>Obr. 5: Logo společnosti .....</i>	37
<i>Obr. 6. Vyhodnocení závažnosti rizik .....</i>	49
<i>Obr. 7. Vývoj kurzu EUR/Kč od roku 2010 .....</i>	54
<i>Obr. 8. SWOT analýza v grafu .....</i>	61

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Přijatelnost rizika</i> .....	32
<i>Tab. 2. Tabulka metody „PNH“</i> .....	35
<i>Tab. 3. Ekonomická rizika</i> .....	39
<i>Tab. 4. Dodavatelská rizika</i> .....	39
<i>Tab. 5. Tržní rizika</i> .....	40
<i>Tab. 6. Legislativní rizika</i> .....	40
<i>Tab. 7. Informační rizika</i> .....	40
<i>Tab. 8. Rizika fáze přípravy a realizace projektů</i> .....	40
<i>Tab. 9. Ekonomická rizika vyhodnocená metodou „PNH“</i> .....	41
<i>Tab. 10. Dodavatelská rizika vyhodnocená metodou „PNH“</i> .....	43
<i>Tab. 11. Tržní rizika vyhodnocená metodou „PNH“</i> .....	44
<i>Tab. 12. Legislativní rizika vyhodnocená metodou „PNH“</i> .....	46
<i>Tab. 13. Riziko fáze přípravy, realizace projektu vyhodnocená pomocí metodou „PNH“</i> .....	47
<i>Tab. 14. Vývoj DPH od roku 1993 do 2015</i> .....	52
<i>Tab. 15. Hlavní makroekonomické ukazatele v ČR</i> .....	52
<i>Tab. 16. Mzdové ukazatele od roku 2010 do 2014</i> .....	53
<i>Tab. 17. Sociální faktory v letech 2010-2014</i> .....	54
<i>Tab. 18. Silné stránky</i> .....	59
<i>Tab. 19. Slabé stránky</i> .....	59
<i>Tab. 20. Příležitosti</i> .....	60
<i>Tab. 21. Hrozby</i> .....	60