


Analýza rizika podnikání ve firmě Vašeauta s.r.o.

Eva Hrušková

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Hrušková**
Osobní číslo: **L11360**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza rizika podnikání ve firmě Vašeauta s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání o problematice analýzy rizik v podniku
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce
3. Analýza současných rizik daného podniku
4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.
Zhodnocení cíle

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0306-3.

[2] MERNA, Tony. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Zlín, 2009. ISBN 978-80-7318-696.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 5. 5. 2014.....


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou podnikatelských rizik v podniku Vaše auta s.r.o. Cílem je informovat o analytických metodách použitelných k identifikaci rizikových faktorů, které jsou potřebné i pro stanovení vize a cílů podniku i pro další činnost podniku.

V praktické části je představen jmenovaný podnik jako celek, analýzy podnikatelských rizik za použití analytických metod vnější analýzy PEST, PORTER, SWOT. Jsou vyhodnoceny závěry těchto analýz a navržena doporučení k jejich realizaci.

Součástí práce je i zpracování ankety marketingového průzkumu.

Klíčová slova: podnik, riziko, analýza rizik, podnikatelské riziko, podnikatelské prostředí

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of business risks in a company called “Your Car s.r.o.” The objective is to inform about applicable analytical methods to identify risk factors that are necessary for setting the vision and goals of the company for other business activity.

In the practical part, introduced is the enterprise as a whole, a business risks analysis with using analytical methods of analyzing, such as PEST , PORTER, SWOT. There are evaluated conclusions of these analyzes and proposed recommendations for their implementation.

The work also includes processing of marketing survey research.

Keywords: enterprise, risk, risk analysis, business risk, business environment

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Romaně Bartoškové Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, informace a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat majitelům autobazaru Vaše auta za jejich čas, ochotu a informace.

Motto

„Nevyhýbej se riziku - nauč se ho řídit.“

Robert Kiyosaki

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK – OBECNÁ CHARAKTERISTIKA	11
1.1 PODNIKÁNÍ, PODNIKAVOST.....	11
1.2 PODNIKATEL	11
1.3 TYPOLOGIE PODNIKŮ.....	12
1.4 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY – MSP	13
2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	15
2.1 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	16
3 RIZIKA – ROZDĚLENÍ RIZIK	22
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	22
3.2 AKTIVA, HROZBY	24
3.3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	27
4 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	30
4.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	30
4.2 OPATŘENÍ PROTI RIZIKU	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 HISTORIE FIRMY A JEJÍ FILOZOFIE	33
5.1 HISTORIE FIRMY	33
5.2 LOKALIZACE FIRMY	33
5.3 NÁPLŇ ČINNOSTI FIRMY	34
5.3.1 Obchodní politika.....	35
5.3.2 Mzdová a personální politika	38
6 ANKETNÍ DOTAZNÍK	40
7 ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH RIZIK FIRMY VAŠE AUTA	43
7.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	43
7.2 PEST ANALÝZA	45
7.3 PORTERŮV MODEL.....	47
7.4 SWOT ANALÝZA	51
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM TABULEK	61

ÚVOD

Ústředním tématem bakalářské práce je Analýza podnikatelských rizik ve vybraném podniku. Cílem je podat nástin některých témat z obsáhlé teorie o podnikání a informovat o analytických metodách použitelných k identifikaci rizikových faktorů na podnik působících.

V praktické části konkrétně seznámit s aplikací těchto metod na zjišťování krizových faktorů ve vybrané firmě. Výstupem analýzy by měly být návrhy na opatření k odstranění sledovaných jevů a závad i informace jak na tom firma z hlediska krizovosti je.

Konkrétní vybranou firmou je autobazar Vaše auta s.r.o. Kunovice. I tato bakalářská práce je složena z části teoretické a praktické, rozdělená do tematických kapitol a podkapitol, ilustrována mapkou, přehledy a grafy.

První kapitola definuje teoreticky pojmy jako podnik, podnikání, podnikavost a podnikatel. Navazuje typologie podniků, tj. jejich rozdělení podle různých kritérií. Vzhledem k tomu, že sledovaný subjekt je zařazen v kategorii mikropodnik, zmiňují se i o malých a středních podnicích. Tím je kapitola uzavřena.

Druhá kapitola se zabývá teorií podnikatelského prostředí a metodami jeho analýzy jako jsou PEST, Porterův model a SWOT analýza.

Třetí kapitola, k tématu bakalářské práce stěžejní, uvádí základní pojmosloví k tématu rizik, rozdělení rizik podle různých aspektů působení rizik. Pokračuje v teoretické rovině procesem řízení rizik.

Čtvrtá kapitola informuje o podnikatelských rizicích a opatření proti nim.

Bakalářská práce pokračuje pátou kapitolou. Věnuje pozornost firmě jako celku – zrod firmy, její lokalizace, náplň činnosti. Uvádí zásady obchodní, personální a mzdové politiky, doprovázené grafickými přehledy o realizovaných prodejkách.

Šestá kapitola je samostatně určena jen marketingovému průzkumu provedeného již dříve formou ankety za použití několika grafů (pohlaví, věk, vzdělání zákazníků – respondentů, vyjádření spokojenosti a firmou apod.) s doprovodným komentářem.

Sedmá kapitola je vyhrazena analýze konkrétních podnikatelských rizik v dané firmě za použití metody PEST, s jejíž pomocí se zkoumají vnější faktory na podnik působící. Další metodou zkoumající konkurenční prostředí firmy byla Porterova analýza 5 sil. Poslední

metodou, která identifikuje slabé a silné stránky firmy, příležitosti a hrozby a zjišťuje kritické oblasti firmy, byla použita analytická metoda SWOT. V závěru kapitoly jsou shrnuta doporučující opatření vycházející z proběhnuté analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK – OBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Podnik – je „ *podnik základní jednotkou národního hospodářství. Jedná se plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, která prostřednictvím nejúčelnější kombinace výrobních faktorů usiluje o dosahování svých cílů. Obchodní zákoník vymezuje podnik jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání*“. [7]

1.1 Podnikání, podnikavost

Podnikání, podnikatelská činnost je „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. [7]

Hlavním cílem podnikání je vytvořit hodnotu pro zákazníka. Proto i měřítkem účinnosti a efektivnosti činnosti podniku je právě tato přidaná hodnota z pohledu zákazníka.

Podnikavost – definoval A.H.Cole takto: „*Podnikavost je účelová činnost k vytvoření, udržení a rozvoje prosperující podnikatelské akce,* Podnikavost vyžaduje předvídatost – v dané situaci vidět tu správnou příležitost. [11]

Rozlišujeme podnikavost vnější – podnikání podniku ve vnějším okolí. Je to schopnost objevovat, záměrně vytvářet a využívat příležitosti v okolním prostředí.

Podnikavost vnitřní – je uplatnění principů podnikání uvnitř podniku. Podnikavost je dána schopností náhodně využívat příležitosti, schopností systematického vyhledávání příležitostí a schopností systematického vytváření příležitostí. Podnikatelské schopnosti jsou zásadní pro růst, zaměstnanost a osobní rozvoj.

P.F.Drucker doporučuje sledovat 4 priority podnikání – (tzv. analýza 4E):

1. účelnost (effectiveness) – dělat správné věci,
2. účinnost (efficiency) – dělat správně věci správným způsobem,
3. hospodárnost (economy) – získat maximum s minimem zdrojů,
4. odpovědnost (equity) – dělat věci spravedlivě a v rámci práva. [8]

1.2 Podnikatel

Podnikatel je podle obchodního zákoníku (OZ, § 2 ods. 2 zákona č. 513 / 1991 Sb.)

1. osoba zapsaná v obchodním rejstříku,

2. osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
3. osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
4. osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatel je samostatný vlastnický oddělený právní subjekt, který vyvíjí svou činnost svým jménem a na vlastní účet.

Jsou jimi fyzické osoby – lidé jako jednotlivci a právnické osoby – subjekty vzniklé na základě písemné smlouvy či listiny a jsou zapsány v obchodním rejstříku. [7]

1.3 Typologie podniků

Podniky můžeme rozdělit dle:

1. předmětu činnosti na výrobní, obchodní, dopravní, spojové a peněžní,
2. ekonomických sektorů a odvětví – sektor veřejný, soukromý a smíšený,
3. sektor
 - a. primární (prvovýroba např. zemědělství, těžba, lesnictví)
 - b. sekundární (druhovýroba – strojnictví, textilní a potravinářský průmysl)
 - c. terciární (nevýrobní – služby, obchod, doprava, banky). [7]

Dále podle odvětví na:

1. sektor zemědělství (vlastní zemědělství, rybolov, lesnictví),
2. sektor průmyslu (těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce el. energie, plynu a vody, stavebnictví),
3. sektor služeb (obchod, peněžnictví, pojišťovnictví, doprava, skladování, spoje, školství, zdravotnictví, veterinářství, sociální služby). [7]

Podle velikosti podniku je členíme:

Tabulka 1. Velikost podniku [7]

kategorie podniku	počet zaměstnanců	roční obrat	celková aktivita
velké	250 a více	> 50 mil. €	> 43 mil. €
střední	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
malý	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
mikro	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €

Podle právní formy podnikání:

1. podniky jednotlivců,
2. obchodní společnosti a družstva – (s.r.o., a.s., obchodní společnost, komanditní společnost, družstva),
3. státní (veřejné) organizace – státní podniky, příspěvkové organizace,
4. zvláštní právní formy podnikání – nemusí mít živnostenský list (advokáti, herci apod.) [14]

Všeobecné podmínky pro založení živnosti jsou:

1. plnoletost (18 let),
2. způsobilost k právním úkonům,
3. trestní bezúhonnost. [14]

1.4 Malé a střední podniky – MSP

Strategie prosperity malých a středních podniků je založena na úzké specializaci vysokém inovačním potenciálu a schopnosti nalézt, vytvářet a realizovat příležitosti ve stále se měnícím prostředí. Tyto firmy se všude stávají páteří ekonomiky. V globálním světě musí být malé a střední podniky v takovém postavení, které se konkurenci těžko napodobuje, nebo které konkurence sama nebude chtít napodobit. Využívají své přednosti v oblasti flexibili-

ty, nových příležitostí apod. O prosperitě MSP rozhoduje podnikavost. Je dána schopností náhodně využívat příležitosti, vyhledávat příležitosti a vytvářet příležitosti. [8]

V současné nastupující době znalostí se od MSP vyžaduje respektovat následující paradigma:

1. Růst firemních znalostí musí být větší než rychlost změn tržního prostředí.
2. Cílem inovací je dosáhnout stavu, kdy je firma řízena zákazníky.
3. Dejte zákazníkům, co opravdu chtějí a jim přizpůsobte svůj podnik.
4. Klad'te procesy na první místo.
5. Vytvořte řád tam, kde vládne chaos. [8]

Užitečným paradigmatem využitelným v práci manažera MSP je Paretovo pravidlo, které říká, že 20 % naší činnosti přináší 80 % zisku. Z toho vyplývá, že není účelné se stejně podrobně zabývat všemi činnostmi.

Paradigma synergie znázorněné vzorcem $1+1=3$ vyjadřuje, že spoluprací v týmu získáme větší výstupní efekt, než když jedinci pracují osamoceně.

Participací na diskuzi o příležitostech a cílech organizace všech pracovníků podniku zvýší se i zainteresovanost, lojalita a pocit sounáležitosti k firmě a zodpovědnost za splnění cílů, např. formou návrhů ke zlepšení.

Efektivní sítě MSP generují nejvyšší míru zaměstnanosti za nejmenší náklady a přinášejí do regionu stabilitu. Jsou páteří ekonomiky, vytvářejí nové pracovní příležitosti, působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. [8]

2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí – tvoří všechny faktory, které ovlivňují činnost podniku. Dělíme je na vnitřní a vnější.

Vnitřní podnikatelské prostředí je souhrn vnitřních faktorů, které rozhodují o schopnosti podniku nalézt, uchopit a dovést k zisku vnitřní i externí příležitosti. Vnější podnikatelské prostředí je souhrn externích faktorů, které rozhodují o vizi, cílech, strategiích podniku. Jsou členěna na:

1. podnikatelské prostředí ČR,
2. podnikatelské prostředí EU,
3. globální podnikatelské prostředí,
4. oborové podnikatelské prostředí.

Rozhodující vliv na činnost a strategii podniku má současný stav vnitřního i globálního podnikatelského prostředí. Dobrý manager a leader musí dobře znát vývojové trendy podnikatelského prostředí regionu, ČR, EU i světa, aby mohl na vývoj s předstihem reagoval.[8]

Obecně dělíme podnikatelské prostředí na:

1. Ekonomické – hospodářský obraz ČR – HDP – je dán součtem všech přidaných hodnot vyprodukovaných v ekonomice. Je to součet soukromé spotřeby, vládní spotřeb, investic do výrobního vybavení a rozdílu mezi exportem a importem.
2. Technologické – tato složka podnikatelského prostředí je tvořena hlavně zařízeními a znalostmi potřebnými k výrobě. V historii ve chvílích nedostatku přírodních zdrojů přicházely vždy velké inovace. Tyto se stávají velkou nutností a výhodou při zvyšování konkurenceschopnosti firem obzvláště v dnešní době. Inovací se rozumí obnova a rozšíření škály výrobků a služeb, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.
3. Politická a legislativní složka podnikatelského prostředí – je tvořena zákony, předpisy, precedenčními rozhodnutími soudů, postoji politických stran, koncepcí vlády atd. Politické prostředí ČR významně ovlivňují odbory svou činností v tzv. tripartitě, v níž jsou ke vzájemnému jednání zastoupeni zaměstnavatelé, vláda a odbory.

4. Etika v podnikatelském prostředí – se zabývá vztahem k morálním povinnostem a ke svědomí. Ovlivňuje zájem zahraničního kapitálu o investice a působení v ČR. Nejtěžším zatížením v morálce je všudypřítomná korupce, v níž patříme na přední místo. Chybí nám také slušné, korektní a čestné jednání manažerů podnikatelského sektoru a veřejné správy.
5. Sociální složka podnikatelského prostředí má svá specifika. Patří sem sociální postoje a hodnoty uplatňované v podniku. Hodnocení se provádí sociálním auditem. Nejvýznamnějším faktorem rozvoje podnikatelského prostředí je lidská síla. Její reprodukce však klesá, u nás i v EU. Začínají chybět na trhu práce pracovníci různých oborů, musí se doplňovat z jiných zemí a pak vzniká tzv. multikulturalismus, problém, s nímž se potýkají západní země EU. [14]

2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Na podnik působí zvnějšku vlivy a faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. K jejich poznání slouží analytické metody – PEST ANALÝZA, jejíž základními faktory jsou faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické (PEST). [1]

Při analýze nemusíme zkoumat všechny faktory, na podnik má vliv jen několik nejdůležitějších sil.

Účelem PEST analýzy je odpověď na 3 základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Při provádění PEST analýzy a predikci jednotlivých faktorů lze použít i další metody (teorie scénářů, komparační analýzy aj.), pro kvantitativní analýzu a predikci lze užít metody sledování časových řad, tj. pozorování jednotlivých proměnných v čase (libovolném - ročně, měsíčně apod.) Vychází se z předpokladu, že studiem minulých hodnot a jejich pohybu v čase lze predikovat budoucí hodnoty analyzované proměnné, pokud nečekáme významnou změnu trendů ve vývoji časové řady. [1]

Postup při využití kvantitativních modelů má tyto kroky:

1. Zvolit objekt předpovědi a specifikovat jeho parametry (doba předpovědi, pravidelnost pro jejich měření, příčinné vazby).
2. Vytvořit soubor potřebných dat (dostupnost dat, pozorování hodnot zvolených proměnných).
3. Vyhodnotit získaná data, jejich využitelnost pro potřeby prognózy.
4. Zobrazit data a prověřit jejich grafický průběh ke stanovení vhodného typu modelu.
5. Specifikovat alternativy modelu.
6. Modely ověřit a vybrat nejvhodnější.
7. Vypočítat retrospektivní prognózu a zhodnotit chybu.
8. Generovat budoucí předpověď, nastavit reálný limit hodnověrnosti a připravit prezentaci výsledků.
9. Periodicky prověřovat model podle aktualizace dat. [1]

Využití metody PEST pro analýzu a jako podklad pro předpovídání budoucího vývoje prostředí podniku za použití kvantitativních modelů je žádoucí ale časově a na znalosti zpracovatelů náročný proces. Důležitá je dostupnost využitelných datových souborů vytvářených systematicky v dostatečně dlouhém čase s využitím softwarového IS. [1]

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Používá se k analýze strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Používá se poměrně často jako nástroj analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku.

M. Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů: [10]

1. Konkurenti v odvětví (hrozba silné rivality).
2. Potencionální nově vstupující firmy (hrozba pohyblivosti).
3. Dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů).

4. Odběratelé, zákazníci (vyjednávací síla odběratelů).
5. Substituty, náhradní výrobky (hrozba nahraditelnosti).

Porter vyslovuje myšlenku, že dosahovaný zisk je ovlivňován těmito silami, že účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit těmto vlivům nebo je využívat ve svůj prospěch. Čím větší je intenzita působení některé z uvedených sil, tím je situace společnosti obtížnější a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu jmenovaných 5 sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejně lze najít novou pozici pro firmy, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenci. Také je možné vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí. [1]

Na ziskovost tedy působí:

1. Hrozba silné rivality – konkurenti v odvětví – Odvětví není přitažlivé, pokud na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita se zvyšuje, jestliže dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Vyšší podíl na trhu lze získat jen na úkor konkurentů. Dalším faktorem rivality jsou vysoké fixní náklady, neboť firmy jsou pod silným tlakem, aby naplňovaly své kapacity, i kdyby měly snížit ceny, čímž může docházet k cenovým válkám. Rivalitu zhoršuje také velký zájem konkurentů zůstat na trhu, vysoký počet konkurentů a malé rozdíly mezi produkty.
2. Hrozba vstupu nových konkurentů – ohrožení novými konkurenty závisí na vstupních bariérách do daného odvětví, jimiž jsou ekonomika velkého rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy (např. ochrana trhu), diferenciací výrobků, silná image výrobku, know – how, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, široká a kvalitní výzkumná základna, energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup nového.
3. Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků – substituty jsou podobné produkty jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní, pokud existuje reálná či potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Podnik pak musí sledovat vývoj cen u substitutů. V případě, že dojde

ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk na trhu klesnou.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – trh není přitažlivý, jestliže mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, protože se snaží snižovat ceny, žádají lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, když jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří velkou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované. Dále též pokud jsou náklady týkající se změny nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc nebo změni dodavatele. Ještě lepší ochrana je vytvoření špičkové nabídky, která se neodmítá.
5. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů – Odvětví je neatraktivní, pokud dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací, jestliže poskytují jedinečné výrobky, jestliže dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele, a když se dodavatelé mohou integrovat. Obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů. [17]

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analytických metod. Akronym SWOT vznikl spojením začátečních písmen Strengths – silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí, Threats – hrozby z vnějšního prostředí. Na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýze (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií. [1]

SWOT analýza se skládá z analýzy SW a analýzy OT, přičemž je vhodnější začínat analýzou OT (příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšního prostředí firmy a to z makroprostředí (to zahrnuje faktory politicko – právní, ekonomické, sociálně – kulturní, technologické), tak i z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost. Následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí podniku (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). Vzájemné doplnění obou analýz je tzv. analýza marketin-

gového prostředí, které je základem vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu. [7]

SWOT analýza identifikuje rozsah, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost vypořádat se s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, umožňující organizaci získat konkurenční převahu, výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály či kvalitní tým top manažerů.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Např. absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje, nebo méně schopní manažeři.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky, jež jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, zvyšující se počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti posuzujeme hlavně z dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby jsou současné či budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

Analýza vnitřních možností podniku spočívá hlavně v určení, zda zdroje a možnosti podniku odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Její součástí je prověření zdrojů podniku, zda jde o zdroje jedinečné nebo nahraditelné. Lze užít metody nákladově užitkové analýzy, metody auditu zdrojů, benchmarking, procesní analýzy (analýza hodnotového řetězce), které určují vnitřní schopnosti podniku ve všech souvislostech. [5]

Analýza vnějšího prostředí je určována existencí hrozeb a příležitostí, jež jsou charakteristické pro toto prostředí. Hodnocení se zaměřuje na faktory vnějšího prostředí jako je např. politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně – kulturních faktorů, technologický vývoj, legislativní prostředí a ekologické faktory. K použití této analýzy se může využít PEST analýza.

Při realizaci SWOT analýzy je nutné stanovit si využití k jednomu či více účelům, jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT, jako podklad pro definování vize, jako podklad pro formulování strategických cílů a pro identifikaci kritických oblastí.

SWOT analýza ztrácí svůj smysl bez navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií. Základní strategie lze vyjádřit formou matice, která ukazuje základní vazby mezi SWOT prvky. Pak je možné upravovat a postupně konkretizovat strategické rozhodnutí, formou konkrétní cíle (politiky) a opatření pro jejich naplnění. [5]

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné dodržovat:

1. Princip účelnosti – neustále brát v potaz její účel.
2. Princip relevantnosti – zaměřit se jen na podstatná fakta.
3. Princip kauzality – soustředit se na příčiny, ne na důsledky.
4. Princip objektivnosti – analýza musí být objektivní, má se na ní podílet více lidí.[5]

3 RIZIKA – ROZDĚLENÍ RIZIK

Každý podnik či organizace je již od počátku vystaven ohrožení mnohými riziky, která mohou snížit hodnotu podniku, popř. jej mohou ochromit nebo zcela zničit. Proces řízení rizik je tedy existenční nutností a životním zájmem podniku. [16]

Riziko je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, přinášejícího ztráty, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy. [15]

3.1 Základní pojmy

Rizika jsou předvídatelná a nepředvídatelná, ovlivnitelná a neovlivnitelná.

1. Z hlediska původu
 - a. rizika primární (ta jsou původní),
 - b. sekundární (jsou vyvolána realizací opatření ke zmínění rizik primárních).
2. Z hlediska objektivitu hodnocení rizika subjektivní a objektivní,
3. Z hlediska dynamiky vývoje události to jsou rizika pomalá a rychlá,
4. Z hlediska pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události to jsou rizika pravděpodobná a nepravděpodobná,
5. Z hlediska intenzity dopadu nežádoucích událostí to jsou rizika s mírným, vyšším nebo fatálním dopadem. [2]

Pro analýzu rizika je vhodné rozdělení rizik podle zdroje původce. Lze je použít pro analýzu rizika v kterémkoliv oboru:

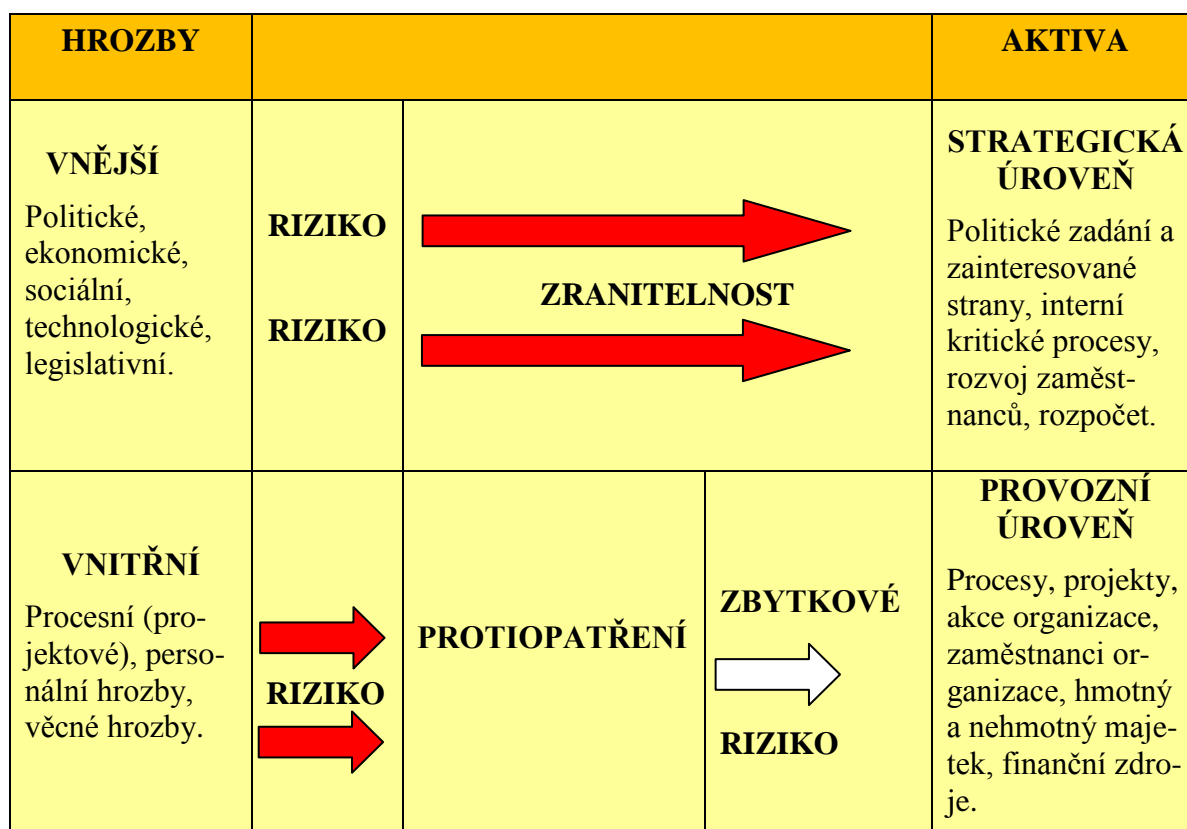
1. Technologická rizika – průmyslová, dopravní, energetická, chemická, elektrická, nukleární, elektronická, komunikační, technologická, seismická, rizika softwarová, internetová atd.
2. Ekonomická rizika – platební neschopnost dlužníků aj. rizika pohledávek, zastarávání technologií, obecné změny hodnot ve společnosti, změny kurzů cenných papí-

- rů, selhání nemovitých investic, změny kurzů měn, kolaps peněžních ústavů, znárodnění, selhání movitých investic, privatizace, nadvýroba, atd.
3. Politická rizika – násilné změny režimů, občanské nepokoje, terorismus (makro i mikro), nacionalismus, demokratický vývoj, občanské iniciativy, totalitní režim atd.
 4. Sociální rizika – obecná a speciální kriminalita, podvody, nepolitická sabotáž, vandalství, nezaměstnanost, atd.
 5. Právní a regulační rizika – zákony, normy, smlouvy, advokáti aj. právníci, soudy, rozhodci, experti řešení sporů, znalci atd.
 6. Klimatická rizika – krátkodobé povětrnostní jevy, dlouhodobá kolísání povětrnostních podmínek, změny klimatu, atd.
 7. Geologická rizika – seizmicita, sesuv svahu, sedání zemin, podzemní vody, atd.
 8. Ekologická rizika – kyselý déšť, biologická poškození, el. výboje, meteority, atd.
 9. Ergonomická rizika – tělesně postižení lidé (jako zdroje i příjemci nebezpečí), ovladatelnost mechanismů, atd.
 10. Fyziologická rizika – výměšky živých organismů, zdravotní stav lidí a zvířat, epidemie, pandemie, atd.
 11. Psychologická rizika – ovlivnění nevědeckými teoriemi, (homeopatie, geopatogenní zóny, astrologie), vnímaný a podvědomý strach, panika, atd.
 12. Finanční rizika – riziko portfolia cenných papírů, úvěrové riziko, vypořádací riziko, tržní riziko, (úrokové, akciové, komoditní a kurzové) – jde o nebezpečí ztráty v případě malé likvidity trhů, tj. riziko tržní likvidity nebo dočasné platební neschopnosti (riziko cashflow).
 13. Operační riziko – je nebezpečí vzniklé lidskou chybou, podvody či nedokonalostmi IS (informační systém).
 14. Šekové riziko – je nebezpečí spojené s nekrytými, neplatnými nebo padělanými šeky.
 15. Právní riziko – nebezpečné ztráty v případě právní neprosaditelnosti smlouvy.
 16. Bankovní riziko – krach banky, zpronevěra vkladů na účtě. Pro zajištění stability finanční soustavy vyhlásily největší banky světa (10 bank – BASILEJ 2007) cíl

harmonizovat přístup bank a regulátorů bankovníctví k mezinárodnímu managementu bankovních rizik. Doporučily hodnocení a ovládání rizika = identifikaci rizik různých bankovních operací a alokaci kapitálu ke krytí ev. ztrát. Doporučily dohled nad aktivy a monitorování finančního trhu. [16]

3.2 Aktiva, hrozby

Stěžejním prvkem při řízení rizik jsou aktiva, která se vyskytují na strategické a provozní úrovni podniku či organizace. Jsou ohrožována vnějšími a vnitřními hrozbami. Tyto hrozby jsou aktivovány zdroji hrozeb, tj. vnější činitele nebo vnitřní prvky organizace. Podstatou hrozby je využít zranitelnost organizace, překonat protiopatření a působit na aktivum, kde způsobí škodu. Riziko je pak kvantifikací působení hrozeb na aktiva a zbytkové riziko je to riziko zbylé i po zavedení protiopatření. Viz. Schéma působení rizika.



Obrázek 1. Schéma působení rizika [6]

Aktivum (asset) – je vše, co má pro organizaci nějakou hodnotu, která se může působením hrozby zmenšit. Členíme je na aktiva strategické úrovně organizace = organizací definova-

né strategické cíle a aktiva provozní úrovně organizace = procesy a zdroje organizace. Na obou úrovních se mohou vyskytovat aktiva hmotná (např. finanční prostředky, cenné papíry, nemovitosti) a aktiva nehmotná (informace, kvalita personálu, autorská práva). Aktívem může být i sám subjekt organizace, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností nebo je chráněno protiopatřeními.

Tabulka 2. Členění aktiv do kategorií a oblastí [5]

AKTIVA		
KATEGORIE AKTIV	AKTIVA STRATEGICKÉ ÚROVNĚ	AKTIVA PROVOZNÍ ÚROVNĚ
OBLASTI AKTIV	politické zadání a zainteresované strany	procesy, projekty, akce organizace
	interní kritické procesy	zaměstnanci organizace
	zdroje	hmotný a nehmotný majetek
	rozvoj zaměstnanců	finanční zdroje

Zdroj hrozby je jakýkoliv faktor, jenž může ovlivnit cíle, procesy či projekty organizace. Jde o vnější činitele (legislativa, vnější politické prostředí) nebo vnitřní prvky organizace (procesy, zaměstnanci, nemovitosti), které aktivují konkrétní hrozby a jejichž vývoj je příčinou nežádoucích dopadů na aktiva organizace.

Hrozba je síla, událost, aktivita či osoba, mající nežádoucí vliv na činnost organizace. Její podstatou je využít zranitelnosti, překonat protiopatření a získat přístup k aktivu, kde působí škodu (dopad). Hrozba musí být nejprve aktivována. K tomu slouží zdroj hrozby. Lze použít i výraz nebezpečí

Tabulka 3. Doporučené členění hrozeb do kategorií a oblastí [5]

HROZBY		
KATEGORIE HROZEB	VNĚJŠÍ HROZBY	VNITŘNÍ HROZBY
OBLASTI HROZEB	politické hrozby	procesní projektové hrozby
	ekonomické hrozby	personální hrozby
	sociální hrozby	věcné hrozby
	technologické hrozby	
	legislativní hrozby	
	ekologické hrozby	

1. Zranitelnost – představuje slabinu, nedostatek analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Základem zranitelnosti je její úroveň. Ta se určuje podle citlivosti (náchylnosti aktiva být poškozeno danou hrozbou) a kritičnosti (význam aktiva pro organizaci).
2. Protiopatření – představuje cokoliv (např. technický prostředek, proces), co bylo navrženo ke snížení zranitelnosti aktiva nebo minimalizace či eliminace působení rizika. Chrání aktiva, je charakterizováno efektivitou a náklady, tzn. že náklady by měly být přiměřené hodnotě chráněných aktiv.
3. Úroveň rizika – je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Závisí na faktorech, jimž jsou závažnost dopadu hrozby na aktivum, pravděpodobnost výskytu nežádoucí události, citlivost na změnu nebo externí vlivy (např. příležitost) a ostatní faktory rizika (např. vývoj v čase).
4. Zbytkové riziko – je takové riziko, které nebylo ošetřeno, nebo přetrvává i po zavedení protiopatření.
5. Závažnost dopadu hrozby – může se odvodit od absolutní hodnoty ztrát, do níž se započítávají náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených organizaci hrozbou.
6. Nežádoucí událost – nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku nebo stavu, který se požaduje nebo očekává. V jistých případech lze použít slovo havárie. [5]

3.3 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik poskytuje organizaci mnoho výhod. Např. podporu praktického řízení proti reaktivnímu zlepšení identifikace příležitostí a hrozeb, zlepšení finančního vykazování, zlepšení firemního vedení, zvýšení důvěry a jistoty zainteresovaných stran, zlepšení systému kontroly, zefektivnění alokace a využívání zdrojů pro zvládnání rizik, zvýšení operační účinnosti a výkonnosti, zvýšení BOZP, zvýšení vzdělanosti zaměstnanců či minimalizace možných ztrát organizace. „*Řízení rizik jako proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí.*“ [5]

Řízení rizik zabezpečuje organizaci schopnost vhodně reagovat na rizika, která je ovlivňuje. Aby bylo efektivní, mělo by být integrovanou součástí informačních procesů a celkového řízení, politiky, filozofie a kultury organizace. Nejprve musí management organizace provést zmocnění a přijetí závazku k řízení rizik. Dalším krokem je návrh rámce řízení rizik, který sestává ze 7 činností:

Tabulka 4. Návrh rámce řízení rizik [5]

Pořadí	Návrh rámce řízení rizika
1.	Pochopení organizace
2.	Tvorba politiky řízení rizik
3.	Integrace řízení rizik
4.	Stanovení odpovědnosti
5.	Zdroje
6.	Stanovení mechanismů pro interní komunikaci a podávání zpráv
7.	Stanovení mechanismů pro externí komunikaci a podávání zpráv

Stěžejní částí strategického rámce je implementace řízení rizik do organizace, která je provedena zavedením samotného rámce a pak celého procesu řízení rizik. Po dokončení implementace provedeme monitorování a přezkoumání rámce a přijaté závěry využijeme jako podklady pro zlepšení celého rámce. [3]

Proces řízení rizik musí být součástí řízení organizace. Sestává z pěti subprocesů, jimž jsou komunikace a konzultace, vymezení souvislostí, posuzování rizik (identifikování, analyzování a hodnocení rizik), zvládání rizika monitorování a přezkoumání procesu.

1. Komunikace a konzultace – plán komunikace s interními i externími zainteresovanými stranami zpracovat již na počátku procesu. Měl by se zabývat riziky a jejich dopady a opatřeními přijatých k jejich řízení. Zprávy musí být pravdivé, přesné, srozumitelné a založené na důkazech. [9]
2. Vymezení souvislostí organizace – definujeme interní a externí faktory, které se musí brát v úvahu při řízení rizik a nastavení rozsahu a rizikových kritérií pro zbývající proces. Nejdříve vymezíme externí souvislosti, (vnější prostředí) v nichž organizace usiluje o své cíle. Následně vymezíme interní souvislosti (vnitřní prostředí), pak vymezíme hranice řízení rizik (nedefinování cílů, rozsahu a faktorů těch činností, kde bude proces řízení aplikován. Jako poslední provedeme stanovení rizikových kritérií, která použijeme k hodnocení významnosti rizik. [9]
3. Posouzení rizik –
 - a. Identifikování rizik – musí se zvážit všechny možné příčiny. Identifikace aktiv spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice řízení rizik. K zařazení aktiva na soupis se uvede název aktiva a jeho umístění, stanovuje se hodnota aktiva, založená na velikosti škody vzniklé zničením či ztrátou aktiva, přičemž se vychází z jeho nákladových charakteristik (pořizovací cena) nebo i z charakteristiky výnosové (jaké zisky aktivum přináší). Zvažuje se i jedinečnost aktiva nebo jeho snadná nahraditelnost. Identifikace hrozeb a jejich zdrojů se provádí tak, že se vybírají ty hrozby a zdroje, které mohou ohrozit aspoň jedno z aktiv subjektu. [12]
 - b. Analyzování rizik, které je založeno na zdokonalování pochopení rizik. Výsledkem je stanovení čili odhad úrovní jednotlivých rizik. Analýza rizik bere zřetel na příčiny a zdroje hrozeb a zranitelnosti.

- c. Hodnocení rizik – napomáhá, která rizika musí být zvládnána přednostně. Proveďte se srovnání úrovní rizik stanovených během analýzy s rizikovými kritérii stanovenými při vymezení souvislostí a pak se analyzovaná rizika zařadí do skupin dle dosažené úrovně rizika.
4. Zvládání rizik – zahrnuje výběr možností minimalizace rizik a jejich implementaci. Možnosti zvládání rizik mohou být retence rizika, redukce rizika, transfer rizika, vyhnutí se riziku, monitorování a přezkoumání procesu. [13]

4 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelské riziko můžeme chápat jako nebezpečí, má tedy vždy dvě stránky a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s úspěšností, uplatnění se na trhu a dosažením největšího zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení špatných hospodářských výsledků, než podnik předpokládal. [4]

4.1 Druhy podnikatelských rizik

1. Technická – setkáváme se s nimi při výzkumu a vývoji nových výrobků.
2. Výrobní – (materiál, suroviny, polotovary, energie) průběh výrobního procesu i jeho výsledky mohou ovlivnit.
3. Ekonomická – (zahrnují inflaci, rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou)
4. Tržní – (chování konkurence)
5. Finanční – souvisejí např. s dostupností bankovních úvěrů a se změnami úrokových sazeb
6. Politická – rizika vyvolána makroekonomickou a sociální politikou vlády. [4]

4.2 Opatření proti riziku

Opatření proti riziku závisí především na lidských a finančních zdrojích, která má podnik k dispozici. Podnikatel může riziko dle vhodných postupů a opatření snížit, popř. zcela eliminovat.

1. Preventivní obranou je ofenzivní řízení, které vyznačuje:
 - a. správnou volbou rozvoje strategie firmy,
 - b. rozvojem silných stránek,
 - c. snahou o dosažení pružnosti v reakci na změny vnějšího okolí a vnitřního prostředí.

2. Retence rizik – podnikatel čelí neomezenému počtu rizik, většinou ale proti nim nic nedělá. Firma se musí rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována a které je lepší se vyhnout. Záleží na množství finančních rezerv firmy a její schopnosti unést ztrátu.
3. Redukce rizika – buď odstraňujeme příčiny vzniku rizika přesunem rizika, nebo snižujeme nepříznivé důsledky rizika diverzifikací a pojištěním.
4. Transfer rizika – přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty
5. Diverzifikace – rozšíření výrobního programu o různé další druhy výrobků. Důsledky poklesu poptávky o jednom produktu mají být kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů. Diverzifikace je vždy zdrojem nových rizik. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. Zásada při investování: *„1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti“*
6. Pružnost firmy – je metoda typická pro úspěšné malé a střední firmy. Znamená pružnost výroby, pružnost rozhodování manažerů, pružnost reakce na změny trhu, prakticky ve všem vedoucí ke změně.
7. Sdílení rizika – riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Spolupráce může být různá. Od vytvoření volného sdružení několika firem až po vytvoření společného podniku s domácími či zahraničními partnery.
8. Pojištění – je to směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky budoucí nepříjemné situace se přenesou na pojišťovnu. Převažuje majetkové pojištění, respektive pojištění proti nepříznivé události. Ten kdo se pojišťuje, platí pojišťovně pojistné poplatky.
9. Vyhýbání se rizikům – s podnikáním jsou vždy spojena rizika, proto tento přístup se nedoporučuje. Dlouhodobé vyhýbání se riziku nezabezpečí firmě růst.
10. Získávání dodatečných informací – nedostatek informací o obchodním partnerovi bývá příčinou selhání na trhu nebo neúspěchu při jednání.
11. Vytváření rezerv – rezervy jsou aktiva pro použití za mimořádných okolností. Jsou jedny ze základních metod snížení rizika. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 HISTORIE FIRMY A JEJÍ FILOZOFIE

Cílem bakalářské práce je porozumět mechanismu provádění analytických metod použitelných pro identifikaci rizikových faktorů působících na činnost podniku.

Obsahem bakalářské práce je analýza podnikatelských rizik ve vybraném podniku, konkrétně autobazaru Vaše auta s.r.o. Kunovice, web. stránky www.vaseauta.cz. Poskytnuté údaje nezahrnují všechny oblasti ekonomiky firmy z důvodu respektování ochrany dat.

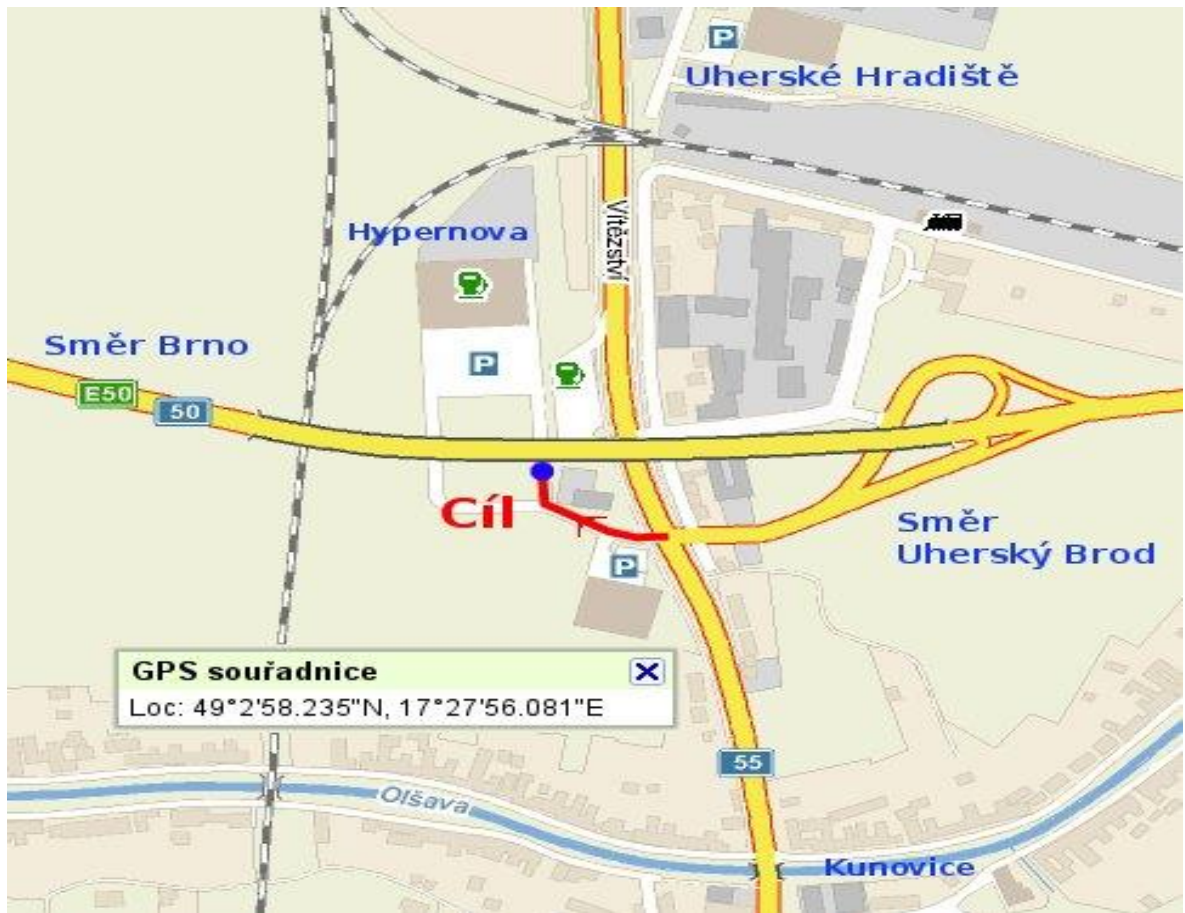
5.1 Historie firmy

Historie firmy sahá do let 2005-2007. 7.1.2007 byla po splnění všech úředních náležitostí zápisem do Obchodního rejstříku v Brně registrována s.r.o. na majitele Ing. Hrušku a Ing. Turčinka, opravňující je k obchodní činnosti – maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, nákup, výkup a prodej použitých automobilů, zprostředkování obchodu a doplňkových služeb v ČR i EU.

Filozofie firmy je prostá: „Slušnost – poctivost – pravdivost – kvalita“ a „Vše o zákazníkovi, pro zákazníka, se zákazníkem“ tj. veškerá činnost a zájem firmy se opírá o zákazníka a jeho spokojenost. Pracovníci firmy se snaží maximálně vyhovět i individuálním přáním klienta na zakázku. Na ev. připomínky reagují pružně. Zpětnou vazbou sledují stav spokojenosti zákazníka. Firma si zakládá na svém renomé slušné firmy, které se jí podařilo vybudovat.

5.2 Lokalizace firmy

Nachází se ve Zlínském kraji v katastru města Kunovice u Uherského Hradiště mezi hypermarkety Albert a Slovácko, v prostoru pod silničním obchvatem Uherského Hradiště. Výhodou tohoto místa je, že jsou auta aspoň částečně krytá před povětrnostními vlivy jako je déšť, prudké slunce a sníh. Dopravní přístupnost je vynikající, ať veřejnou komunikací s nedalekou autobusovou zastávkou nebo příjezdovou cestou přímo kolem autobazaru s bezplatným zaparkováním. Navíc mohou návštěvníci spojit prohlídku v autobazaru s nákupy v marketu Albert. Mají i možnost natankovat si palivo do svých aut u benzinové pumpy asi 100 m od prodejny. I když zájemci o prohlídku neudělají nic víc, zůstává v nich určitá stopa a z návštěvníka se může stát potenciální zákazník.



Obrázek 2. Mapa umístění autobazaru [vlastní zpracování]

5.3 Náplň činnosti firmy

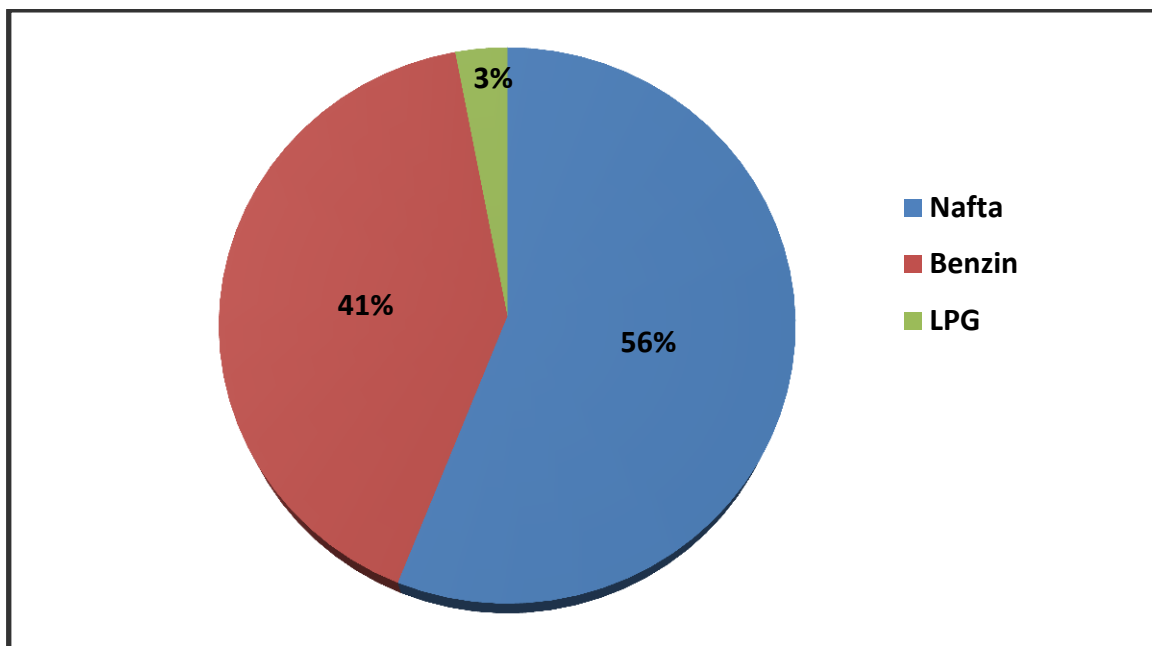
Náplň činnosti firmy je hlavně prodej použitých automobilů (ojetin) z tuzemska i ze států EU. Výběr aut se děje z nabídek zahraničních partnerů, ale je stále obtížnější najít vhodné typy vozů podle požadavků prodejců a představ zákazníků. V Itálii mají majitelé firmy motoristicky vzdělaného prostředníka, který nejdříve provede obhlídku poptávaného vozu a pak se vysloví pro koupi či ne. Je to jen malá snaha aspoň nějak se pojistit před rizikem chybného kroku a tím finanční újmy. Jistý efekt toto opatření však přináší. Není na tato auta téměř žádná oprávněná stížnost, navzdory občasným negativním kampaním v tisku probíhajícím.

Přepravu poptávaných aut zajišťují smluvně přepravní firmy. Každý vůz projde určitou procedurou: technická prohlídka ve STK (stanice technické kontroly), prověření VIN kódu v registru hledaných vozidel, provedou se drobné opravy eventuelních závad, potom úprava a čištění interiéru i exteriéru – vše podle celkového stavu. Následně administrativní čin-

nosti na Dopravním inspektorátu (přihlášení vozu, vydání Osvědčení o technickém stavu vozidla, vydání SPZ (státní poznávací značka). Režijní náklady jsou proměnlivé, v průměru tak 7 000 Kč bez dopravy. Po absolvování těchto procedur může jít vůz do prodeje. Totéž se děje s menšími obměnami i u vozů z tuzemska. Firma zprostředkovává podle zájmu klienta i montáž LPG. Platby se realizují v hotovosti. Klient si může zajistit financování zakázky také úvěrem u banky a pojištění u pojišťovny přímo na prodejně.

5.3.1 Obchodní politika

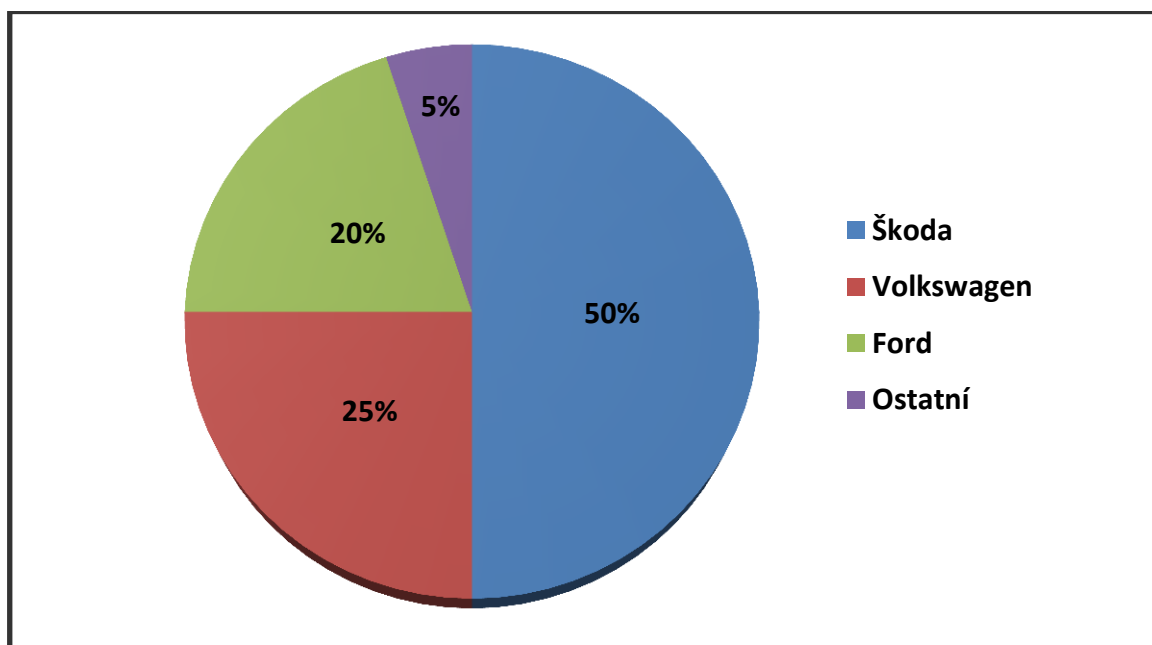
Pro firmu zásadní je obchodní politika. Hlavní princip, který firma vyznává je „Hodně prodat, v příslušné kvalitě, za přijatelnou cenu“. Firma však působí v kraji ekonomicky slabém, kde je dost velká nezaměstnanost, žádný větší průmysl a nízké výdělky, musela proto tomuto faktu přizpůsobit i svoji cenovou politiku. Musí také počítat s konkurenčními vlivy, jelikož v nejbližším okolí jsou další čtyři autobazary. Zaměřila se tudíž hlavně na automobily české značky Škoda všech typů. Ty jsou také nejvíce poptávané a firma s nimi má dobré zkušenosti. V objektu zájmu jsou i vozy Volkswagen všech typů střední třídy, rovněž vozy firmy Ford. Dlouhodobě u zákazníků převládal zájem o vozy barvy stříbrná metalíza, poslední dobou se žádají i jiné barvy. Cenově se pohybují v relaci 60 – 500 tisíc Kč. Počet prodaných aut za rok začíná být vyrovnaný s mírným vzestupem. Vzhledem k omezené kapacitě parkovacích míst se průměrný počet prodejů pohybuje do 20 aut / měsíčně. Majitelé již jednají o rozšíření kapacity pronájemem dalšího pozemku. Opět je to ale jednání na delší čas. V zájmu zákazníků převažují auta na naftový motor 56 %, na benzin 41 %, LPG 3%.



Obrázek 3. Podíl prodaných automobilů podle typu paliva v % za rok 2013

[vlastní zpracování]

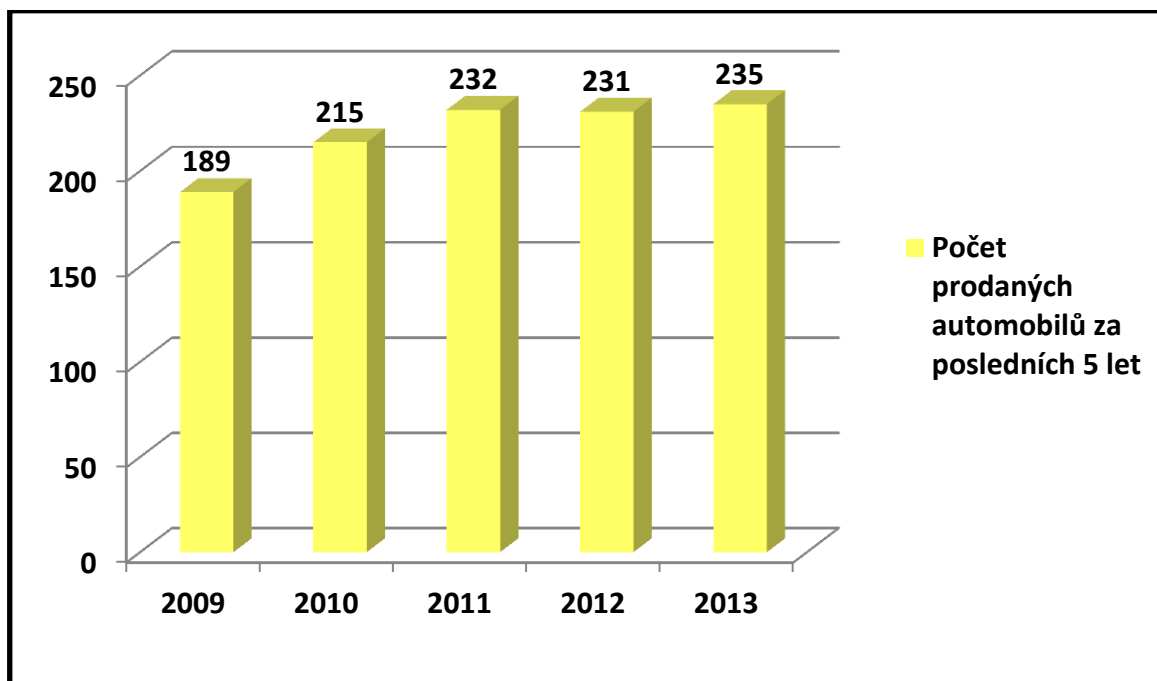
Benzinové motory jsou povětšinou v autech nižší třídy, na naftové motory jezdí většina střední třídy, LPG zastupují 3% z celkového počtu prodaných aut. Elektromobil se nevykytl žádný.



Obrázek 4. Podíl prodaných aut podle značky výrobce v % za rok 2013

[vlastní zpracování]

Opět se potvrzuje největší zájem o značky firmy Škoda různých typů i stáří, zastoupeny 50%. Setrvalý stav je u aut formy Volkswagen 25%. Fordů se prodává 20% a zbývajících 5% náleží ostatním typům aut.

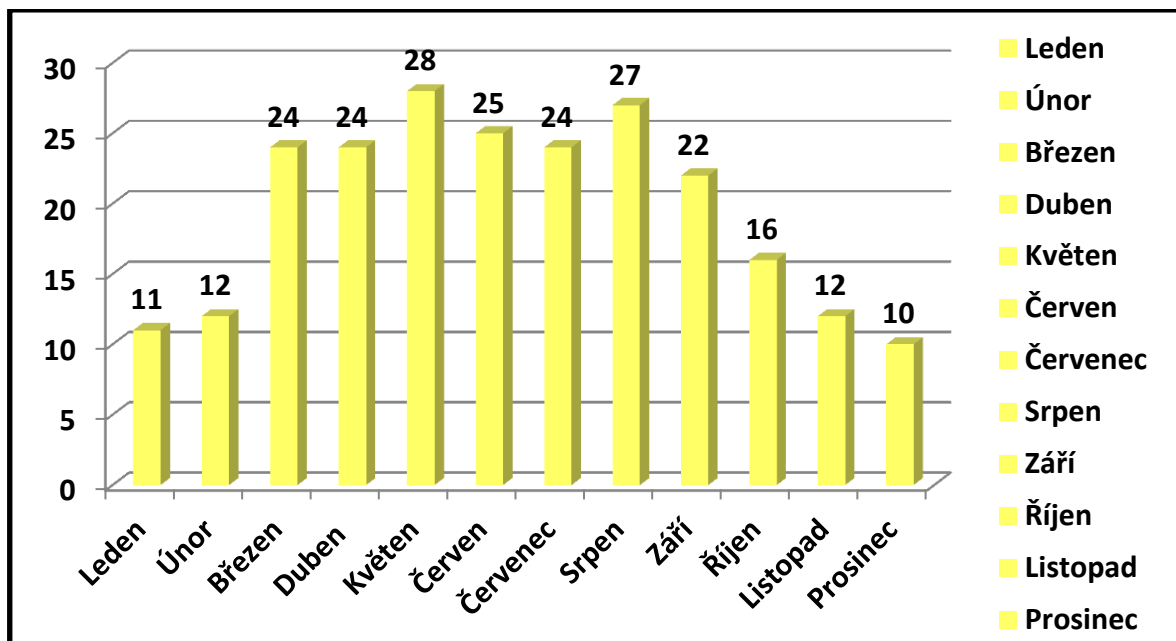


Obrázek 5. Počet prodaných automobilů za posledních 5 let [vlastní zpracování]

Zatím neúspěšnější byl rok 2013 s 235 vozy. Jde o čísla nižší než by si prodejci přáli. Předpokládají oživení výroby aut, jak hlásí agentury a tím i větší zájem o ojetiny. Chtějí zkusit zintenzivnit marketing. Hodně je to ale i o penězích, reklama stojí velké sumy a vzhledem k velikosti firmy by náklady převýšily její možnosti.

Vývoj poptávky kopíruje množství prodaných aut. Z obrázku č. 5 je vidět, že nejvyšší odbyt nastal v roce 2013, kdy bylo prodáno 235 ks aut různých typů. Stejně tak lze vysledovat vývoj poptávky v měsíčních intervalech viz obrázek č. 6. Ukazuje se, že nejnižší prodej byly provedeny v pozdním podzimu a v zimě. Oživení poptávky nastalo v jarních měsících a v létě, většinou před cestami na dovolenou.

Zpočátku chodili lidé víceméně ze zvědavosti, než prodejnu vzali na vědomí, o nákup jevil zájem spíš zájemci cizí, přes internet se o autobazaru dozvěděvší. Postupně si cestu do prodejny našli i místní. Dříve chodili víc odpoledne po práci, nyní už průběžně, po celý rok.



Obrázek 6. Počet prodaných automobilů za rok 2013 v jednotlivých měsících
[vlastní zpracování]

Z grafu je možno vidět, že nejnižší prodeje jsou v podzimních, ale hlavně v zimních měsících. Před vánoci kupují lidé především věci (potraviny, dárky), po vánočních svátcích jsou finančně vyčerpaní, a auto v běžných vrstvách obyvatel je stále ještě považováno za věc zbytnou, luxusní. Z jara prodeje stoupají, lidé se připravují na dovolenou letní i slevové podzimní, proto ten mírný vzestup v srpnu. Firma si na nižší příjmy v zimě vytváří finanční rezervy.

5.3.2 Mzdová a personální politika

K obrazu firmy patří i její personální politika. Jedná se o firmu malou, o počtu 3 zaměstnanců pracujících na HPP (hlavní pracovní poměr) a 1 brigádník. Náleží do kategorie mikropodnik. Dobře mezi nimi funguje dělba kompetencí, kdy jeden spravuje obchodní záležitosti a jedná za firmu navenek, druhý také jedná a vede agendu úvěrování a pojištění pro zákazníky přes banky a pojišťovny. Oba mají rovnoprávné postavení, spolupracují společně ve shodě i rozhodují společně. Účetní agendu, mzdové a daňové záležitosti spravuje firemní účetní. Pomocné práce jako je úklid, jednání na DI, STK apod. provádí brigádník. Občasné tlumočnické služby zajišťuje externista. Výhodou firmy je vysoce kvalifikovaný personál. Má dlouholeté odborné zkušenosti, léta obchodní praxe. Svou erudici navýšili

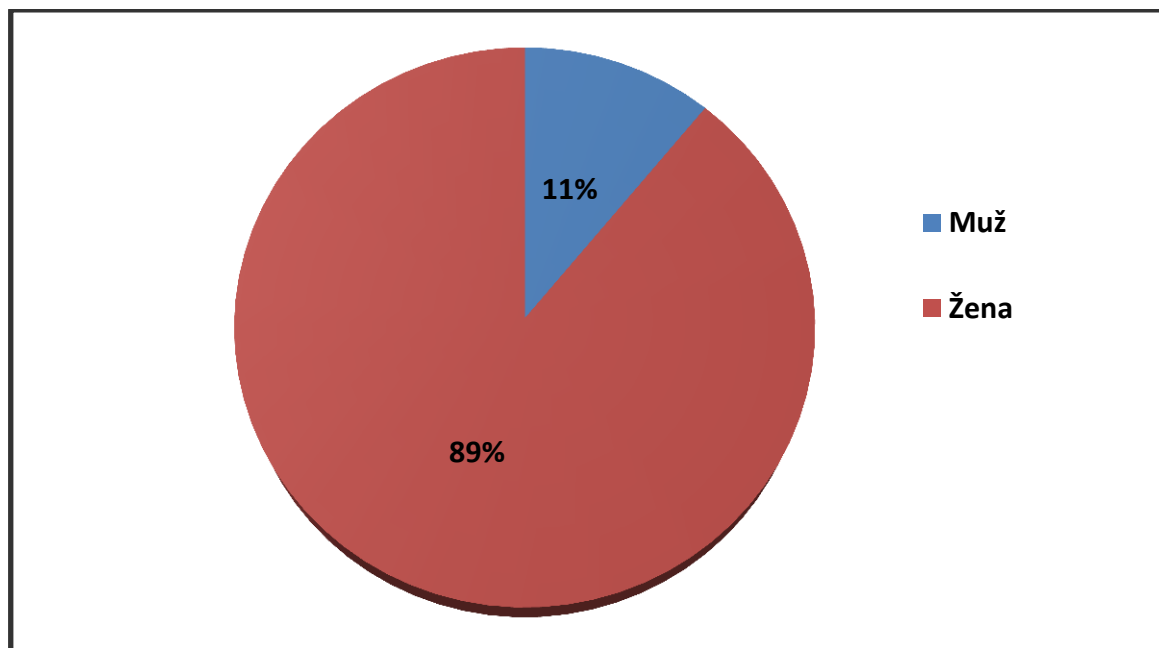
vysokoškolským studiem v ekonomickém směru v oboru zahraniční obchod, marketing i v oboru personalistika a lidské zdroje. V tomto je jejich výhoda ve vztahu ke konkurenci. Práce se jim stala koníčkem.

Mzdy jsou vypláceny standardně měsíčně na osobní účet. Jejich výši si stanovili racionálně, nijak přemrštěně. V roce 2013 průměrná mzda činila 27 000 Kč. V době největší krize hospodářské i v této firmě mzdy stagnovaly. Dokonce je museli o něco snížit. Nyní se očekává jisté oživení, které se snad promítne i do výše mezd. V sociální oblasti je poskytován příspěvek na dovolenou jeden krát za rok a stravenky na oběd 65 Kč. O dalších tématech podnikové ekonomiky nebyla ochota bližší informace sdělovat.

6 ANKETNÍ DOTAZNÍK

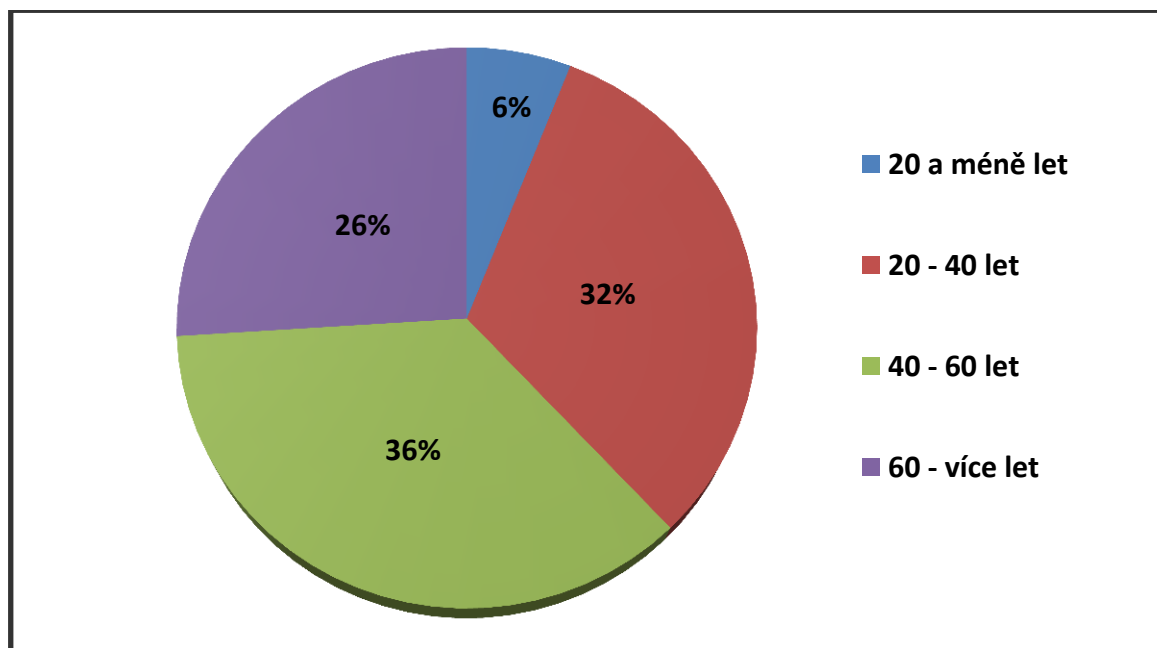
Firma si zadala provedení marketingového průzkumu formou dotazníku, z něhož vyplynula spousta zajímavých a užitečných informací. Z hlediska národnostního složení nejčastějšími klienty byli Češi 89%, pak Slováci 8%, dokonce se ojedinele objevili i zájemci z Francie, Polska a USA. Podle pohlaví se nejvíce zajímali muži 89%, 11% žen. Tento stav se dá předpokládat, motorismus je doména mužů už jaksí od přírody. Věková skupina zájemců o auta se pohybuje v rozpětí 20 – 60 let, nejvíce však 30 – 50 let. Z toho lze potvrdit, že největší kupní síla obyvatelstva se nachází u lidí pracujících, ve středním věku. Podle místní příslušnosti bylo nejvíce zájemců ze Zlínského 37% a Jihomoravského kraje 11%, z ostatních krajů zastoupeni po malých %, nejvyšších bylo 7%.

Ve smyslu vzdělání nejpočetněji byla zastoupena skupina středoškolské s maturitou 49%, druhá byla skupina vyučených s 30 %, vysokoškoláků 16% a lidé se základním vzděláním 5%. Z dalších otázek se dal učinit závěr, že o tomto autobazaru se lidé dozvěděli většinou z osobní návštěvy 47%, přes internet 29%, na cizí doporučení 15% a jen 9% z venkovní reklamy. Celkovou spokojenost s autobazarem vyjádřili respondenti jako průměrnou 49%, chvalitebnou 26%, výbornou 10%, ale nedostatečnou 11%. Do těch čísel zahrnovali spíše celkový dojem estetický, nevýstavnost prodejního místa, nedostatečnou reklamu aj. Pro firmu je to znamení, že v této oblasti musí víc zapracovat, protože člověka ovlivňují v rozhodování i zdánlivě podružné maličkosti. Firma kritiku akceptuje, nedostatky si uvědomuje, ale ne všechno jde odstranit neprodleně. Bohužel jsou to požadavky vyžadující velké investiční náklady (výstavba krytého stání, inovace prodejního místa aj. další). Zlepšit se dá zkulturnění vnějšího prostředí (květiny, obnova reklamních letáků, vlaječek), inovace webových stránek apod. Vhodné by bylo akci „Dotazník“ za nějaký čas zopakovat.



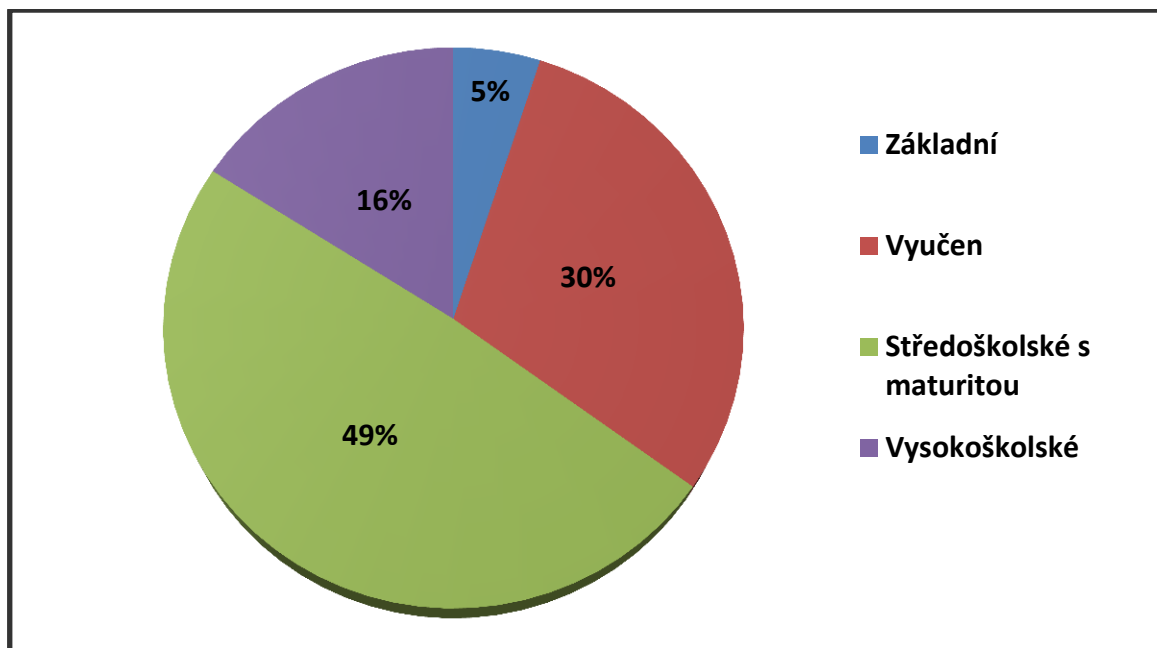
Obrázek 7. Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

Průzkumu se zúčastnilo celkem 105 respondentů. Z toho 11 % ženy a 89 % muži. Tento stav se dá předpokládat.



Obrázek 8. Věk respondentů [vlastní zpracování]

Nejnižší procenta patřila respondentům mladších 20 let. Nejvíce však tvořila část 40 – 60 let.



Obrázek 9. Vzdělání respondentů [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu můžeme vidět, že největší část patří lidem se středoškolským vzděláním a to 49 %. Druhá byla skupina vyučených s 30 %, vysokoškoláků 16% a lidé se základním vzděláním 5%.

7 ANALÝZA PODNIKATELSKÝCH RIZIK FIRMY VAŠE AUTA

Každý, kdo se pouští do podnikání v jakémkoliv oboru, musí mít stále na mysli rizika podnikání, vycházející z vnějšího či vnitřního prostředí firmy, ze strany konkurence, zákazníků, z chybných rozhodnutí managementu, z hrozeb apod. Ze všech stran jich číhá bohatě. Proto musí každý kvalitní manager sledovat všechny ukazatele firemní ekonomiky tak, aby podnik včas dokázal identifikovat rizikové faktory a vhodnými opatřeními na ně mohl reagovat. To je záležitost celého managementu i ostatních pracovníků firmy vědět co – jak – s kým – proč. Musí pracovat týmově, na nich je, jak se firmě povede a jaký zisk vyprodukuje. Zisk je hnacím motorem všeho podnikání. Je a vždycky bude.

Rizika a hrozby se týkají všech podniků, ale nejsou u všech stejná. Zdálo by se, že u těch malých firem nejsou tak velká a nebezpečná. Nehrozí možná ve všech aspektech, ale existují. Pokusíme se tedy postihnout ta rizika, která se týkají zkoumané firmy Vaše auta Kunovice.

7.1 Druhy podnikatelských rizik

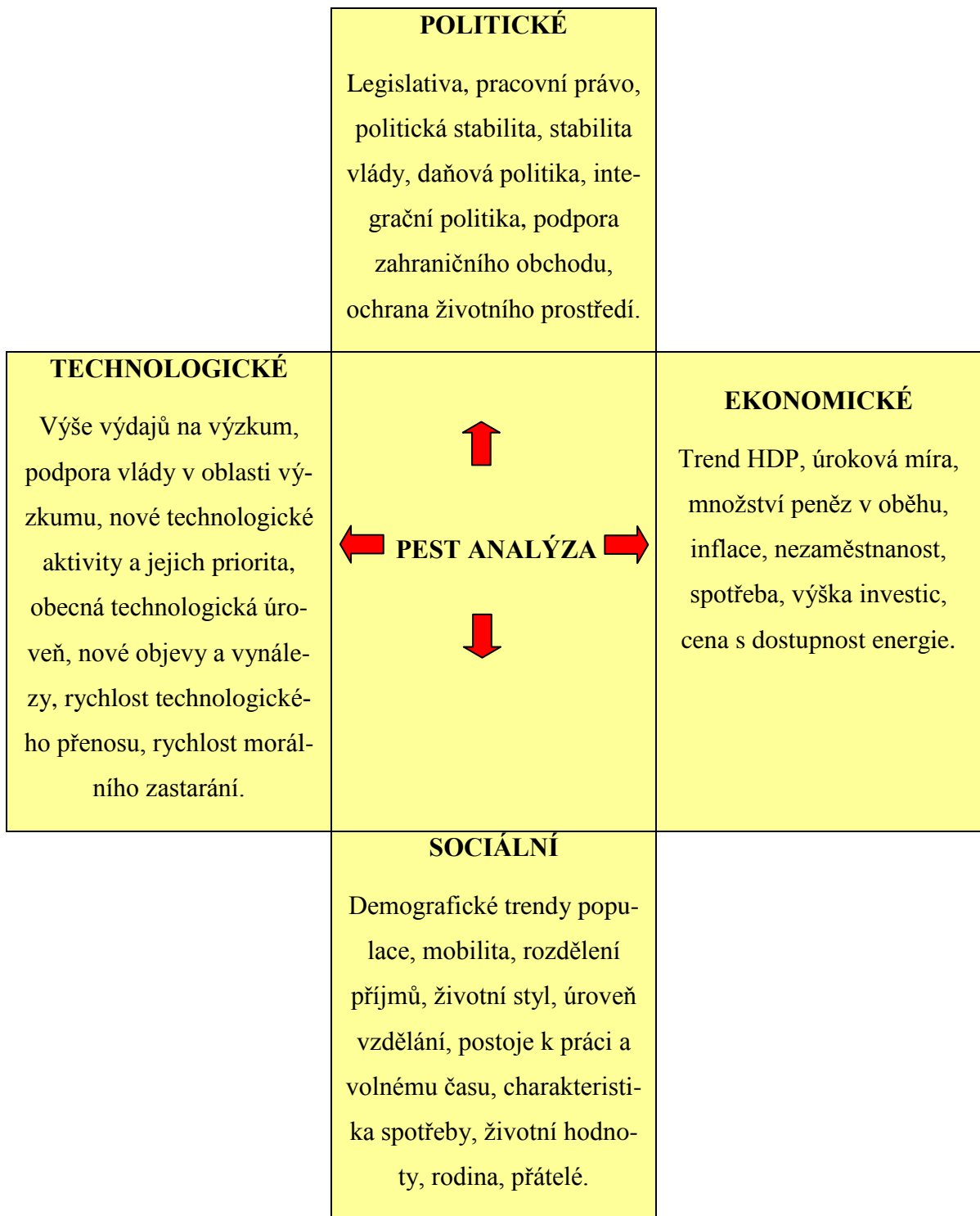
1. Technická – firma je charakteru obchodního, ne výrobního, výzkumného apod. Tato rizika se jí nedotýkají.
2. Výrobní – totéž jak v bodě 1. Nanejvýš vzniknou rizika z nedodržení kvality materiálu či technologických postupů při výrobě, které se mohou projevit v pozdější době. Pak dotyčná firma stahuje vozy k dodatečné opravě. Není to jev až tak ojedinělý. Kazi to však image jakékoliv firmy.
3. Ekonomická – rizika spojená s peněžní politikou mohou nastat při inflaci, kdy kupní síla obyvatel vzhledem k výdělkům a cenám je slabá, odbyt vázne a zisky klesají. Aby se snížily náklady, musí se snížit cena, jinak je zboží málo prodejné, zůstává na skladě. Obchod stagnuje. To se odrazilo i na ziscích firmy v době světové krize. Hrozbou může být měnová reforma, jak dokládá historie např. v roce 1953, kdy byly prováděny základní výměny peněz v kurzu 1:50 a lidé tak přišli o většinu svých úspor.
4. Tržní riziko – chování konkurence. Tato oblast je pro firmu stěžejní. Podrobněji je zmíněno v Porterově analýze o konkurenčním prostředí. Firma působí v dosti kritickém okolním konkurenčním prostředí, protože v okruhu 30 km působí 4 autobazary, naštěstí pro firmu jsou menší až střední velikosti, takže si natolik nepřekážejí.

Každý má základní sortiment značek odlišný, spíš je problém s kupní silou v kraji, kde jsou jedny z nejnižších výdělků v republice a asi 10% nezaměstnanost. Tak je každý provozovatel takové firmy rád, když jim firma funguje aspoň s nějakým ziskem. Vyvolávat konkurenční boj nikdo zatím zájem nemá. Musí být ale i firma „Vaše auta“ ve střehu, sledovat činnost konkurence, umět předvídat a zavčasu reagovat. Být pružní v cenové politice, minimalizovat náklady (hledat levné přepravce, poskytovatele servisních služeb, šetřit elektrickou energií, sledovat ceny telefonních operátorů atd.). Obávat se může nového konkurenta, pak už by se museli bránit.

5. Finanční rizika – aby se jich firma vyvarovala, dbá, aby při potřebě úvěru našla banku s nižšími a neměnicími se podmínkami pro firmu. Dbá na pravidelné splácení úvěru, varuje se předlužení. Problémy se zatím nevyskytly.
6. Politická rizika – vznikají nesprávnou politikou často se střídajících politických reprezentací, kdy se mění neustále podmínky k podnikání, je nestálý daňový systém, víc nejistoty jak podpory.

7.2 Pest analýza

Slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na podnik. Z vnějších hrozeb podle PEST analýzy se firmy dotýkají jen některá rizika:



Obrázek 10. PEST analýza vlivu prostředí [1]

1. Politická rizika – nehrozí, systém je stabilní. Případné občanské nepokoje se většinou odehrávají uvnitř města, v zástavbě. Firma se nachází z tohoto hlediska výhodně na okraji města, nepředpokládá se, že by tam šel někdo demonstrovat. Tato rizika se příliš nedají předpovídat ani ovlivnit.
2. Ekonomická rizika – tato rizika se firmy týkají. Především kurzová rizika ve vztahu Kč a eura. Denně se musí sledovat směnný kurz a nakupovat valuty za výhodnějšího kurzu. Ani tato rizika nejsou předvídatelná, jak nám konkrétně v listopadu 2013 předvedla ČNB, když z obav z deflace ze dne na den devalvovala koruna z 25 Kč na 27 Kč, čímž se zdražily dovozy. Být toto rozhodnutí o dva dny dříve, přišla by firma na rozdíl směnného kurzu téměř o 50 tisíc Kč. Dalším rizikem až hrozbou je měnová reforma a může dojít k chybnému rozhodnutí manažera, pokud by vybral vůz svým stářím, stavem apod. neprodejný. Snaží se tedy nekupovat vozy starší než 10 let.

I v této firmě pracují s úvěrem, jako většina firem. Musí znát podmínky bank, za jakých úvěry nabízejí, úrokové sazby atd. Zatím se s problémy nesetkali, platby probíhají průběžně a za svůj úvěr si ručí sami. Ale za úvěry u banky či pojišťovny pro klienta odpovídají tyto peněžní ústavy, riziko se přenáší na ně.

3. Sociální rizika – vznikají z důvodu obecné kriminality, kam lze zařadit např. vandalství, krádeže vloupáním, proto platí zásada peníze v prodejně nenechávat. Stejně tak se mohou stát obětí přepadení a fyzického útoku. Obranným prostředkem mají být pomůcky na osobní ochranu jako je pepřový sprej aj. Obávaným rizikem může být z různých důvodů založený požár firmy. Ochranou jsou funkční hasicí přístroje, hlásič požáru, jejich množství však musí být posíleno, ochranou je i pojištění škody na majetku z důvodu požáru. Hrozbou by se mohla stát i činnost mafiánských praktik organizovaného zločinu (výpalné). Tato eventualita snad nehrozí, ale zmíněna být může.
4. Technologická rizika – firmy se dotýkají. Třeba požár zaviněný elektrickým zkratem na elektroinstalaci. Jelikož je elektrické vedení staré několik let, považuje se ještě za nové, tato možnost se nepředpokládá. Také výpadek elektrického proudu je nemilý, práci komplikující. Proti black – outu, útoku hackerů, spadení IT sítí malá firma chráněna není, neudělá nic. Dalším nebezpečím pro firmu by byla silniční havárie několika aut přímo nad firmou a jejich pád do areálu firmy nebo zřícení

mostní konstrukce z důvodu nedodržení technologických postupů při jejich výstavbě apod. Tato rizika jsou rovněž nepředvídatelná a neovlivnitelná.

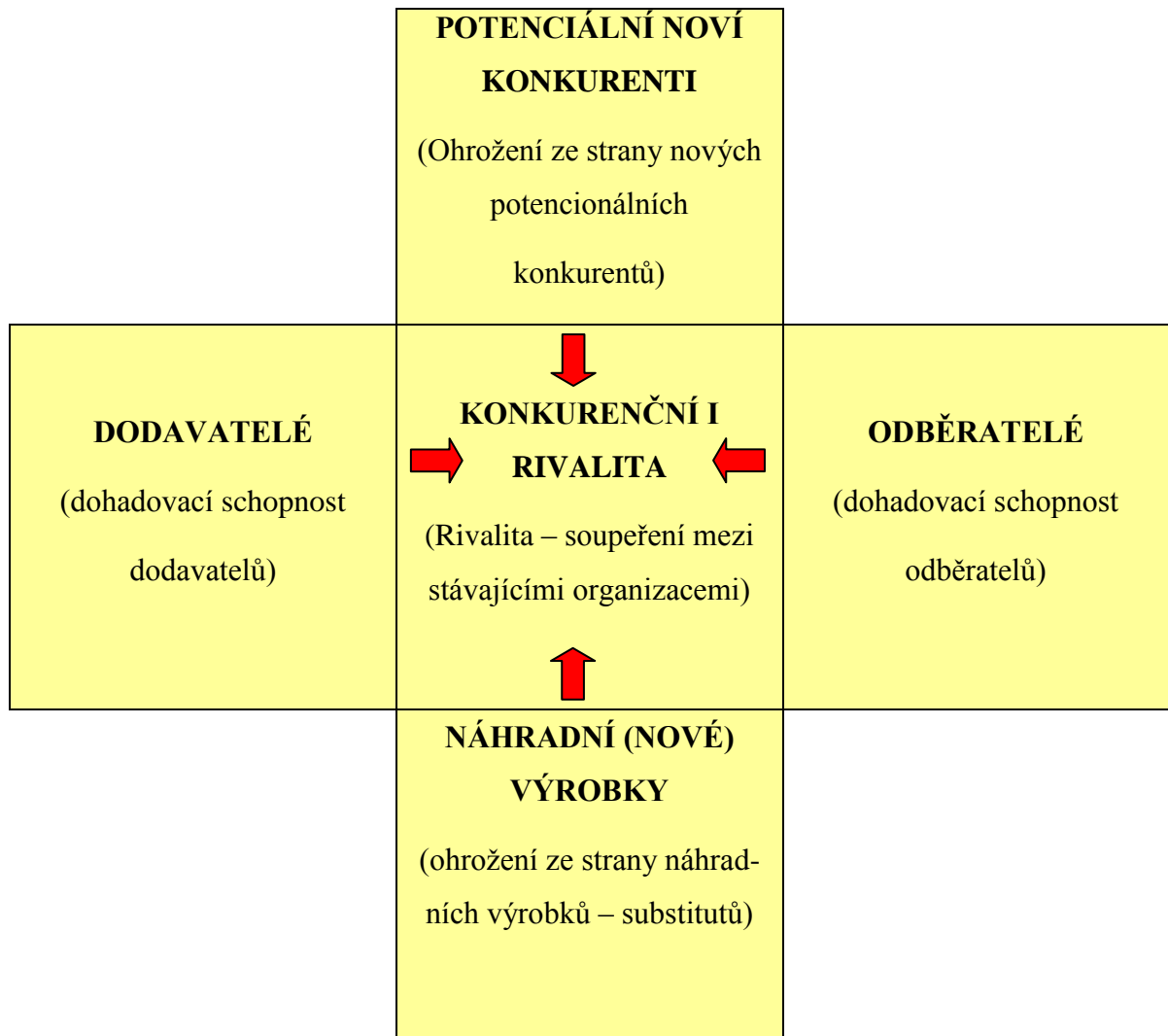
5. Ekologická rizika – hrozbou pro firmu by byla nějaká živelní pohroma, jako jsou přívalové deště, krupobití, záplavy, kyselý déšť, škody z výbuchu a požáru nedaleké benzinové a plynové pumpy. S tímto by si museli poradit jen odborníci z HZS. Hmotné škody by mohly vzniknout i enormním přívalem sněhových srážek. Proto by chtěla firma vybudovat kryté stání pro auta, zatím vše ztroskotává na hledání investora ke kofinancování akce. A jako kuriozitu k úsměvu lze uvést nebezpečí z pádu meteoritu či letadla, kterážto možnost je nepředstavitelná, nepředvídatelná a neovlivnitelná – ale možná.
6. Konkurence – z hlediska konkurenčního prostředí firmy podnik musí mít o svých konkurentech co nejvíc informací, čím by mohl být poškozen (příchod nového prodejce, zvětšování kapacity autobazaru konkurence, křivka prodejů, cenové relace, chování firmy vůči zákazníkům a jejich spokojenost) – zkrátka, musí mít přehled. A na zjištěné příznaky nebezpečí včas reagovat a nezapomínat, že ani konkurence nespí. Proto je nutné dbát na obchodní, informační a bezpečnostní utajení a své know – how si chránit. A mít stále na paměti, že vyšší podíl na trhu jde jen na úkor konkurence.

Z vnitřních hrozeb se firmy dotýkají hlavně hrozby personální, konkrétně ukončení spolupráce a odchod z firmy jednoho z majitelů z jakýchkoliv důvodů. Také hrozba finanční způsobená zpronevěrou či jiným způsobem ze strany spolumajitele nebo účetní firmy. Proto je nutné občas provést kontrolní audit práce účetní.

7.3 Porterův model

Konkurence je v podnikání jev nanejvýš žádoucí, hraje v něm významnou roli. Nutí podniky být na stále vyšší a se zdokonalující úrovni, být konkurenceschopnější víc a víc. Kdo stagnuje, časem vypadává ze hry.

M. E. Porter vypracoval „teorii 5 sil“ jako hlavních nástrojů potřebných pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím i ziskovost daného sektoru trhu.



Obrázek 11. Porterův model pěti sil [vlastní zpracování]

Mezi 5 sil působících na konkurenční prostředí Porter určuje stávající konkurenci v odvětví, potenciální novou konkurenci, zákazníky, dodavatele, substituty.

1. Stávající konkurence – konkurenční rivalita: Firmy soupeří o konkurenční výhodu, která má různé podoby. Firma Vašeuta se také pohybuje v teritoriu konkurenčních sil. Má v okolí 4 autobazary přibližně stejné velikosti i nabízeného zboží. Liší se jen v drobnostech (značky aut), mírně se odchyľují v cenách, možná i v rivalitě vozů. Jmenovaná firma má diferenciální konkurenční výhodu v kvalitě prodávaných výrobků ve snaze vybírat novější typy vozů a poskytován nadstandardních služeb technických zajištění LPG, úvěrové financování, pojišťování služeb, odborné poradenství i plnění individuálních požadavků. V tom je její přidaná hodnota. Cenově

ani reklamním působení si nijak příliš nekonkurují, ale vzájemně se sledují a hlídají každou větší akci konkurence. O otevřený boj nemá žádná ze stran zájem spíš se tolerují. Firma si svou velikostí zatím nečiní ambice na vůdčí postavení. Svou strategií obmění až po rozšíření velikosti firmy.

2. Potenciální nová konkurence – stávající počet autobazarů je v podstatě vyvážený, možná už na hraně. Pro další potenciální konkurenci už v prostoru místo není a zabránit jí ve vstupu by v silách firmy nebylo. Ale mohlo by dojít k odlivu zákazníků, tím k poklesu zisku až pod hranice rentability apod. Pak by nastal ostrý konkurenční boj, který by vyžadoval změnu v taktice. Takže největší hrozbou pro firmu by byl příchod nového, dynamického, finančně silného konkurenta.
3. Vliv odběratelů – zákazníků – vzhledem ke specifickém zaměření firmy (jen prodej použitých automobilů) má firma i specifické zákazníky. Ti hledají prvotně typ vozu podle svých představ a buď koupí či nekoupí. Nanejvýš se dají pozitivně ovlivnit odbornou radou či pomocí personálu při plnění jejich přání. Za významnou konkurenční sílu je nelze příliš považovat. Vystupují jako jednotlivci, nejsou žádnou jednotnou organizovanou silou. Pokud je jim vyhovováno, není důvod z jejich strany firmu ignorovat, všechny autobazary mají v podstatě stejné zboží, liší se málo.
4. Vliv dodavatelů – za dodavatele zde lze považovat poskytovatele služeb opravárenských (autoservisy). Těch je v okolí vícero. Mohou odmítnout přijat zákazníka na poskytnutí služby z kapacitních důvodů. Pak si firma hledá jiného poskytovatele služeb. Vždy má možnost volby, třebaže jí mírně stoupnou náklady na jízdám a za časovou prodlevu. Horší situace je v dodavatelských lhůtách STK, která jako jediný autorizovaný servis v okolí ne vždy může vyhovět ihned. Čekací doby jsou i několik dní a každý den co je auto mimo prodej firmě komplikuje situace, protože jen rychlý obrát zboží je ziskový. To je jediný monopolní poskytovatel služby, na jehož libovůli je firma závislá. Firma i servis sice mají vybudované přátelské vztahy, ale čas jsou peníze. U jiných poskytovatelů služeb (převozní firma) je mezi nimi silná konkurence, tudíž není bez vážných důvodů nutné vypovídat službu. Autobazar jim platí za služby hned, ne jak jinde za několik měsíců. Tak dodavatelé také nejsou nějakou příliš obávanou silou pro firmu.
5. Substituty – firmu neohrožují. Auta jsou principiálně stejná, mohou se lišit jen některými technickými vylepšeními (automatické řazení, GPS, airbagy, klimatizace

apod.) modernějšími výrobními technologiemi, kvalitnějším vnitřním vybavením atd. správný bazarista při výběru zboží tyto aspekty zohledňuje. Tím se stává konkurenceschopnějším. Zákazníci si ale žádají i vozy nižší cenové kategorie, kde nemohou předpokládat supertechnické zázraky, takže možnost obchodovat mají v podstatě všichni. Firma Vašeauta díky svým odborným zkušenostem a znalostem marketingu mají snahu vyhledávat vozy s modernějšími parametry a na trhu uspívají.

Z hlediska Porterových 5 sil vyznívá stav konkurenceschopnosti pro firmu vcelku příznivě. Necítí se být v současnosti ohrožena ani ze strany stávajících konkurentů, dodavatelů, zákazníků ani substituty. Hrozbou by se mohl stát jen příchod nového, finančně silného a dynamického konkurenta. Dodavatelé prošli sítím výběru, ti současní si spolupráce váží. Dodavatelé monopolních služeb (STK) se firma přizpůsobí. Zákazníci se mění, organizovanost mezi nimi není, firma se nemusí obávat. Teoreticky ale by se mohlo stát někdy v budoucnu, že by z neznámého důvodu došlo k odlivu zákazníků, proto si je firma snaží udržet činit pro ně maximum, protože člověk i štěstí je vrtkavé. Substituty také výrazně firmu neohrožují. Záleží na firmě jak je znalá oboru a jak si umí modernější zboží vybrat, možnosti mají všichni stejné.

Firma je konkurenceschopná, s potenciálem rozvíjení se i finančně, s přidanou hodnotou kvalifikovaného personálu, poskytovanými službami a správné nastavení obchodní strategií i filozofií. Své nedostatky zná, pracuje na jejich odstraňování průběžně podle svých možností. Má postavení na trhu udržitelné, má potenciál i sílu na zabezpečení další existence. Vnímá pozorně činnost konkurentů. Je intelektuálně i odborně na vyšší úrovni.

7.4 SWOT analýza

Pro identifikaci kritických oblastí této firmy má sloužit SWOT analýza. Staví proti sobě slabé a silné stránky zjištěné vnitřní analýzou a příležitosti a hrozby zjištěné vnější analýzou. Určuje pak výchozí pozici firmy k účelu zjištění kritických oblastí firmy.

Tabulka 5. Vnitřní analýza podniku [vlastní zpracování]

Vnitřní analýza	
Slabé stránky	Silné stránky
Omezená kapacita autobazaru	Vysoká odborná úroveň personálu
Nereprezentativní reklama vnější	Poskytování komplexních služeb automobilů
Zastaralá podoba webových stránek	Peněžní služby
Nižší efektivita prodeje	Prověřené vozy
Obtížnější vyhledávání automobilů k dovozu	Maximální zájem o zákazníka
	Ideální lokalita
	Přijatelné ceny
	Přátelská atmosféra v kolektivu

O zjištěných nedostatcích, slabých a silných stránkách, příležitostech a hrozbách firmy byly zmínky v textech předešlých, třebaže poněkud roztříštěných. V uceleném pohledu shrnuto:

Mezi slabé stránky náleží:

1. Omezená kapacita firmy – při hledání vhodných prostor se v daný čas jiná lokalita nenaskytla, nyní je možnost rozšíření o pozemek sousedící. Smluvně je věc zajištěná, měla by se již letos začít realizovat.
2. Malá reprezentativnost sídla – pozemek je v nájmu, výstavba nové budovy je i z finančních důvodů nerealizovatelná. Může se vylepšit estetika okolí výsadbou květin apod.
3. Nedostatečná vnější reklama – inovovat reklamní plochu, obnovit nátěry, vlaječkovou výzdobu, opatřit firemní štít...
4. Webové stránky – častěji doplňovat i vzhled stránek, víc je zatraktivnit i esteticky. Doplňovat jen nabídku aut je fádni. Vymýšlet i poutavější texty, nutné víc zákazníka zaujmout.
5. Efektivita prodeje – v představách a přáních majitelů byly vyšší ambice, zatím vzhledem k více konkurentům k razantnějším zvýšení prodeje dojít nelze, snad až se kapacita rozšíří. Komplikací začíná být shánění vhodných vozů k prodejem podle požadavků zákazníků. Nejspíš je to tím, že autobazarů je v zemi hodně, provozuje je kdekdo. Už se i mezi legislativci dochází k názoru, že se budou muset pravidla zákonem zpřísnit.

Mezi silné stránky firmy lze zahrnout renomé firmy jako firmy, kde zákazník je na prvním pořadí zájmu o něj, s odborně poskytovanými službami (technické, finanční), včetně poradenství a uspokojování individuálních přání zákazníka. Autobazar si na dobrých vztazích se zákazníky zakládá, což se i odráží při jejich rozhodování o koupi. Také zájem na kvalitě vozů i jejich přijatelných cenách je kladem, který bývá příznivě oceňován, stejně tak i možnost financování úvěrem a pojištění přímo na prodejně. Je to pro kupující úspora času. Zanedbatelný není ani výhodný výběr lokality, přístupný dobře pro řidiče s možností zaparkování zdarma, nebo pro pěší autobusovou dopravou. Příznivě působí i pozitivní vztahy a přátelská atmosféra v kolektivu, i vůči zákazníkům.

Tabulka 6. Vnější analýza podniku [vlastní zpracování]

Vnější analýza	
Příležitosti	Hrozby
Dodržování podmínek nájemní smlouvy	Zrušení smlouvy o pronájmu pozemku
Zajistit rozšíření plochy pro automobily	Odchod jednoho z partnerů
Zlepšení reklamy	Příchod nového konkurenta
Inovace webových stránek	Klimatické
	Legislativní
	Měnové a kurzovní
	Obecná kriminalita
	Bezpečnostní
	Živelná pohroma
	Chybné rozhodnutí při nákupu automobilů

Příležitostí k eliminaci dopadů hrozby na činnost firmy je několik. Vnější hrozby jsou většinou neovlivnitelné, proti nim se lze chránit jen vhodným pojištěním. Tak je tomu u klimatických i živelných pohrom jako je záplava, krupobití, úder blesku, enormní sněžení apod.

1. Dodržováním podmínek nájemní smlouvy – tímto předchází firma riziku výpovědi z nájmu pravidelnou úhradou ročního nájmu. Děje se tak poctivě ve vlastním zájmu.

2. Zajištění rozšíření plochy pro auta – k rozšíření kapacity stání pro auta je zajištěn pozemek sousedící s firmou a na jeho úpravě se začne asi letos již pracovat. Výstavba krytého stání je výhledová.
3. Zlepšení reklamy – ke zlepšení reklamy je příležitost využít místních médií finančně dostupných. Přece jen jde o malou firmu s možnostmi omezenými. Vylepšit se dá vnější reklama a webové stránky.

K hrozbám samotným firmu ohrožujícím lze zmínit tyto hrozby:

1. Odchod jednoho z partnerů – k odchodu jednoho z partnerů lze zmínit jen tolik, že se jedná o úvahu v teoretické rovině, každý z majitelů je osobně i finančně na prosperitě zainteresován a jiné důvody do budoucna nelze předjímat.
2. Příklad nového konkurenta – proti příchodu dalšího konkurenta nelze udělat nic, snad jen se přizpůsobit jeho strategii a případně změnit strategii svoji.
3. Legislativní – na legislativní hrozby reagovat předem nejde, je však nutné sledovat veřejné informační kanály, jednání parlamentu apod. – být informován o dění a o připravovaných změnách.
4. Měnové a kurzovní – tyto hrozby odstranit také nelze, opět platí sledovat denní směnné kurzy, úrokové míry – mít přehled a podle toho jednat.
5. Obecná kriminalita – u obecné kriminality se lze chránit proti krádeži, vandalství, zhářství komerčním pojištěním, bezpečnostními opatřeními jako je kamerový systém, spolehlivé zámky, neporušený plot, požární hlásič, hasící přístroje, prostředky osobní ochrany (pepřový sprej).
6. Bezpečnostní hrozba – pod tímto pojmem se rozumí havárie aut ze silnice ohrožující pádem apod. do areálu firmy personál, zákazníky i hmotný majetek.
7. Chybné rozhodnutí při nákupu aut – hrozba chybného nákupu aut je rizikem podnikání. Do všeho člověk nevidí a jen z fotografie se soudit nedá. Řešením by snad byla výraznější sleva v ceně. Jednání s obchodníky – cizinci o reklamaci apod. by se ani nevyplatila, natož soudní cestou.

Závěry vyplývající z analýzy:

Ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy jsou navrhována tato opatření:

1. Rozšíření kapacity firmy a zvýšení atraktivnosti okolí.
2. Zapracování na vnější reklamě.
3. Inovace webových stránek.
4. Pojištění proti škodám.
5. Posílit protipožární pomůcky.
6. Pružně reagovat na změny u konkurence, včetně pohybu cen.
7. Usilovat o rychlý obrat v prodeji i zvýšením reklamního působení.

Majitelé firmy si jsou svých nedostatků vědomi, chtějí se jich zbavit, pracují na tom, ale je to i otázka času i peněz. Ale pohled na jejich práci jinými očima je pro ně podnětný akceptují je s povděkem.

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o různých teoretických aspektech podnikové ekonomiky, hlavně o těch, které jsou zaměřeny na téma ze studovaného oboru „Logistika a krizové řízení“. Jsou to podnikatelská rizika a jejich analýzy.

Práce tedy uvádí do teorie o podniku jako základní jednotky národního hospodářství, definuje pojmy jako podnik, podnikavost, podnikatel. Seznamuje s typologií podniku i s MSP, k nimž náleží i zkoumaný mikropodnik.

Podnikatelské prostředí určují různé faktory činnost podniku ovlivňující – ekonomické, technologické, politické, sociální, etické. K jeho analýze se používají analytické metody PEST – zkoumá vliv vnějších faktorů, které na podnik působí. Porterova analýza 5 sil se využívá k analýze konkurenčního prostředí. Jsou to stávající konkurenti mezi sebou, potenciální noví konkurenti, zákazníci, odběratelé, substituty. Nejčastěji používaná je analýza SWOT – staví proti sobě slabé a silné stránky podniku zjištěné vnitřní analýzou a příležitosti a hrozby zjištěné vnější analýzou. Identifikuje kritické oblasti podniku. Může sloužit i jako podklad pro definování vize a strategických cílů podniku.

Praktická část bakalářské práce představuje sledovaný podnik jako celek. Uvádí rizika, jež by se mohly podniku dotýkat a které pak konkrétně vyplynuly z provedených PEST, Porter a SWOT analýz. Zjistilo se, že podnik je ohrožován hlavně kurzovými riziky, obecnou kriminalitou, živelnými pohromami a požárem. V konkurenčním prostředí vstupem nového, finančně silného subjektu. A z hrozeb zničujících pro podnik by byla výpověď z pronájmu pozemku, také odchod jednoho z partnerů. K dalším zjištěným rizikům existují protiopatření, jejichž naplnění se postupně realizuje.

Součástí práce je i zpráva o provedení marketingového průzkumu zadaného podnikem na objednávku. I z tohoto průzkumu byly jeho výstupy zahrnuty do návrhu na zlepšení činnosti podniku.

Každý podnik se musí dál rozvíjet k růstu, prosperitě, konkurenceschopnosti a tím i k vyšším ziskům, protože úspěch mají ti, kdo zvládají kompetentně řešit krize a kdo se umí pohotově přizpůsobit změnám v okolním prostředí. Jen se musí chtít a vědět jak.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BOŽEK, František a Rudolf URBAN. *Management rizika: obecná část*. Brno: Univerzita obrany, 2008, 145 s. ISBN 978-80-7231-259-7.
- [3] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [4] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-856-0306-3.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] HÁLEK, Vítězslav a Rudolf URBAN. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-808-9364-008.
- [7] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [8] KRATOCHVÍL, Oldřich. *Management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2003, 201 s. ISBN 80-731-4023-3.
- [9] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [10] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [11] *Malá ilustrovaná encyklopedie A-Ž*. 1. vyd. Praha: Encyklopedický dům, 1999, 1213 s. ISBN 80-860-4412-2.
- [12] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [13] SMEJKAL, Vladimír, RAIS Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

- [14] SYNEK, Miloslav a Rudolf URBAN. *Podniková ekonomika: teorie a praxe*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s.
ISBN 80-717-9892-4.
- [15] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik: řízení rizika ve firmě*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [16] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [17] ZUZÁK, Roman a Rudolf URBAN. *Podniková ekonomika: teorie a praxe*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s.
ISBN 9788024731568.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DI	Dopravní inspektorát
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
HZS	Hasičský záchranný sbor
IS	Informační systém
IT	informační technologie
LPG	Liquefied petroleum gas – zkapalněný ropný plyn
MSP	Malé a střední podniky
PESTLE	Analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekonomických faktorů
SPZ	Státní poznávací značka
STK	Stanice technické kontroly
SWOT	Silné a slabé stránky (vnitřní faktory) a příležitosti a ohrožení (vnější faktory)
VIN	Identifikační číslo vozidla

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Schéma působení rizika</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 2. Mapa umístění autobazaru</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 3. Podíl prodaných automobilů podle typu paliva v % za rok 2013</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 4. Podíl prodaných aut podle značky výrobce v % za rok 2013.....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 5. Počet prodaných automobilů za posledních 5 let.....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 6. Počet prodaných automobilů za rok 2013 v jednotlivých měsících</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 7. Pohlaví respondentů.....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 9. Věk respondentů</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 9. Vzdělání respondentů</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 10. PEST analýza vlivu prostředí</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 11. Porterův model pěti sil</i>	<i>48</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Velikost podniku.....</i>	13
<i>Tabulka 2. Členění aktiv do kategorií a oblastí.....</i>	25
<i>Tabulka 3. Doporučené členění hrozeb do kategorií a oblastí.....</i>	26
<i>Tabulka 4. Návrh rámce řízení rizik</i>	27
<i>Tabulka 5. Vnitřní analýza podniku.....</i>	51
<i>Tabulka 6. Vnější analýza podniku</i>	53

