

Analýza podnikatelských rizik ve vybrané společnosti

Veronika Ždánková

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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Ždánková**
Osobní číslo: **L11481**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza podnikatelských rizik ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů vztahující se k teorii podnikatelských rizik a jejich řízení
2. Provedte analýzu podnikatelských rizik ve vybrané organizaci
3. Navrhněte a formulujte doporučení pro vybranou organizaci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha. Grada. 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9

[2] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Zlín. Univerzita Tomáše Bati. 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8

[3] SMEJKAL, Vladimír. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha. Grada. 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. září 2014**

V Uherském Hradišti dne 11. srpna 2014


prof. PhDr. Ivo Barleček, 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 18.9.2014



.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou podnikatelských rizik ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou zpracovány údaje, které je nutno znát pro řešení problematiky práce. Jedná se především o charakteristiku rizika a jeho klasifikaci, pojem podnikání a podnikatelská rizika a o analýzu rizik. V praktické části jsou zpracovány údaje podnikatelských rizik vybrané společnosti a byla provedena jejich analýza. Na závěr jsou uvedena doporučení jak snížit dopad jednotlivých podnikatelských rizik na podnik.

Klíčová slova: podnikatelské riziko, SWOT analýza, Porterův model pěti sil

ABSTRACT

This thesis is concerned with analysis of business risks in a selected company. The thesis first illustrates the facts, which are needed for the evaluation of the result. It is all about risk characteristics and classification, the concept of entrepreneurship and business risks, and risk analysis. In the practical part of the data processing business risks of the selected company and has performed their analysis. Finally the recommendation to reduce the impact of individual business risk to the enterprise.

Keywords: business risk, SWOT analysis, Porter's five forces model

Mé poděkování patří vedoucímu práce panu Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph. D. za věcné připomínky a také své rodině, která mě podporovala ve studiu celé 3 roky.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA	10
1.1 POJEM RIZIKO	10
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	10
2 PODNIKÁNÍ A PODNIK	13
3 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	16
3.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK	16
4 ANALÝZA RIZIK	19
4.1 PŘEDMĚT A CÍL ANALÝZY RIZIK	19
4.2 SWOT ANALÝZA	20
4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	23
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PENFAST S.R.O.	24
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	25
6.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	26
6.2 SWOT ANALÝZA	27
7 ANALÝZA VYBRANÝCH RIZIK V PODNIKU	28
7.1 VRÁCENÍ ZBOŽÍ VE 14-TI DENNÍ LHŮTĚ.....	29
7.1.1 Statistika odstoupení od smluv.....	29
7.2 LOGISTIKA DODAVATELŮ.....	32
8 NÁVRH A DOPORUČENÍ	36
ZÁVĚR	38
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	39
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	40
SEZNAM OBRÁZKŮ	41

ÚVOD

Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy. Ve většině případů je to prováděno nestrukturovanou činností, založenou na zdravém rozumu, příslušných vědomostech, zkušenostech a instinktu.

Každý podnik by se měl snažit rizika minimalizovat, úplné odstranění rizik zpravidla není možné. Jedním ze základních postupů pro minimalizaci rizik je jejich analýza. Zde se rizika nejprve identifikují dle určitých nástrojů a následně vyhodnotí. Vyhodnocení umožní situaci posoudit a určit, do jaké míry dané riziko podnik ohrožuje, a co lze s daným rizikem učinit.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současných podnikatelských rizik konkrétního podniku, vymezit problematické oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla přispět k minimalizaci těchto rizik v podniku.

Podnikatelských rizik existuje celá řada a nebylo by reálné se v bakalářské práci věnovat všem. Pozornost tedy bude věnována vybraným podnikatelským rizikům, jež v současné době nejvíce brání chodu firmy.

Předložená bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První část obsahuje teoretické znalosti k problematice analýzy podnikatelských rizik, konkrétně charakteristiku rizika a jeho klasifikaci, pojem podnikání a analýzou rizik. V praktické části je představen analyzovaný podnik a je provedena analýza jeho současných podnikatelských rizik. Dále je provedena podrobnější analýza dvou vybraných podnikatelských rizik a to vrácení zboží ve 14-ti denní lhůtě a logistika dodavatelů. Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsou navržena opatření k minimalizaci těchto rizik v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA

Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy. Ve většině případů je to prováděno nestrukturovanou činností, založenou na zdravém rozumu, příslušných vědomostech, zkušenostech a instinktu.[1]

1.1 Pojem riziko

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Je to očekávaná hodnota škody a výsledek aktivace určitého nebezpečí, které vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení.[6]

1.2 Klasifikace rizik

Třídění rizik hraje důležitou roli při řízení podnikatelského subjektu, protože podnik může nabýt o riziku potřebné informace a pak se proti němu chránit. Riziko lze klasifikovat základním způsobem, podle velikosti, na finanční a nefinanční, ale také podle jejich věcné podstaty. Následující podkapitola se zabývá klasifikací rizik podle různých hledisek.

Mezi základní klasifikaci rizik patří:

- podnikatelská a čistá;
- systematická a nesystematická;
- vnitřní a vnější;
- ovlivnitelná a neovlivnitelná;
- primární a sekundární;
- podle fázi projektu.[7]

Podnikatelská a čistá rizika

Podnikatelské riziko má zmíněnou pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní, tj. existuje zde pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, zdraví

a lidských životů. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, resp. ztrátám života jednotlivců a členů organizačních jednotek, vyvolaných přírodními jevy, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí.

Systematická a nesystematická

Systematické riziko je riziko, které je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky, resp. oblasti podnikatelské činnosti. Vzhledem k tomu, že systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, označuje se rovněž jako riziko tržní. Toto riziko vzhledem k jeho společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací, a proto se označuje též jako nediverzifikovatelné. Riziko nesystematické (jedinečné, specifické) je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich aktivity. Vzhledem ke svému charakteru představují systematická rizika obvykle rizika makroekonomická, rizika nesystematická pak rizika mikroekonomická.

Vnitřní a vnější

Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy. Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické a mikroekonomické.

Ovlivnitelná a neovlivnitelná

Toto členění rizik souvisí s možností manažera, resp. firmy působit na příčinu jejich vzniku. Jako ovlivnitelné se pak chápe riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminování, resp. snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny, ale lze přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik. Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná, vnější rizika spíše neovlivnitelná.

Primární a sekundární

Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika, tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu.

Podle fází projektu

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Rizika ve fázi provozu představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu.[7]

2 PODNIKÁNÍ A PODNIK

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosu nad náklady. Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi. Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika.[5]

Definice podnikání

Podnikání je v literatuře popsáno jako druh jednání, které zahrnuje chopení se iniciativy, organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a zakalkulování rizika neúspěchu. Jedná se o dynamický proces vytvářející přírůstkové bohatství. Toto bohatství vytvářejí jednotlivci, kteří přejímají hlavní rizika z hlediska kapitálu, času anebo kariéry, nebo poskytují hodnotu za nějaké zboží či služby.[4]

V obchodním zákoníku je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [4]

Definice podnikatele

Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) je podnikatelem jak fyzická, tak právnická osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, nebo osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.[4]

Cíl podnikání

Žádné podnikání nemůže být úspěšné bez důkladného promyšlení, co od založení podniku očekáváme a jaké jsou naše cíle. Ty je potřeba vymezit již při zakládání podniku. Cíle mohou být:

- zisk;
- tržní hodnota podniku.

V zisku se odráží výsledek všech činností probíhajících v podniku. Zisk náleží vlastníkovému podniku, ale vlastník není jediným subjektem, který ovlivňuje jeho výši. Výše zisku je neméně podmíněn schopnými zaměstnanci, dostupností zdrojů a infrastrukturou země. Z pohledu zákazníků můžeme říci, že v zisku se odráží jejich míra spokojenosti.

Tržní hodnota podniku představuje cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat. Nejjednodušeji se hodnota podniku určuje na základě akcií.[4]

Definice podniku

Podnik je soubor hmotných, 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. V právním smyslu je podnik považován za věc, a to věc hromadnou. Protože firma (název) podnikatelského subjektu obvykle označuje celý jeho podnik, v obecném povědomí je slovo podnik vnímáno jako označení podnikatelského subjektu.[11]

Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr zahrnuje:

- nápad;
- průzkum;
- plán realizace (na základě průzkumu je nutné stanovit, jaké činnosti a jakým způsobem budou provedeny);
- zakladatelský rozpočet (jaké budou potřeba výrobní faktory);
- posouzení reálnosti;
- založení podniku.[11]

Velikosti podniků

Podniky se podle velikosti dělí na:

- drobné – do 100 zaměstnanců a obrat do 30 000 000 Kč;
- malé – 100- zaměstnanců a obrat do 30 000 000 Kč;
- střední – 101-500 zaměstnanců a obrat do 100 000 000 Kč;
- velké – 500+ zaměstnanců a obrat nad 100 000 000 Kč.[11]

Právní formy podnikatelských subjektů

A. obchodní společnosti dělíme na:

- osobní
 - veřejná obchodní společnost, zkratka „v. o. s.“, „veř. obch. spol.“
 - komanditní společnost, zkratka „k. s.“, „kom. spol.“
- kapitálové
 - společnost s ručením omezeným, zkratky „s. r. o.“, „spol. s r. o.“
 - akciová společnost, zkratky: „a. s.“, „akc. spol.“

B. družstva

Další jsou:

- živnostníci;
- podniky zřízené podle zvláštních právních předpisů (např. státní podniky).[11]

3 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. Podnikání přináší řadu rizik, v první řadě se jedná o samotném rozhodnutí o podnikání (jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat), rozhodnutí o vzniku podniku (založení obchodní společnosti) a v průběhu podnikání celou řadu rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobků nebo služeb na trh. Podnikání je vysoce rizikové. Rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků jsou největší podnikatelská rizika - při neúspěchu jsou vynaložené náklady ztraceny (tzv. utopené náklady), při úspěchu na druhou stranu může mít podnik (podnikatel) velký zisk - což vyvažuje podstatou riziko. Podnikatelské riziko je o to větší, pokud je na rozvoj nového produktu použít cizí kapitál (podnikatel podstupuje riziko zadlužení, které musí splácet).[9]

3.1 Druhy podnikatelských rizik

Druhy podnikatelských rizik rozlišujeme, abychom mohli lépe volit nástroje a způsoby eliminace rizik.

Provozní rizika

Provozní rizika (někdy také výrobní rizika) v managementu rizik, je pojem, který označuje druh podnikatelského rizika. Jedná se o rizika plynoucí z výpadku plynulého provozu či poruchy. Mezi tyto rizika patří výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky nebo zastavena výroba, náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa. U provozních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci, při té se ovšem mohou vyskytnout sekundární rizika. Pokud i přes provedená opatření dojde k havárii, je nutné se intenzivně věnovat odstranění jejich důsledků, aby se minimalizoval dopad související s přerušením výroby.

Informační rizika

Důležitost informační bezpečnosti roste s důležitostí ochrany informací jako jednoho z klíčových zdrojů organizace. Informační bezpečnost je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je zabezpečit informace v organizaci a tedy omezit pravděpodobnost výskytu rizik jako je jejich únik, zneužití, ztráta či odcizení, které mohou mít pro organizaci fatální důsledky.

Ekonomická rizika

Ekonomická a finanční rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který zahrnuje rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější. Jedná se o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, s chybami v jiných oblastech podniku i faktory vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), nastavení systému vnitropodnikového řízení a nevhodného řízení jiných oblastí podniku, především efektivnosti výroby. Vně podniku se pak jedná především o podmínky podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U ekonomických a finančních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci.

Tržní rizika

Tržní rizika (nebo také obchodní rizika) v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s úspěšností podniku na trhu. Do těchto rizik můžeme zařadit poptávková a prodejní rizika, rizika spojená s preferencemi spotřebitelů a chováním konkurence.

Marketingová rizika

Marketingová rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s vhodným zvolením a zacílením marketingových aktivit - např. marketingové kampaně, tržní segmentace, s vhodně zvoleným produktem a se správným odhadem vývoje trhu.

Sociální rizika

Sociální rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s chováním a jednáním lidí. Jedná se především o:

- manažerská rizika - rizika související s nevhodnými rozhodnutími manažerů a vlastníků podniků;
- sociálně patologická rizika - podvody, krádeže;
- skupinové hrozby - např. masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací, přírodními katastrofami, různými konflikty;
- zdravotní rizika - riziko pandemie.

Legislativní rizika

Legislativní rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s legislativní úpravou podnikání. Jedná se především o nové a změny stávajících zákonů a norem a důsledky z nich plynoucí.

Politická rizika

Politická rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená se změnami státního zřízení a vládní orientace. Jedná se především o války, terorismus, stávky, nepokoje a politická rozhodnutí, znárodnění, zestátnění, podpory a omezení podnikání v konkrétní zemi.

Projektová rizika

Projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu. (viz magický trojúhelník projektového řízení). Projektová rizika nejčastěji nastávají kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci na projektu (komunikační rizika projektu) a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek (vnější rizika a omezení projektu). Rovněž předmět projektu projektová rizika významně ovlivňuje - například technologické projekty mají značná technologická rizika, projekty s dopadem na životní prostředí zase environmentální projektová rizika.[9]

4 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika. V rámci organizování zdravého krizového managementu je nutno vyškolit sebe a svoje managery ke zkoumání každé neobvyklé situace - protože jde o varování, signál, a projev latentní krize. Jakmile zjistíme signál, je nutno si položit otázku, zdali a co by mělo být s tímto problémem učiněno.[6]

Požadavky:

- na straně vnímajícího minimální stav vědění;
- stav vědění vnímajícího;
- včasné rozpoznání (vysvětlení) signálu;
- čas pro reakci do skutečného vypuknutí krizové situace.

Stupnice signálů:

- velmi silné signály - bezprostředně před vypuknutím krize;
- silné signály - existují dostatečné možnosti akce;
- slabé signály - málo jednoznačné informace s dlouhou reakční dobou a relativně velkým akčním potenciálem;
- mizivé signály - neúplné a difusní, jen pro specialistu.[6]

4.1 Předmět a cíl analýzy rizik

Předmětem analýzy rizika je projekt. Projektem může být např. výstavba akvaparku, vývoj nového léku proti prasečí chřipce, poskytnutí úvěru podnikateli, dovolená v Turecku, intenzivní kurz angličtiny.

Projekty mohou být podrobeny analýze rizika bez jakéhokoliv členění. To je však zpravidla nevýhodné, neboť výsledky takového vyšetřování bývají příliš obecné a mají malou vypočítací schopnost. Proto se pozornost věnuje aspektům projektů, jichž může být pro jeden projekt několik podle toho, jaké pohledy na projekt se uplatní.[6]

Cílem analýzy rizika je:

- dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik;
- dát rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku.

Předmětem a cílem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. Nebezpečí, která jsou známa, nemusí být vyhledávána, o pravděpodobnosti jejich výskytu se nedá hovořit. Někdy je ale zapotřebí objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků. To je typické zejména pro živelní katastrofy, kde například příchod hurikánu je spolehlivě předvídan několik dní předem, ale nejsou přesně známy všechny jeho účinky.[6]

4.2 SWOT Analýza

SWOT analýza je nástrojem dlouhodobého plánování, protože komplexně hodnotí fungování firmy (nebo čehokoliv jiného) a pomáhá nalézt problémy nebo nové příležitosti k růstu.

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, které se dále dělí na dvě části:

- interní - silné stránky a slabé stránky;
- externí - příležitosti a hrozby.

Interní část se týká přímo nás. Na jedné straně popíšeme, v čem jsme dobří a na druhé straně co se nám nedaří. Jednoduše můžeme říct, že je to klasický soupis kladů a záporů. Externí část se týká našeho okolí, které těžko můžeme sami ovlivnit, ale které výrazně ovlivňuje nás samotné. Na jedné straně popíšeme příležitosti, které nám okolí nabízí, a na druhé straně zase popíšeme hrozby, které nás z okolí ohrožují.[10]



Obr. 1. SWOT Analýza. [10]

4.3 Porterův model pěti sil

Michael Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují možné hrozby nebo příležitosti. Tyto síly mohou působit souběžně, může však působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti.

Jedná se o následujících pět sil:

- riziko vstupu potencionálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími firmami;
- smluvní síla kupujících;
- smluvní síla dodavatelů;
- hrozby substitučních produktů.[3]

Potencionální konkurenti jsou firmy, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Sílu rizika vstupu potencionálních konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. Překonání bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném odvětví.

Mezi faktory ovlivňující rozsah rivality mezi stávajícími firmami patří struktura odvětví, poptávkové podmínky a výška výstupních bariér. Nejčastěji bývá mezi firmami rivalita cenová.

Při hodnocení smluvní síly kupujících se zaměříme na následující otázky:

- Jedná se o oligopolní či monopolní kupující?
- Realizují kupující velké objemy nákupů?
- Mají kupující možnost výběru mezi firmami s nízkými cenami?
- Mají možnost výběru mezi firmami s nízkými cenami?
- Mají možnost nákupu od několika výrobců najednou?

Dále se pak zaměříme na hodnocení podmínek, za kterých mají dodavatelé větší sílu. Patří mezi ně např.:

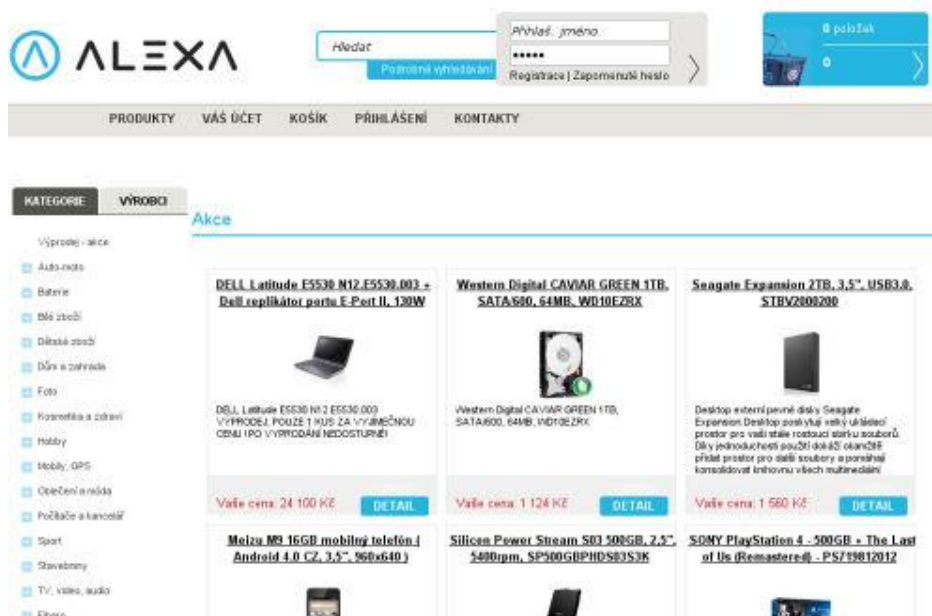
- neexistence nebo malé množství dodávaných substitutů;
- odvětví, ve kterém podnikáme, není pro dodavatele existenčně důležité;
- vysoká diferencovanost dodavatelů.

Ptáme se také, zda existuje hrozba substitučních produktů. Hrozbu v odvětví vnímáme tehdy, mohou-li se vytvořit blízké substituty k našemu produktu. Tato poslední síla způsobuje obvykle cenovou konkurenci.[3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PENFAST S.R.O.

Společnost Penfast s.r.o. je nový vyvíjející se podnik, který provozuje internetový obchod www.alex.cz. Tento internetový obchod se zabývá především elektronikou od počítačů a jejich komponentů, přes bílé zboží až po mobilní přístroje a jejich příslušenství. Okrajově pak nabízí zboží značky Fibaro. Jedná se o pomůcky do tzv. „chytrých domovů“ – pohybové senzory, termostaty, měřiče energie atd. Vlastní jednu provozovnu, kde se provádí obchodní činnost a je zde také expediční sklad. Tuto provozovnu využívá také jako výdejní místo pro osobní odběr.



Obraz. 2. Webový portál internetového obchodu www.alex.cz.

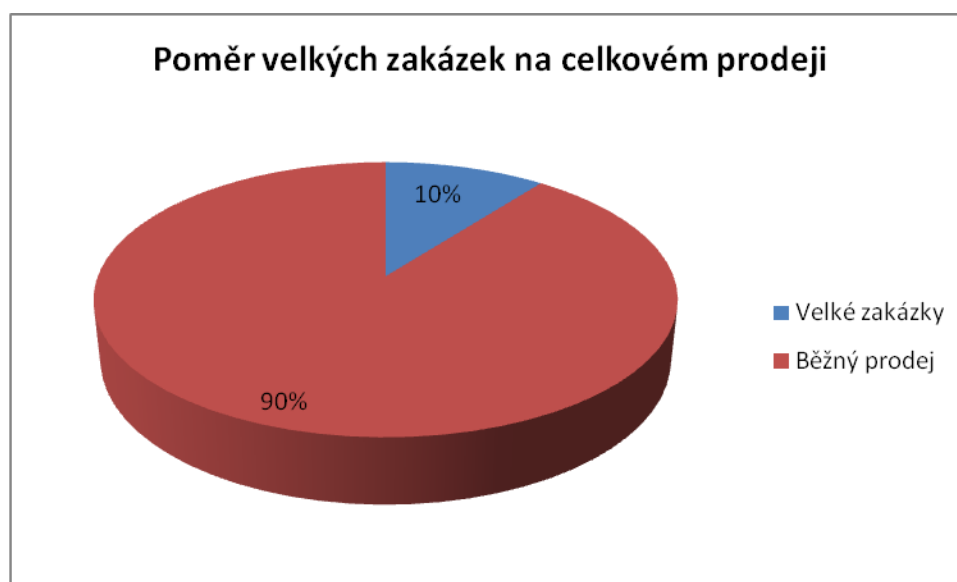
[vlastní zpracování]

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního okolí podniku.

Zákazníci

Nejprve byla firma zaměřena na spotřebitele, kteří v e-shopu nakoupili v průměru 2x až 3x v cenové výši max. 10.000,-. Stále častěji však podnik oslovují společnosti, které chtějí, aby společnost Penfast s.r.o. byla jejich dodavatelem. Nejedná se jen o společnosti, které provozují kamenný obchod, ale i podniky zabývající se elektroinstalacemi a o státní podniky – školy, HZS, PČR a orgány měst a obcí. Z hlediska objemu zakázky, jenž tyto podniky ve firmě Penfast s.r.o. realizují a čím dál tím častěji, začínají být tyto podniky pro firmu Penfast s.r.o. zajímavějšími než-li spotřebitelé.



Graf 1. Poměr velkých zakázek na celkovém objemu prodeje za rok.

[vlastní zpracování]

Z celkového počtu 16681 vyřízených objednávek bylo realizováno celkem 59 velkých zakázek, přičemž celková hodnota je 7.063.876,-. Velké zakázky, jak jde vidět z grafu, činí tedy 10% z celkového obrátu firmy Penfast s.r.o. za rok.

Dodavatelé

Penfast s.r.o. spolupracuje se zahraničními dodavateli a to konkrétně ze Slovenské republiky. Výhodou je prakticky žádná jazyková bariéra a vzdálenost jejich hlavních skladů od skladu firmy. Firma má zaveden speciální IS, na který jsou napojeni i dodavatelé. Přes ten-

to IS realizují objednávky dle zákazníků. Tento IS vždy vyhodnotí, u kterého dodavatele je nejlepší cena za daný produkt a v kolika kusech má dodavatel produkt skladem. Jediná nevýhoda u slovenských dodavatelů je měna. Euro může ze dne na den stoupnout a marže firmy není dostatečně vysoká. Vzhledem ke stále se aktualizujícímu IS je však toto riziko nízké.

Konkurence

Struktura odvětví, kde se nacházejí internetové obchody s elektronikou, je monopolistická konkurence. Internetové obchody nabízejí celou škálu podobných výrobků od různých výrobců. Pak záleží pouze na zákazníkovi, jakého výrobce upřednostňuje a zda mu záleží více na ceně nebo kvalitě. Jaké má firma postavení v této konkurenci je dána portálem Heureka.cz. Zákazník u stejného výrobku vidí cenové srovnání různých e-shopů. Zda mají zboží skladem nebo do kolika dní jsou schopni tento produkt doručit. Další aspekt, dle kterého se zákazník řídí, jsou služby Heureka jako Ověřeno zákazníky nebo Garance nákupu, které ukazují důvěryhodnost obchodu. Každý zákazník, který nakoupí v jakémkoliv internetovém obchodě, obdrží za 10 dní od vytvoření objednávky email s odkazem, kde sám ohodnotí nákup. Tato recenze se pak propíše na kartě každého e-shopu zaregistrovaného u Heureka. Dle tohoto hodnocení, pak heureka uděluje procenta spokojenosti a jiné ohodnocení.

6.1 Porterův model pěti sil

Potencionální konkurence

V internetovém podnikání je riziko vstupu potencionálních konkurentů poměrně vysoké. Bariéry vstupu do odvětví nejsou nikterak veliké. Ke zřízení vlastního e-shopu vám vlastně stačí zřízení webových stránek, pronajmutí IS a počáteční kapitál na nákup zboží.

Rivalita mezi e-shopy

Rivalita mezi internetovými obchody je dána především portálem Heureka.cz. Je spousta velkých firem, které se snaží konkurovat především reklamou v médiích, různými výhodnými nabídkami nebo prodejem na splátky. V současné době však zákazníka více zajímá cena a dostupnost zboží než-li prezentace e-shopu, protože nabízejí naprosto totožné výrobky od stejného výrobce.

Smluvní síla kupujících

Společnost Penfast s.r.o má zatím málo stálých zákazníků. Důvod je především ten, že u běžného spotřebitele se většinou jedná o jednorázový nákup a zajímá ho především cena a rychlost dodání.

Smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů je malá. Obchodujeme s více dodavateli, kteří nabízejí na 70% stejný sortiment. Pokud nám tedy jeden dodavatel zvýší ceny nebo nedodrží smluvní podmínky, odebereme zboží od druhého dodavatele.

Substituční produkty

Substitučních produktů je mnoho. Respektive všechny e-shopy s elektronikou prodávají stejné výrobky a na 90% od stejných výrobců. Rozhodující je tedy cena, dostupnost a recenze obchodu.

6.2 SWOT Analýza

SWOT analýza analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Úkolem této analýzy je zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam pro podnik. Vnitřní hodnotu firmy ovlivňují silné a slabé stránky firmy. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou vnější faktory, které nemůže podnik kontrolovat.

Silné stránky:

- dobré recenze na podnik na webovém portále Hureka;
- získaná zlatá garance od webového portálu Heureka;
- získaný titul D-test;
- mladý kolektiv, který profesně stále roste;
- možnost širšího záběru sortimentu.

Slabé stránky:

- malý počet zaměstnanců;

- velká konkurence;
- závislost na dodavatelských přepravcích;
- pouze jedno výdejní místo pro osobní odběr.

Příležitosti:

- velké zakázky pro majitele kamenných obchodů nebo státní podniky;
- oslovení nového dodavatele s lepšími podmínkami.

Hrozby:

- měnový kurz;
- častější využívání zákona v možnosti odstoupení od smluv.

Z výsledků SWOT analýzy jsem vytvořila seznam bodů, které by společnost mohla využít pro zlepšení chodu firmy:

- získání nových zákazníků vlastními marketingovými aktivitami;
- oslovení státních podniků a firem;
- rozvoj spolupráce a partnerských vztahů s dodavateli;
- motivace zaměstnanců, rozvoj jejich kvalifikací;
- zřízení více poboček pro osobní odběry – např. PPL Partner.

7 ANALÝZA VYBRANÝCH RIZIK V PODNIKU

Na základě provedené SWOT analýzy byly vybrány dvě důležitá podnikatelská rizika.

7.1 Vrácení zboží ve 14-ti denní lhůtě

Byla-li smlouva uzavřena při použití prostředků komunikace na dálku, má spotřebitel právo od smlouvy odstoupit bez uvedení důvodu a bez jakékoliv sankce do 14 dnů od převzetí plnění dle § 53 odst. 7 občanského zákoníku.

V případě, že zákazník není spotřebitel, tedy zboží nakupuje v rámci své obchodní či podnikatelské činnosti (o čemž rozhoduje uvedení IČ na nákupním dokladu), právo na odstoupení mu nevzniká, neboť obchodní zákoník tuto možnost neuvádí.

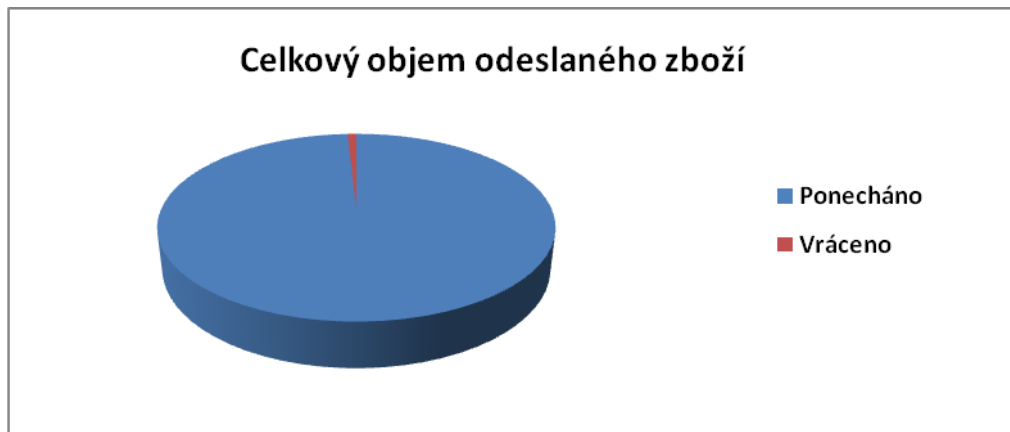
Spotřebitel nemůže odstoupit od smlouvy v těchto případech:

- a) na poskytování služeb, jestliže s jejich plněním bylo s jeho souhlasem započato před uplynutím lhůty 14 dnů od převzetí plnění,
- b) na dodávku zboží nebo služeb, jejichž cena závisí na výchylnkách finančního trhu nezávisle na vůli dodavatele,
- c) na dodávku zboží upraveného podle přání spotřebitele nebo pro jeho osobu, jakož i zboží, které podléhá rychlé zkáze, opotřebení nebo zastarání,
- d) na dodávku audio a video nahrávek a počítačových programů, porušil-li spotřebitel jejich originální obal,
- e) na dodávku novin, periodik a časopisů,
- f) spočívajících ve hře nebo loterii.

7.1.1 Statistika odstoupení od smluv

Počet odstoupení z celkového objemu prodeje

Byla provedena statistika odstoupení od smluv za rok 2013/2014 z celkového objemu realizovaných zakázek.



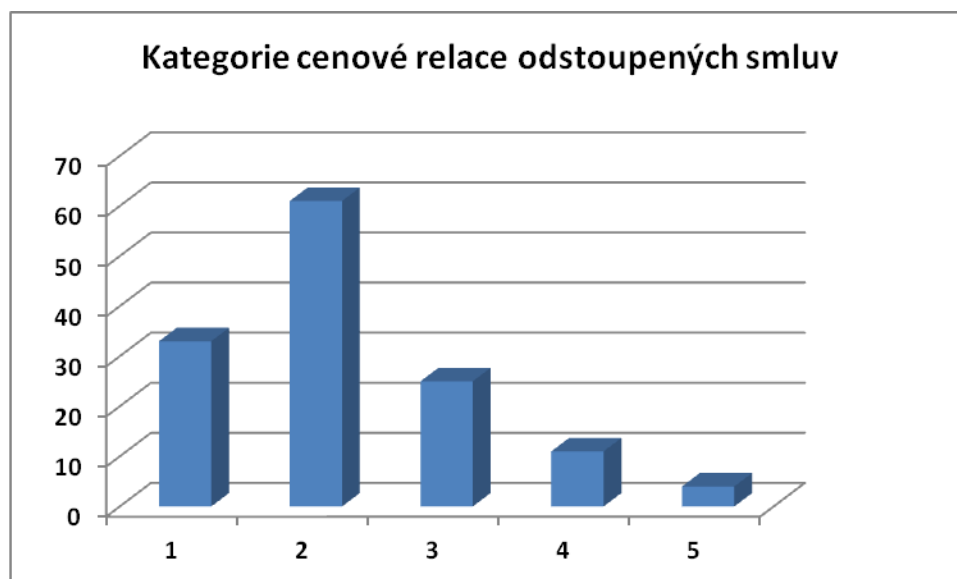
Graf 2. Znázornění objemu vráceného zboží na odstoupení od smlouvy z celkového objemu prodeje za rok. [vlastní zpracování]

Za rok 2013/2014 bylo expedováno 16681 zakázek o celkové částce 67.545.277,- Kč včetně DPH. Z toho bylo vráceno 134 zakázek jako odstoupení od smlouvy v celkové částce v 565.273,- včetně DPH. Z celkového objemu to dělá 1.2%.

Statistika cenové relace odstoupené smlouvy

Z celkových 134 odstoupených smluv byla provedena analýza, která provádí průzkum, v jaké cenové relaci se nejčastěji odstoupené smlouvy pohybují. Bylo vytvořeno 5 kategorií:

- 1.) méně než 1.000,- Kč,
- 2.) 1.000,- až 5.000,- Kč,
- 3.) 5.000,- až 10.000,- Kč,
- 4.) 10.000,- až 20.000,- Kč,
- 5.) více jak 20.000,- Kč.



Graf 3. Kategorie cenové relace odstoupených smluv. [vlastní zpracování]

Z grafu lze vyčíst, že nejčastější odstoupení od smluv probíhá v 2. cenové kategorii tzn. že zboží, které bylo vráceno, se nejčastěji pohybovalo v hodnotě od 1.000,- do 5.000,- Kč. Procentuální vyjádření objemu vráceného zboží v hodnotě 2. cenové kategorii je 45,5 %. Zboží, které bylo vráceno ve 14-ti denní lhůtě a které spadalo do 1. cenové kategorie (méně než 1.000,- Kč) činí 24,6 %. Nezanedbatelný objem vráceného zboží je i ve 3. cenové kategorii (5.000,- až 10.000 Kč), který tvoří 18,6 % z celkového objemu vráceného zboží.



Graf 4. Skutečná hodnota jednotlivých kategorií. [vlastní zpracování]

Celková suma všech odstoupených smluv za rok činí 565.273,-. Po sečtení peněžních částek smluv v jednotlivých kategoriích je vidět, že skutečná hrozba pro podnik je 3., 4. a 2.

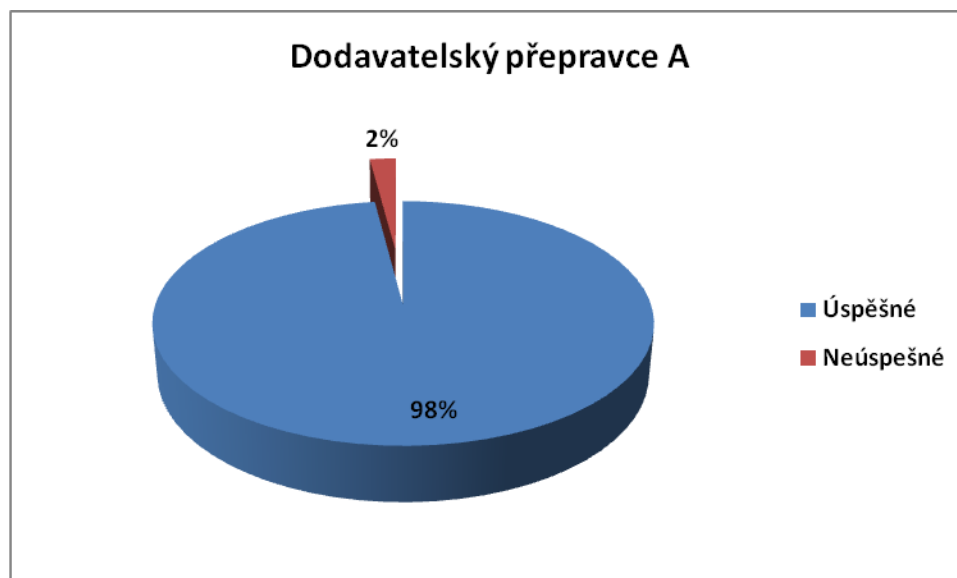
kategorie. Celková hodnota 3. kategorie je 183.232,- což je 32,4 %. 4. kategorie v celkové výši 143.289,- tvoří 25,3% a 2. kategorie zaujímá 24,5% o celkové hodnotě 143.289,-.

Po podrobnější prozkoumání těchto 3 kategorií z hlediska druhu produktu, který je nejčastěji vrácen bylo zjištěno, že u 3. a 4. kategorie jde z větší části o stolní počítače nebo notebooky. Pokud zákazník odstoupí od smlouvy a předmětem koupi byl tento druh produktu je to pro prodejce velmi ztrátová záležitost. Každý výrobce opatří obal (kartonovou krabicí) v místě, kde se obal otvírá, ochrannou pečetí. Tato pečeť zaručuje spotřebiteli, že se jedná o originální výrobek, který k němu šel přímo z dílny výrobce. Zaručuje mu veškeré vlastnosti, která má daný výrobek mít a originální hardware i software. Navíc zákazníkovi zaručuje, že před ním samým nebyl používán kýmkoli jiným. Na odstoupení od smlouvy však vždy přijde notebook s porušenou pečetí. Prodejce jej pak nemůže prodat za nový a musí jít s cenou o několik % níže. Druh produktu, který byl nejčastěji vrácen a spadal do druhé cenové kategorie, byl různorodý. Obecně také platí, že čím vyšší cena je výrobku tím je i vyšší procento slevy pro další prodej a tím samozřejmě i ztráty.

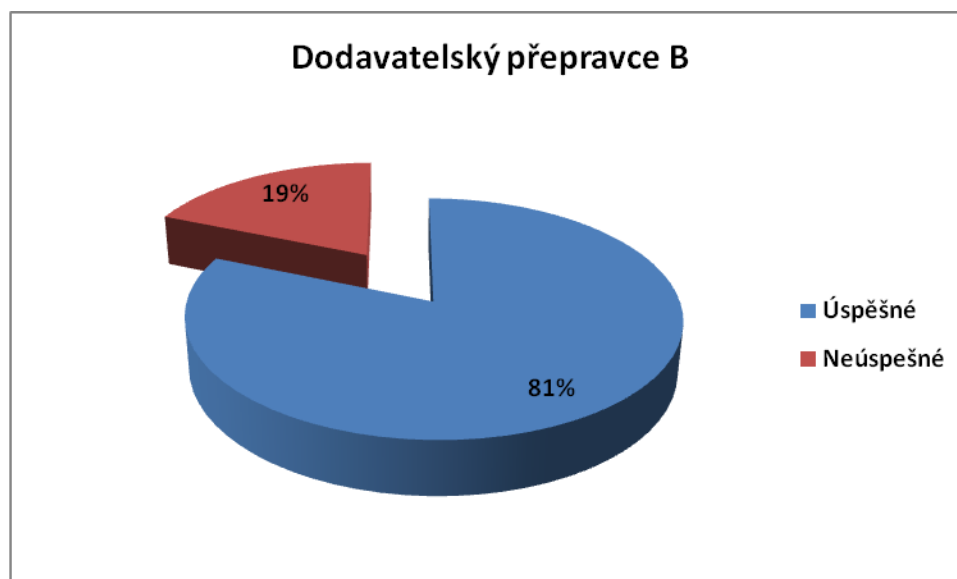
7.2 Logistika dodavatelů

Firma Penfast s.r.o. obchoduje se dvěma Slovenskými dodavateli. Tito dodavatelé využívají přepravní společnosti k dopravě zboží z jejich skladu na sklad náš. Firma je zcela závislá na splnění termínu dodání zboží ze strany přepravce. Další důležité kritérium je doručené zboží bez poškození. Z tohoto důvodu byla provedena analýza, jež nám ukáže, zda přepravní společnosti dodavatelů výše uvedené podmínky splňují. Pokud se u jednoho z přepraveců projeví častější porušení podmínek, měla by se tato skutečnost dodavateli, jenž využívá tohoto přepravce, oznámit a požádat o nápravu nebo přímo o výměnu za spolehlivějšího přepravce.

Jednotlivé přepravce dodavatelů máme označeny jako A a B. Nejprve budeme zkoumat, kolikrát v průběhu jednoho roku došlo ke zpoždění doručení, tzn. že zboží nebylo doručeno následující pracovní den od odeslání dodavatele.



Graf 5. Znáznornění spěšnosti dodavatelského přepravce A v doručení zboží ve sjednaném termínu. [vlastní zpracování]

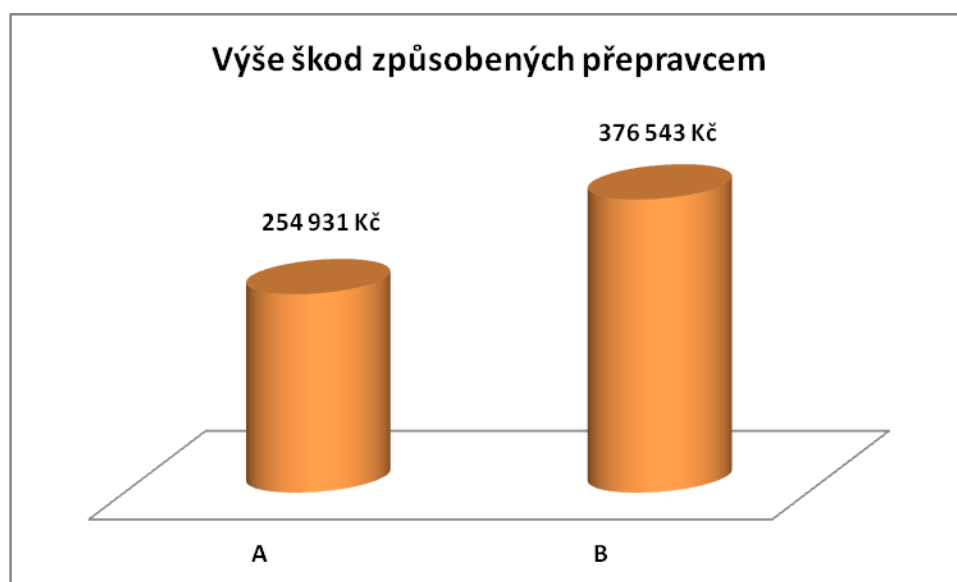


Graf 6. Znáznornění spěšnosti dodavatelského přepravce B v doručení zboží ve sjednaném termínu. [vlastní zpracování]

V průběhu roku bylo zboží přepravováno od dodavatelů 240 krát. Z toho přepravce A doručil zboží do druhého dne 236 krát a přepravce B 195 krát. Z grafu jde vidět, že přepravce A měl v termínu doručení úspěšnost 98,3 % a ohrozil průběh expedice pouze 4 krát za celý rok. Přepravce B však ohrozil nedodržení termínu dodání zboží k zákazníkovi 45 krát a jeho úspěšnost je pouze 81,3 %. I když bylo zboží ve většině případů doručeno následující pracovní den, tzn. třetí den od odeslání zboží dodavatelem, je minimálně vhodné tuto sku-

tečnost dát najevo dodavateli, jenž si přepravní společnost pronajímá. Pro internetový obchod je rychlost dodání objednávky zákazníkovi jedno z rozhodujících kritérií. Navíc pokud přepravce nedoručí celou zásilku od dodavatele, jedná se o ohrožení padesáti i více objednávek.

Dalším důležitým kritériem pro hodnocení dodavatelského přepravce je počet poškozených produktů při přepravě. Pokud zjistíme, že během přepravy byl některý produkt ze zboží poškozen, musíme škodu neprodleně hlásit přímo řidiči, je-li poškození viditelné. Pokud ne, tak hlásíme škodu na reklamační oddělení daného přepravce, po rozbalení zásilky. Dále se pak sepíše škodový list a uvědomí se dodavatel, který má danou přepravní společnost pronajatou. Řešení celé věci může trvat i několik týdnů. Důležité je především to, že dané poškozené zboží musíme ihned pro zákazníka u dodavatele znovu objednat. Pokud je skaldem je riziko pro podnik menší, jelikož se sice prodlouží doba doručení objednávky zákazníkovi, ale jedná se o individuální případ a ne o celou dodávku a zákazníkovi můžeme nabídnout slevu a tím si tak nevysloužit špatnou recenzi. Pokud však zboží už skladem není a jednalo se o poslední kus, vyvstane otázka, jak dlouho bude trvat jeho naskladnění. Stát se může také to, že daný produkt je u konce výroby a skladem už nebude.



Graf 7. Výše škod způsobená dodavatelskými přepravci A a B za rok.

[vlastní zpracování]

Za rok bylo přepravcem A poškozeno celkem 25 produktů v celkové výši 254.931,- a přepravcem B 67 produktů v celkové výši 376.543,-. Z grafu je viditelné, že dodavatelský přepravce B za rok při přepravě poškodil větší počet zboží ve větší celkové ceně.

8 NÁVRH A DOPORUČENÍ

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze podnikatelských rizik společnosti Penfast s.r.o. Závěrem je třeba provedené analýzy vyhodnotit a navrhnout opatření, který by mohla přispět ke zlepšení stavu společnosti v problematických oblastech.

Provedená SWOT analýza poukázala na slabinu podniku v tom, že nedisponuje dostatečným počtem zaměstnanců, což může znamenat pro podnik velké riziko v jeho chodu v případě dlouhodobé nemoci nebo náhlého odchodu důležitého zaměstnance. Tuto slabinu by bylo možné eliminovat, kdyby se zaměstnanci rozdělili do několika skupin a tyto skupiny by uměly v rámci svých pravomocí zastoupit jakéhokoliv člena dané skupiny, rozdělením úkolů v rámci skupiny. Další slabinou podniku je pouze jedno výdejní místo pro osobní odběr. Je jasné, že vytvoření vlastního odběrního místa v několika dalších městech by bylo vysoce nákladové a tím i kontraproduktivní. Lze si však pronajmout službu PPL Partner. Firma PPL nabízí v rámci svých služeb 200 výdejních míst po celé ČR. Stálo by tedy za prozkoumání, zda by o tuto službu bylo zájem. Nejlépe dotazníkem v rámci objednávky. A jak vysoké náklady a jaká rizika skýtají z provozování této služby.

Další slabinou podniku jsou přepravci dodavatelů. Této slabině byla věnována další kapitola, kde byla provedená podrobnější analýza. Provedená analýza nám poukázala, že dodavatelský přepravce B má vysoké procento neúspěšnosti v doručení zboží v následující pracovní den od jeho odeslání dodavatelem. A za rok nám poškodil vícero produktu o celkově vyšší částce než přepravce A. Bylo by tedy dobré předložit tyto analýzy dodavateli, jenž si pronajímá služby přepravní společnosti B a navrhnout, zda by nemohl také využívat služby přepravce A, který v provedených analýzách dopadl pomstně lépe než přepravce B.

Provedená SWOT analýza nám také poukázala na dvě důležité hrozby a to měnové riziko a častější využívání zákona pro odstoupení od smluv ve 14-ti denní lhůtě. Měnové riziko je téměř neovlivnitelné. Nicméně firmu Penfast s.r.o. až tak neohrožuje, jelikož nákup zboží u dodavatelů probíhá skoro v tentýž den, kdy si zákazník zboží objednal. Firma využívá informační systém, který propisuje a přepočítává ceny dle dodavatele 3x denně. Tudíž změna měny není až tak velká hrozba.

Využívání zákona pro odstoupení od smlouvy ve 14-ti denní lhůtě však velká hrozba je. Jak velká nám prokázala provedená podrobnější analýza. Velká rizikovost této hrozby skýtá především v nepředvídatelnosti a nemožnosti ovládnutí této hrozby. Firma takřka nemůže

provést řádné opatření k eliminaci tohoto rizika, protože zákon jí to neumožňuje. Firma může provést pouze některá opatření, která by mohla počet odstoupení snížit. Jedno z nich je neprodávat zboží ve vysoké hodnotě fyzické osobě, které by mělo však vážný dopad na celkový obrat firmy. Další je zřídit si vlastní rezervní fond, který bude financován 1% z částky prodaného zboží od určité cenové hladiny. Doporučila bych od 5.000,- dle provedené analýzy. A dále věnování jedné kategorie v eshopu, kde bude za speciální ceny prodáváno zboží, jenž bylo zákazníky rozbaleno nebo i používáno několik dní.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současných podnikatelských rizik konkrétního podniku, vymezit problematické oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření, která by mohla přispět k minimalizaci těchto rizik v podniku.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým znalostem k problematice analýzy podnikatelských rizik, konkrétně charakteristiky rizika a jeho klasifikaci, pojem podnikání a analýzou rizik. V druhé části je představen analyzovaný podnik a je provedena analýza jeho současných podnikatelských rizik. Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku byla použita metoda SWOT a Porterův model pěti sil. Dále je provedena podrobnější analýza dvou vybraných podnikatelských rizik a to vrácení zboží ve 14-ti denní lhůtě a logistika dodavatelů.

Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsou navržena opatření k minimalizaci těchto rizik v podniku. Bylo poukázáno na nevhodného dodavatelského přepravce a doporučeno, aby se dodavateli předložila provedená analýza na základě které, by si měl dodavatel buď sjednat lepší podmínky s přepravní společností nebo se poohlédnout po novém přepravci. Dále bylo poukázáno na velkou hrozbu v podobě využití zákona v odstoupení od kupní smlouvy ve 14-ti denní lhůtě a navrženo, jak dopady škod z této hrozby eliminovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

- [1] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [2] RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 3. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
- [4] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Vyd. 1. Praha: GRADA, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4
- [6] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [7] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 743 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [8] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

- [9] *Management mania* [online]. Dostupný z <http://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>
- [10] *Wikipedia* [online]. Dostupný z <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [11] *Wikipedia* [online]. Dostupný z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnik>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS Informační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obraz. 1. SWOT analýza.....	22
Obraz. 2. Webový portál internetového obchodu www.alex.cz	25
Graf 1. Poměr velkých zakázek na celkovém objemu prodeje za rok.....	26
Graf 2. Znázornění objemu vráceného zboží na odstoupení od smlouvy z celkového objemu prodeje za rok.....	31
Graf 3. Kategorie cenové relace odstoupených smluv.....	32
Graf 4. Skutečná hodnota jednotlivých kategorií.....	32
Graf 5. Znázornění spěšnosti dodavatelského přepravce A v doručení zboží ve sjednaném termínu.....	34
Graf 6. Znázornění spěšnosti dodavatelského přepravce B v doručení zboží ve sjednaném termínu.....	34
Graf 7. Výše škod způsobená dodavatelskými přepravci A a B za rok.....	35

