

Řízení podnikatelských rizik dopravních podniků v Slovenské republice

Bc. Marcel Šuštiak

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Zadanie zo STAGu (strana č.2)

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Podnikání v dopravě je v dnešním světě plném změn a nových příležitostí stále náročnější a vyžaduje si zvýšenou pozornost manažérů. Globalizace a vstup Slovenska do Evropské unie změnily charakter konkurenčního prostředí nejen v dopravě, ale i v ostatních odvětvích a přinesly nové příležitosti pro podnikatele. Manažéři dopravních podniků mohou tyto příležitosti využívat, ale současně musí předcházet negativním důsledkům potencionálních hrozeb. Proto se tato diplomová práce zaměřuje na problematiku řízení podnikatelských rizik v dopravních podnicích. Hlavní důraz je věnován návrhu metodiky řízení podnikatelských rizik a doporučení možných způsobů eliminace podnikatelského rizika.

Abstrakt ve světovém jazyce

Enterprise in transport is in the current world full of changes and new opportunities more and more challenging and requires raised attention of managers. Globalization and entry of the Slovak republic into the European Union changed the competitive environment not only in transport but also in other branches. It also brought new opportunities for entrepreneurs. Managers of the transport companies can take advantage of these opportunities but on the other hand they have to forego the negative consequences of the potential problems. For that reason this thesis concerns on management of the business risks in transport companies. The main impact is dedicated to development of business risk operating methods and recommendation of elimination ways of business risks.

POĎAKOVANIE

Rád by som sa poďakoval svojmu školiteľovi prof. Ing. Jánovi Štefánikovi, PhD. a ďalším odborným konzultantom za cenné rady a pripomienky dôležité pre proces a výsledok spracovávania diplomovej práce.

Tiež by som sa rád poďakoval aj všetkým manažérom a zamestnancom oslovených dopravných podnikov, ktorí svojimi skúsenosťami, námetmi a pripomienkami prispeli ku skvalitneniu obsahovej stránky diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 RIADENIE PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK.....	8
1.1 PODNIKANIE A STRATÉGIA.....	8
1.2 BEZPEČNOSTNÝ MANAŽMENT.....	9
1.3 MANAŽMENT RIZIKA	12
1.3.1 Riziko v podnikaní.....	12
1.3.2 Manažment rizika a controlling rizika.....	14
1.3.3 Ochrana pred podnikateľskými rizikami	15
1.4 KRÍZOVÝ MANAŽMENT.....	16
1.5 ISSUES MANAŽMENT	18
2 SÚČASNÁ SITUÁCIA V DOPRAVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE	20
2.1 ZHRNUTIE VÝVOJA V DOPRAVE	20
2.2 SLOVENSKO A PODNIKANIE V DOPRAVE.....	24
3 PODNIKANIE V DOPRAVE.....	27
3.1 DOPRAVA V TRHOVOM PROSTREDÍ	27
3.2 RIADENIE V DOPRAVNEJ FIRME	28
3.3 DOPRAVNÝ PODNIK A JEHO PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE	30
4 METÓDY A PROCESY RIADENIA RIZÍK V DOPRAVNÝCH PODNIKOCH	34
4.1 PROCES RIADENIA RIZÍK	34
4.2 ROZHODOVANIE A PROCES RIADENIA RIZÍK	36
4.3 PREHLAD METÓD POUŽÍVANÝCH PRI ANALÝZE RIZÍK	38
4.4 VYBRANÉ METÓDY TVORBY VARIANTOV	40
4.5 SYSTÉMY NA PODPORU ROZHODOVANIA (SPR).....	43
5 NÁVRH METODIKY RIADENIA PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK V DOPRAVNÝCH PODNIKOCH.....	47
5.1 ANALÝZA RIZÍK	47
5.2 IDENTIFIKÁCIA RIZIKOVÝCH FAKTOROV.....	49
5.3 VYMEDZENIE POSUDZOVANÉHO RIZIKA	55
5.4 STANOVENIE VÝZNAMNOSTI FAKTOROV RIZIKA	56
5.5 PRÍPRAVA A REALIZÁCIA OPATRENÍ K ZNIŽOVANIU RIZIKA.....	58
5.6 ODPORÚČANÉ SPÔSOBY ELIMINÁCIE PODNIKATEĽSKÉHO RIZIKA V DOPRAVNÝCH PODNIKOCH	64
5.6.1 Ofenzívne postupy	64
5.6.2 Defenzívne postupy	65
5.6.3 Eliminácia podnikateľského rizika prostredníctvom issues manažmentu.....	66
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
ZOZNAM OBRÁZKOV	71
ZOZNAM TABULIEK	72
ZOZNAM GRAFOV.....	73

ÚVOD

Nevyhnutnou súčasťou života človeka bolo vždy premiestňovanie tovarov aj človeka samotného. V minulosti si túto službu zaistoval jedinec vlastnými silami. S rozvojom spoločnosti, vďaka prehlbujúcej sa deľbe práce, sa jeho potreba premiestňovať stále rozrastá. Vďaka tomu došlo k osamostatneniu činností spojených s dopravou, vznikli dopravné podniky a vyvinulo sa samostatné odvetvie dopravy, ktoré je v súčasnosti integrálnou súčasťou odvetví tvoriacich národné hospodárstvo.

V súčasnej dobe podnikanie v doprave ako aj iné podnikateľské činnosti prechádza zmenami vyvolanými novými trhovými podmienkami. Transformácia dopravy na Slovensku a vstup do Európskej únie so sebou priniesli množstvo nových príležitostí, ale i nové nepoznané riziká. Na Slovensku sa so vstupom do Európskej únie vytvoril na trhu prepravných služieb priestor pre konkurenciu z vyspelých štátov EÚ a dopravné firmy, ktoré chcú v nových podmienkach nielen prežiť, ale i profitovať, sa musia na ne vopred pripraviť. Každý podnik preto v rámci svojich činností podstupuje určité riziko, takisto z dlhodobého hľadiska nie je možné dosahovať bezrizikový zisk. Budovanie konkurenčných výhod sa opiera o využívanie všetkých dostupných potenciálov a riskovania s rozumom. Aby firmy predišli negatívnej stránke vývoja trhu je potrebné mať k dispozícii zodpovedajúci systém riadenia rizík. Manažéri dopravných podnikov si uvedomujú rastúcu mieru a komplexnosť rizík, avšak nevedia ako spoľahlivo ich riadiť.

Diplomová práca sa zameriava na metodiku riadenia podnikateľských rizík v dopravných podnikoch v Slovenskej republike. Cieľom práce je na základe analýzy riadenia rizík v dopravných podnikoch, navrhnúť metodiku riadenia a spôsoby eliminácie podnikateľského rizika.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná základnej charakteristike strategického riadenia podnikov, ktorého súčasťou sú manažment rizika, bezpečnostný, krízový a issues manažment. Druhá a tretia kapitola sú zamerané na súčasnú situáciu v sektore dopravy v Slovenskej republike a na vývoj a trendy v podnikaní v doprave. Obsahom praktickej časti sú metódy a procesy riadenia rizík v dopravných podnikoch a návrh metodiky riadenia a spôsobov eliminácie podnikateľského rizika v dopravných podnikoch.

Rozsah práce neumožňuje vyriešiť všetky nastolené otázky. Snahou je zhrnúť, načrtnúť alebo interpretovať témy, ktoré sa ukazujú ako najperspektívnejšie. Napriek parciálnosti v niektorých častiach sa práca koncentruje na najpodstatnejšie aktuálne otázky riadenia podnikateľských rizík v dopravných podnikoch a je možné, že podnieti kompetentných čitateľov k úvahám, polemike alebo dopracovaniu niektorých myšlienok.

1 RIADENIE PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK

1.1 Podnikanie a stratégia

Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike sa formuje približne jeden a pol desaťročia. Toto obdobie je charakteristické rýchlymi a zásadnými zmenami. Po prechode zo strategického riadenia spoločnosti v podmienkach direktívneho riadenia ekonomiky sa vyskytol rad problémov a omylov. Ukázalo sa, že odmietnutie všetkých v minulosti platných zásad, bez ich kritického zhodnotenia a prípadného prispôsobenia novým podmienkam nemôže prinášať dlhodobé pozitívne výsledky. Manažérsky štýl uplatňovaný koncom 80. a začiatkom 90. rokov minulého storočia bol založený na riadení v podmienkach istoty. Manažéri boli odmeňovaní predovšetkým za minimum chýb. Povaha dnešného podnikania tento prístup neumožňuje. V neustále sa meniacom prostredí nie je možné uskutočňovať dlhodobé analýzy a podrobnú prípravu pred každým rozhodnutím. Najlepší manažéri musia byť predovšetkým schopní správne odhadnúť možné riziká ich rozhodnutia, ako aj ochotní flexibilne ich prispôbovať meniacim sa podmienkam a potrebám.

Firmy sú každodenne konfrontované so zmenami v premenlivom trhovom prostredí. Patria k nim najmä zmeny legislatívnych a fiškálnych podmienok, ťažší prístup k finančným zdrojom, úroková miera, stagnujúca kúpna sila domácich spotrebiteľov, globalizácia trhov a konkurencie, koncentrácia ponuky a dopytu, dynamika hospodárskej súťaže, ťažko prognózovateľné zmeny v chovaní kupujúcich, všeobecné zmeny hodnôt a podobne. Ak sa chce firma flexibilne prispôbovať zmenám trhového prostredia, stáva sa nenahraditeľným nástrojom na zabezpečenie prosperity *strategické plánovanie*, v ktorom je zakomponované riadenie rizika. Žiaľ, firmy venujú strategickému plánovaniu len malú pozornosť.

Strategické plánovanie predstavuje proces, v ktorom racionálna analýza podnikateľského prostredia, budúcich možností a hrozieb vedie k formulácii zámerov, stratégií a cieľov. Ide najmä o optimálne využitie podnikových zdrojov pri získavaní ponúkaných príležitostí a v rámci ochrany pred hrozbami. Dôležitými prvkami v strategickom plánovaní sú identifikácia strategickej voľby a zvažovanie rizika. Ak sa

rozhodne firma pre danú stratégiu, potom je nevyhnutné, aby identifikovala riziká, ktoré sú pre ňu významné a začala sa nimi intenzívne zaoberať.

Vývoj a implementácia nových stratégií sú spojené s radom subjektívnych faktorov. Mnoho stratégií už v realizačnej fáze stroskotáva. Niekedy môže trh, kde nastane taká zmena trhových podmienok, aj dobre premyslenú stratégiu úplne anulovať. Väčšinou sú však dôvody realizačných neúspechov prevažne interné. Ak dochádza pri realizácii stratégie k plytvaniu zdrojmi, nedosahuje sa synergia, realizácia trvá dlhšie ako sa plánovalo. Znižuje sa dôvera zamestnancov k manažmentu, všeobecne rastie vo firme frustrácia, vytvárajú sa bariéry pre ďalšie zmeny. Týmto sa dáva šanca konkurenciám, aby mohla prejsť do protiútok. Ak sa manažér chce vyhnúť chybám a efektívne riadiť strategické zmeny, mal by dodržiavať nasledujúce kroky:

1. vytvoriť v organizácii vedomie naliehavosti zmien,
2. zostaviť tím schopný presadiť a realizovať zmeny,
3. vytvoriť víziu a stratégiu,
4. opakovane prehodnocovať víziu a ciele zmien,
5. delegovať právomoci a úlohy v širokom meradle,
6. vytvárať aktívne krátkodobé ciele, úspech a víťazstvá,
7. využívať výsledky a podporovať ďalšie zmeny,
8. zakotviť zmeny, nové prístupy, štandardy a normy do firemnej kultúry.

Nestačí však len úspešne implementovať prijatú stratégiu a nehl'adat' cesty ďalšieho možného zlepšenia. Firma, ktorá chce prežiť v 21. storočí, musí vytvoriť základné podmienky na otvorené, tvorivé, invenčné prostredie, v ktorom sa bude dariť rýchlo identifikovať potrebu zmien, navrhovať ich a efektívne uskutočňovať. V dynamickom prostredí sa preto stáva jedným zo základných predpokladov úspešného fungovania v dlhodobejšom kontexte aplikácia prvkov *bezpečnostného manažmentu* do podnikateľskej činnosti.

1.2 Bezpečnostný manažment

Bezpečnostný manažment sa zameriava na usmerňovanie riešenia rizikových situácií a jeho teoretický základ tkvie v teórii riadenia. V hospodárskej činnosti sa bezpečnostný manažment zameriava aj na znižovanie rizika predovšetkým zvyšovaním

účinnosti všetkých foriem riadenia vid' [16]. Bezpečnostný manažment podľa [10] je špecifická zmysluplná riadiaca činnosť, zameraná na odvrátenie alebo minimalizáciu rizík, resp. prejavov hrozby bezpečnostných incidentov voči majetku občanov, obcí a spoločnosti, obsahuje v sebe prvky *rizikového, krízového, hodnotového a personálneho manažmentu*. *Riadenie bezpečnostných rizík* potom predstavuje širokú škálu činností vedúcich k zvládnutiu bezpečnostných rizík vrátane vyhodnocovania rizík a overovania účinnosti používaných postupov. Základom riadenia bezpečnostných rizík je myšlienkový proces, ktorý je založený na predstave o možných rizikách a ohrozeniach na jednej strane a zdrojoch na ich elimináciu na druhej strane. Cieľom je využiť dostupné zdroje na zabránenie transformácii bezpečnostných rizík do krízových situácií.

Bezpečnostné riziko je taktiež možné chápať ako úsilie subjektu bezpečnostného prostredia o poškodenie záujmov iného subjektu alebo ako činnosť aktéra bezpečnostného prostredia, ktorá môže mať negatívny dopad na záujmy iného subjektu. Bezpečnostné riziká pôsobiace na určitý subjekt môžeme rozčleniť na *úmyselné* (vnútorné a vonkajšie) a *neúmyselné* (vnútorné a vonkajšie).

Vo všeobecnosti môžeme riziko klasifikovať podľa podoby jeho dosahov:

- *Čisté riziko* – existuje tu riziko vzniku len nepriaznivých situácií resp. negatívnych odchýlok od požadovaného stavu, za ktorý sa považuje uchovanie majetku, príp. ľudských životov a zdravia (poistiteľné, merateľné, statické riziko bez nádeje na zisk). Možno ich zatriediť do týchto skupín: majetkové riziká, riziká zodpovednosti za škodu a riziká vznikajúce zo zlyhania iných subjektov.
- *Podnikateľské riziko (špekulatívne)* – riziko spájajúce nebezpečenstvo neúspechu s nádejou na úspech napr. riziko straty zákazníkov, riziko investovania do cenných papierov (dynamické).

Podnikateľské a čisté riziko sa môžu vzťahovať tak na budúce výnosy, spojené s určitým podnikateľským rozhodnutím, ako aj na náklady (prostriedky), ktoré boli na realizáciu tohto rozhodnutia vynaložené. **Táto práca sa bude podrobnejšie venovať riziku podnikateľskému** z dôvodu mnohých zmien v trhovom podnikateľskom prostredí spojených s globalizáciou trhov, ktoré môžu ohroziť existenciu podniku.

Klasifikácia bezpečnostných rizík je jedným z nástrojov analýzy rizík, ktorý umožňuje v súlade s použitými kritériami zaraďovanie bezpečnostných rizík do skupín podľa bezpečnostných charakteristík, príčin alebo príznakov.

Pre potreby tejto práce uvedieme podrobnejšiu charakteristiku rozdelení podľa *zdroja vzniku rizík* a podľa *vývojových tendencií*, ktoré sú pre podnik podstatné. Bezpečnostné riziká *podľa zdroja vzniku* je možné rozdeliť na:

- vojenské,
- politické,
- ekonomické,
- sociálne,
- etnické,
- rasové,
- náboženské,
- technologické,
- environmentálne.

Bezpečnostné riziká podľa ich vývojových tendencií sú klasifikované aj ako:

- staré (tradičné, dlho pôsobiace),
- nové (krátko pôsobiace).

Druhy rizík pôsobiace na daný subjekt by mali byť zohľadnené v bezpečnostnej politike spoločnosti. Bezpečnostná politika okrem iného definuje chránené záujmy subjektu a stanovuje systémové zásady ako tieto záujmy chrániť. Bezpečnostná politika má svoje opodstatnenie všade tam, kde je chráneným záujmom nehmotný majetok, predovšetkým firemné know-how, dobré meno firmy, imidž, atď.

Schválená bezpečnostná politika je základom na projektovanie **bezpečnostného systému**, ktorý predstavuje nástroj pre tvorenie a uskutočňovanie bezpečnostnej politiky, na zaistenie bezpečnosti v danom prostredí, v čase a na stanovený účel. V praxi je bezpečnostný systém tvorený účelným usporiadaním a používaním technických prostriedkov, organizačných a režimových opatrení a disponibilných ľudských zdrojov.

1.3 Manažment rizika

1.3.1 Riziko v podnikaní

Starogrécke slovo *rhiza* – *riziko* slúžilo pôvodne námorníkom ako pojem na označovanie možných nebezpečenstiev nákladu pri jeho lodnej preprave. Riziko je neoddeliteľnou súčasťou podnikania. V súčasnej dobe sa za *riziko* považuje stav nedokonalkej znalosti, keď si je subjekt rozhodovania vedomý rôznych možných následkov svojho rozhodnutia a vie odhadnúť aj stupeň pravdepodobnosti, že ten alebo onen následok nastane. V podnikaní sa spája na jednej strane s nádejou na dosiahnutie veľmi dobrých hospodárskych výsledkov. Na druhej strane je však doprevádzané nebezpečenstvom podnikateľského neúspechu.

Podnikateľské riziko definuje Čunderlík [3] ako: „Potencionálne nebezpečenstvo vzniku budúcich nákladov alebo strát v podnikaní. Skutočná strata vzniká až uplatnením rizika v praxi, keď sa realizuje ako záporný vplyv na hospodársky výsledok podnikateľa. Vplyv rizika sa kalkuluje v súvislosti s príslušným hospodárskym rozhodnutím v čase, keď jeho presná výška nemôže byť známa a treba použiť kvalifikovaný odhad, v zložitejších prípadoch príslušné prepočty s využitím pravdepodobnosti a výpočtovej techniky. Výška prevzatého rizika závisí od postoja podnikateľského subjektu k riziku. Niektoré okolnosti faktického vplyvu rizika nemožno vôbec vyčíslieť, napr. poškodenie dobrého mena, či úveruschopnosti.“

Všetky druhy rizík majú vplyv na chod podniku, na jeho rentabilitu i na jeho budúcnosť. Ak sú správne identifikované, analyzované a riešené, potom je možné získať predstavu o celkovom riziku firmy a základných prioritách plánu na návratnosť vložených investícií. Jednu z možných klasifikácií rizík podľa obsahu uvádzajú Chevalier a Hirsch [12], v tejto práci je čiastočne doplnená poznatkami a postrehmi z odbornej literatúry.

Riziko, ktorému je podnik vystavený, je možné rozdeliť do 3 kategórií:

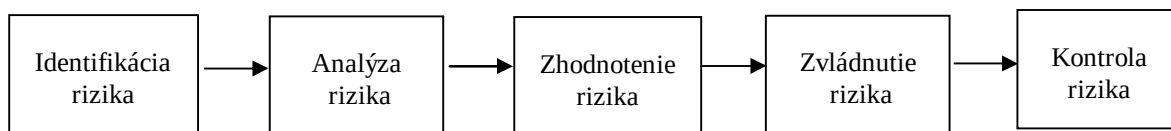
- *Priemyslové riziká a obchodné riziká* (riziká spojené s obstarávaním, výrobou a expedíciou, riziká technologické a riziká spojené s výskumom a vývojom, riziká v oblasti informatiky, riziká v oblasti distribúcie, sociálne riziká).
- *Finančné riziká* (riziká insolventnosti, bankové, cenové).
- *Medzinárodné a inflačné riziká* (vývozné, menové, politické, inflačné).

K už spomínanému rozdeleniu by bolo vhodné pričleniť riziká, ktoré sú v súčasnosti problémom pre viaceré firmy a často sú zanedbávané. Ide o *kriminálne riziká*, ktoré vo svojich publikáciách podrobne charakterizovali Čunderlík [3] a Hofreiter [10].

Nemenej dôležité pri klasifikácii rizík je s ohľadom na bezpečnosť podnikania venovať pozornosť *podnikateľskému (komerčnému) spravodajstvu*. Hofreiter [10] ho charakterizuje ako systém získavania podnikateľských informácií z dát.

Vo všeobecnosti sa *podnikateľské riziko* chápe ako nebezpečenstvo, že skutočne dosiahnuté hospodárske výsledky podnikateľskej činnosti sa budú odlišovať od predpokladaných výsledkov. Odchýlky môžu byť žiaduce a smerovať k vyššiemu zisku alebo nežiaduce, ktorých dôsledkom je strata. Podnikateľským rizikom sa vo firme zaoberá *manažment rizika*, ktorý sa môže v širšom zmysle chápať ako proces ochrany osôb a aktív, v užšom zmysle ako riadiaca činnosť, ktorá využíva špecifické metódy k ošetrovaniu podnikateľského rizika.

Manažment rizika je racionálny systematický prístup k práci s rizikom a neistotou (integrácia rizika do kľúčových manažérskych rozhodnutí) pri využití nástrojov a metód riadenia rizika. Je súčasťou manažmentu daného subjektu a zameriava sa na zaistenie bezpečnosti alebo stability riadeného systému, analýzu rizík, možných ohrození a hľadanie vhodných korekčných opatrení na minimalizáciu negatívnych vplyvov a ich prerastania do krízy.



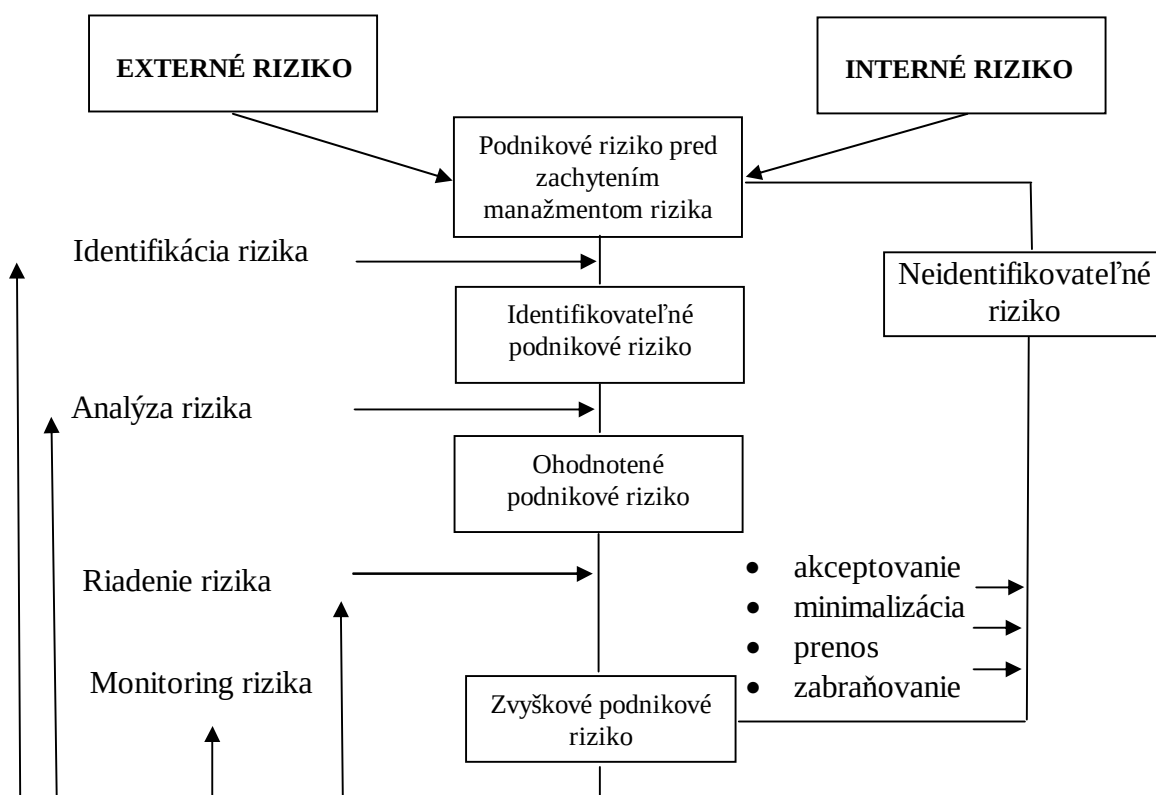
Obrázok č. 1: Priebeh manažmentu rizika

Uplatňované metódy rizikového manažmentu umožňujú podnikom alebo iným organizáciám vyhnúť sa zbytočným výdavkom, ktoré vzniknú ako dôsledok rizík. Pritom sa rizikový manažment opiera o poznatky rizikovej analýzy. Jej úlohou je posúdiť, ktoré riziká je potrebné sledovať, a ktoré sa môžu zanedbať pre ich menšiu významnosť. Prax ukazuje, že eliminácia rizík rôzneho druhu si vyžaduje v prvom rade vedieť, čo všetko môže uvažovaný zámer spôsobiť. Rovnako dôležité je však zároveň vedieť, ako možno týmto rizikám v rôznych situáciách čeliť. Nedocenenie tohto faktu vedie manažment k ilúzii, že rozhodujú za predpokladu istoty, čím ohrozujú svoju podnikateľskú prosperitu.

1.3.2 Manažment rizika a controlling rizika

Podstata *manažmentu rizika* vychádza zo základnej rovnice, podľa ktorej finančné potreby a finančné krytie musia byť z dlhodobého hľadiska v rovnováhe. Manažment rizika musí byť integrovaný do systému a rešpektovaný jeho časťami, inak je odsúdený na zánik. Manažment rizika pôsobí v podniku ako podporná funkcia pre funkcie nesúce rozhodovaciu a schvaľovaciu právomoc. V organizačnej štruktúre nadobúda podobu controllingu rizika ako praktického presadzovateľa jeho myšlienok.

Controlling možno všeobecne definovať ako špecifickú prácu s informáciami, ktorej cieľom nie je riadenie reálnych procesov, ale práca s informáciami o reálnych procesoch. Predmetom záujmu sú ekonomické ukazovatele plánu projektu, časové aspekty a v poslednej dobe sú zavádzané ešte ďalšie kritériá ako spokojnosť zákazníka, inovačná efektívnosť, atď. Controlling ako metóda vnútropodnikového riadenia sleduje hospodárenie podniku s cieľom včas upozorniť príslušných manažérov na odchýlky skutočného vývoja oproti prijatým plánom a tým v širšom meradle podporovať napĺňanie strategických zámerov firmy (obrázok č. 2).



Obrázok č. 2: Manažment rizika a controlling rizika [21]

Pre dosiahnutie dlhodobej prosperity podniku sú nutné zmeny ako v myslení manažérov, tak i korekcie v rámci organizačnej a ekonomickej štruktúry podniku s dôrazom na vybudovanie *controllingu rizika*. Novú obsahovú náplň získava koncepcia controllingu zameraná na *systém včasného varovania*. Úlohou controllingu je pružné poskytovanie informácií, ktoré signalizujú nielen poruchové stavy, ale i možné ohrozenia plnenia plánovaných úloh, prípadne signalizujú i ohrozenia zo strany konkurencie. Významné je hľadisko prístupu controllingu k riadeniu podniku. Poznatky a skúsenosti z praxe potvrdzujú, že riadenie podniku a controlling existujú súbežne popri sebe, ale v žiadnom prípade nepôsobia ako duplicitné funkcie. Procesy, ktoré prebiehajú v rámci manažmentu rizika tvoria základ úloh controllingu rizika. K úlohám controllingu rizika patrí aj koordinovaný dohľad nad všetkými rizikami v podniku. Ďalšou úlohou controllingu rizika je predchádzať dôsledkom aktuálnych a potencionálnych rizík v existujúcom systéme plánovania a kontroly podniku.

1.3.3 Ochrana pred podnikateľskými rizikami

Najzákladnejším spôsobom ochrany pred realizáciou rizík v podnikateľskej činnosti je *prevencia*. Riziko sa síce nedá absolútne vylúčiť, ale v niektorých prípadoch ho možno eliminovať. Podnikateľ si musí sám zvážiť únosnosť jednotlivých rizík, ich vplyv na stabilitu podniku a rozhodnúť sa, ktoré riziká vyplývajúce z podnikateľskej činnosti bude znášať sám, a ktoré si dá poistiť. V podnikateľskej praxi možno už dnes nájsť veľa nástrojov, ako podnikateľskému riziku predchádzať, alebo ako ho čiastočne presunúť na iné hospodárske subjekty.

Základné postupy *znižovania podnikateľského rizika* je možné rozdeliť do 2 skupín:

1. *Odstránenie, resp. eliminovanie príčin vzniku rizika* – pôsobenie na vlastné príčiny vzniku rizika tak, aby sa znížila pravdepodobnosť výskytu rizikových situácií s nepriaznivými dôsledkami na úspech podnikateľskej činnosti. Tieto postupy majú charakter preventívnych opatrení a sú označované ako *ofenzívne prístupy* v riadení podnikateľského rizika:
 - využitie silných stránok a konkurenčných predností firmy,
 - prenos rizika,
 - zaistenie kvalitných informácií,
 - zvýšenie kvality zabezpečovania zdrojov,

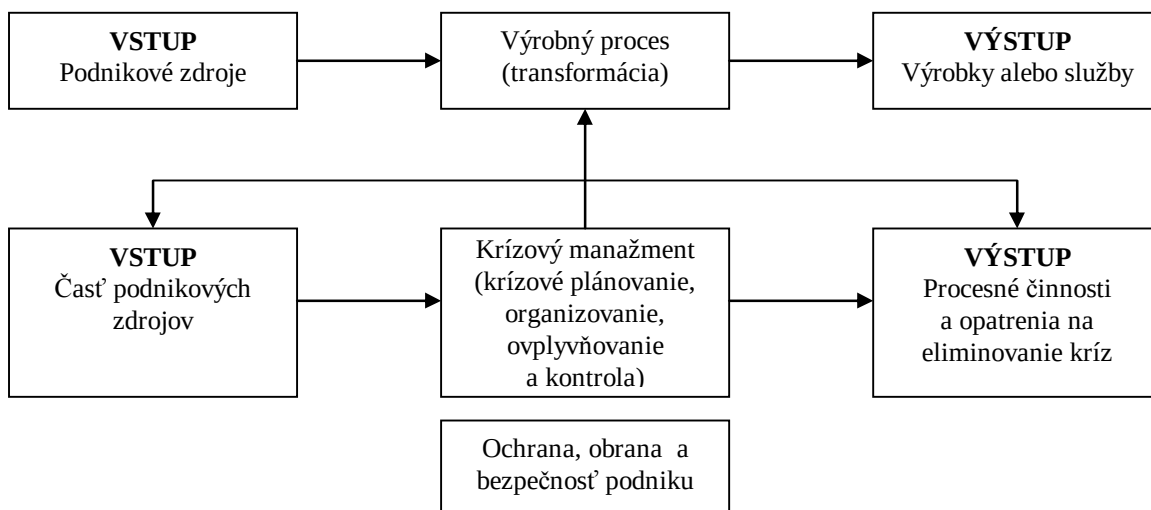
- jednoduché obmedzenie rizika, atď.
2. *Eliminácia rizikových situácií* s mimoriadne nepriaznivými efektmi, prípadne zníženie veľkosti nepriaznivých efektov na ekonomicky prijateľnú mieru. Dané činnosti majú charakter určitých nápravných opatrení a označujú sa ako *defenzívne prístupy* v redukcii podnikateľského rizika:
- zaistenie flexibility projektov,
 - rozdelenie (zdieľanie) rizika,
 - zadržanie rizika,
 - poistenie,
 - vytváranie rezerv na nepredvídateľné okolnosti, atď.

Aby bolo možné pri naplňovaní záverov podnikateľského plánu pohotovo riešiť určité rizikové situácie, ktoré môžu nastať, musia sa pripraviť v predstihu *plány korekčných opatrení* pre zásadné situácie určené podľa daných faktorov rizika.

1.4 Krízový manažment

Manažmenty niektorých spoločností – najmä naftárske, potravinárske, chemické spoločnosti a letecký priemysel majú vypracované podrobné postupy a vyškolený manažment, ktorý by mohol byť príkladom toho, ako robiť dobre *krízový manažment*. Tlak na rozvoj a zdokonaľovanie krízového plánovania stále narastá. Konzumný spôsob života, akcie nátlakových skupín, legislatíva, zodpovednosť za kvalitu výrobkov a služieb – to všetko sú dôvody potreby profesionalizácie krízového manažmentu. Kríza vzniká ako vyvrcholenie rizika. Je dôsledkom nedoriešených alebo neriešených rizík.

Krízový manažment je súbor zásad a nástrojov aktívne aplikovaných vedúcimi pracovníkmi firmy, ktorých cieľom je zvládnutie krízového stavu jej vývoja. Základom pre formuláciu zásad krízového riadenia je pochopenie príčin krízy. Krízový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Gozora [8] uvádza vzťah medzi celkovým systémom podnikového manažmentu a subsystémom krízového manažmentu v nasledujúcej schéme:



Obrázok č. 3: Vzťah medzi celkovým systémom podnikového manažmentu a subsystémom krízového manažmentu

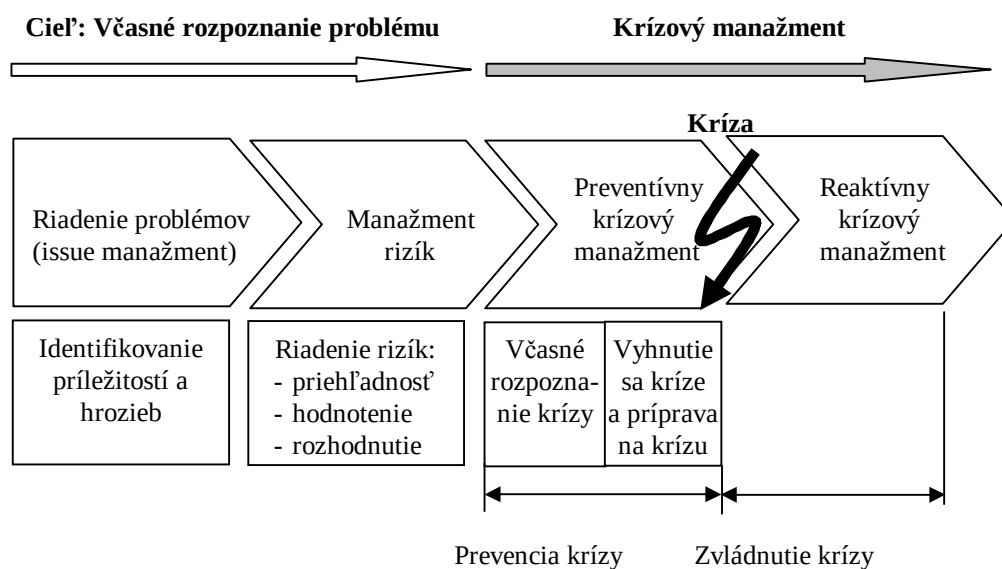
Hlavné úlohy krízového manažmentu:

- preventívna ochrana, predchádzanie vzniku kríz a krízových situácií,
- vytvorenie predpokladov na zvládnutie krízy alebo krízovej situácie, aktívne usmerňovanie priebehu krízy a likvidácia nerovnovážneho stavu v podniku,
- príprava a uskutočňovanie zásahu na všetkých organizačných úrovniach podniku,
- odstraňovanie dôsledkov podnikových kríz.

Príprava na krízu môže byť niekedy náročnejšia než samotný manažment krízy. Niektoré z najlepšie zvládnutých kríz boli úspešne prekonané na základe relatívne jednoduchých aktivít top manažmentu firiem, ktorý operatívne reagoval správnymi argumentmi a aktivitami v najkratšom možnom čase. Iné spoločnosti aj napriek tomu, že mali vypracované krízové plány a detailné postupy, utrpeli straty a riešenie krízy nezvládli. Je pravdepodobne nemožné dosiahnuť rovnováhu medzi prehnanou a nedostatočnou prípravou. Často samotný proces analýzy krízy a kontroly varovných signálov môže predísť vzniku krízy. Gozora [8] popisuje daný stav nasledovne: „*Rozhodovacie riziká* sú činiteľmi narušovania rovnovážnych stavov podniku. Znamená to, že už v rozhodovacích procesoch vznikajú predpoklady potencionálnych podnikových kríz alebo krízových situácií. Prvotné riziko, na ktoré sa sekundárne viaže vzniknutá krízová situácia.“ Tento problém rieši vo firmách *manažment rizika*.

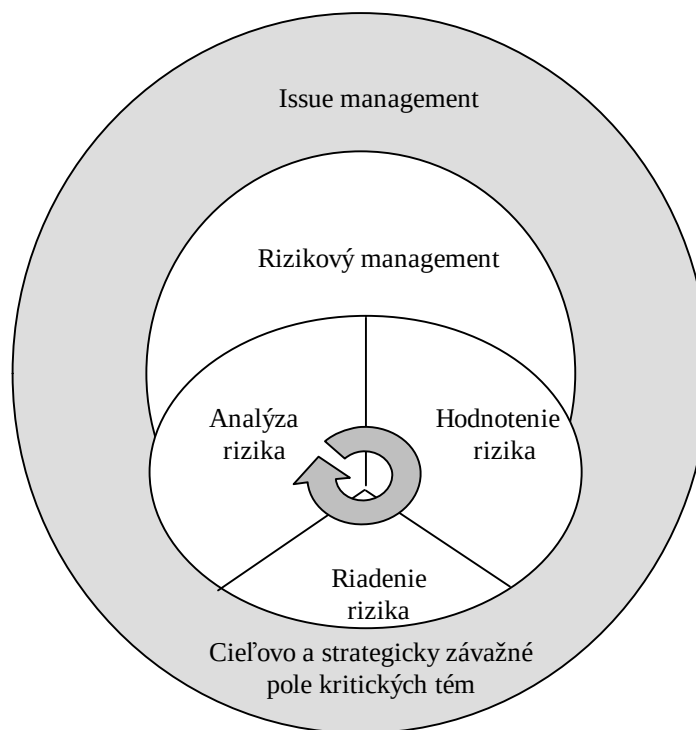
1.5 Issues manažment

Cutlip-Center-Broom definujú issues manažment ako „proaktívny proces anticipácie, identifikácie, evaluácie a odpovedania na potenciálne problémy (issues) verejnej politiky, ktoré ovplyvňujú vzťahy organizácie s jej publikami“ [22]. Na včasné rozpoznanie budúcich problémov a šancí je zameraný issues manažment (manažment potenciálnych problémov). Základ rizikového manažmentu je v tom, na základe získaného prehľadu o možných príčinách rizika zhodnotiť ich negatívny vplyv a riadiť ich. Podstata krízového manažmentu spočíva v prevencii a ochrane pred krízovou situáciou a po vzniku krízovej situácie v adekvátnej reakcii pri jej eliminovaní. Kríza môže byť výsledkom zmien okolí organizácie/subjektu (tzv. externe generovaná kríza), alebo môže vzniknúť z vnútorných príčin organizácie (tzv. vnútorne generovaná kríza), napríklad nezvládnutím bežných problémov pre neschopnosť manažmentu primerane komunikovať a prijímať včas účinné opatrenia.



Obrázok č. 4: Fázy od rozpoznania až po zvládnutie problému [18]

Skutočne predvídavé riadenie myslí na možné krízy dávno predtým, než by mohli nastať, prostredníctvom issues manažmentu. Jeho podstatou je dôsledné sledovanie a usmerňovanie tých závažných otázok a problémov, ktoré by sa mohli za určitých okolností zvrhnúť na krízu, alebo ktoré si vyžadujú trvalé sledovanie, ovplyvňovanie, vrátane legislatívnych úprav a krokov. Dobrý „**issues manažment**“ vlastne znižuje pravdepodobnosť potreby krízového manažmentu. Zabraňuje malígnemu zvrhávaniu sa problémov na metastázujúce krízy.



Obrázok č. 5: Fázy od rozpoznania až po zvládnutie problému [18]

Issues management zahŕňa: identifikáciu potencionálnych problémov, ich analyzovanie, stanovovanie priorít, výber programových stratégií, implementáciu programov aktivít a komunikáciu, zhodnotenie činnosti.

Tento jednoduchý náčrt genézy krízy v podnikovej sfére sa vo všeobecnosti opakuje vo všetkých oblastiach spoločenského života. Je dôležitý najmä z hľadiska objasnenia niektorých rizík, ktoré v procese riadenia krízy vznikajú, a ktoré by podnikový manažment nemal v žiadnom prípade podceňovať.

2 SÚČASNÁ SITUÁCIA V DOPRAVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

2.1 Zhrnutie vývoja v doprave

I keď sú aj iné cesty ako prekovávať rôzne obmedzenia, ktoré pre ľudskú spoločnosť prináša priestor, je zrejme doprava práve v tomto ohľade rozhodujúcou sférou ľudského konania. Pritom sama doprava nebýva cieľovým stavom snaženia, pretože je vlastne len všeobecnou podmienkou pre fungovanie obchodu, priemyslu, poľnohospodárstva a podobne, teda pre mobilitu ľudskej spoločnosti.

V minulosti patrilo územie dnešného Slovenska k popredným európskym krajinám v oblasti technických inovácií v doprave. Až neskoršia izolácia Československa na hranici dvoch blokov spôsobila odlišný vývoj v infraštruktúre. Rovnako ako v ďalších štátoch strednej a východnej Európy, sa aj u nás odohráva rozsiahla transformácia dopravy. Snahy o transformáciu posilnil najmä prechod na trhové hospodárstvo, rozpad tzv. jednotnej dopravnej sústavy, vznikajúca konkurencia jednotlivých druhov dopravy i jednotlivých dopravcov. *Program transformácie v Slovenskej republike* predstavuje postupové kroky k dlhodobej ekonomickej stabilizácii na liberalizovanom prepravnom trhu s cieľom:

- zvýšiť efektivnosť jednotlivých dopravných podnikov,
- umožniť dopravným podnikom rozvinúť podnikateľské aktivity,
- postupne znížiť závislosť dopravných podnikov od štátnych dotácií,
- zastaviť pretrvávajúce prehlbovanie zaostávania technickej úrovne dopravnej infraštruktúry,
- splniť záväzky SR vyplývajúce z Európskej dohody a ostatných medzinárodných dohôd.

S tvorbou spoločného trhu hodnota dopravy a jej význam pre Európu rastie, pretože voľný pohyb tovarov, služieb, ľudí a kapitálu vyvoláva stále väčšie požiadavky na mobilitu. Preto aj perspektívy rozvoja dopravy v SR sa odvíjajú od predstáv rozvoja dopravy v podmienkach Európskej únie. Jej celkový podiel na zamestnanosti v členských štátoch EÚ podľa EUROSTATu v roku 2004 predstavuje 4 – 6 %. Prognózy rozvoja dopravy sa odvíjajú od predpokladaného takmer dvojnásobného nárastu dopytu po dopravných službách do roku 2010.

Na Slovensku sa privatizáciou autobusovej dopravy, ktorá prišla po odstátaní nákladnej dopravy, zavíšila transformácia štátnych podnikov zaoberajúcich sa cestnou dopravou. Kým po zväčša manažérskej privatizácii podnikov nákladnej automobilovej dopravy štát zostal bez záväzkov, v autobusovej doprave mu popri dočasne väčšinovom podiele v sprivatizovaných podnikoch aj naďalej zostala povinnosť podieľať sa na úhrade nákladov súvisiacich s verejným záujmom štátu a prispievať aj na obnovu vozidlového parku. Transformácia a privatizácia 17. štátnych podnikov SAD prebehla v prvej a druhej vlne (v období od roku 2001 - 2004) metódou založenia akciových spoločností s rozdelením 49 % akcií na priamy predaj a 51 % zachovanie účasti štátu. K tomuto kroku sa pristúpilo v záujme zachovania systému verejnej autobusovej dopravy na základe pretrvávajúcich nepriaznivých výsledkov hospodárenia a prvotnej platobnej neschopnosti menších podnikov SAD. Pol roka po privatizácii mohli na základe predkupného práva získať privatizéri ďalších 17 % (Pravda, 24.4.2005, str.13). Po zlúčení vykonávajú mestskú a prímestskú dopravu v krajoch dvaja až traja verejný dopravcovia.

Základné smerovanie *vývoja dopravy* na území EÚ reprezentuje Európska komisia v „Bielej knihe o dopravnej politike do roku 2010 – Čas rozhodnutia“. Navrhuje opatrenia na prerozdelenie prepravnej práce medzi jednotlivými druhmi dopravy, na zlepšenie dopravnej infraštruktúry a bezpečnosti a racionalizácie cestnej premávky, na riešenie problémov globalizácie dopravy. Vybrané druhy dopravy popisuje nasledovne:

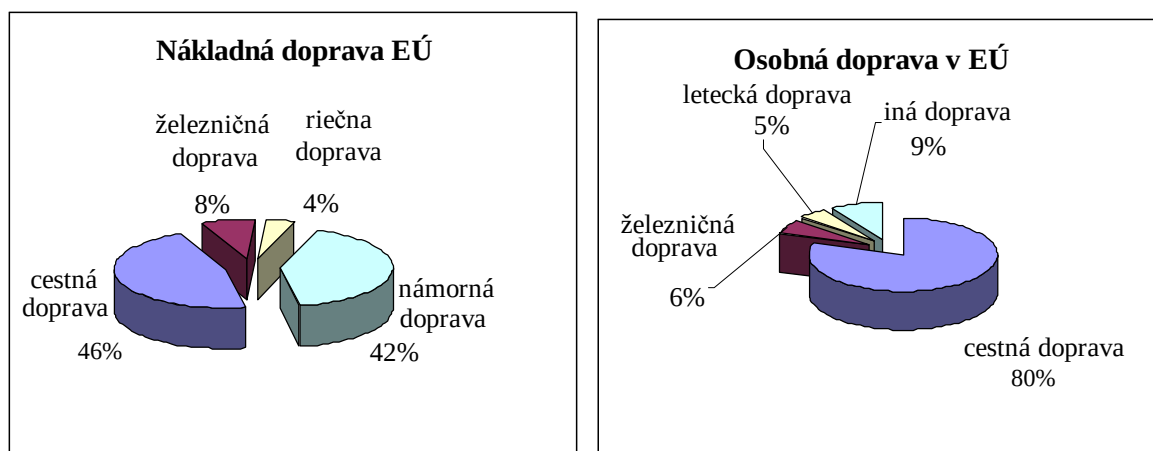
Cestná doprava je nenahraditeľná, lebo je schopná prepravovať tovar po celej Európe pružne, rýchlo a za nízke ceny. Je však veľmi citlivá na výkyvy v ekonomike. Nepriaznivo ju ovplyvňujú najmä prudké zmeny cien pohonných látok a tlak na znižovanie cien zo strany odosielateľov a zasielateľov. Prebieha aj silný konkurenčný boj medzi jednotlivými dopravcami. Niektorí z nich sa preto uchýľujú k cenovému dumpingu a snažia sa obchádzať sociálne a bezpečnostné predpisy.

Železničná doprava je strategický druh dopravy, od ktorého bude závisieť úspech úsilia o vyváženú deľbu prepravnej práce v nákladnej doprave. Revitalizácia tohto druhu dopravy musí viesť aj k väčšej súťaži medzi jednotlivými železničnými spoločnosťami.

Príbrežná námorná doprava a vnútrozemská vodná doprava sú druhy dopravy, ktoré by mohli byť prostriedkom na vyrovnanie sa s problémami v cestnej, či železničnej infraštruktúre. Zatiaľ sa však obidva druhy využívajú nedostatočne.

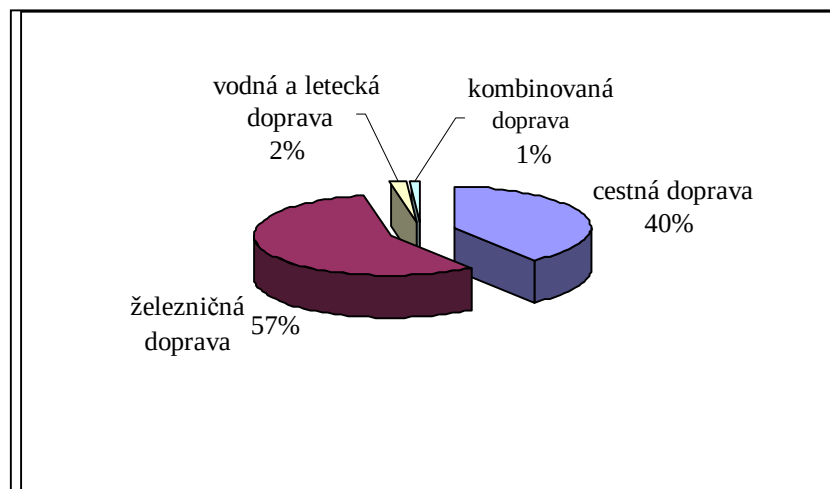
Letecká doprava v EÚ trpí priveľkou rozdrobenosťou svojich systémov riadenia letovej prevádzky, čo spôsobuje meškanie letov, plytvanie palivom a dokonca znevýhodňuje európske letecké spoločnosti. Nevyhnutné zvýšenie kapacity letísk spojené najmä s rozšírením únie musí byť podriadené novým predpisom na obmedzenie hluku a škodlivín spôsobených lietadlami.

Ako vyplýva z údajov, ktoré poskytuje európsky štatistický úrad Eurostat, približne 440 tisíc podnikateľských subjektov zamestnávajúcich 1,7 mil. pracovníkov v nákladnej doprave, v rámci EÚ dosahuje obrat 66 mld. EUR ročne. Pritom celkový obrat sektora nákladnej dopravy v Európe je približne 140 mld. EUR ročne. Grafy zobrazujú podiel jednotlivých druhov dopravy na nákladnej a osobnej doprave v Európskej únii:



Graf č. 1, 2: Podiel vybraných druhov dopravy v EÚ v roku 2004

Na Slovensku je situácia odlišná. Najväčší podiel na doprave tovarov a služieb má železničná doprava a až po nej nasleduje cestná doprava. Kombinovaná doprava, ktorá sa považuje za budúci pilier ekologického spôsobu prepravy, nezaberá ani 1 % (graf č. 3).



Graf č. 3 : Podiel vybraných druhov dopravy v SR v roku 2004

Stručná charakteristika vybraných druhov dopravy na Slovensku:

- **Železničná doprava** – Železnice Slovenskej republiky sú v zlom stave, zapríčinenom najmä zlým hospodárením v minulosti a následným obrovským zadlžením, neplnením si povinnosti zo strany štátu, poklesom objemu prepravy (najmä nákladnej) spôsobeným rastúcou konkurenciou v cestnej autobusovej doprave. Technické zanedbávanie a tiež pokles dopytu po jej službách vyvoláva značné problémy, a tak je ekonomicky zdôvodniteľné, že sa železničná sieť radikálnym spôsobom redukuje. Na druhej strane sa železnice považujú jednak za budúcu rezervu pre už značne poškodenú cestnú sieť. Z environmentálneho hľadiska nie sú proti železniciam vážne námietky.
- **Cestná doprava** – vývoj cestnej dopravy, predovšetkým automobilovej je za uplynulé obdobie charakterizovaný rozvojom motorizmu v osobnej a nákladnej doprave. Zároveň došlo k poklesu prepravy cestujúcich v prostriedkoch verejnej hromadnej dopravy. Zmeny v produkčnej výkonnosti ako aj v štruktúre spotreby vyvolali zmeny prepravných potrieb. Rozvoj nastal najmä v medzinárodnej kamiónovej doprave vplyvom liberalizácie zahraničného obchodu a vzniku nových konkurenčných aktivít. Kritická situácia je aj v technickej základni pravidelnej autobusovej dopravy, kde z nedostatku finančných zdrojov nie je zabezpečená ani jednoduchá reprodukcia. Autobusová doprava je oveľa zložitejším problémom než nákladná. Čiastočne do nej vniesla podnikateľského duch až privatizácia. Iná situácia je v medzinárodnej autobusovej doprave, kde úspešne podniká viacero firiem. Zvýšenie nákladov môže priniesť zavedenie elektronického mýta na

diaľniciach a vybraných cestách I. triedy ako v SR tak V ČR, ktorého realizácia je avizovaná v rokoch 2006 – 2007.

- **Vodná doprava** – v nedostatočnej miere sa využívajú možnosti dunajskej medzinárodnej vodnej cesty, so zreteľom na možnosti, ktoré pre jej rozvoj vytvoril kanál Rýn – Mohan – Dunaj, spojenie troch morí a nadväzujúcu medzinárodnú námornú prepravu.
- **Letecká doprava** – je v podmienkach SR učená predovšetkým pre spojenie so svetom. Jej vnútroštátna úloha je, zvlášť po rozdelení ČSFR, vcelku zanedbateľná. Príčiny treba hľadať v nekoordinovanom rozvoji leteckej prepravy. Závažnom problémom je, že naši občania pri zahraničných cestách využívajú dopravné spojenia prostredníctvom zahraničných letísk, rovnako ako opačným smerom zahraniční cestujúci, ktorí prichádzajú na Slovensko.

2.2 Slovensko a podnikanie v doprave

S rozširovaním Európskej únie sa zväčšuje priemerná prepravná vzdialenosť, počítať treba tiež s nárastom dopravy v prihraničných regiónoch. Najväčší nárast podľa odborníkov zaznamená cestná doprava, pretože železnice v Európe sú v dočasnom období v kríze a ich revitalizácia si vyžaduje určitý čas. V podmienkach SR sa v skorej budúcnosti neráta s výraznejším zvyšovaním podielu kombinovanej dopravy.

V súčasnom období v cestnej doprave na Slovensku prevláda nadbytok dopravných kapacít a hospodárska súťaž začína byť agresívna. V najbližšom období treba počítať s tým, že najmä veľké firmy z krajín EÚ budú zakladať na území SR vlastné dcérske spoločnosti (ak už ich doteraz nezaložili). Profesionálnu neskúsenosť manažmentov firiem, napríklad neznalosť medzinárodných predpisov a nedostatočnú predvídavosť vývoja hospodárskej situácie, možno označiť za potenciálny zdroj zániku niektorých firiem v procese hospodárskej súťaže. Skúsenosti z predchádzajúceho obdobia hovoria, že pri uspokojovaní prepravných potrieb v konkurenčnom prostredí nie je vždy rozhodujúca cena, ale najmä kvalita poskytovaných služieb.

Tým, že Slovensko vstupuje do kooperačných vzťahov s vyspelými krajinami a firmami, hrá prioritnú úlohu rýchlosť a včasnosť dodávok. Trendom je totiž minimalizovať skladovanie a dodávku tovarov zabezpečovať v určitom čase priamo na výrobný pás. Tu sa naplno prejavujú výhody cestnej dopravy, ktorá odbúrava manipulačné časy a znižuje

náklady na manipuláciu, čo je v prípade železnice nemožné. V porovnaní s rokom 1989 vzrástli kapacity slovenskej medzinárodnej cestnej dopravy približne o dve tretiny. V súčasnosti existuje okolo 5000 aktívnych vnútroštátnych a medzinárodných dopravcov – z toho je asi 1700 medzinárodných. Vozový park sa prakticky kompletne modernizoval. Vzniklo množstvo malých a väčších firiem. O skutočne veľkých dopravcoch, tak ako ich poznáme v zahraničí však hovoriť nemôžeme. Najväčší slovenskí dopravcovia vlastnia okolo 100 kamiónov, prevahu však tvoria malí dopravcovia (rodinné firmy) s vozovým parkom do 10 vozidiel. Stredne veľké spoločnosti zastupujú asi 20 % trhu. Je však zaujímavé, že priemerný vek kamiónov dosiaha dnes len 7 rokov, čo je stav lepší než vo väčšine krajín EÚ. Modernejším vozidlovým parkom disponujú najmä malé a nové podniky. Podľa zástupcov združenia cestných prepravcov SR Česmad sú však kapitálovo slabé a odkázané na veľké najmä zahraničné zasielateľské firmy. Dá sa predpokladať, že objem prepravy a prepravné výkony budú mať do roku 2010 vzrastajúci trend.

Doprava je zložitý proces, najmä medzinárodná. Existuje množstvo aspektov, ktoré musí brať dopravca do úvahy. Jedným z nich je dodatočné kapacitné zázemie a záloha. Ceny vstupov na jeden kilometer neustále rastú. Dopravcovia šetria na poistení vlastných vozidiel, majetku a podobne, idú teda do vyšších rizík. Mnohí z nich začínajú vykazovať ekonomické straty. Veľkú konkurenciu predstavujú najmä dopravcovia v ČR, hlavne z dôvodu nižších cien vstupov, výhodnejších lízingových podmienok, lacnejších peňazí, lepších podmienok na obnovu vozidlového parku a podobne je možné, že ak sa ekonomické prostredie v sektore dopravy nezmení, môže ešte v tomto roku skončiť svoju činnosť nemalý počet dopravných firiem. Negatívny vývoj nákladových položiek však paradoxne priniesol aj pozitíva. Donútil dopravcov hľadať vnútorné rezervy. Mnohí z nich sa preorientovali na iné, lukratívnejšie trhy, alebo sa začali venovať preprave špecifických druhov tovarov. Podnikanie v doprave je lukratívne najmä pre tých dopravcov, ktorí môžu vďaka špeciálnym povoleniam podnikat' aj v krajinách EÚ. Kým celá Európa motivuje v daňovej oblasti dopravcov k modernizácii vozového parku, u nás tieto faktory nefungujú. To sa sekundárne odráža nielen na životnom prostredí, ale aj na konkurencieschopnosti a možnostiach našich dopravcov podnikat' na vyspelých trhoch. Zároveň dochádza k zjednocovaniu Európy, a teda i k zvyšovaniu nárokov na dopravcov. Požiadavky budú jednak ekologické a jednak ekonomické. Do popredia vystupuje po vstupe do EÚ, tak ako

v jej ostatných členských krajinách finančná spoľahlivosť dopravcu, teda krytie prvého vozidla sumou 9 000 EUR, čo je omnoho viac ako musí v súčasnosti spĺňať náš dopravca.

Silné stránky slovenských dopravcov v medzinárodnom porovnaní:

- nízke mzdy,
- jazykové schopnosti,
- ochota vodiča cestovať.

Slabé stránky slovenských dopravcov v medzinárodnom porovnaní:

- staršie a menej spoľahlivé vozidlá,
- nedostatok hotovosti na účet,
- možnosť finančných záruk za náročnú zákazku,
- obmedzená znalosť logistiky,
- kontakty zo zasielateľskými spoločnosťami.

Spoločnosť v súčasnosti sleduje najmä negatívne vplyvy dopravy spočívajúce v tom, že doprava prevádzkou dopravných prostriedkov a stabilných dopravných zariadení znižuje kvalitu životného prostredia. Medzi najsledovanejšie patria: nadmerný hluk, otrasy, znečisťovanie ovzdušia, znečisťovanie vody, zamorenie pôdy a riziká pri preprave nebezpečných látok. Značným rizikom spoločenského ohrozenia je prevádzka dopravy a jej bezpečnosť. Významným javom narušujúcim bezpečnosť dopravy sú dopravné nehody.

3 PODNIKANIE V DOPRAVE

3.1 Doprava v trhovom prostredí

Globalizácia zvýšila potrebu komunikačných, cestovných a informačných služieb. Rastúca špecializácia podnikov viedla k úzkej spolupráci s externými dodávateľmi služieb. Súčasným javom ekonomiky je snaha podnikov nakupovať aj také činnosti, ktoré až doteraz vykonávali vlastnými silami. Medzi tieto činnosti patrí aj doprava.

Doprava je nevyhnutnou podmienkou reprodukčného procesu, je jeho dôležitým organickým článkom a preto má v každom hospodárskom systéme svoje nezastupiteľné miesto a významnú úlohu. V súčasných ekonomických podmienkach a v konkurenčnom prostredí je nevyhnutné razantne zvýšiť požiadavky na úroveň riadiacej práce dopravy, s cieľom zvýšiť efektívnosť a kvalitu dopravy na báze existujúceho vedeckého, technického a technologického potenciálu.

V trhovom prostredí je doprava charakterizovaná ako organizovaná činnosť ľudí zameraná na uspokojovanie ich prepravných potrieb. Všeobecne ide o cieľavedomú činnosť spojenú s premiestňovaním vecí alebo osôb po dopravnej ceste. Podnikanie na prepravnom trhu je ovplyvňované štátnou hospodárskou a sociálnou politikou omnoho viac než v iných oblastiach. V tomto zmysle sa dopravné podnikanie chápe nielen ako segment ekonomiky, ale tiež ako súčasť infraštruktúry.

Prepravný trh sa z hľadiska predmetu ponuky a dopytu delí na:

- *Prepravný trh v nákladnej doprave* – na jednej strane vystupuje zákazník a objekt prepravy s určením miesta nakládky a vykládky a na strane druhej dopravca.
- *Prepravný trh v osobnej doprave* – tu platí, že príčinou dopytu je rozpor medzi momentálnym miestom človeka a miestom uspokojenia potrieb.

Doprava je špecifický proces, ktorý je zaradovaný do odvetvia služieb. Zásadne tu však treba rozlišovať dva druhy procesov:

- *dopravný proces* - konkrétny pohyb dopravných prostriedkov po dopravnej ceste,
- *prepravný proces* - premiestňovací pohyb tovaru alebo osôb v dopravných prostriedkoch.

Podľa klasifikácie služieb OSN, tzv. Central Product Classification (CPC), je vlastná skupina dopravných služieb členená takto:

- 
- Národné dopravné služby vrátane osobnej a nákladnej dopravy, prenájom lodí s posádkou, údržba a opravy lodí, ťažné a tlačné služby a podporné služby v námornej doprave.
 - Vnútrozemská vodná doprava a k nej sa vzťahujúce služby podobné ako v námornej doprave.
 - Letecká doprava a k nej sa vzťahujúce podporné služby.
 - Kozmická doprava.
 - Železničná doprava a k nej sa vzťahujúce podporné služby.
 - Cestná doprava a k nej sa vzťahujúce podporné služby.
 - Potrubná doprava vrátane dopravy palív a ostatného materiálu.
 - Služby odprevádzajúce všetky osoby dopravy vrátane manipulácie s nákladom, skladové služby, atď.
 - Ostatné dopravné služby.

Obrázok č. 6: Členenie dopravných služieb podľa klasifikácie OSN [16]

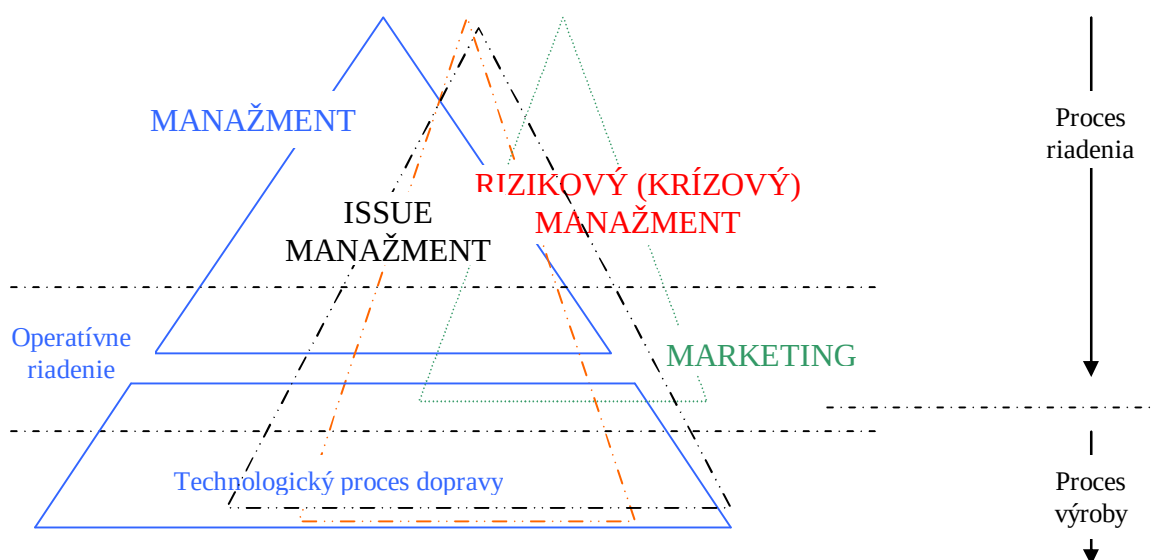
Z hľadiska ekonomickej teórie je však potrebné odlišovať, že dopravný proces je chápaný ako doprava v širšom slova zmysle a pohyb tovaru a osôb jazdou v dopravnom prostriedku ako užitočný efekt dopravy, čiže produkt dopravy – služba. Sektor služieb patrí v súčasnosti medzi najdynamickejšie oblasti ekonomiky. Mohutný rast služieb spôsobil, že na tento sektor pripadá vo väčšine západoeurópskych krajín viac než 60 % celkových príjmov. Predpokladá sa, že rast bude pokračovať a to najmä pod vplyvom integračných procesov v Európe.

3.2 Riadenie v dopravnej firme

Riadenie v doprave predstavuje ucelený cieľavedomý komplex špecifických činností, pri efektívnom zhodnocovaní disponibilných materiálových, finančných, ľudských, informačných a ďalších potrebných zdrojov. Ide o usporiadaný proces plánovacích, organizačných a kontrolných aktivít v systémoch riadenia pri dosahovaní dopravných podnikateľských cieľov, v ktorom musia byť zohľadnené nielen celospoločenské záujmy, ale i efektívne a účinné fungovanie v konkurenčnom prostredí. Z pohľadu úrovní ako aj predmetu záujmu sa v doprave rozlišujú 2 formy riadenia:

- *Prevádzkové riadenie* predstavuje proces usmerňovania (regulovania) výrobných aktivít v podniku, zameraných na produkčný cyklus fungovania prevádzky – technológie premiestnenia. Uskutočňuje sa na najnižšej hierarchickej úrovni.
- Manažment predstavuje proces riadenia podniku, ktorým sa hospodárne a účinne využívajú obmedzené zdroje na dosahovanie podnikateľských cieľov v trhovom prostredí. Uskutočňuje sa na vyšších hierarchických úrovniach.

Manažment v doprave zo všeobecného pohľadu predstavuje komplex univerzálne platných modelov, prístupov, metód a techník používaných a zhodnocovaných zdrojov a dosahovaní cieľov podnikateľsky orientovaného subjektu, ktorého produktom je nehmotná služba. Pre lepšie vysvetlenie spôsobu aplikácie, resp. formy pôsobenia manažmentu v konkrétnych podmienkach dopravy je výhodné použiť názornejší prostriedok riadenia, ktorým je marketing v doprave. Predstavuje nástrojovú stránku špecifických techník a postupov umožňujúcich aplikáciu manažmentu v reálnych podmienkach dopravy. Manažment i marketing v doprave spoločne predstavujú na jednej strane rôzne formy aplikácií všeobecných poznatkov a na druhej používanie špecifických prístupov v konkrétnych podmienkach reálnej praxe.



Obrázok č. 7: Schéma vzťahu manažmentu, marketingu, rizikového manažmentu, issue manažmentu a dopravy

Schéma znázorňuje skutočnosť, že o rizikovom manažmente sa musí uvažovať zo všetkých hľadísk všeobecného manažmentu a marketingu, ale sú i také úlohy, ktoré väčšina manažérov presúva na plecía konzultantov a externých pracovníkov [9].

Orientácia na zákazníka je považovaná za kľúč s najširšou pôsobnosťou, ktorý najvýznamnejšie ovplyvňuje úspešnosť dopravného podniku. Podcenenie orientácie na zákazníka znamená v podstate stratu zmyslu podniku, resp. zmyslom existencie podniku sa potom stáva iba jeho samotná existencia, čo ju v konečnom dôsledku ohrozuje. Naopak vyhľadávanie zákazníkov, sledovanie ich prepravných požiadaviek, ako aj vývoja týchto požiadaviek a hľadanie ciest na ich uspokojovanie sa v konkurenčnom prostredí stáva jedným z rozhodujúcich kľúčov k úspešnosti dopravného podniku.

Produktom – *dopravnou službou* sa rozumie možnosť premiestnenia osoby alebo nákladu z východiskového do cieľového miesta určitým druhom dopravy, určitou technológiou, po určitej trase a v určitom mieste. *Zákazník dopravných služieb* je spravidla odosielateľ zásielky, príkazca, cestujúci alebo objednávatel' prepravy. Poskytovanie dopravných služieb znamená vykonanie všetkých alebo aspoň väčšiny úkonov, ktoré sú s touto prepravou spojené. Forma a obsah každej prepravy budú iné, ale v každom prípade preprava v tomto zmysle je niečím vyšším, čo prerastá rámec prostej služby. Pre túto vlastnosť a jej odlišnosť od normálnej prostej prepravy sa používa výraz *prepravná služba*.

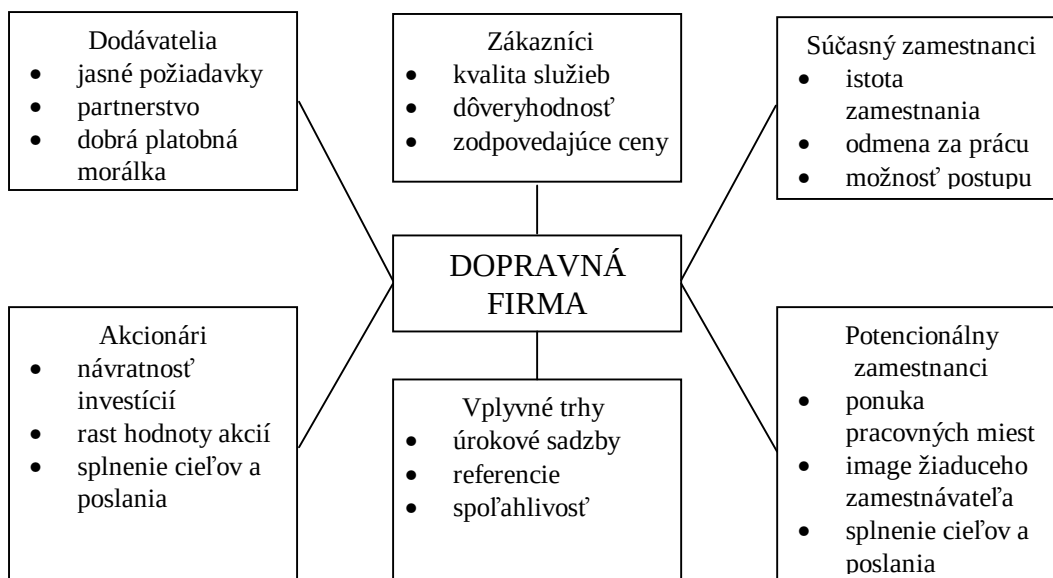
3.3 Dopravný podnik a jeho podnikateľské prostredie

Cieľom pôsobenia dopravného podniku na trhu je prostredníctvom poskytovania kvalitných prepravných služieb uspokojiť požiadavky zákazníka a dosahovať zisk.

Dopravné podniky ako poskytovatelia služieb, by sa nemali sústrediť len na základné služby (preprava), ale do svojho produktového radu musia pridať i vedľajšie služby (zvoz, rozvoz, ubytovanie), ktoré môžu poskytovať v rámci kooperácie s inými partnermi. Podnikateľské činnosti v dopravných podnikoch sa sústredia na riešenie nasledujúcich otázok: čo (koho), koľko, ako, kedy, kde a za koľko prepravovať? Jednotlivé dopravné podniky budú mať aj v súvislosti s prebiehajúcimi integračnými postupmi v rámci Európy možnosť posilniť svoju konkurencieschopnosť. Zvýšiť trhovú podiel a dosiahnuť rýchlejšiu rast oproti konkurencii však znamená posilniť marketingový prístup a prejsť na marketingové riadenie podniku.

Dopravné firmy sú obklopené prostredím, ktoré istým spôsobom na ne pôsobí a ovplyvňuje ich správanie. Ak chce byť podnik úspešný, potom musí všetky vplyvy svojho spoločenského prostredia nielen poznať, analyzovať a využívať, ale aj prispôbovať vlastné

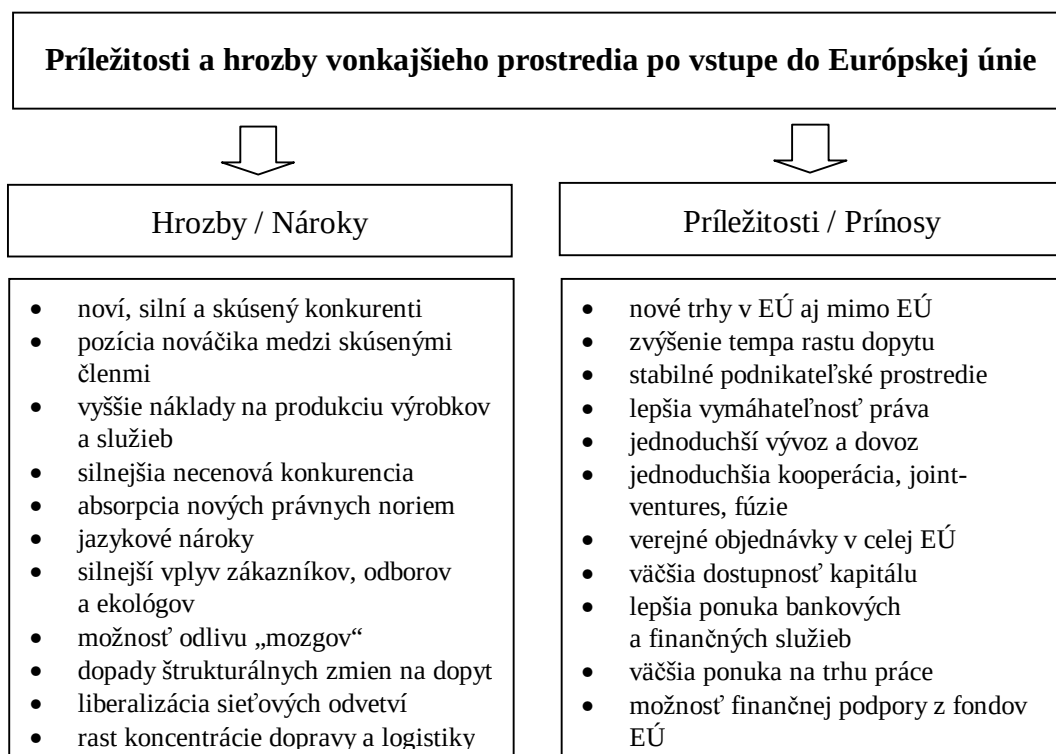
fungovanie tak súčasnému ako aj očakávanému vývoju tohto prostredia. V internom prostredí zohráva významnú úlohu vrcholový manažment podniku, ktorý vymedzuje poslanie, ciele, rámcové stratégie a koordinuje celú činnosť dopravného podniku.



Obrázok č. 8: Rôzne očakávania trhov a akcionárov [11]

Správanie a reakcie firiem do značnej miery závisia od ich pozície na trhu. Marketingový manažment nemôže vždy pôsobiť na sily prostredia, ale v mnohých prípadoch sa musí uspokojiť len s pozorovaním a reagovaním na prostredie (napríklad demografické zmeny). V súvislosti so vstupom SR do EÚ vzniká vlastne nové vonkajšie prostredie pre slovenských podnikateľov, ktoré je treba posudzovať ako príležitosť i hrozbu pre dopravné a špedičné firmy (obrázok č. 8).

Aby manažment firiem mohol neustále sledovať a vyhodnocovať vplyvy prostredia musí mať vybudovaný informačný systém a spôsob získavania potrebných informácií.



Obrázok č. 9: Príležitosti a hrozby spojené so vstupom do EÚ [16]

Nevyhnutnou činnosťou každého podniku, vrátane dopravných podnikov sú neustále inovácie ponúkaných výrobkov a služieb. Vývoj nových produktov predstavuje trvalé podnikateľské riziko. Znamená však pre podnik tiež šancu, že bude môcť dlhšiu dobu obstáť na trhu. Významnú úlohu pri zvyšovaní dopytu po produktoch dopravnej firmy zohráva kvalita poskytovaných služieb. Zákazník sa v hodnotení kvality služieb v doprave zameriava predovšetkým na nasledovné okruhy:

- hustota dopravných spojov,
- frekvencia spojov,
- presnosť a rýchlosť prepravy,
- spoľahlivosť dopravy,
- ceny za prepravu,
- bezpečnosť dopravy,
- kultúra cestovania.

Osobitnú úlohu v procese distribúcie prepravných služieb zohrávajú špedičné firmy. Ich poslaním je zabezpečovať pre zákazníka premiestnenie tovaru, prípadne iné služby spojené s prepravou.

4 METÓDY A PROCESY RIADENIA RIZÍK V DOPRAVNÝCH PODNIKOVCH

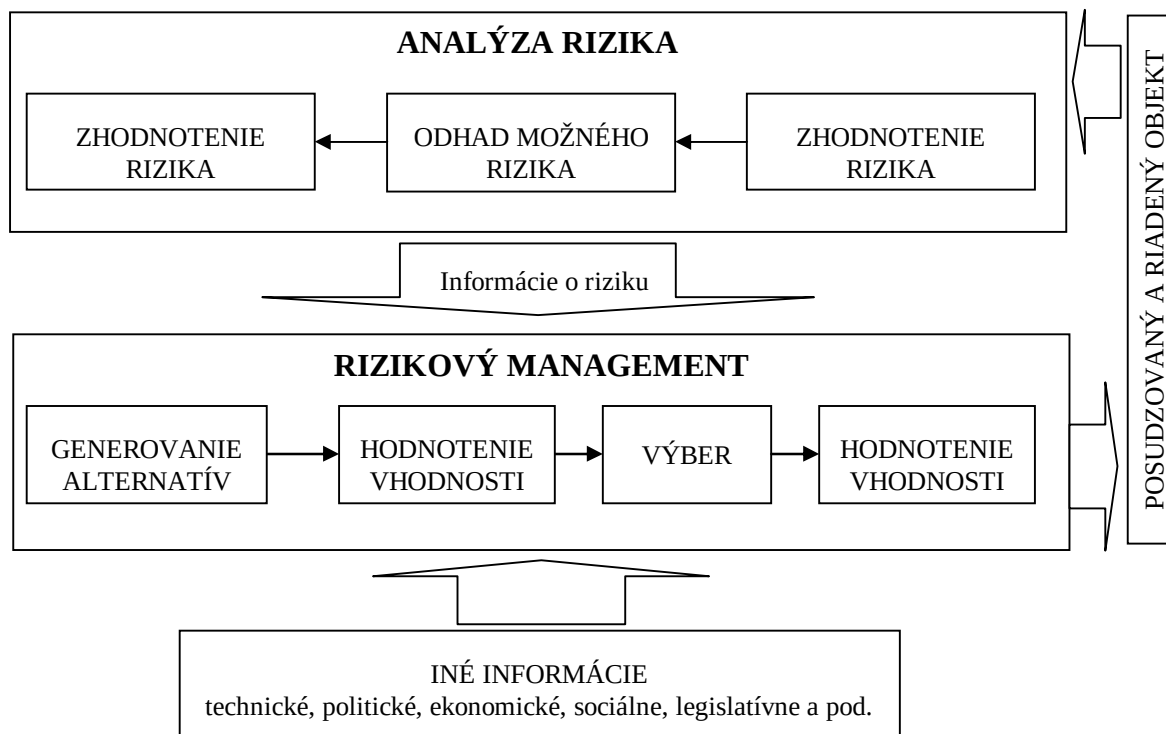
4.1 Proces riadenia rizík

Manažment rizika [20] je v najširšom význame racionálne konanie v rizikovej situácii tak, aby sa chránili a zveľaďovali súčasné a budúce aktíva podniku. Moderné chápanie manažmentu rizika predstavuje nový prístup a nové formy činnosti. Pomáha podnikateľským subjektom realizovať tvorivú a systematickú činnosť a utvárať nové podmienky na dosiahnutie žiadaných výsledkov. Rizikový manažment sa v progresívne myšliacich podnikoch zaoberá všetkými druhmi rizika od havárií spôsobených podnikom, cez rozhodovanie o fúzii podniku, až po riziká vyplývajúce z legislatívnych a politických zmien. Primárnym cieľom rizikového manažmentu je záruka priebežnej existencie firmy, ako aj jej funkčnosti v hospodárskom mechanizme. Vytvorenie kvalitného manažmentu rizika ako určitého subsystému riadenia dopravného podniku, môže výrazne vplývať na zníženie negatívnych dôsledkov nepriaznivého vývoja podnikateľského okolia na podnik a jeho budúce hospodárske výsledky tým, že zvyšuje odolnosť i pružnosť reakcie na možné zmeny.

Hodnotenie rizika je súčasťou modernej koncepcie manažmentu rizika. Používa sa na vyjadrenie efektov podnikateľských stratégií v neistom prostredí. Predstavuje identifikáciu, meranie a voľbu priorít medzi rizikom a príležitosťami a je v súčasnosti nevyhnutnou súčasťou aj celkového controllingového procesu podniku, ktorého poslaním je zistiť odchýlky súčasného stavu ekonomických a finančných ukazovateľov od plánovaných.

Podnikateľské riziko pre dopravný podnik predstavuje nebezpečenstvo podnikateľského neúspechu a zároveň je spojené s nádejou na dosiahnutie dobrých hospodárskych výsledkov. Ak podnik nechce dopady, s ktorými sa spája pojem riziko, nechať nekontrolovane pôsobiť, musí aktívnym spôsobom túto problematiku riadiť.

Základné fázy manažmentu rizika sú analýza rizika a riadenie rizika. Celý proces je znázornený na obrázku č. 10.



Obrázok č. 10: Všeobecná schéma systému riadenia rizika [22]

Prostredie, v ktorom spoločnosť podniká sa neustále mení. Menlivosť všeobecných ekonomických podmienok spôsobuje, že s každou transakciou, ktorú dopravný podnik realizuje, je spojený nielen výnos, ale aj riziko. V období silnejúcej konkurencie sa kvalitný spôsob riadenia rizika stáva čoraz väčšou konkurenčnou výhodou. Zodpovedný prístup v riadení rizika dopravnému podniku zabezpečí aj ďalšie dodatočné prínosy, napríklad:

- kvalitnejšie meranie výkonnosti podniku,
- optimalizáciu rozdelenia a využívania kapitálu,
- zníženie nákladov na jednotlivé transakcie,
- presnejšie kalkulovalenie cien produktov a služieb,
- optimalizáciu portfólia produktov,
- maximalizáciu zisku, atď.

S rozvojom rizikového manažmentu ako špeciálnej funkčnej oblasti manažmentu sa rozvíja aj úsilie formalizovať jeho techniky a princípy tak, aby sa vytvoril určitý druh „sprievodcovstva“ v rozhodovacom procese. Jedným z príspevkov k oblasti rizikového manažmentu bolo podľa Čunderlíka [5] vyvinutie súboru „pravidiel rizikového manažmentu“. Pravidlá rizikového manažmentu sú jednoduché bežné princípy aplikované na rizikové situácie:

- Neriskujte viac, ako si môžete dovoliť stratiť.
- Zvažujte pravdepodobnosti.
- Neriskujte veľa pre málo.

Tieto pravidlá tvoria rámec, v ktorom sa môžu rozhodnutia tvoriť. Nanešťastie často zostávajú nepochopené a zanedbateľné.

Proces riadenia rizika pozostáva z troch hlavných častí:

- *Identifikácia rizík, ich analýza a priebežne riešenie* – stanovenie faktorov rizika nemožno spravidla podporiť pomocou nejakých modelových techník, ale spočíva prevažne na znalostiach, skúsenostiach a intuícii pracovníkov, ktorí sa na príprave podnikateľskej činnosti podieľajú. Na identifikáciu faktorov rizika je možné použiť prvky strategického riadenia a analýzy. Stanovenie významnosti faktorov rizika môže byť realizované dvoma spôsobmi – expertným hodnotením a analýzou citlivosti.
- *Zvládanie rizík* – podstatou je výber najvhodnejšej metódy na elimináciu identifikovaných rizík. Môžu sa využívať heuristické metódy rozhodovania, prognózy a ďalšie. Vytvárajú sa varianty možných riešení (scenáre), z ktorých sa vyberie a realizuje ten najvhodnejší s cieľom zadržať, rozdeliť, presunúť, zmenšiť riziko alebo sa mu vyhnúť.
- *Kontrola rizika* sa dostáva do centra pozornosti nielen finančných inštitúcií. Súvisí to aj s potrebou vhodných a nových metód, ktoré by dokázali zmerať a kontrolovať mieru rizika efektívnejšie. Riadenie rizika si od manažéra vyžaduje prijímanie rýchlych a zodpovedných rozhodnutí. Podmienkou jeho úspechu sú presné a včasné informácie, ktoré sú základom pre prijatie konkrétneho rozhodnutia. Jednou z metód, ktorá sa v zahraničí využíva na priebežne vyhodnocovanie stavu podniku je *Balanced Scorecard (BSC)*. Christoph Tiggess [17] popisuje BSC ako systém, ktorý transformuje poslanie a stratégiu organizácie do každodennej praktickej činnosti.

4.2 Rozhodovanie a proces riadenia rizík

Rozhodovanie je proces, keď riadiaci pracovník rieši situáciu, ktorej výsledkom je určitá zmena stavu. Rozhodnutím môže byť prijatie alebo zamietnutie jednej predloženej

varianty, alebo výber z mnohých variantov riešenia. Z hľadiska dostupnosti údajov o objekte rozhodovania rozlišujeme 3 typy rozhodovacích procesov:

1. *Rozhodovanie za istoty (určitosti)*, v ktorom je každému procesu rozhodovania priradený podľa vopred dohodnutého pravidla práve jediný výsledok. Možnosti rozhodovať za úplnej istoty sú v praxi veľmi ojedinelé a častejšie sa stretávame s rozhodovaním za neistoty a za rizika.
2. *Rozhodovanie za rizika* znamená, že každému variantnému riešeniu rozhodovacej úlohy je priradená pravdepodobnosť úspechu, resp. riziko neúspechu pri voľbe varianty. Rozhodovanie za rizika leží medzi oboma extrémami, ktoré predstavuje úplná istota a úplná neistota. V tomto prípade totiž môže byť odhadnutá pravdepodobnosť výskytu každého zo stavov. Za týchto okolností možno použiť kritérium očakávanej monetárnej hodnoty (EMV = Expected Monetary Value Criterion). Pre každú alternatívu sa vypočíta očakávaná hodnota a je vybraná alternatíva s najvyššou očakávanou hodnotou. Kritérium očakávanej monetárnej hodnoty určuje očakávaný výnos každej alternatívy a vyberá alternatívu s najlepším očakávaným výnosom.
3. *Rozhodovanie za neistoty (neurčitosti)* vytvára situáciu voľby z viacerých variantov, avšak rozloženie pravdepodobnosti výsledkov nepoznáme. V takýchto prípadoch prechádzame na tzv. intuitívne rozhodovanie, pri využívaní buď empirického poznania alebo heuristických metód. Za týchto okolností sa môžu uplatniť štyri možné rozhodovacie kritéria:
 - Maximin (pesimistické) – určuje najhoršiu možnú výnosnosť pre každú alternatívu a následne vyberá tú alternatívu, ktorá je z nich najlepšia.
 - Maximax (optimistické) – určuje najlepšiu možnú výnosnosť a vyberá tú alternatívu, ktorá ju spĺňa.
 - Laplace – predpokladá, že všetky stavy sú rovnako pravdepodobné.
 - Minimax – vyberá sa alternatíva, pre ktorú je minimalizovaná najväčšia strata príležitostí.

Najväčším nedostatkom všetkých týchto metód (s výnimkou Laplaceovej) je, že neberú do úvahy všetky výnosy. Namiesto toho sa zameriavajú na buď najhoršie alebo najlepšie hodnoty, a tým sa znižuje ich informačný obsah. Za slabú stránku Laplaceovej metódy sa pokladá skutočnosť, že považuje všetky stavy za rovnako pravdepodobné.

V trhovo orientovanom riadení podniku sa však častejšie v súvislosti s riadením podnikateľských rizík používa teória rozhodovania (rozhodovacia analýza). Používa sa na vyčlenenie „optimálnych“ stratégií, keď má rizikový manažér k dispozícii viacero alternatív rozhodnutí a neisté alebo rizikové modely budúcich udalostí. Taká je zväčša situácia, ktorej rizikový manažér čelí pri svojich rozhodnutiach. Základné fázy rozhodovacej analýzy:

- zostavenie zoznamu všetkých alternatív, ktoré má manažér k dispozícii,
- zostavenie zoznamu všetkých možných prípadov, ktoré v budúcnosti môžu vzniknúť. Tieto budúce prípady, ktoré sú mimo kontroly manažéra, sa označujú ako „prirodzené stavy“ daného problému.

Samotný proces rozhodovacej analýzy vytvárajú [20]:

- identifikácia rozhodovacieho problému, jeho analýza a stanovenie cieľov
- stavenie kritérií
- tvorba súboru variantov vedúcich k dosiahnutiu stanovených cieľov
- stanovenie dôsledkov variantov
- vyhodnotenie dôsledkov variantov a výber variantu určeného na realizáciu

Pri rozhodovaní za rizika a neistoty, a to zvlášť vo fáze hodnotenia variantov a výbere variantu určeného na realizáciu, hrá významnú úlohu postoj manažéra k riziku. Manažér môže mať buď averziu k riziku, kedy sa snaží vyhnúť voľbe značne rizikových variantov alebo riziko vyhľadáva a uprednostňuje tie varianty, ktoré majú nádej na dosiahnutie zvlášť dobrých výsledkov, ale sú spojené aj s vyšším nebezpečenstvom strát. U manažéra s neutrálnym postojom k riziku sú averzia a sklon k riziku vo vzájomnej rovnováhe. Postoj manažéra k riziku ovplyvňuje viac faktorov. K najvýznamnejším patrí jeho osobné založenie, minulé skúsenosti a okolie, v ktorom sa voľba rizikových variantov uskutočňuje. Odlišnosti postoja manažérov k riziku vedú k tomu, že rôzni manažéri môžu v rovnakých rozhodovacích situáciách preferovať voľbu odlišných variantov rozhodovania.

4.3 Prehľad metód používaných pri analýze rizík

Veda manažmentu je širokou disciplínou, ktorá zahŕňa všetky racionálne prístupy k rozhodovaniu založené na aplikácii vedeckých metód. Tento prístup sa preto sústreďuje na identifikáciu „najlepšieho“ rozhodnutia alebo riešenia problému. Metódy analýzy rizík je možné rozdeliť podľa spôsobu vyjadrenia veličín, s ktorými sa pri analýze rizík pracuje.

V podstate existujú dva základné druhy: *kvalitatívne* a *kvantitatívne* metódy vyjadrenia veličín analýzy rizík, prípadne sa používajú ich kombinácie. V tejto práci sa bude väčšia pozornosť venovať vybraným kvalitatívnym metódam pre ich vyššiu vypovedaciu schopnosť.

Hoci analýza problémovej situácie skoro vždy zahŕňa určité kvalitatívne posúdenia, významná časť väčšiny štúdií operačného výskumu je založená na *kvantitatívnych rozhodovacích technikách*. Najrozšírenejšie používanými kvantitatívnymi technikami rozhodovania v operačnom výskume sú:

- *štatistická analýza* – východiskom na určenie rizika v číselnej podobe sú štatistické charakteristiky miery variability (rozptyl, smerodajná odchýlka, variačný koeficient), ktorých základom je určenie rozdelenia pravdepodobnosti sledovaného ekonomického kritéria pri uplatnení teórie rozhodovania,
- *simulácia* – kvantitatívne metódy [15] vychádzajú z matematického výpočtu rizika, frekvencie výskytu hrozby a jej dopadu. Negatívny dopad je zväčša vyjadrovaný finančne (najčastejšie vo forme ročnej predpokladanej straty). Tieto metódy sú náročné na čas a informácie. Ich výsledkom je často formalizovaný postup, ktorý môže viesť k tomu, že pre veľký počet údajov nebudú tie prioritné pre riešenie daného rizika rozpoznané.

Kvalitatívne metódy sú jednoduché a rýchle, ale viac subjektívne. Chýba tu finančná stránka zameraná na odhad nákladov nutných na elimináciu rizika. Preto je nutné doplniť tieto metódy o určité merateľné finančné ukazovatele, čo uľahčuje kontrolu efektívnosti nákladov.

Najpoužívanejšou metódou analýzy rizík pri neformálnom prístupe (kvalitatívna analýza rizík) je **metóda DELPHI** (metóda účelových interview, Delfská metóda). Metóda účelových interview spočíva v riadenom kontakte medzi expertmi hodnotiacej skupiny a príslušnými predstaviteľmi hodnoteného subjektu. Oproti iným metódam založeným na strojovom spracovaní veľkého počtu dotazníkov využíva v rizikovej analýze súbor otázok, prediskutovaných na účelových pohovoroch, pričom zvyčajne sú tieto otázky tvorené dvoma časťami – pevnou, vopred danou a variabilnou, ktorá závisí na priebehu pohovoru. Pri spracovaní odpovedí respondenti neprichádzajú spolu do styku. Výhodou tejto metódy je časová nenáročnosť a minimum potrebných zdrojov na zabezpečenie jej funkčnosti. Táto

metóda je veľmi vhodná pre analýzu rizík, pretože určuje, čo sa môže stať a za akých podmienok, prípadne ako to ovplyvní jednotlivé aktivity firmy.

4.4 Vybrané metódy tvorby variantov

V prípade vyčerpávajúco a dobre štruktúrovaných problémov je možné použiť matematické modely ako významný nástroj na tvorbu variantov riešenia a stanovenie ich dôsledkov. Pri nekompletných údajoch a zle štruktúrovaných problémoch spočíva ťažisko tvorby variantov spravidla v tvorivých neformalizovaných myšlienkových pochodoch spracovateľov variantov a matematické modely sa uplatňujú obmedzene vo forme podporných nástrojov vid'. [7].

Metódy tvorivého myslenia vychádzajú zo schopnosti človeka vytvárať medzi informáciami uchovanými v pamäti nové spojenia, modelovať na základe informácií doposiaľ nepretržité situácie, predvídať ich rôzne stavy a možné dôsledky rôznych foriem správania. Pre človeka je prirodzené postupovať pri riešení problémov logicky, zachovať pravidlá myslenia. Intuícia tvorí preto veľmi významnú časť tvorivého myslenia. Chápeme ju pritom ako schopnosť tvorivej fantázie, ktorá zároveň umožňuje pracovať v podmienkach informačnej neurčitosti.

Metódy tvorivého myslenia je možné rozčleniť do dvoch skupín:

- systematicko-analytické (morfologická analýza, rozhodovacie stromy,...)
- intuitívne (brainstorming, synektika, atď.)

Metódy tvorivého myslenia postavené na základe psychológie a sociológie i poznatkov z výskumov kreativity využívajú predovšetkým tímovú skupinovú prácu a určujú základné princípy, pravidlá a postupy pre ich činnosť. Najznámejšie sú:

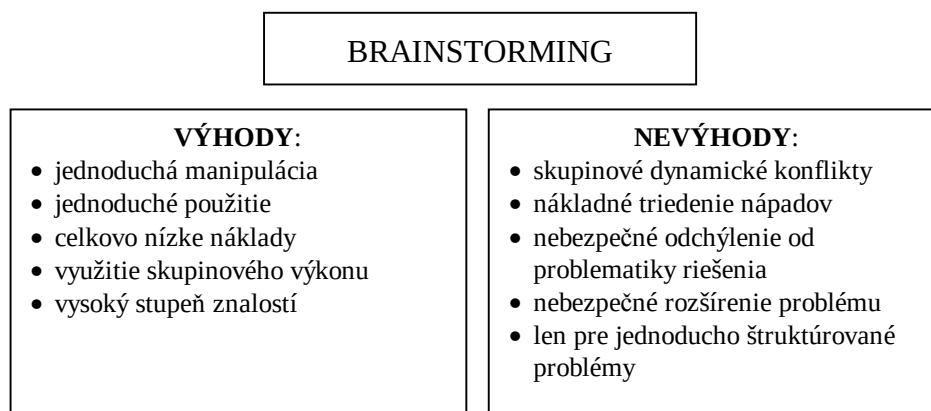
1. **Brainstorming** – snaží sa využiť intuitívne myslenie na produkciu nových, neobvyklých, netradičných spôsobov riešenia problémov, pričom je snaha minimalizovať všetky psychické a sociálne zábrany.
2. **Brainwriting** - je odvodená od brainstormingu. Návrhy sa vyjadrujú písomne a účastníci nesmú medzi sebou komunikovať.
3. **Synektika** – pri riešení sa hľadajú vzájomné súvislosti s inými javmi v prírode, spoločnosti, technických vedách, atď.

4. **Delfská metóda** – základom tejto metódy je postupné zisťovanie a pozorovanie osobných odhadov expertov na daný problém na základe konštruovaných, na seba nadväzujúcich dotazníkov.
5. **Logicko-analytické postupy riešenia problémov** - podstatu tvoria tieto základné myšlienkové operácie: rozklad problému na jednotlivé časti (prvky, premenné), na ktorých závisí riešenie problému ako celku, pri každej časti problému sú stanovené všetky jej stavy a tieto stavy jednotlivých častí sú vzájomne kombinované.
6. **Hodnotová analýza** – podstata spočíva v tom, že objekt zdokonaľovania chápeme v jeho zastupiteľnej podobe charakterizovanom súborom funkcií, ktoré zo všeobecného pohľadu vyjadrujú jeho úžitkovú hodnotu.
7. **Think Tank** (zásobáreň nápadov) – táto technika je založená na odlišných skúsenostiach ľudí z rozdielnych, i rovnakých odborov. Princíp zásobárne informácií a nápadov vychádza zo zásady „viac hláv, viac rozumu“.

Z dôvodu marketingového riadenia v doprave, t. j. trhovu orientovaného riadenia a cieľového zamerania tejto práce, metódy systematicko-analytické sú popísané len stručne a väčšia pozornosť sa bude venovať vybraným intuitívnym metódam.

Cieľom *klasického braintormingu* je získať pre daný problém čo najväčšie spektrum riešiteľských nápadov a vybrať z kvantity kvalitu. Jednotlivé fázy realizácie:

- **Príprava** – vybranému kolektívu (5 – 12 osôb) sa predloží jasne a presne definovaný problém alebo ho tento kolektív spoločne na základe určitých podkladov sformuluje.
- **Intuitívna časť** – vytvára sa možnosť vytvárania a kombinácie jednotlivých nápadov. Tieto nápady sú zaznamenané na tabuľu.
- **Analytická časť** – porada v menšom zložení, sú predložené nápady zaznačené do formulára, zhodnotené a najlepšie z nich sú vybrané na ďalšie rozpracovanie.



Obrázok č. 11: Výhody a nevýhody Brainstormingu

Ďalšie varianty tejto metódy:

Anonymný brainstorming - organizátor získa od účastníkov riešiteľské námety vopred v písomnej forme. Na stretnutí sa potom preberá jeden návrh za druhým (bez uvedenia autora) a kolektív sa snaží každý námet ďalej rozviesť a zdokonaľiť.

Didaktický brainstorming- organizátor predkladá kolektívu najskôr problém vo všeobecnej podobe, podrobnejšie informácie o probléme a konkrétnejšie údaje sa uvádzajú spravidla pri ďalších schôdzkach. Dosiahne sa tým dôkladnejšie objasnenie problému.

Metóda 635, resp. brainwriting- sa jedná o písomný brainstorming. Každý zo 6-tich účastníkov obdrží vopred pripravený formulár, do ktorého načrtne 3 varianty riešenia problému a po 5-tich minútach ho predá susedovi a operácia sa opakuje s tým rozdielom, že teraz sa každý účastník môže inšpirovať predchádzajúcimi návrhmi uvedenými už na formulári. Po 6-tich kolách je takto možné získať až 108 rôznych riešení problému.

DELPHI metóda - vedúci (delfista) vypracuje systém otázok vo forme dotazníka, ktorý je distribuovaný a predaný členom skupiny. Tú tvorí 10 až 20 expertov, ktorý by mali pochádzať z rôznych odborov. Títo experti spolu nesmú byť v žiadnom kontakte ani pred, ani po skončení práce na dotazníkoch (anonymita). Výpovede expertov majú subjektívny ráz. Vedúci skupiny zozbiera vyplnené dotazníky a vyhodnotí ich, vrátane odhadu dôveryhodnosti názorov každého z expertov a rozhodne o tom, s ktorými výsledkami budú znovu experti oboznámení a spustí tak druhé kolo hľadania riešenia.

Prognózy sú výpovede o budúcnosti s určitým stupňom objektivity. Podnik sa snaží o nepretržité vyhľadávanie príležitostí a o neprestajné eliminovanie hrozieb a rizika, ktoré by mohli v budúcnosti obmedziť prípadne zastaviť celú podnikateľskú činnosť.

Rozlišujeme nasledujúce metódy a postupy prognózy:

- *Kvantitatívne metódy* (matematicko-štatistické), ktoré sa realizujú pomocou výpočtovej techniky, ich nevýhodou je však to, že sledujú doterajšie vývojové tendencie a neberú do úvahy zásadné inovácie ani zlomy vo vývoji.
- *Metóda extrapolácie* vychádza z predpokladu, že budúcnosť sa vyznačuje správaním, ktoré možno predvídať pomocou faktorov minulosti a súčasnosti.
- *Expertízne metódy* sa uplatňujú sa v prípadoch, keď budúci vývoj nemožno vôbec alebo len veľmi ťažko odôvodniť z minulosti.

V období turbulentných zmien a globalizácie trhov nájdú tieto metódy uplatnenie aj v procese riadenia rizík v dopravných podnikoch, preto im bude venovaná väčšia pozornosť. Najpoužívanjšie sú delfská metóda, brainstorming a metóda scenárov.

Pri prognózovaní vývoja firmy, kedy modelujeme plánovanú zmenu vo firme (napr. zmenu stratégie), musíme brať do úvahy identifikované riziká vo firme a jej okolí. V týchto prípadoch je možné odporučiť použitie metódy, ktorá je úspešne využívaná v manažérskej praxi mnohých firiem a to metódou scenárov. V rámci modelovania riadenej zmeny vo firme nepredkladáme manažmentu len jedno riešenie, ale vytvoríme niekoľko scenárov vývoja – napr. Optimistický, pesimistický a najpravdepodobnejší scenár.

Prognóza sa najčastejšie využíva pri skúmaní podnikateľského prostredia. Pozostáva z analýzy externého a interného prostredia, zmyslom ktorej je identifikovať príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia. Prognózovanie prináša širší okruh informácií, má veľký význam pri formulácii stratégie podnikateľskej činnosti, znižuje riziko a pravdepodobnosť neúspechu.

4.5 Systémy na podporu rozhodovania (SPR)

Rozhodovanie musí mať k dispozícii informácie presné, kompletne, aktuálne a vecne súvisiace s problémom. Informácie sú nástrojom kvalitného riadenia a rozhodovania. Výsledky mnohých rozhodovacích procesov v riadení závisia od mnohých

externých (dopyt, predajná cena) alebo interných (výsledky výskumu a vývoja) podmienok. Budúce hodnoty týchto faktorov sa dajú ťažko určiť, ich prognózy sú značne nespoľahlivé a preto tieto faktory predstavujú tzv. faktory rizika a neistoty. Kľúčom k úspechu firiem je schopnosť efektívne pracovať s rizikom a neistotou. [20]

Účinným nástrojom kvalitnej a pohotovej reakcie na vzniknuté problémy je aj využitie možnosti modelovania rizikových situácií pomocou systémov na podporu rozhodovania.

Systémy na podporu rozhodovania operujú s celou radou metód, ktoré zodpovedajú miere neurčitosti rozhodovacieho procesu. Filozofia systémov na podporu rozhodovania vychádza z požiadavky neprestajne prispôbovať SPR prostrediu a požiadavkám finálneho používateľa. Adaptívnosť a flexibilita v spojení s orientáciou na zákazníka tvoria podstatné znaky SPR, ktoré majú za cieľ skvalitniť a uľahčiť konečné rozhodnutia manažérov.

Môžeme ich rozdeliť do 2 základných kategórií:

- 1) *Exaktné metódy*, ktoré sú podložené poznaním exaktných vedných odborov, najčastejšie matematických disciplín, prírodných vied a využívajú sa najmä pre diagnostické a optimalizačné úlohy rozhodovacích procesov. Je možné ich členiť nasledujúcim spôsobom:
 - a) metódy matematickej štatistiky – matematická štatistika sa v podnikaní používa najmä vo forme štatistickej analýzy pre diagnostiku riadiacich procesov,
 - b) metódy operačnej analýzy – ide o súhrn metód, ktoré pomocou matematických disciplín modelujú určité stavy technologických alebo rozhodovacích procesov.
- 2) *Heuristické metódy*, využívané zvyčajne pre rozhodovacie procesy s vysokou mierou určitosti a v tých úlohách, ktoré s ohľadom na svoju stabilitu a informačné zabezpečenie nie sú algoritmizovateľné. Členia sa do dvoch skupín:
 - a) expertné metódy – sú systémy využívajúce možnosti pamäťovej kapacity výpočtovej techniky, rýchlosť pri spracovaní informácií, určitú algoritmizáciu procesov a sú schopné vytvárať určitý podstupeň umelej inteligencie.
 - b) metódy tvorivého myslenia – systémy, ktoré bezprostredne využívajú tvorivé schopnosti expertov.

Zatiaľ, čo expertné systémy sa bezprostredne využívajú v rozhodovacích procesoch diagnostického plánovacieho typu, metódy tvorivého myslenia sa zvyčajne využívajú na úrovni strategického rozhodovania, prípadne pri racionalizácii podnikového manažmentu v meniacich sa podmienkach, ktoré sa nedajú štatisticky analyzovať. Exaktným metódam sa v minulosti venovala veľká pozornosť, informácie o heuristických metódach sú pomerne sporadické. Metódy tvorivého myslenia považujú za základný princíp tvorivého procesu výber, pretváranie a spojovanie prvkov predchádzajúcich skúseností. Analýzy totiž ukázali, že tvorivý potenciál organizácií je často dôležitejší ako ostatné zdroje.

K všeobecným expertným systémom na strategické riadenie a plánovanie patrí napr. systém *Operations Advisor* [20]. Tento systém poskytuje manažérom nástroj na premietnutie vplyvov uvažovaných zmien na konkurenčnú schopnosť firmy a umožňuje stanoviť dôsledky rozhodnutí týkajúcich sa výrobnnej stratégie aj ich možné účinky na celú firmu. Do druhej skupiny SPR môžeme zaradiť predovšetkým *Integrated Consulting Systems* [11]. Hlavným cieľom tohto systému je pritom analýza a prognóza konkurenčnej situácie v danom výrobnom odbore (službe). Ako účinná podpora pri podnikateľskom rozhodovaní môžu byť použité v našich podmienkach expertné systémy *Revalex* a *Stratex* vyvinuté v Českej republike [6]. V súčasnosti na trhu existuje niekoľko programových prostriedkov, ktoré ponúkajú modelovú spôsobilosť analýzy rizika. Najznámejšie programové prostriedky na analýzu rizika [20]:

- **DECISION TOOLS** – integrovaný softvérový balík americkej firmy Palisade Corporation určený na modelovanie a analýzu rizika, zahŕňa 5 produktov:
 - *@Risk* – slúži na analýzu rizika,
 - *Precision Tre* – umožňuje vytvárať vzťahové diagramy a rozhodovacie stromy,
 - *TopRank* – realizuje analýzu citlivosti,
 - *BestFit* – slúži na určenie vhodného typu rozdelenia pravdepodobnosti pre vstupné premenné,
 - *RISKview* – je výkonný nástroj na prezeranie, výber a tvorbu pravdepodobnostných rozdelení.
- **@Risk for Microsoft Projekct, Crystall Ball, Decision Pro, Monte Carlo, Predict, Risk Folio, Risk Safe, Reval, ...**

Pre solventné slovenské podniky už nie je problém získať overené produkty, ale problém je zvládnuť prácu s nimi a efektívne ich využívať v podmienkach podniku. Riziko

síce nemôže žiadna spoločnosť úplne eliminovať, môže ho ale merať ako kontrolovať. S využitím integrovaných a otvorených systémov v riadení rizika sa v každodennej praxi znižuje pravdepodobnosť, že spoločnosť utrpí neočakávané straty nielen v dôsledku chyby v interných kontrolných systémoch, ale aj v dôsledku chyby ľudského faktora.

5 NÁVRH METODIKY RIADENIA PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK V DOPRAVNÝCH PODNIKOKCH

Riadenie je proces, v ktorom musia byť zohľadnené ako teoretické tak i praktické poznatky nielen o riadení rizika ako takom, ale i o podnikaní v doprave a problémoch dopravných podnikov v súčasných ekonomických podmienkach. Preto je na vypracovanie efektívneho systému riadenia podnikateľských rizík nevyhnutné vychádzať z aktuálnej hospodárskej situácie dopravných podnikov. Dopravné podniky, z ktorých sa čerpali východiskové situácie, a v ktorých bola táto metodika konzultovaná boli vybrané náhodne a priali si zostať v anonymite. Sídli v rôznych regiónoch Slovenska a tak výsledky skúmania by boli podobné aj v iných slovenských dopravných podnikoch. Zámerne boli vybrané podniky ako osobnej tak nákladnej dopravy, pretože cieľom práce je poskytnúť čo najvhodnejší postup na riadenie podnikateľského rizika vo všetkých dopravných podnikoch a vytvoriť tak ucelený obraz o danej problematike. Každý dopravný podnik si obsah prispôsobí podľa vlastných zdrojov a možností.

Na základe získaných poznatkov o riadení podnikateľských rizík v slovenských podnikoch, predvedených metódach používaných v manažmente rizika a krízovom manažmente so zameraním na vybrané metódy tvorivého myslenia, ako aj o podnikateľskej praxi vybraných dopravných podnikov je možné navrhnúť nasledujúcu metodiku riadenia podnikateľských rizík v dopravných podnikoch.

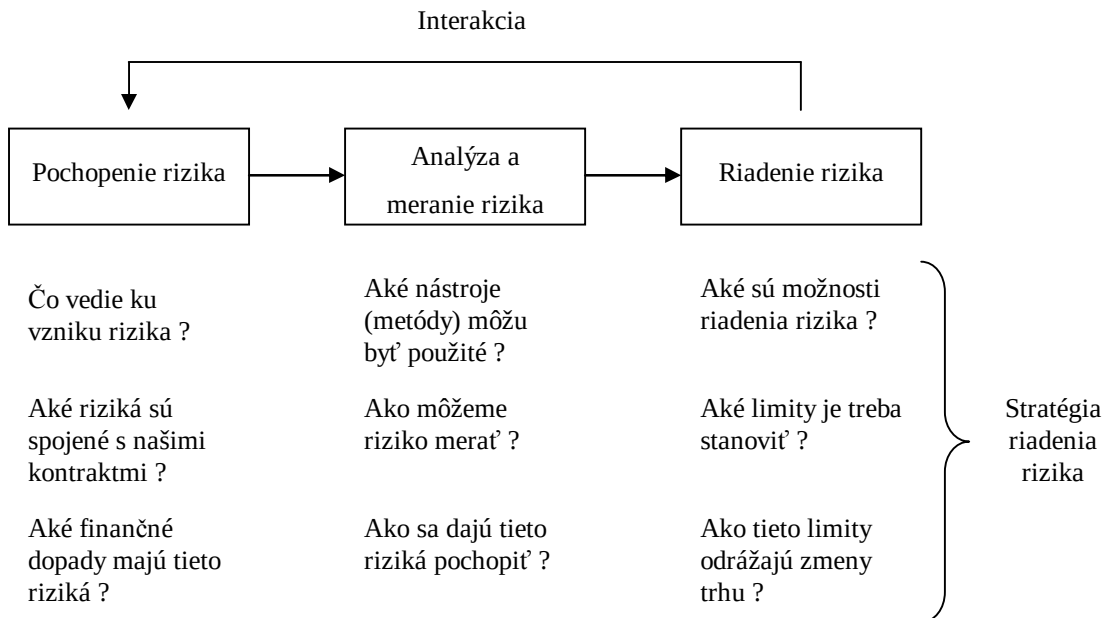
5.1 Analýza rizík

Rizikový manažment v dopravných firmách by sa mal vykonávať v súlade so stratégiou firmy. Úlohou strategického riadenia je udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu, stanoviť a v určitom čase dosiahnuť reálne dlhodobé ciele. Cieľom je znížiť riziko novej chyby a priviesť organizáciu do situácie, v ktorej môže zmeny predvídať, odpovedať na ne, vyvolávať ich a využívať ich vo svoj prospech. Súčasťou strategického riadenia firmy je i manažment rizika. *Ciele strategického manažmentu rizika musia byť v súlade s podnikateľskými cieľmi dopravných firiem.*

Akčná analýza rizík znamená vedieť pracovať s dôležitými rizikami s cieľom minimalizovať ich výskyt a konečný dopad na podnikateľskú činnosť. Medzi najdôležitejšie zásady patrí:

- určit' a špecifikovať kľúčové riziká (identifikovať podnikateľské riziká),
- vyjadriť riziká v kvantifikovaných prípustných prahových hodnotách,
- ohodnotiť riziká (posúdiť intenzitu pôsobenia a pravdepodobnosť výskytu),
- navrhnúť spôsob ich ovládania = Akčný plán (čo je nutné podniknúť)
 - opatrenia preventívne (ofenzívne),
 - opatrenia korekčné (defenzívne),
- upraviť rámec a plán činností,
- prejednať realizáciu akčného plánu.

Riadenie podnikateľského rizika v modernom chápaní zahŕňa analýzu faktorov rizika, meranie a hodnotenie rizika, ako aj aktivity zamerané na znižovanie rizika. Špeciálne softvérové produkty umožňujú zefektívniť celý proces analýzy a hodnotenia rizika a tým prispieť k skvalitneniu riadenia podnikov. V súčasnom trhovom prostredí by mali manažéri disponovať potrebnými poznatkami z oblasti analýzy, metód a hodnotenia podnikateľských rizík, aby mohli zvládnuť riadenie dopravných podnikov v nových neustále sa meniacich podmienkach.



Obrázok č. 12: Stratégia riadenia rizika [19]

Riziko totiž obsahuje určitú formu zodpovednosti za dôsledky zvoleného podnikateľského rozhodnutia (rizikového variantu), ktorého miera úspešnosti z hľadiska skutočne dosiahnutých výsledkov v rámci realizácie tohto rozhodnutia, ovplyvňuje postavenie a ohodnotenie rozhodovateľa (podnikateľa, manažéra alebo ich skupiny).

Z uvedeného vyplýva, že riziko treba chápať ako veličinu tvorenú niekoľkými zložkami. V širšom ponímaní je potom možné riziko charakterizovať a zapísať v tvare:

$$R = \{S_i, P_i, H_i\}$$

Kde:

R – riziko

S_i – jednotlivé situácie z hľadiska objektu rozhodovania a jeho okolia, ktoré môžu nastať (resp. stavy sveta, scenáre vývoja, prognózy vývoja, atď.)

P_i – pravdepodobnostné ohodnotenie i -tej rizikovej situácie (nepriaznivej resp. priaznivej)

H_i – skutočne dosiahnuté hodnoty zvoleného kritéria hodnotenia,

$i = 1, 2, \dots, n$

n – počet rizikových situácií.

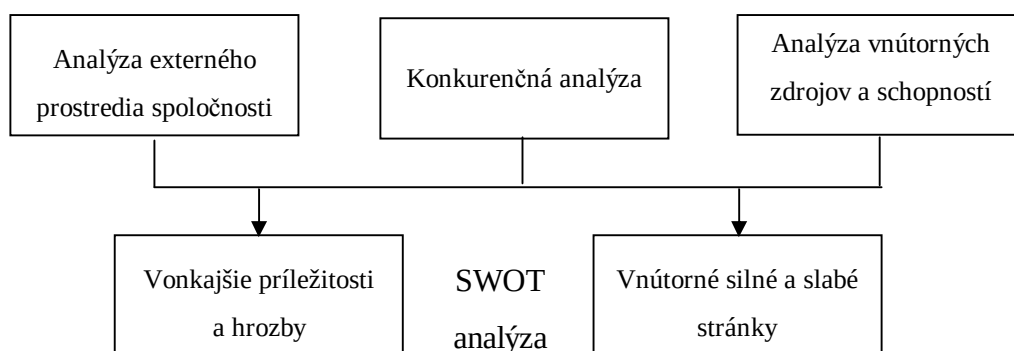
Akčná analýza rizík je nástroj vecnej a otvorenej komunikácie, medzi manažérom rizika, jeho nadriadenými a partnermi. Je podmienkou pre prechod ku komplexnému riadeniu v podniku a umožňuje:

- spoločné priebežné monitorovanie pravdepodobnosti úspechu a nevyhnutnosti korekčných opatrení,
- stanovenie rozsahu zodpovednosti povereného tímu,
- vytvorenie otvoreného prostredia, kde sa dá o možných zlyhaniach systému diskutovať,
- včasnú signalizáciu kritických zmien v okolí, ktoré ohrozujú činnosť podniku,
- založenie strategického informačného systému pre riadenie podnikateľskej činnosti.

5.2 Identifikácia rizikových faktorov

Bez nepretržitého sledovania vývoja v okolitom prostredí v globálnom meradle a snahy porozumieť príčinám v ňom, nemôžeme v predstihu identifikovať nadchádzajúce zmeny, včas naplánovať potrebné kroky a pružne reagovať na zmeny, ktoré sa nedali predvídať. *Identifikovať rizikové faktory* znamená určiť tie veličiny, ktorých možný budúci vývoj by mohol negatívne alebo pozitívne ovplyvniť hospodárske výsledky, prípadne iné zvolené kritéria dopravného podniku. Stanovenie faktorov rizika spočíva prevažne na znalostiach, skúsenostiach a intuícii pracovníkov, ktorí sa podieľajú na príprave podnikateľského zámeru, resp. podnikateľských projektov. [20]

Výsledkom tejto činnosti je písomný záznam všetkých faktorov rizika, ktoré môžu ohroziť projekt a prípadne aj celú podnikateľskú činnosť firmy. Tieto tzv. kontrolné zoznamy bývajú zavedené do databázy rizík vo firme, kde sa s nimi môže ďalej pracovať. V rámci zohľadnenia potrieb dopravných firiem podnikajúcich v súčasnom dynamickom prostredí, by mali základ pri identifikácii rizika tvoriť analýzy prostredia zahrňujúce prognózu budúceho vývoja. Na základe konkrétnych potrieb firmy sa vyberú najvhodnejšie zo strategických analýz, ktoré podrobne popísal napríklad Bělohlávek a kol. [1].



Obrázok č. 13: Prvky strategickej analýzy [1]

Pre podniky zaoberajúce sa poskytovaním dopravných služieb by mohli byť vyhovujúce nasledujúce kombinácie strategických analýz. Konkrétna firma však môže mať špecifické požiadavky na informácie, ktoré chce prostredníctvom strategickej analýzy získať. Preto je na manažmente firmy, aké analýzy si zvolí a aké údaje sú pre firmu dostupné. Treba však brať ohľad na široký záber týchto analýz, pretože práve nedostupnosť informácií z určitej oblasti môže pre podnik predstavovať ďalšie riziko.

1. Analýza vonkajšieho prostredia firmy

- PEST analýza - politická, ekonomická, sociálna a technologická marketingová analýza regiónu. Používa sa pri vstupe na nové trhy - hlavne do iných krajín.
- STEEP analýza - zaoberá sa najdôležitejšími **vonkajšími faktormi**, ktoré organizácia nemôže ovplyvniť, ale ktoré majú vplyv na jej konkurenciu a na všetky organizácie podobného zamerania.

2. Analýza vnútorného prostredia firmy

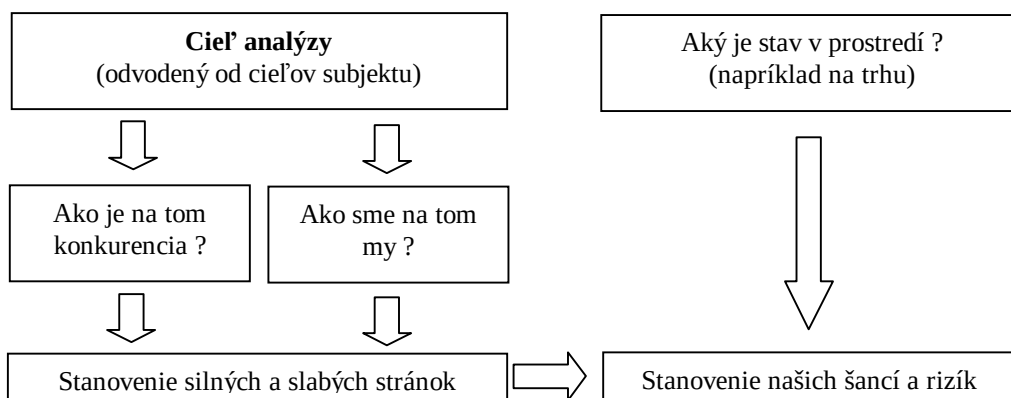
- Metóda VRIO (fyzické zdroje, ľudské zdroje, finančné zdroje, nehmotné zdroje)
- Finančné analýzy (pomerné ukazovatele rentability, likvidity, aktivity a zadlženosti)

- Portfóliové analýzy (BCG matica, GE matica), a iné

3. Analýza konkurencie

- Porterova analýza (rivalita medzi existujúcimi firmami, riziko vstupu nového potenciálneho konkurenta, hrozba substitučných výrobkov a služieb, sila kupujúcich zákazníkov, zmluvná sila dodávateľov),
- analýza vplyvov prostredia na konkurentov (porovnáva sa výrazné zrýchlenie inovačných cyklov, potreba prístupu na medzinárodné trhy a ich znalosti, obmedzenie investičných zdrojov v blízkej budúcnosti,
- benchmarking (porovnávanie vývoja kľúčových ukazovateľov podniku s konkurenciou), a iné.

Výsledky daných analýz je možné zhrnúť vo *SWOT analýze*, ktorá okrem predností a nedostatkov poukáže aj na príležitosti a hrozby pre podnik. Používa sa pri posudzovaní možného rizika v budúcom období. Metóda je založená na porovnávaní daného subjektu s konkurenčnými subjektmi alebo produktmi. Pri analýze sa stanovia silné a slabé stránky a vyvodzujú sa príležitosti a riziká vyplývajúce z prostredia, zo silných a slabých stránok.



Obrázok č. 14: Postup pri spracovaní SWOT analýzy [2]

Ako už bolo povedané na začiatku rizikového manažmentu je analýza všetkých rizikových faktorov, ktoré môžu vystupovať ako „ohniská kríz“ (faktory rizika, príčiny vzniku kríz). Zvládnutie krízy je podmienené znalosťou rizika. Ohniská možných kríz môžeme určiť rôznymi spôsobmi, v tomto prípade sú pre dopravný podnik odporúčané strategické analýzy, metóda Delphi a brainstorming. Po vypracovaní strategických analýz manažér rizika (krízový manažér) v spolupráci s tímom zamestnancov spíše riziká z nich vyplývajúce (brainwriting), ktoré by mohli znamenať ohrozenie podniku. Podnik musí

počítat' s tým, že problémy prichádzajú aj z oblastí, kde to vôbec nikto nečaká. Čím konkrétnejšie sú vopred známe ohniská krízy, tým istejšie sa dá pracovať s problémami.

Možné ohniská kríz (faktory rizika) v dopravných podnikoch:

A. Interná kríza

Materiálová a surovinová kríza

- znehodnotenie nehnuteľností, ciest, vozidiel, náhradných dielov vplyvom nepredvídateľných okolností,
- nedostatok materiálu, surovín a energie potrebných pre splnenie objednávok,
- vysoký stupeň opotrebovania a zastarania vozidlového parku,
- nárast cien pohonných hmôt a energií,
- nevyhovujúci technický stav dopravných ciest.

Kríza v predaji

- výpadok počítačovej siete, porucha počítača,
- výpadok dodávateľa vozidiel (oneskorenie),
- klesajúci počet inovácií,
- nevyhovujúci technický stav dopravných ciest,
- nehody pri preprave nebezpečných tovarov a surovín.

Finančná kríza

- urgentné splatenie odložených úrokov,
- zvýšenie úrokových sadzieb, daňového zaťaženia,
- dodávatelia požadujú platby vopred alebo v hotovosti,
- prudké menové výkyvy.

Personálna kríza

- nedostatok kvalifikovaných pracovníkov,
- nedbalosť pracovníkov, problémy s pracovnou disciplínou,
- pracovné úrazy,

Kríza manažmentu

- odchody kľúčových zamestnancov,
- nejasné kompetencie a zodpovednosť vedúcich pracovníkov,
- ospravedlňovanie chýb a omylov,

- firemné problémy nie sú vyhodnocované a analyzované,
- nejasná predstava majoritných akcionárov o budúcnosti firmy.

Kríza v riadení

- nefunkčnosť stratégie a vízie firmy,
- zmeny sa realizujú len ak nastane vo vývoji nesúlad s prognózou,
- využívajú sa len finančné ukazovatele vývoja spoločnosti,
- informačný systém neposkytuje informácie pre strategické riadenie,
- v inováciách sa spoločnosť zameriava len na úspešné imitácie konkurencie,
- kvalita práce jednotlivých zamestnancov sa nesleduje a nevyhodnocuje,
- spokojnosť zamestnancov sa zisťuje nepravidelne a len neformálne,
- motivácia a sankcie sú len finančného charakteru,
- spoločnosť neriadi podnikateľské riziká, len na ne operatívne reaguje,
- spoločnosť pozná potreby zákazníkov, ale pre nedostatok finančných prostriedkov nemôže adekvátne reagovať,
- neexistuje plánovaný marketing, trh a požiadavky zákazníkov sa sledujú nepravidelne,
- prínos inovácií produktov sa nevyhodnocuje.

B. Externá kríza

Exogénne faktory

- politická situácia,
- štátna regulácia,
- sociálne nepokoje,
- masová migrácia obyvateľstva,
- napadnutie štátu vonkajším nepriateľom.

Kríza v konkurencii

- snaha o ovládnutie trhov,
- strata trhu,
- vstup nového konkurenta,
- expandujúca konkurencia.

Kríza v súťaži

- strata dobrého mena firmy,
- nekalá súťaž.

Odbytová kríza

- neplnenie objednávok,
- kolísanie, príp. stagnácia odbytu.

Kríza zákazníka

- insolventnosť odberateľov (kupujúcich),
- sťažnosti zákazníkov na kvalitu služieb,
- nárast individuálnej dopravy.

Kríza vyvolaná legislatívnymi podmienkami

- sprísnenie ekologických noriem,
- nové bezpečnostné predpisy,
- nové domáce a zahraničné legislatívne normy.

Kríza spôsobená kriminálnou činnosťou

- krádeže, falšovanie, nekryté šeky, vandalizmus, atď.

V tejto kategorizácii sú uvedené riziká, ktoré boli získané prostredníctvom konzultácií s manažérmi a majiteľmi konkrétnych dopravných podnikov a zahŕňajú širokú škálu podnikateľskej činnosti v doprave (nákladná doprava, osobná doprava, MHD). Samozrejme, že to nie sú všetky riziká, ktoré môžu pôsobiť na dopravné podniky, ale pre potreby tejto práce je daný súbor dostačujúci. Sú tu vymedzené hlavné oblasti, v ktorých by mal dopravný podnik hľadať ohniská potencionálnych kríz, slúžia však len na ilustráciu. Každý podnik si môže tieto oblasti, v ktorých sa vyskytujú rizikové faktory zvoliť sám, na základe spracovaných analýz. V tejto kategorizácii sa v podstate nevyskytujú poistiteľné riziká spojené s premávkou dopravných prostriedkov a zodpovednosťou za škody, z dôvodu ich veľkého počtu a spôsobu eliminácie, ktorý je prirodzený pre všetky dopravné podniky – poistenie.

5.3 Vymedzenie posudzovaného rizika

Každý manažér by mal poznať nielen riziko (ohnisko krízy), a jeho príčiny, ale aj charakter negatívnej udalosti spojenej s jeho prerastaním do krízy. Vymedzenie posudzovaného rizika by malo pozostávať z nasledujúcich krokov:

1. Krátky popis krízových situácií (faktorov rizika), potrebný k posúdeniu ohnisk kríz.
2. Vymedzenie stupňa pravdepodobnosti.
3. Určenie stupňa pravdepodobnosti (stavia na vlastnej skúsenosti a pripravenosti na riziko).
4. Stanovenie účinkov (môžu sa prejaviť v mnohých oblastiach činnosti firmy).
5. Hodnotenie všetkých ohnisk kríz (hodnotenie zapíšeme do formulára a prenesieme do matice, z celkového pohľadu na krízu môže byť odvodená krízová stratégia).

Tabuľka č. 1: Prehľad faktorov rizík v podniku

Ohnisko krízy (faktor rizika)	Kritérium obdobia	Časový odhad	Krátky popis krízovej situácie	Stupeň pravdepodobnosti
Porucha, prípadne výpadok počítačového systému, znehodnotenie údajov, atď.	Čas potrebný na získanie náhradného energetického zdroja a zálohovanie dát	6 min.	Vplyvom nepredvídateľných udalostí, výpadok počítačového systému, ktorého opätovné funkčné spustenie je časovo náročnejšie napr. 1 až 2 týždne	6 %
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v odbore	Čas potrebný na nábor a zaškolenie nových pracovníkov	6 mesiacov	Neočakávaný výpadok väčšieho počtu zamestnancov. Ide napr. o odchod do dôchodku, atraktívnejšie povolanie, nespokojnosť s finančným ohodnotením, atď.	23,3 %
...	...	...	...	...

Táto fáza má výrazne tvorivý charakter a preto ako určité zábrany hľadania rizík môžu vystupovať neschopnosť či neochota využitia minulých skúseností a nesprávne chápané názory, ktoré stotožňujú vyhľadávanie rizík s vnášaním pesimizmu do prípravy systému riadenia rizík. Výsledkom je písomný zoznam faktorov (príčin vzniku), vzťahujúcich sa na dané riziko. Veľký počet faktorov rizika by značne sťažil analýzu rizika je potrebné posúdiť významnosť týchto faktorov a vylúčiť tie nepodstatné.

5.4 Stanovenie významnosti faktorov rizika

V tejto fáze je nutné stanovenie významnosti jednotlivých faktorov rizika. Rozumie sa tým určitý stupeň ohrozenia úspechu podnikateľského zámeru. Z možných spôsobov realizácie tohto kroku je pre potreby dopravnej firmy vhodnejšie zamerať sa na *expertné hodnotenie* významnosti faktorov rizika a ako doplnkovú metódu použiť na hodnotenie vybraných faktorov *analýzu citlivosti*.

Expertné hodnotenie z hľadiska pravdepodobnosti výskytu faktora rizika bude v tomto prípade priamo závislé na dĺžke časového obdobia. Pre potreby tejto práce predstavuje smerodajné časové obdobie dĺžka strategického plánu. Keďže ide o dlhodobé plánovanie musia tu byť zahrnuté aj predpokladané odchýlky vo vývoji. Určitý faktor rizika je potom tým významnejší, čím je pravdepodobnejší jeho výskyt a čím je vyššia intenzita negatívneho vplyvu tohto faktora na efekty podnikateľskej činnosti. Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu faktorov rizika a intenzity účinkov na výsledky podnikateľskej činnosti nie je potrebné vyjadrovať kvantitatívne, ale stačí tu použiť verbálnu stupnicu s piatimi stupňami hodnotenia, kde pravdepodobnosť výskytu faktorov rizika môže nadobudnúť niektorú z týchto hodnôt: *zanedbateľná, malá, stredná, značná, vysoká*. Rovnakú stupnicu môžeme použiť na ohodnotenie účinku negatívneho vplyvu faktorov rizika na výsledky realizovanej podnikateľskej činnosti.

Pravdepodobnostné ohodnotenie uvedených situácií teda môže byť obdobne vyjadrené verbálne alebo číselne. Ide o tzv. subjektívnu pravdepodobnosť vyjadrujúcu mieru presvedčenia experta, resp. manažéra o možnostiach výskytu jednotlivých rizikových situácií.

V nasledujúcej fáze musíme určiť čo najviac oblastí v podniku, na ktorých sa nám môžu prejaviť účinky krízy. Potom nasleduje selekcia, pričom vynechávame, ale evidujeme krízy, o ktorých je vopred známe, že podnik je na ne už pripravený. Z hľadiska intenzity negatívneho vplyvu môže byť hodnotenie faktorov rizika realizované *metódou bodového hodnotenia*, kde sa zistí intenzita pôsobenia rizikových faktorov na vybrané ukazovatele firmy.

Analýza citlivosti na rozdiel od expertného hodnotenia vychádza z explicitného zobrazenia vplyvu faktorov rizika na efekty podnikateľského projektu vyjadrené napr. pomocou výnosnosti projektu, či pomocou niektorých kritérií založených na diskontovaní

peňažných tokov (napr. čistá súčasná hodnota, vnútorné výnosové percento). Porovnanie závislosti zisku (resp. iného kritéria) od faktorov rizika, resp. negatívnych (resp. pozitívnych) odchýlok predpokladaných hodnôt veľkosti zisku (či iného kritéria hodnotenia) podnikateľského projektu.

Analýzu citlivosti vykonávame pre najvýznamnejšie finančné ukazovatele (obrat, EBIT, čistý zisk, návratnosť investícií – ROI a pod.). Pri hodnotení prognóz sa musia identifikovať také kritické faktory, na ktorých závisia sledované ukazovatele (predajné ceny, výrobné náklady, variabilné náklady – mzdy a suroviny, inflácia, kurzové prepady a pod.). Ich výber veľmi závisí jednak na charaktere, jednak na časovom horizonte, ktorého sa predpoveď dotýka.

Ak sa zmení postupne každý z hlavných faktorov, zatiaľ čo ostatné faktory sa nemenia, možno sledovať ich pôsobenie na celkový výsledok. Tie faktory, ktorých zmeny najviac ovplyvňujú sledované výsledné hodnoty, sú považované za najkritickejšie a sú to teda tie faktory, ktorým sa musí venovať najväčšia pozornosť.

Analýza citlivosti pozostáva z dvoch hlavných krokov:

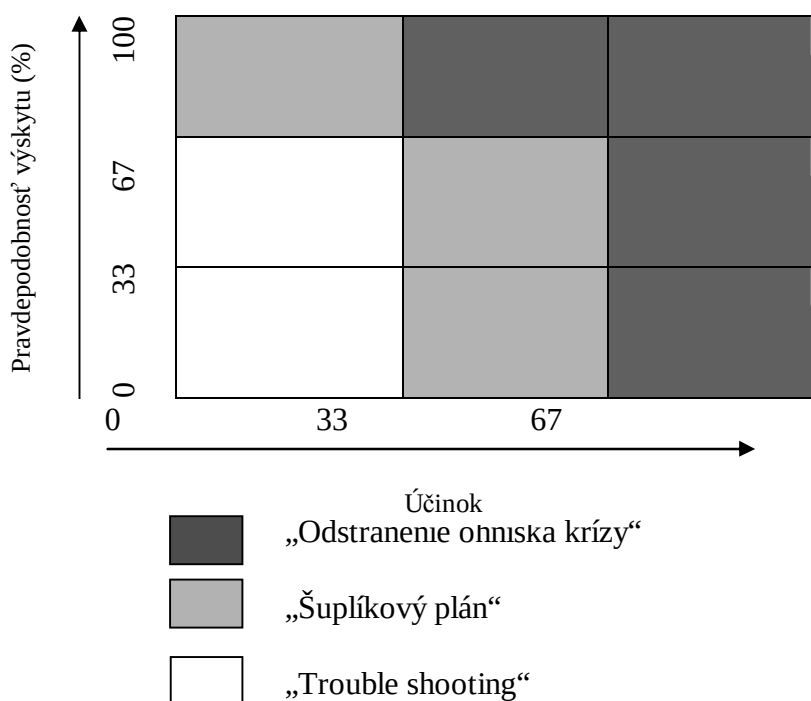
1. Identifikovať kritické faktory a možnosti ich vývoje venovať zvýšenú pozornosť.
2. Určiť zraniteľnosť (citlivosť) celkovej prognózy, pri určení možných tolerancií každého kritického faktora a sledovať dopad dôsledkov vývoja týchto faktorov na vybraný celkový ukazovateľ.

Vhodnosť jednotlivých nástrojov sa určuje podľa charakteru rizika a používa sa tak, aby bol v danej situácii najmenej nákladným spôsobom ako dosiahnuť cieľ v podobe zníženia, či úplnej eliminácie rizika.

Táto fáza je dôležitá pretože nám umožní znížiť počet rizikových faktorov, ktorým sa potom venuje v ďalších fázach manažmentu rizika. Aby sa mohla určiť najvhodnejšia stratégia eliminácie podnikateľského rizika je nutné zistiť polohu jednotlivých rizikových faktorov (ohnísk kríz) v rizikovej matici - Risk matrix (obrázok č. 15). Možné stratégie na odstránenie faktorov rizika:

- „šuplíkový plán“ – pre krízy, ktoré boli skôr nepravdepodobné alebo priemerne pravdepodobné a zatážujú existenciu podniku,
- „trouble shooting“ – aktívny postup behom krízy, ktorá je skôr nepravdepodobná a pri jej vzniku nedochádza k zásadnému ohrozeniu podniku,

- „odstránenie ohniska krízy“, ktorá môže ohroziť existenciu podniku.



Obrázok č. 15: Strategické možnosti eliminácie rizikových faktorov (Risk matrix) [1]

5.5 Príprava a realizácia opatrení k zníženiu rizika

Na základe vykonaných krokov sa určili ohniská možných kríz (faktory rizika). Čím je viac ohnísk kríz, tým je situácia v podniku problematickejšia. Taktiež to indikuje vážne ohrozenie podniku aj napriek tomu, že jednotlivé posudzované ohniská sa nám zdajú byť nepravdepodobné a pravdepodobnosť výskytu je minimálna. Táto matica nám dáva prehľad o ohniskách kríz, ktoré si vyžadujú realizáciu špeciálnych postupov smerujúcich k zníženiu stupňa ohrozenia. V prípade „šuplíkových plánov“ dochádza u mnohých odborníkov k rozdeleniu zaradenia do stratégie. Napríklad Gozora [8] obhajuje názor Koontza a Weinricha a zaraďuje ich pod zvládnutie krízy, ale Bělohávek a kol. [1] sa pripája k názoru Umlafovej a Pfeifera [14] a zaraďuje ich už pod odvrátenie vzniku krízy. Pre potreby tejto diplomovej práce ako aj pre potreby podnikov v dopravnom sektore je výhodnejšie zaradiť „šuplíkové plány“ pod zvládnutie krízy (obrázok č. 16).

Na základe pozície faktora rizika v matici, sa vypracujú primerané postupy a stratégie na odstránenie respektíve elimináciu daného rizikového faktora. Podľa možností dopravného podniku a druhov rizikových faktorov, môže ísť o ofenzívne alebo defenzívne

metódy riadenia rizika. Niektoré opatrenia však môžu byť vzhľadom na veľkosť rizika príliš nákladné, resp. ich nemožno takto ošetriť vôbec. V tomto prípade je pre významné neošetrené rizikové faktory (resp. i pre faktory ošetrené) pomocou nápravných opatrení potrebné spracovať včas plány korekčných opatrení (akčné plány, scenáre).



Obrázok č. 16: Prehľad krízových stratégií [8]

Aplikácia krízových stratégií:

1. Odstránenie ohniska krízy

Zabránenie vzniku krízy je možné dostatočnými investíciami pre zvýšenie istoty, alebo „opustením“, respektíve zrieknutím sa produktov a procesov ohrozených krízou. V prvom rade sa musia zhrnúť všetky dostupné informácie týkajúce sa tejto oblasti, ktoré sa využívajú pri realizácii tejto stratégie aj na iné ohniská kríz. Z navrhovaných riešení (variantov) označíme tie najvhodnejšie ako aj tie ktoré sme zavrhlí.

Tabuľka č. 2: Formulár realizácie stratégie

Kríza: Strata dobrého mena firmy			
Stratégia odstránenia: odstránenie krízy investovaním			
Riešenie: Charitatívna akcia – Podpora diagnostického centra pre mládež v Lietavskej Lúčke		Čas	Podpis zodpovedného
Krok 1:	Vytvorenie a uvoľnenie finančných prostriedkov	5 mesiacov	
Krok 2:	Výber vhodnej formy podpory po konzultácii s vedením danej inštitúcie	2 týždne	
Krok 3:	Určenie hlavného zodpovedného akcie	1 týždeň	
Krok 4:	Výber vhodnej akcie, s ktorou spojíme odovzdanie podpory	2 mesiace	
Krok 5:	Poverenie vedúcej osobnosti firmy odovzdaním podpory	1 týždeň	
Krok 6:	Odovzdanie finančnej alebo materiálnej pomoci za prítomnosti regionálnych i celoslovenských médií	1 deň	
Poznámka: Je tu potrebné určiť si výšku finančných prostriedkov, ktoré môže firma na túto akciu uvoľniť bez toho, aby ohrozila existenciu firmy.			

2. Odvrátenie vzniku krízy

Celkové ohrozenie je možné znížiť:

- *včasným rozpoznáním vývoja krízy (problému)* – patrí sem systém výstrah na základe klasického plánovania a porovnávania skutočných hodnôt s plánovanými a zostavenie zoznamu indikátorov, ktoré majú priamu súvislosť s ponukou firmy a jej ostatnými kľúčovými činnosťami,
- *zamedzením eskalácie* – zistenie, že organizácia stojí pred krízou, by malo viesť k akciám, ktorých cieľom je zabrániť kríze. Pomaly vznikajúce krízy môžu byť zohľadnené v rámci strategického plánovania:
 - sústredením na výrobky alebo služby, ktoré sú nenáchylné ku krízam,
 - podporou vývoja nových produktov,
 - zabezpečením finančných prostriedkov potrebných k odstráneniu krízy,
 - opatrným plánovaním rizikových produktov,
 - realizáciou zmien investičných plánov.

3. Zvládnutie krízy

- „*šuplíkové plány*“

Prioritou podniku by malo byť udržanie podielu na trhu, respektíve doterajších klientov. V období prekonávania rizík je podnik oslabený najmä z obchodného hľadiska, lebo zákazníci neváhajú opustiť podnik, ktorý sa dostal do obchodných ťažkostí a **konkurencia** je pripravená využiť jeho slabé stránky vo svoj prospech. Obchodná situácia následne ovplyvní dostupnosť finančných zdrojov. Riešenia problémových situácií až v okamihu ich výskytu, v časovej tiesni pod tlakom naliehavých okolností, nie sú spravidla príliš kvalitné a oneskorené reakcie môžu viesť k značným stratám. Pre úspešné prekonávanie rizík je potrebné, aby špeciálny tím riadený rizikovým manažérom, pripravil tzv. *plán prežitia* (respektíve *plán korekčných opatrení*), ktorý by mal pozostávať z nasledujúcich krokov [20]:

- spracovanie krízového plánu,
- spracovania plánu záchrany trhu
- spracovania plánu obnovenia prevádzky,

- realizácia plánu,
- kontrola realizácie.

Plány korekčných opatrení sa spracovávajú pre zásadné situácie, ktoré majú úzky vzťah k významným faktorom rizika podnikateľskej činnosti firmy. Sú pritom chápané vždy ako zásahy do stratégie projektu. Zvyčajne sú preto schvaľované na strategickej úrovni riadenia vo firme.

Zvládnutie krízy pomocou „šuplíkového plánu“ znamená zvládnutie nepravdepodobných krízových situácií so slabým účinkom, napríklad vývojom koncepcií ad-hoc, teda až po ich vzniku. Krízy vznikajúce v krátkej a stredne dlhej dobe nemôžu byť zohľadnené v strategickom pláne. Napríklad ako nepredvídateľné udalosti môžeme chápať povodne, veterné smršte, zemetrasenia, požiare atď. Ak zanedbáme finančné náklady, ktoré pokryje poistenie ešte stále tu zostáva strata, ktorá vznikne prestojmi v predaji a službách ako dôsledok návratu zariadenia do pôvodného stavu. Tu má zmysel len rýchla reakcia v podobe vopred pripravených alternatívnych plánov (scenárov). Každý šuplíkový plán respektíve plán korekčných opatrení vymedzuje:

- automatické riešenia predvídateľných situácií (formulácia predstáv o vecnom, časovom a finančnom riešení variantov a zodpovedajúcim postupe zásahu),
- zmapovanie prostriedkov zvládnutia krízy (kde hľadať tieto prostriedky, ako zabezpečiť ich dosiahnuteľnosť, ako ich aktivovať),
- definícia rolí aktérov zvládnutia krízy a vzťahov medzi nimi (vrcholové vedenie, krízoví analytici, hovorcovia),
- personálne obsadenie krízového tímu a jeho spolupracovníkov,
- pravidlá krízovej komunikácie (ujasnenie obsahu informácií nevyhnutných pre riadenie krízy, zaistenie náležitého prístupu k nim, určenie kto, kedy y o čom musí byť informovaný).

Pri náhlej kríze zostavíme jednoduchý šuplíkový plán v tvare formulára, napríklad: *Popis krízy* - Veľké straty pri vypuknutí požiaru v priestoroch garážovania dopravných prostriedkov a v administratívnych budovách.

Pravdepodobné efekty: strata vozidiel a náhradných dielov, náklady navyše, strata budovy, ohrozenie života.

Tabuľka č. 3: Postup riešenia krízy

Základný princíp: Výhradne interná záležitosť, žiadne informácie na verejnosť pred zistením			
Opatrenie	Priorit	Kedy	Zodpovedný
INTERNÉ			
zvolanie krízového tímu	2	okamžite, na druhý deň	vedúci krízového tímu
informovať mestský hasičský zbor	1	okamžite	strážna služba
informovať strážnu službu	1	okamžite	pracovník skladu
informovať políciu	1	okamžite	strážna služba
informovať riaditeľa	2	okamžite, do 20 minút	strážna služba
informovať vedenie	2	okamžite, na druhý deň	riaditeľ
EXTERNÉ			
vyjadrenie pre tlač a televíziu	2	na druhý deň	hovorca podniku
Zhotovené:	Kontrola dňa:		Zodpovedný pracovník:

Je zrejmé, že plány korekčných opatrení nie je účelné spracovávať pre všetky možné budúce krízové (rizikové) situácie, ale len pre určité zásadné situácie, ktoré majú úzky vzťah k významným faktorom rizika podnikateľskej činnosti.

- *Vytvorenie „vankúša z dobrej povesti“*

Vo všeobecnosti sa firmy a podniky venujú tejto oblasti až vtedy, keď nastane kríza, čo je veľmi nebezpečné podceňovanie situácie. Každá kríza sa dá zvládnuť o to ľahšie, čím je image podniku lepšia. V minulosti sa potvrdilo, že tlmiaci účinok image podniku voči kríze je tým väčší, o čo nápadnejšie sú akcie spojené s jeho vytvorením. Pri vytváraní dobrej povesti nemá význam robiť akékoľvek účtovné výpočty. Opatrenia k tvorbe image sú väčšinou stratové podnikateľské rozhodnutia, ktoré sa môžu v budúcnosti vyplatiť.

- *„Trouble shooting“*

Znamená rýchlo prijímať závery a flexibilne reagovať na krízovú situáciu. Je dôležité aktívne pôsobiť na samotný priebeh krízy a nenechať sa zatlačiť do obrannej pozície. Aj v tomto prípade však musí byť pripravený krízový tím a jeho hlavné zásady:

- menovanie koordinátora krízového tímu,
- zostavenia tímu z pracovníkov, ktorí prispievajú k riešeniu krízy,
- uvoľnenie členov tímu od ostatných povinností,
- zaistenie rýchleho toku informácií,
- disponibilita potrebných zdrojov,

- pripravenie potrebného vybavenia,
- vypracovanie harmonogramu termínov pre informovanie majiteľov, vedenia, verejnosti a zamestnancov.

4. Krízy, na ktoré podnik nemá dosah

Môžu sa vyskytnúť krízy, na ktoré podnik vzhľadom na svoju pozíciu nemá dosah. Napr. politická situácia, zvýšenie úrokových sadzieb, sprísnenie ekologických noriem, menové výkyvy a podobne. Tu sa nám ponúka len jedno riešenie: „Maximálne prispôsobenie sa v minimálnom čase!“

5. Využitie krízy

Stratégia využitia krízy je založená na prísnom skúmaní príčin, priebehu a ekonomického dopadu krízy s cieľom zlepšiť východiskovú situáciu pri riešení budúcich problémov. Ide o vypracovanie zoznamu dobrých a negatívnych skúseností a ako v budúcnosti zabrániť vzniku novej krízy alebo ako sa počas nej správať. Osvedčilo sa usporiadanie tvorivej porady alebo workshopu, kde sa získané poznatky po zvládnutí krízy vyhodnotia.

Prehľad dokumentov spracovávaných pri analýze rizika:

- charakteristika identifikovaných faktorov rizika s uvedením ich závažnosti,
- prehľad významných faktorov rizika a málo dôležitých faktorov rizík,
- prehľad akcií orientovaných na odstránenie či oslabenie príčin vzniku rizika, vymedzenie kritérií (meracích ukazovateľov), ktoré slúžili na hodnotenie podnikateľských aktivít,
- spracované plány korekčných opatrení umožňujúce pohotovo riešiť rizikové situácie,
- stanovenie podstatných faktorov, ktoré je nutné v budúcnosti sledovať a vymedzenie foriem a spôsobov sledovania,
- zoznam pracovníkov, ktorí sa podieľali na analýze a hodnotení rizika ako i pracovníkov zodpovedných za elimináciu daného faktora rizika, atď.

Manažment riadenia rizika využíva princíp *spätnej väzby* alebo *predikačnej väzby* (spôsob, kedy je subjekt zoznamy so súčasným stavom, možnými hrozbami a má čo najúplnejšie informácie o možnom priebehu ich naplnenia). Spätná analýza slúži na optimálne využitie poznatkov a skúseností plynúcich z chýb, problémov a úspechov pri

príprave a realizácii závažných strategických rozhodnutí, čo sa v konečnom dôsledku premietne aj do efektivity vynakladajúcich zdrojov.

Veľký dôraz treba klásť na maximálne využitie fázy redukcie rizika a jeho eliminácie tak, aby sa akčné plány a scenáre vypracovali len pre zostávajúce riziká. Hľadanie všeobecne platných preventívnych opatrení pre významné zníženie pravdepodobnosti vzniku kríz a obmedzenie ich prípadných následkov je predmetom záujmu *krízového plánovania* ako súčasti *krízového riadenia* [15].

5.6 Odporúčané spôsoby eliminácie podnikateľského rizika v dopravných podnikoch

Jednotlivé postupy znižovania podnikateľského rizika (či už vybraného projektu alebo cieľa podnikateľskej činnosti), nevystupujú spravidla izolovane, ale vo vzájomnej previazanosti, kedy sa súčasne uplatňuje viac týchto spôsobov a opatrení tvoriacich bezpečnostnú politiku firmy. Premyslená bezpečnostná politika je jedným zo základných predpokladov dlhodobu úspešných podnikateľských stratégií firiem. Prítomnosť rizika je nevyhnutelná a preto musia byť vykonané opatrenia na jeho znižovanie. Postupy znižovania podnikateľského rizika môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

5.6.1 Ofenzívne postupy

Zameriavajú sa na odstránenie, či oslabenie príčin vzniku rizika, cieľom je ovplyvniť vlastné príčiny rizika tak, aby nedošlo v budúcnosti k situáciám, ktoré sú pre projekt značne nepriaznivé. Jedná sa teda o *opatrenia preventívne*:

- *využívanie sily* – záleží na pozícii firmy a jej reálnych možnostiach, napr. pri usmerňovaní priechodnosti legislatívnych opatrení alebo pri nastolovaní vyjednávanej pozície s partnermi,
- *presun rizika* – opäť závisí na vyjednávacej pozícii firmy, zvyčajne sa premieta do obsahu uzatváraných zmlúv a kontraktov s partnermi firmy (platobné podmienky, garancia, spôsob dodávky, poistenie,...),
- *zákaznícky prístup* – zahrnutie zákazníka do interných procesov firmy znižuje rizikovosť straty trhovej pozície v dôsledku prechodu zákazníka ku konkurencii,

- *logický rámec projektov* – pri zakladaní projektov sa musí brať do úvahy tzv. „vnútorná logika projektu“ (poslanie, ciele, akcie) ako nutné podmienka a riziká prístupujúce ku každému vyššie zmienenému kroku, čiže „vonkajšia logika“ ako postačujúca podmienka,
- *vertikálna integrácia* – pokiaľ sa zistí, že je výhodnejšie nahradiť nákup polotovarov vlastnou výrobou (napr. akvizícia dodávateľských firiem),
- *outsourcing* – pokiaľ sa naopak zistí, že je efektívnejšie ustúpiť od vlastnej výroby subkomponentov a nahradiť ich externým nákupom.

5.6.2 Defenzívne postupy

Zameriavajú sa na zníženie nepriaznivých dôsledkov rizika. Opatrenia sa sústreďujú na znižovanie nepriaznivých dopadov výskytu určitých rizikových situácií v prípade ich vzniku. Sú pripravené len v podobe určitých plánov a realizované až v prípade výskytu určitej rizikovej situácie, sa označujú ako *korekčné opatrenia*:

- *flexibilita podnikania* – znamená realizovať také opatrenia v organizačnom usporiadaní, v uplatňovaní systémov motivácie a stimulácie a v nákladovej štruktúre, ktoré vedú ku skráteniu doby odozvy firmy na vzniknuté zmeny na trhu,
- *diverzifikácia* – je rozložením rizika, napr. do výrobného programu, odbytových ciest a podnikovej logistiky, zákazníkov, geografických oblastí,... Zníženie rizika, ktoré je dosiahnuteľné diverzifikáciou, je tým väčšie, čím sú jednotlivé elementy na sebe menej závislé.
- *Joint Ventrure* – tvorba spoločných podnikov je motivovaná znížením rizika spojeného s vysoko nákladnými projektmi a dlhou dobou návratnosti investícií. Výhodou je, že každý účastník sa tu podieľa tak, aby jeho strata v prípade neúspechu neohrozila finančnú stabilitu celého podniku,
- *poistenie* – napríklad komerčných a rizík u exportných podnikateľských operácií. Poistné sadzby závisia na type poistenia, jeho dĺžke a rizikovosti teritória,
- *termínové zaisťovanie* – zameriava sa na ochranu proti nepriaznivým zmenám úrokových sadzieb a devízových kurzov (future rate agreement, úrokové swapy, opčné stratégie pri nákupoch),
- *etapovitost' pri realizácii projektov* – každá nasledujúca etapa závisí na výsledkoch predchádzajúcej etapy,

- *vytváranie rezerv* – najlepšie v likvidnej forme, čím sa dá operatívne riešiť eventuálny dopad rizík.

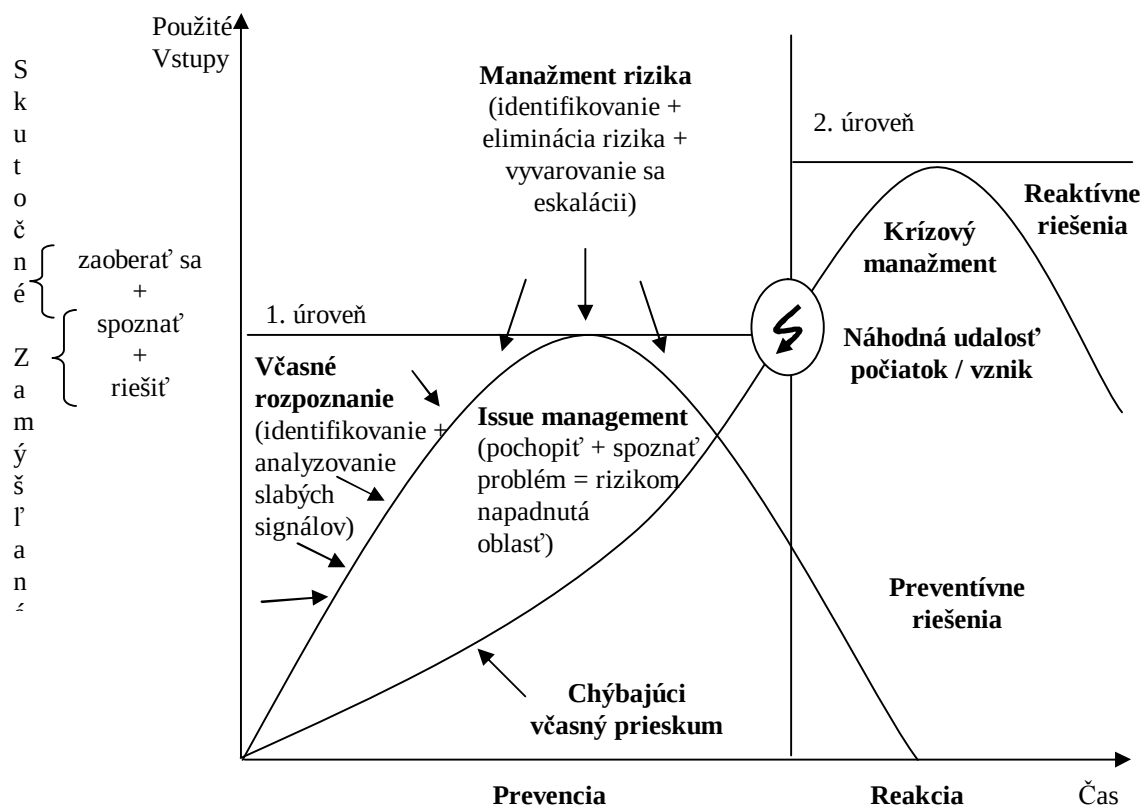
Jednou z najdôležitejších metód znižovania rizika v obchodnom kontakte firiem je získavanie dodatočných informácií. Príčinou prípadného neúspechu by nemala byť neinformovanosť. Firmy znižujú obchodné riziko tak, že získavajú dodatočné informácie o svojich obchodných partneroch, snažia sa zistiť informácie o konkurencii, realizujú marketingové prieskumy,... Rais a Smejkal [15] odporúčajú sledovať tieto informácie:

- kancelárske informácie (kontaktné údaje, aktivity, veľkosť),
- vlastníci a manažment (kto podnik ovláda a riadi),
- majetkovo prepojené spoločnosti
- finančnú situáciu podniku (účtovné výkazy, pomerové ukazovatele)
- okolie (odbor, konkurencia, produkčná sila),
- hodnotiace informácie (rating, získané certifikáty, oprávnenia),
- valné zhromaždenie (význam rozhodnutia, personálne zmeny),
- ďalšie informácie ovplyvňujúce situáciu subjektu (významné objednávky, zmeny vlastníctva, súdne spory),
- dokumenty (výročné správy, inzeráty, prospekty),
- komentáre, analýzy (novinári, nezávislé inštitúcie).

Zníženie rizika a tým aj vyššia bezpečnosť podnikateľskej činnosti sa nedá dosiahnuť bez vynaloženia nákladov. Preto sa v rozhodovacom procese musí posudzovať dosiahnuteľný stupeň zníženia rizika pri ešte pre firmu ekonomicky prijateľných nákladoch.

5.6.3 Eliminácia podnikateľského rizika prostredníctvom issues manažmentu

Riadenie problémov, manažment rizík a krízový manažment by v rámci bezpečnostného manažmentu dopravných podnikov by nemali byť realizované samostatne, ale vo vzájomnej previazanosti. Týmto spôsobom sa totiž podnik dokáže brániť proti strate konkurencieschopnosti a poškodeniu dobrého mena. Nakoľko príčinu krízy treba zistiť už v prvopočiatku a riadením sa vyvarovať negatívnych dôsledkov z nej plynúcich. Časový priebeh realizácie jednotlivých fáz riadenia krízy je však v praxi často opačný. S prevenciou sa začína, až keď už podnik postihla kríza.



Obrázok č. 17: Prepojenie issues-, rizikového a krízového manažmentu [18]

Medzi javy a procesy, ktoré sa v súčasnosti najčastejšie spájajú s termínom kríza, resp. krízová situácia autori zaraďujú najmä zlé hospodárske výsledky podniku, zneužitie informácií, nízka schopnosť podniku brániť sa konkurencii, vmanévrovanie podniku do konkurzu, prevádzkové alebo ekologické havárie, štrajk, masové prepúšťanie zamestnancov, dlhodobé nevyplácanie miezd zamestnancom, neúspešné kolektívne vyjednávanie, korupčné aféry, zahlcovanie trhu nekvalitnými výrobkami alebo službami a ďalšie. Príčinami vzniku ako aj rozvoja – narastania krízových javov a procesov v podniku je celý rad faktorov, ktoré spočívajú tak v ekonomickej ako aj psychologickej oblasti a majú bezprostrednú spojitosť s riadením spoločnosti.

Na základe analýzy uvedenej problematiky vo tejto diplomovej práci, ako aj praktického využitia v praxi odporúčam implementáciu **issues manažmentu** spolu s manažmentom rizík a krízovým manažmentom ako najefektívnejšieho systémového prostriedku do organizačných štruktúr dopravných podnikov.

ZÁVER

Globalizácia a vstup do európskych štruktúr výrazne zmenili charakter konkurenčného prostredia v doprave a ovplyvnili pôsobenie aj iných strategicky dôležitých faktorov. Taktiež po transformácii a privatizácii štátnych dopravných podnikov na Slovensku prevláda v súčasnom období nadbytok dopravných kapacít a zvyšuje sa konkurenčný boj o zákazníka. Spoločnosť stále pozornejšie sleduje najmä negatívne vplyvy dopravy na životné prostredie a ohrozenie bezpečnosti dopravy dopravnými nehodami.

Každý podnik, ktorý chce v tomto prostredí prežiť, si musí uvedomiť, že riziko je neoddeliteľnou súčasťou každej podnikateľskej činnosti a je nevyhnutné ho riadiť. Podnikateľské riziko pre dopravný podnik predstavuje nebezpečenstvo podnikateľského neúspechu, ale zároveň je spojené s nádejou na dosiahnutie dobrých hospodárskych výsledkov. Ak podnik nechce dopady, s ktorými sa spája pojem riziko, nechať nekontrolovane pôsobiť, musí aktívnym spôsobom túto problematiku riadiť.

Je umením firemného manažmentu na jednej strane dlhodobo riadiť a na druhej strane vyhnúť sa nadmernej neistote, neurčitosti a riziku a tak zvyšovať bezpečnosť podnikateľskej činnosti spoločnosti prostredníctvom aplikácie prvkov bezpečnostného manažmentu do podnikania. Issue manažment, manažment rizík a krízový manažment by v rámci bezpečnostného manažmentu nemali byť realizované samostatne, ale vo vzájomnej previazanosti. Týmto spôsobom sa podnik dokáže trvalo brániť proti strate konkurencieschopnosti a poškodeniu dobrého mena.

Jedným z najdôležitejších spôsobov ochrany pred realizáciou rizík je v podnikateľskej činnosti issues manažment. Včasným rozpoznaním potenciálnych problémov a príležitostí si dopravná firma buduje výhodné postavenie v súčasnom silnom konkurenčnom prostredí a buduje dlhodobú stratégiu ďalšieho rozvoja.

Zvláštnu pozornosť sme venovali metódam analýzy rizík a zvlášť vybraným metódam tvorivého myslenia. Je nesporné, že najvyššou hodnotou nielen v dopravných podnikoch je tvorivé myslenie. Vzhľadom na všetky aspekty riadenia podnikateľských rizík v dopravných podnikoch sme zostavili návrh na metodiku riadenia rizík.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. a kol., *Management*, Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-8848-45-8.
- [2] BURGER, I., *Zvládnutie rizika v podniku*, In: Manažér, 1997 č. 4.
- [3] ČUNDERLÍK, D., *Lexikón podnikania a manažmentu*, Bratislava: EPOS, 1996. ISBN 80-88810-69-8.
- [4] ČUNDERLÍK, D., *Manažment rizika podnikania*, Bratislava: Heuréka. 1998. ISBN 80-88810-95-7
- [5] ČUNDERLÍK, D., *Podnikateľské riziko – Praktikum*, EU Bratislava: EPOS, 1998. ISBN 80-225-0960-4.
- [6] FOTR, J., *Strategické finančné plánovanie*, Praha: GRADA, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- [7] FOTR, J., *Manažérske rozhodovanie*, Praha: Ekopress. 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- [8] GOZORA, V., *Krízový manažment*, Nitra: SPU. 2000. ISBN 80-7137-802-X
- [9] HITTMÁR, Š., *Manažment v doprave*, Žilina: EDIS ŽU. 2001. ISBN 80-7100-784-6.
- [10] HOFREITER, L., *Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia*, ŽU v Žiline: EDIS 2004. ISBN 80-8070-181-4.
- [11] HUMPERT, B., HOLLEY, P., *Expert Systems in Finance Planning*, Expert Systems, č. 2. 1999
- [12] CHEVALIER, A., HIRSH, G., *Riziká podnikání*, Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN 80-85865-05-X
- [13] MIKOLAJ, J., *Rizikový manažment.*, Žilina: RVS FŠI ŽU, 2001. ISBN 80-88829-65-8
- [14] PFEIFER, L., Umlaufová, M., *Podnikateľské krize v aktuálnom českém hospodárskom prostredí*, Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85865-52-1
- [15] RAIS, K., Smejkal, V., *Řízení rizik*, Praha: GRADA, 2003. ISBN 80-247-0198-7
- [16] Řezníček, B., Šaradín, P., *Marketing v dopravě*, Praha: Grada, 2001 ISBN 80-247-0051-4
- [17] TIGGES, Ch., *Balanced Scorecard*, www.risknet.de 13. 7. 2002
- [18] TÖPFLER, A., *Issue-, Risiko und Krisenmanagement in Dreiklang*, In: Risiken des Unternehmens- vorbeugen und meistern, München: Rainer Hampp Verlag, 2002

- [19] VACEK, J. a kol., *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*, Projekt Leonardo da Vinci, Katedra inovací a projektů, FEK ZČU, Západočeská univerzita v Plzni, 2004
- [20] VARCHOLOVÁ, T., *Podnikateľské riziko*, Ekonóm: Bratislava 2002. ISBN 80-225-1609-0
- [21] VLACHYNSKÝ, K., *Finančné inžinierstvo*, Bratislava: IURA EDITIONT, 2001. ISBN 80-89047-08-4
- [22] ZELENÝ, J., Slosiarik, J., *Manažérstvo rizika*, TU Zvolen 2000, ISBN 80-228-0892-X
- [23] ŽÁRY, I., *Dá sa kríze vyhnúť?* In: Zborník „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí.“ FŠI ŽU 2004

Internetové zdroje:

<http://www.europa.eu.int/pol/trans/>

<http://www.statistics.sk>

<http://www.manager.sk>

<http://www.etrend.sk>

<http://www.colspedia.sk>

<http://www.sad.sk>

<http://www.dpb.sk>

<http://www.dpmz.sk>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Priebeh manažmentu rizika.....	13
Obrázok č. 2: Manažment rizika a controlling rizika.....	14
Obrázok č. 3: Vzťah medzi celkovým systémom podnikového manažmentu a subsystémom krízového manažmentu.....	17
Obrázok č. 4: Fázy od rozpoznania až po zvládnutie problému.....	18
Obrázok č. 5: Fázy od rozpoznania až po zvládnutie problému.....	19
Obrázok č. 6: Členenie dopravných služieb podľa klasifikácie OSN.....	28
Obrázok č. 7: Schéma vzťahu manažmentu, marketingu, rizikového manažmentu a dopravy.....	29
Obrázok č. 8: Rôzne očakávania trhov a akcionárov.....	31
Obrázok č. 9: Príležitosti a hrozby spojené so vstupom do EÚ.....	32
Obrázok č. 10: Všeobecná schéma systému riadenia rizika.....	35
Obrázok č. 11: Výhody a nevýhody brainstormingu.....	42
Obrázok č. 12: Stratégia riadenia rizika.....	48
Obrázok č. 13: Prvky strategickej analýzy.....	50
Obrázok č. 14: Postup pri spracovaní SWOT analýzy.....	51
Obrázok č. 15: Strategické možnosti eliminácie rizikových faktorov (Risk Matrix)..	58
Obrázok č. 16: Prehľad krízových stratégií.....	59
Obrázok č. 17: Prepojenie issues-, rizikového a krízového manažmentu.....	67

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Prehľad faktorov rizík v podniku.....	55
Tabuľka č. 2: Formulár realizácie stratégie.....	59
Tabuľka č. 3: Postup riešenia krízy.....	62

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1, 2: Podiel vybraných druhov dopravy v EÚ v roku 2004.....	22
Graf č. 3 : Podiel vybraných druhov dopravy v SR v roku 2004.....	23