

Analýza a řízení podnikatelských rizik

Marcela Plačková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela Plačková**
Osobní číslo: **L13210**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik.
2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhnete opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik ve vybraném podniku.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. **Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.**

[2] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.**

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 27.4.2016


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce "Analýza a řízení podnikatelských rizik" je provést analýzu rizik v daném podniku, definovat možná rizika, ohodnotit je a navrhnout určitá opatření na jejich snížení. V teoretické části se tato práce zabývá všeobecným pojetím slova riziko, charakteristikou podnikatelských rizik a specifickými riziky pro zemědělství - vinařství. Dále se zaměřuje na analýzu rizik, řízení a metody snižování rizik. V praktické části bakalářská práce představuje vybraný podnikatelský subjekt Vinice Hustopeče s.r.o., pod vedením Znovínu Znojmo, kde je prakticky provedena analýza rizika. Identifikuje současná rizika podniku i možná budoucí rizika, jejich ohodnocení a případná opatření.

Klíčová slova: analýza rizik, riziko, rizikový faktor, SWOT analýza, vinařství

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis "Business risk analysis" is to conduct risk analysis in chosen business, define potential risks, assess and evaluate it and propose solutions for its reduction. In theoretical part, this thesis is focused on various concepts of the term risk, characteristics of business risks, with special attention to risks related to agriculture – viticulture. Thesis is focused on risk analysis and risk reduction. In the practical part of thesis author conducts risk analysis on chosen business entity "Vinice Hustopeče", Znovín Znojmo company. Furthermore author identifies current risks of company, and probable future risks, evaluates it and offers possible measures.

Key words: risk analysis, risk, risk factor, SWOT analysis, viticulture

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala **Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D.**, vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady a podporu, k jejímu vypracování. Zde chci také poděkovat majitelce společnosti Vinice Hustopeče s.r.o. za vstřícnost, poskytnutí materiálů a cenných informací. Velké poděkování patří mé rodině za pomoc a psychickou podporu a velký dík mému synovi za obrovskou trpělivost.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO	11
1.1 PŮVOD RIZIKA A JEHO MOŽNÉ DEFINICE.....	11
1.2 KLASIFIKACE RIZIKA	12
1.2.1 Členění rizik podle charakteristiky.....	13
1.2.2 Členění rizik dle velikosti	13
1.2.3 Podnikatelská rizika	14
1.2.4 Specifická rizika pro zemědělství - vinařství	15
2 ANALÝZA RIZIKA.....	18
2.1 IDENTIFIKACE AKTIV.....	20
2.2 STANOVENÍ HODNOTY AKTIV.....	21
2.3 IDENTIFIKACE HROZEB A ZRANITELNOSTI	21
2.4 STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA	22
2.5 METODY IDENTIFIKACE RIZIK	22
2.5.1 Kvalitativní metoda	22
2.5.2 Kvantitativní metoda	25
3 ŘÍZENÍ RIZIK	26
3.1 OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ RIZIKA	26
3.1.1 Ofenzivní řízení firmy	27
3.1.2 Retence rizika.....	27
3.1.3 Redukce rizika.....	28
3.1.4 Diverzifikace	28
3.1.5 Pojištění.....	28
3.1.6 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty	28
3.1.7 Opatření a monitoring	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 VINAŘSTVÍ.....	30
4.1 HISTORIE	30
4.2 SOUČASNÁ DOBA.....	31
4.3 ZÁKON Č. 256/2011 SB.	31
4.4 NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 75/2015.....	31
5 SPOLEČNOST VINICE HUSTOPEČE S.R.O.....	33
5.1 CÍLE SPOLEČNOSTI.....	33
6 SWOT ANALÝZA	34

6.1	SWOT ANALÝZA - TEORIE	34
6.2	SWOT ANALÝZA V PODNIKU VINICE HUSTOPEČE S.R.O.	35
6.2.1	Silné stránky	38
6.2.2	Slabé stránky	38
6.2.3	Příležitosti	39
6.2.4	Hrozby	39
7	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	40
7.1	SKÓROVACÍ METODA - TEORIE	40
7.2	SKÓROVACÍ METODA RIZIK VE SPOLEČNOSTI VINICE HUSTOPEČE S.R.O.	40
7.3	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH RIZIK	41
7.4	MAPA RIZIK	57
8	POROVNÁNÍ SKLIZNĚ SPOLEČNOSTI ZA POSLEDNÍCH 5 LET	59
9	VÝSLEDKY ANALÝZ, NÁVRH OPATŘENÍ PRO SPOLEČNOST	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70

ÚVOD

Riziko má vliv v životě na každého z nás. Každý den se s ním setkáváme a snažíme se vliv rizika na naše životy určitým způsobem řídit. Ať už je to založeno na zkušenostech, vědomostech nebo zdravém rozumu, vždy se snažíme riziko snížit na minimum a nejlépe se mu vyhnout. Stejně tak je tomu i v podnikatelské oblasti. Riziko je neoddelitelnou součástí každého podnikání. Zvyšující se globální problémy, požadavky spotřebitelů, zvýšený počet konkurence, politické změny, to vše může mít nepříznivý dopad na podnik.

Jaká jsou rizika a jak s nimi dále nakládat, to je otázka, kterou se zabývá řízení rizik nebo jinak řečeno Management rizik. Řízení rizik pomáhá snížit nebo zcela zamezit působení negativních faktorů ať již existujících nebo budoucích. Velice důležitý je správný výběr řešení daného rizika. Výsledkem řízení rizika je rozhodnutí, které vychází z analýzy rizika. Rozhodnutím přijímáme opatření pro eliminaci rizika.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat riziky v zemědělství, kde se budu přesněji věnovat odvětví vinařství. Zaměřím se na rizika ve vybraném podniku Vinice Hustopeče s.r.o.

Cílem této práce je provést analýzu rizik a zhodnocení těch rizik, která mohou na podnik působit negativně a způsobit mu ztráty nebo mít i fatální následky v komplexním pojetí životního cyklu podniku. Po vymezení problematických oblastí, dle možností navrhnout opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik v podniku.

V teoretické části se budu zabývat teorií podnikatelských rizik a jejich řízením. Následně pak budu z teoretické části čerpat při zpracování části praktické. K provedení praktické části použiji dvě metody analýzy rizik. Pomocí analýzy SWOT budu specifikovat silné a slabé stránky společnosti, její možné příležitosti a hrozby. Dále provedu skórovací metodu, která zahrnuje identifikaci rizik, jejich následné ohodnocení, určení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizikových faktorů. Provedu vyhodnocení rizik, která mohou mít určitý dopad na chod společnosti. Navrhnou opatření na zlepšení řízení rizik a pro přehlednou vizualizaci využiji tabulek a mapu rizik. Na závěr zhodnotím navržená opatření pro eliminaci případných rizik.

Při zpracování bakalářské práce budu také vycházet ze studijních materiálů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Definici rizika můžeme všeobecně chápat tak, že s určitou pravděpodobností nastane událost, která se liší od předpokládaného cíle. Obsahuje určitou míru nejistoty. Velice často se riziko s pojmem nejistota zaměňuje. Avšak důležitý faktor, který od sebe pojmy riziko a nejistota rozlišuje je ten, že riziko je určitým způsobem měřitelné.[3] Riziko je veličina, jejíž hodnota je dána odhadem například analytickým.

Rizika jsou nedílnou součástí života každého z nás. Jsou přítomna všude. V současné době, která přináší pokroky v průmyslu, technologii, výpočetní technice, aj. ale i problémy globalizace, se nárůst rizika znatelně zvyšuje. Jako obrany proti rizikům, kterým jsou vystaveny všechny podnikatelské subjekty, se využívá metody risk managementu. Každá společnost, organizace, se již od svého vzniku potýká s mnoha riziky, a z tohoto důvodu by měla mít ve svých řadách specialistu na řízení rizik. Čím lépe je podnik na rizika připraven, tím snadněji se s nimi dokáže vyrovnat.

S rizikem jsou spojovány dva pojmy:

- **neurčitý výsledek** - výsledek musí být vždy nejistý. Pokud s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nemůžeme mluvit o riziku. Musí existovat alespoň dvě varianty.
- **alespoň jeden z výsledků je nežádoucí** - v obecném chápání si jako příklad můžeme uvést jednotlivce nebo podnikatelský subjekt, který investuje, rozhoduje se mezi dvěma akcemi. Zde buď získá, nebo ztratí.[7]

1.1 Původ rizika a jeho možné definice

Přesný původ slova riziko můžeme pouze odhadovat. Podle Vladimíra Smejkal a Karla Raise je to historický výraz pocházející ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Z italského *Rizico* označovalo úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Vztahuje se k pochybnosti. Ta může pro námořníka představovat korálový útes. Je používán pro nepříznivou, ale i náhodnou událost.[7] Dále můžeme uvažovat o riziku podle arabského slova *risq*, které označuje „všechno, co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“. Zde je

význam slova chápán jako náhodný a příznivý výsledek.[5] V dnešní době je bráno riziko spíše jako nebezpečí vzniku škody, ztráty, poškození nebo zničení.

Jelikož jednoznačná definice pojmu riziko neexistuje, můžeme jej definovat různě:

- Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty.
- Odchýlení skutečných výsledků od požadovaných.
- Nebezpečí, po jehož realizaci dochází k újmě.
- Nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí aj.[3]

1.2 Klasifikace rizika

Třídění rizik do jednotlivých skupin poskytuje podniku lepší přehled. Podnik tak může rychleji získat představu jak se danému riziku bránit, jakou použít metodu nebo opatření pro minimalizaci daného rizika.

Řada rizik patří mezi rizika ovlivnitelná, což znamená, že firmy mohou působit na příčiny vzniku rizik. Jsou to rizika většinou vnitřní, které mohou podniky sami ovládat a přijímat opatření k jejich eliminaci nebo odstranění. Jako příklad přijímání opatření proti rizikům můžeme uvést kvalitní výběr pracovníků, zlepšení technologie, nákup nových strojů, zlepšení výrobního procesu aj. Řadu dalších rizik můžeme řadit do druhé skupiny a tou jsou rizika neovlivnitelná. Jsou to rizika spíše vnější. Na tyto rizika podniky nemají možnost nějakým způsobem působit nebo je ovlivnit. Mohou se však proti nim do jisté míry bránit. Jsou to rizika především politická, hospodářská, situace ve světě, vlivy globální ekonomiky aj. Jako příklad můžeme uvést také povodeň, kterou podnik nedokáže ovlivnit, ale může přijmout určité opatření a to například ve formě pojištění. [7]

1.2.1 Členění rizik podle charakteristiky

Statická a dynamická rizika

Rizika statická můžeme řadit mezi rizika předvídatelná z důvodu opakování se v čase. Představují ztrátu, jejíž příčiny se nachází mimo změny v ekonomice. Tím jsou např. přírodní katastrofy nebo lidská selhání. Statická rizika lze snadněji pojistit. Oproti dynamickým rizikům nepředstavují pro podnikatelský subjekt žádný přínos.

Dynamická rizika mají příčiny ve změnách v okolí firmy i ve firmě samotné. Můžeme je rozdělit do dvou skupin a to na faktory vnitřního prostředí a faktory vnějšího prostředí. Tato rizika se neobjevují pravidelně, proto jsou hůře předvídatelná.[7]

Čistá a spekulativní rizika

Čistá rizika znamenají pro podnik pouze negativní dopad. U spekulativních rizik je možnost jak ztráty, tak zisku. Spekulativnímu riziku jsou vystaveni např. manažeři ve firmách, kteří jsou postaveni před určitá rozhodnutí, která mohou mít buď pozitivní, nebo negativní dopad na organizaci.

Pojistitelná a nepojistitelná rizika

Pojištění je jedna z možností, jak získat finanční prostředky v případě škody. Avšak ne všechna rizika jsou pojišťovny ochotny převzít. Nepojistitelná rizika není možné pojistit a možné vzniklé ztráty jdou na vrub podnikatelského subjektu.

Hmotná a nehmotná rizika

Riziko hmotné je možné určitým způsobem měřit nebo vypočítat. Riziko nehmotné souvisí s duševní činností. Někdy také označováno jako riziko psychologické.

1.2.2 Členění rizik dle velikosti

Riziko zbytkové

Tento druh rizika je pro podnik tak významově malý, že proti němu není nutné provádět jakákoliv opatření. Zbytkové riziko je tedy pro podnik přijatelné.

Riziko přijatelné

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je velmi malá. Riziko je sníženo na takovou úroveň, kde jej může podnik tolerovat. Jako preventivní opatření takového rizika jsou dostačující různá školení a provádění kontrol.

Riziko nežádoucí

Dané riziko je možné považovat za přijatelné pouze v případě, že jsou dodržena stanovená přijatelná opatření.

Riziko nepřijatelné

Na základě těchto rizik hrozí vznik závažných následků. Jsou to taková rizika, kde hrozí úpadek podniku, smrtelný úraz aj.

1.2.3 Podnikatelská rizika

Podnikatelé jsou vystaveni řadě rizik. Jsou to rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání. Mají vliv na rozhodování podnikatele nebo management organizace. Podstupování rizik je závislé na podnikatelském rozhodování, avšak rozhodování je zaměřené do budoucnosti, a proto nelze přesně určit podmínky, za kterých budou uskutečňována.

Podnikatelské riziko je také možné chápat jako nebezpečí, že se dosažené výsledky podnikání budou odchylovat od výsledků předpokládaných.

Rozeznáváme rizika, která jsou společná pro všechny podnikatelské subjekty a rizika, která jsou specifická pro každý samostatný subjekt.

Mezi rizika, která ovlivňují všechny podnikatelské subjekty, řadíme například rizika tržní, komerční, přepravní, měnová, ekonomická, finanční, personální, environmentální atd.

Z důvodu velkého rozsahu těchto rizik, přiblížím v této práci jen některá z nich.

Rizika tržní

Tržní riziko můžeme také spojovat s úspěšností výrobků nebo služeb na domácích nebo zahraničních trzích.[1]

Tržní riziko představuje určitou ztrátu nebo zisk oproti danému předpokladu. Tato možnost vyplývá ze změn podmínek na finančních trzích. Změny na finančních trzích mohou být způsobeny například změnou mezi nabídkou a poptávkou po určitém zboží, chování konkurence projevující se zaváděním nového výrobku, změnou hospodářské situace v dané zemi.

Rizika výrobní

Tato rizika jsou spojená s nedostatkem zdrojů, ať už se jedná o suroviny, materiál nebo kvalifikovanou pracovní sílu. Jsou to rizika, která určitým způsobem mohou ohrozit výrobní proces. Příčiny některých výrobních rizik mohou také spočívat na straně dodavatelů jako například omezení dodávky produktů či služeb.

Riziko měnové

Měnové riziko je spojeno se změnami měnových kurzů. Vývoj jednotlivých kurzů je proměnlivý. Tím, že dochází ke změnám měnových kurzů, podnik vydává či přijímá odlišné hodnoty oproti předpokladům. Danému riziku jsou vystaveny firmy, které operují na různých trzích a v různých měnách.

Riziko informační

Týká se firemních informací a dat. Jejich nedostatečná ochrana může být zneužita jak interními tak externími subjekty.

V jiných systémech se informační riziko, které je spojené s lidským činitelem jako nezákonné jednání zaměstnance zahrnuje mezi rizika provozní.[1]

Riziko legislativní

Tato rizika jsou především vyvolána legislativní a hospodářskou politikou vlády. Zde řadíme např. změny daňových zákonů, změna celní politiky, změna zákonů na ochranu spotřebitelů aj.

1.2.4 Specifická rizika pro zemědělství - vinařství

Vinařství je jednou ze složek zemědělství. V zemědělství je velice důležité klást velký důraz na řízení rizik. Škody v zemědělství by mohly pro stát znamenat ohrožení potravinového zabezpečení. Podnikání v zemědělství je provázáno řadou specifických rizik. Proto je zemědělství chápáno jako jedno z odvětví s nejvyšší mírou rizika.

Hlavním cílem každého vinaře je vyprodukovat hrozny v dostatečném množství a kvalitě tak, aby zajistil rentabilitu svého podniku. Avšak i vinařství se potýká s velkým počtem rizikových faktorů, které mohou ovlivnit i celoroční výnosy. Velké riziko zde představují choroby a škůdci vinné révy, eroze půdy, nadměrné sucho, mráz aj. I když je vinařství sezónní odvětví, je velice důležité se vinné révě věnovat po celý rok.

Každé podnikání se potýká s určitými riziky. Některým rizikům je možné se z určité části bránit a to pomocí přijetí určitých opatření, která mohou některá rizika značně snížit. Jsou však určitá rizika, proti kterým je velice náročné se bránit. Proti některým rizikům je však možnost se pojistit. Avšak ne každé riziko je možné pojistit. Riziko, které nesplňuje čtyři základní kritéria, je riziko nepojistitelné. Takové riziko není možné pojistit u žádné pojišťovny. Pojistitelné riziko musí splňovat:

- musí být identifikovatelné
- musí být vyčíslitelné
- musí být ekonomicky přijatelné
- projev rizika musí být nahodilý

Rizika pojistitelná

U rizik pojistitelných lze zmínit např. krupobití, povodeň, požár, mráz.

Rizika nepojistitelná

Do skupiny rizik nepojistitelných se řadí například riziko sucha, riziko výskytu plísně, riziko cenové.

Vzhledem ke katastrofálnímu suchu v posledních letech je snaha v ČR o vytvoření systému povinného pojištění zemědělců proti škodám, které vznikají v závislosti s působením klimatických výkyvů.

V současné době pouze jedna pojišťovna v ČR poskytuje možnost připojistit si riziko škod vzniklých ze sucha. Toto pojištění je relativně levné, avšak z důvodu vyšší spoluúčasti pro zemědělce méně atraktivní.

Se suchem musíme do budoucna počítat jako s vážným rizikem a proto je potřeba také k tomu přijmout určitá opatření. V současné době mohou zemědělci získat odškodnění za škody způsobené suchem a to způsobem žádosti o dotace z programu, který je určen na kompenzaci finančních ztrát při živelních katastrofách.

2 ANALÝZA RIZIKA

Analýza rizika je základním krokem pro zvládnání jakýchkoliv rizik. Obvykle je chápána jako proces, při kterém dochází k definování hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a následně vyhodnocení dopadu na aktiva, jinak řečeno dochází ke stanovení velikosti rizik a jejich závažnosti. Výsledkem analýzy rizik je určení významnosti definovaných rizik. Měla by přinést odpověď na otázku, jakým hrozbám je společnost vystavena, do jaké míry jsou její aktiva zranitelná vůči těmto hrozbám a jaký dopad na společnost by tyto hrozby mohly mít. V analýze rizik se používají základní pojmy:

- **Aktivum** - je vše, co má pro společnost hodnotu, která může být působením hrozby zmenšena. Aktivum se dělí na hmotné a nehmotné. V hmotných aktivech jsou například zahrnuty nemovitosti, peníze, akcie. Do nehmotných patří informace, autorská práva, kvalita personálu, pověst firmy aj.

Základní charakteristikou aktiv je jejich hodnota. Ta je založena na objektivním vnímání ceny. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení.[7] Při hodnocení aktiv se berou v úvahu zejména následující hlediska:

- a) pořizovací náklady
- b) důležitost aktiva pro existenci podniku
- c) náklady na překlenutí případné škody na aktivu
- d) rychlost odstranění případné škody na aktivu [7]

- **Hrozba** - je to cokoliv, co má nežádoucí vliv na aktivum, nebo ho může nějakým způsobem poškodit (lidé, událost, síla, aj.). Hrozby mohou být naturogenního nebo antropogenního původu. Mohou to být např. přírodní katastrofy, krádeže zařízení, chyby obsluhy, apod.

Škoda, kterou hrozba způsobí působením na aktivum, nazýváme dopad hrozby. Některé hrozby mohou působit na více aktiv současně. Zde může být dopad různý a to podle toho, jaká aktiva byla postižena a jakým způsobem toto postižení aktiv následně ovlivňuje celou organizaci. [7][3]

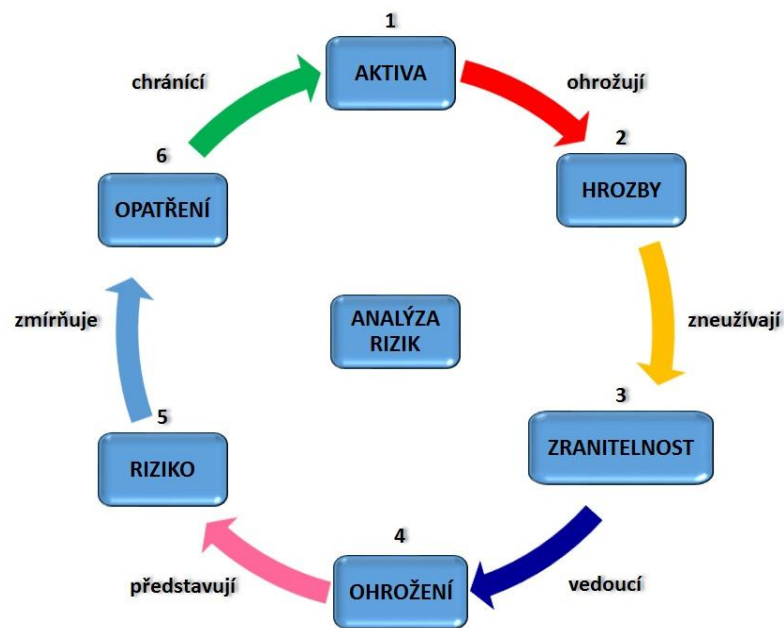
- **Zranitelnost** - je to tzv. slabina, které může hrozba využít při svém negativním působení. Vyjadřuje jak je aktivum citlivé na působení určité hrozby. Zranitelnost sama o sobě nepůsobí škody, je potřeba hrozby, která dané zranitelnosti aktiva využije. Takovou hrozbu může představovat například ekonomická krize.

Zranitelnost, která nemá určitou hrozbu, nevyžaduje přijetí opatření, ale měla by být monitorována. A opačně hrozba, která nemá určitou zranitelnost, nemusí představovat riziko.

Zranitelnost aktiva se hodnotí podle:

- faktoru citlivosti - náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou
- faktoru kritičnosti - důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt [7]

- **Protiopatření**- je možné vnímat jako cokoliv, co bylo navrženo ke zmírnění hrozby. Cílem protiopatření je předejít škodám nebo je co nejvíce snížit. Při zaměření se na protiopatření je potřeba se zabývat i opatřeními, která již existují a to z důvodu ať už předejití jejich duplikací, nebo pro zjištění jejich funkčnosti a účinnosti.
- **Riziko** - pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnosti a způsobí narušení důvěryhodnosti. Např. ztráta zákazníka.
- **Ohrožení** - existence zranitelnosti, která může být zneužita hrozbou.



Obr. 1 Analýza rizik [studijní materiál]

Na počátku každé analýzy rizika je potřeba si položit základní otázky:

1. Jaká nepříznivá událost může nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivé události?
3. Jestliže některá nepříznivá událost nastane, jaké důsledky z toho mohou nastat? [3]

Jednotlivé fáze analýzy rizik:

- Identifikace aktiv
- Stanovení hodnoty aktiv
- Identifikace hrozeb a zranitelnosti
- Stanovení výše rizika

2.1 Identifikace aktiv

První fázi můžeme také nazvat identifikace rizik. Je to jeden z nejvýznamnějších kroků v analýze rizik, protože dále se již pracuje pouze s těmi riziky, které byly rozpoznány. Cílem identifikace rizik je dospět k maximálnímu výčtu všech možných rizikových faktorů, které mohou ovlivnit cíle podniku. Identifikace rizik je možné chápat jako vytvoření pevné zá-

kladny pro přípravu preventivního opatření. Čím více rizik bude identifikováno, tím méně nebezpečí může podnik ohrozit. Při identifikaci rizik je potřeba klást si otázky, jako např.

- Jaké faktory mohou ovlivnit nebo nějakým způsobem ohrozit cíle podniku?
- Co by mohlo snížit nebo zvýšit účinné dosažení cíle?
- Jaké problémy by mohly vzniknout při realizaci určitého projektu?
- Kdy, kde, jak a proč by se mohla určitá rizika s pravděpodobností vyskytnout?[1]

Výsledkem by měl být zpracovaný přehledný seznam všech rizikových faktorů. Na identifikaci rizik by se měl podílet nejširší okruh pracovníků podniku. Proces identifikace rizik je velice závislý na informacích. Zdrojem informací pro identifikaci faktorů rizika mohou být historická data, která jsou často registrovaná z předchozích projektů, dále osobní zkušenosti, výsledky interního auditu, znalostně vybavení experti aj.

2.2 Stanovení hodnoty aktiv

Posouzení hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Při stanovení hodnoty aktiva se vychází z jeho nákladových charakteristik. Mohou to být i charakteristiky výnosové, mezi které patří i vlastnosti aktiva, sloužící k dosahování zisků nepřímo např. ochranná známka nebo kvalifikace zaměstnanců. Do hodnoty se také promítá závislost subjektu na existenci, ale i na správném fungování hodnoceného aktiva. Jinak řečeno, k jakým škodám dojde, pokud nastane omezení funkčnosti nebo ztráta aktiva, než dojde k jeho obnově.

2.3 Identifikace hrozeb a zranitelnosti

V této fázi dochází k identifikaci hrozeb, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Je to tedy určení událostí, které mohou hodnotu aktiv negativně ovlivnit. Dochází zároveň k určování slabých míst subjektu, která mohou být nápomocna k působení hrozeb.

Po určení úrovně hrozby vůči určitému aktivu, se určí úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě.

2.4 Stanovení významnosti rizika

U každého identifikovaného rizika se určuje jeho významnost podle toho, do jaké míry může negativně ovlivnit činnost podniku. Ke stanovení významnosti rizika je potřeba určit dopad rizika na subjekt, neboli následky a vliv pravděpodobnosti s jakou může nastat. Někdy nevíme, zda jev, který zkoumáme, vůbec nastane. Ke stanovení významnosti rizika můžeme použít dva hlavní typy metod, kterými jsou kvalitativní a kvantitativní metody. Je možné použít jednu z nich nebo jejich kombinace.

2.5 Metody identifikace rizik

V analýze rizik používáme dva základní typy metod, kterými jsou kvalitativní a kvantitativní metody. Používáme buď jednu z nich, nebo jejich kombinace. Cílem těchto metod je zjistit a popsat rizikové faktory, které mohou ovlivnit cíle podniku.

2.5.1 Kvalitativní metoda

Kvalitativní metoda se vyznačuje vytvořením seznamu rizik a jejich pravděpodobností. Metoda je charakteristická tím, že rizika jsou obodována nejčastěji v rozsahu (1 až 10) nebo určena pravděpodobností (0;1). Můžeme je vyjádřit i slovně (malé, střední, velké). Výsledkem kvalitativní metody není numerické číslo, ale číselná úroveň rizika stanovena kvalifikovaným odhadem nebo slovním vyjádřením. Problém v této metodě se jeví v oblasti posouzení finančních nákladů na eliminaci rizika. [1]

Z důvodu většího množství metod uvedu jen základní kvalitativní metody, mezi které patří:

a) Matice hodnocení rizik

Jsou založeny na expertním hodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti. Podstata expertního posouzení významnosti rizika spočívá v posouzení významnosti ze dvou hledisek. Prvním je pravděpodobnost výskytu rizika a druhé je intenzita negativního dopadu. Riziko je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu. [7]

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu rizika

Obr. 2 Matice významnosti rizika [vlastní]

b) Tabulka pravděpodobnosti a dopadu

Pomocí dané metody dochází k odhadu důležitosti rizika. Významnost rizika je určena součinem pravděpodobnosti, že jev nastane a hodnotou dopadu. Pravděpodobnost výskytu i dopad hodnotíme na pětibodové stupnici.

Tab. 1 Dopad rizika [vlastní]

Body	Dopad rizika	Popis dopadu
1	ZANEDBATELNÉ	Situace negativně ovlivňuje chod firmy, ale nezpůsobuje žádné větší ztráty
2	NEVÝZNAMNÉ	Situace ovlivňuje vnitřní chod firmy.
3	STŘEDNÍ	Situace může značně ovlivnit vnitřní i vnější chod firmy.
4	VÝZNAMNÉ	Situace nebezpečně ovlivňuje vnitřní i vnější chod firmy
5	VYSOKÉ	Situace může zásadně omezit nebo ukončit provoz firmy (bankrot, ztráty na životech)

Tab. 2 Pravděpodobnosti výskytu rizika [vlastní]

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Popis výskytu
1	TÉMĚŘ VYLOUČENÉ	Riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech
2	NEPRAVDĚPODOBNÉ	Výskyt rizika je téměř nepravděpodobné
3	MOŽNÉ	Riziko se může vyskytnout.
4	PRAVDĚPODOBNÉ	Riziko se pravděpodobně vyskytne.
5	TÉMĚŘ JISTÉ	Riziko se vyskytne s velkou pravděpodobností. 90-100%

Významnost rizika = Dopad * Pravděpodobnost

Stupeň významnosti rizika dělíme do tří základních pásem:

1. nízká < 12 - riziko na činnost podniku nemá žádný vliv. Návrh na eliminaci rizika není vyžadován.
2. střední 12 - 16 - rizika jsou vážná, ale nejsou kritická. Zde je dobré vybrat vhodné opatření k eliminaci rizika.
3. vysoká > 16 - rizika jsou kritická a mohou mít velké dopady na činnost podniku. Taková situace vyžaduje okamžité přijetí nápravy.

c) metoda Delphi

Kvalitativním metodám dominuje metoda účelových interview - metoda Delphi. Je to určitý postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje pomocí expertů. Tato technika využívá subjektivní názory členů expertní skupiny. Podobně jako v brainstormingu se využívá nových myšlenek. Odborníci vyjadřují své názory anonymně, kde mají v průběhu přístup k názorům ostatních odborníků. Mohou své názory v jednotlivých kolech měnit. Odborníci by měli své odpovědi zdůvodnit. Výsledky jsou statisticky zpracovány. [7]

d) SWOT analýza

Jedná se o metodu, která je základem pro stanovení strategie firmy. Pomocí dané metody hledáme a analyzujeme silné a slabé stránky uvnitř podniku a dále příležitosti a hrozby, které se mohou objevit v tržním prostředí, ve kterém podnikáme. Základem SWOT analýzy je matice, která obsahuje čtyři kvadranty, které rozdělujeme do dvou částí: vnitřní prostředí firmy a vnější prostředí firmy.

Správně připravená SWOT analýza popisuje skutečnou sílu podniku. Díky dané analýze dokážeme vyhodnotit, jak podnik funguje, najít problémy nebo také možnosti pro růst podniku. Analýza je součástí strategického plánování v podniku.

2.5.2 Kvantitativní metoda

Kvantitativní metoda je založena na matematických výpočtech jak výskytu rizika, tak jeho dopadu. Nejčastěji v počítačových modelech. Kvantitativní metoda je časově náročnější a složitější avšak umožňuje finanční vyjádření rizika, které je výhodnější pro jeho zvládnání.

Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizace a jejich informačních systémů. Jako příklad metody pro počítačové zpracování můžeme uvést metodiky COBRA, CRAMM, MELIS. Jednou z metod kvantitativní analýzy rizika je také analýza Stromem události (eventtreeanalysis). [7]

3 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je proces, při kterém dochází k analýze, vyhodnocení a kontrole, a to takovým způsobem, aby byly maximální zisky a minimální ztráty.

Řízení rizik není možné chápat jako jednorázovou nebo periodicky se opakující činnost. Je potřeba si uvědomit, že jde o nepřetržitý proces, který je potřeba stále kontrolovat, vyhodnocovat a neustále monitorovat.

Nejúžavnější fází řízení rizik je výběr optimálního řešení. V této fázi dochází k určení úrovně rizika, vyhodnocení nákladů, zhodnocení dopadů a přínosů, rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika a dále jeho sledování.

Výsledkem řízení rizika je rozhodnutí. Rozhodovací proces vychází z analýzy rizik. Do seznamu identifikovatelných rizik je také potřeba zahrnout riziko špatného rozhodnutí. Pro většinu rozhodnutí není možné mít veškeré ucelené informace a tak přesně odhadnout vliv rizikových faktorů.[2] Většinou je výstupem více variant. Nepřijatelné riziko vede k zastavení procesu a přijetí vhodného opatření k jeho snížení. Přijatelné riziko není v žádném případě rizikem bezvýznamným. Riziko přijatelné ještě nemůžeme chápat, jako riziko bezvýznamné. Pro taková rizika se vypracovává plán preventivních opatření.

Je potřeba dodržet určitý postup:

- Výběr vhodného opatření ke snížení rizika
- Realizace rozhodnutí
- Monitoring

3.1 Opatření pro snížení rizika

Po provedení analýzy rizik, která zahrnovala identifikaci rizik a po té určení jejich významnosti pro podnikatelský subjekt se můžeme zabývat dalším velice důležitým krokem a tím je rozhodnutí o vhodné metodě pro snižování rizika. Jinak řečeno odezva na riziko. S rizikem musí počítat každý podnikatelský subjekt. Jsou situace, kde je lepší se riziku vyhnout nebo dané riziko redukovat. Některá rizika lze přesunout u jiných je vhodnější metoda retence (zadržení) rizika. Při výběru jednotlivých metod je potřeba také přihlídnout k tomu, aby riziko bylo sníženo nejvýhodnějším, ale také nejméně nákladným způsobem.

3.1.1 Ofenzivní řízení firmy

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Management musí rozpoznat jednotlivá rizika a musí vědět kterými metodami je možné riziko snížit. Preventivní obrana před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

- Akceschopností firmy - spojit zaměstnance, kteří jsou ochotni nasadit vlastní síly v zájmu firmy, s vnitrofiremními aktivitami.
- Marketingovým řízením - mít blízko k zákazníkovi, zákazník je pro firmu na prvním místě.
- Jednoduchou organizační strukturou - orientace na profesní místa se samostatnou tvořivou aktivitou.
- Odbornou čistotou - nepouštět se unáhleně do neznámých oblastí.
- Lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy - neformální komunikace se zaměstnanci firmy, tlak na jejich kvalifikaci. [7]

3.1.2 Retence rizika

Retence znamená podstoupení rizika. Retence rizika je běžnou metodou řízení rizik. Podnik je vystaven neomezenému počtu rizik, avšak ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizika může být buď vědomá, nebo nevědomá. K vědomé retenci dochází, pokud je riziko rozpoznáno, ale nedojde k žádnému uplatnění z některé z metod pro eliminaci rizika. Pokud riziko není rozpoznáno, je zadrženo nevědomě. Retence může být také dobrovolná a nedobrovolná. Každý podnik se musí rozhodnout, jaký význam pro něj má jednotlivé riziko. Jaká rizika může podstoupit a jaká redukovat.

Retence rizika v sobě skrývá nebezpečí stereotypu. Pokud se podnik bude zabývat pouze retencí rizika, je velice pravděpodobné, že nastane situace, která bude vyžadovat přijetí určitého opatření, na které však subjekt nemusí zareagovat a to může mít fatální následky na činnost podniku.

3.1.3 Redukce rizika

Tato metoda spočívá v odstranění příčin vzniku rizik nebo ve snížení nepříznivých důsledků rizika. Musí zde být přijatá opatření, která jsou účinná, přijatelná a včasná. Zde můžeme zařadit např. přesun rizika, diverzifikaci nebo pojištění.

3.1.4 Diverzifikace

Hlavním cílem této metody je rozložit rizika na co největší základnu. Klasické pravidlo „1/3 majetku vlož do nemovitosti, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti“. Podnikatelé této metody využívají i dnes, avšak nabídka, kam investovat je daleko širší.

3.1.5 Pojištění

Princip pojištění spočívá v tom, že dochází ke směně rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty. Negativní důsledky, pokud přinese budoucí riziko, se přenesou na pojišťovnu, která škody kryje buď v celé výši, nebo částečně. Zde záleží na smlouvě mezi pojištěným a pojišťovnou. V obchodní oblasti nejvíce převažuje pojištění proti nepříznivé události.

3.1.6 Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty

Přesun rizika je metoda, pro kterou je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Řadíme zde leasing, odkup pohledávek (faktoring, forfaiting), uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za předem stanovené pevné ceny, akreditiv, inkaso aj.

3.1.7 Opatření a monitoring

Podnik by měl provádět veškerá opatření k zamezení realizace rizika. Ať už pomocí expertů na rizika nebo běžná organizační opatření, kde by neměla chybět veškerá školení spojená s bezpečností práce, určitá cvičení, při kterých je simulace nebezpečné situace jednou z nejlepších příprav na reakci na určitou hrozbu nebo ohrožení. Do organizačního opatření zahrnujeme také únikové a evakuační plány. Všechna výše uvedená opatření mohou zabránit nebo alespoň snížit velikost vzniklých škod při realizaci rizika.[7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VINAŘSTVÍ

4.1 Historie

První známky vývoje jsou zaznamenány již před více než 6000 lety, kdy nomádské národy nechávaly zkvasit plané hrozny a bobule na víno. Vinná réva spolu s olivami a fíky patřila k prvnímu planému ovoci, které člověk začal pěstovat. Přesto kolébku vinařství můžeme hledat ve východním Středomoří, popř. pod Kavkazem. Počátky našeho vinohradnictví jsou spojovány s Římany. Římané byli těmi, kteří ve 3. století př. n. l. založili vinice v celé Itálii a z vinařství učinili plnohodnotné, hospodářské odvětví a přinesli je i do střední Evropy. [11]

Díky obchodníkům a římským vojákům se pěstování vinné révy a konzumace vína dostala i na naše území. Za první a nejstarší doklad o pěstování vinné révy na Moravě se označuje nález srpovitého vinařského nože z Mušova.

Na svém počátku bylo moravské vinařství podporováno nejvíce církví a později i šlechtou. Víno se stalo oblíbeným nápojem jak měšťanů, tak prostého lidu. Spotřeba vína se začala postupně zvyšovat. To vedlo k zakládání nových vinohradů v okolí měst, kde našla práci chudina i námezdní síla. Již zde získalo vinařství podpory, kde vinaři byli zbavováni desátků. Zde již naši předkové byli nuceni chránit domácí trh před zahraniční konkurencí. Českému vínu konkurovala vína cizí, a to především rakouská. Značný rozkvět vinařství však nastal ve 14. století za vlády císaře Karla IV., který nejen podporoval rozvoj vinohradnictví, ale dal mu i právní rámec. Domácí vína byla ochraňována před dovozem z cizích zemí. Platilo také přísné Horenské právo, které ochraňovalo vinohrady a vinnou révu před zloději. Za krádež vinohradnických holí hrozila peněžní pokuta nebo odseknutí ruky. Za krádež hroznů byl trest oběšení nebo upálení.

Třicetiletá válka však přinesla pro moravské vinařství katastrofu. Mnoho hektarů vinic bylo zničeno a Morava se z toho nedokázala vzpamatovat. Výměry vinohradů, se již do původní podoby nikdy nedostaly. Začali chybět ti, kteří by se těžké práci začali věnovat. Ti, kteří měli odbornost a zkušenosti. Konec třicetileté války znamenal velký úbytek vinic. Nejvíce byl postižen Brněnský kraj a nejméně kraj Uherskohradišťský. Obnova poničených vinic se začala objevovat v 18. století. Za vlády Josefa II. byl zaveden nový vinařský řád. Z této činnosti byl zaznamenán také ekonomický přínos pro města. [9][11]

4.2 Současná doba

Nová epocha dějin vinohradnictví a vinařství začala v 60. letech 20. století. Plochy vinic, na kterých hospodařila Jednotná zemědělská družstva, se postupně zvětšovala. Úroveň našeho vinohradnictví byla na úrovni s ostatními evropskými vinařskými oblastmi.

Vývoj zaznamenává i technologie pro pěstování vinné révy. Začaly se používat technické a chemické prostředky. Výsadby a rozmístění vinic bylo více promyšlené, aby bylo možné využívat mechanických prostředků, závlahových systémů, aj. Je možné se setkat také s ekovinicemi, které se snaží pracovat ekologicky. Byl vydán nový zákon o vinohradnictví a vinařství. [9]

4.3 Zákon č. 256/2011 Sb.

Zákon, kterým se mění zákon č. 321/2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících právních předpisů. Tento zákon upravuje v návaznosti na přímo použitelný předpis Evropské unie další podmínky a požadavky v oblasti vinohradnictví a vinařství. Tento zákon dále upravuje výkon státní správy, včetně státního dozoru nad dodržováním povinností stanovených předpisy Evropské unie a tímto zákonem, a ukládá sankci za jejich porušení.

Zákon se nevztahuje na vinné hrozny určené k přímé lidské spotřebě.

4.4 Nařízení vlády č. 75/2015

Nařízení vlády č. 75/2015 O podmínkách provádění agroenvironmentálně-klimatických opatření je přímo návazný na předpisy Evropské unie.

Podopatření integrovaná produkce, dále jen (IP), révy vinné je určitý způsob zemědělského hospodaření, jehož cílem je zlepšení životního prostředí. Umožňuje zachovávat přirozené funkce agrosystému a ekosystému, které jsou ať už přímo nebo nepřímo ovlivňovány zemědělskou produkcí. IP usiluje o optimální výnos vyšší kvality způsobem, který nezatěžuje životní prostředí. K ochraně životního prostředí se vyžaduje soulad mezi biologickými, technickými a chemickými opatřeními.

Veškeré technologické postupy, které registrovaní členové používají na vinicích, musí odpovídat přesně stanoveným mezinárodním kritériím Svazu IP. Kritéria jsou v České repub-

lice vydávána pod názvem "Směrnice svazu integrované produkce hroznů a vína". Tyto směrnice představují limitující a doporučená kritéria pro jednotlivé pěstební technologie. Při jejich dodržení je finální produkt deklarován jako produkt z IP a označen ochrannou známkou.

V rámci podopatření IP vinné révy stanovených v Nařízení vlády jsou žadatelé o dotaci povinni každoročně absolvovat školení za účelem rozšíření znalostí o systému IP révy vinné. Školení jsou zaměřena na IP rostlin, novinky a změny v oblasti přípravků na ochranu rostlin (povolené přípravky), podmínky hospodaření v systému IP a v neposlední řadě také na podmínky dotační.

Důsledkem uplatňování systému IP z hlediska ekonomické prosperity podniku, by mělo přispět ke snížení nákladů vynaložených na nákup pesticidů. [20]

5 SPOLEČNOST VINICE HUSTOPEČE S.R.O

Společnost vznikla před 5 lety rozdělením společnosti ZEMOS a.s. na Vinice Hustopeče s.r.o. a Sady Velké Němčice s.r.o. Podle právního rámce došlo k rozdělení odštěpením sloučením. Tím se rozdělovaná společnost nerušila ani nezanikla, ale z rozdělované společnosti byly vyčleněny - odštěpeny části jejího jmění, které přešly (sloučily se) na nástupnické společnosti.

Společnost Vinice Hustopeče s.r.o. sídlí ve Velkých Němčicích. Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé, kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti. Společníkem je Znovín Znojmo a.s.

Organizační struktura společnosti je složena ze tří společníků, kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti samostatně ve všech věcech, kdy jménem společnosti jednají společně dva jednatelé. Na hlavní pracovní poměr společnost zaměstnává pět pracovníků, kteří se starají o vinice. Dále pak společnost zaměstnává jednu účetní. Celoročně, zvláště pak v období sklizně společnost přijímá brigádníky na výpomocné práce.

Společnost je zařazena do Integrované produkce vinné révy. Velkou roli zde hraje majitel společnosti a jeho schopnost nést zodpovědnost za životní prostředí.

5.1 Cíle společnosti

Hlavním cílem každého podnikatele je dosáhnout co nejvyšší produkce a zisku. Společnost usiluje o každoroční nárůst sklizně v co nejlepší kvalitě. Dalším cílem společnosti je také zlepšení životního prostředí a zachování kultury jižní Moravy. Společnost byla na základě žádosti, zařazena do Podopatření integrované produkce vinné révy. Tím se zavazuje k tomu, že bude aplikovat pouze určité přípravky na ochranu rostlin, bude aplikovat jen určité množství dávek herbicidů povolených v příslušném roce, provede každoročně prosvětlení keřů odstraňováním zálistků a další opatření, která jsou uvedena ve sbírce zákonů č. 75/2015 Sb.

6 SWOT ANALÝZA

6.1 SWOT analýza - teorie

Tato analýza byla vyvinuta A. Humphreym v 70. letech 20. století. Využití této analýzy je velice rozmanité. Analýzu je možno využít jak pro jednotlivé oblasti podniku, tak pro podnik jako celek. Tato metoda je nejčastěji uplatňována v předprojektových fázích, může být ale také použita v průběhu řízení projektu.

Zkratka SWOT je složeninou počátečních písmen anglických slov:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

Analýza spočívá ve vytvoření rozboru a hodnocení současného stavu podniku (vnitřní prostředí) a současné situace okolí podniku (vnější prostředí). Cílem SWOT analýzy je sestavit seznam pro silné a slabé stránky podniku, které se řadí do vnitřního prostředí podniku. Tyto stránky management podniku dokáže určitým způsobem ovlivnit. Dále pomocí analýzy sestavíme seznam příležitostí a hrozeb, které řadíme do vnějšího prostředí podniku. Vnější prostředí management přímo ovlivnit nemůže. Vnější prostředí je ovlivňováno např. dodavateli nebo konkurencí. Je nezbytné si uvědomit, že ve všech oblastech analýzy je nutné pracovat s podloženými fakty a nezakládat na domněnkách. [9]

Výsledek analýzy by měl připravit určitou strategii podniku. Jinak řečeno, jak nejlépe prodat silné stránky podniku a jak nejlépe eliminovat stránky slabé. Pokud podnik dokáže správně rozhodnout, jak nejlépe využít příležitostí, mohou mu tyto přinést úspěch. Nesmíme však zapomenout na hrozby, se kterými musíme počítat a na které je potřeba se dopředu připravit.



Obr. 3 SWOT analýza [vlastní]

Výstupem analýzy SWOT je přehled chování firmy, její snaha o maximalizaci předností a příležitostí a minimalizace nedostatků a hrozeb.

6.2 SWOT analýza v podniku Vinice Hustopeče s.r.o.

K provedení SWOT analýzy v dané společnosti jsem spolupracovala se společníky a pracovníky podniku. K provedení SWOT analýzy jsem využila metody brainstormingu.¹ Vybraným pracovníkům jsem položila následující otázky:

- *Jaké má podnik silné stránky?*
- *Jaké má slabé stránky?*
- *Jaké jsou možné příležitosti podniku ve vnějším prostředí?*
- *Zda existují nějaké hrozby, na které by si podnik měl dávat pozor?*

Odpovědi a návrhy jednotlivých pracovníků byly postupně vyslechnuty a poté společně analyzovány. Zpracované výsledky jsou zaznamenány v tabulkách níže.

¹ Brainstorming je základní metoda pro generování co nejvíce nápadů na dané téma. Má přinášet nová řešení a nové nápady. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí více než by vymyslel jednotlivec.

Tab. 3 Silné stránky [vlastní]

Pořadí	SILNÉ STRÁNKY	Váha	Hodnocení	Výsledek
1	Technická vybavenost	0,25	5	1,25
2	Stálí zaměstnanci	0,15	5	0,75
3	Stálí odběratelé	0,1	4	0,4
4	Zařazení do podopatření integrované produkce	0,1	3	0,3
5	Schválení pro výsadbu	0,1	4	0,4
6	Know-how	0,3	5	1,5
	CELKEM	1		4,6

Tab. 4 Slabé stránky [vlastní]

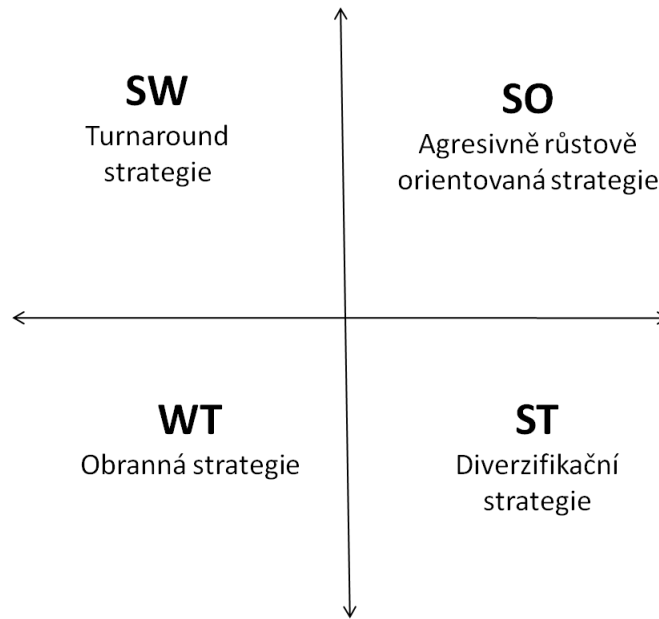
Pořadí	SLABÉ STRÁNKY	Váha	Hodnocení	Výsledek
1	Sezónní odvětví	0,5	-4	-2
2	Pronajaté pozemky	0,3	-3	-0,9
3	Nedostatek kvalifikované práce na trhu	0,2	-2	-0,4
	CELKEM	1		-3,3

Tab. 5 Příležitosti [vlastní]

Pořadí	PŘÍLEŽITOSTI	Váha	Hodnocení	Výsledek
1	Zvyšující se spotřeba vína	0,3	4	1,2
2	Dotační podpora	0,4	5	2,0
3	Rozšíření ploch vinic	0,3	4	1,2
	CELKEM	1		4,4

Tab. 6 Hrozby [vlastní]

Pořadí	HROZBY	Váha	Hodnocení	Výsledek
1	Sucho	0,15	-4	-0,6
2	Krupobití	0,05	-4	-0,2
3	Jarní mráz	0,15	-4	-0,6
4	Eroze	0,05	-2	-0,1
5	Lidský faktor	0,05	-2	-0,1
6	Škůdci vinné révy	0,1	-4	-0,4
7	Špačci	0,2	-5	-1
8	Změna legislativy	0,05	-2	-0,1
9	Zdražení ropy	0,05	-1	-0,05
10	Choroby vinné révy	0,15	-3	-0,45
	CELKEM	1		-3,6

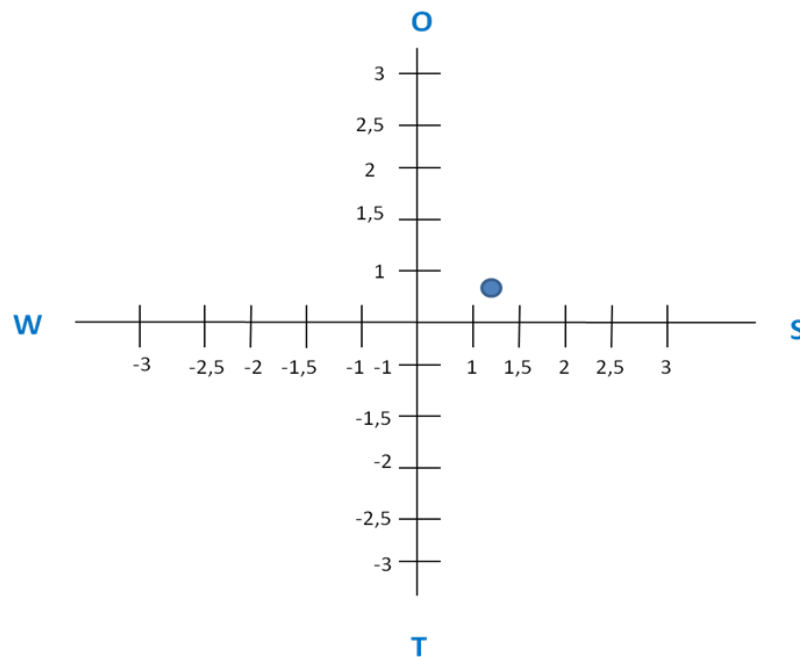


Obr. 4 Strategie SWOT analýzy [18]

Silné stránky - Slabé stránky = vnitřní vlivy $4,6 - 3,3 = 1,3$

Příležitosti - Hrozby = vnější vlivy $4,4 - 3,6 = 0,8$

Graf 1 Výsledná strategie SO [vlastní]



Z výsledných výpočtů analýzy SWOT jsme se dostali do kvadrantu strategie SO, jinak řečeno Strategie max - max. Tato strategie představuje subjekt, který má silné stránky v relaci k příležitostem. Jinak řečeno, společnost má dostatek silných stránek, díky kterým je schopna dosáhnout příležitostí, které se jí nabízí. Strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala své příležitosti.

6.2.1 Silné stránky

Společnost Vinice Hustopeče s.r.o. disponuje důležitými silnými stránkami, kterými jsou především: know-how, stálí zaměstnanci a stálí odběratelé. Společnost se v daném odvětví pohybuje již 15 let a za danou dobu již nasbírala mnoho zkušeností jak v oblasti technologické, tak ve správném načasování jednotlivých procesů plánování a rozhodování. Ve vinařství je velice důležité vědět a umět rozhodovat, kdy je správný okamžik pro provedení určitých činností. Jedná se zejména o novou výsadbu, ochranu proti škůdcům, ošetření vinné révy. V poslední době, je taktéž velký význam kladen na znalost legislativního rámce, který se vinohradnictvím zabývá. Mezi silné stránky společnosti patří zařazení do Protio-paření integrované produkce, které je dotačně podporováno z fondů Evropské unie. Při provozování takovýchto vinic je vyžadováno dodržování daných podmínek, které jsou pro obdělávání ekologických vinic striktně stanoveny. Z tohoto důvodu je nezbytné umět se orientovat napříč legislativním rámcem a znát například povinnost používat pesticidy v malém nebo omezeném množství. Silnou stránkou společnosti jsou také stálí zaměstnanci, kterými jsou lidé z místního prostředí. Jsou zde dlouhodobě zaměstnáni a mají mnoho zkušeností v tomto odvětví. Jak je již v úvodu zmíněno, společnost spadá pod vedení Znovínu Znojmo a.s., která se zabývá výrobou vína a z tohoto důvodu je i hlavním odběratelem společnosti. Zbýlá část úrody, je nabízena do okolních podniků zabývajících se výrobou vína. Tím je například Bohemia Sekt Plzenec.

6.2.2 Slabé stránky

Slabé stránky spadají do interní části podniku. Na této části musí zapracovat sama společnost. Ať už se jedná o možnou diversifikaci z důvodu sezónního odvětví, tak o hrozby spojené s pronajatými pozemky. Pronajaté pozemky znamenají pro společnost nejistotu, která představuje ukončení pronájmu a tím ztrátu části vinic ale také jiné další starosti a problémy.

6.2.3 Příležitosti

Příležitosti skýtají pro společnosti přínos možného úspěchu. Příležitosti je velmi důležité umět správně identifikovat, analyzovat a následně tyto umět ve správný okamžik využít. Víno se stává oblíbeným nápojem po celém světě a tím dochází k nárůstu jeho konzumace. Díky tomuto faktu se dá říci, že společnosti nehrozí snížení poptávky. Riziko, že nebude možné, komu nabízet produkci. Tímto také plyne příležitost pro společnost, kterou je výsadba nové vinice. Touto příležitostí se již společnost zabývá. Podala si žádost o povolení nové výsadby vinné révy, které bylo vyhověno. Společnost také může požádat o dotace na novou výsadbu a také na ekologické vinohradnictví, které má již ve svém programu také zahrnuto.

6.2.4 Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro vinohradnictví představuje počasí. Vinná réva je náchylná jak na časté deště, sucho, krupobití, tak i na jarní mrazíky. Každé ze jmenovaných rizik může představovat až katastrofální následky. Proti rizikům podobného typu toho společnost většinou moc udělat nemůže. Avšak jsou zde některá možná opatření, kde jedním z nich je možné pojištění. Sucho ale nespadá do rizik, proti kterým je možné se pojistit. Zde je možné použití kapénkových závlah, kterými společnost již disponuje. Dále špačci, kteří představují velké riziko, mohou napáchat velké škody a úbytky na úrodě.

7 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

7.1 Skórovací metoda - teorie

Daná metoda obsahuje tři fáze, kterými jsou:

- Identifikace rizika
- Ohodnocení rizika
- Návrhy na opatření ke snížení rizika

K identifikaci rizika dochází prostřednictvím rizikových faktorů. Seznam nebezpečných faktorů se získává ze čtyř významných oblastí rizik: technická, finanční, personální a obchodní. Každý rizikový faktor je ohodnocen pravděpodobností výskytu a velikostí jeho dopadu a to prostřednictvím desetibodové stupnice.

Pro tuto metodu je složen tým. Každý člen týmu provede svůj odhad pravděpodobnosti a dopadu každého rizikového faktoru zvlášť. Odhady jednotlivých členů týmu by na sobě měly být nezávislé. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr odhadů všech členů. Ocenění rizika u každého rizikového faktoru dostaneme součinem průměrné hodnoty pravděpodobnosti a průměrné hodnoty dopadu. Ohodnocení rizika je v rozmezí 1-100. Na závěr je zhotovena mapa rizik v podobě dvojrozměrné matice. Cílem metody je podle výše ohodnocení rizika navrhnout opatření k jeho snížení.

7.2 Skórovací metoda rizik ve společnosti Vinice Hustopeče s.r.o.

Pro získání potřebných hodnot jsem oslovila spolumajitelku firmy, vedoucího na úseku a dva pracovníky. Zde jsem použila identifikovaná rizika, která jsem získala při sestavování analýzy SWOT pomocí brainstormingu.

Respondenti obdrželi seznam rizik, ke kterým nezávisle na sobě provedli odhad. Oslovení využili svých znalostí a zkušeností z oboru a ohodnotili každé riziko podle jeho pravděpodobnosti výskytu a možného dopadu. Po zanesení všech hodnot do tabulek, jsem po zprůměrování a následného vynásobení hodnot, provedla ocenění každého rizika zvlášť. Výsledné hodnoty byly zaneseny do mapy rizik.

Mapa rizik je soustavou čtyř kvadrantů, která se od sebe navzájem liší významností rizik. Po ohodnocení rizikových faktorů se ohodnocená rizika jednotlivě zanášejí do kvadrantové sítě, kde jsou následně jednoduchou a přehlednou formou všechna rizika vizualizovaná. Na závěr metoda doporučuje zpracovat návrh na snížení rizika jak pro kvadrant kritických hodnot, tak také pro kvadrant významných hodnot rizik. Přínosem je také zpracovat opatření pro všechna rizika, kde je pak následně možnost jejich snížení.

Tab. 7 Seznam rizikových faktorů [vlastní]

Seznam rizikových faktorů	
Nadměrné sucho	Zvýšení ceny ropy
Škůdci vinné révy	Změna legislativy
Choroby vinné révy	Eroze půdy
Špaček obecný	Pronajaté pozemky
Lesní zvěř	Jarní mraz
Nedostatek kvalifikované síly na trhu	

7.3 Vyhodnocení jednotlivých rizik

1. NADMĚRNÉ SUCHO

Tab. 8 Zhodnocení rizika Nadměrné sucho [vlastní]

NADMĚRNÉ SUCHO					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	3	4	3	5	3,75
Dopad 1. MIN - 10. MAX	6	4	4	5	4,75
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 17,8					

Malé množství srážek, nedostatek podzemní vody může způsobit zpomalení růstu vinné révy. Může nastat problém při kvetení a následném vývoji bobulí. Každá odrůda má však odlišnou citlivost na sucho. Příznaky vlivu sucha na vinnou révu je možné pozorovat v omezení růstu listů a letorostů. Vrcholky letorostů se ohnou směrem dolů a dostávají šedo-

zelené zbarvení. Další příznaky můžeme pozorovat na úponcích, které buď vadnou, nebo zežloutnou a později upadávají. Při nedostatku podzemní vody a vláhy v rostlině, se sucho také projevuje na bobulích, které pozvolna vadnou a scvrkávají se. Nedostatek vláhy ovlivňuje příjem živin, zvláště pak dusíku. Dlouhodobý nedostatek vody pak může mít fatální následky.

Opatření

Proti suchu je možné se bránit zavedením kapkových závlah na vinice. Jejich funkce spočívá v pravidelné dodávce malého množství vody a živin přímo do kořenového systému rostliny. Při použití kapkových závlah je však nezbytné správné nastavení dávkování vody, která je dodávána ke kořenovému systému rostlin. Případná nadměrná závlaha zapříčiní přemokření půdy v okolí rostliny a následné vyplavování živin pryč od kořenů rostlin.

Společnost Vinařství Hustopeče s.r.o. využívá na svých vinicích kapkové závlahy. Voda do kapkových závlah je dopravována z blízké řeky Svatky, která je zde velkou výhodou. Na vybudování kapkových závlah je možné také získat národní dotace.

Další způsob pro udržení vláhy je pomocí mulčování. Mulčování spočívá v nastelení vrstvy posekané trávy z vinohradu do meziřadí. Následně je dosaženo lepších vláhových poměrů v místě meziřadí.



Obr. 5 Kapkové závlahy [18]

2. ŠKŮDCI VINNÉ RÉVY

Tab. 9 Zhodnocení rizika Škůdci vinné révy [vlastní]

ŠKŮDCI VINNÉ RÉVY					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	4	5	5	4	4,5
Dopad 1. MIN - 10. MAX	5	4	5	5	4,75
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 21,4					

Vinnou révu trápí mnoho škůdců. Tito škůdci mohou zničit úrodu, ale i zahubit celé rostliny. Vinice společnosti nejvíce poškozují - Různorožec trnkový, Obaleč mramorový a Svilušky.

Různorožec trnkový (*Peribatodes rhomboidaria*)

Je škůdce, který se vyskytuje spíše lokálně. Tento druh škůdců má dvě generace, přičemž generace druhá, je zpravidla hojnější. Motýl řádu Lepidoptera naklade vajíčka, ze kterých se následně v průběhu podzimu líhnou housenky. Housenky po přezimování způsobují na jaře poškození vinic. Vyžírají rašící očka vinné révy. Už výskyt 1-2 housenek na jednom keři může představit již ekonomicky významné škody. Housenky tohoto škůdce je velmi obtížné najít z důvodu zbarvení a tvaru těla, kterým připomínají úponky vinic.

Opatření

Ochrana proti zákeřnému škůdci můžeme rozdělit na přímou a nepřímou. Přímá ochrana spočívá v použití přípravků na ochranu rostlin. Velmi účinná ochrana je založena na ošetření rašící révy ekotoxikologickými organofosfáty. Tyto ekotoxikologické organofosfátové přípravky jsou na trhu certifikovány pro použití v ekologickém zemědělství. Housenky a kukly se vyskytují na povrchu půdy, kde je mohou likvidovat přirození nepřátelé, jako například drabčící nebo střevlící. Tuto ochranu likvidací predátory nazýváme ochranou nepřímou.

Obaleč mramorový (Lobesia botrana)

Mladé housenky obaleče škodí tak, že vyžírají kvítky. Starší housenky pak ožirají květenství. Housenky také vyžírají bobule. Slupka zůstane zachovaná a poškozené bobule hnijí nebo zasychají. Příznaky je možné pozorovat na bobulích, které jsou napadány plísní šedou (Botrytis cinerea; botrytida). Několik bobulí v hroznu je spřádáno hustou pavučinkou. Uvnitř zámotku je jedna nebo i několik housenek.



Obr. 6 Příznaky, Obaleč mramorový a larva Obaleče mramorového [18]

Opatření

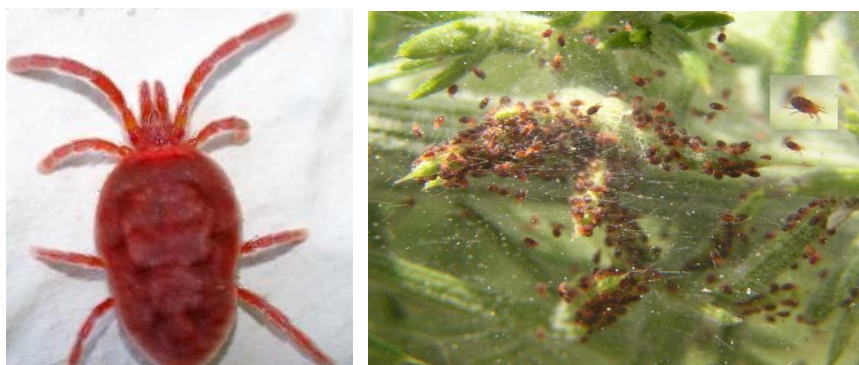
Použití pásků napuštěných feromony za účelem matení samců, kteří je oplodňují a tak se sníží jejich velký nárůst. Použitím feromonových odparníků pro matení samců, je po několika letech jejich aplikací možné dosáhnout účinnosti až 100% a to i na plochách několika desítek až stovek hektarů.



Obr. 7 Feromonový odparník [18]

Sviluška ovocná (Tetranychus)

Svilušky, jsou roztoči z kmene členovců, kteří při množení způsobují značné škody a v krajních případech i úhyn rostlin. Svilušky škodí sáním na spodní straně listů a k usnadnění pohybu si vytváří jemné pavučinky. Rod zahrnuje více než 140 druhů. Nejznámější je sviluška ovocná a chmelová. Larvy jsou menší a méně výrazného zbarvení. Vajíčka jsou sytě červená a 0,1 mm dlouhá. Samičky kladou od počátku září vajíčka do okolí oček a k patě révy. Z těchto vajíček se následně koncem dubna líhnou larvy, které osídlují rašící očka a mladé letorosty a dále se zde vyvíjejí. Napadené listy pak dostávají šedavý vzhled a odpa-
dávají.



Obr. 8 Sviluška ovocná [20]

Opatření

Jedním ze způsobu proti sviluškám, je možné použití přípravků na bázi přirozených nepřátel a predátorů svilušek. Tato ochrana spočívá v aplikaci substrátu kolem rostlin. Tento substrát obsahuje roztoče, kteří nedovolují sviluškám dostatečné namnožení. Nejčastěji používané přípravky v boji proti sviluškám, jsou *Special* (roztoč *Amblyseius californicus*) a *Biologens-PP* (dravý roztoč *Phytoseiulus persimilis*). Někdy je nutné použít přímo chemickou ochranu, zvláště u šíření svilušek z keře na keř.

Chemická ochrana se nejčastěji zaměřuje na boj s vajíčky v jarním období. Účinnou chemickou ochranu poskytují akaricidy. Akaricidy jsou zahrnuty do seznamu registrovaných přípravků na ochranu rostlin. Jsou to: *Cascade 5 EC*, *Nissorun 10 WP aj*. Nejpoužívanější je *Nissorun 10WP* a to díky jeho dlouhodobému působení. Tento přípravek má na svilušky zvláštní účinek. Nedochozí k hubení dospělého roztoče, ale k zabíjení vajíček. Zbylá část

populace je sterilizována a tím je zabráněno rozmnožování svilušek. Přípravek je vhodný i jako prevence.

3. CHOROBY VINNÉ RÉVY

Tab. 10 Zhodnocení rizika Choroby vinné révy [vlastní]

CHOROBY VINNÉ RÉVY					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	2	2	4	3	2,75
Dopad 1. MIN - 10. MAX	4	3	5	4	4
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 11					

Vinná réva může být ohrožena mnoha chorobami, které jsou charakteristické v závislosti na klimatických podmínkách. Vliv počasí, především vlhko nebo příliš velké teplo s sebou přináší množství chorob, které následně napadají vinnou révu. Pro přecházení výskytu chorob, které ohrožují vinnou révu, je důležitá prevence, která začíná již u výsadby keřů na vhodné místo, dále pak hnojení a následné prosvětlování keřů.

Nejčastěji vyskytujícími se chorobami vinné révy jsou: padlí révové, plíseň révová a plíseň šedá.

Plíseň révová (Peronospora)

Jedna z nejvýznamnějších chorob vinné révy. Tato choroba se objevuje, pokud je na začátku léta vlhko a velké teplo. Projevuje se žlutozelenými skvrnami na svrchní straně listů, na kterých se později na spodní části tvoří bílá plíseň. Napadené listy usychají, hnědnou a zasychají květenství, postižená místa odumírají a silně napadené listy opadávají.

Opatření

Ochrana spočívá především v použití měďnatých přípravků, jako např. *Cuproxat*, *Kuprikol* nebo *Chmpion*. Jako ochranu je také možné aplikovat postřik fungicidem. Organické fungicidy mají dobrou, ale kratší účinnost. Jsou vhodné především v druhé polovině léta.

Vhodná prevence je pěstování vinné révy na vhodných, především slunných místech. Preventivním opatřením je také udržování vzdušných keřů.



Obr. 9 Plíseň révová [20]

Padlí révové (Uncinula necator)

Padlí révové, neboli moučenka se vyskytuje stejně jako plíseň révová nejčastěji při vyšších teplotách a vlhkosti vzduchu. Negativně ovlivňuje růst rostlin i odolnost přezimování. Napadá všechny zelené části keře. Napadené listy a bobule vypadají jako by byly posypané moukou. Obsah bobule se vylíje ven, bobule praskají a veškerá úroda může přijít na zmar. Tato choroba snižuje výnos a především kvalitu hroznů. Na letorostech se tvoří různě utvářené skvrny, které po čase tmavnou, až černají.



Obr. 10 Padlí révové [20]

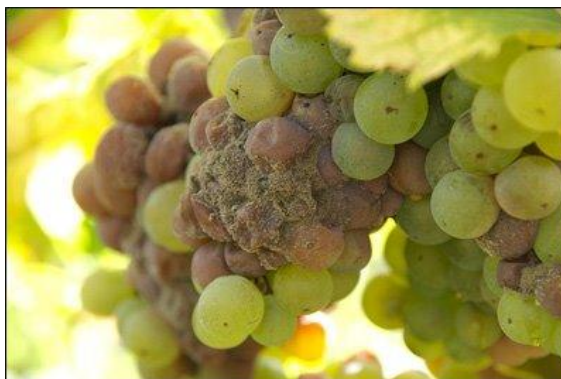
Opatření

Vinná réva je na tuto chorobu nejvíce citlivá ve fázi od odkvétání do fáze, kde bobule dosahují velikosti hrachu. Nejvhodnějším preventivním opatřením je aplikace přípravků *Discus* a *Falcon*, které se aplikují v podobě postřiků a to již na mladé výhonky do výšky cca

20cm. Preventivní ochranu opět také plní udržování dostatečně vzdušnosti keřů. Velice účinné proti Padlí révovému jsou sírné fungicidy. Avšak tyto by se neměly aplikovat zhruba dva měsíce před sklizní.

Plíseň šedá (Botrytis cinerea)

Tato plíseň se řadí do významných houbových chorob vinné révy, která se objevuje zejména při zaměkání hroznů. Plíseň napadá všechny nadzemní části keře, mladé letorosty, listy, květenství, zralé i nezralé hrozny. Letorosty vadnou, květenství a mladé hrozny zasychají. Na listech pozorujeme suché skvrny a na bobulích se tvoří hnilobné skvrny.



Obr. 11 Napadení plísní šedou [20]

Opatření

Jako preventivní opatření je vhodné udržovat vzdušnost keřů a dodávat keřům vhodnou výživu jako např. vápník, hořčík, avšak nepřehnojit dusíkem. Chemické ošetření provádíme především na náchylných odrůdách s hustým hrozmem. V době tvorby hroznů se proti této plísni aplikují fungicidy. Fungicidy s účinnými látkami iprodione či tolyfluanid (*Tovral, Tonilan nebo Euparen*).

4. ŠPAČEK OBECNÝ (*Stumus vulgaris*)

Tab. 11 Zhodnocení rizika Špaček obecný [vlastní]

ŠPAČEK OBECNÝ					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	7	8	8	8	7,75
Dopad 1. MIN - 10. MAX	8	7	8	8	7,75
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 60,1					

Největším nepřítelem všech vinařů jsou špačci. Špačci jsou na vinicích schopni zlikvidovat až stovky kilogramů hroznů, a tím napáchat velmi rozsáhlé škody.

Opatření

Je několik možností, jak se proti tomuto hrozícímu nebezpečí ze vzduchu bránit. První z nich je možné použití mechanických zábran v podobě síťovin, které jsou na trhu dostupné v různých délkových a rozměrových variantách. Síťoviny představují téměř stoprocentní účinnost. Nejen že ochrání úrodu před nálety špačků, ale zároveň poskytují částečnou ochranu před krupobitím. V minulosti byla značnou nevýhodou velmi vysoká cena této velmi efektivní ochrany. Velkou výhodou tohoto ochranného mechanismu je zhotovení ochranné síťoviny z pevného materiálu a tudíž i možnost vícenásobného použití.



Obr. 12 Ochranné sítě proti ptactvu [17]

Další možnou a velice účinnou ochranu pro vinaře, kteří se snaží ubránit svoji úrodu, představují plašiče ptáků a zvěře. Princip plašičů spočívá ve vydávání zvukových efektů, které mají zaplašit špačky a zamezit jim tak dosednutí na vinnou révu. U plašičů ptáků a zvěře je možné rozmanité nastavení intervalů mezi jednotlivými výstřely. Přičemž rozsah jednotlivých výstřelů se pohybuje v rozmezí cca 35 sekund až 30 minut. Náklady na provozování tohoto zařízení jsou poměrně nízké. Je potřeba propan butanová láhev, kde 10 kg je zhruba na 17 000 detonací.



Obr. 13 Plašič ptáků [16]

5. LESNÍ ZVĚŘ

Tab. 12 Zhodnocení rizika Lesní zvěř [vlastní]

LESNÍ ZVĚŘ					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	5	4	5	6	5
Dopad 1. MIN - 10. MAX	6	4	5	5	5
Ocenění rizika = průměrná hodnota 25					

Významných škod se na vinicích může dopouštět lesní zvěř, zejména pak srny a zajíci. Škody způsobené lesní zvěří jsou nejvíce markantní zejména na jaře, kdy zvěř okusuje rašící vinice.

Opatření

Nejúčinnější ochranou před působením lesní zvěře, je oplocení vinohradu. Oplocení všech vinic však může být velmi náročné jak po stránce finanční, tak i z hlediska personálního

zabezpečení, při výstavbě oplocenek. Alternativou mohou být v případě mladé výsadby použití chráničů. Nepřímou ochranu mohou také představovat křoviny v okolí vinic, které představují alternativní potravinovou nabídku.

6. KRUPOBITÍ

Tab. 13 Zhodnocení rizika Krupobití [vlastní]

KRUPOBITÍ					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	3	2	3	3	2,8
Dopad 1. MIN - 10. MAX	4	4	3	4	3,75
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 10,5					

Vinice mohou být krupobitím poškozeny ve všech vývojových stádiích. V období, kdy letorosty ještě nedosáhly výšky drátů, mohou být škody způsobené krupobitím veliké. Mladé přírůstky se díky nedostatečné výšce nemohou dostatečně uchytit. Působením krupobití dochází následně k ulamování přírůstků. Krupobití v období před sklizní může vinice značně poškodit tím, že padající kroupy rozbíjejí celé hrozny, které začínají následně hnit. Následkem krupobití v letních měsících pak může být ovlivněn celkový výnos.

Opatření

Pokud dojde k poškození bobulí, které následkem krupobití popraskaly, je potřeba provést určitá opatření před nákazou plísni šedou. Jestliže došlo k většímu poškození vinné révy, všechny tyto části by měly být odstraněny. Jako preventivní opatření může být použití síťoviny, která může chránit vinici před krupobitím. Tato ochrana je podmíněna vynaložením vyšších finančních prostředků. Na stranu druhou nesmí být ale zapomenut fakt, že ochranné sítě jsou efektivním ochranným prostředkem proti působení špačků.

7. ZMĚNA LEGISLATIVY

Tab. 14 Zhodnocení rizika Změna legislativy [vlastní]

ZMĚNA LEGISLATIVY					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	1	2	1	1	1,25
Dopad 1. MIN - 10. MAX	2	3	2	2	2,25
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 2,8					

Jak již bylo v této práci zmíněno, společnost Vinice Hustopeče s.r.o. se zaměřuje na ekologické vinařství. V tomto specifickém způsobu pěstování vinné révy je nezbytná znalost přesně daných postupů a prostředků, které vycházejí z přirozených vztahů vůči přírodě. Je například vyloučené používání chemických prostředků na bázi pesticidů. Plevel na vinicích je dovoleno redukovat pouze mechanicky.

Riziko ze změny legislativy spočívá tedy především v tom, že nově provedené legislativní změny nebudou včas společnostmi zaznamenány a tím může dojít k nevědomému porušení některých nařízení. Důsledkem toho může být společnost vystavena riziku uvalení sankce nebo v extrémním případě i odebráním dotací.

Opatření

Jediným a nejdůležitějším způsobem jak eliminovat toto riziko, je sledování změn, týkajících se legislativního rámce pro ekologické vinařství. Následně pak pružně přijímat včasná opatření a reagovat tak na vydaná nařízení.

8. EROZE PŮDY

Tab. 15 Zhodnocení rizika Eroze půdy [vlastní]

EROZE PŮDY					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	1	2	2	3	2
Dopad 1. MIN - 10. MAX	2	2	3	3	2,5
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 5					

Eroze je přirozený proces, který spočívá v rozrušování a odsunu svrchní nejúrodnější části půdy vodou a větrem. Při vodní erozi, dochází k narušení půdního povrchu působením vody a tím ke splachu svrchní části půdy. Při větrné erozi dochází k rozrušení půdy silou větru, který vyvolává pohyb částic na jiné místo, někdy i do velké vzdálenosti. Důsledkem erozního procesu, je postupné zhoršování kvality půdy.

Opatření

Opatřením proti půdní erozi a tím i zamezení snižování úrodnosti a bonity půdy lze dosáhnout zatravněním ploch, u kterých se dá předpokládat možný přesun půdy zapříčiněný působením klimatických vlivů - větru a deště.

9. PRONAJATÉ POZEMKY

Tab. 16 Zhodnocení rizika Pronajaté pozemky[vlastní]

PRONAJATÉ POZEMKY					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	3	4	5	3	3,8
Dopad 1. MIN - 10. MAX	5	5	5	4	4,8
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 18,24					

Společnost hospodaří na ploše 260 ha vinic. Některé pozemky, které společnost obhospodařuje, jsou společnosti pronajímány. Pozemky jsou společnosti pronajímány pouze na dobu určitou. Společnost je zde postavena před problémem, který se rodí u vlastníků pozemků, kteří nechtějí nadále pozemky společnosti pronajímat. Tyto pozemky jsou součástí určitých celků vinic, které jsou oplocené, nebo se přes ně snadněji dostává s pomocnou technikou do ostatních svahů vinic.

V neposlední řadě daný problém sníží společnosti množství úrody, což se také zajisté projeví na celkových financích.

Opatření

Zde se pro společnost jeví jako jedna z možností odkup pozemků od vlastníků. Zřídka však se tohoto podaří dosáhnout, proto je potřeba vyjednávat s vlastníky pozemků, alespoň o možnosti prodloužení smlouvy. Společnost musí o daném problému vést jednání s vlastníky pozemků. Přijímat opatření k tomu, že může nastat situace ztráty vinic a následně snížení množství úrody.

Opatřením může být koupě nových pozemků a výsadby nového vinohradu nebo odkoupení vinic od jiných vlastníků. Od výsadby nové vinice uplyne ještě nějaká doba, než se bude moci sklízet úroda, proto je zapotřebí neustálý monitoring rizik a včas přijímat opatření pro jejich eliminaci.

10. JARNÍ MRÁZ

Tab. 17 Zhodnocení rizika Jarní mráz [vlastní]

JARNÍ MRÁZ					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	2	3	4	3	2,8
Dopad 1. MIN - 10. MAX	5	6	7	6	6
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 16,8					

Jarní mrazíky představují pro vinaře každoroční ohrožení. Na výskyt jarních mrazíků se nedá nikdy předem připravit a ochrana je takřka nemožná. Již při poklesu teplot na -0,5 až -3°C dochází v dubnu a květnu k poškození rašícího letorostu, kde namrzlé části hnědnou a

zasychají. Mráz je velice nebezpečný zvláště na jaře, kdy vyráží z pupenů první výhonky. Mráz může způsobit tzv. „spálení“, které může zpozdit růst vinné révy, a hrozny nestihnou dozrát. Při zasažení vinné révy jarními mrazíky je úroda velice ohrožena.

Opatření

Udělat správné rozhodnutí a dobře zvolit lokalitu, která bude nejvíce výhodná pro pěstování vinné révy je jednou z hlavních způsobů ochrany před riziky plynoucími z jarních mrazíků. Na rozsahu škod způsobených mrazem se z velké části podílí poloha vinice. Vliv na snížení škod může mít více faktorů, například přítomnost lesa v těsné blízkosti vinice, tvar kopce, zarostlé meze aj. Chlad a mráz sestupuje z vyšších do poloh nižších. Vinice bývají tedy více zasažené mrazem v nejnižších polohách. Škodám lze předejít vysazováním vinné révy na svazích, kde v jejich blízkosti teče řeka. Opatření je možné provádět mírným postříkem vody, kde při mrazu nedochází ke zmrznutí révy na „sucho“. Voda pak vytvoří krustu, která pak chrání před mrazem a suchým větrem.

Jarní mrazy také patří do skupiny rizik, proti kterým je možné se pojistit. Je vhodné se zaměřit na počasí v uplynulých letech při volbě pojištění takového rizika.

11. NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÉ SÍLY NA TRHU

Tab. 18 Zhodnocení rizika Nedostatek kvalifikované síly na trhu [vlastní]

NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÉ SÍLY NA TRHU					
Zhodnocení rizika členy týmu	1.	2.	3.	4.	Průměrná hodnota
Pravděpodobnost výskytu 1. MIN - 10. MAX	4	4	5	3	4
Dopad 1. MIN - 10. MAX	6	7	6	6	6,3
Ocenění rizika = průměrná hodnota P x D 25,2					

Dané riziko se z počátku nemusí jevit jako riziko ohrožující společnost, avšak při posuzování uvedeného rizika je nezbytné vnímat tento rizikový faktor z perspektivy budoucnosti.

Věkový průměr zaměstnanců společnosti představuje přibližně 56 let. Právě tito zaměstnanci společnosti, kteří se v odvětví vinařství pohybují již po dobu několika let, mnohdy i desítek let disponují řadou nejlepších odborných znalostí, zkušeností a potřebných doved-

ností. Zárodek rizika se pro společnost jeví v tom, že výše uvedené dlouholeté znalosti, zkušenosti a dovednosti není možné prozatím nikomu dále předávat a při odchodu zkušené a kvalifikované pracovní síly může dojít k závažným problémům při chodu společnosti.

Tento fakt je zejména ovlivněn současným postavením dnešní generace absolventů Odborných učilišť a Středních škol na trhu práce, kde těmto absolventům chybí potřebná zručnost a taktéž zájem o manuální práci.

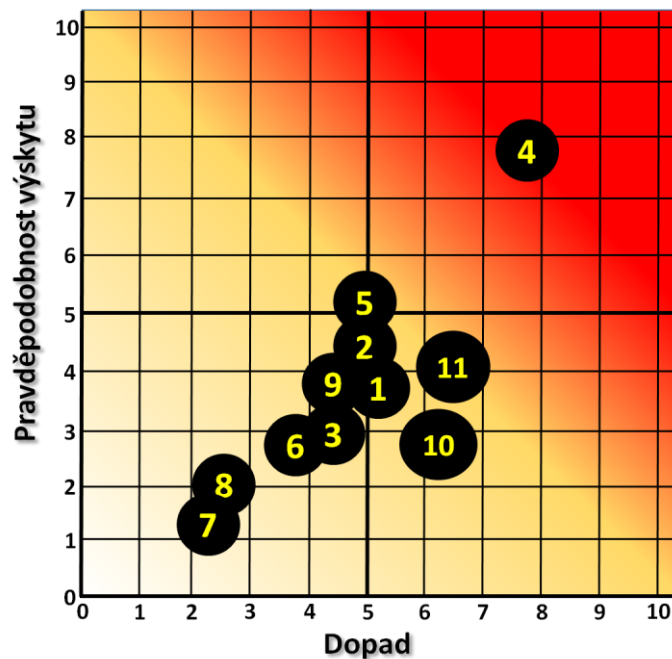
Opatření:

Z pozice společnosti se zaměřit na cílené oslovení vybraných Odborných učilišť a Středních škol s cílem prohloubit povědomí studentů o potřebách společnosti v odvětví kvalifikace, které jsou spojeny s pěstováním révy vinné.

Navázat, popřípadě prohloubit spolupráci s vybranými školami. Koncepti spolupráce mezi společností a vybranými školami zaměřit zejména na prakticky využitelná doporučení ze strany společnosti Vinice Hustopeče, směrem k odbornému vzdělávání studentů. Dále pak také začlenit studenty do absolvování odborné praxe u společnosti a tímto způsobem zabezpečit předávání letitých odborných, manuálních dovedností a zkušeností na novou generaci.

Podcenění přípravy kvalifikované pracovní síly může znamenat nepřekonatelné riziko pro společnost jakéhokoliv charakteru a zaměření. Společnost Vinice Hustopeče s.r.o. nevyjímaje.

7.4 Mapa rizik



Obr. 14 Mapa rizik [vlastní]

Z mapy rizik můžeme lehce vyčíst rizika, která mohou nejvíce ovlivnit chod společnosti. Mezi ty nevýznamnější patří špaček obecný, jarní mráz, choroby a ostatní škůdci vinné révy. Jsou však i rizika, se kterými je potřeba počítat do budoucnosti. Je velice důležité mít na paměti, že dříve nebo později se určitá rizika mohou projevit a ten, kdo na rizika bude připraven, bude ve značné výhodě.

Po zanesení všech ohodnocených rizik do mapy rizik jsou na významná rizika zpracovány návrhy a opatření k jejich možnému snížení. Z hlediska plánování společnosti je také výhodné zpracovat opatření i pro rizika méně významná, proto všechna uvedená rizika rozeberu a navrhnou určitá opatření pro jejich eliminaci.

Každá společnost musí provádět určitá opatření proti rizikům, pokud chce prosperovat. Společnost Vinice Hustopeče s.r.o. se snaží co nejvíce chránit proti rizikům a přijímat určitá opatření, na která čerpá prostředky z národních dotačních fondů. Zhodnotím přijatá opatření společnosti a pokusím se navrhnout ještě některá jiná.

Tab. 19 Přehled opatření proti rizikovým faktorům [vlastní]

	Rizikový faktor	Návrh na opatření	Zodpovědnost
1	Sucho	Vybudování kapkových závlah	Firma, společnost
2	Škůdci vinné révy	Mechanická ochrana Chemická ochrana	Společnost pracovníci
3	Choroby vinné révy	Včasná aplikace fungicidem	Pracovníci, společnost
4	Špaček obecný	Plašiče ptáků, hlídací personál, síť ochranná	Společnost
5	Lesní zvěř	Oplocení, ochrana hlaviček	Pracovníci
6	Krupobití	Zvýšení ceny za produkci	Společnost
7	Změna legislativy	Sledovat změny, být připraveni na strategické plánování a rozhodování.	Společnost
8	Eroze	Zatravnění	Pracovníci
9	Pronajaté pozemky	Snaha o prodloužení smlouvy, jednání o odkupu pronajatých pozemků do vlastnictví společnosti.	Společnost
10	Jarní mráz	Pojištění	Společnost
11	Nedostatek kvalifikované síly na trhu	Zkvalitnění nabídky práce, oslovení studentů	Společnost

8 POROVNÁNÍ SKLIZNĚ SPOLEČNOSTI ZA POSLEDNÍCH 5 LET

Společnost si každoročně vede přesné údaje o celkovém množství a kvalitě úrody. Tyto údaje ji poskytují ucelený přehled jak je na tom v porovnání s předešlými roky, ale také, aby mohla vyhodnotit, jaký dopad měla nastalá rizika za uplynulý roku na úrodu a podle toho připravit určitá opatření na následující roky.

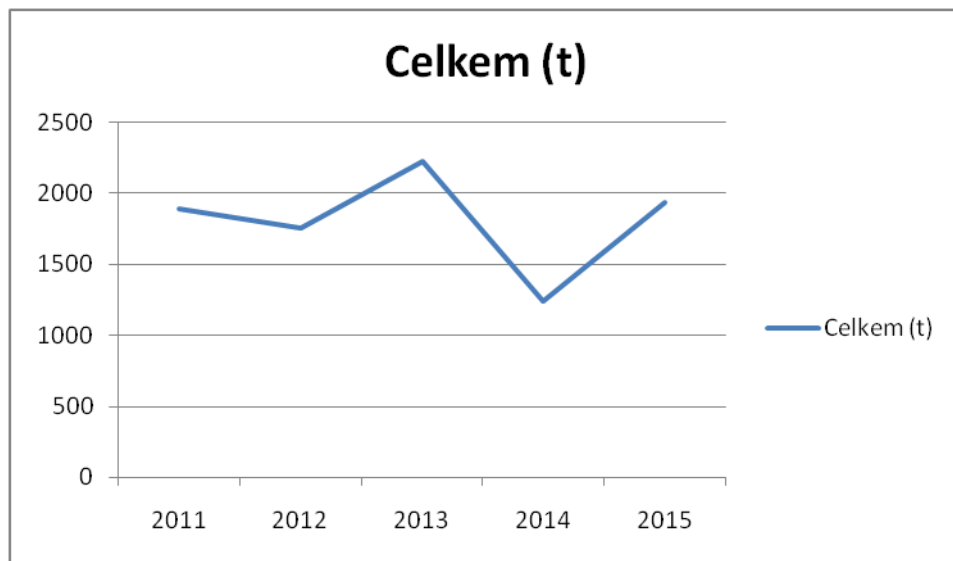
Společnost ohrožují především rizika specifická pro vinařství, mezi která patří především vliv počasí. Vinná réva je také náchylná na řadu chorob, ale jejich výskyt je závislý z velké části na počasí. Krupobití a mráz ovlivňují množství hroznů. Kvalita je dána například vlivem sucha, nebo příliš častými dešti. Sluneční svit má vliv na cukernatost hroznů. Teplé počasí vytváří příznivé podmínky pro tvorbu cukrů avšak teplé a suché počasí neposkytuje optimální podmínky pro tvorbu aromatických látek.

Na níže uvedeném grafu jsou uvedené hodnoty celkové sklizně a průměrné cukernatosti v posledních pěti letech. Z grafu můžeme vyčíst, že nejhorší rok co se týká jak celkové sklizně, tak cukernatosti byl v roce 2014. V daném roce se v oblasti jižní Moravy počasí vyvíjelo spíše negativně a to mělo vliv na celkovou úrodu i kvalitu. Časté deštivé počasí a málo slunečního svitu se podepsalo na hodnotách tohoto roku. Zde můžeme vidět, že počasí ovlivňuje vinnou révu od jara až do zimy.

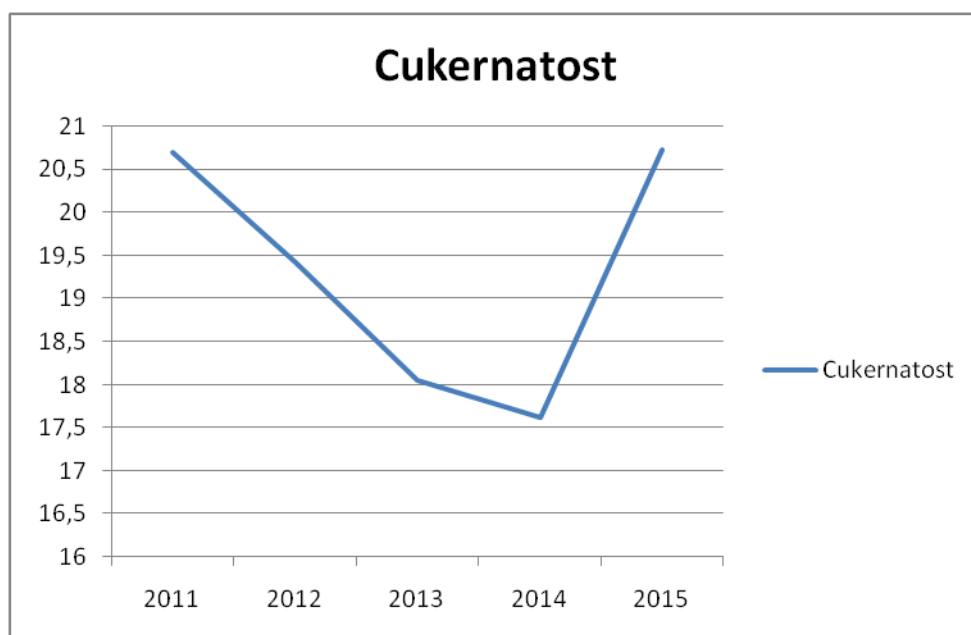
Tab. 20 Přehled cukernatosti a sklizně v letech 2011-2015[vlastní]

Rok	Celkem sklizně (t)	Cukernatost
2011	1891,871	20,69
2012	1754,64	19,62
2013	2226,54	18,05
2014	1240,780	17,62
2015	1940,51	20,72

Graf 2 Sklizeň v letech 2011-2015 [vlastní]



Graf 3 Cukernatost v letech 2011-2015 [vlastní]



9 VÝSLEDKY ANALÝZ, NÁVRH OPATŘENÍ PRO SPOLEČNOST

Na základě získaných informací od společnosti jsem zpracovala analýzu SWOT a analýzu pomocí skórovací metody s mapou rizik. Pomocí analýz rizik bylo zjištěno, že společnost musí čelit mnoha rizikům. Jsou to zvláště specifická rizika pro vinařství.

Výsledek provedené SWOT analýzy ukazuje, že největšího zlepšení dosáhne společnost v interní části. Ve slabých stránkách jsme nejnižší hodnotu zaznamenali v sezónním odvětví. Z důvodu velkého rizika spojeného s klimatickými jevy, jako jsou například jarní mrazíky nebo krupobití, může společnost přijít o značnou část úrody, což se může negativně podepsat na finanční stránce společnosti. Zde je možné řešení horizontální diverzifikací, jejímž cílem je rozšíření výroby o další výrobky různé povahy. Můžeme vycházet z know-how společnosti. Zde můžeme zahrnout znalost oboru, prostředí nebo technologické zkušenosti. Externí část většinou společnost sama moc ovlivnit nemůže, avšak v našem případě co se týká vinařství, je možné se na určité rizikové faktory připravit a celkem účelně se proti nim bránit.

Největší hrozby a rizika v provedených analýzách, představují rizika, která mohou ohrozit úrodu. Vinná réva je rostlina, která vyžaduje velkou péči. Je velice důležité, aby péče nebyla zanedbaná, a to vše se odvíjí od vzdělání a zkušeností pracovníků. Důležité je také počáteční rozhodnutí, které se týká místa položení vinic. Místa, kde bude půda s dostatečnými živinami a také dobře zvolené místo, kde budou keře částečně chráněny před stresovými faktory.

Největší nebezpečí vinařů představují špačci a počasí. Při dosednutí hejna špačků na vinnice, je v ohrožení velké množství úrody. Výskyt špačků je téměř stoprocentní, avšak v dnešní době existují již účinné prostředky, kterými je možné extrémní ztráty snížit. Společnost již určitá opatření aplikovala. Těmito opatřeními jsou například plašiče ptáků, zaměstnání myslivců nebo jiných osob, které budou možná hejna špačků účinně odhánět. Společnost využívá kombinací těchto dvou výše uvedených opatření. Dalším možným způsobem ochrany před špačkou jsou pevné sítě. Natažení sítí přes dozrávající úrodu je také jedním z účinných opatření, které zároveň chrání úrodu před krupobitím.

Nedostatek vláhy řeší instalování kapkových závlah. Díky dotačním fondům má společnost v poměrné části vinic instalovány kapkové závlahy. Zde je výhodou blízká řeka, ze které je možné dopravovat vodu do zavlažovacích systémů. V částech, kde společnost nemá závla-

hové systémy, je nutné udržet vláhu v půdě. Zde je možné provést zatravnění v meziřadí. Zatravnění také pomáhá eliminovat vodní a větrnou erozi. Zatravnění je možné provést výsevem trav v meziřadí. Při výsevu trav je potřeba mít na paměti, aby se směs skládala jen z nízkorostoucích druhů travin. Vysokorostoucí trávy mohou zastínit spodní patro, ve kterém jsou trávy nízkorostoucí a může tak docházet k vytváření drnu. Tyto trávy mají vyšší spotřebu vody a tím mohou konkurovat vinné révě. Tyto zatravněné plochy se udržují mulčováním. Z důvodu nenarušení kořinek těsně pod povrchem půdy, dochází k lepšímu příjmu vody a to i z minimálních srážek. Pokryv je schopen udržet vláhu a omezit odpar. Jedna z výhod zatravnění může pro vinaře také být lepší dostupnost při vjezdu technikou při deštivém počasí. Zatravnění má také příznivé účinky na vznik půdních agregátů.

Jako další riziko, které může společnosti napáchat velké škody na vinici, jsou jarní mrazíky. Po vyrašení révy v průběhu měsíce dubna a května a následném příchodu mrazu, mohou vzniknout značné škody. Následky mrazu se objevují na mladých výhoncích, které hnědnou a zasychají. Škody mohou nastat již při teplotách $-0,5^{\circ}\text{C}$. Zde především záleží na aktuální vlhkosti vzduchu, intenzitě větru a poloze vinohradu. Pokud jsou v tomto období vinice zatravněné, je potřeba udržovat minimální vzrůst zatravnění. Dochází k omezení odpařování vody rostlinami, kde může docházet k výraznému ochlazení. Vzniklý chlad se roztéká v terénu do okolí a může způsobit škody na vinohradech. Vhodným doporučením proti mrazům je odložení vyvazování tažňů do doby, kdy dané nebezpečí výskytu mrazu pomine. Letorosty tak na vzpřímených tažních jsou o pár desítek centimetrů výše a tím se často dostávají za hranici chladné zóny. Jiným možným řešením rizika jako jsou mrazy, krupobití nebo povodně představuje pojištění. Zde je potřeba se zamyslet, zhodnotit počasí z předchozích let a rozhodnout, zda je výhodné se proti některému z rizik pojistit. Společnost však nemá žádná rizika pojištěná, a to z důvodu, že pojištění jsou finančně nákladná. Nikdy nedošlo vlivem počasí k takovým ztrátám, aby bylo výhodné nějaké riziko pojistit.

Z analýz je patrné, že největším nebezpečím společnosti jsou škůdci v podobě špačků. Avšak nelze opomenout také nepříznivé počasí. I přes velké množství rizik se společnosti daří většině z nich čelit. Společnost je dobře připravena na možná rizika. Na základě znalostí, zkušeností a dlouhodobé praxe dokáže vyhodnotit situaci a přijmout určitá opatření pro jejich maximální snížení.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu a řízení podnikatelských rizik. V teoretické části byl více přiblížen pojem riziko a ostatní pojmy s ním související, jako jsou klasifikace rizik, identifikace a další. V teoretické části byla dále podrobně vysvětlena analýza rizik a proces řízení rizik, kde byla přiblížena nejznámější opatření pro eliminaci rizik.

V praktické části jsem se zaměřila na vybranou společnost Vinice Hustopeče s.r.o., kde jsem popsala její vznik a hlavní cíle. Dále byly identifikovány a analyzovány konkrétní rizika, kterým je společnost vystavena a navržena určitá opatření. K posouzení rizik byla využita SWOT analýza, kde bylo cílem poukázat na silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. V práci byla také zhodnocena rizika pomocí skórovací metody. Po zhodnocení všech rizik, byla rizika pro rychlý a lepší přehled zanesena do mapy rizik. Bylo provedeno vyhodnocení každého jednotlivého rizika.

Cílem práce bylo provést analýzu rizik a zhodnocení těch rizik, která mohou na společnost působit negativně. Po vymezení problematických oblastí byla dle možností navrhována další opatření na zlepšení procesu řízení podnikatelských rizik ve společnosti.

Na základě získaných informací a provedením analýz jsem dospěla k závěru, že společnost Vinice Hustopeče s.r.o. je dobře připravena na možná rizika, kterými jsou z větší části specifická rizika pro vinařství a která mohou značně ovlivnit chod společnosti. Společnost disponuje s mnoha prostředky a zařízeními, která jsou účinná, v boji proti možným rizikům. V některých případech však byla navržena další jiná možná řešení k jejich eliminaci. Společnost má dostatek silných stránek a před sebou nové příležitosti, kterých se hodlá chopit, rozšířit oblast vinic a navýšit produkci a tím i svůj finanční kapitál. Na základě poskytnutých materiálů jsem v závěru práce provedla porovnání sklizně ve společnosti Vinice Hustopeče s.r.o. kde je na grafech zřetelné, že velkou roli hrají převážně specifická rizika pro vinařství, především vliv počasí.

Existující rizika má společnost opatřená na velice dobré úrovni, avšak oblast, na kterou by se mohla společnost zaměřit je získání nové pracovní síly na trhu práce. A to jak z důvodu, že v budoucnosti bude pro společnost potřebná obměna stávající kvalifikované síly za nové zkušené a kvalifikované odborníky, tak i z důvodu udržení tradice vinařství v oblasti jižní Moravy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 9788024751047.
- [2] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 9788024731568.
- [3] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155.
- [4] JANATA, Jiří. *Pojištění a management majetkových podnikatelských rizik*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2004, 87 s., [12] obr. příl. ISBN 8086419649.
- [5] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007, xii, 194 s. ISBN 9788025115473.
- [6] ŠPIČKA, Jindřich. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství* [online]. Praha [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/studie086.pdf. Informační studie. Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky Praha.
- [7] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.
- [8] DOLEŽAL, Petr. *Lexikon moravského vinařství díl I*. 2001. Nový Bydžov: Specializované knižní vydavatelství vinařské literatury Petr+Iva, 2001. ISBN 80-902748-2-X.
- [9] SIMON, Joanna. *O víně*. Joanna Simon ; [Přel. Lenka Svobodová ; fot. Ian O'Leary]. Vyd. 1. [S.l.] : Slovart, 2002. 224 s. ISBN 80-7209-386-X.
- [10] Analýza SWOT. *Investice do rozvoje vzdělávání* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- [11] DOMINÉ, André. *Víno*. André Dominé ; Fotografie Armin Faber Thomas Pothmann ; autoři Eckhard Supp ... [et al.]. 2. uprav. vyd. S.l. : Slovart, 2008. 928 s. ISBN 9788073911058.

- [12] KERŤKOVSKÝ, Miloslav, 1944-, Vykypěl, Oldřich, 1943-. *Strategické řízení : teorie pro praxi. Miloslav Keřkovský, Oldřich Vykypěl.* Vyd. 2. V Praze : C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. (C.H. Beck pro praxi). ISBN 80-7179-453-8.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] *BIOCONT LABORATORY: Různorožec trnkový* [online]. Modřice: Programming Cryosoft.cz, 2012 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.biocont-profi.cz/cz/produkty/choroby-plodin/revva-vinna.htm>
- [15] *BIOCONT LABORATORY: Obaleč mramorový* [online]. Modřice: Programming Cryosoft.cz, 2012 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.biocont-profi.cz/cz/produkty/choroby-plodin/revva-vinna.htm>
- [16] *KOPEČEK VINAŘSKÝ DŮM: Ochrana proti špačkům* [online]. Dubňany: KOPEČEK VINAŘSKÝ DŮM, 2015 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.vinarskydum.cz/e-shop/postriky-a-pripravky-na-ochranu-rostlin/plastic-ptaku-a-zvere-zon-mark-4-detail>
- [17] *Břeclavský deník.cz: Ochrana proti špačkům* [online]. VLTAVA-LABE-PRESS, A.S., 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://breclavsky.denik.cz/zpravy_region/dela-proti-spackum-v-noci-mlci-kvuli-zlodejum-i-vyhlaskam-20131015.html
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena, Buchta, Karel, 1974-. *Strategická analýza. Helena Sedláčková, Karel Buchta ; [Ved. kol. Karel Buchta].* 2. přeprac. a rozš. vyd. V Praze : C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. (C.H. Beck pro praxi). ISBN 80-7179-367-1.
- [19] *EKOVIN: Svaz integrované produkce hroznů a vína* [online]. Dodavatel portálového řešení QCM s.r.o., 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/choroby-a-skudci/choroby>
- [20] Škůdci vinné révy. *ČeskéNápady.cz* [online]. Praha: NetConsulting Praha s.r.o., 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné <http://www.ceskenapady.cz/choroby-a-skudci-vinne-revy-cnp-1039-8111.html#skudci>
- [21] ČESKO. Zákon č. 256/2011: Zákon o vinohradnictví a vinařství.

- [22] Nařízení vlády o podmínkách provádění agroenvironmentálně-klimatických opatření a o změně nařízení vlády č.75/2007 Sb.,. In: *Sbírka zákonů Česká republika*. 2015, ročník 2015, částka 36.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IP	Integrovaná produkce
EU	Evropská unie
SWOT	Analýza (strengths, weaknesses, oportunities, threats)
NV č.75/2015	Nařízení vlády o podmínkách provádění agroenvironmentálně-klimatických opatření je přímo návazný na předpisy Evropské unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Analýza rizik [studijní materiál].....	20
Obr. 2 Matice významnosti rizika [vlastní]	23
Obr. 3 SWOT analýza [vlastní]	35
Obr. 4 Strategie SWOT analýzy [18].....	37
Obr. 5 Kapkové závlahy [18].....	42
Obr. 6 Příznaky, Obaleč mramorový a larva Obaleče mramorového [18]	44
Obr. 7 Feromonový odparník [18].....	44
Obr. 8 Sviluška ovocná [20]	45
Obr. 9 Plíseň révová [20].....	47
Obr. 10 Padlí révové [20]	47
Obr. 11 Napadení plísní šedou [20].....	48
Obr. 12 Ochranné sítě proti ptactvu [17]	49
Obr. 13 Plašič ptáků [16].....	50
Obr. 14 Mapa rizik [vlastní]	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Dopad rizika [vlastní]	23
Tab. 2 Pravděpodobnosti výskytu rizika [vlastní]	24
Tab. 3 Silné stránky [vlastní]	36
Tab. 4 Slabé stránky [vlastní]	36
Tab. 5 Příležitosti [vlastní]	36
Tab. 6 Hrozby [vlastní]	36
Tab. 7 Seznam rizikových faktorů [vlastní].....	41
Tab. 8 Zhodnocení rizika Nadměrné sucho [vlastní].....	41
Tab. 9 Zhodnocení rizika Škůdci vinné révy [vlastní].....	43
Tab. 10 Zhodnocení rizika Choroby vinné révy [vlastní].....	46
Tab. 11 Zhodnocení rizika Špaček obecný [vlastní].....	49
Tab. 12 Zhodnocení rizika Lesní zvěř [vlastní]	50
Tab. 13 Zhodnocení rizika Krupobití [vlastní]	51
Tab. 14 Zhodnocení rizika Změna legislativy [vlastní]	52
Tab. 15 Zhodnocení rizika Eroze půdy [vlastní]	53
Tab. 16 Zhodnocení rizika Pronajaté pozemky[vlastní]	53
Tab. 17 Zhodnocení rizika Jarní mráz [vlastní].....	54
Tab. 18 Zhodnocení rizika Nedostatek kvalifikované síly na trhu [vlastní].....	55
Tab. 19 Přehled opatření proti rizikovým faktorům [vlastní].....	58
Tab. 20 Přehled cukernatosti a sklizně v letech 2011-2015[vlastní]	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Výsledná strategie SO [vlastní]	37
Graf 2 Sklizeň v letech 2011-2015 [vlastní]	60
Graf 3 Cukernatost v letech 2011-2015 [vlastní]	60

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY