



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Tvorba krizových scénářů v organizacích

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vypracoval: Alena Svobodová

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

Uherské Hradiště 2015

ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je problematika krizí v podnicích. Já osobně jsem se zaměřila na řešení krizových situací v zahradnictví. Tuto oblast problematiky jsem se rozhodla zkoumat protože, si myslím, že v tomto oboru je spousta krizových situací, které mohou výrazně ovlivnit chod podniku. V bakalářské práci se se více zaměřuji na krizovou situaci v zahradnictví a to konkrétně na škůdce a pěstování ječmene jarního, které jsou jednou z hlavních rizik v tomto oboru. Cílem práce je návrh metody, pomocí které určíme opatření k minimalizaci krizových situací.

Klíčová slovo: krizová situace, riziko

ABSTRACT

The theme of this thesis is the issue of crisis in companies. Personally, I have focused on solving crisis situations in horticulture. This area is the issue, I decided to investigate because I think that in this field there is a lot of crises that may significantly affect the business. In my work with more focus on the crisis in horticulture and specifically the pests, which are one of the major risks in this field. The aim is to draft the methods by which we determine measures to minimize the crisis.

Keywords: Emergency Situation, Risk

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. Úvod | 5 |
| 2. Terminologie řízení rizik | 6 |
| 2.1 Riziko..... | 6 |
| 2.2 Krize | 8 |
| 2.3 Krize podniku | 8 |
| 3. Krizové řízení | 10 |
| 3.1 Krizový proces..... | 10 |
| 3.2 Prvky krizového řízení..... | 14 |
| 3.3 Analýza ohrožení | 14 |
| 3.4 Příznaky krizových jevů | 15 |
| 4. Rizika a řízení rizik v zahradnictví | 17 |
| 4.1 Definice zahradnictví..... | 17 |
| 4.2 Rizika v zahradnictví (zemědělství) | 18 |
| 4.3 Klasifikace rizik..... | 18 |
| 4.4 Metody identifikace rizik..... | 22 |
| 4.5 Nástroje řízení rizik v zahradnictví | 24 |
| 4.6 Krizové scénáře | 24 |
| 4.7 Strategie řízení rizik v zahradnictví..... | 26 |
| 4.8 Diverzifikace a specializace | 27 |
| 5. PRAKTICKÁ ČÁST | 30 |
| 5.1 Cíle společnosti Kozlík Šikula, s.r.o..... | 30 |
| 5.2 Identifikace a popis rizik | 32 |
| 5.3 Analýza rizika v podniku..... | 33 |
| 6. Metoda What if | 35 |
| 7. Metoda RIPRAN | 37 |
| 7.1 Identifikace rizika při pěstování ječmene jarního..... | 37 |
| 7.2 Kvalifikace rizik | 38 |
| 7.3 Navrhnutá opatření proti možným rizikům | 40 |
| 7.4 Posouzení rizik v oblasti pěstování ječmene jarního..... | 41 |
| 8. Skórovací metoda | 42 |
| 8.1 Identifikace rizika | 42 |
| 8.2 Ohodnocení rizik při pěstování ječmene jarního | 42 |
| 8.3 Návrh opatření na snížení rizika při pěstování ječmene jarního..... | 44 |
| 9. Závěr | 46 |
| 10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 48 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 11. SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 50 |
| 12. Seznam tabulek..... | 51 |

1. ÚVOD

Tématem této práce je tvorba krizových scénářů v zahradnictví. Rozsah tohoto tématu je určen poměrně široce. Krize a rizika v zahradnictví mohou být různého typu a rozsahu. Lze je dělit z různých hledisek. Zda jsou na vstupu či na výstupu a také jakým postupem je lze odstranit nebo alespoň minimalizovat. Rizika lze také rozdělit na ovlivnitelná např. managementem (výběr vhodných zaměstnanců, správně naplánovaná péče o rostliny apod.) a na neovlivnitelná, kterými jsou např. počasí, politické změny, různé katastrofy atd. Rizika můžeme dělit i na základě velikosti jejich působnosti, zda se odehrávají pouze na úrovni podniku nebo na úrovni celého trhu či nadnárodní úrovni. Další z možností je dělit rizika a jejich následky na základě jejich rozsahu, zda jsou částečná nebo totální. Za krizové stavy můžeme označit všechny situace, které mohou ohrozit samotnou existenci firmy.

První část práce se věnuje především teorii a definici krizí, předcházení krizím a jejich monitorování. Větší část je věnována risk managementu, který chápou jako jednu z nejdůležitějších částí řízení krizí, jelikož většina krizí díky tomuto řízení ani nemusí vypuknout.

Druhá část práce je věnována praktické části, kde se setkáme s metodami analýzy rizik, díky kterým budu analyzovat rizika a navrhnout optimální opatření. Dále se budu věnovat fázím krizí a postupům při vypuknutí krize.

1. TERMINOLOGIE ŘÍZENÍ RIZIK

1.1 Riziko

Jak uvádějí Hnilica a Fotr (2009), kořeny slova riziko lze nalézt v latině, arabštině i řečtině. Řecké slovo riza (kořen) označovalo překážku na cestě, o niž mohl poutník zakopnout, arabské slovo risq mělo význam náhodného a příznivého výsledku, latinské riscum se vztahovalo k nebezpečí lodní dopravy vyvolaného korálovými útesy, které museli mořeplavci překonat či se jim vyhnout. Riziko bylo tehdy spojováno s nebezpečím a odvahou nebezpečí podstoupit.

Riziko je situace, v níž existuje možnost vzniku nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme. ^[1] Podle jiné definice je riziko chápáno jako možnost vzniku události s výsledkem odchylným od cíle s určitou objektivní pravděpodobností. ^[2]

V odborné literatuře je dále možné se setkat s následujícími definicemi pojmu riziko.

- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- Pravděpodobnost, že se skutečná ztráta odchýlí od očekávání.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá určitému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí vzniku nějaké újmy (psychické, ekonomické, fyzické).

Z hlediska problematiky risk managementu bude vhodné používat první z uvedených definic rizika. Pojem riziko bude používán tam, kde se za určitým účelem vědomě podstupuje nebezpečí a kde svým chováním lze ovlivnit velikost tohoto nebezpečí.

^[1] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vydání. Praha, Grada Publishing 2006

^[2] DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2. vydání. Praha, Ekopress, 2005

Je třeba upozornit, že riziko je veličina, jejíž hodnota může být stanovena empiricky nebo analytickým odhadem. V ekonomii je pojem riziko užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností.

V posledních letech roste význam rizik především strategické povahy. Tato rizika se týkají vývoji v odvětví, technologického pokroku, obchodní značky, konkurence, zákazníka, projektu a stagnace trhu. Největší riziko ve vývoji odvětví spočívá v tom, že „se zisková rozpětí v odvětví postupně zmenšují pro všechny firmy v odvětví a v krajním případě se tak celé odvětví stává neziskovou zónou“. Rizika technologického pokroku spočívají v zastarávání technologie, inovacích v technologii a použitém materiálu, bezpečnosti a ekologii čistoty výroby. Obchodní značka nás pak může skvěle prodávat, ale také zničit.

Pokud se stane, že je poškozeno jméno naší firmy, může to vést k poklesu podílu na trhu. Obranou proti tomuto druhu rizika může být investice do značky a marketingu, aby firma své dobré jméno za každou cenu udržela. V případě konkurence je rizikem náhlé objevení nového konkurenta, který zaujme velkou část trhu. Protiopatřením je pouze neustálé pečlivé sledování konkurence, abychom mohli včas reagovat. V případě zákazníků se preference mění s pokrokem, módou nebo právě lepší nabídkou od konkurence. V rámci řízení rizik je tak třeba aktuálně sledovat trendy a okamžité zájmy zákazníků. V této oblasti je velice důležitá komunikace uvnitř firmy, aby bylo vedení obeznámeno s každým výkyvem v odbytu výrobků nebo služeb. Riziko projektu představuje riziko neúspěchu nového projektu, které je značné při každém novém produktu. Nejlepší ochranou je tak podrobný předběžný průzkum vyhodnocení šancí ještě před realizací produktu. Krize trhu se může projevit ve stagnaci v objemech prodeje na vyzrálém trhu nebo růstem objemů prodeje se současným poklesem cen na trhu a tím pádem i poklesem zisků společnosti.^[3]

^[3] SLYWOTZKY, A.J.; DRZIK, J. *Strategická rizika – strategické příležitosti*, Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 9, s. 21 (výťah z Countering the Biggest Risk of All, Harvard Business Review, 4/2005, s. 78 – 88)

1.2 Krize

Slovo krize má původ ve starořeckém slově *krino*, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch–neúspěch, právo–bezprávi, život–smrt. Z něho později vzniklo slovo *krisis*, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze.

Z *krisis* se stala česká *krize*, anglické *crisis*, ruské *krizis*, francouzské *crise*, německé *Krise*, a tak bychom mohli pokračovat řadou dalších jazyků. Lékaři chápou krizí stav pacienta, kdy dochází k obratu v jeho léčení a tento obrat je otevřený a ve svém závěru směřuje buď k jeho uzdravení, nebo ke smrti. V tomto pojetí sahá krize až k Hippokratovi. Pokud z něj vycházíme, lze krizi chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti, která má ambivalentní podobu – bytí nebo nebytí.

Po transformaci lékařské definice do podnikatelského kontextu lze podnikovou krizi charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace.^[4]

1.3 Krize podniku

Krizi podniku můžeme chápat jako „situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“^[5]. Podle V. Hála lze krizi definovat jako „narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence“^[6].

^[4] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, str.18 Expert (Grada).

^[5] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 19 Expert (Grada).

^[6] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: praktické příklady*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, s.102

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou, neurčitostí, dokonce se hovoří o chaosu. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se musí přizpůsobit podnikatelé a do svých manažerských aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

Mezi klíčové pojmy v tomto směru lze považovat takové výrazy, jako je prevence, systém včasného varování, respektování rizika – rizikové řízení, restrukturalizace, v případě, že se firma dostane do vážnějších problémů, pak je třeba uvažovat o krizovém řízení a revitalizačních programech.^[7]

^[7] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s.286 Expert (Grada).

2. KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizy organizace jsou významné a zpravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují cíl organizace nebo její samostatnou existenci. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky či služby a pověst na veřejnosti. Bývají vyvolány tlakem vnějších nebo vnitřních událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím. Může jít o zánik trhu, legislativní omezení, pád kurzu cizí měny, neúspěšnou inovaci, nový konkurenční výrobek, stávku, havárii výrobního zařízení apod. Termín „krizové řízení“ (crisis management) se připisuje J.F.Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize. V následujících letech se pak stal běžnou součástí manažerské kvalifikace.

Krizový management je definován jako:

„Proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí.“ (M.Armstrong, 1990).^[8]

2.1 Krizový proces

Krizy podniku může propuknout náhle v důsledku překvapivých dramatických událostí (havárie, prudký pokles cen akcií na burze). Mnohem běžnější a nebezpečnější jsou však krizové procesy rozvíjející se pozvolna, dlouhodobě. Tyto krize jsou totiž často obtížně včas rozpoznatelné. V takovém případě krizový proces prochází několika fázemi:

1. **Fáze potenciální** - v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.

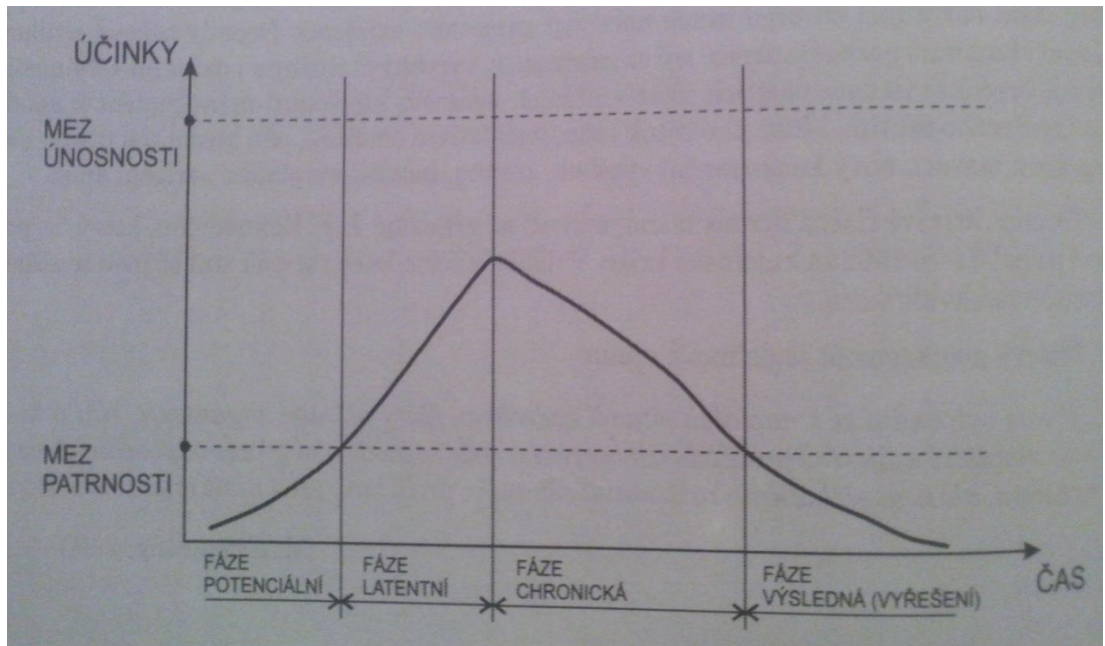
^[8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.227

2. **Fáze latentní** – v této fázi se už začínají projevovat příznaky (symptomy) krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize.
3. **Fáze akutní** – v této fázi dochází k plnému, i když zpravidla krátkodobému, rozvinutí krizových jevů, které zjevně poškozují činnosti podniku, jeho zájmy a budoucnost.
4. **Fáze chronická** – v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány.
5. **Fáze výsledná** – tato fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu. Může mít podobu překonání krize nebo také zániku organizace.

Průběh krizového procesu, jak už vyplývá z popisu jeho jednotlivých fází, může být rozdílný. Na následujících obrázcích jsou znázorněny základní průběhy krizového procesu.

V ideálním případě management rozpozná symptomy hrozícího krizového jevu a dokáže včas odstranit jeho příčiny (obr. 1)

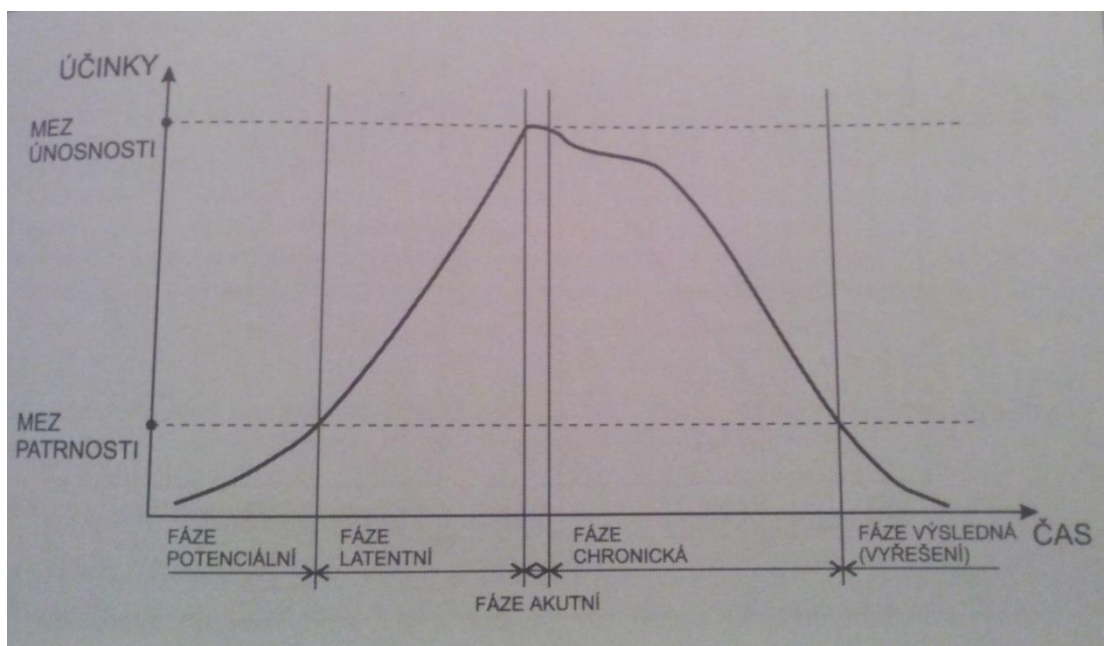
Obr. 1 – Ideální průběh krizového procesu



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.228

Efektivní zvládnutí krizového procesu je charakteristické okamžitou efektivní reakcí na akutní krizový stav (obr. 2)

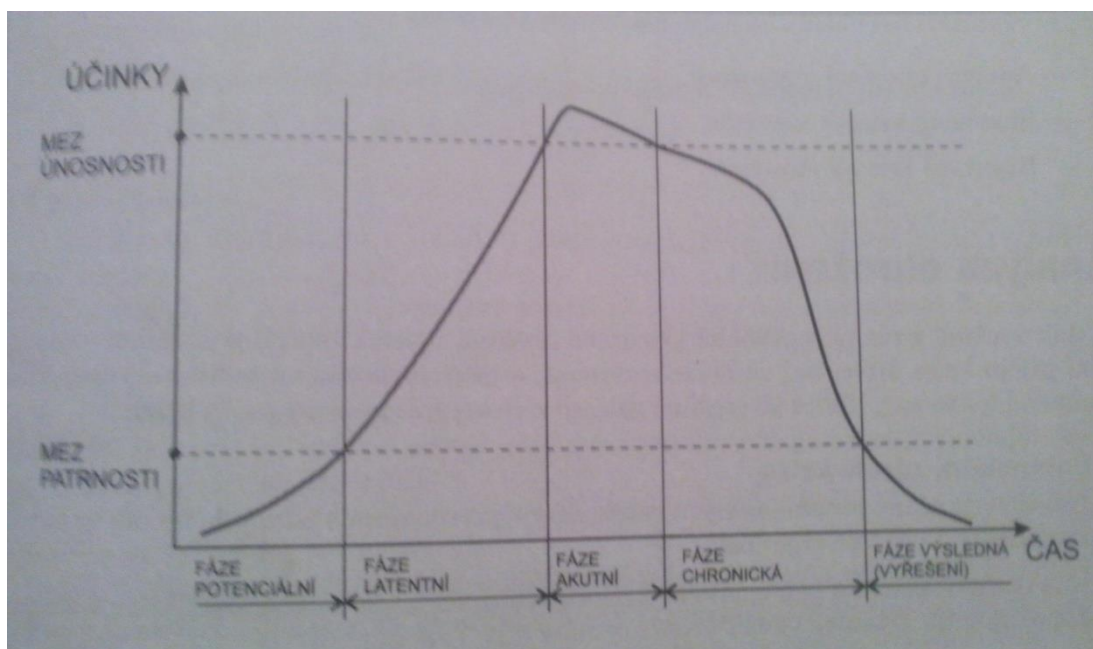
Obr. 2 - Efektivní průběh krizového procesu



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*.
1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.229

Nejběžnějším průběhem krizového procesu je postupné zvládnutí podnikové krize v jeho chronické fázi (obr. 3)

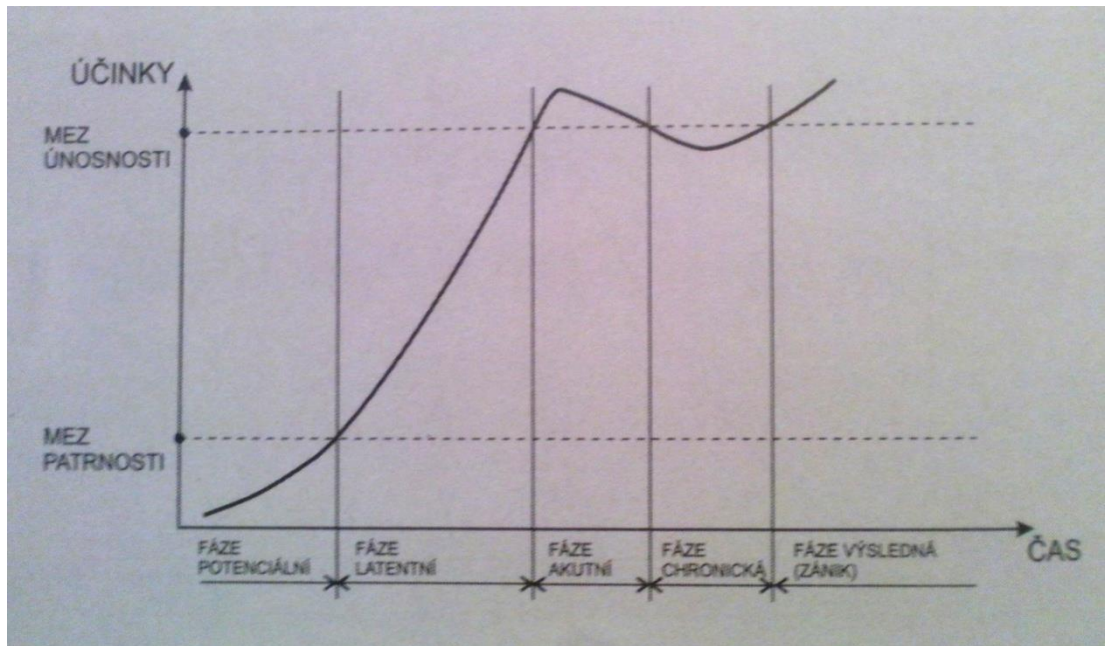
Obr. 3 - Zvládnutý průběh krizového procesu



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*.
1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.229

Nezvládnutý průběh krizového procesu bohužel končí zánikem organizace (obr. 4)

Obr. 4 - Nezvládnutelný průběh krizového procesu



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.230

2.2 Prvky krizového řízení

Ačkoliv je každý „krizový vývoj“ neopakovatelnou událostí, existují základní kroky, které lze uplatnit v případě každé krize. Tyto prvky krizového managementu jsou stejné pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich náchylnost ke krizím:

- Analýza ohrožení organizace
- Stanovení krizové strategie
- Realizace krizové strategie

2.3 Analýza ohrožení

Jak vyplývá z různých průběhů krizového procesu, nejefektivnější je prevence – odstranění příčin krize dříve, než se může rozvinout, a příp. příprava na budoucí krizový stav. Znamená to, že na počátku se musíme pokusit o co nejpřesnější prognózu krizí.

1. Potenciální zdroje krize

Nejdříve je nutné provést analýzu všech rizik = potenciálních zdrojů krize. Může jít buď o krize uvnitř, nebo vně organizace.

K vytvoření seznamu potenciálních krizových situací, které mohou naši firmu v budoucnosti postihnout, můžeme využít brainstorming.

| Krize uvnitř organizace | Krize vně organizace |
|--------------------------------|--|
| materiálová a surovinová krize | krize odbytová |
| krize ve výrobě | krize v konkurenci |
| finanční krize | krize dodavatele |
| personální krize | krize zákazníka |
| krize know-how | krize způsobená změnou legislativních podmínek |
| krize managementu | |

2.4 Příznaky krizových jevů

U jednotlivých potenciálních krizí se musíme pokusit zjistit, zda a jak se v současnosti projevují nějaké jejich příznaky (symptomy). Znamenalo by to, že se krize už dostala do fáze latentní.

Mezi takové signály například patří:

- kolísání, příp. stagnace odbytu,
- rostoucí konkurenční tlak,
- stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží,
- nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek,
- dodavatelé požadují placení předem nebo v hotovosti,
- odchody klíčových zaměstnanců,
- snižuje se počet školení zaměstnanců,
- klesající počet inovací podniku,
- šířící se pocit uspokojení s dosaženými výsledky,

- omlouvání chyb a omylů,
- při hodnocení je důraz kladen především na minulé zkušenosti, praxi a rutinu,
- firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují^[9]

Po zhodnocení všech rizik si musíme určit krizovou strategii, časový horizont a plán, jak se tato strategie bude dodržovat.

V zahradnictví jsou různorodá rizika s větší či menší možností těmto rizikům předcházet nebo je jakkoli ovlivnit. Každý podnik je specifický, což je u zahradnictví velmi markantní. Podnik tohoto typu se může věnovat zcela odlišným záležitostem, které jsou však v klíčových bodech jako je pěstování, a to buďto okrasných květin a dřevin, plodin, stromů či jejich prodeji. Po širším uvedení teoretického základu obecných rizik v každém podniku či organizaci se budeme nyní věnovat jedinečnému oboru zahradnictví.

^[9] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.227

3. RIZIKA A ŘÍZENÍ RIZIK V ZAHRADNICTVÍ

3.1 Definice zahradnictví

Od pradávna zahrada souvisela s lidským obydlím. Byla prostorem pro obživu i odpočinek. Z počátku převažuje hospodářská užitná funkce zahrady. Až s dalším rozvojem kultury a všeobecné vzdělanosti narůstá potřeba žít a obklopovat se příjemným a inspirujícím prostředím okrasných zahrad. Ve starověké společnosti byla vždy okrasná zahrada spojena s blahobytem až přepychem.^[10]

Zahradnictví je obor zabývající se studiem rostlin v souvislosti s pěstováním rostlin pro uspokojení materiálních potřeb (ovoce, zeleniny, koření, bylin, atp.), ale i ze sociálních a estetických důvodů (okrasné rostliny). V tomto směru je zahradnictví propojeno nejen s obory technickými, ale i s obory humanitními. Mezi obory činnosti, na které lze zahradnictví dělit patří například zelinářství, ovocnářství, sadovnictví, květinářství. I tyto obory se dále dělí na specializované odvětví. Na zdárný růst rostlin má vliv nejen zavlažování ale i vlivy na stanovišti a další organismy.

Fytopatologie zkoumá choroby a škůdce rostlin. Při péči o rostliny se používá specifické zahradnické nářadí a mechanizace.

Zahradnictví je činnost prováděná v zahradách, parcích nebo zahradnictvích. Jako zahradnictví může být označen druh služby nebo specializovaná firma zabývající se jednotlivými kroky v pěstování a prodeji rostlin. Zaměstnanec takovéto firmy obvykle pracuje jako zahradník.^[11]

^[10] MAREČEK, Jiří. *Zahrada*. Praha: NORIS, 1992, s. 11.

^[11] Zahrada a zahradnictví. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Port%C3%A1l:Zahrada_a_zahradnictv%C3%AD

3.2 Rizika v zahradnictví (zemědělství)

V závislosti na povaze příslušného jevu či procesu rozlišujeme riziko na :

- tzv. čisté riziko, tj. nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- tzv. spekulativní riziko, tj. možnost vzniku záporné i kladné odchylky od cíle.

Podnikatelské riziko je možno definovat tak, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě);
- různé velikosti od odchylek malých, kdy se hospodářské výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu - výrazný podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě odchylky nežádoucí.^[12]

Zatímco riziko je obvykle spojováno buď s pozitivním, nebo negativním výsledkem, všeobecně se předpokládá, že *krize* má pouze závažné negativní důsledky.

3.3 Klasifikace rizik

Kromě rozdělení rizika na čisté a spekulativní rozlišujeme rizika objektivní a subjektivní. Objektivní riziko je nezávislé na konání a jednání lidí (přírodní katastrofa, blesk apod.). Subjektivní riziko existuje v závislosti na lidské činnosti bez ohledu na to, zda vědomé či nevědomé. Řada rizik patří mezi neovlivnitelná rizika (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, globalizace apod.). Taková rizika nemůže individuální podnikatel nebo samotný podnik ovlivnit. Ovlivnitelná rizika lze naopak snižovat nebo částečně odstranit.

^[12] Fotr J. *Management rizika*, Moderní řízení, 2001, č. 12, s. 41

Rizika je možné rozdělit též na finanční a nefinanční. Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny.

Finanční riziko je obvykle ovlivněno třemi faktory:

- subjektem, který je vystaven možnosti ztráty (někdo bude ovlivněn výskytem jedné události, např. povodně způsobily zemědělcům značné finanční škody),
- aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou finanční ztráty (ten, kdo nevlastní nic hodnotného, není vystaven finančnímu riziku),
- hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu (např. riziko vzniku druhotné platební neschopnosti).

Dále je možné členit rizika na:

- statická,
- dynamická.

Statická rizika mají příčinu mimo oblast ekonomiky (např. přírodní nebezpečí, nepoctivost jednotlivců, selhání lidského faktoru), objevují se s určitou pravidelností, a jsou proto předvídatelná.

Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí podniku (rizika vnější) a v podniku samém (rizika vnitřní) a vycházejí ze dvou množin faktorů:

- vnější rámcové podmínky (politika, ekonomika, průmysl, technický a technologický vývoj, legislativa, konkurence, spotřebitelé atd.) – tyto faktory nejsou z úrovně podniku obvykle významně ovlivnitelné, lze se jim přizpůsobit;
- faktory vnitřního prostředí podniku (vývoj nákladů a nákladovosti, sociálně-pracovní rizika, informační rizika vyplývající především ze selhání informačního systému atd.).

Na řízení rizik se tedy musí podílet celá organizace. V organizaci se objevují na rozličných úrovních různé druhy rizik, které se liší časovým horizontem působení a úrovní řízení, do které spadají.

- strategická rizika (rizika řešená na nejvyšší úrovni řízení) – např. velikost tržního podílu firmy, riziko fúzí a akvizic, joint ventures, rizika spojená s alokací zdrojů, lidským kapitálem, kapacitami, růstem podniku, krizovou komunikací;
- operativní (rizika řešená na nižší úrovni řízení) – např. rizika v oblasti logistiky, informačních a komunikačních technologií, lidských zdrojů, výroby, obchodu, dodavatelských služeb, kvality, cenové politiky, rizika spojená s uspokojováním zákazníků, uzavíráním smluv, životním cyklem podniku atd.

Podle rozsahu působení členíme rizika na :

- systematická rizika postihující stejným způsobem všechny podniky;
- jedinečná rizika, která jsou specifická pro daný podnik.^[13]

Ve studii uvedená klasifikace rizik není úplná, záleží vždy na úhlu pohledu. Zároveň může být každé jednotlivé riziko zařazeno do několika výše uvedených kategorií rizik. Riziko a nejistota jsou všudypřítomné. Vyplývá to z celé řady faktorů včetně rozmarů počasí, biologických procesů nepředvídatelného charakteru, sezónnosti výroby a tržních cyklů, geografického oddělení výroby a užití, jedinečné a nejisté politické ekonomie potravin a zemědělství, a to jak vnitrostátní, tak i mezinárodní.

Zemědělská rizika se mohou pohybovat v rozmezí od nezávislých (například lokální krupobití, ztráta nebo nemoc jednotlivého zemědělce) po vysoce korelované (například tržní rizika nebo rozšířené sucho). Řízení rizik v zemědělství je velmi náročné, jak jsou mnohé korelované, ovlivňují celé odvětví současně. Je zřejmé vzhledem k obecné povaze výsledné ztráty, že finanční zotavení je velmi obtížné a náročné.

^[13] Smejkal V., Rais K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s.

Na základě prostudování veřejně dostupné literatury jsem se rozhodla do své práce zakomponovat výzkumy týkající se zemědělství, neboť přímo zahradnictví není v nadnárodních ani národních dokumentech příliš zmiňováno. Nicméně nemyslím si, že tento fakt by nějak mou práci fakticky znehodnocoval, vycházíme-li z definice slova zemědělství.

Rizika, kterým musí zemědělci čelit, jsou četná a rozmanitá, jsou specifická pro danou zemi, klimatické a místní zemědělské producentské systémy. Mezi hlavní rizika, kterým zemědělci čelí, jsou uvedeny v tabulce č. 1. Kromě toho musí zemědělci řešit omezení, která jim neumožňují buď zlepšit, nebo zvýšit jejich produkci a příjmy. Příklady takových omezení je omezený přístup k financím, dislokace z trhů, špatný přístup ke vstupům, nedostatek poradenství a informací, špatná infrastruktura (například zavlažování na polních cestách). Tato omezení jsou obecně horší v zemích s nízkými příjmy, kde zboží a dodávky soukromého sektoru služeb jsou často špatně vyvinuté.^[14]

Tab. 1. Hlavní rizika, kterým čelí zemědělci

| RIZIKO | FAKTORY | DOPADY |
|-----------------------------|--|--|
| Počasí | Dešťové srážky nebo teploty variabilita nebo extrémní dění | Nižší výnosy, ztráta produktivních aktiv nebo příjmů |
| Biologické riziko | Škůdci, choroby, kontaminace | Nižší výnosy, ztráta příjmu |
| Cenová rizika | Nízké ceny na trhu, těkavost nabídky a poptávky | Nižší ceny, ztráta příjmu |
| Práce a zdravotní rizika | Nemoc, smrt, zranění | Ztráta produktivity, ztráta příjmů, zvýšení nákladů |
| Politika a politická rizika | Změny předpisů, politické nepokoje, narušení | Změny nákladů, daní, přístup na trh |

[14] FORUM FOR AGRICULTURAL RISK MANAGEMENT IN DEVELOPMENT. *Forum for Agricultural Risk Management in Development: Ag-Risk Management* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.agriskmanagementforum.org/content/basic-concepts>

| | | |
|--|--------------|--|
| | trhů, neklid | |
|--|--------------|--|

Zdroj: FORUM FOR AGRICULTURAL RISK MANAGEMENT IN DEVELOPMENT. *Forum for Agricultural Risk Management in Development: Ag-Risk Management* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.agriskmanagementforum.org/content/basic-concepts>

3.4 Metody identifikace rizik

V analýze rizik existují dva základní přístupy - kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. Používá se buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace. Přístupy se od sebe liší způsobem vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10>, pomocí pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Výhodou kvalitativních metod je především jednoduchost a rychlost, jsou ale více subjektivní. Nevýhodou jsou obvykle problémy v oblasti zvládnání rizik. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, nelze přesně posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby.

Metody identifikace rizik si dávají za cíl zjistit, popsat a charakterizovat rizikové faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit cíle podnikatelského subjektu. Existuje velké množství metod, jejichž účelem je identifikace rizik v oblasti aktivit podnikatelských subjektů.

- a) **RIPRAN** - tato metoda je zaměřena na zpracování analýzy rizik. Díky analýze identifikujeme možné rizika v podniku a hledáme možná opatření, jak jim zabránit.

Tato metoda se skládá z následujících fází:

- příprava analýzy rizika
- identifikace rizika
- kvalifikace rizika
- odezva na riziko

- celkové zhodnocení rizika
- b) **Strukturované rozhovory** - tato metoda je běžně používána nejen ve fázi identifikace rizikových faktorů, ale i v dalších krocích managementu rizik. Podstatou této metody je projednání rizikových oblastí s odborníky, experty pro danou oblast a získání potřebných informací o daném problému nebo rizikovém faktoru.
- c) **Metoda Delphi** - pro tuto metodu je charakteristické, že získávání informací probíhá formou písemné komunikace s odborníky, experty pro danou oblast. Tato metoda je využívána především pro předpovídání budoucích událostí nebo výstupů, kdy je skupina odborníků požádána, aby činila své předpovědi a to nejprve nezávisle a následně v konsenzu, aby se vyloučil jakýkoliv extrémní pohled. Metodu Delphi je možné použít i v dalších fázích managementu rizik.
- d) **Dotazníky** - tento nástroj identifikace rizik zahrnuje vytvoření dotazníku, který obsahuje množství otázek zaměřených na získání informací v klíčových oblastech. Obsah a jednotlivé otázky v dotazníku by měly být strukturovány tak, aby umožnily jednoznačně a srozumitelně vyhodnotit výsledky této metody.
- e) **Skórovací metoda s mapou rizik** – Skórovací metoda s mapou rizik identifikuje možná rizika v podniku pomocí rizikových faktorů. Tato metoda analyzuje rizika pomocí fází: identifikace rizika, ohodnocení rizika návrhy na opatření ke snížení rizika
- f) **Kontrolní seznamy** - jedná se o soupis rizikových faktorů, kterým je nutné čelit a akcí, které jsou nutné v případě potřeby provést. Tyto seznamy odráží zejména minulé zkušenosti, v době použití nejsou aktuální, a proto na ně není vhodné spoléhat.

V odborné literatuře zabývající se analýzou rizik podnikatelských subjektů, zejména pak jejich identifikací, je možné se setkat i s dalšími metodami a nástroji. Blíže se touto

problematikou zabývá KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*, 2011 nebo HNILICA, J. FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika*, 2009 ^[15], ^[16]

3.5 Nástroje řízení rizik v zahradnictví

Zemědělci mohou čelit rizikům buď samostatně (on-farm strategies) nebo sdílením rizik s ostatními subjekty na trhu (risk-sharing strategies). Do první skupiny nástrojů patří například metody finančního managementu, jako je udržování optimálního vztahu mezi rentabilitou, zadlužeností a likviditou. Dalšími vhodnými metodami jsou diverzifikace, výběr vhodných výrobních postupů, pěstování méně rizikových plodin, volba produktů s kratším výrobním cyklem a dodržování zásad správné hospodářské praxe.

Do druhé skupiny nástrojů patří například pojištění, vertikální integrace, vytvoření společného podniku (joint venture), účast ve vzájemných fondech, volné sdružení několika firem, uzavírání produkčních nebo marketingových kontraktů nebo obchodování na trzích futures a opcí.

V praxi neexistují jednoznačně výsledky rozhodovacího procesu, proto podmínkou svědomitého přístupu k nejisté budoucnosti musí být zvažování a vzájemné porovnávání více nástrojů eliminace rizika najednou. Cílem nástrojů řízení rizik v zemědělství je především zvýšit stabilitu příjmů zemědělců.

3.6 Krizové scénáře

Krizové scénáře podnik vytváří na základě budoucích tedy potenciálních rizik, které by se mohli v podniku vyskytnout. Je to určitý nástroj, který nám v procesu strategického řízení umožňuje rychle reagovat na nepříznivou vzniklou situaci.

^[15] KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zamním na projekty v průmyslových podnicích*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3221-3

^[16] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

Krizový scénář není povinný, nepodepisuje se a není předepsán jedná se pouze o doporučené postupy při výskytu krizové situace. I když není nikde nijak oficiálně prezentován měl by obsahovat:^[17]

1. Seznam vedoucích pracovníků na nejvyšší, střední i provozní úrovni vedení, kteří musí být podle rozsahu případu vyrozuměni se všemi možnostmi spojení.
2. Seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti, ať již přímo nebo prostřednictvím prostředků.
3. Seznam osob tvořící krizový štáb.
4. Možnost přizvat právníka či lékaře zejména tehdy, je-li pravděpodobné, že případná krize způsobí majetkové škody nebo ohrozí zdraví lidí.

Dále by zde nemělo být opomenuto školení zaměstnanců.

Při tvorbě kritického scénáře by měly být zodpovězeny také následující otázky:

- Co nejhoršího se může stát?
- Jaká je nejpesimističtější varianta vývoje?
- K jaké mezi může vývoj dojít?
- Jaké mezní situace může přinést vývoj situace bez zásahu?
- Co to bude znamenat pro budoucnost firmy po takové krizi: Jaká následná opatření bude nutné udělat?^[18]

Krizové scénáře lze rozdělit do několika hledisek. Pro náš podnik jsme zvolili:

- Krizové scénáře pro podniky
- Krizové scénáře podle konkrétní události
- Jednoduchý krizový scénář
- Dobrovolný krizový scénář
- Vlastní krizový scénář

^[17] Němec, P. *Public Relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.

^[18] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, I. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1

3.7 Strategie řízení rizik v zahradnictví

Strategie řízení rizik vhodně klasifikovali Holzmann a Jorgensen (2001). Rozlišili tři skupiny strategií - strategie prevence rizik (risk prevention strategies), strategie zmírnění rizik (risk mitigation strategies) a strategie vypořádání se s riziky (risk coping strategies). První a druhá skupina strategií mají ofenzivní charakter, třetí strategie má defenzivní povahu. Strategie prevence rizika jsou zaměřeny na snížení pravděpodobnosti čistého rizika. V některých pramenech (OECD, 2009) bývají také označeny jako strategie omezení rizika (risk reduction strategies). Jsou aplikovány, ještě než se riziko projeví. Redukci pravděpodobnosti výskytu nepříznivé události se zvyšuje očekávaný příjem podniku a omezuje se možnost negativních odchylek v příjmu podniku.

Strategie zmírnění rizik mají také ex ante efekt, na rozdíl od prevence rizik je však jejich účelem zmírnění potenciálních důsledků v případě výskytu krize. Nesnižují tedy pravděpodobnost rizika, ale dokážou tlumit jeho nepříznivé následky. Do této kategorie strategií rizik patří hedging, pojištění nebo diverzifikace portfolia a jsou často používány na finančních a pojistných trzích (Holzmann –Jorgensen, 2001). Tyto strategie mají částečně ofenzivní a částečně defenzivní povahu – subjekt použije vhodný nástroj, pokud čelí riziku (ofenziva) a pokud nepříznivá událost nastane, dokáže nástroj eliminovat její důsledky (defenziva).

Strategie vypořádání se s riziky působí až v případě přechodu rizika v nepříznivou událost či krizi a snižují závažnost jejich negativních důsledků. Nástroje jsou aplikovány až ex post a mají například charakter ad hoc kompenzaci škod nebo krizové pomoci a nejsou podmíněny předchozím proaktivním jednáním (např. uzavřením pojištění). Samozřejmě ofenzivní strategie vyžadují vynaložení určitých nákladů, jehož kladné působení se projeví až v okamžiku realizace rizika. Proto je zde relativně úzký manévrovací prostor tak, aby podniky vynakládající tyto náklady zůstávaly konkurenceschopnými ve srovnání s

podniky, které takové náklady na ofenzivní strategii řízení rizik nevynakládají a spoléhají na to, že se riziko nerealizuje, nebo na získání ex post pomoci v případě jeho realizace.^[19]

Zemědělské subjekty mohou využívat buď faremní (či komunitní), tržní nebo státem poskytované nástroje řízení rizik.

3.8 Diverzifikace a specializace

Diverzifikace je efektivní způsob snižování příjmové variability. Principem diverzifikace je rozložení rizika na co největší základnu. Idea diverzifikace je založena na tom, že některé podnikatelské aktivity nejsou navzájem dokonale závislé. Z hlediska snižování rizika je cílem diverzifikace podnikových aktivit nalezení takového portfolia, ve kterém výpadek jedné nebo více aktivit nezpůsobí krizi v podniku jako celku. Diverzifikace zdrojů příjmu je jedna z nejběžnějších strategií snižování příjmových rizik. Teorie rozlišuje následující tři základní typy diverzifikace podnikových aktivit:

- *soustřednou diverzifikaci*, kdy nová aktivita navazuje na dosavadní podnikové aktivity,
- *horizontální diverzifikaci*, při které dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které jsou určeny stejným zákazníkům,
- *smíšenou (nepříbuznou) diverzifikaci* do zcela odlišných odvětví.

Kromě diverzifikace podnikových aktivit je možná diverzifikace dodavatelů (dodávky surovin jsou rozloženy na více dodavatelů), odběratelů (podnik má více zákazníků) a teritoriální diverzifikace. Diverzifikací je rovněž realizace více podnikatelských projektů najednou. Z tohoto pohledu lze podnik definovat jako množinu možných podnikatelských projektů, z nichž jen některé jsou uskutečněny. Ztráty způsobené neúspěšným podnikatelským projektem jsou kompenzovány projekty úspěšnými.

^[19] ŠPIČKA, Jindřich a Václav VILHELM. *Problematika řízení rizik v zemědělských podnicích ČR: Risk management issues in the Czech agricultural holdings : (výzkumná studie)*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2012, s.21.

Na úrovni farmy se může jednat o diverzifikaci v rámci zemědělských aktivit i diverzifikaci do nezemědělských činností. V rámci zemědělských činností je možné rozlišovat mezi diverzifikací a specializací, které mají opačný vliv na variabilitu příjmů. Specializace umožňuje dosáhnout vyššího příjmu ředěním, případně redukcí fixních nákladů a lepším využitím nových technologií a manažerské kvalifikace, ale na druhou stranu zvyšuje riziko variability příjmů. Diverzifikace naopak snižuje příjmové riziko, ale je náročnější na vstupní kapitál a manažerské kapacity. Výhoda specializace se projeví, pokud podnik disponuje špičkovou technologií, informacemi, specialisty a manažery. V tom případě má naději stát se špičkou ve svém oboru a udržet se na ní možností dosahovat vyšších cen, zvyšováním výroby a dosažením úspor z rozsahu. Efekt specializace je však v podmínkách zemědělství snížen téměř dokonale konkurenčním prostředím zemědělské prvovýroby. Diverzifikace zase umožňuje dosáhnout synergického efektu, který lze v obecné rovině identifikovat jako efekt, který vzniká spojením několika prvků (aktivit) a je větší než součet dílčích efektů izolovaných prvků (Zuzák, 2004). Rozhodování mezi diverzifikací a specializací závisí zcela na podnikovém managementu nebo vlastnících podniku, kteří musí mj. zohlednit disponibilní zdroje, podmínky uvnitř i vně podniku a možná rizika. Při diverzifikaci do zemědělských činností je možné využít různých druhů plodin, kombinaci rostlinné a živočišné výroby, zvířata s lepším genetickým potenciálem, zlepšení tržní úpravy finálních výrobků, různé odrůdy jedné plodiny apod.^[20]

Vzhledem k dlouhodobému charakteru produkce v zemědělství je potřeba eliminovat příjmová rizika v zemědělství rozložením tržeb rovnoměrně do celého roku. V tomto případě se uplatní diverzifikace, kdy zemědělec kombinuje živočišnou produkci, která je nositelem pravidelných příjmů (např. výroba mléka, vajec, výkrm brojlerů), s pěstováním plodin s různou délkou produkčního cyklu. Efekt je možné zvýšit skladováním, kdy zemědělec kromě relativně pravidelných příjmů také realizuje výhodu z očekávaného růstu cen mezi dvěma sklizněmi. Výhody skladování mohou být sníženy zvýšenými náklady na provoz skladu, na pořízení speciálního vybavení a také rizikem znehodnocení uskladněné produkce. Vlastní skladování není zejména pro malé nebo začínající farmáře prakticky dostupné. Strategie vhodné pro restrukturalizaci podnikových aktivit se liší v závislosti na typu podniku. Obecně lze konstatovat, že diverzifikace je vhodná především pro malé

^[20] Zuzák R. *Krizové řízení podniku* (dokud ještě není v krizi). 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s.

rodinné farmy. Umožní farmáři a jeho rodině zajistit si v průběhu roku relativně stabilní příjem v delším časovém horizontu a zapojit do pracovních aktivit celou rodinu. Prostor pro diverzifikaci rodinných farem se otevírá zejména v oblasti agroturistiky (ubytování na statku včetně stravování, jízdy na koních, provozování jiných rekreačních či rehabilitačních činností, kempů, dětských táborů atd.), přímého prodeje vlastních zemědělských produktů (zpracovaných či nezpracovaných), doplňkových činností (např. prodej a servis zahradní techniky, údržba komunální zeleně a chodníků) atd. Pro velké zemědělské podniky je vhodnější strategií specializace výrobního portfolia na jeden nebo několik málo výrobků. Specializace může vést ke zvýšení kvality, snížení nákladů a v konečném výsledku k celkové stabilizaci zemědělského podniku.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části by bylo nasnadě zkoumat míru prevence a připravenosti zahradnictví čelit rizikům, která jim hrozí. Musíme nejdříve poznat a monitorovat všechna rizika, silné a slabé stránky podniku, abychom jim mohli předcházet či je alespoň v největší možné míře eliminovat vhodnými prostředky.

Pro vypracování praktické části jsem zvolila zahradnictví Kozlík Šikula, s.r.o. Dle tohoto názvu společnost není možno vyhledat v rejstříku firem, neboť je pozměněný na žádost jednatelů. Za poskytnuté informace, které jsou v plné míře reálné, byla jednatelům mnou přislíbena anonymita.

V praktické části se zaměřuji na vnitřní a vnější rizika podniku. V práci používám matici rizik, která mi pomáhá najít největší riziko v podniku. Poté se zaměřím na zkoumání analýzy rizik pomocí metody WHAT IF.

V druhé části práce se zaměřuji na druhý největší problém, který budu analyzovat pomocí metody RIPRAN.

4.1 Cíle společnosti Kozlík Šikula, s.r.o.

Záměrem firmy je trvalé zajišťování kvality poskytovaného zboží a služeb, schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, a to v co největším rozsahu a kvalitě, přičemž kvalitou společnost Kozlík Šikula, s.r.o. rozumí přizpůsobení se poptávce zákazníků, pružností v trendech, které oblast zahradnictví také ovlivňují a příznivou cenou za kvalitní zboží pro zákazníky. Jako svou velkou přidanou hodnotu vnímá společnost poradenství v oblasti následné péče o rostliny a jejich využití, které zákazníkům při přímém prodeji podává kvalitně vyškolený a velmi ochotný prodávající personál.

Zároveň cílem společnosti Kozlík Šíkula, s.r.o. je být připravena na vstup na on-line trh, kde ve srovnatelném oboru podnikání chce vystupovat jako rovnocenný partner. Společnost Kozlík Šíkula se momentálně více zaměřuje nejen na výborná doporučení (face to face) zákazníků dalším zákazníkům a lokální reklamu, ale zavádí marketingová opatření pro expanzi společnosti a upevnění místa i na webovém trhu, kde je velký potenciál v získání nových zákazníků a možnost velkoplošného prodeje.

Dalším z cílů společnosti Kozlík Šíkula, s.r.o. je dostatečně uspokojovat potřeby zákazníků nejen ve svém nejbližším okolí, ale i těch, kteří nemají z jakéhokoli důvodu možnost přijet do prodejny osobně a tím dosahovat nejen vyšších tržeb, ale i dobrých referencí od svých zákazníků na webu. Pro naplnění výše stanovených strategických záměrů vedení firmy stanovila tuto Politiku jakosti:

1. Udržet a zvýšit postavení firmy v zahradnickém odvětví
2. Spokojenost zákazníka je dána kvalitou práce a přístupem personálu
3. Pracovníci se spolupodílejí na vytváření obrazu firmy
4. Eliminovat veškeré ztráty ve vlastní produkci rostlin vhodnými opatřeními
5. Eliminovat veškeré ztráty při nákupu rostlin od dodavatelů a při manipulaci s nimi
5. Princip zlepšování je nikdy nekončící práce

Systém společnosti Kozlík Šíkula s.r.o. je závislý na:

- dlouhodobých vztazích s většími zákazníky ošetřených rámcovou smlouvou
- jednorázových nákupech drobných zákazníků, u nichž se kvalitou nabízených služeb snaží o jejich opakovaný návrat a doporučení dalším zákazníkům
- kvalitních a zkušenostmi prověřených dodavatelích a správně zákaznický cílených objednávek zboží
- Trendové a vysoce kvalitní péči o rostliny bio metodou (přírodní hnojení i ochrana proti škůdcům) na míru vytvořenou přímo majiteli společnosti a odborníky z oblasti pro potřeby zahradnictví Kozlík Šíkula s.r.o.
- Doplnkových službách, jako jsou prostředky k následné péči o rostliny, doplňkový sortiment (květináče, drobné náčiní apod.), informační servis pro zákazníky

(cedulky s popisky rostlin a doporučené péče u každého zboží, u bylinek způsob jejich použití)

4.2 Identifikace a popis rizik

Identifikace a popis rizik představuje určitý seznam rizik, které vedou nežádoucím událostem v podniku. Cílem je identifikovat veškeré možné rizika, které by se v podniku mohli vyskytnout. Rizika mohou být odlišná podle charakteru podniku. Má práce je zaměřena na rizika v zahradnictví. S tímto charakterem podnikání je spojena spousta rizik, které mohou podnikatele v tomto případě společnost Kozlík šikula potkat. Mohou se zde objevit jednak nepředvídatelné ale i předvídatelné. K identifikaci rizik tedy můžeme využít metody What –IF Analysis (Analýza toho, co se stane), FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – Analýza způsobů a důsledků poruch).

Vnitřní a vnější podnikové rizika společnosti Kozlík Šikula, s.r.o.:

- nedostatečná diverzifikovaná zemědělská produkce - podnik má pouze rostlinnou produkci, živočišnou produkci postrádá, což je nevýhoda pro základ příjmové stability. V případě zhoršení výsledků jednoho odvětví např. vlivem působení podmínek trhu, by docházelo k „přelévání“ finančních prostředků z momentálně výnosnější produkce do méně výnosné
- nedostatek kapitálu v celém zemědělském sektoru a ve venkovské ekonomice neumožňuje se podniku rozvíjet se tak, jak by si představoval. Byla by potřeba větších investic např. do oprav, objektů, lepších technologií, atd.,
- malý podíl produkce zpracovaných výrobků s vysokou přidanou hodnotou, prodej pouze semen, sazenic, rostlin a plodin, absence kvalitní posklizňové péče, která by umožňovala uskladnění po celý rok s tím, že by se dalo využít vyšší ceny uskladněných plodin v zimních a jarních měsících, rovněž absence kvalitních skladů
- nízká úroveň produktivity a rentability, i když se v současné době dle předpokladu bude zvyšovat, nízké výkony na pracovníka i na ha zemědělské půdy,

- nízká úroveň příjmů v zemědělství (příjmy v zemědělství jsou ve struktuře národního hospodářství nejnižší), což vede k odlivu kvalitních pracovních sil mimo podnik do lépe placených sfér národního hospodářství, často odchod pracovních sil za prací do sousedního zahraničí. Podnik pro sezónní práce v převážné míře využívá studenty na brigády
- problémy se škůdci, někdy větší procento úhynu rostlin při pěstování výhradně bez chemických přípravků ekologickou metodou
- neustále rostoucí konkurence v ekologickém zemědělství

4.3 Analýza rizika v podniku

Analýza rizika by nám měla odpovědět na otázku, jakým hrozbám je náš podnik vystaven?

Analýza rizika využívá kvalitativní nebo kvantitativní analýzu rizik.

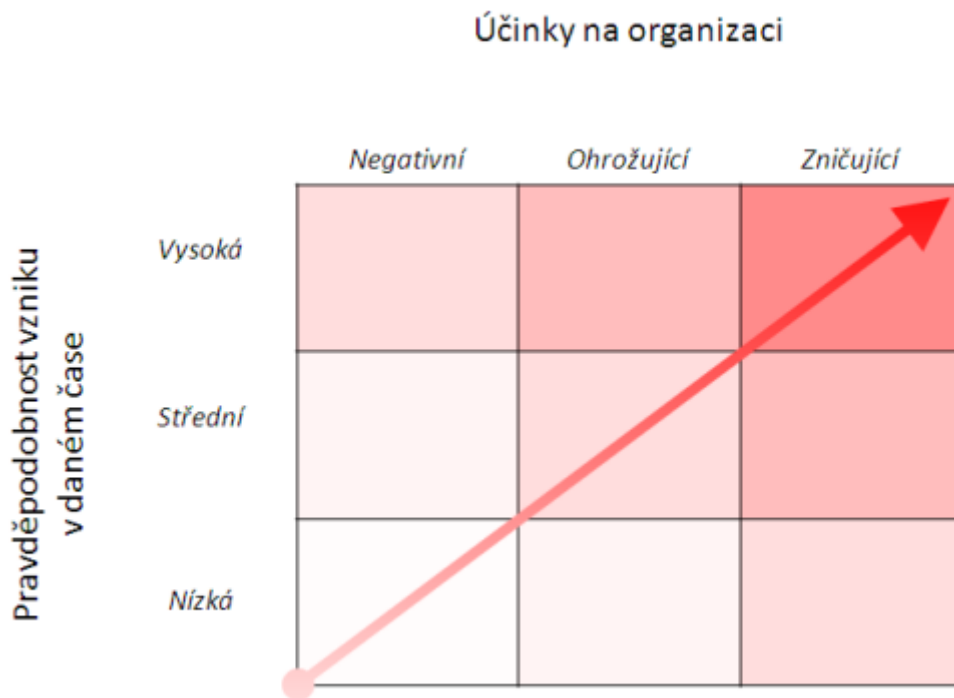
- Kvantitativní je náročnější a hodnota aktiva se musí vyjádřit v penězích.
- Kvalitativní je jednodušší a trvá mnohem kratší dobu, jelikož hodnotu aktiva není nutno vyjadřovat v penězích.

Rozvoj malých a středních podniků, a to nejen těch zemědělských (zahradnických) naráží na řadu bariér, které by se daly charakterizovat následovně:

- příliš komplikovaný a nepřehledný legislativní systém
- vysoké daňové zatížení a neprůhledný daňový systém
- nadměrná administrativní zátěž
- vysoké počáteční náklady na podnikání (finanční, časové)
- obtížný přístup k finančním zdrojům, drahé úvěry
- nízká informovanost o jednotlivých možnostech financování z fondů EU
- administrativní náročnost projektových žádostí o podporu z fondů EU
- neprofesionální a neodborný přístup konzultačních firem poskytujících poradenství v oblasti dotací EU
- v případě přidělené dotace z fondů EU požadavek na předfinancování projektu

Cílem analýzy rizik je klasifikace rizik dle výskytu a závažnosti u daného podniku. V našem případě se jedná o nespočet rizik, která se v podniku mohou vyskytnout. Ve firmě Kozlík Šíkula s.r.o. jsem analyzovala vnitřní a vnější rizika a po zanesení do matice rizik jsem vyhodnotila rizika

Obr. 5. Matice rizik



Podle výše uvedené matice rizik lze tedy vyvodit, že finanční ztrátu podnik pocítuje především při krizových situacích, při napadení úrody škůdci a při pěstování ječmene jarního.

5. METODA WHAT IF

What if Analysis je jednoduchá metoda používána při rozhodování, která používá otázku „Co se stane když...“ k rozpoznání rizik ve společnosti. Jsou to otázky pro posuzování existujících ochranných a bezpečnostních opatření. Výsledkem analýzy je seznam otázek a odpovědí o stavu v procesu. Její využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních problémů.

V předchozí části práce jsem si definovala oblast problematiky, která trápí podnik Kozlík Šíkula s.r.o. Jedná se tedy o problém s výrobou produktů, kdy plody napadají škůdci a při pěstování ječmene jarního. Metodou WHAT IF budu analyzovat rizika při výskytu škůdců.

Otázky na možné hrozby.

1. Co se stane, když plody budou chráněny jako doposud?

| Následky | Opatření |
|--|---|
| Firma se drží stejných postupů při ochraně rostlin každý rok. Bohužel v roce 2014 tyto prostředky selhaly a přišli tak o zisk. | Pořídit nové účinnější prostředky či technologie proti těmto nežádoucím vlivům. |

2. Co se stane, když celková úroda bude nižší než 50%, jako minulý rok?

| Následky | Opatření |
|--|--|
| Firma ztratí zisk a bude se pohybovat ve větší ztrátě. | Poučit se z minulých let a důkladněji ošetřit plody. |

3. Co se stane, když se ve velké míře vyskytnou škůdci?

| Následky | Opatření |
|---------------------------------|---|
| Následkem může být nulový zisk. | Větší sledovanost plodů a v případě výskytu ihned reagovat. |

4. Co se stane, když nakoupíme nové stroje a nové prostředky?

| Následky | Opatření |
|---|--|
| Staré prostředky neúčinné a technologie zastaralá. Hrozba opětovného zničení úrody. | Pokud se nová technologie osvědčí zisk letos a v dalších letech bude o 50% více než doposud. |

Metodou What if jsem zjistila, že firma Kozlík Šíkula s.r.o. pokud by investovala do nové technologie a produktů, dohlížela na nepřítomnost škůdců častěji, tak by byla velká pravděpodobnost, že by se zisk podniku zvýšil minimálně o 50%.

V roce 2014 se firma setkala se stejnou situací, kdy jejich ztráta plodin poškozených od škůdců činila více než polovinu plánovaného zisku.

Na základě podrobné analýzy What if byla zjištěna opatření, které je třeba dodržet. Díky příležitostem a opatření nalezených What If analýzou se může podnik důkladně připravit a proškolit zaměstnance při vzniku krizové situace a to vzniku škůdců.

Kromě možnosti eliminace hrozeb se musí společnost soustředit na snížení vlivu negativních stránek, které mohou přispět k naplnění hrozeb nebo opačně jejich odstranění k využití potenciálních příležitostí.

Příležitosti vytváří změna struktury spotřebního koše, kdy se dá přejít na výrobu produktů ve vztahu k racionální výživě, možnost produkce bioproduktů, což umožní růst diferenciaci produktu, růst Corporate Identity, možnost (a někdy nutnost) tvorby exkluzivních distribučních kanálů. Díky uzavírání cenových nůžek, roste pozvolna možnost investic do odvětví.

Z hlediska dlouhodobé výnosnosti je zemědělská výroba ne příliš lukrativní obor. Z tohoto důvodu proto pro volbu strategie spatřuji postavení podniku v daném odvětví.

6. METODA RIPRAN

V téhle části jsem se zaměřila na krize, které mohou vzniknout v oboru zemědělství.

Oslovila jsem dva zemědělce a podnik Kozlík Šikula s.r.o. Na základě rozhovoru jsem se ptala, co podle jejich zkušeností přináší největší riziko. Dotazovaní mi odpověděli, že největší riziko je pěstování ječmene jarního. Díky tomu jsem se rozhodla provést další analýzu rizik při pěstování ječmene jarního.

Při řešení analýzy budeme vycházet z údajů od společnosti Kozlík Šikula s.r.o., která v letošním roce zasela ječmen jarní na 40 ha půdy. Současná cena na trhu ječmene jarního se pohybuje kolem 1 200 Kč za 1q ječmene. Průměrný výnos na 1 ha je 38 q. Náklady na nákup osiva tedy činí

K analýze rizik využiji metodu RIPRAN, která podle mého uvážení nejvhodnější.

Proces analýzy se skládá ze 4 fází:

6.1 Identifikace rizika při pěstování ječmene jarního

Podle informací, které mi poskytli zemědělci, kteří odpovídali podle svých zkušeností, jsem vytvořila tabulku s identifikacemi možného rizika.

Tab. 2. Tabulka možných rizik a následků

| Číslo faktoru | Rizika | Následky |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------|
| 1. | Nevhodně připravena půda pro výsev. | Vyroste pouze 25% ječmene. |
| 2. | Zvolení špatný typ osiva. | Dozraje 85 % |
| 3. | Použití špatného hnojiva. | Snížení výnosu o 16 % |

| | | |
|-----|---|-----------------------------|
| 4. | Použití příliš mnoho hnojiva. | Zvýšení nákladů o 11 % |
| 5. | Nedostatek hnojiva. | Ječmen nemá veškeré živiny. |
| 6. | Nevhodné klimatické podmínky. (sucho) | Snížení výnosu o 25% |
| 7. | Nevhodné klimatické podmínky. (příliš srážek) | Růst nákladů o 10% |
| 8. | Povodeň | Snížení výnosu o 80% |
| 9. | Problém s technikou při sklizni. | Zvýšení nákladů 8% |
| 10. | Srnky a jiné. | Zničení úrody o 10% |

6.2 Kvalifikace rizik

V první tabulce jsem vytvořila seznam možných rizik. V dalším kroku určím pravděpodobnost výskytu scénáře, který následně vyčísím, a vznikne mi hodnota rizika.

Průměrný výnos jsem vypočítala:

průměrný výnos ječmene na 1 ha x cena za 1q ječmene x celková plocha

Celkové náklady nebo průměrný výnos tedy činí 1 824 000 Kč

Tab. 3. Klasifikace rizik

| čísla faktorů | Rizika | Následky | PST (v %) | Dopad na projekt | | Hodnota rizika (v Kč) |
|---------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------|------------------|---------|-----------------------|
| | | | | (v %) | (v Kč) | |
| 1. | Nevhodně připravena půda pro výsev. | Vyroste pouze 25% ječmene. | 20 | 42 | 766 080 | 153 216 |

| | | | | | | |
|-----|---|-----------------------------|----|----|-----------|---------|
| 2. | Zvolení špatný typ osiva. | Dozraje 85 % | 10 | 18 | 328 320 | 32 832 |
| 3. | Použití špatného hnojiva. | Snížení výnosu o 16 % | 8 | 15 | 273 600 | 21 888 |
| 4. | Použití příliš mnoho hnojiva. | Zvýšení nákladů o 11 % | 5 | 11 | 200 640 | 10 032 |
| 5. | Nedostatek hnojiva. | Ječmen nemá veškeré živiny. | 26 | 39 | 711 360 | 189 953 |
| 6. | Nevhodné klimatické podmínky. (sucho) | Snížení výnosu o 25% | 25 | 34 | 620 160 | 155 040 |
| 7. | Nevhodné klimatické podmínky. (příliš srážek) | Růst nákladů o 10% | 15 | 29 | 528 960 | 79 344 |
| 8. | Povodeň | Snížení výnosu o 80% | 3 | 60 | 1 094 400 | 31 832 |
| 9. | Problém s technikou při sklizni. | Zvýšení nákladů 8% | 2 | 8 | 145 920 | 2 919 |
| 10. | Srnky a jiné. | Zničení úrody o 10% | 11 | 16 | 291 840 | 32 102 |

6.3 Navrhnutá opatření proti možným rizikům

V níže uvedené tabulce jsem sestavila opatření, která podniku sníží hodnotu rizika.

Tab. 4. Navrhovaná opatření

| Číslo faktorů | Opatření | Nová hodnota pst v % | Nová hodnota rizika v Kč |
|---------------|---|----------------------|--------------------------|
| 1. | Použit vhodné technologické zařízení. Nepěstovat před zasazením rostliny, které v půdě zanechají škodliviny jako je například kukuřici. | 6 | 45 965 |
| 2. | Poradit se s odborníkem, které osivo bude pro typ půdy nejvhodnější. | 3 | 9 850 |
| 3. | Poradit se s odborníkem. | 1 | 2 736 |
| 4. | Používat přípravky dle návodu a řídit se radami odborníků. | 1 | 2 006 |
| 5. | Používat přípravky dle návodu a řídit se radami odborníků. | 5 | 35 568 |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | Vytváření povodňových rezerv. Vytvořit bariéry kolem hráze nebo pojištění. | 2 | 21 888 |
| 9. | Preventivní prohlídky stroje. Popřípadě více strojů na určité práci zvlášť. | 1 | 1 459 |
| 10. | Použit odpuzovače zvěře jako jsou pachové ohradníky nebo speciální prostředky. | 3 | 8 755 |

6.4 Posouzení rizik v oblasti pěstování ječmene jarního

Při dodržení postupu při analýze rizika jsme zjistili, že při dodržení uvedených opatření lze snížit riziko na poměrně nízkou hodnotu bez ohledu na klimatické podmínky, které zemědělci ovlivnit nemůžou.

7. SKÓROVACÍ METODA

Skórovací metoda analyzuje rizika pomocí tří faktorů:

7.1 Identifikace rizika

Tab. 5. Rizika při pěstování ječmene jarního

| Číslo faktoru | Rizika |
|---------------|---|
| 1. | Nevhodně připravena půda pro výsev. |
| 2. | Zvolení špatný typ osiva. |
| 3. | Použití špatného hnojiva. |
| 4. | Použití příliš mnoho hnojiva. |
| 5. | Nedostatek hnojiva. |
| 6. | Nevhodné klimatické podmínky. (sucho) |
| 7. | Nevhodné klimatické podmínky. (příliš srážek) |
| 8. | Povodeň |
| 9. | Problém s technikou při sklizni. |
| 10. | Srnky a jiné. |

7.2 Ohodnocení rizik při pěstování ječmene jarního

Pro stanovení odhadu jsem vytvořila tabulky pro jednotlivá skóre, které jsem dala osobně k vyplnění zemědělcům a podniku Kozlík Šikula s.r.o.

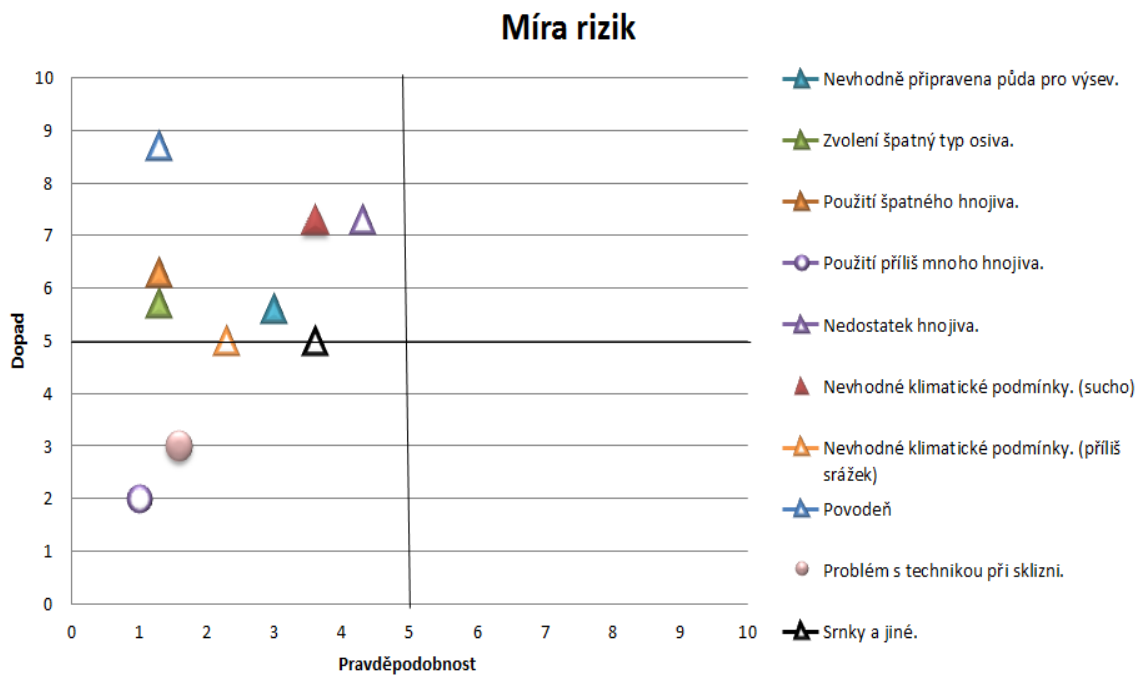
Tab. 6. Ocenění rizik

| Faktor rizika | Kvalifikace rizik | Firma Kozlík Šikula s.r.o. | Dotazovaná firma č. 1 | Dotazovaná firma č. 2 | Průměrná hodnota |
|---------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 3 | 4 | 2 | 3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 6 | 5 | 6 | 5,6 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 16,8 |
| 2 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 2 | 1 | 1 | 1,3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 5 | 6 | 6 | 5,7 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 7,41 |
| 3 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 1 | 1 | 2 | 1,3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 5 | 7 | 7 | 6,3 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 8,19 |
| 4 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 2 |
| 5 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 4 | 3 | 6 | 4,3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 8 | 6 | 8 | 7,3 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 11,6 |
| 6 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 4 | 3 | 4 | 3,6 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 7 | 7 | 8 | 7,3 |
| Oceněná rizika= skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 10,9 |
| 7 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 2 | 3 | 2 | 2,3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 3 | 4 | 3 | 5 |
| Oceněná rizika= skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 11,5 |
| 8 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 2 | 1 | 1 | 1,3 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 9 | 9 | 8 | 8,7 |
| Oceněná rizika= skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 11,31 |
| 9 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 2 | 1 | 2 | 1,6 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|---|---|------------|
| Oceněná rizika= skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 4,8 |
| 10 | Výskyt rizika (1min. až 10 max.) | 3 | 3 | 5 | 3,6 |
| | Dopad (1min. až 10 max.) | 4 | 5 | 6 | 5 |
| Oceněná rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | 18 |

Obr. 6 Mapa rizik skórovací metody



Obrázek 11 nám zobrazuje, do kterého kvadrantu patří určité rizika

- Kvadrant kritických hodnot – žádný faktor
- Kvadrant významných hodnot rizik – rizikový faktor č. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10
- Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik - rizikový faktor č. 4, 9
- Kvadrant běžných hodnot rizik – žádný faktor

7.3 Návrh opatření na snížení rizika při pěstování ječmene jarního

Obr. 7. Navrhované opatření

| Rizikový faktor | Opatření |
|-----------------|---|
| 1. | Použít vhodné technologické zařízení. Nepěstovat před zasazením rostliny, které v půdě zanechají škodliviny jako je například kukuřici. |
| 2. | Poradit se s odborníkem, které osivo bude pro typ půdy nejvhodnější. |
| 3. | Poradit se s odborníkem. |
| 4. | Používat přípravky dle návodu a řídit se radami odborníků. |
| 5. | Používat přípravky dle návodu a řídit se radami odborníků. |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | Vytváření povodňových rezerv. Vytvořit bariéry kolem hráze nebo pojištění. |
| 9. | Preventivní prohlídky stroje. Popřípadě více strojů na určitou práci zvlášť. |
| 10. | Použít odpuzovače zvěře jako jsou pachové ohradníky nebo speciální prostředky. |

8. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést kvalitní strategickou analýzu rizik v zemědělství a prostřednictvím strategických doporučení přispět k tvorbě krizového scénáře.

Z výsledků analýzy by se mělo vedení společnosti poučit a provést navrhovaná opatření rizik, které jsem v analýze určila, aby došlo k eliminaci hrozby, které může společnost ovlivnit. Vedení firmy často spoléhá na vlastní dlouholeté zkušenosti s vedením zahradnického podniku, jednatelé pracují v tomto podniku více jak 20 let a často k strategickému rozhodování přistupují intuitivním způsobem, konzervativně. Víím, že dlouholeté zkušenosti se zahradnickým provozem jsou neocenitelné, ale v současné době, kdy jsou výrazně ve ztrátě, je potřeba provádět hloubkové analýzy současné největší hrozby. Intuitivní přístup při tvorbě strategie samozřejmě není sám o sobě špatný, ale měl by více vycházet ze systematicky zpracovaných reálných informací, které poskytuje strategická analýza.

Myslím si, že společnost nastoupila dobrou cestu svého dalšího rozvoje, značně bude investovat do modernizace technologie. Pokud do značné míry eliminuje své slabé stránky, stabilizuje své místo na trhu, bude více vycházet vstříc zákazníkům v oblasti marketingu, reklamy, propagace a informací o všech novinkách a produktech společnosti. Může se udržet mezi prosperujícími zahradnickými podniky a dosahovat kladného výsledku hospodaření.

Podnik je dlouhodobě zaměřen na poměrně konstantní skladbu své produkce a domnívám se, že tyto dlouhodobé zkušenosti musí vést podnik v konkurenčním boji k dosažení co nejmenších nákladů na jednotku produkce. Jen ten zahradnický podnik, který bude schopen svoji produkci vyrobit co nejlevněji, obstojí v konkurenčním boji nejen s českými konkurenty, ale zejména v konkurenci se zahraničními konkurenty, kteří sice jejich státy ve větší míře dotují, ale na druhé straně u nich existují dražší vstupy do zahradnické výroby, než je tomu u nás. Myslím si, že společnost Kozlík Šíkula, s.r.o. udělala v oblasti

krizového opatření v současné době velmi pozitivní krok. Novou výstavbou moderního ubytování z důvodu rozvoje agroturistiky a dalších ziskům.

Do budoucna by se společnost chtěla zabývat také o bio produkty, o které začíná být velký zájem jak mezi drobnými odběrateli, tak i mezi těmi většími. Tyto výrobky mají v současnosti nádech jakési správné volby, kterou děláme to nejlepší jak pro sebe, tak i pro životní prostředí. Pokud by vyšla větší zakázka ošetřená smlouvou například s nějakým hotelem na kosmetické produkty, bylinkové preparáty, sirupy apod. znamenalo by to další finanční jistotu pro zahradnictví.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 178 s. ISBN 80-86119-92-0.
3. FORUM FOR AGRICULTURAL RISK MANAGEMENT IN DEVELOPMENT. *Forum for Agricultural Risk Management in Development: Ag-Risk Management* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.agriskmanagementforum.org/content/basic-concepts>
4. Fotr J. *Management rizika*. Moderní řízení, 2001, č. 126 s. ISSN 0026-8720.
5. HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: praktické příklady*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 178 s. ISBN 978-80-7041-117-9.
6. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
7. HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ a L. SOUKUP. *Mikroekonomie*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 573 s. ISBN 80-726-1150-X.
8. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
9. MAREČEK, Jiří. *Zahrada*. Praha: NORIS, 1992, 302 s. ISBN 80-900908-1-8.
10. NĚMEC, P. *Public Relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.
11. Scenario In: *Wikipedia the free encyclopedia* [online]. [2015] [cit. 2015-05-13]. Dostupný z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario>>.
12. SLYWOTZKY, A.J.; DRZIK, J. *Strategická rizika – strategické příležitosti*, Moderní řízení, 2005, roč. 40, č. 9, s. 21 (výťah z Countering the Biggest Risk of All, Harvard Business Review, 4/2005, s. 78 – 88). ISSN 0026-8720

13. SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
14. ŠPIČKA, Jindřich a Václav VILHELM. *Problematika řízení rizik v zemědělských podnicích ČR: Risk management issues in the Czech agricultural holdings : (výzkumná studie)*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2012, 72 s. ISBN 978-80-86671-95-6.
15. UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, I. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1
16. ÚSTAV PRO JAZYK ČESKÝ AKADEMIE VĚD ČR, v.v.i. *Naše řeč* [online]. 2011 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=3192>
17. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
18. Zahrada a zahradnictví. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Port%C3%A1l:Zahrada_a_zahradnictv%C3%AD
19. ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 8086419746.
20. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
21. ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 8086419746.

10. SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Ideální průběh krizového procesu..... | 12 |
| Obr. 2 Efektivní průběh krizového procesu..... | 12 |
| Obr. 3 Zvládnutý průběh krizového procesu | 13 |
| Obr. 4 Nezvládnutelný průběh krizového procesu | 14 |
| Obr. 5. Matice rizik..... | 34 |
| Obr. 7 Mapa rizik skórovací metody | 44 |
| Obr. 8. Navrhované opatření..... | 45 |

11. SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Hlavní rizika, kterým čelí zemědělci..... | 21 |
| Tab. 2. Tabulka možných rizik a následků | 37 |
| Tab. 3. Klasifikace rizik..... | 38 |
| Tab. 4. Navrhovaná opatření..... | 40 |
| Tab. 5. Rizika při pěstování ječmene jarního | 42 |
| Tab. 6. Ocenění rizik..... | 42 |