

# **Analýza a řízení podnikatelských rizik**

Lucie Machálková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Machálková**  
Osobní číslo: **L12262**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

1. **Zpracujte teoretická pojednání související s problematikou podnikatelských rizik.**
2. **Analýzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.**
3. **Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení procesu řízení 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] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. **Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.** Praha: Grada Publishing, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

[2] MERNA, T. **Risk management: Řízení rizika ve firmě.** Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] SMEJKAL, V., RAIS, K. **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Expert.** Praha: Grada Publishing, 2013. 196 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.

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:

**6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



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

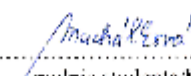
**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 11.5.2015

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma „Analýza a řízení podnikatelských rizik“, se zaměřuje na řešení podnikatelských rizik daného subjektu, jejich analýzu a řízení. V teoretické části se práce zabývá obecným pojetím slova riziko a charakteristikou podnikatelských rizik. Praktická část obsahuje představení společnosti, analýzu a řízení jednotlivých rizik v podniku, stanovení příčin a následků.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, SWOT analýza, PEST analýza

## **ABSTRACT**

Thesis „Analysis and Management of Business Risks“ focuses on business risks solution of the subject, their analysis and management. The theoretical part deals with the general concept of the word „risk“ and business risks characteristics. The practical part contains a presentation of the company, analysis and management of individual risks in the company to determine the causes and consequences.

Keywords: risks, business risks, SWOT analysis, PEST analysis

Úvodem své bakalářské práce bych ráda poděkovala panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D., za jeho čas věnovaný odbornému vedení a konzultacím dané problematiky, dále za poskytnutí užitečných rad a připomínek. Ráda bych také poděkovala majiteli firmy SVOBODA LINEN s.r.o., za poskytnutí veškerých vyžádaných informací a za jeho vstřícný přístup.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RIZIKO</b> .....	<b>11</b>
1.1 ANALÝZA RIZIK .....	11
1.2 NEBEZPEČÍ .....	12
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK .....	12
1.3.1 Aktivum.....	12
1.3.2 Hrozba .....	12
1.3.3 Zranitelnost.....	13
1.3.4 Protiopatření .....	13
1.4 METODY ANALÝZY RIZIK.....	13
1.5 SWOT ANALÝZA.....	14
1.5.1 Silné stránky .....	14
1.5.2 Slabé stránky .....	14
1.5.3 Příležitosti .....	14
1.5.4 Hrozby .....	15
1.5.5 Použití SWOT analýzy .....	15
1.6 PEST ANALÝZA.....	16
1.6.1 Politické faktory .....	16
1.6.2 Ekonomické faktory .....	16
1.6.3 Sociální faktory .....	16
1.6.4 Technologické faktory.....	17
<b>2 RIZIKA PODNIKU</b> .....	<b>18</b>
2.1 PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....	18
2.2 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	18
2.2.1 Podnikatelské a čisté riziko .....	19
2.2.2 Systematické a nesystematické riziko .....	19
2.2.3 Riziko výrobní.....	19
2.2.4 Ekonomická a finanční rizika.....	19
2.2.5 Převážné riziko .....	20
2.2.6 Kurzové riziko.....	20
<b>3 NÁSTROJE NA SNÍŽENÍ PODNIKATELSKÝCH RIZIK</b> .....	<b>21</b>
3.1 OFENZIVNÍ ŘÍZENÍ FIRMY .....	21
3.2 DIVERZIFIKACE.....	22
3.3 TRANSFER RIZIKA .....	22
3.4 DĚLENÍ RIZIKA.....	23
3.5 POJIŠTĚNÍ .....	23
<b>4 SHRUTÍ</b> .....	<b>24</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>

<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>26</b>
5.1	PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	26
5.1.1	Premium-satén povlečení .....	26
5.1.2	Mako-satén povlečení .....	27
5.2	CÍLE FIRMY.....	27
5.3	TRHY PRO EXPANZI.....	27
<b>6</b>	<b>RIZIKA PODNIKU.....</b>	<b>34</b>
6.1	PŘEPRAVNÍ RIZIKO .....	34
6.2	RIZIKO ODLIŠNÝCH ROZMĚRŮ.....	34
6.3	KURZOVÉ RIZIKO.....	35
6.4	CENA BAVLNY .....	35
6.5	SWOT ANALÝZA.....	36
6.5.1	Silné stránky .....	37
6.5.2	Slabé stránky .....	37
6.5.3	Příležitosti .....	37
6.5.4	Hrozby .....	37
6.6	PEST ANALÝZA.....	41
6.6.1	Politické faktory .....	41
6.6.2	Ekonomické faktory .....	41
6.6.3	Sociální faktory .....	42
6.6.4	Technologické faktory.....	43
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>44</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>53</b>



## ÚVOD

V každodenním životě se setkáváme s řadou rizik a nejistot. Proto je velmi důležité naučit se, jak těmto rizikům čelit, předcházet jim a zmírňovat jejich následky. Pro každého jedince i pro podnikatelský subjekt představuje riziko něco jiného. Záleží vždy na odvětví, oboru či dané problematice. Jednou z činností, v níž musíme čelit rizikům, je podnikání, ke kterému riziko neodmyslitelně patří. Právě pro identifikaci rizik nám slouží analýza rizik a její následné opatření a zhodnocení. Pokud chceme, aby byl podnik na trhu úspěšný, je důležité podstupovat určité riziko. Zároveň musí podnik schopen riziku čelit a dokázat včas a efektivně s tímto rizikem pracovat, identifikovat příčiny a následky a ty potom snížit na přijatelnou úroveň. Každý podnikatelský subjekt musí zvážit jakou míru rizika je schopen podstoupit a jaké riziko je schopen svými možnými prostředky zvládnout.

Riziko má vždy pozitivní a negativní stránku. Přestavuje kladné nebo záporné odchylky, které se liší od předpokládaných a reálně dosažených výsledků společnosti.

V praktické části se zaměřuji na společnost pro výrobu a distribuci luxusního povlečení SVOBODA LINEN s.r.o. Bakalářská práce má analyzovat a zhodnotit rizika spojená s internetovou expanzí firmy do zahraničí a následně jim navrhnout vhodné opatření k eliminaci. Za pomoci SWOT analýzy popíšu jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Posoudím jejich významnost pro podnik a následně navrhu nejvhodnější strategii. Dále se zabývám PEST analýzou, ve které zhodnotím jednotlivá okolí působící na podnik. V závěru navrhu příslušné opatření pro snížení hrozících rizik a jejich následků na přijatelnou úroveň.

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení procesu řízení rizik ve vybraném podniku.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 RIZIKO

Pojem slova riziko je historický, poprvé byl použit v 17. století v souvislosti s plavbou lodí. Vychází z italského slova „risico“ a vyjadřoval nebezpečí, kterým se námořníci museli vyvarovat. Dnes již riziko chápeme tak, že podobný pojem nebezpečí je něco jiného, že teorie rizika primárně počítá s hrozbou. Novější výklady ve spojení s podnikovou ekonomikou, chápou riziko jako vystavení se hrozbě při vzniku poškození, ztráty nebo nezdaru v podnikání. [1]

### Identifikace rizik

Hlavním cílem je nalézt maximum rizik, porozumět jim, popsat je a zanést do seznamu rizik. V první fázi je důležité identifikovat a charakterizovat rizika, vytvořením seznamu rizik (hrozeb, nebezpečí). [8]

### 1.1 Analýza rizik

Analýza rizik je základním prvkem rizikového inženýrství. Spojuje dva základní parametry- identifikaci rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti. Rozumíme tedy, že se jedná o proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva (stanovení závažnosti a dopadů). [1][3]

Definice oblasti analýzy rizik je následující:

1. **Identifikace aktiv** – zde jde o vymezení posuzovaného subjektu a seznam aktiv, které daný subjekt vlastní.
2. **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich podstata pro subjekt, zhodnocuje se možný dopad jejich ztráty, změny či poškození na existenci subjektu.
3. **Identifikace hrozeb a aktiv** – stanovují se určité události, které mohou mít negativní důsledky na hodnotu aktiv, určují se slabá místa subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určuje se pravděpodobnost výskytu hrozby a míra zranitelnosti na subjekt. [3]

## 1.2 Nebezpečí

Za další významný pojem rizikového inženýrství, považujeme nebezpečí (hazard), které má určitou hrozbu poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. [1]

Pojem nebezpečí má dva základní rysy:

- Vztahuje se k budoucnosti – zde je nutné se zamyslet nad reálným nebezpečím, které hrozí, nikoli nad tím, co by se mohlo stát.
- Neurčitý – jedná se o nepříznivou událost, o které víme, že nastane. Není však brána jako nebezpečí ale skutečnost, s níž se můžeme vypořádat jak aktivně tak pasivně. [5]

## 1.3 Základní pojmy analýzy rizik

### 1.3.1 Aktivum

Je všechno, co má pro subjekt určitou hodnotu, jedná se o majetek nebo hospodářské prostředky. Aktiva se dělí na *hmotná* (cenné papíry, peníze, dluhopisy apod.) a na *nehmotná* (autorské práva, informace, kvalita personálu apod.).

Aktivem může být i subjekt, jelikož hrozba může ovlivnit celou jeho existenci. Působením hrozby se aktivum označuje určitou zranitelností, která vede k protiopatření. [6]

Za základní charakteristiku je brána *hodnota aktiva*, ta je založená na vyjádření obecně vnímané ceny nebo na ocenění aktiva pro daný subjekt, popřípadě dochází ke kombinaci obou přístupů. [3]

### 1.3.2 Hrozba

Hrozbou je síla, událost, aktiva nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost a může tak způsobit škodu. Hrozbou může být přírodní katastrofa, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně.

Hrozby se podle hlediska dělí do dvou skupin. *Vnější hrozby* nedají se nijak ovlivnit, ale můžeme zmírnit dopad působení. *Vnitřní hrozby* můžeme ovlivnit, příčina dopadu se dá minimalizovat nebo eliminovat. [6]

### 1.3.3 Zranitelnost

Zranitelnost vyjadřuje nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného místa, kterou může hrozba využít a uplatnit tak nežádoucí vliv. Zranitelnost se nevyskytuje samostatně, ale vždy společně s hrozbou. Vnikne všude tam, kde dochází k vzájemnému působení hrozby a aktiva. [3]

### 1.3.4 Protiopatření

Protiopatření je určitý proces, postup nebo technický prostředek nebo cokoliv, co bylo navrženo za účelem pro snížení hrozby, zranitelnosti a tedy snížení budoucího rizika. Protiopatření se provádí na základě předchozí analýzy rizik, cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. [3][13]

## 1.4 Metody analýzy rizik

Existují dvě metody postupu analýzy rizika:

*Metody deduktivní* – předpokládáme konečnou událost (škodu) a dedukcí vyhledáváme události.

*Metody induktivní* – předpokládáme vznik iniciační události (poruchy) a sledujeme linii následků, které jsou vyvolány.

Metody analýzy rizik se také rozdělují na kvalitativní a kvantitativní, někdy se přistupuje k analýze kombinované z obou metod. [7]

### Výběr postupu

Slouží k určení, který z dostupných postupů analýz je nejvhodnější pro aplikaci do daného projektu. Management by měl zvážit:

- Dostupnost zdrojů pro analýzu – lidských, výpočetních a časových.
- Velikost a složitost projektu.
- Zkušenost osob, které budou provádět analýzu různými způsoby.
- Dostupnost požadovaných informací.
- Účel analýzy. [7]

## 1.5 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá pro rekapitulaci a shrnutí všech předchozích analýz. Cílem je získat přehled, jakým způsobem ovlivňují organizaci vnitřní silné a slabé stránky podniku, následně jeho vnější příležitosti a hrozby. [2] [4]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na *interní* prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Za vnitřní faktory se považuje efektivita procesů, motivace pracovníků a logistické systémy. Silné a slabé stránky se většinou hodnotí interním procesem nebo srovnáním s konkurencí. Mohou vytvářet nebo snižovat vnitřní hodnotu podniku (aktiva, podnikové zdroje, dovednosti apod.).

*Externí* prostředí firmy se zaměřuje na příležitosti a hrozby, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nedokáže faktory kontrolovat, může je identifikovat pomocí PEST analýzy, tedy politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů působících v okolí podniku. Za externí faktory se považuje (změna úrokových sazeb v ekonomice, devizový kurz apod.). [12]

### 1.5.1 Silné stránky

Pomáhají posilovat pozici na trhu. Umožňují identifikovat oblasti, v nichž je firma lepší než konkurence. Zaměřují se spolu se slabými stránkami na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Patří sem schopnosti, dovednosti, zdroje, potenciál a dosažené úspěchy- zkušení zaměstnanci, silná značka. [4]

### 1.5.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Zahrnují oblasti, kde si firma vede hůře než konkurence. Mezi slabé stránky se řadí zastaralé stroje, neodpovídající manažerské schopnosti nebo neúměrné finanční zatížení. [2] [4]

### 1.5.3 Příležitosti

Představují externí skutečnosti, které mohou přinést firmě úspěch, pokud je dokáže správně identifikovat a využít. Za příležitosti se považují změny v zákonech, nové technologie, rostoucí populace. Posuzují se z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a posuzuje se také jeho vliv na organizaci. [2]

#### 1.5.4 Hrozby

Mohou snížit poprávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků, někdy i ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Typickými hrozbami jsou aktivity konkurentů, živelné pohromy nebo zavádění regulačních poplatků. [4]

#### 1.5.5 Použití SWOT analýzy

SWOT analýza se většinou využívá pro identifikaci silných a slabých stránek organizace. Klíčové faktory jsou i hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí. Je jednou z nejpoužívanějších analytických technik, v praxi je její využití široké. Použití je neomezené jak pro podnik jako celek, tak pro jeho jednotlivé oblasti. Velkou součástí hraje v řízení rizik, pomáhá odhalit riziko a navrhnout určité protiopatření. [13]



*Obr. 1. SWOT tabulka [13]*

## 1.6 PEST analýza

Jedná se o analýzu vnějšího okolí podniku, cílem je identifikovat vnější faktory, které mohou působit na podnik. PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit podnik a jeho rozvoj. Analýza přichází na řadu tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo plánuje realizovat nějaký projekt v domovské zemi či v cizině. Velkým projektem je myšlen vstup na daný trh nebo vybudování továrny, výjimkou není ani analýza při představení nového produktu. PEST analýza se na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. [10][14]

### 1.6.1 Politické faktory

Analýza politických faktorů je tvořena nejen zákony a nařízením, ale celkovou politickou situací (změna vlády, pád vlády), což má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (omezení podnikání, podmínky zaměstnání). Nestabilita má za následek nedůvěru investorů, zvyšování nákladů spojené s častými změnami legislativy. Patří sem regulace zahraničního obchodu, daňová politika. [11]

### 1.6.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je důležité pro odhad ceny pracovní síly, ale i pro odhad ceny produktů a služeb. V této části se sledují otázky daní (DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí aj.), stabilitu měny, výše úrokových sazeb, ale i makroekonomických ukazatelů (HDP, HDP/obyvatele, růst HDP nebo inflace). Spadají sem také pobídky pro zahraniční investory či podpora exportu. [11][14]

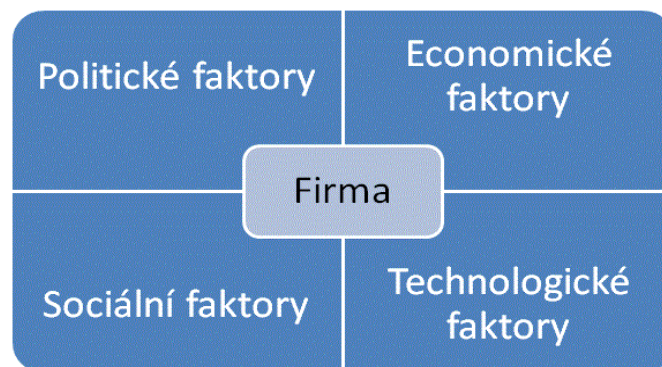
### 1.6.3 Sociální faktory

Sociální prostředí je nejnáze proveditelnou součástí PEST analýzy. Oblast je důležitá pro firmu, které podnikají v oblasti retailu -tj. prodej koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast média a vnímání reklamy. [14]



#### 1.6.4 Technologické faktory

Analýza v oblasti technologického prostředí se zabývá otázkou infrastruktury (doprava- včetně potrubí, suroviny, elektrická energie), stavem rozvoje a zaměření průmyslu zejména na aplikovanou vědu, výzkum a podporu vědy. Pro podnik je nezbytné udržet krok s narůstajícím tempem nových technologií. Technologické okolí se zaměřuje na výrobek či odvětví, proto podnik musí sledovat, zda neklesne poptávka z důvodu technologicky vyspělejších výrobků. [11] [14]



Obr. 2. PEST tabulka [13]

## 2 RIZIKA PODNIKU

S rizikem se setkáváme v každodenním životě, ať už jednotlivce, podnik nebo organizace. U jednotlivce je rizikem nemovitost, požár či krádež. Podnik čelí rizikům spojených s podnikáním, do nichž vstupuje především kvůli dosažení zisku. Podnik vstupuje často do rizika dobrovolně, vzhledem k tomu, že chce dosáhnout lepších výsledků a využít příležitosti. [2][8]

### 2.1 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko je neodmyslitelnou součástí každého podnikání. Lze ho charakterizovat jako možnost, kdy se dosažené výsledky budou od předpokládaných výsledků odchylovat, buď pozitivně či negativně. Pozitivně směrem k vyššímu zisku a negativně směrem k ztrátě. [9]

Obecně se dá chápat podnikatelské riziko jako určité nebezpečí. Porovnávají se zde skutečné výsledky od předpokládaných výsledků a jejich odchylka.

Odchylky mohou být:

- **Žádoucí** - vedou k dosažení maximalizace zisku a **nežádoucí** – projevují se ve ztrátách.
- Různých velikostí – od malých odchylek, kdy se hospodářské výsledky blíží k předpokládaným, nebo odchylky velkého rozsahu - výrazný podnikatelský neúspěch, finanční obtíže až úpadek. [9]

### 2.2 Druhy podnikatelských rizik

Rizika, která přicházejí ve vztahu k podniku v úvahu, je velké množství a jejich působení na podnik je různé. Uvedeny jsou zde nejvýznamnější rizika spojená s podnikáním a s expanzí firmy do zahraničí. Podnik sám může míru rizika jen omezeně ovlivnit, má však možnost působení některých rizikových faktorů předvídat a v případě se do určité míry pojistit.

### 2.2.1 Podnikatelské a čisté riziko

Základní druhy rizika tvoří podnikatelské a čisté riziko. Podnikatelské riziko je dále charakterizováno jako určité nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Přijetí rizika, může vést ke ztrátě, ale také ke zvyšujícím se výsledkům firmy.

Čistá rizika jsou ta rizika, která jsou spojována s nebezpečím vzniku nepříznivých situací. Může se jednat o nepříznivé odchylky od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku. [9]

### 2.2.2 Systematické a nesystematické riziko

*Systematická rizika* se mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji, zatímco *nesystematická* jsou na vývoji nezávislá. Zdroje systematických rizik jsou změny daňového zákonodárství, změny peněžní a rozpočtové politiky, ale také celkové změny trhu.

Rizika nesystematická jsou rizika, která jsou specifikována pro jednotlivé firmy. Zdroje těchto rizik mohou být vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení, technologická inovace. [9]

### 2.2.3 Riziko výrobní

Představuje výrobky, které mají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou neúspěšným výsledkem výzkumu a vývoje. Patří sem, rizika technická (kvalita výrobku, poruchovost), rizika sociální (pracovní úrazy, porušení pracovního řádu) a nákupní rizika (kvalita, cena, kvantita). Jedná se také o rizika, která vedou k výpadku elektrické energie, poruchy, havárie co vede k výrobě zmetků nebo k zastavení výroby. [7]

### 2.2.4 Ekonomická a finanční rizika

Jsou zde zahrnuty ekonomické výsledky podniku. Rizika jsou spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku. Uvnitř podniku jsou to rizika spojená s nevhodným finančním řízením, které souvisí se ztrátou a zadlužeností. [13]

### **2.2.5 Přepravní riziko**

Při obchodování se zahraničními partnery může dojít k řadě rizik, která jsou vyvolána odlišnými obchodními zvyklostmi, přístupem odběratele nebo přepravou zboží. Patří sem - neuhrazení kupní ceny za dodané zboží nebo poškození zboží při přepravě. [7]

### **2.2.6 Kurzové riziko**

Pro podnik představují kurzová rizika obchod v cizích měnách, která spočívají v možnosti nevýhodné změny kurzu měny. Riziku se vystavují společnosti, které mají pohledávky v cizí měně a obchodují se zahraničím. [7]

### 3 NÁSTROJE NA SNÍŽENÍ PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Nejlepší prevencí k snížení podnikatelských rizik, je dobře sestavený podnikatelský plán, správné informace o organizaci a jejím postavení na trhu. Velmi důležitý je výběr vhodného manažera, který může rizika za pomoci vhodných postupů a opatření snížit. [13]

Postup pro snížení podnikatelských rizik lze rozčlenit do dvou kategorií:

1. eliminace příčin vzniku rizika
2. snížení nepříznivých důsledků rizika

Do první skupiny se řadí činnosti, jejichž cílem je působit na vlastní příčinu vzniku rizika, aby se snížila pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými důsledky.

Ve druhé skupině se zaměřujeme na snižování podnikatelského rizika, řadíme zde činnosti, které se soustřeďují na snižování nepříznivých důsledků výskytu určitých rizikových situací. Zde se nedá ovlivnit vlastní příčina vzniku rizika, ale snižují se účinky vzniku rizika na firmu, v podobě finanční ztráty z podnikatelského projektu na ekonomicky přijatelnou úroveň. Za významné opatření se považuje např.: diverzifikace, etapové rozhodování a pojištění. [9]

#### 3.1 Ofenzivní řízení firmy

Management zde zásadním způsobem ovlivňuje podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat potencionální rizika, která stojí před firmou a musí vědět, za pomoci kterých metod je snížit. [3]

Ofenzivní metodu lze charakterizovat:

- Akceschopnost firmy – spojení zaměstnanců s firmou, jejich ochota nasadit vlastní sílu v zájmu firmy.
- Marketingová orientace řízení – orientace na zákazníka, kdy zákazník je hlavní prioritou.
- Jednoduchá organizační struktura – málo početná administrativa zaměřená na profesní místa se samostatnou aktivitou.
- Odborné činnosti – nepouštět se do neprozkoumaných oblastí trhu. [3]

### 3.2 Diverzifikace

Nejčastější formou diverzifikace rizika, je rozšiřování výrobního programu různými cestami tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů, byly kompenzovány navýšením poptávky po jiném produktu. [9]

Diverzifikace lze určit:

- Vertikální – při výrobě určitého produktu se může nákup komponentů nahradit vlastní výrobou.
- Horizontální – rozšiřování výrobního programu o další výrobky.

Další druhy diverzifikace jsou:

- Geografická – zřizování poboček v zemích, kde jsou příznivější podmínky pro podnikání.
- Diverzifikace z hlediska dodavatelů – výběr více dodavatelů z důvodu rizika výpadku jednoho z nich.
- Diverzifikace z hlediska odběratelů – nezávislost na jednom dodavateli.
- Diverzifikace finančních investic – rozložení investic do více akcií, bank. [3] [9]

### 3.3 Transfer rizika

Metoda snižuje podnikatelská rizika, za pomoci přesunu na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.). Spočívá v přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera na stranu slabšího. [3]

Mezi nejčastější přesuny rizika patří:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, polotovarů a materiálů s předem stanovenými podmínkami. Při pevných nebo nestálých cenách se určuje pravidlo, které je závislé na prodejní ceně výrobku, který se z dané suroviny vyrábí.
- Uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek.
- Uzavírání obchodních smluv, které zajišťují odběrateli dodávku komponentů v předem určeném čase.

- Termínované obchody snižují riziko z cenového pohybu, uzavřením dalších kontraktů opačného charakteru, tím kompenzují ztráty při prodeji určitého zboží ziskem dosaženým při nákupu téhož zboží. [9]

### 3.4 Dělení rizika

Dělení rizika je způsob snížení rizika, při kterém se rizika rozdělují mezi dva nebo více účastníky, kteří se společně podílejí na určitém podnikatelském projektu či podnikatelské činnosti. Více účastníků je lepší pro vytvoření společného podniku a při získání finančních prostředků na financování. Za snížení rizika platí ovšem každý účastník společného podniku i snížením potencionálního zisku, který se stejně jako rizika mezi ně rovnoměrně rozděluje. [9]

### 3.5 Pojištění

Pojištění je druh speciální formy přenosu rizika. Negativní důsledky rizika jsou určité budoucí nepříznivé situace (škody či ztráty), které se přenášejí na pojišťovnu, a ta následně - podle stanovených pojistných podmínek smlouvy, nahrazuje tyto škody či ztráty buď plně nebo částečně. Podnik musí zvažovat velikost a míru rizika neočekávané události, nastavit si tak výši pravidelných plateb, které zaplatí za určité časové období. [12]

Velký význam má pojištění v oblasti obchodu, zejména zahraničního:

- Pojištění zahraniční přepravy zásilek - pojišťovna poskytuje plnění za ztrátu, poškození, krádeže nebo za zničení zásilky špatnou manipulací.
- Pojištění rizik zahraničně obchodních opatření státu, kde čelí účastníci obchodu, válečným a sociálním konfliktům.
- Pojištění investic veletrhů a výstav proti rizikům vyplývajícím z přepravy.
- Pojištění odpovědnosti za škodu, snižuje riziko pro podnikatele. Může být povinné neboli smluvní (odpovědnost za škodu v silniční, letecké a lodní dopravě), zákonné pojištění se vztahuje na škodu způsobenou pracovním úrazem nebo nemocí z povolání. [3]

## 4 SHRNU TÍ

Teoretická část bakalářské práce se zabývá pojetím možných rizik ve vztahu k podnikatelským aktivitám subjektu, jejich příčinami, analýzou a metodami snížení rizika na minimální úroveň.

V praktické části dojde k představení vybraného podniku, jeho postavení na trhu a možný rozvoj do budoucna v okolních zemích. Dále se identifikují možná rizika spojená s expanzí, která budou aplikována do vybraných metod analýz.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost SVOBODA LINEN, s.r.o. byla založena v roce 2000 a sídlí ve Strážnici, což je město na jižní Moravě s dlouholetou tradicí textilního průmyslu. Společnost se nachází v průmyslové zóně, kde sídlí další firmy s různým druhem podnikání. Firma se řadí do kategorie malého podniku s vedením jednoho majitele.

Firma se od začátku působnosti realizuje v oblasti luxusního ložního povlečení z bavlněného saténu, které prodává pod značkou Glamonde. Povlečení této kategorie nabízí v široké škále vzorů, rozměrů a barev. V minulém roce firma uvedla na trh novinku potisku polštářků s vlastním motivem.



*Obr. 3. Logo společnosti [15]*

### 5.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti je luxusní ložní povlečení. Nabídka firmy je pestrá. Pojem luxusní povlečení spočívá v hustotě 300 nití na palec čtvereční, kdy každé vlákno o délce 100 metrů váží jeden gram. Důsledkem je jemnost vyrobeného materiálu a oblíbenost jak v České republice, tak v zahraničí.

#### 5.1.1 Premium-satén povlečení

Povlečení se vyrábí z egyptské bavlny. Důležité je i dělení bavlny podle délky nití ve staplech, která se dělí na krátká vlákna (0,9-2,4 cm), střední (2,50-2,90 cm) a dlouhá (3-6,5 cm). Nejvyšší kvalita jsou právě zmíněná dlouhá vlákna, která zaručují největší luxus.

Kvalitní materiál musí projít několika úpravami, které vyžadují precizní a nákladnější přístup. V první fázi projde látka tzv. opálením, kdy se odstraní chloupky z přebytečných vláken, aby se látka nežmolkovala. V druhé fázi látka prochází mercerizací, metráž projde soustavou válců v chemické lázni a vlákna bavlny, která jsou plochá, se tak zakulatí.

Bělení látky dodá bílou podkladovou barvu, na které vyniknout barvy a vzory. Sanforizací materiál dostane stanovené parametry a po vyprání se nebude srážet. Poslední fází úpravy materiálu je horké kalandrování, materiál za pomoci horkých válců dostává svůj lesk. [15]

### **5.1.2 Mako-satén povlečení**

Látka je vyrobena, jako předchozí, z egyptské bavlny. Rozdílem je materiál s hustotou 200 nití na palec čtvereční, avšak dělení staplů je stejné jako u předchozí látky. Bavlněný mako-satén je vysoce kvalitní, prochází stejnými úpravami jako Premium satén. [15]

## **5.2 Cíle firmy**

Hlavním cílem firmy je internetová expanze na zahraniční trhy. Společnost se rozhodla pro expanzi na zahraniční trhy vzhledem k tomu, že lokální trh je pro ni příliš malý, protože luxusní povlečení je relativně drahé. S nákupem nové digitální tiskárny, která umožňuje tisk krátkých sérií, je podnik schopný výrazně rozšířit kolekci. Nemusí již nakupovat tisíce metrů látky od jednoho vzoru a mít tak značně omezenou kolekci.

Díky shodným, resp. podobným rozměrům povlečení v okolních zemích jsou stávající zásoby vhodné právě i k expanzi do zahraničí.

## **5.3 Trhy pro expanzi**

Každý vstup na zahraniční trh představuje pro společnost určitý krok pro rozvoj do budoucna. Mezinárodní prostředí a tvrdá konkurence prověří připravenost firmy a její uplatnění v zahraničí. Rozhodnutí, zda firma vstoupí na určitý trh nebo nikoli, představuje pro vedení firmy nelehký úkol a dokonalou připravenost. Společnost musí provést důkladnou analýzu trhu, aby zjistila, zda vstup na trh nenaruší firmu nebo ji nepřivede k zániku.

Podnik se chce v první řadě rozšířit do zemí, které sousedí s ČR. Evropský trh je z pohledu internetového e-shopu poměrně zajímavý a dynamický. Regiony a jednotlivé země EU lze rozdělit do několika jazykových oblastí.

### Země přiléhající k ČR

Jedná se o země, které poskytují zajímavý obchodní potenciál a mají logistické zázemí v ČR. Firma chce v první řadě expandovat do zemí v EU jako je Německo, Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Polsko.

V následující kapitole popíšu individuálně trhy a za pomocí grafů zjistím, jaká jsou rizika expanze na jednotlivé trhy.

Expanze do zemí:

- Německo
- Rakousko
- Slovensko
- Maďarsko
- Polsko



Obr 4. Mapa jednotlivých zemí

**Německo**

- Národní jazyk: Němčina
- Trh o velikosti cca. 90 milionů obyvatel
- Měna: Euro

Německo se charakterizuje velkou kupní silou, vysokou dostupností internetu a uživateli, kteří jsou zvyklí nakupovat na internetu. V této jazykové oblasti však musíme počítat se silnou konkurencí.

Pro Německo je dostupnost vysokorychlostního internetu na vrcholu (80% obyvatelstva), z toho důvodu zde firma očekává nejvýraznější prodej.

**Rakousko**

- Národní jazyk: Němčina
- Trh o velikosti cca. 8,4 milionů obyvatel
- Měna: Euro

Rakousko je hospodářsky i politicky stabilním státem a investiční rizika jsou zde minimální. Vzájemná obchodní spolupráce vznikla až při vstupu České republiky do Evropské unie, kdy export výrobků pro tento trh zaznamenal velký nárůst. Geografická poloha značí dobré logistické zázemí.

**Slovensko**

- Národní jazyk: Slovenština
- Trh o velikosti cca. 5 milionů obyvatel
- Měna: Euro

Slovensko je pro podnikání velmi zajímavou lokalitou. Geografické umístění je pro firmu výhodné, vzhledem k blízkému hraničnímu přechodu. Firma tak může zasílat zboží přímo ze Slovenska, tím se snižují náklady na dopravu. Před vstupem na místní trh se vyplatí dobrá připravenost, prověřením trhu se zjistí, zda by výrobek na místním trhu uspěl.

**Maďarsko**

- Národní jazyk: Maďarština
- Trh o velikosti cca. 10 milionů obyvatel
- Měna: Forint

Maďarská ekonomika není v současné době pro podnikání příliš vhodná. V roce 2008 na Maďarsko dolehla finanční krize, která byla způsobená zadlužeností státu. Krize ovlivňuje ekonomiku dodnes. Vzhledem k tomu, že na Slovenku je zaměstnankyně, která hovoří plynule maďarsky, tak firma riziko podstoupí a na tento méně rozvinutý trh vstoupí.

**Polsko**

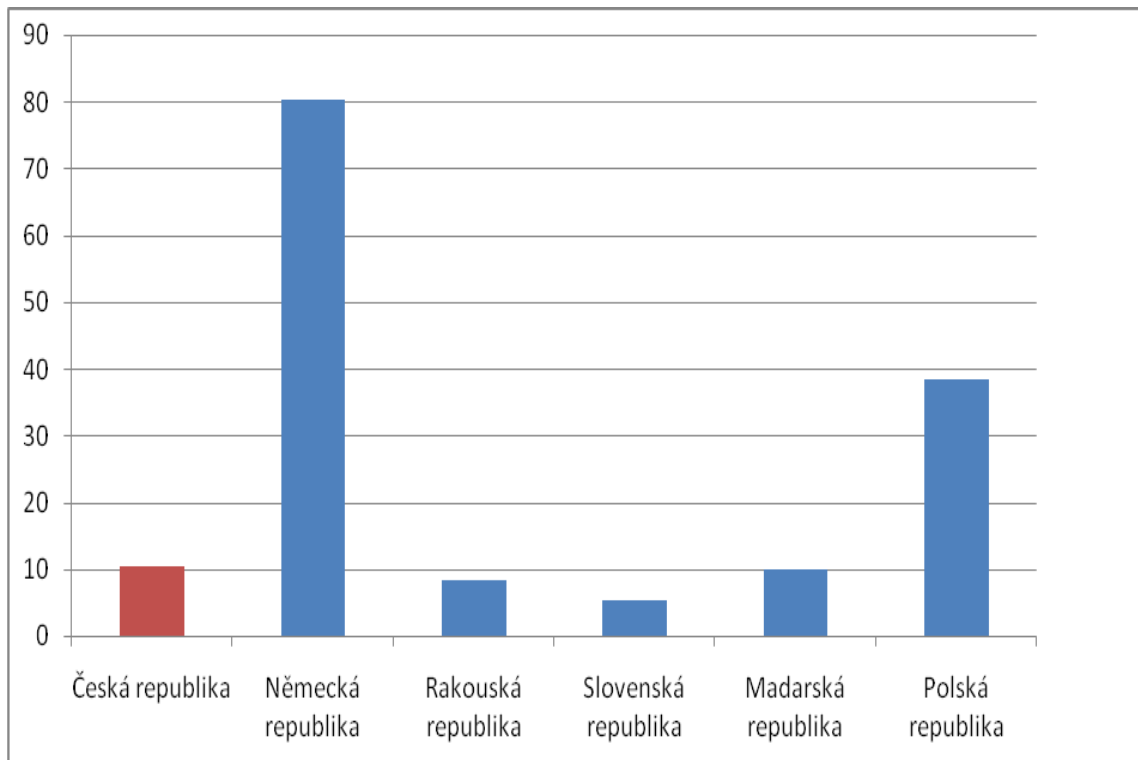
Národní jazyk: Polština

Trh o velikosti cca. 38,4 milionů obyvatel

Měna: Zloty

Polský trh představuje pro firmu neprobádanou oblast s velkou nabídkou zahraniční spolupráce. Mezi největší rizika při prodeji na polském trhu se považují měnová rizika, konkrétně posílení koruny a oslabení zlotého. Problém, který trápí většinu firem podnikajících v Polsku, je nejasnost zákonů a nadměrná byrokracie. Za velkou překážku se považuje málo rozvinutá infrastruktura a špatná komunikace.

Graf 1. Počet obyvatel v jednotlivých zemích (mil)

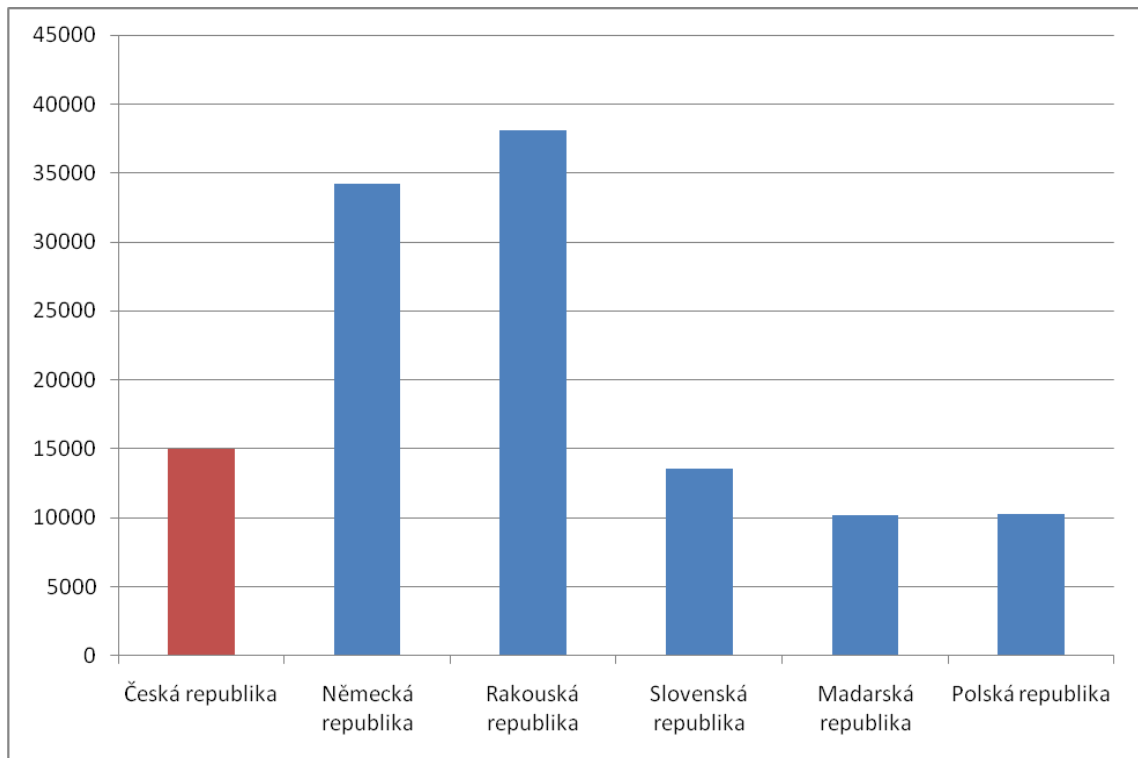


[zdroj: eurostat. eu (2014)]

Firma se po dobu své 15ti leté existence zaměřovala zejména na český, a po vstupu do EU, na slovenský trh. V této chvíli se jako jediná možnost růstu jeví expanze na zahraniční trhy a z pohledu logistiky a geografické polohy České republiky, je výhodné orientovat se v první fázi zejména na okolní země.

Vzhledem k počtu obyvatel, se Německo a Polsko projevuje jako skvělá příležitost a Slovenská republika se jeví jako malý zanedbatelný trh. Vzhledem ke shodným rozměrům v České republice, na Slovensku a v Maďarsku se však společně jedná o trh srovnatelný s Polskem.

Graf 2. HDP na obyvatele v jednotlivých zemích (tis. EUR)

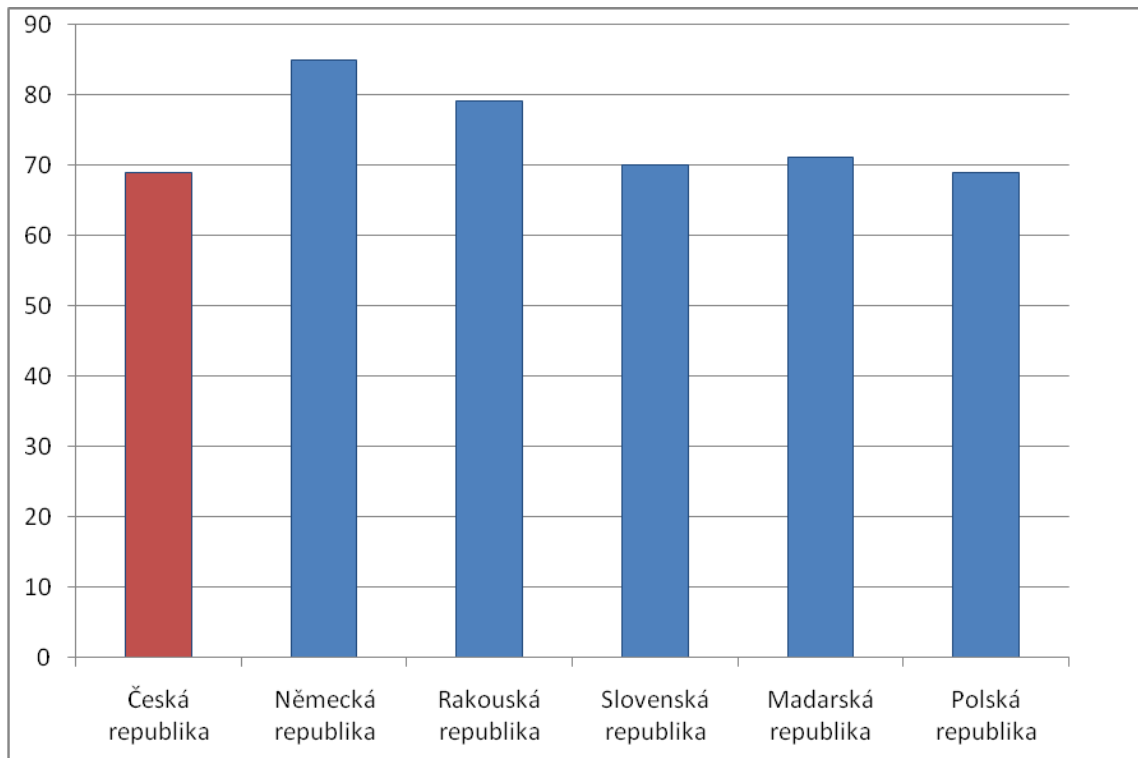


[zdroj: eurostat. eu (2014)]

HDP na obyvatele utváří obraz o ekonomické vyspělosti jednotlivých trhů, přičemž je z grafu patrné, že mezi nejvýznamnější exportní trhy patří německy mluvící země, naopak jako nejméně zajímavé jsou Maďarsko a Polsko.



Graf 3. Vysokorychlostní internet (mil)



[zdroj: eurostat.eu (2014)]

Všechny analyzované země jsou na relativně stejné úrovni, co se dostupnosti vysokorychlostního internetu týče. Dnes už je téměř v každé domácnosti zaveden vysokorychlostní internet a nákupy jsou tak velmi oblíbené. Z tohoto pohledu se o žádné zemi nedá říci, že by představovala velké riziko.

### Konkurence

Konkurenci, jako hrozbu, řadím mezi ty, které podnik vysoce ohrožují. Předcházet konkurenci se firma snaží celou dobu svého fungování na trhu, a to reklamou na internetu, v podobě PPC kampaní (postranní reklama) nebo SEO optimalizací (úprava webových stránek). Firma se snaží, aby ji zákazníci ve vyhledávači našli na první příčce, jde však o velmi nákladnou propagaci. Firma se snaží ukázat své přednosti na trhu, aby si získala nové zákazníky, ale současně, aby se stávající zákazníci v budoucnu vraceli.

## 6 RIZIKA PODNIKU

Pro účely své bakalářské práce, jsem si po konzultacích s vedením podniku vybrala rizika spojená s expanzí firmy do zahraničí. Při zpracování jednotlivých rizik vycházím z teoretické práce, kde jsou rizika jednotlivě popsána. Vzhledem k rozsahu práce se zaměřím na ty nejvýznamnější.

### 6.1 Přepravní riziko

Riziko jsem si vybrala z důvodu, že firma exportuje do zahraničí, a za tímto účelem využívá služeb externích přepravců. Při exportování zboží do zahraničí, může dojít ke ztrátě, poškození zboží, nezaplacení nebo nevyzvednutí zboží odběratelem. Důležité je správná a srozumitelná komunikace mezi firmou a zákazníkem, tu zajišťuje logistický tým a zejména automatizace e-shopu (elektronické sledování zásilek). Při objednání zboží, zákazník obdrží automatické emailové potvrzení o expedici objednávky s číslem zásilky konkrétního přepravce, zásilku tak může online sledovat.

### 6.2 Riziko odlišných rozměrů

České povlečení má standardní rozměry 70x90/140x200 cm, tento rozměr je shodný i na Slovensku, v Rakousku a Maďarsku. V Německu jsou rozměry 80x80/135x200 cm, ale i přesto je technologicky možné je vyrobit. Riziko spočívá v tom, že pokud firma neodhadne zájem trhu o jednotlivé vzory, bude příliš dlouho vázat peníze v zásobách, které nemůže na domácím trhu vyprodat. Situace je komplikovanější v Polsku, kde je nejběžnější rozměr povlečení 2x50x70/160x200 cm, tedy dvě dospělé osoby spí pod relativně úzkou příkrývkou.

Vzhledem k tomuto riziku se firma rozhodla vstoupit zatím jen na německý trh, který je oproti Polsku dvakrát větší a hospodářsky mnohem vyspělejší. Nicméně v okamžiku, kdy bude firma v Německu zavedená, vstoupí i na polský trh.

Vstupem na slovenský, rakouský a maďarský trh firma podstupuje riziko spočívající v navýšeném množství vyrobených souprav. Pokud se však tyto soupravy v cizích zemích nevyprodají, je možné je prodat v ČR.

### **6.3 Kurzové riziko**

Vzhledem k tomu, že firma v této chvíli expanduje do čtyř zemí a současně je povlečení z bavlny, která se pěstuje v zahraničí a je kótovaná na světových komoditních burzách, potýká se firma se značným kurzovním rizikem.

### **6.4 Cena bavlny**

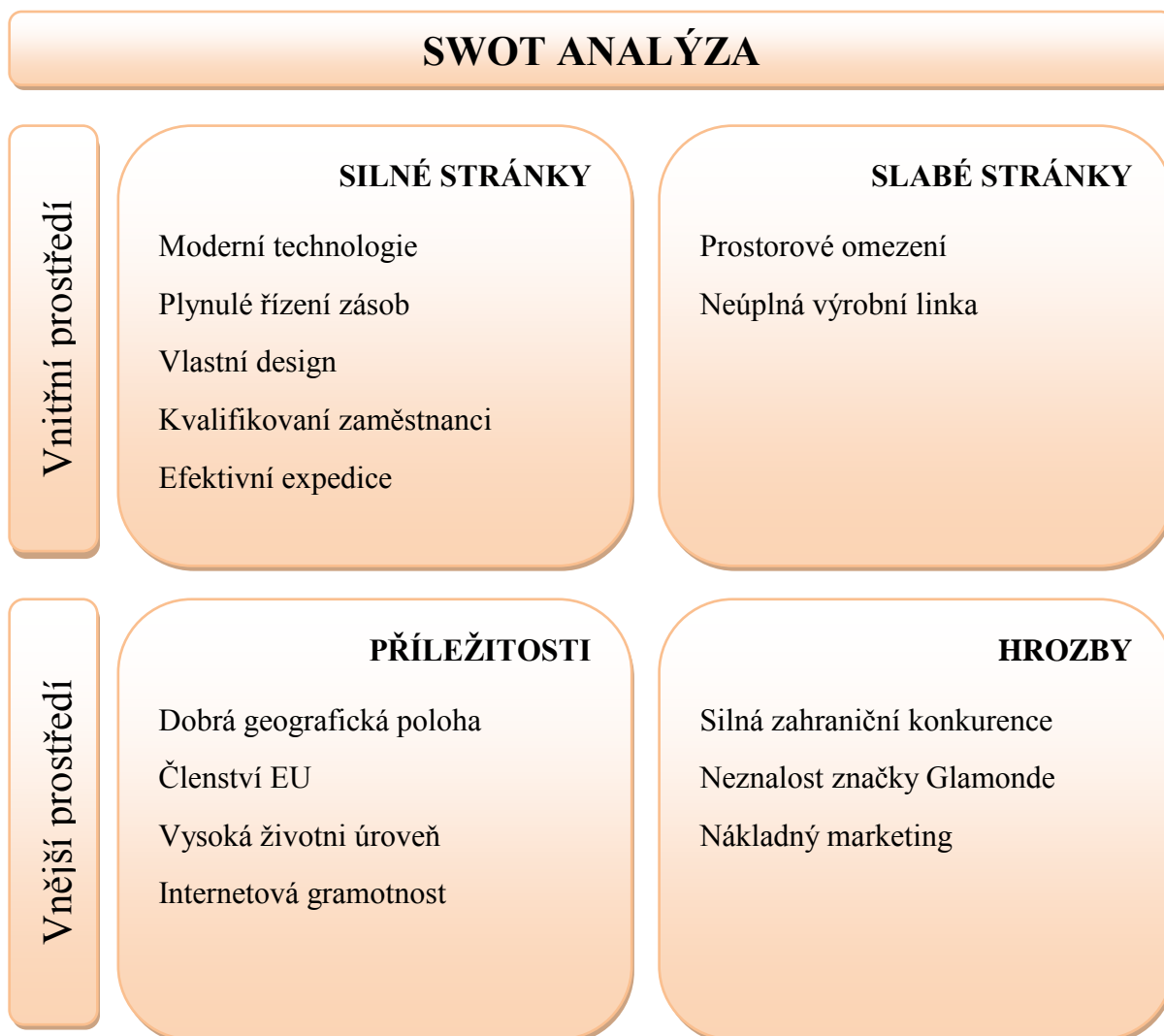
Bavlna je komodita, která se obchoduje na komoditních burzách. Její cena je do určité míry nestálá a závisí na úrodě a klimatických podmínkách. Bavlna tvoří nejvyšší nákladovou složku výrobku, změny její ceny se odráží ve velikosti marže na výrobek.

## 6.5 SWOT analýza

Pro podnik je nejdůležitější získat určitou výhodu oproti jiným konkurentům, znát své silné stránky a potencionální příležitosti, ty potom využít jako konkurenční výhodu. Podstatné je, být si vědom i svých slabých stránek a hrozeb, které je nezbytné eliminovat. SWOT analýza se vztahuje k expanzi firmy do zahraničí.

### Postup při aplikaci SWOT analýzy

1. Určení faktorů v jednotlivých kategoriích, které představují hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky analyzovaného projektu.
2. Faktory se umístí ve SWOT matici.
3. Každý faktor se posoudí z hlediska významnosti pro podnik.
4. Navrhnutí nejvhodnější strategie. [10]



Obr. 5. SWOT analýza

### 6.5.1 Silné stránky

Firma má celkově nižší náklady z důvodu, že vlastní výrobní technologie. Výrobce disponuje vlastní digitální tiskárnou, která zajišťuje tisk různých druhů povlečení v krátkém časovém intervalu. Za další výhodu se považuje vlastní design. Firma spolupracuje se zahraničními designéry, kteří navrhují trendové vzory. Další silnou stránkou je plynulost řízením zásob (just in time), firma si tím zajišťuje, že nemusí držet zásoby ve velkém, ale plynule je může dokupovat. Další silnou stránku je zvládnutí logistických procesů, které umožňují expedici zboží do 24 hodin.

### 6.5.2 Slabé stránky

Firma si pronajímá určitý prostor - pokud by se jí zvýšila kapacita objednávek, nemá prostory na uskladnění. Další slabou stránkou je, že firma nevlastní celou výrobní linku. Materiál tak nemůže před tiskem nijak upravovat, materiál tak dováží a tím se jí zvyšují náklady.

### 6.5.3 Příležitosti

Jako hlavní příležitost firma vidí, v dobré geografické poloze, díky které je ve středu a může tak lépe obsloužit okolní země. Velký potenciál je také ve vysoké internetové gramotnosti, v dnešní době jsou nákupy přes internet velmi oblíbené.

### 6.5.4 Hrozby

Firma bere jako hrozbu oblibu lokálních značek, která se spojuje s neznalostí značky Glamonde. Silná zahraniční konkurence ložního povlečení, je také poměrně vysoká. Firma se tak snaží za pomoci marketingových reklam PPC prokliků (postranní reklama) a SEO optimalizací (úprava webových prohlížečů) dostat na první příčku ve vyhledávači, ale to je velmi nákladné.

Tab. 1. Vnitřní prostředí firmy

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Moderní technologie	0,20	5	1
Plynulé řízení zásob	0,20	5	1
Vlastní design	0,20	5	1
Kvalifikovaní zaměstnanců	0,20	4	0,80
Efektivní expedice	0,20	4	0,80
Součet			4,6

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
Prostorové omezení	0,5	-1	-0,5
Neúplná výrobní linka	0,5	-3	-1,5
Součet			-2

Tab. 2. Vnější prostředí ČR

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Dobrá geografická poloha	0,25	5	1,25
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	4	1
Internetová gramotnost	0,25	4	1
Součet			4,5

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Silná konkurence	0,33	-4	-1,32
Neznalost značky Glamonde	0,33	-2	-0,66
Nákladný marketing	0,33	-1	-0,33
Součet			-2,31

Interní	2,6
Externí	2,19
Celkem	4,79

## Vyhodnocení SWOT analýzy

U silných stránek a příležitostí je použita stupnice hodnocení od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb byla použita stupnice od -1 do -5, kdy -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost.

Firma považuje všechny faktory za stejně důležité, proto se váha rozděluje rovnoměrně. Váhou je přiřazena k jednotlivým položkám důležitost, kdy součet vah v každé kategorii se musí rovnat 1. U každého faktoru se vynásobí váha se subjektivním hodnocením a následně se sečtou všechny vynásobené hodnoty do součtu.

Bilance SWOT analýzy je příznivá. Největší potenciál ke zlepšení interní části celkové bilance představuje, že firma nevlastní celou výrobní linku tzn., že materiál se musí dovážet, tím se zvyšují náklady. Návrhem opatření je nákup celé výrobní linky, ale to v tuto chvíli není možné z důvodu nedostatku financí. V externí části se za riziko považuje silná zahraniční konkurence. Návrhem opatření je nižší cena povlečení, široký výběr vzorů a vysoká kvalita výrobků.

V příloze se nachází tabulky jednotlivých zemí. Po vyhodnocení SWOT analýzy na jednotlivých zemích nám vyplyne, že nejlépe jsou na tom Německo a Rakousko. Za méně vyspělé se považuje Maďarsko a Polsko. Maďarsko z důvodu špatné geografické polohy oproti jiným zemím. Polsko z pohledu nižší internetové gramotnosti a ne moc vyspělé ekonomice.

Rakousko a Německo jsou ve všech pohledech velmi vyspělé, firma se domnívá, že prodeje zde budou na vysoké úrovni.



## 6.6 PEST analýza

Pest analýza obsahuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Metoda dokonale charakterizuje vnější prostředí podniku, který je nezbytným prvkem pro úspěšný vývoj.

### 6.6.1 Politické faktory

Společnost SVOBODA LINEN s.r.o., stejně jako všechny podniky v české republice, podléhá určitým zákonům a normám, které musí dodržovat. Vstupuje-li firma na zahraniční trh, je pro ni velmi důležité seznámit se se zákony dané země, respektovat je, ať už podnik ovlivňují pozitivním nebo negativním způsobem. Členství těchto zemí v EU, znamená určitou stabilitu a harmonizaci práva pro českou expandující firmu. V oboru podnikání této firmy se klade význam zejména na zákony související s ochranou spotřebitele.

### 6.6.2 Ekonomické faktory

Firma hodlá expandovat do okolních zemí, proto je pro ni důležité znát určité ukazatele. Mezi nejvýznamnější ukazatele řadíme HDP, HDP na obyvatele, růst HDP a inflaci.

#### **HDP, HDP/obyvatel**

Představuje celkovou peněžní hodnotu výrobků a služeb vytvořených za dané období na území státu. Pomocí HDP se určuje výkonnost ekonomiky státu, tím se řadí mezi nejdůležitější ekonomické faktory.

#### **Růst HDP**

Charakterizuje, o kolik procent reálně stoupl hrubý domácí produkt ve sledovaném období.

#### **Inflace**

Znamená růst cenové hladiny v čase. Vychází z měření čistých změn pomocí indexu spotřebitelských cen. Zvyšování inflace působí negativně na kupní sílu. Opakem inflace je deflace, kdy úspory v bankách se samy od sebe zhodnocují, ceny budou klesat, ale problém bude s tím od koho si půjčit peníze za rozumný úrok. Znamená to, že každá půjčka bude pro podnik větší zátěž a řada zdravých podniků tak může zkrachovat. [16]

Tab. 3. Ekonomické faktory jednotlivých zemí

Uvedeno [%/EUR]	Česká republika	Německá republika	Rakouská republika	Slovenská republika	Maďarská republika	Polská republika
HDP [mil. EUR]	154 929,6	2 903 790	328 996,3	75 214,9	103 302,8	413 133,9
HDP/obyvatele [EUR]	14 700	35 200	38 500	13 900	10 500	10 700
Růst HDP	2%	1,6 %	3,6 %	2,4 %	3,6 %	3,4 %
Inflace	0,4 %	0,8 %	1,5 %	-0,1 %	0,0 %	0,1 %

[zdroj: eurostat.eu 2014]

Pro ekonomické faktory jsem si vybrala jednotlivé makroekonomické ukazatele, pro jejich přehlednost jsem je vložila do tabulky.

Z tabulky je patrné že, Německo a Rakousko mají nejvyšší životní úroveň i ekonomickou výkonnost státu, opakem je Polsko a Maďarsko, kdy životní úroveň je mnohem nižší. Růst HDP je nejvíce patrný v Polsku, Maďarsku a v Rakousku, na rozdíl od České republiky a Slovenska, kdy HDP roste pomalejším tempem. Slovensko, Maďarsko a Polsko se nachází v inflaci kolem nuly, nevysílají tak dobrý signál o vývoji cenové politiky.

Z tabulky vychází, že nejlepší volbou pro expanzi firmy bude Německo a Rakousko.

### 6.6.3 Sociální faktory

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka, hustota osídlení, životní úroveň či vzdělanost lidí. Životní úroveň zemí je ve standardním rámci, žádná země nevybočuje. Nejlépe jsou na tom Rakousko a Německo, mají vysokou životní úroveň.

Firma se nachází ve středu Evropy, má dobrou dostupnost pro okolní země. V první řadě chce firma expandovat do zemí sousedících s ČR, proto nás zajímají základní sociální faktory, demografická stránka (počet obyvatel) a životní úroveň obyvatel (HDP na obyvatele).

#### 6.6.4 Technologické faktory

Jedním z nejvíce využívaných technologií je v dnešní době internet, jehož prostřednictvím firma komunikuje jak se zákazníky, tak s dodavateli. Pomocí internetu může také firma prezentovat své produkty potenciálním zákazníkům. Uživatelská gramotnost lidí na internetu je poměrně vysoká, firma nabízí zboží prostřednictvím e-shopu. Za pomoci PPC kampaní se snaží dostat na první příčky ve vyhledávačích.

Další zajímavou technologií, kterou firma nabízí, je vlastní tiskárna. Ta umožňuje tisk povlečení na přání zákazníka v krátkém čase a dodání bývá do 24 hodin.

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivá podnikatelská rizika, která mohou ovlivnit podnik, patří sem rizika přepravní, kurzovní, cena bavlny a riziko odlišných rozměrů.

Jedním z *přepravních rizik* je nepřevzetí zboží odběratelem. Zákazníci platí předem nebo při odběru, riziko spočívá pouze nevyzvednutím zásilky, a s tím jsou spojené náklady navíc. Navrhuji tak průběžné informování zákazníka o stavu objednávky. Za další opatření považuji automatický e-mail o expedici s číslem zásilky u daného přepravce, včetně možnosti sledování zásilky, přímo na stránkách přepravce.

Dalším přepravním rizikem je poškození zboží během přepravy. V tomto případě doporučuji jednotlivé zásilky pojistit na patřičnou hodnotu.

Ojedinělým přepravním rizikem je výpadek (technický, klimatické podmínky apod.) na straně přepravce. Expedici jednotlivých zásilek do zahraničí je firma schopná zajistit vlastními silami. Pouze německé zásilky by nevozila přímo do Německa, ale rozesílala je z Rakouska.

Za další riziko považuji *odlišné rozměry povlečení*. Stejně rozměry jako v České republice jsou také na Slovensku, Rakousku a v Maďarsku. V Německu jsou rozměry odlišné, ale firma se dokáže tamnímu trhu přizpůsobit. Za největší riziko je považováno, že firma neodhadne zájem trhu o jednotlivé vzory a bude tak vázat peníze v zásobách. Návrh řešení spočívá v tom, že firma vyrobí minimální množství povlečení od daného vzoru v německých rozměrech. Zadruhé je v nejhorším případě možné použít příkrývky a dotisknout polštáře, čímž se výrobní ztráta do určité míry snižuje.

Jelikož podnik expanduje do zemí s různými národními měnami, je vystaven *kurzovému riziku*. Firma část řezného materiálu nakupuje v měně EUR, čili je pro ni výhodné exportovat do zemí platících v této měně, čímž nedochází ke zbytečným kurzovým ztrátám. Mimo nákup materiálu musí firma sledovat vývoj na měnových trzích, protože významnou část tuzemských nákladů (mzdy, nájmy, leasing) hradí v českých korunách. Pokud domácí měna vůči cizím měnám výrazně posílí, je nutné výrobky v cizí měně zdražit, aby došlo k pokrytí nákladů.

Za další riziko považují *cenu bavlny*, ze které je vyrobeno povlečení. Firma nepředpokládá, že se na trhu objeví umělá vlákna se stejnými vlastnostmi, jaké má bavlna. I přesto sleduje trendy ve vývoji umělých vláken, nebo využití jiných přírodních materiálů (bambus). Pokud se v budoucnu najde vhodná alternativa místo bavlny, která bude mít stejné nebo lepší vlastnosti, za stejnou nebo nižší cenu, může firma uvažovat na přechod na jiný materiál. V této chvíli se však společnost použití umělých vláken vyhýbá. Umělá vlákna nezní v uších zákazníků jako synonymum kvality.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na analýzu a řízení podnikatelských rizik. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části popisují jednotlivá podnikatelská rizika, která se mohou vyskytovat v podniku.

V praktické části jsem se zaměřila na firmu, která vyrábí luxusní ložní povlečení s názvem SVODOBA LINEN s.r.o. Identifikovala a analyzovala jsem konkrétní rizika související s internetovou expanzí na zahraniční trhy a navrhla jsem vhodná opatření k eliminaci. Při posuzování rizik ve firmě jsem zhotovila SWOT a PEST analýzu, jejímž cílem bylo poukázat na silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby, ale také určit politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují činnost podniku. S materiály, které jsem měla k dispozici a za pomoci získaných informací, jsem analyzovala a navrhla opatření i přesto, že má firma rizika v současnosti ošetřena.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat podnikatelská rizika a jejich řízení ve firmě SVODOBA LINEN s.r.o. Vymežit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení procesu řízení rizik ve vybraném podniku. Domnívám se, že cíle bakalářské práce byly naplněny.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [2] TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-808-9364-008.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-802-5126-219.
- [7] MERNA, T. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [8] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *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] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [10] BLAŽKOVÁ, Martina a Oldřich VYKYPĚL. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [11] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.

*Internetové zdroje:*

- [12] Finance-management [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://finance-management.cz/>
- [13] Management Mania. *PESTLE analýza* [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [14] BUSSINESVIZE: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [15] Glamonde. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.glamonde.cz/>
- [16] Český statistický úřad: *Databáze Eurostatu* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cm	centimetr
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
mil	milion
např.	například
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
tj.	to je
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. SWOT tabulka</i> .....	15
<i>Obr. 2. PEST tabulka</i> .....	17
<i>Obr. 3. Logo společnosti</i> .....	26
<i>Obr. 4. Mapa jednotlivých zemí</i> .....	28
<i>Obr. 5. SWOT analýza</i> .....	36

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vnitřní prostřední firmy</i> .....	38
<i>Tab. 2. Vnější prostředí ČR</i> .....	39
<i>Tab. 3. Ekonomické faktory jednotlivých zemí</i> .....	42

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Počet obyvatel v jednotlivých zemích (mil) .....</i>	31
<i>Graf 2. HDP na obyvatele v jednotlivých zemích (tis. EUR) .....</i>	32
<i>Graf 3. Vysokorychlostní internet (mil) .....</i>	33

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I: Provedení analýzy v Německu
- Příloha II: Provedení analýzy v Rakousku
- Příloha III: Provedení analýzy na Slovensku
- Příloha IV: Provedení analýzy v Maďarsku
- Příloha V: Provedení analýzy v Polsku

## PŘÍLOHA P I: PROVEDENÍ ANALÝZY V NĚMECKU

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Dobrá geografická poloha	0,25	5	1,25
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	5	1,25
Internetová gramotnost	0,25	5	1,25
Součet			5

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Silná konkurence	0,33	-5	-1,65
Neznalost značky Glamonde	0,33	-3	-0,99
Nákladný marketing	0,33	-3	-0,99
Součet			-3,63

Interní	2,6
Externí	1,37
Celkem	3,97

## Příloha P II: Provedení analýzy v Rakousku

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	
Dobrá geografická poloha	0,25	5	1,25
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	5	1,25
Internetová gramotnost	0,25	5	1,25
Součet			5

<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	
Silná konkurence	0,33	-4	-1,32
Neznalost značky Glamonde	0,33	-3	-0,99
Nákladný marketing	0,33	-3	-0,99
Součet			-3,3

Interní	2,6
Externí	1,7
Celkem	4,3

### Příloha P III: Provedení analýzy na Slovensku

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Dobrá geografická poloha	0,25	5	1,25
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	3	0,75
Internetová gramotnost	0,25	4	1
Součet			4,25

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Silná konkurence	0,33	-3	-0,99
Neznalost značky Glamonde	0,33	-3	-0,99
Nákladný marketing	0,33	-3	-0,99
Součet			-2,97

Interní	2,6
Externí	1,28
Celkem	3,88



## Příloha P IV: Provedení analýzy v Maďarsku

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Dobrá geografická poloha	0,25	3	0,75
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	2	0,50
Internetová gramotnost	0,25	4	1
Součet			3,5

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Silná konkurence	0,33	-2	-0,66
Neznalost značky Glamonde	0,33	-3	-0,99
Nákladný marketing	0,33	-3	-0,99
Součet			-3,3

Interní	2,6
Externí	0,86
Celkem	3,46

## Příloha P V: Provedení analýzy v Polsku

Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Geografická poloha	0,25	4	1
Členství EU	0,25	5	1,25
Vysoká životní úroveň	0,25	3	0,66
Internetová gramotnost	0,25	3	0,66
Součet			3,57

Hrozby	Váha	Hodnocení	
Silná konkurence	0,33	-2	-0,66
Neznalost značky Glamonde	0,33	-3	-0,99
Nákladný marketing	0,33	-4	-1,32
Součet			-2,97

Interní	2,6
Externí	0,6
Celkem	3,2