

# **Analýza a řízení podnikatelských rizik vybrané organizace**

Kristína Ryšavá

---

Bakalářská práce  
2016



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristína Ryšavá**  
Osobní číslo: **L12085**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

1. **Zpracujete rešerši vztahující se k problematice rizik v organizaci a jejich řízení.**
2. **Analýzujete současný stav rizik a jejich řízení ve vybrané organizaci.**
3. **Na základě výsledků analýzy formulujete návrhy na doporučení pro vybranou organizaci.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] MERNA, T., AL-THANI, F.F. Risk management. Řízení rizik ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

[2] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4

[3] TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 8071794155

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

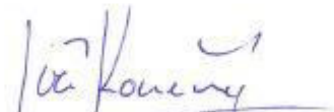
Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



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



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


**Prohlašuji, že:**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 1. 5. 2016

  
.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce Analýza a řízení podnikatelských rizik vybrané organizace má v teoretické části za úkol pojednat o dané problematice, seznámit s teorií analýzy a řízení rizik, metodami snižování rizik, a následně vhodně zvolené metody analýzy rizik implementovat v praktické části do praxe a navrhnout vhodná opatření a řešení na snížení daných rizik vybraného podniku.

Klíčová slova: analýza rizik, řízení rizik, snižování rizik, podnikatelská rizika

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis Analysis and management of business risks of selected organization has the theoretical part of the task discuss the issue, get acquainted with the theory of analysis and risk management, methods of risk reduction, and then suitably chosen methods of risk analysis implemented in a practical part in practice and propose appropriate measures and solutions to reduce the risks of the chosen company.

Keywords: Risk analysis, Risk management, Risk reduce, Business risks

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu bakalárskej práce, Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D., za odborné vedenie a venovaný čas. Ďalej by som rada poďakovala pánovi manažérovi spoločnosti za poskytnutie dôležitých informácií a rád k praktickej časti bakalárskej práce.

Podakovanie patrí tiež mojej rodine a príbuzným, ktorý ma pri písaní bakalárskej práce plne podporovali.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PODNIK A OKOLIE PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
1.1    PODNIK.....	11
1.2    ČLENIENIE PODNIKANIA.....	12
1.3    OKOLIE PODNIKU.....	12
1.3.1    Vnútorne okolie:.....	12
1.3.2    Vonkajšie okolie: .....	13
<b>2 RIZIKO</b> .....	<b>14</b>
2.1    KLASIFIKÁCIA RIZÍK .....	14
2.2    PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....	15
2.3    DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZÍK.....	15
2.4    SPÔSOBY ZNIŽOVANIA PODNIKATELSKÝCH RIZÍK .....	16
2.4.1    Diverzifikácia .....	17
2.4.2    Flexibilita .....	17
2.4.3    Delenie rizika .....	18
2.4.4    Transfer rizika .....	18
2.4.5    Poistenie .....	19
<b>3 ANALÝZA RIZÍK</b> .....	<b>20</b>
3.1    OBSAH ANALÝZY RIZÍK .....	20
3.2    ZÁKLADNÉ POJMY ANALÝZY RIZÍK .....	21
3.2.1    Aktívum.....	21
3.2.2    Zraniteľnosť .....	21
3.2.3    Hrozba .....	21
3.2.4    Nebezpečenstvo.....	22
3.2.5    Protiopatrenie .....	22
3.3    METÓDY ANALÝZY RIZIKA .....	22
3.3.1    SWOT analýza .....	23
3.3.2    PEST, PESTLE analýza .....	24
3.3.3    Porterov model 5 konkurenčných síl.....	25
3.4    HODNOTENIE RIZÍK.....	25
3.4.1    Metóda PNH.....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>29</b>
4.1    HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	29
4.2    SÍDLO A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY .....	30
4.3    PREDMET PODNIKANIA .....	30
4.3.1    Technologický park .....	30

4.4	SYSTEM RIADENIA .....	33
4.5	HODNOTY SPOLOČNOSTI.....	33
<b>5</b>	<b>  ANALÝZY PODNIKATELSKÝCH RIZÍK SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
5.1	ANALÝZA OKOLIA PODNIKU .....	35
5.1.1	Politické okolie firmy.....	35
5.1.1.1	Politické faktory.....	35
5.1.2	Ekonomické okolie firmy.....	36
5.1.2.1	Ekonomické faktory.....	37
5.1.3	Technologické okolie firmy .....	39
5.1.3.1	Technologické faktory .....	39
5.1.4	Sociálne okolie firmy .....	40
5.1.4.1	Sociálne faktory .....	40
5.2	VYBRANÉ PODNIKATELSKÉ RIZIKÁ .....	41
5.2.1	Tržné riziká .....	41
5.2.2	Sociálne riziká .....	41
5.2.3	Ekonomické riziká .....	42
5.2.3.1	Metóda PNH .....	43
<b>6</b>	<b>  PORTEROV MODEL KONKURENČNÝCH SÍL.....</b>	<b>47</b>
6.1	SÚČASNÁ KONKURENCIA .....	47
6.2	RIZIKO NOVOVZNIKNUTEJ KONKURENCIE .....	47
6.3	SILA DODÁVATEĽOV .....	48
6.4	SILA ODBERATEĽOV .....	48
6.5	RIZIKO SUBSTITÚCIE .....	48
<b>7</b>	<b>  NAVRHOVANÉ OPATRENIA .....</b>	<b>49</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>51</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>52</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>54</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>56</b>



## ÚVOD

Riziká a neistoty sú súčasťou nášho každodenného života. S každodenným intenzívnym nárastom informácií, technologických a vedeckých poznatkov, a nových technológií vznikajú stále nové riziká. Každý jedinec má k rizikám osobitý prístup a spôsob vysporiadavania sa s rizikami. Od ich prehliadania až po efektívne riadenie na ich zníženie, minimalizáciu alebo úplné elimináciu.

Tak, ako jednotlivé osobnosti, je každý podnikateľský subjekt vystavený rizikám, špecifickými zameraním podniku. Tieto riziká môžu byť predvídateľné, takýmto rizikám je možné sa ľahko ubrániť, iné však predvídateľné nie sú, ako napríklad živelné pohromy, a obrana proti nim vyžaduje viac úsilia.

Na obranu a riadenie rizík slúži krízový manažment. Hlavnou úlohou krízového manažmentu je riziká rozpoznať, analyzovať, ohodnotiť a následne navrhnúť opatrenia na zníženie a odstránenie rizika pomocou metód znižovania rizika.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sa budem zaoberať problematikou analýzy rizík podniku, v druhej časti, časti praktickej, sa budem zaoberať popisom spoločnosti, analýzou rizík a okolia podniku. Konkrétna spoločnosť, ktorou sa táto práca v praktickej časti zaoberá je logistická firma Cemex Logistics s. r. o.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIK A OKOLIE PODNIKU

V obchodnom zákonníku je podnik právne definovaný ako súbor hmotných ale i osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzkovaniu podniku alebo majú tomuto účelu slúžiť. [7]

### 1.1 Podnik

Základnou jednotkou národného hospodárstva je podnik. Ide o plánovito organizovanú hospodársku jednotku, ktorá (čo najúčelnejšie) vykonáva svoju činnosť za účelom dosiahnutia svojich cieľov. Popri vykonávaní svojej činnosti, nie je podstatné či podnik dosahuje zisku, ale že oslovuje potenciálnych zákazníkov s ponukou svojho pôsobenia. Rovnako nie je podstatná ani právna forma, ktorú na seba podnik berie. Hlavným cieľom týchto objektov, podnikov, je prežiť a uchovať sa ako podnik a následne vytvárať zisk.

Hlavnou činnosťou podniku je obsiahnutie čo najväčšieho počtu funkcií, pričom hlavnou funkciou je zistenie premeny vstupov na výstupy. Podľa obsahu činnosti podniku sa môže jednať o premenu surovín a práce na výrobky, poskytovanie služieb, transformáciu voľných finančných prostriedkov na kapitál a podobne. [1]

Jednotlivými podnikateľskými funkciami rozumieme:

- zásobovanie (nákup) – zaistenie materiálov, surovín potrebných pre výrobu,
- výroba (prevádzkovanie) – vlastná výroba (prevádzka u nevýrobných podnikov)
- predaj (odbyt) – úlohou je predaj výstupov (výrobkov, služieb)
- investície – zaistenie potrebného dlhodobého majetku (pozemky, budovy, stroje)
- financovanie – zaistenie finančnej rovnováhy podniku
- personalistika – zaistenie pracovných síl (nábory, školenia)
- spravovanie – spravovanie a administratíva potrebná pre chod podniku (controlling, účtovníctvo, právne oddelenie) [1]

## 1.2 Členenie podnikania

Podnikanie ako prístup - jedná sa o spôsob správania človeka, kedy podnikateľský princíp môžeme vnímať ako kompetenciu.

- **Právnické poňatie**- podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.
- **Ekonomické poňatie** - ide o zvýšenie základnej hodnoty pomocou zaradenia ekonomických zdrojov do procesu podnikania. Taktiež sa pomocou týchto zdrojov vytvára pridaná hodnota podnikania.
- **Psychologické poňatie** - podnikanie je činnosť motivovaná potrebou niečo získať, dosiahnuť, vyskúšať alebo niečo splniť. V tomto pohľade je podnikanie prostriedkom k dosiahnutiu seberealizácie, zbaveniu sa závislosti, postavenia sa na vlastné nohy.
- **Sociologické poňatie** – podnikanie je vytváranie blahobytu pre všetkých zainteresovaných, hľadanie cesty k dokonalejšiemu využitiu zdrojov, tvorba pracovných miest a príležitostí. [22]

## 1.3 Okolie podniku

Okolím podniku rozumieme všetko, čo daný podnik obklopuje. Každý podnik je otvorený systém so vzťahmi k okoliu svojej pôsobnosti. zatiaľ čo možnosť podniku vplývať na svoje okolie je obmedzená, Vplyv okolia podniku na samotný podnik je veľmi silný. Okolie podniku môžeme rozdeliť na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné okolie podniku je spojené so silami pôsobiacimi vo vnútri podniku, vonkajšie okolie zahŕňa mikrookolie a makrookolie. Mikrookolie zahŕňa faktory, na ktoré podnik môže mať určitý vplyv, naopak makrookolie zahŕňa faktory, ktoré podnik ovplyvniť nemôže. [1]

### 1.3.1 Vnútorné okolie:

**Zákazníci** – vplyv na chovanie podniku (dopyt ponuka)

**Dodávateľia** – získavanie potrebných zdrojov

**Veriteľia** – vplyv na finančnú situáciu podniku (banky odberateľia, peňažné ústavy)

**Konkurencia** – potreba zlepšovať sa

### 1.3.2 Vonkajšie okolie:

**Politické okolie** – plynie zo štátnej hospodárskej politiky

**Právne okolie** – právne normy vytyčujúce podmienky pre možnosť podnikania

**Sociálne okolie** – životný štýl

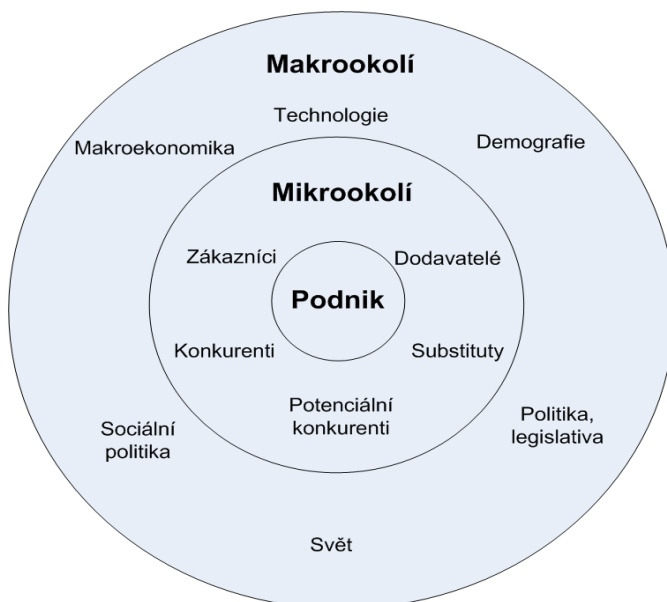
**Ekonomické okolie** – menový vývoj, inflácia, kúpna sila, zdanenie

**Ekologické okolie** – výskum, technológie, recyklácia

**Kultúrno-historické okolie** – vzdelanosť a zvyky obyvateľstva

**Technologické okolie** – pokrok

**Geografické okolie** – vplyv na logistiku podniku [1]



Obr. 1: Okolie podniku [20]

## 2 RIZIKO

Riziko je náhodná veličina, pôvodne znamenalo akýkoľvek nečakaný výsledok či už záporný alebo kladný. Každé riziko nám so sebou môže priniesť nebezpečenstvo. Eliminovať zdroj tohto nebezpečenstva alebo sa na možné nebezpečenstvo pripraviť vyžaduje znalosť rizika. Pri analýze a prevencii rizika je ďalším podstatným hľadiskom pravdepodobnosť, s akou sa riziko môže premeniť na skutočné ohrozenie.. Riziko je teda pravdepodobná hodnota ekonomickej, fyzickej alebo psychickej ujmy, vyjadrená v menových alebo iných jednotkách. [8]

S rizikom sú spojené dva pojmy:

- neurčitý výsledok- o pojme neurčitého výsledku sa uvažuje vo všetkých definíciách rizika, a to, že výsledok musí byť neistý. Ak s vieme s istotou, že dôjde k strate, nie je možné hovoriť o riziku.
- nežiaduci výsledok- aspoň jeden z možných výsledkov je nežiaduci. Má za následok stratu majetku, nízky výnos. [6]

Pre pojem riziko existuje mnoho uznávaných definícií:

*„Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.“ (Šefčík, 2009)*

*„Riziko je pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události.“ (Vlachý, 2009)*

### 2.1 Klasifikácia rizík

Existuje nespočetné množstvo rizík a je možné ich klasifikovať z mnohých hľadísk. Ide o uľahčenie vyjadrovania. Spravidla ide o protikladné pojmy alebo pojmy tvoriace ucelené skupinu.

- **Hmotné riziko**, ktoré jas pravidla merateľné a **nehmotné riziko**, súvisiace s duševnou činnosťou či nečinnosťou. Označuje sa tiež ako psychologické riziko.

- **Špekulatívne riziko** je podstupované s cieľným zámerom dosiahnuť z rizika zisk. **Čisté riziko** je riziko, ktorého realizácia je vždy nepriaznivá.
- **Poistné a nepoistné riziko** je spojené s prenesením rizika na tretiu osobu.
- **Operačné riziko** je prvkom operačného rozhodovania. **Strategické riziko** sa uplatňuje pri strategickom rozhodovaní.
- **Odhadované riziko** je riziko, ktoré nie je možné numericky popísať, môžeme o ňom iba tvrdiť, že existuje alebo neexistuje. Nejde teda v podstate o riziko ale o nebezpečenstvo. [9]

## 2.2 Podnikateľské riziko

Podnikateľské riziko je možné chápať ako nebezpečenstvo, že skutočne dosiahnuté výsledky podnikateľskej činnosti, sa budú odchyľovať od tých predpokladaných

Tieto odchýlky môžu byť :

- žiaduce -vyšší zisk
- nežiaduce -strata

Odchýlky od predpokladaných hospodárskych výsledkov môžu mať rôzne veľkosti. Od malých odchyľok, kedy sa skutočné výsledky približujú k tým predpokladaným až po odchýlky veľkého rozsahu, ako napríklad podnikateľský úspech či finančné problémy podniku.

Tak ako všetky riziká teda majú podnikateľské riziká dve stránky- pozitívnu a negatívnu. Pozitívna stránka je spojená s úspechom, uplatnením na trhu a dosiahnutím vysokého zisku. negatívna stránka je spojená s neúspechom, dosiahnutím slabších hospodárskych výsledkov, než predpokladaných, stratou, v krajnom prípade dokonca bankrotom. [2]

## 2.3 Druhy podnikateľských rizík

Hrozba rizika môže prísť z ktoréhokoľvek odvetvia:

- **Výrobné-** neraz majú charakter obmedzenosti, môžu ohroziť priebeh výrobného procesu a následne jeho výsledky.
- **Ekonomické-** zahŕňajú najmä nákladové riziká vyvolané rastom cien surovín, služieb a energie.
- **Tržné-** ide o úspešnosť výrobkov a služieb na domácich i zahraničných trhoch. Najčastejšie majú podobu predajných a cenových rizík.
- **Technicko-technologické-** sú spojené s aplikáciou vedecko-technického rozvoja a vedú k neúspechu vývoja nových výrobkov a nezvládnutiu technologického procesu, ktorý je spojený s poklesom výrobnjej kapacity.
- **Finančné-** spojené s dostupnosťou zdrojov financovania, spôsobom financovania a schopnosťou dodržať splatné záväzky.
- **Politické-** zahŕňajú rasové a národnostné nepokoje, štrajky, vojny. Sú zdrojom politickej nestability a zmien politických systémov.
- **Legislatívne-** zvyčajne vyvolané hospodárskou alebo legislatívnou politikou vlády.
- **Informačné-** týkajú sa dát a informačných systémov firiem, ktorých nedostatočné zabezpečenie môže byť zneužitie
- **Enviromentálne-** náklady na odstránenie škôd spôsobených na životnom prostredí, dane spojené s využívaním neobnoviteľných zdrojov.
- **Kreditné-** vzťahujúce sa k nebezpečenstvo platobnej neschopnosti, nevôli zákazníkov alebo odberateľov.
- **Zásahy vyššej moci-** patria sem nebezpečné živelné pohromy a havárie výrobných zariadení. [3]

## 2.4 Spôsobý znižovania podnikateľských rizík

Uplatnením vhodných postupov a opatrení je možné podnikateľské riziko znížiť, v ideálnom prípade dokonca odstrániť. Postupy znižovania podnikateľského rizika je podľa ich povahy možné rozdeliť do dvoch základných skupín :



- postupy zamerané na elimináciu príčin vzniku rizika- činnosti s cieľom pôsobiť na vlastné príčiny vzniku rizika, aby sa tak znížila pravdepodobnosť vzniku rizikových situácií s možnými nepriaznivými dopadmi.
- postupy zamerané na zníženie (elimináciu) následkov rizika- činnosti sústredené na znižovanie nepriaznivých následkov vzniknutých nepriaznivých rizikových situácií. Ide o zníženie účinku vzniku rizika na určitú ekonomicky prijateľnú mieru. [2]

#### 2.4.1 Diverzifikácia

Ide o významný spôsob zníženia podnikateľského rizika, ktorý spočíva v snahe rozložiť riziko na čo najväčšiu základňu.

Najčastejšou formou je rozšírenie výrobného programu. do vyrábaného sortimentu sú zahrnuté rôzne výrobky, aby následky poklesu dopytu po jednom produkte (skupine produktov) boli kompenzované zvýšením dopytu po inej skupine produktov. Výrobnú diverzifikáciu je možné vykonať niekoľkými spôsobmi:

- rozšírenie výrobného programu o predchádzajúci/ nadväzujúci stupeň vertikálna integrácia.
- rozšírenie výrobného programu o nové výrobky rôzneho charakteru horizontálna diverzifikácia.
- rozvoj podnikania v oblasti regiónov či krajín geografická diverzifikácia- napríklad politické, kurzové riziká. [2]

#### 2.4.2 Flexibilita

Nepriaznivé dôsledky určitých rizík je možné znížiť pružnosťou podnikateľského projektu (podnikateľskou činnosťou). Ide predovšetkým o riziká tržné, spojené s výkyvmi dopytu, zmenami predajných cien, s dostupnosťou a cenovou úrovňou surovín a materiálov a i. Pod pojmom pružnosť rozumieme schopnosť rýchlo a bez vynaloženia nadmerných nákladov reagovať na zmeny. K najvýznamnejším spôsobom zaistenia pružnosti podnikateľskej

činnosti výrobného charakteru patrí voľba výrobných zariadení a technológií, ktoré majú univerzálny charakter- nie sú úzko špecializované.

Podnikateľskú flexibilitu však je nutné chápať z širšieho pohľadu, nie len z hľadiska výrobných zariadení a technológií. Patrí sem:

- leasing- rôzne formy prenájmu výrobných zariadení a iných prostriedkov
- znižovanie podielu fixných nákladov
- systém riadenia, ktorý podporuje pružné správanie firmy

Cieľom je znižovanie negatívnych účinkov podnikateľského rizika, čo sa prejavuje skrátením doby a ktorú je firma schopná reagovať na zmeny na trhu. [2]

### **2.4.3 Delenie rizika**

Ide o rozčlenenie rizika medzi dvoch alebo viacerých účastníkov spoločne sa podieľajúcich na realizácii podnikateľskej činnosti (podnikateľského projektu).

Vytvorenie spoločného podniku je výhodné pri získavaní potrebných prostriedkov financovanie projektu. V tomto prípade je nutné počítať so znížením potenciálneho zisku, ktorý sa rovnako ako riziko prerozdelení medzi všetkých účastníkov podľa ich kapitálovej účasti. [2]

### **2.4.4 Transfer rizika**

Ďalšou, a tiež často využívanou, metódou je presun rizika na iné subjekty.

Najčastejšie formy uplatnenia sú:

- prenájom výrobných zariadení a technológií- leasing
- uzatváranie kontraktov na predaj výrobkov za dopredu stanovených podmienok, vzťahujúce sa napríklad k predajným cenám
- uzatváranie dlhodobých kúpnych zmlúv na dodávky materiálov a surovín za dopredu stanovených podmienok

- uzatváranie kontraktov až v okamihu znalosti skutočných nákladov, ide spravidla o projekty technického typu.
- hedging- znižovanie rizika z cenového pohybu uzavretím kontraktov opačného charakteru. Ide o kompenzáciu strát z predaja určitého tovaru ziskom z nákupu rovnakého tovaru. [2]

#### 2.4.5 Poistenie

Je druh prenosu rizika, kedy negatívne dôsledky budúcej nepriaznivej situácie (finančné škody a straty) sú prenesené na poisťovňu, ktorá tieto straty čiastočne (poistenie so spoluúčasťou) alebo úplne kryje v závislosti od poistnej zmluvy. Poistená firma platí poisťovni zmluvné poplatky, ktoré zapisuje do svojich nákladov.

Medzi druhy poistenia pre podnikateľov patrí:

- poistenie pre prípad prerušenia prevádzky z dôvodu mimoriadnej udalosti
- poistenie v prípade škody na majetku z dôvodu mimoriadnej udalosti
- poistenie zodpovednosti podnikateľa za škody spôsobené tretej strane spôsobené prevádzkou podniku
- poistenie proti krádeži

Poistenie ako forma znižovania nákladov má význam najmä pre menšie firmy, v ktorých aj menšie škody a straty môžu spôsobiť značné problémy. [2]

### 3 ANALÝZA RIZÍK

Prvým krokem ku snížení rizik je ich analýza. Ide o postup, pri ktorom presne definujeme hrozby, pravdepodobnosť ich uskutočnenia a prípadný dopad na aktíva

Výsledky analýzy rizik pomáhajú stanoviť odpovedajúce postupy podniku a jej priority pre zvládnutie rizik a pre realizáciu opatrení na zabránenie ich výskytu. V rámci analýzy rizik tiež posúdime otázku zvyškových rizik, ktoré stanovíme na základe posúdenia vo vzťahu k hrozbám, úrovni zraniteľnosti a navrhovaných opatrení. [6]

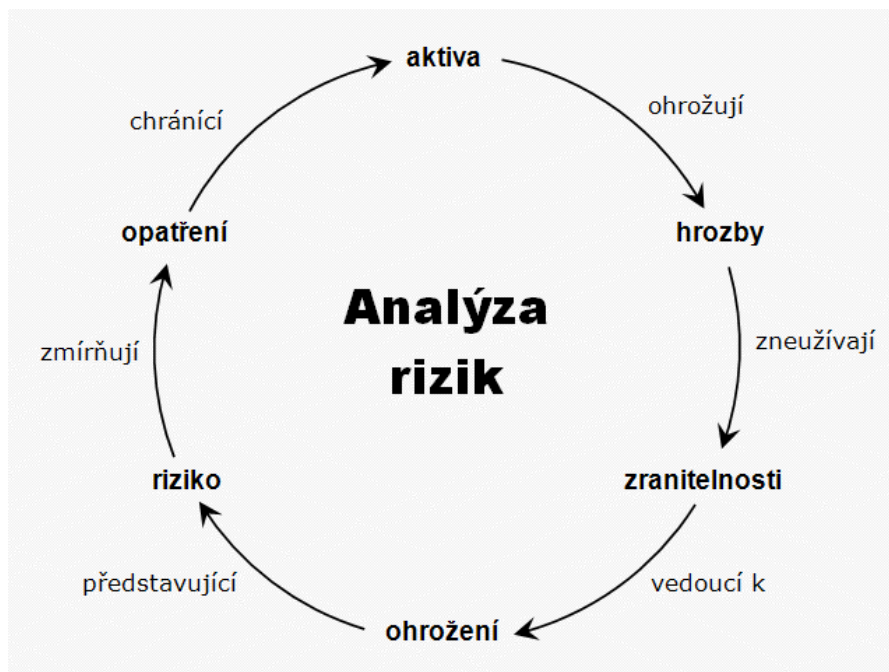
#### 3.1 Obsah analýzy rizik

**Identifikácia aktív**- určenie a popis aktív, ktoré podnik vlastní

**Stanovenie hodnoty aktív**- zistenie hodnoty a významu aktív pre podnik

**Identifikácia slabín a hrozieb**- identifikácia slabých miest

**Určenie miery dopadu hrozieb a miery zraniteľnosti**- zistenie možnosti výskytu hrozieb a určenie miery zraniteľnosti [6]



Obr. 2: Analýza rizik [10]

## 3.2 Základné pojmy analýzy rizík

### 3.2.1 Aktívum

Ako aktívum, nazývame všetko, čo má pre subjekt hodnotu, ktorá môže byť pôsobením hrozby znížená, ale tiež aj objekt sám, pretože hrozba môže pôsobiť na celú jeho existenciu. Základnou charakteristikou každého aktíva je jeho hodnota, ktorá je v závislosti na uhlu pohľadu hodnotenia relatívna a zraniteľnosť, vyjadrujúca jeho citlivosť na hrozby.

Hodnotenie aktíva berie v úvahu najmä:

1. obstarávacie náklady (alebo iná hodnota aktíva)
2. dôležitosť aktíva pre existenciu a správanie subjektu
3. náklady na preklopenie prípadnej škody
4. rýchlosť odstránenia prípadnej škody [8]

### 3.2.2 Zraniteľnosť

Zraniteľnosť je vlastnosťou aktíva a jej základnou charakteristikou je jej úroveň. Je to stav, nedostatok alebo slabina analyzovaného aktíva, ktorého hrozba môže využiť k tomu, aby poškodila aktívum. Táto vlastnosť vyjadruje mieru citlivosti aktív na dané hrozby. Zraniteľnosť sama o sebe škodu nepôsobí, musí existovať hrozba, ktorá túto zraniteľnosť využije. Vzniká všade tam, kde dochádza k stredu aktíva s hrozbou. [8]

### 3.2.3 Hrozba

Hrozbou môže byť aktivita, sila, udalosť či soba, ktorá má na aktíva nežiaduci vplyv alebo ktorá môže spôsobiť na aktíve škodu, respektíve poškodiť organizáciu ako celok. Hrozby môžu byť náhodné alebo úmyselné, spôsobené prírodnými vplyvmi alebo ľudským faktorom. Ich pôvod môže byť vo vnútri i mimo organizácie. Škodu vzniknutú pôsobením určitej hrozby na jedno aktívum nazývame dopad hrozby. Hrozba pôsobiaca na viac aktív môže mať na jednotlivé aktíva odlišný dopad. Úroveň hrozby je jej základnou charakteristikou a hodnotí sa z hľadiska:

- nebezpečnosti- schopnosť hrozby spôsobiť škodu
- prístupu- pravdepodobnosť, že pôsobením hrozba získa prístup k aktívu
- motivácie- záujem hrozbu voči aktívu iniciovať [8]

### 3.2.4 Nebezpečenstvo

Predstavuje reálnu hrozbu poškodenia objektu alebo procesu, ktorý vyšetrujeme. Nebezpečenstvo je z pravidla známe, ak nie, nemôžeme hovoriť o nebezpečenstve. Pojem neznáme nebezpečenstvo a využíva na vyjadrenie zvyškového rizika, ide o riziká, ktoré sa nedajú matematicky vyjadriť, ale v praxi sa s nimi musí počítať.

Nebezpečenstvo rozdeľujeme na:

- absolútne- pre všetky zúčastnené strany je nepriaznivou udalosťou
- relatívne- pre niekoho môže ísť o priaznivú udalosť [9]

### 3.2.5 Protiopatrenie

Protiopatrením je všetko to, čo bolo navrhnuté pre zmiernenie (elimináciu) pôsobenia hrozby, zníženie zraniteľnosti alebo dopadu a na zaznamenanie nežiaduceho vplyvu včas a predísť jej uplatneniu v plnej miere. Ďalej na obnovenie činnosti po pôsobení hrozby. Navrhujú sa s cieľom uľahčiť prekonanie následkov škody alebo s cieľom škody predísť. Protiopatrenie je z hľadiska analýzy rizík charakterizované jeho efektivitou a nákladmi na jeho zavedenie, zaobstaranie a prevádzkovanie. [8]

## 3.3 Metódy analýzy rizika

Existujú dve hlavné metódy analýzy rizika- kvalitatívna a kvantitatívna. Kvalitatívne metódy pátrajú po možnostiach zníženia rizika, ktorým je projekt vystavený v podmienkach ich vplyvu na výstupe projektu. Kvantitatívne postupy sa snažia určiť celkové rozsahy hodnôt s rozdelením pravdepodobnosti pre výstupy projektu.

Pri výbere vhodnej metódy analýzy rizík musí manažment zvážiť:

- dostupnosť zdrojov pre analýzu
- skúsenosti osôb vykonávajúcich analýzu
- veľkosť a zložitosť projektu
- dostupnosť informácií
- účel analýzy [5]

### 3.3.1 SWOT analýza

Je jednoduchý nástroj pre rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku a je východiskom pre formulovanie stratégie na využitie interných schopností podniku v jeho vonkajšom okolí. Ak podnik neoplyva dostatočnými schopnosťami vybudovať vhodnú stratégiu, musí vedenie vybudovať požadované schopnosti. Analýza SWOT zostavuje silné a slabé stránky podniku a jeho najväčšie príležitosti a hrozby. Má za úlohu odstrániť slabé stránky, ktoré robia podnik zraniteľným a ktoré zabraňujú využívaniu príležitostí.

analýza silných a slabých stránok sa zameriava predovšetkým na vnútorné prostredie firmy a na vnútorné faktory podnikania. Silné a slabé stránky podniku vytvárajú (znižujú) vnútornú hodnotu firmy. Medzi vnútorné faktory podnikania patrí napríklad výkonnosť a motivácia zamestnancov, efektivita procesov, sú obvykle merané interným hodnotiacim procesom alebo porovnávaním s konkurenciou.

Hodnotenie príležitostí a hrozieb sa naopak zameriava na externé prostredie firmy. I keď podnik nie je schopný externé faktory kontrolovať, môže ich identifikovať pomocou vhodnej analýzy. [15]

V praxi tvorí SWOT analýzu súbor interných a externých analýz podniku.

#### Význam skratky SWOT:

**S – strenghts** – silné stránky podniku (projektu)- dostatok finančných zdrojov, kvalifikovaní pracovníci, inovácie výrobkov

**W – weaknesses** – slabé stránky- vysoké prevádzkové náklady, nedostatočná reklama, zastarané výrobné zariadenia

**O – opportunities** – príležitosti- zníženie konkurencie, nové skupiny spotrebiteľov

**T – threats** – hrozby- nepriaznivý vývoj menového kurzu rastúca cena materiálov a surovín

Na základe výsledkov SWOT analýzy a sa vedenie firmy prikloní k vhodnej stratégii, a to prispôbiť podnik externým faktorom (stratégia riadená trhom) alebo nájsť prienik firemných a vonkajších faktorov (stratégia riadená zdrojmi) [15, 23]

### 3.3.2 PEST, PESTLE analýza

PESTLE (PEST) analýza je metóda slúžiaca k strategickej analýze vonkajšieho okolia podniku. Podstatou analýzy je identifikácia najvýznamnejších javov, vplyvov, udalostí a rizík, ktoré ovplyvňujú organizáciu, pre každú skupinu externých faktorov. Na rozdiel od SWOT analýzy sa analýza PESTLE nevykonáva tak často. Vykonáva sa zväčša vtedy, keď sa firma rozhoduje nad svojim dlhodobým strategickým zameraním alebo pred realizáciou nejakého veľkého projektu, napríklad vybudovanie novej pobočky, vstup na nový trh a pod. [11, 19]

#### Význam skratky PEST, PESTLE:

Jednotlivé písmená skratky PESTLE (PEST) predstavujú rôzne druhy vonkajších faktorov.

PEST analýza je jednoduchšou verziou analýzy PESTLE.

**P – political** – politické vonkajšie faktory- existujúci i potenciálny politický vplyv

**E – economical** – ekonomické vonkajšie faktory- pôsobenie domácej, medzinárodnej a svetovej ekonomiky

**S – social** – sociálne faktory- sociálne zmeny spoločnosť prejavujúce sa vo vnútri organizácie, kultúrne vplyvy

**T – technological** – technologické faktory- stále napredujúci vývoj technológií

**L – legal** – legislatívne faktory- národná, európska a svetová legislatíva

**E – ecological** – enviromentálne faktory- problematika ŽP [11, 19]



### 3.3.3 Porterov model 5 konkurenčných síl

Jedná sa o užitočný a často využívaný päťfaktorový nástroj analýzy odvetvia a jeho rizík. Analýza popisuje vonkajšie podmienky daného trhu a jej cieľom je identifikovanie potenciálnych hrozieb a možnosti odstránenia pôsobiacich hrozieb.

Sledovanými faktormi sú:

**Rivalita medzi konkurentmi**- snaha firiem udržať sa na trhu cenovou i necenovou konkurenciou. Vzniká najmä na málo rastúcom trhu alebo pri málo odlišnej ponuke.

**Hrozba vstupu nových konkurentov na trh**- dôležitosť tohto faktoru narastá pri nových a rozvíjajúcich sa oboroch, kde nie je známy objem trhu. Túto hrozbu znižujú konkurenčné výhody firmy, ako napríklad skúsenosti, dobré meno firmy, monopolná štruktúra odvetvia, existencia dlhodobých zmlúv s obchodnými partnermi, vysoké náklady vstupu do odvetvia

**Vyjednávacia sila odberateľov**- najmä vyjednávacia sila o cene. Táto hrozba rastie, ak ide o pre firmu významného zákazníka, ktorého nechce stratiť. Zákazník so znalosťou ponuky na trhu môže ľahko prejsť ku konkurencii.

**Vyjednávacia sila dodávateľov**- vyjednávacia sila dodávateľov rastie s narastajúcou závislosťou firma na dodávateľovi.

**Hrozba substitútov**- náhrada služby alebo tovaru pre zákazníka. [4]

## 3.4 Hodnotenie rizík

Hodnotenie rizík môže mať rôzne formy v závislosti na získaných informáciách, druhu ohrozenia a podobne. Jednou z metód hodnotenia rizika je aj jednoduchá polokvantitatívna metóda PNH. [21]

### 3.4.1 Metóda PNH

Príslušné riziko sa vyhodnocuje v troch jeho zložkách, a to:

1. pravdepodobnosť vzniku (P)
2. pravdepodobnosť následkov (N)

## 3. názor hodnotiteľov (H)

Odhad pravdepodobnosti daného ohrozenia stanovuje stupnica odhadu od 1 do 5. Táto stupnica zjednodušene zahŕňa mieru, úroveň a kritériá jednotlivých ohrození. Rovnako platí aj pre stanovenie pravdepodobnosti následkov.

Názor hodnotiteľov zohľadňuje mieru závažnosti ohrozenia, čas pôsobenia, počet ohrozených osôb, stav zariadení, pracovné prostredie, kumuláciu rizík a ďalšie vplyvy spojená s rizikom.

Celkové hodnotenie rizika predstavuje súčin položiek P, N a H.

$$R = P * N * H [21]$$

Tab. 1: Miera rizika [21]

Rizikový stupeň	R	Miera rizika
I.	> 100	Neprijateľné riziko
II.	51- 100	Nežiaduce riziko
III.	11- 50	Mierne riziko
IV.	3-10	Akceptovateľné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

Pre stanovenie kategórie závažnosti rizík rozdeľujeme vyhodnotenú riziká do piatich kategórií. Bodové rozloženie vyjadruje naliehavosť prijatia opatrení na zníženie rizika.

I. stupeň- rizikový stupeň I. priradíme rizikám s katastrofálnymi dôsledkami. Vyžaduje okamžité zastavenie činnosti.

II. stupeň- značí nežiaduce riziko, ktoré vyžaduje urýchlené vykonanie bezpečnostných opatrení.

III. stupeň- mierne riziko vyžaduje bezpečnostné opatrenia s menšou naliehavosťou ako stupeň II. Bezpečnostné opatrenia je nutné realizovať podľa spracovaného plánu. Ak je riziko spojené s nebezpečnými následkami, je potrebné vykonať ďalšie zhodnotenie pre presnejšie stanovenie pravdepodobnosti vzniku úrazu.

IV. stupeň- priraďujeme akceptovateľným rizikám. Zvažujú sa náklady na prípadné riešenie. Vyžaduje technické alebo organizačné opatrenia, zväčša je postačujúce školenie či dozor.

V. stupeň- Bezvýznamné riziko, ktoré nevyžaduje žiadne zvláštne opatrenia, ale je nutné na toto riziko upozorniť, pretože sa nejedná o stopercentnú bezpečnosť. [21]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Spoločnosť Cemex Logistics s. r. o. je súčasťou skupiny Cemex v Českej republike, ktorá poskytuje kvalitné produkty a služby vo viac ako 50 krajinách na svete.

Spoločnosť Cemex má bohaté skúsenosti s poskytovaním inovatívnych stavebných riešení, zvyšovaním efektivity a podporou rozvoja. V roku 2005 zahájila svoju pôsobnosť aj v Českej republike. V súčasnosti je jedným z predných poskytovateľov integrovaných stavebných riešení. Prevádzkuje 74 betonárok, 11 štrkovní, 7 kameňolomov, cementáreň a výrobu špeciálnych prísad do betónu. Disponuje tiež modernými výskumnými a diagnostickými laboratóriami betónu a kameniva. Spoločnosť Cemex je držiteľom ocenenia Best Employers Česká Republika 2014.

Spoločnosť Cemex Logistics vznikla ku dňu 1. januára 2016, stala sa súčasťou komplexu Cemex ako jej dcérska spoločnosť. [12]

### 4.1 História spoločnosti

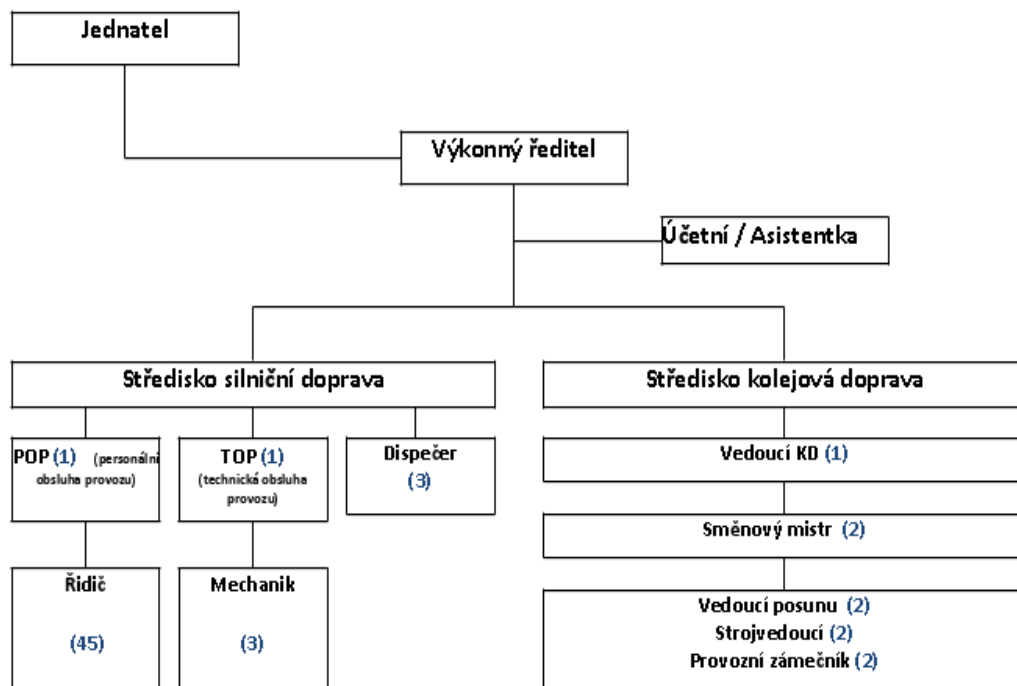
Spoločnosť Cemex vznikla v roku 1906 otvorením cementárne na severe Mexika a zaznamenala úspešný rozrast s ročnou výrobnou kapacitou 124.000 ton (takmer 4 násobný nárast od r. 1906). O pár rokov neskôr spoločnosť rozširuje svoju pôsobnosť na celé územie Mexika a vydáva verejnú ponuku akcií na Mexickej burze.

V roku 1986 prekračuje ročná produkcia 6.7000.000 ton cementu a o rok neskôr začína spoločnosť spoluprácu s firmami severnej Ameriky a dostáva sa na post jedného z desiatich najväčších výrobcov cementu na svete. Expandovanie do Európy odštartovalo získanie dvoch najväčších španielskych cementární v roku 1992. Stala sa celosvetovo tretím najväčším výrobcom cementu a svoje pole pôsobnosti rozšírila postupne do Ázie, Afriky, Karibiku.

Spoločnosť Cemex Logistics sa stala v roku 2016 súčasťou komplexu Cemex ako jej dcérska spoločnosť. Jej história však siaha až k roku 1996, kedy vznikla ako spoločný podnik výrobcu cementu a dopravnej firmy. Jej hlavným zameraním aj naďalej zostalo poskytovanie spoľahlivej a rýchlej prepravnej služby. [12]

## 4.2 Sídlo a organizační struktúra firmy

Cemex Logistics s. r. o. sídli v areáli spoločnosti Cemex v Prachovicích v Pardubickom kraji, preto primárnym trhom podnikania, na ktorý sa spoločnosť zameriava, sú Východné a Stredné Čechy a tiež Severná a Južná Morava.



Obr. 3: Organizační struktúra spoločnosti Cemex Logistics s. r. o. [interný zdroj]

## 4.3 Predmet podnikania

Hlavným predmetom podnikania Cemex Logistics s. r. o. je preprava cementu a iných suchých, voľne ložených surovín cisternovými návesmi určenými na prepravu sypkých materiálov a špeciálnymi návesmi s krokovacou podlahou.

### 4.3.1 Technologický park

Prevádzka vozového parku je riadená pomocou systému prepojeného s informačným systémom SAP. Vďaka tomuto systému je možné mať prepravy neustále pod kontrolou. V súčasnej dobe vozový park disponuje:

- 28 ťahačmi Mercedes Benz Actros
- 8 ťahačmi DAF XF
- 33 cisternovými návesmi s kapacitou 35- 40 m<sup>3</sup>
- 7 cisternovými návesmi s kapacitou 35 m<sup>3</sup>
- 3 návesmi s krokovacou (posuvnou) podlahou

Ďalšími súčasťami technologického parku spoločnosti sú:

- koľajová vlečka
- 2 lokomotívy
- 25 vozňov RAJ

Tieto súčasti sa nachádzajú vo vlastníctve spoločnosti Cemex a jej dcérska firma Cemex Logistics ich prevádzkuje.



*Obr. 4: Nakládka cisternového návesu [interný zdroj]*



Obr. 5: Železničný vozeň RAJ na prepravu sypkých substrátov [interný zdroj]



Obr. 6: Bezpečnostný systém TRAM [interný zdroj]





Obr. 7: Plachtový náves [interný zdroj]

#### 4.4 Systém riadenia

Spoločnosť má zavedený systém riadenia manažmentu kvality, systém enviromentálneho manažmentu a systém manažmentu BOZP podľa stanovených noriem.

- ČSN EN ISO 9001:2009- upravuje požiadavky na systém manažmentu kvality v organizáciách, ktoré chcú preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby v súlade s predpismi
- ČSN EN ISO 14001:2005- upravuje požiadavky na systém riadenia starostlivosti o životné prostredie.
- ČSN OHSAS 18001:2008- stanovuje požiadavky BOZP [12, 13]

#### 4.5 Hodnoty spoločnosti

Hodnoty, na ktoré sa spoločnosť zameriava vytvárajú základ jej firemnej kultúry a platia pre všetky pobočky po celom svete.

- Neustály rozvoj a zlepšovanie- neustála snaha o zlepšovanie na osobnej aj celofiremnej úrovni

- Orientácia na zákazníka- plnenie potrieb zákazníkov a klientov je vnímané ako zásadný parameter vedúci k úspechu
- Dodržiavanie legislatívy- nikdy za žiadnych okolností neporušovať platné zákony a legislatívu
- Meranie výkonu- zvyšovanie efektivity pravidelným hodnotením kvality procesov, využitia zdrojov.
- Rešpektovanie potrieb zamestnancov- vytváranie adekvátneho pracovného prostredia.
- Úsilie o dokonalosť- využívanie najmodernejších technológií a postupov za účelom maximalizácie výkonu s čo možno najmenším množstvom prostriedkov a v čo najkratšom čase.
- Tímová práca- záujmy firmy na prvom mieste. [12]

## 5 ANALÝZY PODNIKATEĽSKÝCH RIZÍK SPOLOČNOSTI

### 5.1 Analýza okolia podniku

Okolie a prostredie firmy je zdrojom mnohých reálnych aj potenciálnych rizík, ktoré by firmu mohli ohroziť. Okolie firmy som analyzovala za pomoci analýzy PEST a uvádzam tiež vybrané faktory, ktoré by priamo alebo nepriamo mohli firmu ohroziť.

#### 5.1.1 Politické okolie firmy

Všetky podniky podliehajú zákonom, vyhláškam a normám, ovplyvňujúcim podnikanie ktoré sa postupom času neustále menia a dopĺňajú, a ktorými sa musia riadiť, preto medzi faktory politického okolia firmy, ktoré by mohli spoločnosť ovplyvniť patrí schvaľovanie nových zákonov a noriem na štátnej ako aj európskej úrovni. Patrí sem napríklad obchodný zákonník, občiansky zákonník, zákony o DPH a dani z príjmu, zákony o ŽP a BOZP, zákony upravujúce emisné limity a iné. Schválenie zmien a nových požiadaviek napríklad na technologický park, emisie, a iných by pre firmu mohli znamenať nutnosť doplnenia, reorganizácie či výmeny aktív, ktorými v súčasnej dobe disponuje. Spoločnosť môžu ovplyvniť aj politické vzťahy štátov či vlny migrácie, narastajúci počet spoplatnených úsekov a obmedzení prejazdov nákladných áut po verejných komunikáciách.

##### 5.1.1.1 Politické faktory

- **Vývoj DPH-** daň z pridanej hodnoty je štátom často prediskutovaná daň. Sadzbu DPH upravuje zákon o DPH a podľa § 47 tohto zákona má sadzba v súčasnosti od roku 2015 tri hodnoty:
  - a) základnú- 21%
  - b) zníženú- prvá 15%, druhá 10%

V tabuľke je možné vidieť vývoj DPH, ktorá postupom času narastá. Od roku 2000 sa sadzba zníženej DPH dvihla až o 10% rovnako ako sadzba normálnej DPH,

ktorá poklesom v roku 2004 na 19% narastá, čo sa prejavuje na zvýšení cien poskytovaných služieb.

Tab. 2: Vývoj DPH [24]

ROK	Sadzba DPH	
	normálna	znižená
2000	22%	5%
2010	20%	10%
2012	20%	14%
2014	21%	15%
2016	21%	15% 10%

- **Podnik a BOZP-** v rámci podnikania je nevyhnutná starostlivosť o bezpečie a ochranu zdravia svojich zamestnancov pri práci. Bezpečnosť je pre firmu dôležitým faktorom, vníma ju ako spoločnú hodnotu zdieľanú so svojimi zákazníkmi, preto organizuje pravidelné školenia svojich zamestnancov a tiež investuje do moderného a spoľahlivého vybavenia a osobných ochranných pracovných prostriedkov. Vynikajúcim príkladom starostlivosti o bezpečnosť je inštalácia bezpečnostného systému TRAM, ktorý zabraňuje pádu pracovníkov z cisternového návesu.
- **Migračné vlny-** migračné vlny v súčasnej dobe spoločnosť neohrozujú, no ide o potenciálne riziko budúcich období a je možné, že sa ním firma bude musieť zaoberať. Vlny migrácie a utečenecké tábory, ktoré by mohli byť v Českej republike zriadené z rozhodnutie vlády v blízkosti prevádzky spoločnosti, by mohli mať za následok nebezpečenstvo vzniku nepokojov a výtržníctva. V blízkom okolí zatiaľ štát tábory neplánuje.

### 5.1.2 Ekonomické okolie firmy

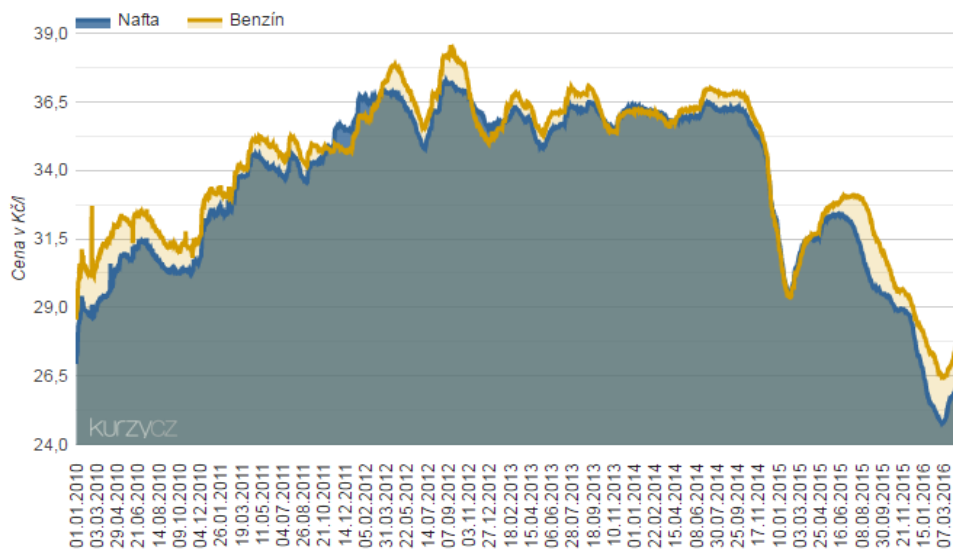
Keďže firma okrem primárneho trhu na ktorý je zameraná najviac, poskytuje svoje služby po celej Českej republike a aj v zahraničí, je ekonomické okolie firmy závislé na súčasnej

ekonomickej situácii nielen v Česku ale aj vo svete. Spoločnosť nie je v súčasnej dobe zaťažovaná žiadnou pôžičkou a miera zadĺženia podniku tvorí 0%.

### 5.1.2.1 Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory, ktoré by mohli mať nepriaznivý dopad na podnik patria hlavné makroekonomické ukazovatele, nárast cien pohonných hmôt a výkyvy menových kurzov.

- **Riziko rastu cien pohonných hmôt a cien mýta**- ceny pohonných hmôt a mýtného sú nedeliteľnou súčasťou prevádzkovania dopravnej firmy. Premietajú sa do variabilných nákladov spoločnosti a je ťažké sa proti týmto rizikám brániť.

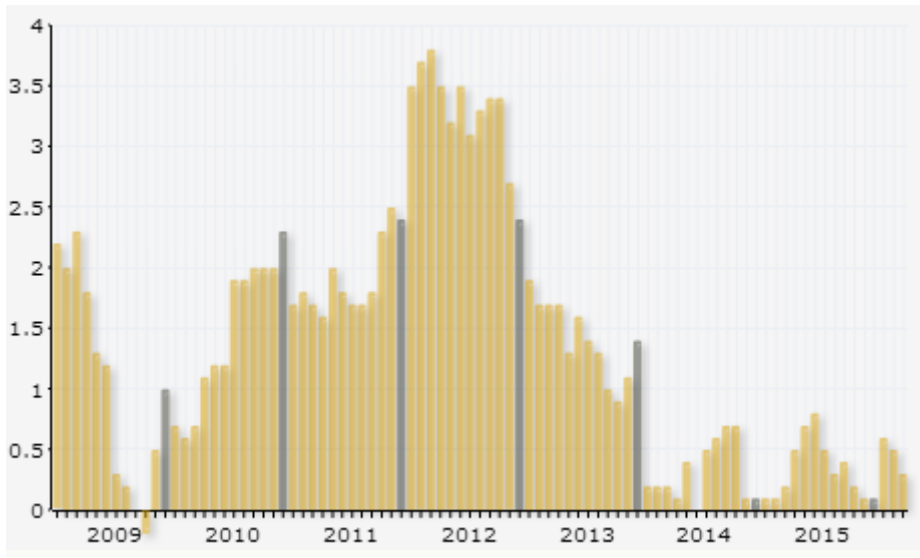


Obr. 8: Vývoj cien pohonných hmôt [18]

Najlepším riešením je tieto riziká prijať. V súčasnosti má toto riziko skôr pozitívny dopad, keďže ceny sú v súčasnosti porovnateľne nižšie oproti predošlým rokom ako je možné vidieť na grafe. S rastom cien mýtného a pohonných hmôt sa podnik vysporiadava zvyšovaním cien poskytovaných služieb, no reakcia nie je okamžitá, hlavne vzhľadom na dlhodobé uzavreté zmluvy s odberateľmi, ale vyžaduje tiež čas na zostavenie nových cenníkov a prenasťavenie informačného systému podniku.

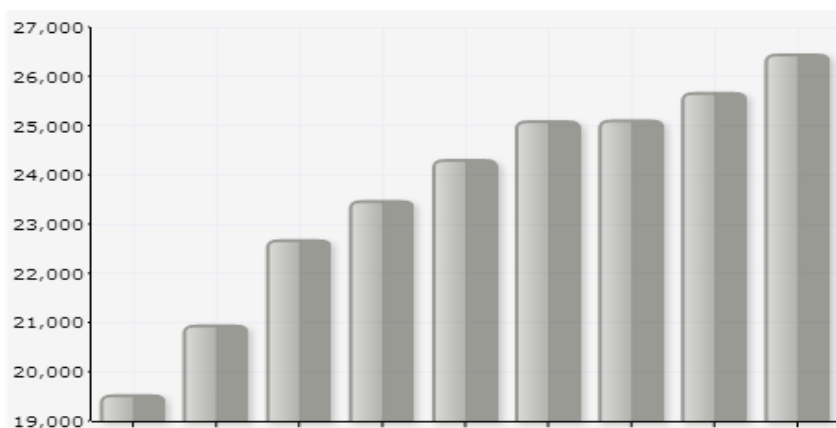
- **Miera inflácie**- inflácia vyjadruje všeobecný rast cenovej hladiny v čase. Štatistické vyjadrenie inflácie vychádza z merania cenových zmien za pomoci indexov spotrebiteľských cien. Cenové indexy merajú úroveň cien vybraného

spotřebiteľského koša. Z grafu je možné vidieť výrazný pokles inflácie oproti minulým rokom, najmä roku 2012, kedy miera inflácie vyšplhala na 3,8 %. Súčasná miera inflácie predstavuje 0,3%, výrazný vplyv na to okrem iného mal aj pokles cien pohonných hmôt. [16]



Obr. 9: Miera inflácie [16]

- **Vývoj priemerných hrubých miezd**- priemerná hrubá mesačná mzda je podiel mzdových prostriedkov pripadajúcich mesačne na jedného zamestnanca, vrátane náhrady mzdy, príplatkov za nadčasy a odmien. Štatistické výsledky uvádzajú, že zhruba dve tretiny zamestnancov majú nižšiu mzdu ako celoštátny priemer.



Obr. 10: Vývoj priemerných hrubých miezd 2007- 2015 [17]

Graf znázorňuje rast priemerných hrubých miezd od roku 2007 až do roku 2015.

- **Vývoj menových kurzov-** z dôvodu prepráv vykonávaných mimo Českú republiku môže nepriaznivý vývoj menových kurzov ovplyvniť spoločnosť. Predovšetkým kurz českej koruny voči euru. Riziku nepriaznivého kurzu českej koruny voči euru sa firma bráni vedením účtu v eurách.

### 5.1.3 Technologické okolie firmy

Tak ako vo všetkých oblastiach, aj v oblasti dopravy dochádza k technickému a technologickému pokroku. Technologické vybavenie podniku je na veľmi vysokej úrovni. Udržanie tejto úrovne je finančne náročné, no poskytuje podniku konkurenčnú výhodu. Investície do moderného vybavenia vozového parku a informačného systému majú vplyv napríklad na znižovanie rizika z nedodržania stanovených termínov dodania a rast hospodárskych výsledkov. Technologické okolie firmy je z veľkej časti tvorené aj dopravnou infraštruktúrou.

#### 5.1.3.1 Technologické faktory

- **Informačný systém-** pre plánovanie a monitorovanie prepráv používa firma moderný systém FleetBoard vyvinutý spoločnosťou Daimler FleetBoard GmbH, zásielka a kvalita práce vodiča s dopadom na optimálnu prácu vozidla je tak pod dohľadom počas 24 hodín denne. Fungovanie spoločnosti nie je závislé na fungovaní informačného systému, takže systémové výpadky a výpadky siete nemajú vplyv na plynulé fungovanie prevádzky.
- **Dopravná infraštruktúra-** dopravná infraštruktúra v ČR aj v zahraničí je rozmanitá, od novo vybudovaných cestných a železničných ťahov až po vozovky a trate v dezolátnom stave. Dôležitú súčasť infraštruktúry tvoria dopravné obmedzenia prejazdu nákladných vozidiel po verejných komunikáciách, ale aj opravy komunikácií, ktoré môžu viesť k uzavretiu dopravných ciest. Tohtoročne uvoľnil štát pre potreby dopravnej infraštruktúry približne o 30% viac finančných prostriedkov ako vlani, preto je možné očakávať nárast počtu prác vykonávaných na komunikáciách.

#### 5.1.4 Sociálne okolie firmy

Spoločnosť prispieva k znižovaniu nezamestnanosti v regióne. Zamestnáva celkovo 62 pracovníkov, z toho väčšina pochádza práve z regiónu. Musí sa však vysporiadať s nízkou kvalifikovanosťou väčšiny žiadateľov o pracovné pozície. Podľa vedenia firmy chýbajú v regióne najmä kvalifikovaný vodiči dráh i nákladných áut a dispečeri. Zo všetkých uchádzačov o prijatie do pracovného pomeru je odhadom iba 15- 20% vyhovujúcich, ktorých firma zamestná na skúšobnú dobu a po preverení kvality pracovníka s ním uzavrie zmluvu o pracovnom pomere.

##### 5.1.4.1 Sociálne faktory

Medi sociálne faktory patrí napríklad miera nezamestnanosti, veková štruktúra obyvateľstva, záujmy, kultúra, návyky obyvateľstva a iné.

- **Miera nezamestnanosti-** v pardubickom kraji žije vyše 19.000 obyvateľov , ktorí sú nezamestnaní. Toto číslo tvorí takmer 6,5% celkového počtu obyvateľov kraja. V tabuľke je možné vidieť porovnanie celkovej nezamestnanosti v Českej republike a nezamestnanosti Pardubického kraja aktuálny k januáru tohto roku. [14]

Tab. 3: Nezamestnanosť v ČR a v Pardubickom kraji [14]

	Evidovaní uchádzači o zamestnanie v Pardubickom kraji		Podiel nezamestnaných osôb v %		
	celkom	Vo veku 15-64 rokov	muži	ženy	celkom
<b>ČR</b>	467.403	450.704	6,49	6,39	6,44
<b>Pardubický kraj</b>	19.237	18.707	5,72	5,22	5,48



## 5.2 Vybrané podnikateľské riziká

### 5.2.1 Tržné riziká

- **Riziko nezaplatenia pohľadávok od odberateľov-** hlavným odberateľom Cemex Logistics je materská spoločnosť Cemex u ktorej je riziko z nezaplatenia pohľadávok minimálne. Toto riziko však plynie od externých zákazníkov a na svoju ochranu spoločnosť preveruje schopnosť firiem splácať svoje pohľadávky a zostavuje pre nich kreditné limity.
- **Riziko nedodržania termínov dodania/ odmietnutia zásielky-** plánovanie a monitorovanie prepráv zabezpečuje systém FleetBoard. Existuje však celá škála faktorov, ktoré môžu byť príčinou omeškania, patrí sem napríklad nehoda na ceste, a podobne. Omeškanie však len veľmi zriedka býva príčinou odmietnutia zásielky. Riziku odmietnutia prevzatia zásielky však spoločnosť čelí aj z nesprávneho odhadu zákazníkov pri objednávkach. Oba prípady firma rieši flexibilne, presmerovaním zásielky. Nutnosť presmerovania však znižuje efektívnosť.

### 5.2.2 Sociálne riziká

- **Zranenie pracovníka-** činností, vykonávaných v rámci pracovnej náplne pri nakládke, vykládke, manipulácii s materiálom či oprave cestných súprav, ktoré môžu ohroziť bezpečnosť pracovníkov je celá rada. Je preto dôležité aby osoby pôsobiace na pracovisku boli odborne spôsobilé, pracovisko bolo riadne značené a značky hroziaceho nebezpečenstva alebo úrazu boli dobre viditeľné.
- **Riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníkov-** vysoká úroveň technologického vybavenia sa stáva neefektívnou, ak podnik postráda zodpovedných a kvalifikovaných pracovníkov, preto firma kladie dôraz na výber svojich budúcich zamestnancov a organizuje pravidelné školenia.

### 5.2.3 Ekonomické riziká

- **Strata externých zákazníkov** - externí zákazníci predstavujú pre firmu najmä dodatočný príspevok na krytie fixných nákladov respektíve dodatočný zisk. Na získanie nových a udržanie už existujúcich externých zákazníkov sa snaží firma pôsobiť ponukou čo najlepších prepravných podmienok. Okrem toho predstavujú externí zákazníci možnosť využitia flotily najmä mimo sezónu.
- **Riziko nečakaných škodových udalostí**- ide o potenciálne riziko, ktoré by mohlo firmu postihnúť, príkladom nečakanej škodovej udalosti je lúpež, prírodné katastrofy či vandalizmus, ktoré by mohli poškodiť či zničiť aktíva firmy. Firma sa proti takýmto udalostiam bráni uzatváraním poisťných zmlúv. Kládie dôraz najmä na poistenie nákladných vozidiel.

Zoznam uzavretých poisťných zmlúv spoločnosti:

- povinné zmluvné poistenie aj s úrazovým poistením sedadla vodiča a proti škode tretej osobe
- havarijne poistenie
- poistenie čelných skiel
- Poistenie batožiny pri ceste do zahraničia
- poistenie právnej ochrany vlastníka
- poistenie nákladu
- poistenie proti krádeži

Opomína však ochranu sídla firmy, ktoré je od koľajovej vlečky a lomu, v blízkosti ktorých sa spoločnosť nachádza voľne prístupné. Ako ochranu využíva trojčlennú strážnu bezpečnostnú službu a kamerový systém snímajúci hlavný vchod do objektu a vchod do kancelárskej budovy. Poistovňa toto zabezpečenie vidí ako nedostatočné, preto spoločnosti v prípade narušenia objektu a vzniku škody odpiera plnenie poisťnej zmluvy v plnej výške.

### 5.2.3.1 Metóda PNH

Pri nakládke, vykládke a manipulácii s materiálom existuje široká škála činností, ktoré predstavujú riziko vzniku úrazu pracovníkov. O znižovanie tohto rizika sa firma snaží najmä školeniami pracovníkov a používaním OOPP, no zdrojom nehody okrem neznalosti postupov a zásad práce môže byť najmä zlyhanie techniky či nedbalosť pracovníkov. Bezpečnosť na pracovisku je jednou z vecí, na ktoré firma kladie veľký dôraz. Dôsledkom zranenia pracovníka je oslabenie celého tímu. Jeho dočasná, ale najmä trvalá, práceneschopnosť vyžaduje zaistenie náhrady, čo nie je ľahkou úlohou, hlavne z dôvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce. Ďalej môže mať vplyv na kvalitu a termín dodania zásielky. Práve preto je možné považovať bezpečnosť na pracovisku za mimoriadne dôležitú a preto som sa rozhodla vykonať analýzu za pomoci metódy PNH, pomocou dotazníku zostaviť zoznam činností vykonávaných na pracovisku a predstavujúcich riziko úrazu a za pomoci manažéra podniku tieto rizikové činnosti ohodnotiť.

Tab. 4: Miera rizika [21]

Rizikový stupeň	R	Miera rizika
I.	> 100	neprijateľné riziko
II.	51- 100	nežiaduce riziko
III.	11- 50	mierne riziko
IV.	3-10	akceptovateľné riziko
V.	< 3	bezvýznamné riziko

Tab. 5: Zdroje bezpečnostných rizík [vlastné spracovanie]

Druh vykonávanej činnosti	Zdroj rizika	Následky
Nakládka a vykládka cisternových návesov	Zasiahnutie unikajúcim materiálom (časť tela, oči, dýchacie cesty), zasiahnutie tlakom vzduchu, zasiahnutie súčasťou cisterny, pád z vozidla, zavalenie materiálom	Podráždenie pokožky, poškodenie dýchacích ciest, poškodenie zraku, otras mozgu, zlomeniny
Nakládka a Vykládka plachtových návesov	Zavalenie nákladom, rozdrvenie osoby	Pomliaždeniny, zlomeniny, úmrtie
Práca s krokovacou podlahou	Zachytenie odevu alebo končatín	Pomliaždeniny, rozdrvenie, odtrhnutie končatín
Obsluha rampy	Pád, rozdrvenie končatín klietkou rampy	Zlomenie, narazenie, vyvrtnutie končatín, rozdrvenie, amputácia
Manipulácia s voľne loženým materiálom	Kontaminácia materiálom (časť tela, oči, dýchacie cesty)	Podráždenie pokožky, tržné rany, poškodenie dýchacích ciest, poškodenie zraku

**P- pravdepodobnosť vzniku**

- Zriedkavé- 1
- Nepravdepodobné- 2
- Pravdepodobné-3
- Veľmi pravdepodobné- 4
- Pretrvávajúce- 5

**N- závažnosť rizika**

- Pracovný úraz vyžadujúci ošetrovanie na mieste, bez ošetrovania- 1
- Pracovný úraz vyžadujúci ošetrovanie lekárom- 2
- Pracovný úraz vyžadujúci liečenie so stratou práceschopnosti- 3
- Pracovný úraz s dôsledkom čiastočnej alebo trvalej invalidity- 4
- Smrteľný pracovný úraz- 5

**H- názor hodnotiteľov**

- Zanedbateľný vplyv na mieru bezpečnosti- 1
- Malý vplyv na mieru bezpečnosti- 2
- Nezanedbateľný vplyv na mieru bezpečnosti- 3
- Veľký vplyv na mieru bezpečnosti- 4
- Veľmi veľký vplyv a mieru bezpečnosti- 5

**Rizikový stupeň (R)= P\* N\* H**

Tab. 6: Hodnotenie rizík [vlastné spracovanie]

Zdroj rizika	P	N	H	R
Zranenie pri nakládke a vykládke cisternových návesov	3	4	4	<b>48</b>
Zranenie pri nakládke a vykládke plachtových návesov	1	1	4	<b>4</b>
Zranenie pri práci s krokovacou podlahou	1	1	4	<b>4</b>
Zranenie pri obsluhu rampy	5	1	1	<b>5</b>
Zranenie pri manipulácii s voľne loženým materiálom	3	4	4	<b>48</b>

Pracovníci sú vybavení pracovnými prostriedkami osobnej ochrany, medzi ktoré patria ochranné rukavice, odev a obuv, uzavreté bezpečnostné okuliare, helma a respirátor. Je nutné dohliadať na poctivé využívanie OOPP, pretože neopatrnosť a laxný prístup pracovníkov k vykonávanej činnosti môže viesť k úrazu alebo dokonca aj smrti ich samotných alebo pracovníka iného.

Bezpečnosť pracovníkov, ako vyplýva z PNH analýzy, je najviac ohrozená pri manipulácii s voľne loženým materiálom a pri práci s cisternami. Obe z týchto rizík sú rizikami miernymi s priradeným stupňom III.

## 6 PORTEROV MODEL KONKURENČNÝCH SÍL

K základným a významným analýzám firmy patrí práve analýza konkurencie. Ako konkurenciu chápeme všetky subjekty podnikajúce v rovnakom obore. Existuje celý zástup firiem podnikajúcich v doprave avšak už značne menšie množstvo z nich sa zameriava na prepravu sypkých substrátov cisternovými návesmi tak ako práve Cemex Logistics.

### 6.1 Súčasná konkurencia

Za významného konkurenta v poskytovaní služieb prepravy cementu a voľne ložených sypkých materiálov cestnou nákladnou dopravou, s podobnou kapacitou vozového parku je možné považovať voľné dopravné firmy:

- Eop & Hoka, s. r. o.- disponuje 32 ťahačmi, 24 silocisternami
- CONTI RSC - 30 cisternových súprav
- EUT- 20 cisternových súprav Kipp
- Lagare Cheb- 40 cisterien
- Lasius- 38 súprav

### 6.2 Riziko novovzniknutej konkurencie

Pri výbere dopravcu je silným faktorom reputácia a technická vybavenosť. Vznik firmy, ako novej dcérskej spoločnosti podniku Cemex (2016) odkúpením jej predošlej podoby má veľkú výhodu práve v tom, že jej zákazníci aj po tejto zmene naďalej zostali verní firme. Dá sa teda povedať, že firma spolu s časťou svojich konkurentov majú zákazníkov pomerne stabilne rozdelených medzi sebou, čo by mohli byť veľkým negatívom pre konkurentov pri snahe vstúpiť na trh. Ďalšou bariérou vstupu potenciálnych konkurentov na trh je finančná náročnosť vstupu do odvetvia.

Aj napriek modernému vybaveniu a technológiám by však firma nemala podceňovať menšie firmy, ktoré sa môžu rýchlo rozrásť.

### 6.3 Sila dodávateľov

Firma nie je zmluvne ani inak viazaná na svojich dodávateľov. Nákupné zmluvy uzatvára jednorázovo a výberu vhodného dodávateľa venuje veľkú pozornosť. Stanovením technickej špecifikácie svojich potrieb sa na základe cenovej ponuky dodávateľov rozhoduje pre najlepšiu z ponúkaných možností.

### 6.4 Sila odberateľov

Zákazníci sú ťažnou silou zlepšovania kvality poskytovaných služieb. Rýchlosť dodania, spoľahlivosť, atraktívne podmienky prepravy sú pre zákazníka rovnako dôležité ako napríklad vzdialenosť prepravcu. Odberateľov spoločnosti tvoria betonárne, spracovateľské závody, výrobné betónových zmesí.

Kľúčovými externými zákazníkmi spoločnosti Cemex Logistics sú:

- Carmeuse Czech Republic
- Baunit spol. s r.o.
- Vapenka Čertovy schody
- BHG České Budějovice
- UNICOM

Zmluvy s externými zákazníkmi sú uzatvárané dopredu na jeden rok za vopred stanovené ceny služieb.

### 6.5 Riziko substitúcie

Spoločnosť vďaka svojmu postaveniu ako dcérska firma spoločnosti Cemex so všetkými jej súčasťami je schopná rýchlo reagovať na zmeny sortimentu materiálu, čo je ďalšou jej výhodou na trhu aj spolu s možnosťou nakládky počas celého dňa.



## 7 NAVRHOVANÉ OPATRENIA

Za najzávažnejšie podnikateľské riziká vplyvajúce na firmu považujem riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníkov a s tým spojenú aj ich bezpečnosť pri práci a riziko neočakávanej škodovej udalosti.

Firma zamestnáva predovšetkým pracovníkov z regiónu, čím prispieva k zamestnanosti tohto regiónu, ale prichádza o možnosť získania novej kvalitnej pracovnej sily z regiónov okolitých, pre ktorých je vzdialenosť pracoviska od ich obydlija prekážkou. Firma by sa čiastočne mohla zamerať na širší trh práce a ako lákadlo práve pre takýchto zamestnancov použiť príspevky na pohonné hmoty dochádzajúcich pracovníkov. Na zníženie rizika dočasnej alebo trvalej straty zamestnanca z dôvodu zdravotného úrazu by mala spoločnosť apelovať na dôsledné dodržiavanie bezpečnostných opatrení zamestnancami a zabrániť, aby sa vykonávaná činnosť stala pre zamestnancov otravnou rutinou, čo by mohlo ľahko viesť k nepozornosti, ktorá by mohla viesť k úrazu.

Nedostatočné zabezpečenie objektu je pre firmu zbytočnou stratou. Chýbajúce oplotenie je lákadlom pre výtržníkov či zlodejov a zabraňuje plneniu poisťovnej zmluvy v prípade poškodenia alebo odcudzenia majetku v plnej výške. Firma by teda mala investovať do oplotenia a kamerového systému, ktorý sleduje hlavný vstup do objektu a hlavný vchod do kancelárskej budovy, no vynecháva vozový park, cementové silá a sklad pohonných hmôt. Toto opatrenie by sa mohlo ukázať ako účinné a vhodné do budúcnosti aj z hľadiska možných nepokojov a vandalizmu vzniknutých v dôsledku vzniku utečeneckých táborov v blízkosti sídla firmy. Časti s chýbajúcim oplotením tvoria približne vzdialenosť jedného kilometra. V závislosti na druhu oplotenia sa mení cena. Cena za meter oplotenia tvorená z betónových stĺpikov a panelov vo výške asi 1,8 metra sa pohybuje okolo 750 Kč, pre firmu by teda náklady na výstavbu oplotenia predstavovali v tomto prípade 750.000 Kč, plus montáž.

Najmenej rizikovým faktorom vyplývajúcim z analýzy vykonanej pomocou Porterovho modelu 5 konkurenčných síl, je riziko substitúcie, kde firma ponúka schopnosť rýchlej reakcie, ktorej je len ťažko možné konkurovať. Ďalším rizikom je riziko dodávateľov. Firma si sama vyberá dodávateľov podľa ponuky, ktorú sú dodávatelia schopní ponúknuť. Pri nákupe nového vybavenia vozového parku zohrávajú hlavnú úlohu technologické požiadavky firmy a cena, za ktorú je toto vybavenie možné obstaráť. Výhodné pre

spoločnosť by mohlo byť uzatváranie zmlúv s dodávateľmi, ktorý sú schopní a ochotní pri odkúpení väčšieho množstva cestných súprav poskytovať zľavy. Firme odporúčam aj naďalej sledovať aktuálny stav na trhu a udržiavať dobrú komunikáciu a väzby so zákazníkmi.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať podnikateľské riziká spoločnosti a navrhnúť vhodné opatrenia pre zlepšenie

V teoretickej časti tejto bakalárskej práce som sa venovala charakteristike vybraných pojmov súvisiacich s danou problematikou podniku, podnikateľských rizík a analýzou rizík, ktoré som čerpala z odbornej literatúry.

V časti praktickej som charakterizovala vybraný podnik a následne vypracovala analýzu okolia podniku za pomoci analýzy PEST, popísala politické, ekonomické, sociálne a technologické prostredie spoločnosti. Následne som sa venovala analýze vybraných podnikateľských rizík spoločnosti. Ako ďalšia bola využitá analýza Porterovho modelu konkurenčných síl, ktorá sa zaoberá rivalitou medzi konkurentmi, možnosťami vstupu nových konkurentov na trh, vyjednávacou silou odberateľov a dodávateľov a možnosťami substitúcie.

Na základe vykonaných analýz som navrhla vhodné opatrenia, ktoré by podľa môjho názoru mohli prispieť k zlepšeniu.

Vybraná spoločnosť si udržiava stále postavenie na trhu a existujúce riziká má dobre ošetrené.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY**

[1] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

[2] FOTR, J., *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

[3] 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.

[4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. c. h. Beck pro praxi. ISBN 80- 717- 9453- 8.

[5] MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1475-3.

[6] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšíření vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

[7] SOUKOPOVÁ, V., STRACHOTOVÁ, D., *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2005. 129 s. ISBN 80- 7080- 575- 7.

[8] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

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

**Internetové zdroje:**

[10] *Analýza rizik* [online]. [cit. 2016-04-01]. Analýza rizik. Dostupné z www: <<http://www.cleverandsmart.cz/wp-content/uploads/analyza-rizik.gif>>

[11] *BussinesVize* [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-04-01]. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Dostupné z www: <<http://www.bussinesvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>

[12] *Cemex* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-03]Společnost Cemex Czech Republic, s. r. o.. Dostupné z www: <<http://www.cemex.cz/index.aspx>>

- [13] *Cemex* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-03]Spoločnosť Cemex. Dostupné z www: <<http://www.cemex.com/AboutUs/OurApproach.aspx>>
- [14] *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Nezaměstnanost v Pardubickém kraji. Dostupné z www: <<https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-lednu-2016>>
- [15] *EuroEkonom SK* [online]. © 2004 –2016 [cit. 2016-04-01]. SWOT analýza. Dostupné z www: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>>
- [16] *KURZYCZ*. [online]. © 2000- 2016 [cit. 2016-04-02]. Inflace. Dostupné z www: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>
- [17] *KURZYCZ*. [online]. © 2000- 2016 [cit. 2016-04-02]. Hrube mzdy. Dostupné z www: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>
- [18] *KURZYCZ*. [online]. © 2000- 2016 [cit. 2016-04-02]. Ceny pohonných hmot. Dostupné z www: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=1.2.2010&do=1.5.2016&compare=Zobraz>>
- [19] *Management Mania* [online]. © 2011- 2013 [cit. 2016-04-01]. PESTLE analýza. Dostupné z www: <<http://managementmania.com/pestle-analyza>>
- [20] *Okolie podniku* [online]. [cit. 2016-04-01]. Podnik a okolie podniku. Dostupné z www:< <http://docplayer.cz/docs-images/26/9081814/images/17-0.png>>
- [21] *Riziká a jejich analýza*. [online]. [cit. 2016-04-28] Metoda PNH. Dostupné z www: <<http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>>
- [22] *Spoločensky zodpovedné podnikanie a jeho význam pre podniky*. [online]. [cit. 2016-04-28] Podstata podnikania v trhovej ekonomike. Dostupé z www: <[http://www.cpf.sk/files/files/3\\_Slivkova%20Adela.pdf](http://www.cpf.sk/files/files/3_Slivkova%20Adela.pdf)>
- [23] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. © 2005 –2012 [cit. 2016-04-01]. SWOT analýza. Dostupné z www: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>
- [24] *Účetní kavárna*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-01]. Vývoj DPH. Dostupné z www: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>>

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a i.	a iné
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z pridanej hodnoty.
OOPP	Osobné ochranné pracovné prostriedky.
s. r. o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným.
ŽP	Životné prostredie.

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1: Okolie podniku [20]</i> .....	13
<i>Obr. 2: Analýza rizík [10]</i> .....	20
<i>Obr. 3: Organizačná štruktúra spoločnosti Cemex Logistics s. r. o. [interný zdroj]</i> .....	30
<i>Obr. 4: Nakládka cisternového návesu [interný zdroj]</i> .....	31
<i>Obr. 5: Železničný vozeň RAJ na prepravu sypkých substrátov [interný zdroj]</i> .....	32
<i>Obr. 6: Bezpečnostný systém TRAM [interný zdroj]</i> .....	32
<i>Obr. 7: Plachtový náves [interný zdroj]</i> .....	33
<i>Obr. 8: Vývoj cien pohonných hmôt [18]</i> .....	37
<i>Obr. 9: Miera inflácie [16]</i> .....	38
<i>Obr. 10: Vývoj priemerných hrubých miezd 2007- 2015 [17]</i> .....	38

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1: Miera rizika [21]</i> .....	26
<i>Tab. 2: Vývoj DPH [24]</i> .....	36
<i>Tab. 3: Nezamestnanosť v ČR a v Pardubickom kraji [14]</i> .....	40
<i>Tab. 4: Miera rizika [21]</i> .....	43
<i>Tab. 5: Zdroje bezpečnostných rizík [vlastné spracovanie]</i> .....	44
<i>Tab. 6: Hodnotenie rizík [vlastné spracovanie]</i> .....	46



