

ANALÝZA RIZIK SPOJENÝCH SE ZAKLÁDÁNÍM PODNIKU

Daniel Pimek

Bakalářská práce 2018



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: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Pimek**
Osobní číslo: **L15202**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik spojených se zakládáním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte rizika spojená se zakládáním podniku v daném odvětví.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření vedoucí k minimalizaci rizik.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

[2] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

[3] SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

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:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

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;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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;
- 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;
- 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, která 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 25.4.2018



.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Poděkování

Děkuji Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích bakalářské práce.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rizik spojených se zakládáním nové společnosti. Řízení rizik je proces obsahující několik vzájemně na sebe navazujících fází, jako je identifikace, analýza, hodnocení a ošetření rizik. Všechny tyto fáze jsou podrobně popsány v teoretické části práce. Hlavním přínosem práce je zpracování risk managementu pro zavedený podnikatelský subjekt a předejití hrozeb, které mohou nastat. V praktické části práce je zaveden nový subjekt a jsou uvedena rizika související se založením podniku. Následně jsou navržena opatření ke snížení těchto rizik.

Klíčová slova:

Řízení rizik, identifikace, analýza, riziko, management

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the analysis of the risks associated with the establishment of a new company. Risk management is a process which involves several interdependent phases, such as identification, analysis, evaluation and treat of risks. All these phases are described in detail in the theoretical part of this thesis. The main benefit of this thesis is the processing of risk management for the established business subject and the prevention of threats that may occur at this stage. In the practical part of the work a new subject is introduced and risks associated with the establishment of a new company are identified. Then there are designed steps to reduce these risks.

Keywords:

Risk management, identification, analysis, risk, management

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY.....	12
1.1 CÍLE PRÁCE.....	12
1.2 POSTUPY A METODY.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
2.2 RIZIKO	14
2.2.1 KLASIFIKACE RIZIK	15
2.2.2 METODY ZVLÁDÁNÍ RIZIK	18
2.2.3 RIZIKOVÝ APETIT	18
2.3 ŘÍZENÍ RIZIK	19
2.3.1 MĚŘENÍ RIZIKA	20
2.3.2 CÍLE ŘÍZENÍ RIZIKA	21
2.3.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ	21
2.3.4 PROCES MANAGEMENTU RIZIK	21
2.4 STANOVENÍ KONTEXTU.....	22
2.5 IDENTIFIKACE RIZIK.....	23
2.5.1 PROCES IDENTIFIKACE RIZIK	23
2.5.2 METODY IDENTIFIKACE RIZIK	24
2.6 ANALÝZA RIZIK.....	27
2.7 HODNOCENÍ RIZIK	28
2.8 OŠETŘENÍ RIZIK.....	29
2.9 MONITOROVÁNÍ, KOMUNIKACE	30
3 SWOT ANALÝZA	31
3.1 POSTUP TVORBY SWOT ANALÝZY.....	33
3.2 MODELOVÉ STRATEGIE ŘÍZENÍ.....	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PROFIL PODNIKU LAMBO, S. R. O.....	36
4.1 ORIENTACE A STRUKTURA SPOLEČNOSTI LAMBO, S.R.O.	39
4.2 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM	41
5 RIZIKA PŘI ZAKLÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	43
5.1 SWOT ANALÝZA	43
5.2 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	47
5.3 POTENCIÁLNÍ RIZIKA SPOLEČNOSTI LAMBO, S.R.O.....	48
5.4 OPATŘENÍ VEDOUcí K MINIMALIZACI RIZIK.....	48
5.5 ANALÝZA PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	53

5.6	VYHODNOCENÍ RIZIKA POMOCÍ METODY PNH	54
5.7	KONKURENCE	58
5.7.1	KONKURENCE SPOLEČNOSTI LAMBO, S.R.O. V ČR.....	58
5.7.2	KONKURENCE SPOLEČNOSTI LAMBO, S.R.O. V ZAHRANIČÍ.....	60
5.8	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST LAMBO, S.R.O.	61
ZÁVĚR	62
RESUMÉ	63
SUMMARY	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK	70

ÚVOD

Téma bakalářské práce bylo zvoleno především kvůli možnostem využít teoretické poznatky získané při studiu. Zakládání nové společnosti s sebou nese určitá rizika, která by si měl každý podnikatel ještě před samotným započítím uvědomit a důkladně tak promyslet rizika, která mohou při této činnosti nastat. Na samotném začátku je myšlenka nebo jistý záměr, který vede k založení nové společnosti. Avšak samotný podnikatelský záměr není zárukou, že se rizikům vyhneme. Tyto důsledky si musí každý potenciální podnikatel nejen uvědomit, ale především i promyslet. Samotné založení společnosti nepředstavuje nijak složitý proces, ale v každém případě je spojeno i s náklady, které nám v případě neúspěchu nikdo nevrátí.

Na začátku založení nové společnosti je podnikatelský plán. Ten slouží k získání informací o konkurenci, ale také k zajištění dostatečných finančních prostředků k financování dalšího průběhu existence podniku. Znalost rizik a práce s nimi je nejen v dnešní době jedním z hlavních předpokladů úspěchu fungování společnosti, neboť podnikatelské příležitosti jsou ve všech případech doprovázeny podnikatelskými riziky. Pokud chtějí společnosti jakéhokoli rozsahu nejen v dnešní době, ale i v budoucnu uspět, je nutné správně porozumět trhu a předvídat změny prostředí.

Důležitým prvkem při zakládání společnosti je znalost právní legislativy, a to jak v případě založení společnosti, tak i ve fázi účetní a daňové. Před samotnou realizací je důležité mít dostatek finančních prostředků a být důvěryhodní pro banku při financování prvních fází existence podniku. Již na počátku samotného založení podniku se nesmí zapomenout na propagaci a vytváření pozitivní reklamy s cílem zapůsobit na vybraný typ zákazníků, kterým se společnost bude věnovat. Pokud tak není učiněno, představuje i tato fáze vysoké riziko budoucího neúspěchu. K předcházení a eliminaci rizik nám pomáhají různé druhy analýz. K nejznámějším patří SWOT analýza, která je stěžejní analýzou této práce.

Rizika by se nikdy neměla přehlížet. Je důležité, aby s nimi podnikatelský subjekt pracoval po celou dobu existence společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY

Risk management je ucelený soubor skládající se z několika částí. Jeho výstupem by měl být seznam rizik s návrhy na jejich opatření.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza a zhodnocení rizik spojených se zakládáním nové společnosti. Dílčím cílem je identifikace všech rizik, která mohou na podnikatelský subjekt dopadnout. Na základě zhodnocení rizik jsou navržena vhodná opatření pro jejich eliminaci.

1.2 Postupy a metody

Pro identifikaci příležitostí a hrozeb při zakládání nové společnosti bude použita analýza SWOT, která se stane stěžejní oporou pro analýzu příčin a následků, vyhotovenou pomocí Ishikawa diagramu. Hodnocení rizik bude následně vyhotoveno pomocí jednoduché bodové polokvantitativní metody PNH.

Struktura práce:

- profil zakládající společnosti,
- orientace a struktura společnosti,
- založení společnosti s ručením omezeným,
- rizika při zakládání společnosti,
- vypracování SWOT analýzy,
- potenciální rizika společnosti,
- opatření vedoucí k minimalizaci rizik,
- analýza příčin a následků,
- vyhodnocení rizika metodou PNH,
- analýza možné konkurence.
- možná doporučení pro společnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou stručně shrnuty odborné poznatky, které jsou následně východiskem pro vypracování praktické části práce. Na úvod je definován pojem riziko, jeho členění, charakteristika, klasifikace a měření. Dále je vymezen pojem risk management a způsob řízení rizik. V závěru teoretické práce jsou shrnuty možné postupy ke snižování rizik a analýzy, podle kterých se odvíjí praktická část této práce.

2.1 Podnikatelský plán

Ještě před samotnou realizací určitého projektu je třeba sestavit podnikatelský plán. Avšak před sestavením plánu je vhodné si ověřit, zda je projekt reálný a životaschopný. *„Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského plánu si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se odlišit od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky aj.“* (Srpková, J. 2011, str. 14)

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena a každý podnikatel si ji může navrhnout podle sebe. Obecně se však dodržují následující body:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu,
13. přílohy. (Srpková, J. 2011)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských

cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpková, J. 2011, str. 14)

2.2 Riziko

Riziko a s ním spojená nejistota jsou v současné době velmi významným atributem každodenního života. S postupem času prošel pojem riziko určitým historickým vývojem, kde hlavním chápáním rizika bylo určité nebezpečí nebo hrozba. Vyskytuje se ve všech lidských činnostech, a to především v činnostech podnikatelských. Původ slova rizika byl použit již v 17. století v souvislosti s lodní plavbou, neboť z italského překladu *risico* znamenal hrozbu pro blížící se loď. Avšak v dnešní době můžeme pojem riziko chápat v mnoha souvislostech. Riziko vychází z nejistoty, kterou lze chápat jako nejistý budoucí vývoj a má pozitivní nebo negativní význam. (Kruliš, J. 2011)

„Každý podnikový proces je zdrojem rizik. Některá rizika se uplatňují nepřímo, jiná mohou znamenat přímou hrozbu pro okolí – pro lidi, prostředí, materiální hodnoty.“ (Kruliš, J. 2011, str. 12)

Riziko lze definovat mnoha způsoby:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- pravděpodobnosti jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko),
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko),
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko),
- střední hodnota ztrátové funkce. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

Riziko lze tedy často chápat jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Je podmíněno nahodilostí, neúplností a nejednoznačností průběhu určitých ekonomických procesů a jejich výsledků. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

Riziko vždy vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Úroveň rizika a jeho růst určuje zranitelnost a hodnota aktiva, a také úroveň hrozby. Úroveň hrozby lze snížit pouze protipatřením. (Smejkal, V. a Rais, K. 2006)

Riziko je definováno jako *„účinek nejistoty na dosažení cílů“*. (ČSN ISO 31000)

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. V různých literaturách lze najít mnoho významů k tomuto pojmu. Obecně platí, že riziko je vymezeno třemi prvky, a to časovým rámcem, pravděpodobností výskytu a mírou důsledku.

Rizika se mohou vyskytnout v celém průběhu životního cyklu projektu. Rizika a míra ohrožení se zvyšuje:

- v závislosti na technologii,
- úměrně době trvání projektu,
- rozdílem mezi plánem a realizací,
- při neodbornosti projektového týmu a nedostatečných zkušenostech.

(Štefánek, R. 2011)

„Zdrojem (nositelem, příčinou) rizika může být nebezpečně se chovající člověk, rizikové technické zařízení, pracovní postup (technologie), nebezpečná látka (výbušná, hořlavá, toxická apod.) nebo energie (elektrická, kinetická, tepelná atd.).“ (Kruliš, J. 2011, str. 94)

2.2.1 Klasifikace rizik

Rizika lze členit z mnoha pohledů. Z tohoto důvodu je zde uvedeno jen základní členění.

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko je souhrnný pojem, který zahrnuje všechna rizika, jež ovlivňují podnikání a mají vliv na rozhodování podnikatele organizace. Jedná se o rozhodnutí o zahájení podnikání, samotném vzniku podniku a průběžném rozhodování při podnikání. (Podnikatelská rizika 2015 [online])

U čistého rizika existuje nebezpečí vzniku pouze negativních situací, čili nepříznivých odchylek od požadovaného stavu. Vztahuje se ke škodám na majetku, poškození zdraví či ztrátám na životech. Toto riziko se velmi často vyznačuje jako riziko pojistitelné. Lze se tedy proti němu chránit různými formami pojištění. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Systematické a nesystematické

Systematické riziko se systematicky mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. Hlavním zdrojem jsou např. peněžní změny v politice, změny daňového zákonodárství nebo celkové změny trhu. Tato rizika ohrožují všechny podnikatelské činnosti stejným

způsobem. Ve velké míře závisí na celkovém postavení trhu, a proto se také někdy můžeme setkat s označením tržní riziko. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Nesystematické riziko je jedinečné pro jednotlivé obory, projekty nebo firmy. Toto riziko se dá eliminovat na minimum, a to zavedením vhodné diverzifikace finančních investic. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Vnitřní a vnější

Vnitřním rizikem se rozumí takové riziko, které přímo vyplývá z faktorů uvnitř firmy. Za takové riziko lze považovat např. selhání pracovníků nebo narušení výrobních technologií. Vnější rizika jsou taková, která narušují podnik z vnějšího okolí, ve kterém firma působí. Mezi taková rizika patří např. konkurence, ekonomické prostředí nebo sociální prostředí. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Ovlivnitelná a neovlivnitelná

Ovlivnitelná rizika představují možnosti podnikatele reagovat na tato rizika a naklonit je ve svůj prospěch. Tato rizika jsou téměř vždy předem známa. „*Jako ovlivnitelné se pak chápe riziko, které lze eliminovat či oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminace nebo snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací (např. zvýšením kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje a zlepšením jejich přístrojového vybavení lze snížit rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií).*“ (Fotr, J. a Souček, I. 2011, str. 147) U neovlivnitelných rizik není předem jasné, zda nastanou a není možné je nijak eliminovat (např. ekonomická krize). (Fotr, J. a Souček, I. 2011)

Předvídatelná a nepředvídatelná

U předvídatelných rizik je podnikatel schopen již dopředu odhadnout, zda dané riziko nastane a zda je v jeho silách se na něj připravit. U nepředvídatelných rizik není možné určit, zda se projeví. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Primární a sekundární

Sekundární rizika vznikají při eliminaci rizik primárních. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Hmotná a nehmotná

U hmotného rizika lze jeho výše změřit, vypočítat nebo ocenit. Mezi taková patří např. nekvalitní dodávky nebo špatný výběr dodavatele. Naopak nehmotná rizika nelze předem odhadnout a vypočítat. Za taková rizika je považována např. změna legislativy. (Klasifikácia rizika, čisté riziko 2017 [online])

Dále lze rizika členit podle jejich věcné náplně:

- technicko – technologická,
- výrobní,
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- kreditní,
- legislativní,
- politická,
- environmentální,
- spojená s lidským činitelem,
- informační,
- zásahy vyšší moci. (Hnilica, J. a Fotr, J. 2009)

Členění z hlediska potenciální finanční ztráty:

- **kritické riziko** - ve všech případech vyústí riziko v bankrot firmy,
- **důležité riziko** - není zde ohrožení bankrotu firmy, ale bude potřeba finančních prostředků,
- **běžné riziko** - taková ohrožení jsou zpravidla kryta běžnými aktivy firmy. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

Vždy je nutné rozlišit riziko a nejistotu. Riziko je vždy spojeno s určitou aktivitou s nejistým výsledkem. Nejistota je pak spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů ovlivňující výsledky daných projektů.

Nejistota je vždy podmíněna:

- nedostatkem informací,
- použitím nevhodných a neověřených zdrojů informací,

- uplatněním nevhodných metod odhadu budoucího vývoje,
- náhodným charakterem procesů. (Hnilica, J. a Fotr, J. 2009)

2.2.2 Metody zvládání rizik

V této části práce jsou uvedena vhodná opatření ke snížení, zvládání nebo odstranění již vzniklého rizika.

Ignorování rizika (risk ignorance)

Jedná se o nejhorší případ, kdy vedoucí management neví o riziku a ani se nesnaží zavést analýzu rizik ke zjištění existenci rizik.

Akceptace rizika (risk retention)

Patří mezi nejčastější metody zvládání rizika. Spočívá v tom, že vedoucí management přijímá riziko takové, jaké je, neboť rizika, která nejsou velká, není nutné řešit.

Redukce rizika (risk reduction)

Jedná se o nejpoužívanější metodu zvládání rizik. Hlavní cílem je snížit riziko na nám přijatelnou úroveň. Tuto metodu je dobré využít při rizicích s velkou pravděpodobností výskytu hrozby.

Vyhnutí se riziku (risk avoidance)

Tato metoda se používá ve fázi kritického rizika, kdy použití ostatních metod není možné a nezůstává nic jiného, než se riziku vyhnout. Tato rizika se vyznačuje vysokou úrovní a velkým dopadem.

Transfer rizika (risk transfer)

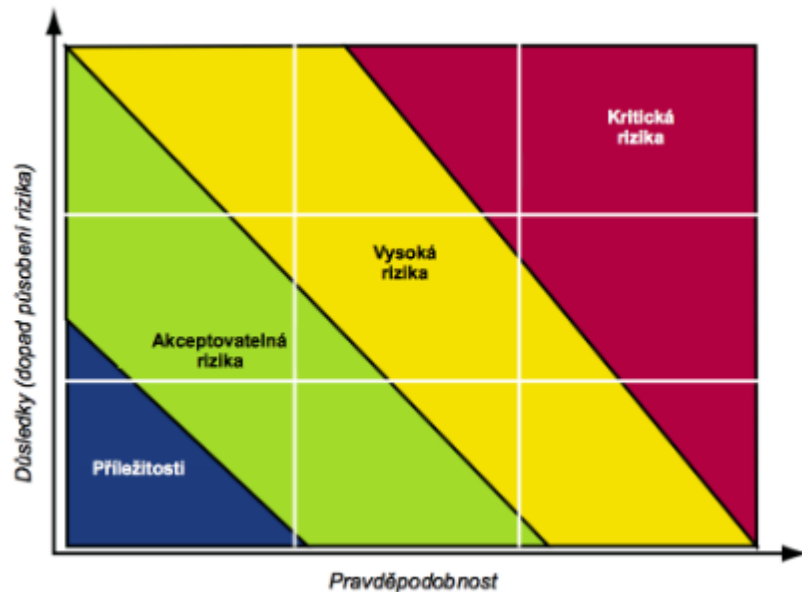
Transfer rizika představuje proces, při kterém je přenesena odpovědnost za riziko na jinou osobu. Zpravidla se jedná o silnějšího partnera např. outsourcingovou společnost. Tato rizika jsou velmi často nízkého charakteru hrozby, ale se zdrcujícím dopadem. (Zvládání rizik 2013 [online])

2.2.3 Rizikový apetit

Chuť riskovat neboli rizikový apetit lze vyjádřit pomocí pravděpodobnostního rizika a dopadu rizika. Pro toto vyjádření se používá riziková mapa, která je grafickým vyjádřením hodnocení rizik pomocí pravděpodobnosti vzniku rizika. Tato rizika jsou

znázorněna pomocí rizikových pásem. Avšak je důležité si uvědomit, že pro každý podnik je rizikový apetit individuální. (Společnost pro projektové řízení Česká republika 2013 [online])

2.2.3.1 Riziková mapa



Obrázek 1: Příklad rizikových pásem

Zdroj: Společnost pro projektové řízení Česká republika

Tabulka 1: Popis rizikových pásem

modré pásmo	velmi nízká rizika
zelené pásmo	akceptovatelná úroveň rizika
žluté pásmo	bezprostřední reakce na rizika
červené pásmo	kritická rizika

Zdroj: Společnost pro projektové řízení Česká republika

2.3 Řízení rizik

Hlavním cílem řízení rizik je identifikace rizik specifických pro určitou organizaci a následně přiměřenou reakci na tato rizika. Řízení rizik (Risk management) je proces, při kterém identifikujeme, hodnotíme, plánujeme a řídíme rizika k následné minimalizaci, v lepším případě k odstranění těchto rizik. „Cíl řízení rizik je proto trojnásobný. Musí

identifikovat rizika, ujmout se objektivní analýzy rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na tato rizika vhodným způsobem.“ (Merna, T. a Faisal, F. a Al - Thani. 2007, str. 2) Řízení rizik je soustavná činnost, která vede ke snížení dopadu rizika na projekt nebo k omezení pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika. Hlavním účelem řízení rizik je vyhnout se nepříjemným a nepředvídatelným událostem, vyhnout se krizovému řízení a zastavit vznik a eskalaci problémů. (Risk management [online]) Řízení rizik patří mezi důležitou součást projektového managementu. V tomto projektovém managementu se vedoucí osoby snaží za pomoci svých znalostí a schopností plnit požadavky projektu. (Svozilová, A. a 2011)

„Na management je často nahlíženo různými způsoby. V kontextu strategického řízení však poukazuje na vlastníky, manažery, vedoucí pracovníky či administrátory a radu ředitelů společnosti, kteří za společnost činí různá důležitá a strategická rozhodnutí. Ať už jako provozovatelé organizací, nebo ti, kteří rozhodují, management je odpovědný jak za celkový výkon, tak i za přežití své organizace.“ (Mohd, K. H. 2008, str. 18)

2.3.1 Měření rizika

Základním cílem měření rizika je stanovení jeho charakteristik. Aby toto stanovení mohlo být provedeno, je nutné zavést kritéria, ke kterému se riziko vztahuje.

V současnosti existují dvě základní kategorie měření rizika. Jedná se o kvantitativní a kvalitativní metody.

Kvantitativní měření rizika

Kvantitativní měření rizika jsou založena na matematickém výpočtu rizika, v důsledku jeho frekvence výskytu dané hodnoty a následně jejího dopadu. Jedná se tedy o číselné vyjádření daného rizika. Obvykle vyjadřují dopad ve finančních termínech jako např. v Kč. (Hnilica, J. a Fotr, J. 2009)

Kvalitativní měření rizika

U této metody měření nikdy nelze dospět k číselným charakteristikám. Tato metoda ke svému užití používá slov k popisu velikosti možných následků rizika, které se může přihodit. Používá se na začátku projektu jako přehled k identifikaci rizik, kterým je nutno se podrobněji zabývat. Je proto velmi nutné, aby kvalitativní analýza obsahovala co nejpřesnější fakta a dostupné údaje. (Hnilica, J. a Fotr, J. 2009)

2.3.2 Cíle řízení rizika

Cíle řízení rizika by se vždycky měly shodovat s těmi, které si podnikatel vytyčil. „*Manažer musí nejprve identifikovat riziko, dále pak musí riziko vyhodnotit, což zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty, zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání priorit. Rizikům, s nimiž je spojena vyšší tvrdost, budeme věnovat vyšší pozornost ve srovnání s riziky jinými.*“ (Smejkal, V. a Rais, K. 2013, str. 103)

2.3.3 Zdroje financování projektů

Obecně lze financování projektů charakterizovat jako činnost, která vede k získání finančních zdrojů k založení, chodu a rozvoji podnikání. Mezi základní členění finančních zdrojů patří financování z vlastních zdrojů, kde mezi základní formy financování patří základní vklad, nerozdělený zisk, subvence a dary. Druhým typem financování je financování z cizích zdrojů. Za takové zdroje lze hlavně považovat bankovní úvěry. (Fotr, J. a Souček, I. 2011) „*Cizí zdroje jsou všechny zdroje, které nejsou zdroji vlastními. Cizí zdroje lze klasifikovat jako prostředky, které byly podniku zapůjčeny, a které bude muset dříve či později vrátit, nebo financování cizím kapitálem/dluhem je možno charakterizovat jako substituci vlastního kapitálu kapitálem cizím s dodatečnými náklady (úroky).*“ (Fotr, J. a Souček, I. 2011, str. 49)

2.3.4 Proces managementu rizik

Obecně platí, že proces managementu rizik porovnává zjištěné výsledky analýzy rizika s takovými kritérii, která jsou pro nás přijatelná. Posuzuje a provádí možná rozhodnutí a řešení ke snížení daného rizika. „*Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů. Subjekty, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti), a tím zvyšují náklady na financování subjektu.*“ (Smejkal, V. a Rais, K. 2013, str. 102)

Tento složitý proces obsahuje následující kroky:

- stanovení kontextu,
- identifikace rizik,
- analýza rizik,

- hodnocení rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumávání,
- komunikaci a konzultaci.

Na následujícím obrázku je graficky zpracován proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000.



Obrázek 2: Proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000

Zdroj: ČSN ISO 31000 Management rizik – Principy a směrnice

2.4 Stanovení kontextu

Hlavním cílem této fáze je vymezit základní cíle projektu a shromáždit všechny potřebné podklady a informace o daném projektu. Nezbytnou součástí tohoto kontextu je seskupení zkušeností z podobných předešlých projektů. (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

Výsledné cíle stanovení kontextu:

- sestavení plánu managementu rizik,
- schválení plánu,
- doplňující podklady k projektu,
- nalezení zkušeností z obdobných předešlých projektů. (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

2.5 Identifikace rizik

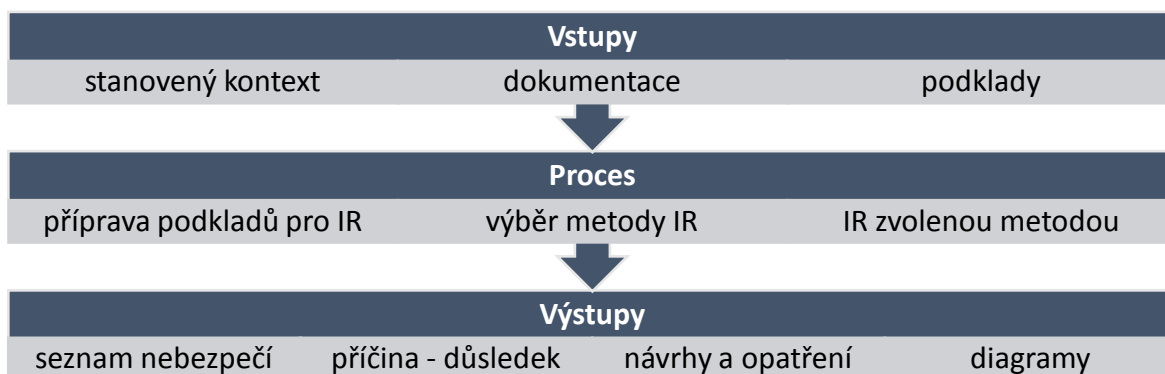
Tento proces je součástí procesu risk managementu a poskytuje základ pro analýzu rizik, pro lepší porozumění riziku, určení možností výskytu a možných důsledků. Jedná se o nejdůležitější fázi analýzy rizika. „*Identifikace rizik sestává z určení toho, která rizika pravděpodobně ovlivní projekt a z dokumentace každého z nich. Identifikace rizika by měla zahrnout interní i externí rizika.*“ (Merna, T. a Faisal, F. a Al – Thani. 2007, str. 28) Cílem této fáze je identifikovat co největší možný výskyt negativních faktorů, které mohou ovlivnit celkový výsledek daného projektu. Nejčastěji se identifikace rizik používá ve fázi přípravné, ale i v celé fázi životního cyklu projektu, neboť během existence se mohou vyskytnout nová ohrožující rizika. Zahrnuje mnoho osob, které souvisí s projektem. Jedná se především o uživatele projektu, dodavatele, manažery nebo zákazníky.

2.5.1 Proces identifikace rizik

Proces identifikace rizik se člení na tři základní položky, které spolu vzájemně souvisí. Jedná se o vstupy, samotný proces identifikace rizik a výstupy. Pro lepší pochopení rizika musí být všechny tyto položky dodrženy.

„*Cílem identifikace rizik či rizikových faktorů je dospět pokud možno k vyčerpávajícímu souboru faktorů, které by mohly (nejen negativně, ale také pozitivně) ovlivnit dosažení cílů připravovaných nebo realizovaných investičních projektů, a tím i míru jejich úspěšnosti.*“ (Fotr, J. a Souček, I. 2011, str. 152)

Avšak při vlastní identifikaci rizik je nutné dodržovat určité vstupy, uplatnění vhodných metod, nástrojů a také pracovníků, kteří disponují určitými znalostmi pro realizaci investičního projektu nezbytných. (Fotr, J. a Souček, I. 2011)



Obrázek 3: Proces identifikace rizik

2.5.2 Metody identifikace rizik

Existuje několik metod pro identifikaci rizik, jejichž hlavním úkolem je zjistit, popsat a identifikovat rizikové faktory. Tyto metody lze rozdělit na univerzální metody, které slouží převážně k získávání informací a metody ostatní, které mají speciální použití.

a) Univerzální metody

Brainstorming („bouření mozků“) – jedná se o jednu z nejčastějších metod používaných při hledání rizik. Smyslem této metody je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma a následný výběr nejlepších nápadů. Jednotlivé nápady by však neměly být hodnoceny, neboť i špatný nápad může inspirovat ostatní účastníky. U této metody je nejdůležitější množství podaných návrhů. Čím je jich více, tím víc účastníků bude inspirováno. Hlavní výhodou této metody je její různorodost využití. Lze ji použít jak v identifikaci rizika, tak i k řešení náprav rizika. Brainstorming v písemné podobě se nazývá brainwriting.

Technika „Pre – Mortem“ („před smrtí“) - je velmi často kombinována s metodou brainstorming. Je specifická tím, že daný projekt ještě neproběhl, ale členové týmu si mají představit, že daný projekt již skončil a co všechno negativního nám přinesl. Je charakteristická zábavnou formou a přináší identifikaci rizik z jiné perspektivy.

Afinitní diagramy – tyto diagramy jsou často nazývány jako diagramy příbuznosti, neboť příbuzné oblasti rizik jsou uspořádány do logických skupin. Používá se po skončení brainstormingu nebo brainwritingu k uspořádání a přehlednosti velkého množství navržených nápadů.

Strukturované rozhovory, diskuze s experty – tyto rozhovory mají předem danou strukturu a využívají se pro prvotní identifikaci rizik.

Metoda Delphi – na rozdíl od předešlých využívá psaného projevu. Lze ji chápat jako brainstorming na papír. Využívá se především tehdy, pokud není možnost diskuze. Nejčastěji jsou rozeslány dotazníky, které jsou pak následně vyhodnoceny. Metoda obsahuje velmi přesné a kvalifikované odpovědi. Její hlavní nevýhodou je její časová náročnost.

Dotazníky – používají se při negativních zkušenostech z předešlých projektů. (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

b) Ostatní metody

SWOT analýza – jedná se o analýzu strategického managementu, kde výsledkem je definování konkrétní strategie, co budeme dělat, abychom něco zlepšili. Používá se hlavně k vyhodnocení současného stavu z různých hledisek. Cílem je posoudit vnitřní předpoklady systému k uskutečnění určitého záměru a podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení určené externím prostředím. Základním principem této analýzy je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Kontrolní seznamy – často nazývané jako checklisty, je velmi jednoduchá metoda obsahující seznam položek, které by se měly provést. Kontrolní seznam vychází z nějaké dobré praxe, pomocí které je vytvořený. Využívá seznam položek, kroků a úloh, podle kterých se ověřuje správnost nebo úplnost nějakého zařízení, nebo úplnost před spuštěním zařízení. Po splnění určité položky ze seznamu se daná položka odškrtnává. Výsledek je možné zaznamenat jen pouze jako ANO/NE. Hlavní výhodou této metody je, že máme všechny úkoly na jednom papíře a není tak možné na některý zapomenout. Tuto metodu je možné použít nejen jako metodu preventivní, ale i jako metodu zpětného zjišťování příčiny nějakého problému.

Analýza předpokladů a omezení – obsahuje předpoklady a omezení, která musí projekt respektovat. Tyto předpoklady musí být přesné, stabilní a neměnicí se v čase.

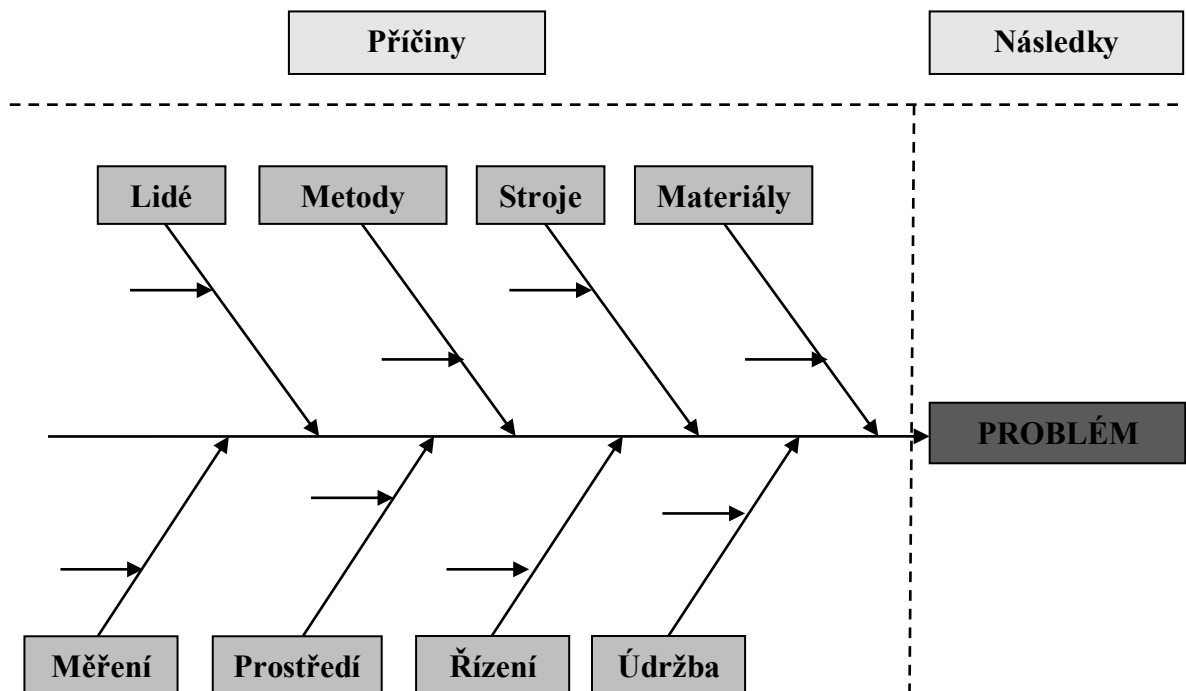
Analýza kořenových (prvotních) příčin – využívá se především k bližší analýze rizika a ke zpřesnění struktury „příčina – riziko – účinek“. Je založena na poznání prvotní příčiny a následném nalezení opatření pro nejúčinnější zamezení rizika.

Diagramy

▪ Analýza příčin a následků (Ishikawa diagram)

Ishikawa diagram, často nazývaný diagram rybí kosti vychází z jednoduché kauzality – každý následek (problém) má svoji příčinu, nebo kombinaci příčin. Vzhledem ke svojí univerzálnosti nachází uplatnění nejen v oblasti rizik a řešení problémů, tak i v oblasti kvality při hledání příčin nekvality. Příčiny se většinou hledají v základních dimenzích, např. 8M (Lidé, Metody, Stroje, Materiály, Měření, Prostředí, Řízení, Údržba).

Na následujícím obrázku je uveden systém Ishikawa diagramu.



Obrázek 4: Ishikawa diagram

▪ Systémové a procesní diagramy

Tato metoda vychází z výrobních a manažerských funkcí. K provedení systémové analýzy se používá diagram, který ilustruje procesní tok. Výhodou této metody je schopnost nalezení rizik, která nejdou odhalit metodami jinými. Mezi hlavní nevýhodu patří časová nákladnost, kdy je zcela nemožné prověřit všechny procesy související s projektem. (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

▪ Diagram vlivů

„Diagram vlivů patří do skupiny technik s použitím diagramů. Jejich použití je širší než jen pro identifikaci rizik, slouží i k následné analýze a hledání způsobu ošetření rizika.“ (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011, str. 248)

▪ Diagram pole sil, analýza pole sil

Na začátku této metody je důležité si nejprve jasně definovat cíl, kterého má projekt dosáhnout. Tento diagram má uprostřed definovány cíle projektu, kde z levé strany se zobrazují pozitivní síly a z pravé strany síly negativní, které se od cílů vzdalují. Hlavní výhodou této metody je její přehlednost a názornost. (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

Metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí:

- **Předběžná analýza nebezpečí** – PHA,
- **Studium nebezpečí a provozuschopnosti** – HAZOP,
- **Co se stane, když** – What – if,
- **Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body** – HACCP,
- **Analýza příčin a důsledků poruch** – FMEA,
- **Údržba zaměřená na bezporuchovost** – RCM,
- **Analýza ochranných vrstev** – LOPA,
- **Analýza lidské spolehlivosti, bezporuchové činnosti člověka** – HRA + další související metody – TESEO, THERP, SLIMM, CREAM,
- **Posuzování rizik životního prostředí** – ERA. (Korecký, M., Trkovský, V., 2011)

2.6 Analýza rizik

Třetí fází procesu risk management je analýza rizik. Následuje hned po identifikaci rizik. Obecně lze analýzu rizik chápat jako proces pochopení povahy rizika a stanovení úrovně rizika. „Analýza rizik slouží ke stanovení velikosti, pravděpodobnosti a dopadu rizik. Současně stanovuje jejich negativní důsledky a identifikuje možnosti, že tyto důsledky budou mít dopad do projektu.“ (Hujňák, J. a Hujňák, P. a Motal, M. 2013, str. 13) Poskytuje základ pro hodnocení rizika a pro rozhodnutí o zacházení s rizikem. Zahrnuje i odhad rizika. Může být vykonávána do různé hloubky v závislosti na rizicích, účelu analýzy a dostupných informacích, údajích a zdrojích. „Analýza rizik má stanovit, v jakém rozsahu mohou tato rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření. Z praxe je spolehlivě ověřeno pravidlo 80 : 20, kdy 80 % dopadů je způsobeno 20 % rizik, má tedy smysl věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na cíle projektu a začít je řešit jako první.“ (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011, str. 254)

Zhodnocení analýzy rizik:

- kvantitativní AR (číselné vyjádření),
- kvalitativní AR (slovní vyjádření),
- polo/semikvantitativní AR (spojení dvou předchozích AR). (Korecký, M. a Trkovský, V. 2011)

Základní pojmy související s analýzou rizik

V následujícím textu jsou stručně shrnuty pojmy související s analýzou rizik pro lepší porozumění a orientaci v textu.

Aktivum je cokoli, co představuje pro určitý subjekt nějakou hodnotu, která je v rámci působení hrozby snižována. Aktiva se obvykle dělí na hmotná (nemovitosti, cenné papíry, peníze, atd.) a nehmotná (informace, autorská práva, morálka pracovníků, atd.). (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

Hrozba je označována jako síla, která má negativní vliv na bezpečnost a může způsobit škodu. Každá hrozba způsobuje škodu, která se obecně nazývá dopad hrozby. Hrozba je charakterizována svojí úrovní. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

Protiopatření je proces, který byl předem navržen pro eliminaci působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření je charakterizováno efektivitou a náklady, kde efektivita vyjadřuje, jak protiopatření sníží účinky hrozeb. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013) *„Protiopatření se zaměřují na oblasti snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění, dále se pak zaměřují na oblast obnovení činnosti po působení hrozby.“* (Smejkal, V. a Rais, K. 2013, str. 83)

Zranitelnost lze chápat jako nedostatek nebo stav aktiva, kterého může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího stavu. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. (Smejkal, V. a Rais, K. 2013)

2.7 Hodnocení rizik

Je považováno za proces, při kterém se provádí porovnání rizik zjištěných analýzou s úrovní přijatelnosti rizik. Hodnocení rizik vychází ze stanoveného kontextu. Výsledkem je rozhodnutí, které riziko je nutné dále šetřit, a které je možné přijmout. Pokud to není jednoznačné, je možné rozhodnout i o potřebě další analýzy. *„Výsledky analýzy rizika poskytují podklady pro posouzení, zda riziko spojené s určitým objektem (firmou, složkami jeho aktiv, rozvojovými plány či investičními projekty) je přijatelné či nepřijatelné. Velikost přijatelného, resp. tolerovaného rizika (Risk Appetite) představuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity.“* (Hnilica, J. a Fotr, J. 2009, str. 84)

Základní kroky hodnocení rizik:

- a) kategorizace/klasifikace pracovních činností,
- b) identifikace nebezpečí,
- c) stanovení rizik,
- d) rozhodnutí o přijatelnosti rizika,
- e) příprava nápravných opatření ke snížení rizika,
- f) posouzení, zda plán nápravných opatření je odpovídající. (Rizika a jejich analýza [online])

2.8 Ošetření rizik

V této fázi projektu se připravuje strategie, kdy je potřeba ošetřit rizika projektu. Je to tzv. proces posouzení možností rizik, která jsou k dispozici a vybrat ta nejvýhodnější. „*Východiskem rozhodování jsou informace o ohrožených segmentech projektu, o zdrojích nebezpečí a o nebezpečích a scénářích nebezpečí, které rozhodovatel získá ze závěrů analýzy rizika. Tyto informace však samy o sobě nedostačují, a proto musí rozhodovatel brát v úvahu ještě mnohá další hlediska (sociální, politická, ekonomická aj.).*“ (Tichý, M. 2006, str. 231) K tomuto procesu se velmi často používá 4T strategie.

4T Strategie

TREAT – tato strategie je charakterizována tím, že rozhodovatel přijme nápravná opatření ke snížení nebo odstranění nežádoucího rizika. Lze tak učinit preventivními opatřeními, diverzifikací a alokací rizik.

TERMINATE – představuje ukončení projektu z důvodu obavy před realizací v rámci vysoké míry rizika.

TRANSFER – jinak přenesení rizika třetí osobou. Spočívá v přesunu rizika na někoho jiného. Ve většině případech se jedná o převzetí rizika pojišťovnou za poskytnutí finanční částky. Avšak může se jednat i o přenesení rizika na ručitele, kapitálové trhy nebo zálohovat zástavním právem.

TAKE – lze v překladu chápat, jako převzetí rizika takového, jaké je. Často je označována jako nulová strategie, kdy není vyvíjena žádná činnost ke snížení rizika. Je to dáno tím, že při ošetření tohoto rizika by nám mohla vzniknout další nežádoucí rizika a s nimi spojené

náklady. U této strategie je rozhodovatel seznámen s náklady, které mu mohou v průběhu realizace projektu vzniknout. (Tichý, M. 2006)

V následující tabulce jsou uvedeny doporučené metody pro ošetření rizika ve firmě.

Tabulka 2: Metody řešení problému rizika

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	TERMINATE (ukončení)	TRANSFER (přenesení)
Nízká tvrdost	TREAT (ošetření)	TAKE (přijmutí)

Zdroj: vlastní zpracování podle Smejkal, V., Rais, K., 2013

2.9 Monitorování, komunikace

V risk managementu je důležité soustavně monitorovat a znovu vyhodnocovat stávající nebezpečí. Tento proces musí trvat po celou dobu trvání projektu. Hlavním cílem je znovu ověřovat analýzy rizika, rozhodování o riziku a závěry, které byly stanoveny pro daný projekt. (Tichý, M. 2006)

„Mezi sledováním rizika a ostatními kroky managementu rizika, včetně analýzy rizika, musí být pevná zpětná vazba, aby se poznatky neprodleně přenášely do rozhodování. Proto je důležité mít ve sledování rizika systém, který zajistí záznam poznatků do evidence.“ (Tichý, M. 2006, str. 252)

V rámci komunikace a poradenství je také nezbytně nutné pravidelně komunikovat a přenášet informace o aktuálním dění ve firmě, rizicích a řešeních napříč celé firmy.

3 SWOT ANALÝZA

Tato analýza se používá k posouzení úspěšnosti podnikání a k vyhodnocení současného stavu z různých hledisek. „Přestože se již v 50. letech 20. století objevilo mnoho ‚sofistikovanějších‘ nástrojů, SWOT zůstává nejpobulárnějším strategickým nástrojem managementu.“ (Spender, J. – C. 2014, str. 50)

Cílem je posoudit vnitřní předpoklady systému k uskutečnění určitého záměru a podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení určené externím prostředím. Tato metoda spadá do strategického plánování ke stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru nebo podniku.

„SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.“ (Váchal, J., Vochozka, M. a kol. 2013, str. 432)

- S** trengths (silné stránky) – zde se vyznačují případy, které přinášejí výhody firmě i zákazníkům.
- W** eaknesses (slabé stránky) – zde se vyznačují případy, které by firma mohla zlepšit, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
- O** pportunities (příležitosti) – zde se vyznačují případy, které by mohly zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky nebo přinést firmě větší úspěch.
- T** hreats (hrozby) – zde se vyznačují případy, které mohou snížit poptávku nebo aktivovat nespokojenost zákazníků. (Jakubíková, D. 2013)

„SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.“ (Jakubíková, D. 2013, str. 129) Je doporučováno začít analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které se týkají vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (ekonomické, politicko-právní faktory, atd.) tak mikroprostředí (zákazníci, konkurence, atd.). Poté následuje SW analýza, která zahrnuje vnitřní prostředí firmy (cíle, zdroje, mezilidské vztahy, kvalita managementu, aj.). (Jakubíková, D. 2013)

Níže jsou znázorněny příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobré jméno firmy, - stálá značka, - jedinečné technologie, patenty, licence, - kvalifikovaní zaměstnanci, - reference, - poloha podniku, - kvalitní výrobky, aj. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - zadluženost, - špatně nastavený strategický záměr, - nízká kvalita výrobků a služeb, - nedostatečná komunikace, - nevhodná marketingová strategie, - nízké tržby, - vysoké náklady, aj.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy, - oslovení nových zákazníků, - odstranění mezinárodních bariér, - nové reference, - diverzifikace, - rozšíření nabídky výrobků, aj. 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - nárůst cen dodavatelů, - konkurence, - změny potřeb odběratelů, - cenová válka, - bariéry trhu, - platební neschopnost zákazníků, aj.

Zdroj: vlastní zpracování podle Smejkal, V., Rais, K., 2013

Je možné se setkat s různými návrhy SWOT analýzy. Pro ukázkou může vypadat například takto:



Obrázek 5: Návrh SWOT analýzy

Zdroj: www.dreamacademy.cz

3.1 Postup tvorby SWOT analýzy

Pro správné pochopení SWOT analýzy je uveden proces vysvětlující jednotlivé kroky této analýzy k dosažení předem vytyčeného cíle.

Na základě sestavené SWOT analýzy lze následně určit:

- ziskové a ztrátové oblasti podnikání,
- konečný stav v jednotlivých oblastech,
- opatření k dosažení konečných stavů. (Krechovská, M. a Taušl Procházková, P. 2011)

Aby byla SWOT analýza co nejefektivnější, je nutné dodržet následující sled kroků.

1. Analýza interního prostředí – silné a slabé stránky + stanovení parametrů.
2. Analýza externího prostředí – příležitosti a hrozby + stanovení parametrů.
3. Ohodnocení/obodování jednotlivých parametrů v rámci kvadrantů.

(silné stránky a příležitosti od +1 do +5, slabé stránky a ohrožení od -1 do -5).

4. Doplnění analýzy o další rozměr a přiřazení k jednotlivým parametrům váhy.

(součet vah v jednotlivých kvadrantech musí být roven 1).

5. Vynásobení hodnoty váhy s hodnocením.

6. Součet hodnot v každém kvadrantu.

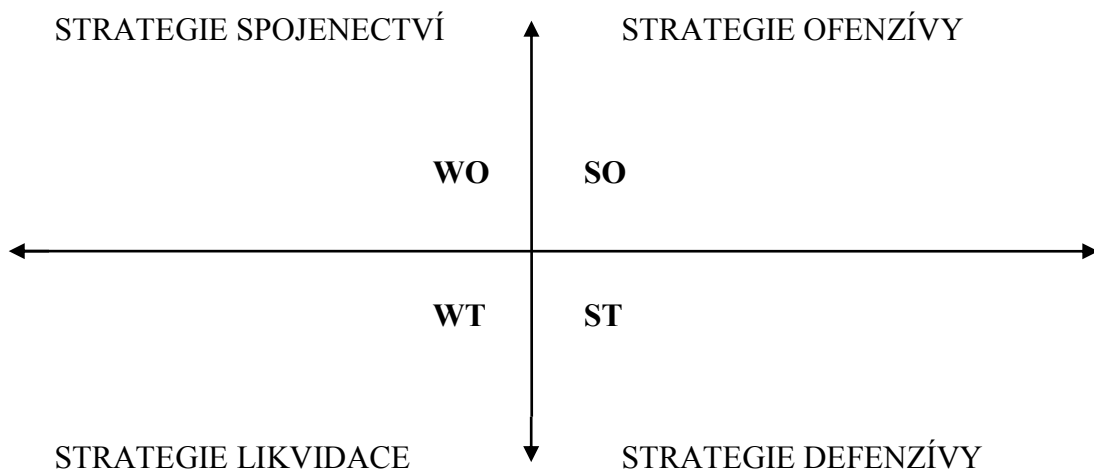
7. Výpočet interní části SWOT analýzy.

8. Výpočet externí části SWOT analýzy.

9. Výpočet konečné bilance (hrozby – příležitosti).

3.2 Modelové strategie řízení

SWOT analýza je základem pro určení strategie firmy a její následné prosperity. Je velmi důležitým nástrojem pro plnění dlouhodobých cílů. Na níže uvedeném obrázku jsou uvedeny modelové strategie řízení:



Obrázek 6: Využití SWOT analýzy při strategickém řízení

SO – (strengths opportunities) – hodně silných stránek a hodně příležitostí

ST – (strengths threats) – hodně silných stránek a hodně hrozeb

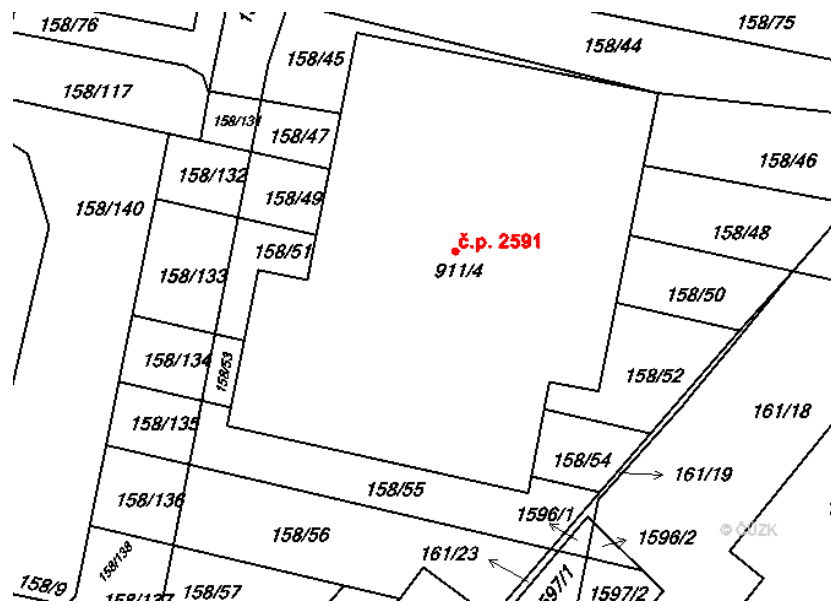
WO – (weakness opportunities) – hodně slabých stránek a hodně příležitostí

WT – (weakness threats) – hodně slabých stránek a hodně hrozeb

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL PODNIKU LAMBO, S. R. O.

Podnik LAMBO, s.r.o. bude situován v Jihomoravském kraji, ve městě Kyjov. Jedná se o dceřiný podnik pro společnost RUKO CZ Präzisionswerkzeuge s.r.o.



Obrázek 7: Umístění společnosti LAMBO, s.r.o.

Zdroj: <https://regiony.kurzy.cz>

„Společnost RUKO CZ Präzisionswerkzeuge s.r.o. (dále jen RUKO CZ) byla založena obchodní společností RUKO GmbH Präzisionswerkzeuge (dále jen RUKO GmbH) s registrovaným sídlem ve Spolkové republice Německo. Nově založená společnost RUKO CZ odkoupila od společnosti Vrtáky a.s. technologii na výrobu vybrušovaných vrtáků do kovu, a pokračuje tak v tradici výroby profesionálních nástrojů v Kyjově. Podnikatelskou činnost společnost zahájila 1. 3. 2012. 100% majoritní vlastník společnost RUKO GmbH je součástí německého koncernu Rothenberger Werkzeuge GmbH.“ (RUKO CZ 2012 [online])

Stávající technologické zařízení umožňuje výrobu vybrušovaných vrtáků pravo i levořezných s různými typy šroubovic a výbrusů špičky, s úhly šroubovice od 12 stupňů do 40 stupňů v průměrech od 1 mm do 20 mm. (RUKO CZ 2012 [online])

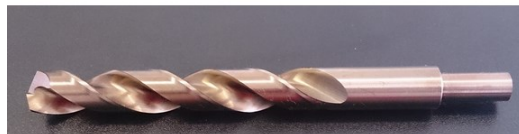
Z důvodu rozšíření výroby společnosti RUKO CZ byl tento podnik přemístěn do nově vybudované haly ve městě Vracov. Společnost LAMBO, s.r.o. tedy nahradí stávající prostory. Z hlediska lepší dostupnosti a kvalifikovanosti stávajících zaměstnanců společnosti RUKO CZ přebírá po domluvě LAMBO, s.r.o. část jejich zaměstnanců.

Předmět podnikání

Společnost LAMBO, s.r.o. bude soukromou kapitálovou společností, která bude působit ve strojírenském odvětví. Hlavním předmětem podnikání bude výroba vybrušovaných vrtáků z kvalitní rychlořezné oceli a CNC soustružení a frézování. Dále bude výroba vybrušovaných vrtáků rozšířena o výrobu polotovarů přesných nástrojů – jádrových vrtáků, stupňovitých vrtáků a záhlubníků. LAMBO, s.r.o. hodlá svým zákazníkům nabízet také bronzování, spektrální analýzu oceli, značení laserem a černění – pasivace.

Bronzování

Tato metoda přináší vizuální úpravu povrchové kovově lesklé barvy kovových dílů na bronzový odstín. Bronzování má pouze vizuální efekt a nijak nemění vlastnosti těchto dílů.



Obrázek 8: Bronzování

Zdroj: <https://www.rukocesko.cz>

Spektrální analýza oceli

Jedná se o spektrální analýzu chemického složení oceli přístrojem SPECTROTES CCD – TXC 03.



Obrázek 9: Přístroj SPECTROTES CCD – TXC 03

Zdroj: <https://www.rukocesko.cz>

Značení laserem

Jedná se o metodu značení kovových dílů. Laser umožňuje značit alfanumerické znaky různých tvarů, fontů, loga dle předlohy atd. Je určen především pro značení vrtáků, závitníků, fréz a výstružníků.



Obrázek 10: Laserový přístroj

Zdroj: <https://www.rukocesko.cz>

Černění – pasivace

Během procesu pasivace dochází ke vzniku vrstvy oxidu Fe_3O_4 na povrchu pasivovaného dílu. Tato vrstva má tmavomodrou až černou barvu.



Obrázek 11: Černění – pasivace

Zdroj: <https://www.rukocesko.cz>

4.1 Orientace a struktura společnosti LAMBO, s.r.o.

Cílový trh

Cílovým trhem společnosti LAMBO, s.r.o. budou především západní země, hlavně Německo. Hlavním dodavatelem společnosti se předpokládá být Čína, ze které se budou dovážet polotovary k dalšímu zpracování nebo hotové výrobky k přebalení a následnému poskytnutí odběratelům. Kamenné obchody nebudou k dispozici, ale pro domácí trh bude zřízen internetový e-shop, ve kterém budou nabízeny výrobky společnosti LAMBO, s.r.o.

Krátkodobé cíle

Těchto cílů se bude snažit společnost dosáhnout v rozmezí do jednoho roku a budou směřovat k naplnění cílů dlouhodobých. Mezi krátkodobé cíle bude pro podnik LAMBO, s.r.o. důležité především zisk patřičného postavení na trhu a oslovení nových zákazníků. Rozhodujícím faktorem bude konkurence, která v tomto odvětví hraje významnou roli. Primárním cílem společnosti bude uspokojení potřeb stálých zákazníků a získat důvěru zákazníků potenciálních.

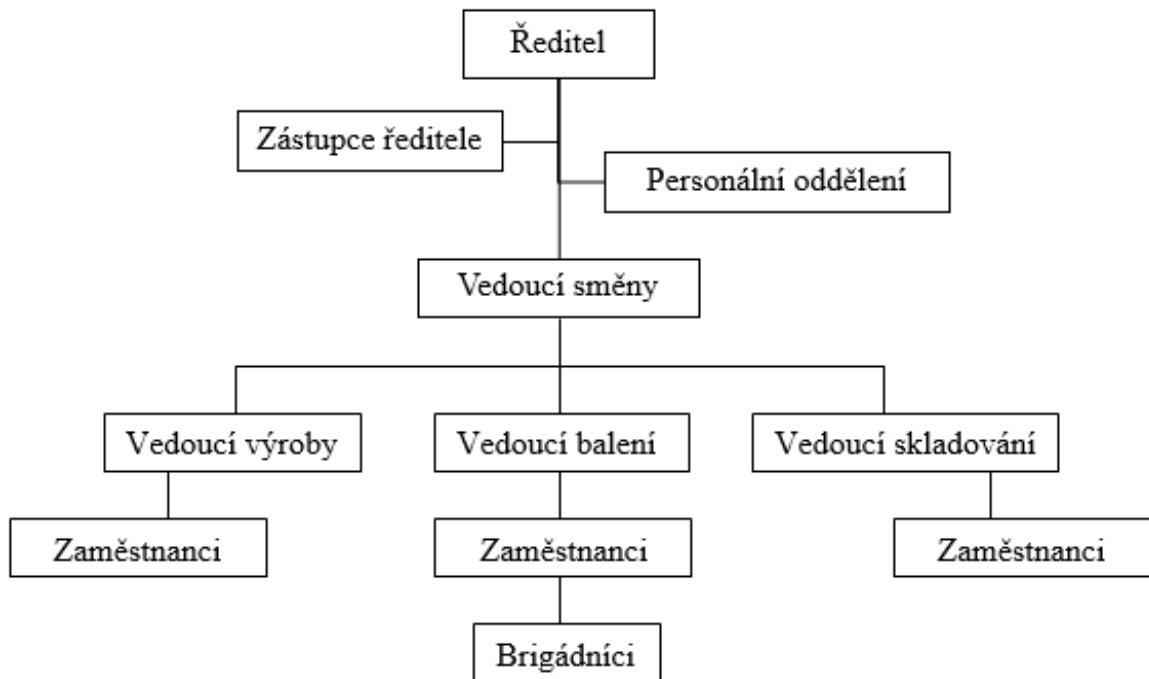
Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle hodlá majitel společnosti splnit v několika následujících letech, maximálně však do deseti let. Majitel hodlá rozšířit výrobní prostory a v souvislosti s tím i poskytované služby pro maximální uspokojení zákazníků. S tím souvisí i nábor nových pracovníků a rekvalifikace stálých zaměstnanců pro výkon nových služeb. Dlouhodobým cílem bude vynakládání finančních prostředků na reklamu a propagaci společnosti. Nedílnou součástí bude i maximalizace zisku.

K naplnění těchto cílů je zapotřebí:

- vyrábět kvalitní výrobky,
- zdokonalovat výrobu,
- snižovat náklady,
- získávat nové zákazníky,
- sledovat finanční situaci podniku,
- modernizovat,
- kvalifikovat zaměstnance.

Organizační struktura



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti LAMBO, s.r.o.

V čele společnosti bude stát ředitel zakládající společnost LAMBO, s.r.o. Bude jmenován jeho zástupce, který bude plně zpravomocněn v době jeho nepřítomnosti. Kontrolu finančních prostředků společnosti a vyřizování personálních záležitostí bude mít na starost personální oddělení v čele s hlavní účetní firmy. Výrobní proces budou mít na starost tři vedoucí směny. Je to dáno hlavně třísměnným provozem. Pod hlavním vedoucím směny budou stát další tři vedoucí. Bude to vedoucí výroby, který bude mít na starost oddělení pro výrobu, zahrnující především strojní obrábění výrobků a jejich přetváření na výrobky požadované. Druhým vedoucím bude vedoucí balírny. Ten bude mít na starost dohlížet na správné balení jednotlivých kusů výrobků nebo sad. Důležitým úkolem bude i dohled nad správným značením těchto výrobků. Do tohoto oddělení bude možné přijmout po zaškolení brigádníky. Bude se však jednat o kvalifikované brigádníky se zkušenostmi v oboru. Posledním vedoucím bude vedoucí skladování. Pod jeho vedením budou zaměstnanci naskladňovat sklady, ale také zásobovat výrobní proces. Nedílnou součástí bude pomoc v balící výrobě, kde bude nutné zásobovat daný úsek hotovými výrobky k jejich komplementaci. Následně pak bude jejich povinností tyto zkompletované výrobky předat přepravující společnosti a následnému odvozu k odběratelům.

4.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Postup založení společnosti s.r.o. představuje zdlouhavý proces. Skládá se z několika kroků, které budou muset být splněny, aby došlo k založení společnosti.

Pro založení společnosti s ručením omezeným bude nutno dodržet následujících kroků:

- a. sepsání společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- b. složení základního kapitálu,
- c. získání živnostenských oprávnění,
- d. zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- e. registrace společnosti u finančního úřadu. (Společnost s ručením omezeným 2018 [online])

Právní předpisy a příprava dokumentace

Před samotným založením bude nezbytně nutné si prostudovat řadu právních předpisů, a to obchodní zákoník, živnostenský zákon, občanský soudní řád, daňové zákony a další. V této fázi budou taktéž připravovány dokumenty k sepsání společenské smlouvy a nezbytnou součástí bude i dokument k ověření podpisu zakladatele.

1) Sepsání společenské smlouvy formou notářského zápisu

V této fázi bude nutné sehnat notáře, který sepíše společenskou smlouvu a zkontroluje dokumenty nutné k jejímu sepsání. Následně bude zřízen bankovní účet u bankovní společnosti. S tímto účtem bude společnost v budoucnu dále disponovat.

Společenská smlouva musí obsahovat:

- a. firmu a sídlo společnosti,
- b. určení společníků firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c. předmět podnikání,
- d. výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka,
- e. lhůtu splácení vkladu,
- f. jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- g. určení správce vkladu. (Společnost s ručením omezeným 2018 [online])

2) Složení základního kapitálu společnosti

Na nově zřízený účet bude následně složen základní kapitál společnosti. Na vyžádání banka vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. K tomuto vydání je nutné předložit bance společenskou smlouvu. Toto potvrzení bude následně sloužit jako jeden ze zakladatelských dokumentů a bude nutné jej předložit při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Zápisem společnosti do obchodního rejstříku se stanou vklady majetkem celé společnosti. Společnost s nimi bude nadále disponovat dle svého uvážení.

3) Získání živnostenských oprávnění

Pro zapsání společnosti do obchodního rejstříku je nutné získání živnostenského oprávnění a dalších dokumentů.

4) Zápis společnosti do obchodního rejstříku

Návrh o zápis do obchodního rejstříku bude podán u příslušného rejstříkového soudu v Brně. Tento návrh podepíše všichni jednatelé na základě úředně ověřených podpisů. Poplatek za zapsání společnosti do obchodního rejstříku bude zpětně proplacen ze základního kapitálu. Po zapsání společnosti do obchodního rejstříku bude společnosti vyhotoven dokument „Rozhodnutí o zápisu“.

Zápisem do obchodního rejstříku vznikne společnost s ručením omezením. Tímto dnem vznikne pro společnost povinnost vést podvojně účetnictví.

5) Registrace společnosti u finančního úřadu

První povinností po založení společnosti bude její registrace u místně příslušného finančního úřadu. Tato povinnost začíná dnem zápisu společnosti do obchodního rejstříku a trvá třicet dnů. Po registraci obdrží společnost od finančního úřadu osvědčení o registraci k dani s daňovým identifikačním číslem (DIČ) k němu přiloženým.

5 RIZIKA PŘI ZAKLÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI

Každé podnikání s sebou nese určitá rizika a při založení je nutné brát v úvahu mnoho dílčích faktorů. Na počátku musí být myšlenka. Avšak podnikatel si sám musí odpovědět na otázku, v jakém odvětví chce podnikat. Poté následuje mnoho dalších aktivit. V oblasti právní je nutné dobře znát zákony a předpisy upravující založení podniku i samotnou podnikatelskou činnost. V této fázi je nutné zvolit si i právní formu podnikání. V oblasti obchodní je nutné vymezit si předmět podnikání a cílový trh, kterému se výrobky budou nabízet. V ekonomické oblasti je důležité najít zdroj financování podnikatelských prostředků a sestavení zakladatelského rozpočtu. Při zakládání podniku je nejdůležitějším dokumentem podnikatelský plán.

Dobře vyhotovený podnikatelský plán však nezaručuje, že bude podnikání úspěšné. Vždy je riziko, že se podnikání odchýlí nesprávným směrem. Ne vždy si rizika způsobíme sami. Může se jednat o rizika politického charakteru, kdy dojde ke změně legislativy, ekonomického, způsobeného inflací nebo rizika bezpečnostního charakteru.

5.1 SWOT analýza

Tato metoda spadá do strategického plánování ke stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru nebo podniku. Pomocí SWOT analýzy jsou v následující tabulce vyhodnoceny vnitřní a vnější faktory (interní a externí). V rámci vnitřních faktorů jsou zařazeny silné a slabé stránky, které mohou být do určité míry ovlivnitelné podnikatelem. Podnikatel se snaží tyto faktory v zájmu fungování společnosti co nejlépe ovlivnit ve svůj prospěch. Z vnějších faktorů jsou uvedeny příležitosti a hrozby. Tato rizika však nejdou podnikatelem ovlivnit a představují největší riziko pro fungování společnosti.

Pro potřeby bakalářské práce je SWOT analýza aplikována na nově zakládající společnost LAMBO, s.r.o. V takové fázi je pro společnost důležité dobře se orientovat na trhu a dosáhnout co nejvyššího počtu zákazníků, kde klíčovou roli hraje konkurence. Cílem SWOT analýzy je určení rizikových částí a faktorů společnosti LAMBO, s.r.o. Pro lepší názornost a srozumitelnost je SWOT analýza v prvotní fázi zobrazena pomocí tabulky a následně jsou jednotlivé faktory slovně okomentovány.

V následující tabulce je provedena SWOT analýza zakládající společnosti LAMBO, s.r.o.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti LAMBO, s.r.o.

VNITŘNÍ FAKTORY							
SILNÉ STRÁNKY (+)	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN	SLABÉ STRÁNKY (-)	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
1 vlastní zdroje financování	0,15	5	0,75	1 závislost na dodavatelích	0,15	-5	-0,75
2 vlastní know - how	0,10	3	0,30	2 nízké investice na reklamu	0,05	-3	-0,15
3 výborná lokalita podniku	0,05	3	0,15	3 dlouhé distribuční cesty	0,10	-5	-0,50
4 vybudovaná základna zákazníků	0,20	5	1,00	4 malé portfolio produktů	0,10	-2	-0,20
5 silné partnerství	0,15	5	0,75	5 nízké povědomí o značce	0,10	-3	-0,30
6 orientace na zahraniční trh	0,10	5	0,50	6 cena	0,10	-2	-0,20
7 skladovací prostory	0,10	2	0,20	7 vybavení podniku	0,10	-4	-0,40
8 zavedená databáze zákazníků	0,10	4	0,40	8 vysoké počáteční náklady	0,20	-5	-1,00
9 prezentace na internetu	0,05	1	0,05	9 finanční kapacity na rozvoj	0,10	-5	-0,50
10				10			
SOUČET	1,00		4,10	SOUČET	1,00		-4,00
VNĚJŠÍ FAKTORY							
PŘÍLEŽITOSTI (+)	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN	HROZBY (-)	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
1 spolupráce s novými dodavateli	0,15	1	0,15	1 právní neznalost	0,10	-3	-0,30
2 outsourcing	0,10	1	0,10	2 konkurence	0,10	-4	-0,40
3 vstup na nové trhy	0,15	4	0,60	3 nárůst cen dodavatelů	0,15	-2	-0,30
4 spolupráce s partnery na vývoji	0,05	2	0,10	4 platební neschopnost zákazníků	0,05	-4	-0,20
5 nové technologie	0,05	2	0,10	5 bariéry trhu	0,20	-3	-0,60
6 oslovení nových zákazníků	0,15	5	0,75	6 odliv pracovních sil ke konkurenci	0,10	-4	-0,40
7 rozšíření nabídky výrobků	0,05	3	0,15	7 nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,10	-4	-0,40
8 odstranění mezinárodních bariér	0,20	5	1,00	8 nekalá konkurence a cenová válka	0,05	-3	-0,15
9 diverzifikace produktů	0,10	2	0,20	9 neodborná kalkulace nabídek	0,05	-2	-0,10
10				10 vstup nové konkurence na trh	0,10	-5	-0,50
SOUČET	1,00		3,15	SOUČET	1,00		-3,35
INTERNÍ	0,10						
EXTERNÍ	0,20						
CELKEM	-0,10						

Pro potřeby SWOT analýzy jsou jednotlivé parametry v rámci kvadrantů obodovány stupnicí od 1 do 5 pro silné stránky a příležitosti, kde číslo 5 znamená nejvyšší spokojenost a číslo 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 do -5, kde číslo -1 představuje nejnižší spokojenost a č. -5 spokojenost nejvyšší.

Následně je SWOT analýza doplněna o sloupec váha, která vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah v jednotlivých kategoriích musí být vždy roven 1. Čím vyšší číslo je, tím představuje větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Silné stránky

Jedna z velmi silných stránek společnosti je vybudovaná základna zákazníků. Jelikož bude společnost LAMBO, s.r.o. dceřiným podnikem firmy RUKO CZ, dá se předpokládat, že tato firma má již vybudovanou základnu svých zákazníků. Pro zakládající společnost to bude v prvotních fázích velmi nápomocné, jelikož nebude muset na trhu hledat svou klientelu zákazníků.

Za další silnou stránku společnosti se předpokládají být vlastní zdroje, ze kterých bude financována většina výdajů. Nepředpokládá se tedy, že společnost bude muset využít cizích zdrojů v podobě úvěru. Jelikož nebude muset splácet úvěr a ani úroky s ním spojené, ušetří společnost LAMBO, s.r.o. mnoho finančních prostředků.

Za další silné stránky společnosti LAMBO, s.r.o. lze považovat:

- vlastní know – how,
- výborná lokalita podniku,
- silné partnerství,
- orientace na zahraniční trh,
- skladovací prostory,
- prezentace na internetu.

I když dostaly tyto činnosti v rámci ohodnocení menší váhu, neznamená to však, že jsou pro společnost méně důležité. K následnému chodu podniku je nutná vzájemná podpora všech těchto činností.

Slabé stránky

V rámci slabých stránek je nutností uvést především dlouhé distribuční cesty. Jelikož společnost LAMBO, s.r.o. bude většinu svých výrobků vyvážet do Německa,

předpokládají se vysoké náklady na zajištění dopravy a spotřebu pohonných hmot. Od této skutečnosti se pak bude odvíjet konečná cena výrobků pro odběratele, která se bude podstatně lišit od cen v České republice.

Mezi další významnou slabou stránku společnosti LAMBO, s.r.o. lze zařadit malé portfolio produktů. Oproti své konkurenci věnuje všechnu pozornost jen na výrobu vrtáků. V rámci poptávky se konkurenční podniky soustřeďují například i na výrobku závitníků nebo brusiva.

K dalším slabým stránkám společnosti LAMBO, s.r.o. lze dále zařadit:

- závislost na dodavatelích,
- nízké investice na reklamu,
- nízké povědomí o značce,
- vybavení podniku,
- vysoké počáteční náklady,
- finanční kapacity na rozvoj.

Příležitosti

Hlavní příležitostí a prioritou je odstranění mezinárodních bariér. S tím souvisí snížení cel na průmyslové zboží, což je hlavním cílem České republiky na společných summitech. Pokud dojde ke snížení již vysoké celní sazby, společnost LAMBO, s.r.o. získá nové příležitosti uplatnit se na nových trzích.

V rámci lepší kvality výrobků bude nutné navázat kontakt a spolupracovat s novými dodavateli. Ti mohou společnosti nabídnout mnohem lepší podmínky a kvalitu dovážených surovin nebo strojů pro výrobu strojírenských výrobků.

Pokud společnost získá nové zákazníky, bude nutné se podílet na spolupráci s partnery na vývoji nových výrobků nebo na zavedení nových technologií do výroby.

Za další příležitosti pro společnost LAMBO, s.r.o. lze považovat:

- outsourcing,
- diverzifikace produktů,
- vstup na nové trhy,
- rozšíření nabídky výrobků,
- nové technologie.

Hrozby

Hlavní hrozbou společnosti LAMBO, s.r.o. je konkurence na trhu. V závislosti na tom, že společnost bude vyvážen téměř veškerý svůj sortiment do Německa, bude nutné provést analýzu konkurence právě tam. Neméně významná bude konkurence i na domácím trhu. K utlumení tlaku konkurence bude potřeba se držet nejnovějších trendů a moderních výrobních procesů. Ne vždy je však konkurence pravdivá. Některé firmy schválně uvádí zavádějící ceny (především nižší), aby dosáhly dominujícího postavení na trhu.

Lze tedy říci, že konkurence souvisí s mnoha dalšími hrozbami působícími na společnost LAMBO, s.r.o. Jedná se hlavně o vstup na nové trhy, odliv pracovních sil ke konkurenci nebo nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Mezi další hrozby společnosti LAMBO, s.r.o. lze zařadit:

- právní neznalost,
- platební neschopnost zákazníků,
- vstup nové konkurence na trh,
- neodborná kalkulace nabídek,
- bariéry trhu.

Tyto hrozby musí mít společnost stále pod kontrolou a sledovat její stálý vývoj. Pokud tak neučiní, mohlo by dojít k jejímu postupnému krachu a následné likvidaci podniku.

5.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Na tomto místě jsou vyhodnoceny výsledky získané při tvorbě SWOT analýzy z kapitoly 5. 1. – SWOT analýza. V rámci vnitřních faktorů vyšel u silných stránek součet 4,10 a u slabých stránek součet -4,00. Po vzájemném součtu vyšel celkový rozdíl interní části SWOT analýzy 0,10. Naopak u vnějších faktorů u položky příležitosti vyšel součet 3,15 a u položky hrozby součet -3,35. Po vzájemném součtu vyšel celkový rozdíl externí části SWOT analýzy 0,20.

Celkový výsledek SWOT analýzy byl proveden vzájemným rozdílem mezi INTERNÍ a EXTERNÍ částí. Po provedení tohoto rozdílu se výsledek rovnal číslu -0,10. Z toho lze usoudit, že by se společnost LAMBO, s.r.o. měla zaměřit a zapracovat zejména na zlepšení činností v interní části podniku.

5.3 Potenciální rizika společnosti LAMBO, s.r.o.

Každá společnost má při zakládání odlišná rizika, která by si měl budoucí podnikatel důkladně promyslet a vynasnažit se je eliminovat na co nejmenší počet.

V této kapitole jsou uvedena konkrétní rizika spojená při zakládání společnosti LAMBO, s.r.o. Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné vzít v úvahu následující rizika:

1. právní neznalost,
2. nedostatek finančních prostředků,
3. konkurence,
4. orientace na zahraniční trh,
5. poloha podniku,
6. skladovací prostory,
7. vybavení podniku (stroje, nářadí),
8. kvalifikovanost zaměstnanců,
9. klesající nezaměstnanost,
10. nárůst cen dodavatelů,
11. neodborná kalkulace nabídek.

5.4 Opatření vedoucí k minimalizaci rizik

Pro správný chod podniku by neměl budoucí podnikatel podcenit rizika spojená právě s jeho podnikáním. Před samotným založením by si měl provést řadu analýz, jako jsou PEST nebo SWOT analýza. Každé podnikání s sebou nese určitá rizika, a proto je nutné se zamyslet, zda opravdu v daném oboru chceme podnikat a bude-li nám to v daném oboru umožněno.

V této části jsou v návaznosti na předchozí kapitolu uvedena možná opatření vedoucí k minimalizaci rizik pro společnost LAMBO, s.r.o.

Právní neznalost

Před samotným vznikem společnosti bude nutné si pečlivě prostudovat zákony a právní povinnosti související nejen se založením podniku, ale i s jeho následným řízením. Bude nutné se zorientovat v právech i povinnostech plynoucích pro podnikatele bez ohledu na obor podnikání. Specifické právní povinnosti plynoucí z našeho podnikání bude nutné konzultovat s odborníkem této problematiky.

Nedostatek finančních prostředků

Nedílnou součástí při tvorbě podnikatelského plánu bude schopnost uvědomit si, z jakých zdrojů bude projekt financován. Nejedná se přitom pouze o finanční prostředky při založení, ale i o prostředky související s prvotním chodem podniku. Nákup strojů, materiálu a v neposlední řadě finanční prostředky související s počátečním odměňováním zaměstnanců. Tyto zdroje lze obecně nazvat jako mimořádné, které se časem změní na zdroje běžné. Společnost LAMBO, s.r.o. hodlá financovat počáteční výdaje na chod podniku z vlastních zdrojů. Bude čerpáno především ze složeného základního kapitálu.

Konkurence

Každý budoucí podnikatel si při myšlence začít podnikat musí uvědomit, že pro správný chod podniku a dosahování maximálních tržeb musí brát ohled nejen na potřeby zákazníků, ale bude se potýkat i s trhem konkurence. Proto bude nutné udělat analýzu trhu konkurence a neorientovat se pouze na aktuální konkurenční společnosti, ale i na společnosti, jejichž činnost může naše podnikání ohrozit a konkurovat ji v nejbližší době. Je tedy nutné předvídat dané situace a počítat s budoucím vývojem trhu, na kterém budeme společně s ostatními společnostmi podnikajícími ve stejném oboru.

Při podnikání bude nutné brát na vědomí i jiné druhy konkurence. Může se jednat zejména o konkurenci odběratele, kdy bude nutné počítat s potenciální rizikem, že odběratel přestane mít zájem o naše výrobky. Je tak určeno zejména výhodnějšími podmínkami mezi odběratelem a jinou společností. Riziko konkurence může nastat i u dodavatele. Tento jev nastane tehdy, dojde-li právě k rozvoji firmy našeho dodavatele, který svým rozvojem nahradí původního odběratele.

Orientace na zahraniční trh

V našem případě bude nutné se dobře orientovat na zahraničním trhu. Stejně jako na českém trhu, tak i na zahraničním, bude stěžejní dobré jméno firmy a analýza zahraničního trhu. Podnikatel bere na vědomí, že prosazení společnosti na zahraničním trhu nese určité bariéry.

Mezi takové bariéry lze zařadit:

- jazykové bariéry,
- legislativní činnosti,

- odlišné požadavky spotřebitelů,
- náklady na logistiku,
- kulturní odlišnosti,
- obtížná cenová kalkulace,
- řízení na dálku,
- upřednostňování tuzemských výrobků,
- a další.

Před zahájením podnikání bude tedy nutné provést důkladnou analýzu zahraničního trhu, potenciálních spotřebitelů a odběratelů. Primárním bodem této analýzy budou mikroekonomické a makroekonomické vlivy.

Poloha podniku

Z důvodu převzetí již vzniklých prostor po společnosti RUKO CZ se stane tato lokace pro společnost LAMBO, s.r.o. velmi výhodnou. I když se bude podnik nacházet na okraji města, bude pro zaměstnance dostupný. Tuto dobrou dostupnost budou zajišťovat vlaková a autobusová spojení, jež se nachází v těsné blízkosti podniku.

Skladovací prostory

Podnik LAMBO, s.r.o. bude mít ve svých prostorách zřízen svůj vlastní sklad, který bude zahrnovat oddělení pro polotovary, výrobky a zboží určené k expedici mezi zákazníky. V případě překročení kapacity skladů bude tato činnost přenesena na outsourcingovou společnost poskytující tyto služby. Bude tak učiněno především z důvodu nižších nákladů oproti nákladům připadajícím na výstavbu nových skladovacích prostor.

Vybavení podniku

Před zajištěním výroby bude nutné obstarat výrobní stroje a zařízení k tomu určené. Část tohoto vybavení přenechá naší společnosti firma RUKO CZ. Toto vybavení však nebude dostačující, a proto bude nutné zajistit nové nebo již opotřebované stroje za nižší cenu. Při výběru těchto strojů bude nutné brát v úvahu jejich cenu, kvalitu, záruku a vypovídající schopnost. Bude nutné provést analýzu trhu dodavatelů těchto strojů a sjednat s nimi podmínky zahrnující jejich koupi. Předpokládá se, že toto vybavení bude celé hrazeno ze základního kapitálu. Pokud by tyto finanční prostředky nebyly dostačující, podnikatel uvažuje o sjednání úvěru k pokrytí těchto výdajů. Nastane-li tato situace, provede se

důkladná analýza společností poskytujících tyto služby a vybere se společnost s nejpříjemnějšími podmínkami.

Kvalifikovanost zaměstnanců

Mezi jeden z nejdůležitějších bodů kvalitního podnikání a růstu firmy patří kvalifikovanost pracovníků. Bez těchto zaměstnanců bychom nikdy nemohli dosahovat maximálně stabilních výsledků v našem podnikání. Kvalifikace zahrnuje nejen vědomosti, ale i praktické zkušenosti zaměstnanců. Tito lidé jsou zpravidla velmi těžko dostupní na trhu práce, neboť jsou již zaměstnáni v jiných perspektivních firmách.

Pro společnost LAMBO, s.r.o. to bude znamenat zvýšené úsilí na získání těchto pracovníků. Bude nutné provést podrobnou analýzu nezaměstnaných osob na trhu práce nejen v Jihomoravském kraji, kde bude mít společnost LAMBO, s.r.o. své sídlo, ale i v okolních krajích. Správný výběr pracovníků bude stěžejní činností pro budoucí úspěch podniku.

V rámci nábory nových zaměstnanců bude nutné jejich důkladné zaškolení a zaučení v pracích jim určených. Následně bude docházet k prohlubování kvalifikace, kdy budou zaměstnanci již plně zaškoleni, ale i nadále si budou prohlubovat poznatky ze svého oboru. V případě potřeby může dojít i k rekvalifikaci určených zaměstnanců. Tato změna může dojít v případě snižování zaměstnanců nebo z důvodu organizačních změn.

Klesající nezaměstnanost

S kvalifikovaností zaměstnanců úzce souvisí klesající nezaměstnanost. V důsledku této činnosti může dojít k tomu, že společnost LAMBO, s.r.o. nezíská dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. V rámci toho by bylo nutné zaměstnat i pracovníky s odlišnou kvalifikovaností, což by vedlo hlavně k ohrožení kvality výrobků. V tomto případě by musela společnost LAMBO, s.r.o. rekvalifikovat tyto zaměstnance, což by vedlo i k mimořádným výdajům firmy.

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR bylo k 31. 12. 2017 evidováno na úřadech práce v Jihomoravském kraji 37 290 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob dosáhl 4,60 %. V rámci srovnání s rokem 2016 byl ke stejnému datu počet nezaměstnaných osob o 11 700 méně.

Nárůst cen dodavatelů

Toto riziko bude pro společnost LAMBO, s.r.o. primární a bude nutné zde vynaložit větší úsilí k jeho odstranění. Podnikání na zahraničních trzích je velmi rizikové, vyplývající např. se změnami kurzů, politické a ekonomické situace nebo s přepravními službami.

Mezi hlavní rizika mezinárodního obchodu patří:

- kurzová – spojená z neustálým vývojem kurzů jednotlivých měn,
- přepravní – rizika spojená s mezinárodními obchodními procesy, související s přepravou hmotného zboží,
- tržní – v závislosti na vývoji tržních podmínek a požadavků trhu může dojít k odchylkám od žádoucího stavu a možné ztráty,
- komerční – rizika související s finančním vypořádáním mezi exportérem a importérem.

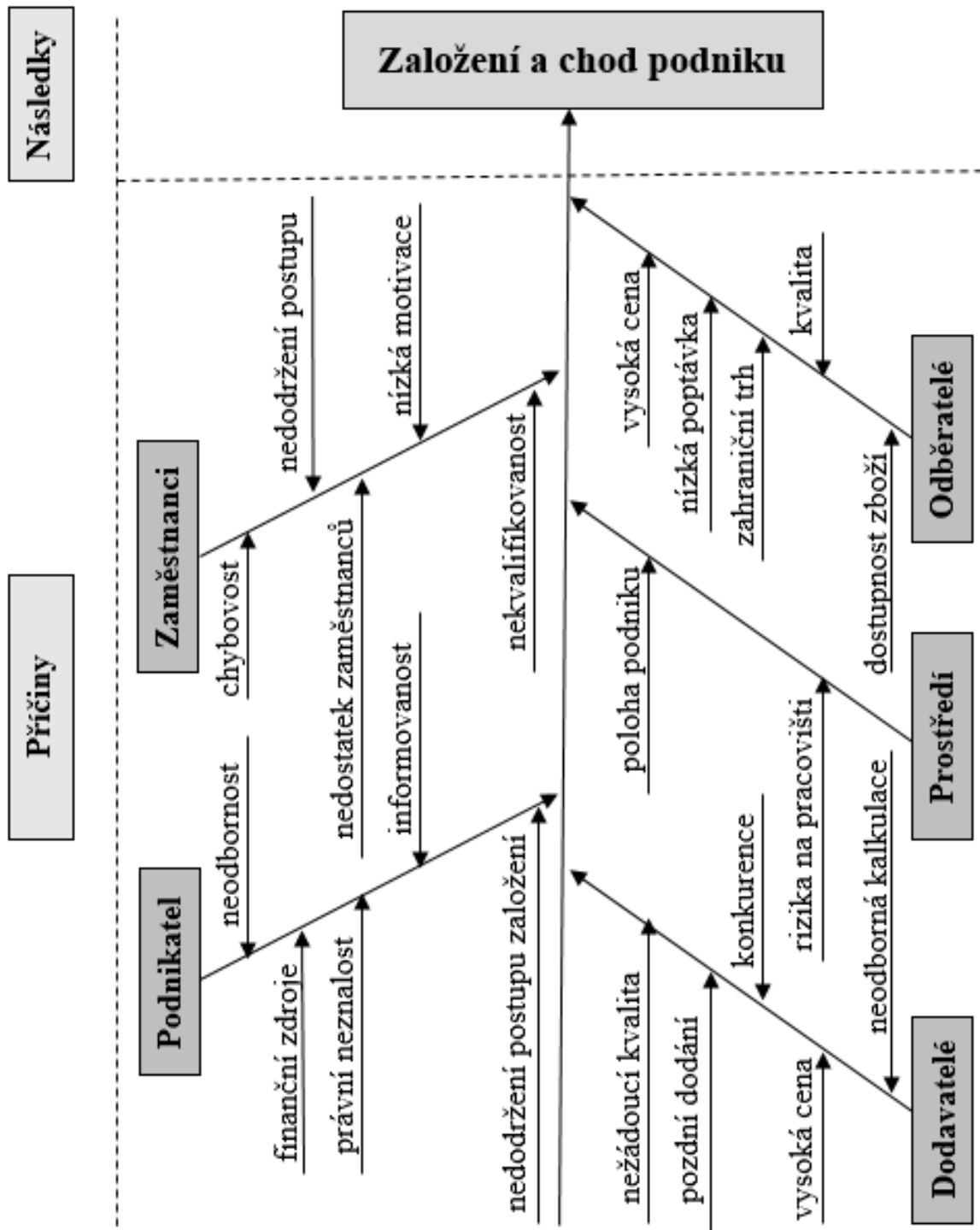
Tato rizika jsou však proměnlivá, nestálá a ne vždy dobře čitelná. Je téměř nemožné je předem odhadnout. Proto bude nutné s těmito riziky počítat a připravit se na ně. V rámci tohoto rozsahu rizik bude zapotřebí vynaložit část finančních prostředků na případné krytí těchto ztrát.

Neodborná kalkulace nabídek

V této fázi bude nutné nejen sestavení co nejvýhodnějších nabídek pro společnost, ale i porovnání nabídek vzhledem ke konkurenčním firmám. Ale ne vždy cenově výhodnější nabídka dodavatele musí pro společnost znamenat výhodu. Bude důležité porovnat jednotlivé obsahy nabídek a zaměřit se na důležité faktory, které mohou ovlivnit výrobu nebo prodej výrobků. Mezi tyto faktory lze zařadit kvalita materiálu, cena dopravy, rychlost doručení, příslušenství a jiné. Pro společnost LAMBO, s.r.o. bude tedy nezbytně nutné dobře a efektivně vybírat své dodavatele.

5.5 Analýza příčin a následků

Pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků je v práci použita metoda Ishikawa diagramu. Tato metoda byla zvolena pro její dobrou vypovídající schopnost v oblasti kvality při hledání příčin nekvality.



Obrázek 13: Analýza příčin a následků

5.6 Vyhodnocení rizika pomocí metody PNH

Metoda PNH představuje jednoduchou bodovou polokvantitativní analýzu rizika. Za pomoci této jednoduché metody je riziko vyhodnoceno ve třech jeho složkách, a to s ohledem na:

1. pravděpodobnost vzniku – **P**,
2. pravděpodobnost následků – **N**,
3. názor hodnotitelů – **H**.

Pro účely bakalářské práce byla zvolena metoda PNH – rizika spojená při zakládání nové společnosti.

P – pravděpodobnost vzniku rizik při zakládání společnosti

Odhad pravděpodobnosti (P) se kterou může uvažované nebezpečí opravdu nastat, je stanoven dle stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně od 0 do 10 rizik, kde je zjednodušeně zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení.

Ve sloupci P jsou uvedena následující kritéria. Následně jsou kvantifikována pomocí průměru **počet rizik, za předpokladu celku 10**.

Tabulka 5: Pravděpodobnost vzniku rizik

Nahodilá	1	0 - 2
Nepravděpodobná	2	3 - 4
Pravděpodobná	3	5 - 6
Velmi pravděpodobná	4	7 - 8
Trvalá	5	9 - 10

N – pravděpodobnost vzniku následků

Stejně jako pro pravděpodobnost a existenci vzniku rizik i zde je stanovena stupnice pravděpodobnosti možných následků. Tato stupnice je v rozmezí od 1 do 5.

Tabulka 6: Pravděpodobnost vzniku následků

Rizika při zakládání společnosti nenastanou	1
Minimální vznik rizik	2
Znatelná míra vzniku rizik	3
Vysoké finanční náklady na odstranění rizik	4
Neuskutečnitelný projekt	5

H – názor hodnotitelů na míru vzniku rizika

V položce (H) je následně vyhodnocena míra závažnosti vzniku rizika a ohrožení. Je stanovena stupnice názoru hodnotitelů na míru vzniku rizika. Tato stupnice je v rozmezí od 1 do 5. V rámci posouzení míry vzniku rizika je zvolen kvantifikátor **překročení rozpočtu v tisících Kč**.

Tabulka 7: Názor hodnotitelů na míru vzniku rizika

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1	≤ 100
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2	101 – 300
Větší, zanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	3	301 – 500
Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4	501 – 800
Více nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5	801 – 1 000

Po zhodnocení zdrojů rizik jednotlivých činitelů v tabulce je uvedeno celkové hodnocení rizika. Toto riziko je získáno součinem jednotlivých činitelů. Toto číslo následně ukazuje míru rizika – R ($R = P \cdot N \cdot H$).

V následující tabulce je uvedeno rozdělení vyhodnocení závažnosti jednotlivých rizik do pěti rizikových stupňů (I. – V.).

Tabulka 8: Rizikové stupně

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepřijatelné riziko
II.	51 – 100	Nežádoucí riziko
III.	11 – 50	Mírné riziko
IV.	3 – 10	Akceptovatelné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

- I. Nepřijatelné riziko vyjadřuje katastrofické důsledky a vyžaduje okamžité zastavení činnosti. Tato činnost nesmí dále pokračovat, dokud se riziko nesníží na přijatelnou míru.
- II. Nežádoucí riziko představuje rychlé provedení bezpečnostních opatření ke snížení rizika na přijatelnou úroveň. Ke snížení rizika se předpokládá vynaložení potřebných finančních prostředků.
- III. U mírného rizika se nepředpokládají taková opatření jako u kategorie rizik II. Avšak je nutné realizovat bezpečnostní opatření podle zpracovaného plánu a ve stanovený čas.
- IV. Akceptovatelné riziko, představuje riziko, které je vedením přijatelné. V závislosti na vedení se rozhodne o řešení rizik nebo jejich zlepšení.
- V. Bezvýznamné riziko nepředstavuje pro společnost zvlášť závažná rizika. Avšak nejedná se o 100% bezpečnost, a proto je nutné tato rizika kontrolovat a usměrňovat.

Tabulka 9: Vyhodnocení rizika pomocí metody PNH

Analýza rizika při zakládání společnosti					
P		N		H	
Nahodilá	1	Rizika při zakládání společnosti nenastanou	1	Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Nepravděpodobná	2	Minimální vznik rizik	2	Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Pravděpodobná	3	Znatelná míra vzniku rizika	3	Větší, nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	3
Velmi pravděpodobná	4	Vysoké finanční náklady na odstranění rizik	4	Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4
Trvalá	5	Neuskutečnitelný projekt	5	Více nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5
	4		2		2
$R = 4 \cdot 2 \cdot 2 = 16$					
Rizikový stupeň	R		Míra rizika		
I.	> 100		Nepřijatelné riziko		
II.	51 – 100		Nežádoucí riziko		
III.	11 – 50		Mírné riziko		
IV.	3 – 10		Akceptovatelné riziko		
V.	< 3		Bezvýznamné riziko		

Z výpočtu vyplývá, že pravděpodobnost vzniku rizika při zaklání společnosti je 16. Rizikový stupeň je tedy **III. – Mírné riziko**.

5.7 Konkurence

Každý začínající podnikatel si musí uvědomit, že na trhu bude kromě zákazníků také potenciální konkurence. Tato konkurence může v budoucnu ohrozit chod podnikání. Zpravidla se jedná o konkurenci, která již na trhu existuje. Taková konkurence se nazývá stávající konkurencí. Na druhé straně při vchodu na trh konkurence neexistuje, ale předpokládá se, že se v průběhu podnikání objeví. Takovou konkurenci lze nazvat novou konkurencí. Může vycházet ze strany dodavatele odběratele nebo se může jednat o konkurenci substitutů.

Před samotným založením podniku by měla být provedena analýza potenciální konkurence a měly by být zodpovězeny následující otázky:

1. kdo může být konkurencí a jaké má postavení na trhu,
2. v čem spočívá vzájemná konkurence,
3. v čem se konkurence liší,
4. jaké služby konkurence nabízí,
5. jaká je strategie konkurenční firmy,
6. jaká je image a postavení mezi zákazníky,
7. jaké jsou silné a slabé stránky konkurence, atd.

Jelikož společnost LAMBO, s.r.o. bude vyvážet většinu svých výrobků do zahraničí, bude se muset zaměřit především na konkurenci v těchto oblastech. Avšak důležitost konkurence bude kladena i na český trh, neboť firem podnikajících v téže oblasti je mnoho.

5.7.1 Konkurence společnosti LAMBO, s.r.o. v ČR

V České republice podniká v podobném odvětví jako společnost LAMBO, s.r.o. mnoho firem. Tato část práce je proto zaměřena na konkurenci ohrožující společnost LAMBO, s.r.o. v naší zemi, především v Jihomoravském a Zlínském kraji. Tyto oblasti jsou společnosti LAMBO, s.r.o. nejbližší a firmy podnikající ve stejném oboru představují největší hrozbu pro tento podnik. V následující kapitole jsou uvedeni největší konkurenti a jejich předmět podnikání.

VRBOVSKÝ, s.r.o.

Firma VRBOVSKÝ, s.r.o. představuje pro společnost LAMBO, s.r.o. největší hrozbu nejen v České republice, ale i v Německu, které bude jedním z největším odběratelů společnosti LAMBO, s.r.o. Její sídlo je taktéž ve městě Kyjov a předpokládá se s největší konkurencí pro společnost LAMBO, s.r.o.

Hlavním předmětem podnikání je výroba vrtáků do kovu, dřeva a stavebních materiálů. Jejich nabídka bude nadále rozšířena o výrobu vrtáků do půdy. Dále se zabývá opakovaným broušením těchto nástrojů za pomoci speciálních brusek.

Od května roku 2011 spolupracuje firma VRBOVSKÝ, s.r.o. se současně nejstarším výrobcem vrtáků do dřeva. Jedná se o německou firmu FAMAG. Co se týče českého trhu, nabízí internetový e-shop s výrobky určenými k prodeji.

NÁSTROJE CZ, s.r.o.

Firma NÁSTROJE CZ, s.r.o. se sídlem taktéž ve městě Kyjov se specializuje na výrobu spirálových vybrušovaných vrtáků do kovů. Dále nabízí velký sortiment vrtáků do kamene a dřeva, závitníků a brusiva. Jedná se o vyspělou firmu vybavenou nejmodernějšími stroji pro výrobu vrtáků. Tato firma je stabilním dodavatelem nástrojů na evropském trhu, ale především jedním z největších dodavatelů na českém a slovenském trhu. Firma NÁSTROJE CZ, s.r.o. vlastní mnoho patentů a registrovaných značek. Mezi nejznámější lze zařadit 4CZech nebo Český výrobek.

V rámci svého rozvoje investuje společnost NÁSTROJE CZ, s.r.o. většinu svého zisku do nových výrobních a informačních technologií, vzdělávání zaměstnanců a příznivého pracovního prostředí. Velkým plusem pro tuto společnost je také její podpora ve školství, kultuře a nabídka rekvalifikačních kurzů nejen v České, ale i Slovenské republice.

ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.

Tato společnost se sídlem ve Zlíně sahá až do doby 30. let 20. století, kdy se podílela na výrobním koncernu značky Baťa, jež v té době provozovala strojírny. V téže době evidovala několik tisíc zaměstnanců s vlastní slévárnou a hlavním zaměřením na výrobu obuvnických a obráběcích strojů. V roce 1992 vznikla rozdělením samostatná společnost ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s., jež byla rozdělena do dvou částí. Jednalo se o část výroby nástrojů a část kalírny.

V současné době se firma řadí mezi největší české výrobce fréz z rychlořezné oceli na evropském trhu. V současnosti se snaží o rozvoj výroby speciálních nástrojů v závislosti na požadavcích zákazníků.

V rámci udržení vysoké kvalifikace zaměstnanců a kvality výrobků spolupracuje firma ZPS – FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s. s vysokými a středními školami v rámci podpory nejlepších studentů ve vybraných oborech. Mezi budoucí cíle podniku je vybudování společného školicího centra.

5.7.2 Konkurence společnosti LAMBO, s.r.o. v zahraničí

V následující kapitole jsou uvedeny firmy, jež budou díky významnému postavení na zahraničním trhu představovat pro společnost LAMBO, s.r.o. velkou konkurenci. V rámci orientace podniku na německý trh jsou zde uvedeni tři největší konkurenti v oblasti tohoto podnikání.

KEIL Werkzeugfabrik Karl Eiseid GmbH

Firma KEIL představuje největší konkurenci pro společnost LAMBO, s.r.o. v zahraničí. Její sídlo je v německém městě Engelskirchen. Jedná se o středně velký rodinný podnik založený již v roce 1963. Hlavní činností podniku je výroba kvalitních vrtáků a jejich příslušenství, vrtacích korun do betonu a upevňovací technika. Neméně významná je výroba inovativního upevňovacího systému fasádních panelů.

Karnasch Professional Tools

Tento podnik spadá mezi špičkové německé výrobce vrtacích, řezných a brousicích nástrojů nové generace. Od roku 1961 se zaměřuje se na produkci a prodej jádrových vrtáků, vrtacích korun, technických fréz, obvodových kotoučových pil, speciálních fréz a pilových pásů. V rámci svých obchodních partnerů nabízí společnost své zboží nejen v Německu, ale i v mnoha dalších státech. V České republice ji zastupuje společnost Cominvest CZ, s.r.o.

ARTU Werkzeuge GmbH

Firma založená roku 1979 je středně velkou firmou, která se specializuje na výrobu všestranných vrtáků se speciálně tepelně odolným karbidovým hrotem. Díky této vlastnosti jsou výrobky společnosti ARTU Werkzeuge GmbH vhodné především pro aplikaci do zdiva, cihel, keramiky, umělého a přírodního kamene. Pomocí obchodních partnerů

a díky výbornému postavení na trhu je firma proslulá svými kvalitními výrobky po celém světě.

5.8 Doporučení pro společnost LAMBO, s.r.o.

Při zakládání nové společnosti bude nutné zvážit všechna možná rizika. Tato rizika se mohou objevit jak při zakládání podniku, tak následně i v prvotních počátcích jeho chodu. Důležitost bude kladena na kvalitní poznatky z oboru podnikání, řídicích činností a znalost zákonů při zakládání nové společnosti. Nedílnou součástí musí být analýza trhu a zjištění, zda nám bude v daném oboru podnikání umožněno.

Hlavní činností pro zakladatele je sestavení analýzy konkurence v odvětví, ve kterém bude podnikat. Následně sestavení příslušné analýzy, jakými jsou SWOT a PNH, jejichž výsledek určí rizikové faktory při zakládání společnosti. K hladkému a bezproblémovému vzniku a následnému chodu společnosti bude nutné efektivně vynakládat finanční prostředky a naučit se s nimi hospodařit. Pro harmonický chod společnosti bude zapotřebí podporovat zaměstnance v jejich osobním rozvoji, nabídnout jim kvalitní podmínky pro vykonávání jim svěřených pracovních úkolů a dostatečné finanční ohodnocení jejich práce.

Pro získání dominantního postavení na trhu a maximálního počtu svých zákazníků bude do budoucna nutné zavést nejmodernější technologie a výrobní postupy k maximalizaci zisku a spokojenosti svých zákazníků.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zaměřil na analýzu rizik spojených při zakládání nové společnosti. V teoretické části práce byl objasněn pojem analýza rizik, klasifikace rizik, měření rizik, podnikatelský plán, hodnocení a ošetření rizik, risk management a analýza SWOT. Na základě teoretické části práce byla vypracována analýza rizika při zakládání strojírenského podniku na výrobku vrtáků LAMBO, s.r.o. Byly uvedeny dlouhodobé a krátkodobé cíle a organizační struktura podniku. Podrobněji byl popsán proces založení společnosti s ručením omezeným a sled úkonů nutných k započetí podnikání.

Byla vypracována SWOT analýza, kde následně došlo ke slovnímu ohodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Při zpracování jsem zjistil, že se společnost musí zaměřit a zapracovat zejména na zlepšení činností v interní části podniku. Následně byla provedena analýza potenciálních rizik společnosti LAMBO, s.r.o. V důsledku orientace společnosti na zahraniční trh bylo zjištěno, že největším rizikem pro společnost bude konkurence, ať už na českém trhu, tak i na zahraničním. V závislosti na tom byla navržena možná opatření vedoucí k minimalizaci těchto rizik.

Pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků je v práci použita metoda Ishikawa diagramu. Tato metoda byla použita především pro svoji dobrou vypovídající schopnost. V závislosti na tom bylo následně provedeno vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizik pomocí metody PNH. Zde jsem zjistil, že pravděpodobnost vzniku rizik při zakládání společnosti LAMBO, s.r.o. je rizikový stupeň III., tedy mírné riziko.

Pro možnost srovnání společnosti ve vztahu ke konkurenci je v práci uvedena největší konkurence pro společnost LAMBO, s.r.o. v České republice i v zahraničí. V závěru práce jsou následně uvedena možná doporučení pro vznik a hladký chod společnosti. Lze tedy konstatovat, že proces zakládání nové společnosti není jednoduchý a krátký proces. Pro hladký chod podniku je důležité věnovat pozornost veškerým rizikům, která se objeví za existenci podniku.

V návaznosti na kapitolu 1.1 Cíle práce, byly uvedené hlavní a dílčí cíle splněny a byl dodržen logický sled jednotlivých kroků založení společnosti, zhodnocení uvedených rizik a následně uvedení vhodných opatření vedoucí k eliminaci těchto rizik.

RESUMÉ

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu rizik spojených se zakládáním nové společnosti. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První shrnuje cíle, postupy a metody, které byly použity. Druhá kapitola se věnuje teoretickým poznatkům práce, zejména podnikatelskému plánu, riziku a managementu rizik. Ve třetí kapitole je podrobně popsána SWOT analýza a postup její tvorby.

Praktická část je založena na vypracování analýzy rizik spojených se zakládáním nové společnosti. Uvádí rizikové faktory při zakládání společnosti a možnosti k minimalizaci vzniklých rizik. Popisuje konkurenci na českém i zahraničním trhu. Uvádí tvorbu SWOT analýzy, analýzy příčin a následků a metodu hodnocení rizik PNH. Na jejich základě byla provedena podrobná analýza s interpretací výsledků.

SUMMARY

This bachelor's thesis is focused on the analysis of the risks associated with the establishment of a new company. The theoretical part is divided into three chapters. First chapter summarizes the goals, processes and methods that were used. Second chapter deals with theoretical knowledge of the thesis, especially the business plan, the risk and the risk management. In third chapter, there is in detail described SWOT analysis and process of its making.

Practical part is based on making analysis of the risks associated with the establishment of a new company. It lists risk factors during establishing of a company and possibilities to minimalize the risks. It also describes competition on both Czech and foreign markets. It includes making of SWOT analysis, cause and effects analysis and PNH risk assessment method.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

ČSN ISO 31000 (01 0351) *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KRECHOVSKÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2011. ISBN 978-80-261-0012-6.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

MOHD. KHAIRUDDIN HASHIM. *Strategic management: text and cases*. 2nd ed. Singapore: Thomson Learning, 2008. ISBN 9789814232487.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-1667-4.

SPENDER, J. - C. *Business strategy: managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-968654-4.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA Marek a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

ČERMÁK, Miroslav. *Zvládání rizik: Jemný úvod do zvládání rizik* [online]. 2013. [cit. 2017-10-16].

Dostupné z:

<www.cleverandsmart.cz/zvladani-rizik/>

DREAMACADEMY. *SWOT analýza* [online]. 2013. [cit. 2017-09-24].

Dostupné z:

<<http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>>

HUJŇÁK, Jaroslav, HUJŇÁK, Petr, MOTAL, Michael. *Společnost pro projektové řízení Česká republika: Doporučená praxe Společnosti pro projektové řízení oblast Řízení rizik* [online]. 2013. [cit. 2017-10-16].

Dostupné z:

<<http://docplayer.cz/422002-Doporucena-praxe-spolecnosti-pro-projektove-rizeni.html>>

KOUDELKA, Ctirad, VRÁNA, Václav, *Rizika a jejich analýza* 2006 [online]. [cit. 2017-10-02].

Dostupné z:

<<http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>>

Kurzy.cz [online]. 2014. [cit. 2018-23-03].

Dostupné z:

<<https://regiony.kurzy.cz/kyjov-okres-hodonin/borsovska/2591-71/>>

Management, marketing SK: *Klasifikácia rizika, čisté riziko* [online]. 2017. [cit. 2017-10-16].

Dostupné z:

<<http://managment-marketing.studentske.cz/2009/12/klasifikacia-rizika-ciste-riziko.html>>

Podnikatelská rizika - ManagementMania.com [online]. 2011. [cit. 2018-02-17].

Dostupné z:

<<https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>>

Risk management. *Ikaros - elektronický časopis o informační společnosti* [online]. 1997. [cit. 2018-17-02].

Dostupné z:

<<https://ikaros.cz/risk-management>>

Společnost s ručením omezeným - postup založení. *business.center.cz* [online]. 1998. [cit. 2018-10-03].

Dostupné z:

<<https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>

Výroba vybrušovaných vrtáků do kovu. *Výroba vybrušovaných vrtáků do kovu* [online]. [cit. 2018-17-02].

Dostupné z:

<<https://www.rukocesko.cz/index.php>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AR	Analýza rizik
DIČ	Daňové identifikační číslo
CNC	Computer Numerical Control (počítačové numerické ovládání)
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis (politická, ekonomická, sociální a technologická analýza)
PNH	Pravděpodobnost, následky, názor hodnotitelů
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné, slabé, příležitosti, hrozby)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Příklad rizikových pásem	19
Obrázek 2: Proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000	22
Obrázek 3: Proces identifikace rizik	23
Obrázek 4: Ishikawa diagram	26
Obrázek 5: Návrh SWOT analýzy	33
Obrázek 6: Využití SWOT analýzy při strategickém řízení	34
Obrázek 7: Umístění společnosti LAMBO, s.r.o.	36
Obrázek 8: Bronzování	37
Obrázek 9: Přístroj SPECTROTES CCD – TXC 03	37
Obrázek 10: Laserový přístroj	38
Obrázek 11: Černění – pasivace	38
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti LAMBO, s.r.o.	40
Obrázek 13: Analýza příčin a následků	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Popis rizikových pásem	19
Tabulka 2: Metody řešení problému rizika	30
Tabulka 3: Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	32
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti LAMBO, s.r.o.	44
Tabulka 5: Pravděpodobnost vzniku rizik	54
Tabulka 6: Pravděpodobnost vzniku následků	55
Tabulka 7: Názor hodnotitelů na míru vzniku rizika	55
Tabulka 8: Rizikové stupně	55
Tabulka 9: Vyhodnocení rizika pomocí metody PNH.....	57