

Projekt identifikace rizik a jejich řízení s využití statistických nástrojů ve vybrané firmě

Bc. Denisa Nadhajská

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Nadhajska**
Osobní číslo: **M160083**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Téma práce: **Projekt identifikace rizik a jejich řízení s využitím statistických nástrojů ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z předmětné oblasti a zformulujte teoretická východiska pro analytickou a projektovou část.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu ve firmě a identifikujte, analyzujte, vyhodnoťte klíčové rizika ve vybrané firmě v dané oblasti.
- Navrhněte projekt souboru opatření pro snížení klíčových rizik ve firmě a systematické kroky k jejich řízení.
- Ekonomicky vyhodnoťte navržené opatření.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

- FILIP, Stanislav, Ladislav ŠIMÁK a Marián KOVÁČ. *Manažment rizika*. Bratislava: Sprint dva, 2011, 202 s. ISBN 978-80-89393-49-7.
- HOPKIN, Paul. *Risk management*. The UK: Kogan Page, 2013, 288 s. ISBN 978-0-7494-6838-5.
- JANATKA, František a kol. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- PRITCHARD, L. Carl. *Risk management: Concepts and Guidance*. Fifth Edition. Boca Raton: CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, 2015, 430 s. ISBN 978-1-4822-5846-2.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA, 2013, 466 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Bc. Denisa Nadhajská

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa venuje problematike riadenia rizík v nami vybranom podniku. Jej cieľom je na základe analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy identifikovať riziká, zhodnotiť ich a následne navrhnúť také opatrenia, ktorých zavedením firma tieto riziká eliminuje alebo úplne odstráni. Diplomová práca sa delí na teoretickú časť a praktickú časť. Teoretická časť je literárnou rešeršou prameňov a rôznych pohľadov na pojem riziko, jeho význam v manažmente podniku a možnosti jeho ošetrenia v rámci podniku. Obsahom praktickej časti je charakteristika skúmanej spoločnosti, analýza jej vnútorného a vonkajšieho prostredia a následne samotný projekt identifikácie rizík a ich riadenia, ktorého súčasťou je návrh vhodných opatrení pre prácu so skupinou kľúčových rizík, ktoré analýza odhalila. V závere práce je zhodnotený prínos jednotlivých opatrení pre firmu a finančná náročnosť ich zavedenia.

Kľúčové slová: riziko, manažment rizika, riadenie rizika, metódy znižovania rizika

ABSTRACT

The subject of the final thesis is the risk management of the chosen company. The aim of the final thesis is the application of external and internal analysis in company's environment to determine risks, evaluate risks and later to suggest respective actions, which would eliminate or remove the risks permanently. The thesis is divided into 2 parts - theoretical part and practical part. The theoretical part is devoted to the conceptual research of general risk definitions, its meaning in the company's management and possibilities how to erase such risks. The practical part describes the nature of the selected company, external and internal analysis to identify the respective risks and its management in the company's environment. In addition, the proposal of suitable measures, that could be used to control the detected risks. The final chapter deals with the evaluation of such measures and its financial complexity.

Keywords: risk, risk management, management of risk, risk elimination methods

Touto cestou by som sa chcela veľmi pekne poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Jánovi Dvorskému, Ph.D., za jeho trpezlivosť, cenné rady a ochotu pomôcť. Taktiež veľká vďaka patrí mojim skvelým rodičom, ktorí mi nesmierne pomáhajú, a ktorí sa s láskou a trpezlivosťou sa starajú o môjho synčeka, kým ja píšem tieto riadky; ale aj celej rodine a priateľom, ktorí ma počas celého štúdia podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MANAŽMENT RIZIKA	14
1.1 RIZIKO A JEHO PODSTATA.....	14
1.2 VÝZNAM MANAŽMENTU RIZIKA, JEHO ŠTANDARDY, NORMY A PRINCÍPY	16
1.3 POSTUPY A METÓDY PRE RIADENIE RIZIKA.....	20
1.3.1 Kvalitatívne metódy	21
1.3.2 Kvantitatívne metódy	21
1.3.3 Kombinované metódy	22
1.4 INTEGROVANÉ RIADENIE FIREMNÝCH RIZÍK A PODIELAJÚCE SA SUBJEKTY	22
2 POSUZDOVANIE RIZIKA	24
2.1 IDENTIFIKÁCIA RIZIKA A JEJ PRINCÍPY	25
2.1.1 Náplň, nástroje a informačné zdroje identifikácie rizika	26
2.1.2 Určenie štatistických charakteristík rizika	27
2.2 STANOVENIE VÝZNAMNOSTI RIZIKA, RIZIKOVÝCH FAKTOROV	27
2.3 HODNOTENIE RIZIKA A RIZIKOVÉ VARIANTY	31
2.4 ZAOBCHÁDZANIE S RIZIKOM A METÓDY ZNIŽOVANIA RIZIKA.....	31
2.5 MONITORING A KONTROLA	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	35
3.1 PROFIL A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	35
3.2 PREDMET PODNIKANIA A HODNOTY SPOLOČNOSTI	36
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PODNIKU A JEHO OKOLIA	38
4.1 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU	38
4.1.1 PESTLE analýza	39
4.1.2 Porterov model konkurenčných síl.....	44
4.2 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU	46
4.2.1 Finančno-ekonomická situácia podniku.....	46
4.2.2 SWOT analýza	52
5 PROJEKT IDENTIFIKÁCIE RIZÍK S CIEĽOM ICH LEPŠIEHO RIADENIA V SPOLOČNOSTI	60
5.1 CIEĽ PROJEKTU	60
5.2 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK A ICH NÁSLEDNÁ KVANTIFIKÁCIA	60
5.3 URČENIE VÝZNAMNOSTI RIZÍK	63
5.4 HODNOTENIE RIZIKA A VÝBER KĽÚČOVÝCH RIZÍK	64
5.5 NÁVRH OPATRENÍ A ICH FINANČNÁ NÁROČNOSŤ.....	66
5.5.1 Návrh č.1 – Zefektívnenie komunikácie naprieč firmou.....	66
5.5.2 Návrh č.2 - Vybudovanie systému evidencie dlžníkov a vymáhania pohľadávok.....	69

5.5.3	Návrh č. 3 - Rozšírenie podnikateľskej činnosti o zhodnocovanie elektroinštalačného odpadu a pasívny príjem.	72
5.5.4	Návrh č. 4 – Zefektívnenie reklamnej a propagačnej činnosti firmy	80
5.5.5	Návrh č. 5 – Vytvorenie mechanizmov pre motiváciu a prilákanie nových zamestnancov	81
5.6	CELKOVÉ FINANČNÉ ZATAŽENIE OPATRENÍ	88
5.7	PRÍNOS NAVRHNUTÝCH OPATRENÍ	90
ZÁVER		92
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		94
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....		96
ZOZNAM OBRÁZKOV		97
ZOZNAM TABULIEK		98
ZOZNAM PRÍLOH.....		100

ÚVOD

Súčasný svet 21. storočia, ako aj podniky, ktoré si našli svoje miesto na trhu, pôsobia v neustálom kolotoči pozitívnych a negatívnych zmien. Priemyselná revolúcia, globalizácia, silnejúca konkurencia a mnohé ďalšie vplyvy spôsobili, že nárast zmien a inovácii je v dnešnom podnikateľskom prostredí závratne rýchly, čím vzniká aj veľký tlak na podniky prispôbovať sa aktuálnym podmienkam skutočne rýchlo a efektívne.

Z týchto dôvodov sa v manažmente podniku veľmi významnou aktivitou stáva práve rozhodovanie, ktoré najmä z pozície manažérov musí byť rýchle, založené na relevantných, overených a aktuálnych informáciách. Firmy skutočne bažia po vedúcich pracovníkoch, schopných a pripravených vykonávať tieto rozhodnutia v podmienkach rastúcej rizikovosti a neurčitosti, ktoré so sebou rýchlo sa meniaci trh prináša. Niekedy aj jedno zdanlivo nepatrné rozhodnutie vedúcich pracovníkov dokáže prosperujúcu firmu položiť na lopatky, čoho príkladom sú viacerí velikáni ako napríklad Kodak či Nokia, ale i mnoho, mnoho ďalších.

Potreba byť ako firma pripravení na zmeny a nepredvídateľné udalosti, odhaliť včas riziká a mať v rukách kľúč ako nad nimi zvíťaziť v posledných rokoch veľmi narastá. Prečo sa aj napriek veľkému nárastu snažia riziko riadiť a nájsť vo firme vhodné postupy no toto riadenie stáva, že niektoré firmy dokážu čeliace riziko premeniť na úspech a iné firmy rovnaké riziko dokáže potopiť? Firmy pochopili, že spôsob riadenia rizika im môže priniesť konkurenčnú výhodu na trhu.

Pripravenosť firiem a chuť čeliť riziku sa stáva jedným z kľúčových predpokladov úspechu, a práve téme riziko, ako aj jeho riadeniu sa budeme venovať aj v tejto diplomovej práci. Teoretické poznatky, nadobudnuté preštudovaním odbornej literatúry viažúcej sa k danej problematike sme neskôr aplikovali na reálnej spoločnosti v praktickej časti, pričom cieľom je identifikovať riziká, zhodnotiť ich dopad, a následne navrhnúť ich riadenie a implementáciu opatrení vedúcich k ich zníženiu, prípadne odstráneniu. Záver tejto práce patrí zhodnoteniu navrhnutých opatrení a vyčísleniu ich finančných nákladov, ktoré pre podnik predstavujú.

Z aktuálnej situácie doma, ale aj vo svete, ktorú spôsobila rýchlo sa šíriaca pandémia COVID – 19 zisťujeme, že aj tí najpripravenejší z pripravených zostali zaskočení. Opatrenia, ktoré majú za cieľ spomaliť, ideálne zastaviť šírenie tohto vírusu a následky ich aplikovania mnohým firmám, ale aj ekonomikám štátov spôsobujú nemalé problémy. Viažu na seba nespočetné množstvo rizikových udalostí, na ktoré spoločnosti ani z ďaleka

neboli pripravené, a pre veľké množstvo z nich budú mať fatálne následky. Je jasné, že svet stojí pred veľkou krízou a dnes ešte vôbec nie je možné predpovedať aké budú jej dopady. Svet na krízu takéhoto typu a rozmerov vôbec nebol pripravený. Situácia nás presvedčila, že každému hrozí riziko.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy identifikovať riziká, zhodnotiť ich a vypracovať návrh opatrení pre zníženie vybranej skupiny kľúčových rizík vo firme, spolu s ich finančným zaťažením.

Naplneniu tohto cieľa prechádzala prípravná fáza, v rámci ktorej sme zhromaždili a preštudovali odbornú literatúru venujúcu sa pojmu riziko, metódam jeho spracovania, rizikovému manažmentu a pod. Nadobudnuté poznatky sme spracovali v teoretickej časti formou literárnej rešerše do dvoch kapitol, a to manažment rizika a posudzovanie rizika. Pre prehľadnejšie zobrazenie a zachytenie podstatných faktov sme využili grafické a tabuľkové metódy zobrazenia skutočností. Poznatky, ktoré sme tými krokmi nadobudli sme využili na spracovanie praktickej časti tejto práce.

V úvode praktickej časti sme charakterizovali skúmanú spoločnosť a vytvorili analýzu jej vonkajšieho a vnútorného prostredia, k čomu nám poslúžili vybrané metódy strategickkej analýzy. Pre analýzu vonkajšieho prostredia podniku sme použili metódu PESTLE analýzu a Porterov model konkurenčných síl, vďaka ktorým sme odhalili príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z jeho makroprostredia a mikroprostredia. Tieto poznatky sme v SWOT analýze doplnili o silné a slabé stránky, ktoré podnik má a pomocou matice sme určili stratégiu, ktorú by podnik na základe výsledkov mal zaujať. SWOT analýza spolu s finančnou analýzou podniku nám odhalili stav vnútorného prostredia podniku a obraz o jeho finančnej situácii podniku za posledných 5 rokov jeho existencie. V rámci vypracovania finančnej analýzy boli potrebné informácie z účtovných výkazov sledovanej spoločnosti, na ktorých rozbor sme využili dve základné rozborové metódy, a to analýzu absolútnych ukazovateľov a analýzu pomerových ukazovateľov.

V projektovej časti sme využili metódy analýzy, syntézy a štatistických nástrojov, pre identifikáciu čo najväčšieho počtu rizík, ktorým spoločnosť čelí. Na tento krok nadväzuje kvantifikácia a zhodnotenie rizík pomocou bodovej škály závažnosti dopadu a pravdepodobnosti výskytu. Na základe, tejto bodovej škály sme učili mieru rizika podľa ktorej sme riziká zatriedili do troch skupín, a to na akceptovateľné, akceptovateľné po prijatí opatrení a neakceptovateľné, ktoré sú kľúčové a vyžadujú si okamžitú nápravu. Práve s kľúčovými rizikami sme pracovali ďalej a pre ich ošetrenie sme vypracovali päť návrhov, ktorých zavedenie pomôže podniku tieto riziká eliminovať alebo úplne odstrániť.

V rámci návrhov sme vypracovali finančné zaťaženie, ktoré pre podnik prijatie týchto opatrení predstavuje a vyčíslili sme jednotlivé nákladové položky. Na záver sme údaje jednotlivých návrhom a ich finančnú náročnosť zosumarizovali v prehľadnej tabuľke a určili celkové nákladové zaťaženie, ktoré pre podnik predstavujú, ako aj spôsob jeho krytia. Taktiež sme v rámci návrhu na spracovanie káblového odpadu pomocou matematických výpočtov vyčíslili odhadované tržby, ktoré podniku táto činnosť prinesie a potenciálny zisk, ktorý za rok vytvorí.

Záverom tejto práce je zhodnotenie naplnenia primárneho cieľa a úspešnosti nášho snaženia, taktiež popis prínosov, ktoré z daného projektu pre podnik plynú.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽMENT RIZIKA

Každá spoločnosť si dnes stráži najmä čas, pretože ako sa hovorí, „čas sú peniaze,,. Tlak na rýchle rozhodnutia nielen v ekonomickom prostredí je narastajúci. Manažéri sa musia so zmenami na trhu vysporiadať v čo najkratšom čase a s ohľadom na ne prijať rozhodnutia. Vzhľadom k zmenám si musia rýchlo osvojovať nové postupy a metódy. Na otázky ako identifikovať, vyhodnocovať a pracovať s rizikom, ale i ako zosúladiť rozhodovanie a predvídanie budúcnosti hľadá odpovede vedný odbor manažment rizika. Ak chcú manažéri riziko riadiť, musia sa v prvom rade naučiť ho rozpoznať. *„Manažment rizika je logická a systematická metóda určovania súvislostí v akýchkoľvek činnostiach, funkciách alebo procesoch, identifikovania rizík, ich analýzy, hodnotenia, znižovania a priebežného monitorovania, ktorá umožňuje minimalizovať straty a maximalizovať príležitosti“* (Šimák, 2006, s. 51).

1.1 Riziko a jeho podstata

Dodnes nie je úplne zrejmé, kde má pojem riziko svoje historické korene. Niektorí autori sa prikláňajú k tvrdeniu, že slovo je talianskeho pôvodu, kde označovalo určité úskalie, nebezpečenstvo pre plaviace sa lode (Smejkal, Rais, 2013, s. 90). Iní autori sa zhodujú v názore, že slovo je arabského pôvodu a vzniklo od slova „risk pričom opisovalo ako pozitívnu, tak aj negatívnu životnú situáciu. Je pravdepodobné, že na našom kontinente sa zaužívalo na prelome 16. storočia, ale jeho význam bol skôr negatívny (Grisáková, Rybárová, 2010, s.10).

Ani v súčasnej dobe sa autori nevedia zhodnúť na jednotnej definícii pojmu riziko. Vnímanie rizika v ekonomickom prostredí sa naozaj veľmi rôzni. Podľa autoriek Grisákovovej a Rybárovej (2010, s. 10-11) je riziko *„merateľná neistota. Práve pravdepodobnosť je rozmer, ktorý mení neistotu na riziko. Autorky vnímajú riziko ako pravdepodobnosť s akou nastane odchýlka skutočných výsledkov od očakávaných, a tá je podľa toho aký je charakter neistoty, buď záporná alebo kladná. Šebej (2014, s. 8-11) ho chápe ako stav, kedy je výsledok činnosti nejasný, a ktorý nenadobúda pozitívny alebo negatívny pól. Tiež tvrdí, že riziko a neistota sú dve nezameniteľné kategórie, pričom neistotu vníma ako situáciu kedy pri rozhodovaní nemáme dostatočné informácie, a tieto chýbajúce informácie musíme nahradiť napríklad skúsenosťou, intuíciou a podobne. Rovnaký názor na fakt, že sa pojmy riziko a neistota používajú zameniteľne pričom však nie sú rovnaké má aj Pritchard (2015, s.7). Neistota podľa neho berie do úvahy iba udalosť, pri ktorej je prav-*

depodobnosť úplne neznáma. V rámci podnikateľského prostredia, podľa niektorých autorov riziko predstavuje vplyv neistoty na ciele (Deáková, Hlaváčiková, Krížan, 2016, s. 49). Hopkin (2013, s.15) zasa vníma definíciu rizika ako čohokoľvek, čo môže mať vplyv na ciele podniku ako nevyhovujúcu, pretože ciele podniku väčšinou nie sú úplne stanovené a riziko môže byť spojené aj s inými stránkami firmy. Prikláňa sa k definícii podľa ISO 31000, ktorá vníma riziko ako udalosť, ktorá musí nastať aby sa riziko naplnilo. Našou úlohou je zamerať sa na tieto udalosti, čo prinesie zrozumiteľnosť v riadení rizík. Štandardy vydané britskými organizáciami zaoberajúcimi sa riadením rizík tiež charakterizujú riziko. V definícii rizika spájajú pravdepodobnosť udalostí s ich následkami, pričom riziko nastáva ak existuje možnosť, že aspoň jeden z následkov bude negatívny. Tieto štandardy sú používané napríklad aj v Českej republike (Grisáková, Rybárová 2010, s. 13). Ako sme sa presvedčili neexistuje jedna všeobecne uznávaná definícia. Podľa autorov Smejkal a Rais (2013, s.90) je z hľadiska riadenia rizík v podnikateľskom prostredí užitočné chápať riziko ako možnosť, že s určitou pravdepodobnosťou nastane udalosť, ktorá je odlišná od predpokladaného stavu. Hovoríme teda o riziku ekonomickom, pričom autori uvádzajú existenciu aj iných druhov rizika ako napríklad politické, bezpečnostné, právne apod.

Z pohľadu autorov Filip, Šimák a Kováč (2011, s.17-18) však nesmieme zabúdať, že riziko samé o sebe neexistuje a jeho podstata je určená človekom, ako aj procesmi, javmi, dejmi v určitom špecifickom prostredí. Vzťah osoby k riziku je priamy, pričom jedinec môže byť účastníkom rizika, jeho nositeľom, zdrojom rizika alebo osobou zodpovednou za rozhodnutia o riziku, či expertom. Javy a deje samy o sebe nie sú riziková, práve prostredie je to čo determinuje ich rizikovosť a vytvára zdroje istoty alebo neistoty. Z deterministickeho pohľadu javy, deje a procesy prebiehajú v podmienkach istoty, čiže vieme presne povedať, čo sa stane a aký to bude mať dopad. Väčšina javov prebiehajúcich v čase a priestore sa však deje v podmienkach meniacej sa neurčitosti, neistoty. Táto neistota môže podľa autorov nastať medzi krajnými bodmi istotou a nemožnosťou, kedy vieme povedať čo sa môže stať a aký to bude mať dopad, nevieme však povedať s akou pravdepodobnosťou to môže nastať.

Podľa Pritcharda (2015, s.7-8) sa riziko skladá z troch základných prvkov: udalosť, pravdepodobnosť, dopad. Zdôrazňuje, že podľa neho je rozhodujúci popis samotnej rizikovej udalosti, ktorého kvalita má vplyv na zisťovanie potenciálnej závažnosti jej dopadu. Pri určovaní pravdepodobnosti potom hrajú dôležitú úlohu štatistické údaje a teória pravdepodobnosti.

Mohli sme si všimnúť, že kameňom úrazu pri definovaní rizika sa stávajú aj iné pojmy ako napríklad neistota. Šebej (2014, s. 15) obhajuje svoje tvrdenie nezameniteľnosti rizika a neistoty, tým, že neistota „je len pravdepodobnosť výsledku nejakej udalosti, ktorú zdieľajú všetci, nech už sa ich daná situácia nejako dotýka alebo nie. Avšak až vo chvíli, keď sa niekto rozhodne túto neistotu podstúpiť, podstupuje (prijíma) tým zároveň riziko. Inými slovami, riziko je niečo, čo nesie určitý jedinec, ako dôsledok podstúpenie neistoty. Existencia neistoty však neznamená, že niekto musí toto riziko podstúpiť. Napríklad hod mincí predstavuje pre všetky neistotu ohľadne toho, ktorá strana padne. Táto neistota sa premení v riziko pre toho, kto si na niektorú stranu mince vsadí“.

Aj napriek rôznosti definícii rizika sa autori zhodujú v niektorých názoroch. Všeobecne by sme mohli povedať, že riziko podstupujeme vtedy, keď vieme určiť pravdepodobnosť s akou môžu nastať dôsledky nášho konania, ktoré môžu byť negatívne alebo pozitívne.

Matematicky v zjednodušenej podobe by sme mohli riziko vyjadriť ako súčin pravdepodobností a dôsledkov (Filip, Šimák a Kováč, 2011, s. 25):

$$R \in \{ (P_i, D_i) \} \text{ pre } i = 1, \dots, n$$

alebo

$$R \in \{ (P_1, D_1), \dots, (P_i, D_i), \dots, (P_n, D_n) \}$$

kde P_i – pravdepodobnosť vzniku javu, kde $P_i \in (0, 1)$, D_i – dôsledok vzniku javu alebo inak závažnosť dopadu (v jednotkách, podľa spôsobu vyjadrenia veličiny).

Riziko môže rovnako aj klasifikovať z rôznych pohľadov a podľa rôznych kritérií tejto klasifikácii sa budeme venovať v kapitole 2.1. Identifikácia rizika.

1.2 Význam manažmentu rizika, jeho štandardy, normy a princípy

Ako už bolo vyššie načrtnuté manažment rizika sa snaží riziko, naprieč podnikom, podať jasne a zrozumiteľne. Ak pracovníci riziko registrujú a robia svoje rozhodnutia s ohľadom na existujúce riziko prispievajú k zlepšovaniu podnikových výsledkov. Manažment rizika nemá v podniku postavenie samostatného riadiaceho systému, ale je neoddeliteľnou súčasťou rozhodovania v celom podniku. Je veľmi prínosné ak sa odráža v podnikovej kultúre, pretože ako sme sa presvedčili vnímanie rizika je v súvislosti so skúsenosťami, či vedomosťami, rozdielne. Jeho implementácia do podnikovej kultúry môže priaznivo ovplyvniť správanie sa pracovníkov (Rybárová, Griásková, 2010, s. 26). Podľa Hopkina (2013, s.19-22) je vhodné ak má podnik svoju rizikovú agendu, ktorá

definuje čo sa spoločnosť chystá podniknúť v súvislosti s manažmentom rizika, a tiež ako sa tieto aktivity uskutočnia. Pri predošlých skutočnostiach, je však veľakrát veľmi zložité motivovať zamestnancov aby o tieto skutočnosti mali záujem. Podľa Javorského na Slovensku, ako aj v Česku nie je podniková kultúra neznámym pojmom, bola však poznačená ideológiou a nový pohľad priniesli práve zahraničné firmy pôsobiace na našom území. Je podľa neho však silným nástrojom, pretože, *„firma bude úspešná, ak sa na tom bude podieľať každý, kto firme verí, má k nej vzťah a chce podať výkon, ktorý privedie firmu k prosperite. O tom je podniková kultúra, ktorú firma bude zamestnancom krok po kroku vštepovať“*.

Mohli by sme povedať, že význam manažmentu rizika nespočíva iba v jeho varovaní na hroziace riziko, ale najmä v snahe ukázať ako možno riziká znížiť, čiže minimalizovať ich výskyt, aký to bude mať na firmu finančný dopad, no neposlednom rade motivovať zamestnancov aby sa podieľali na tejto snahe.

Pri riadení rizika je však veľmi dôležitý terminologický rámec, teda presné definovanie a chápanie pojmov, s ktorými sa v rámci riadenia rizík narába. Celosvetovo je uznávaných viacero štandardov a noriem, pričom je na danej firme, ktorý z týchto prístupov k manažmentu rizika si zvolí. Táto certifikácia je však iba kľúčom k zavedeniu a zlepšovaniu procesov riadenia rizík v organizácií. K najpoužívanejším štandardom a normám manažmentu rizika patria (Buganová, Hudáková, 2012, s.16):

- AS/NZS 4360:2004 Risk management (Preklad a interpretace pro české prostředí, ČR)
- AS/NZS/ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (Slovesnkáverzia - STN ISO 31000:2011 Manažérstvo rizika - zásady a návody), (Austrália)
- STN EN 31010:2009 (010380) Risk management – Risk assesment techniques. Manažérstvo rizika – techniky posúdenia rizika (Austrália)
- ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary (Austrália)
- A Risk management standards (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002), (Veľká Británia)
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM, COSO, 2004), (USA)
- Ale aj Risk Management: Guideline for Decision Makers (Kanada) a KonTraG(Nemecko).

Princípy manažmentu rizika sa potom snažia aby bol procesom efektívnym, pro-spešným, trvalým. Hopkin (2010, s. 46-47) uvádza, že je vhodné rozdeliť princípy, ktoré manažmentu rizika využíva do dvoch zoznamov, a to nasledovne:

Tabuľka 1 Rozdelenie princípov manažmentu rizika podľa Hopkina

Aké by riadenie rizík malo byť	Čo by riadenie rizík malo priniesť
<ul style="list-style-type: none"> • úmerné úrovni rizika v organizácii; • zladené s inými podnikateľskými činnosťami (Princíp adaptability); • komplexné, systematické a štruktúrované (Princíp transparentnosti a komplexnosti); • začlenené do firemných procesov (Princíp integrácie); • dynamické, opakujúce sa a reagujúce na zmeny (Princíp dynamickosti a reakcie). 	<ul style="list-style-type: none"> • dodržiavanie zákonov a predpisov, a taktiež kvalitné informácie (Princíp dostupnosti informácií); • uistenie týkajúce sa riadenia významných rizík a ich včasného odhalenia (Princíp systematickosti a včasnosti); • rozhodnutia, ktoré venujú plnú pozornosť rizikám (Princíp zohľadnenia personálnych a kultúrnych faktorov); <p>účinnosť, efektívnosť a účinnosť operácií, projektov a nové stratégie (Princíp zlepšovania a rozvíjania).</p>

(spracované podľa Hopkin, 2010)

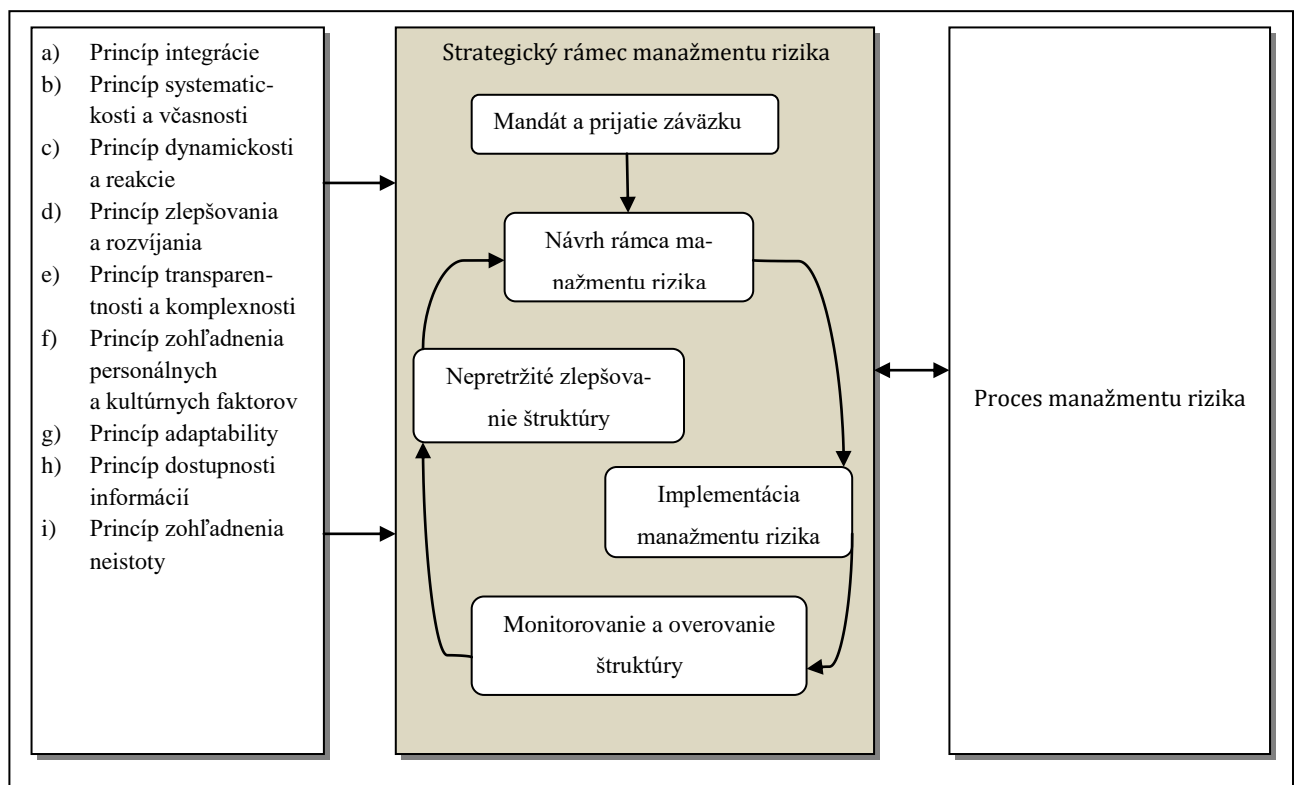
Grasseová (2012, s. 148-154), k týmto princípom ešte dodáva jeden princíp, a to Princíp zohľadnenia neistoty, ktorý hovorí o povahe neistoty a spôsobe, akým má byť táto neistota riešená. Riadenie rizík by podľa nej tiež malo tvoriť súčasť strategického riadenia. Základné organizačné usporiadanie problematiky manažmentu rizika by malo byť spracované na strategickej úrovni, čo zabezpečuje riadenie rizika na všetkých významných úrovniach podniku. Je dôležité aby stratégia manažmentu rizika bola v súlade so stratégiou podniku, pretože je to prostriedok na dosiahnutie cieľov organizácie. Návrh štruktúry manažmentu rizika pozostáva z nasledujúcich činností:

- Významný vplyv na návrh štruktúry má pochopenie vnútorných a vonkajších súvislostí podniku.
- Vytvorenie politiky v rámci manažmentu rizika, ktorého úlohou je jasne vymedziť ciele a smerovanie podniku v spojitosti s manažmentom rizika.

- Úprava organizačnej štruktúry, napr. vytvorenie útvaru manažmentu rizika, s cieľom podporiť implementáciu manažmentu rizika.
- Začlenenie manažmentu rizika do procesov v podniku. Vypracovanie plánu manažmentu rizika.
- Alokácia zdrojov pre potreby procesu manažmentu rizika a jeho etapy.
- Zabezpečenie adekvátneho vnútorného informačného systému, vďaka ktorému budú informácie pre potreby manažmentu rizika dostupné včas a všetkým zainteresovaným.
- Vytvorenie externej komunikácie s vonkajšími zainteresovanými stranami.

Vzťah medzi princípmi, strategickým rámcom je znázornený v nasledujúcej schéme (Graseová, 2012, s. 149).

Obrázok 1 Vzťah medzi princípmi a strategickým rámcom

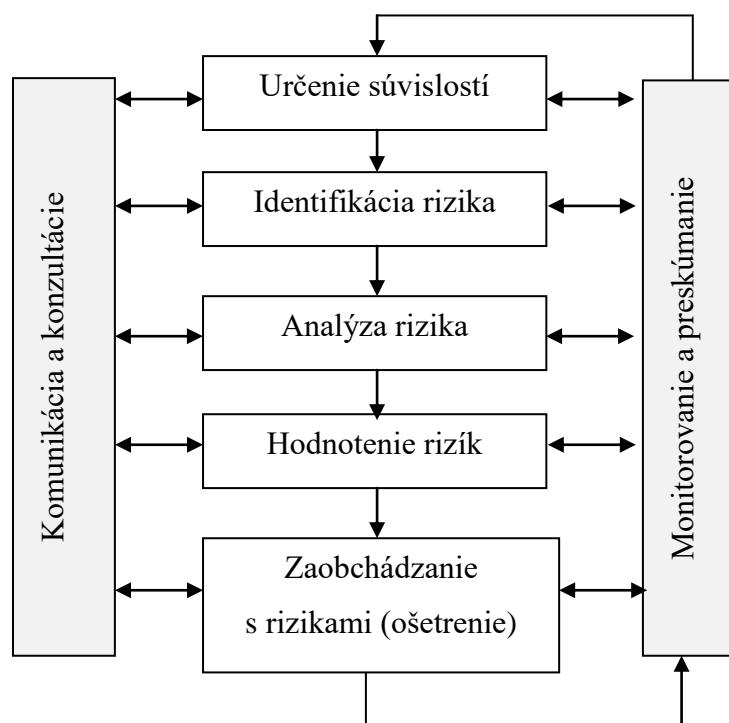


(vlastné spracovanie podľa Graseová, 2012)

Predpokladom efektívneho manažmentu rizík je proces, ktorý zohľadňuje zmenu vplyvu rizík v čase a vznik nových rizík. Manažment rizika je zostavený z krakov, ktoré na seba nadväzujú a prebiehajú cyklicky. Tieto kroky môžeme nazvať etapami, ktoré sú charakterizované činnosťami a výstupmi. Ako je už vyššie spomenuté, najdôležitejší krok v rámci riadenia rizika je jeho uchopenie, čiže popis v začiatkových fázach. Aj keď sa popis

jednotlivých etáp môže v súvislosti s použitým štandardom líšiť, základná štruktúra (identifikácia, analýza, hodnotenie, zvládanie, monitorovanie rizika) je rovnaká. Veľmi dôležitým procesom v každom kroku riadenia rizík je komunikácia naprieč podnikom, ktorá zabezpečuje šírenie informácií podnikom a ich transport na potrebné miesta. Konzultácie predstavujú odbornú komunikáciu, poradenstvo so zainteresovanými stranami. Nasledujúca schéma znázorňujúca proces manažmentu rizika je spracovaná podľa STN 01 0380 Manažérstvo rizika (Rybárová, Grisáková, 2010, s. 35).

Obrázok 2 Proces manažmentu rizika, spracovaná podľa STN 01 0380 Manažérstvo rizika



(Zdroj: spracované podľa Rybárová, Grisáková, 2010)

1.3 Postupy a metódy pre riadenie rizika

Pri analýze rizika pracujeme s veličinami, ktorých spôsob vyjadrenia môže byť rozličný. Podľa spôsobu hodnotenia delíme metódy na kvalitatívne, kvantitatívne alebo kombinované. V praxi je časté, že sa ako prvé sa aplikujú kvalitatívne metódy na odhalenie hlavných rizík a ich úrovně a v nasledujúcom kroku viac objektívne kvantitatívne alebo kombinované metódy (Grasseová, 2012, s. 161). Z hľadiska zdrojov informácií rozoznávame metódy indukčné „*ex ante*“ a dedukčné metódy „*ex post*“. Indukčné metódy sa sna-

žia o predikciu, predvídanie budúcnosti, a taktiež majú snahu poukázať na okolnosti, ktoré vedú k vzniku budúcich udalostí. Zameriavajú sa aj na odhad počtu a následkov udalostí. Napr. Analýza spoľahlivosti HRA (Human Reliability Analysis), Analýza možnosti porúch a ich následkov FMEA (Failure Modes and Effect Analysis). Dedukčné metódy „*ex post*“ čerpajú z minulosti a sú založené na udalostiach, ktoré sa už v praxi stali. Skúmajú prečo tieto udalosti nastali a čo ich zapríčinilo, tiež poskytujú odhad početnosti a následkov budúcich udalostí na základe preskúmaných udalostí, ktoré sa už stali. Napr. Metóda stromu porúch FTA (Failure Tree Analysis), Metóda stromu udalostí ETA (Event Tree Analysis), (Filip, Šimák, Kováč, 2011,s.95).

1.3.1 Kvalitatívne metódy

Kvalitatívna metóda využíva pri analýze rizika slovné ohodnotenie a jeho úroveň je obvykle určovaná kvalifikovaným expertným odhadom. Tento typ má výhody najmä v prípadoch detailnej analýzy rizík a nedostatku získaných číselných údajov potrebných pre kvantitatívne spracovanie.

Riziko je vyjadrované v určitom rozsahu:

- Počtom bodov (1-10)
- Pravdepodobnosťou (0-1)
- Slovom (nevýznamné, malé, stredné, veľké, katastrofálne apod.)

Tieto metódy sú rýchlejšie, jednoduchšie, avšak prinášajú problémy spôsobené chýbajúcim finančným vyjadrením, najmä pri posudzovaní nákladov súvisiacich s elimináciou hrozby. Napr. prieskum trhu (Market Survey), Analýza Čo sa stane, ak (What If Analysis), Analýza pomocou kontrolného zoznamu (Check List Analysis) a i.

1.3.2 Kvantitatívne metódy

Tieto metódy využívajú číselné ohodnotenie pravdepodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Sú založené na matematickom výpočte, čo si vyžaduje väčšiu náročnosť na ich spracovanie. Pre kvantifikáciu závažnosti dopadu využívame hodnotu aktíva alebo náklady potrebné na odstránenie škôd. Vyjadrujú dopad vo finančných termínoch (Kč, € a pod.), čo je pre efektívne riadenie rizík výhodnejšie. Svoju nevýhodu však okrem náročnosti na spracovanie majú aj v aspekte možného zahltenie hodnotiteľa veľkým objemom dát. Napr. Štatistická inferencia (Statistical Inference), Modelovanie závislostí (Dependency Modelling) a i.

1.3.3 Kombinované metódy

Pri kombinovaných metódach je kvalitatívnym hodnotám priradená bodová škála stupnice. Pri tomto druhu analýzy však musíme venovať extra zvýšenú pozornosť, pretože aj keď je na základe bodovej škály vytvorená širšia stupnica hodnotenia, tieto hodnoty nie sú realistické pre výpočet rizika a správne rozlíšiť riziká pri extrémnych hodnotách je náročnejšie.

1.4 Integrované riadenie firemných rizík a podieľajúce sa subjekty

Medzi subjekty podieľajúce sa na identifikácii rizík by mal byť zahrnutý čo najširší okruh pracovníkov firmy, najmä manažment na vrcholovej úrovni, útvary manažmentu rizika, ale taktiež je vhodné využiť i expertných špecialistov. Manažment a odborníci pritom z hľadiska svojej informovanosti rozhodujú za rôznych podmienok, pričom môžeme vyšpecifikovať tri situácie, a to (Majtán a kol., 2009, s. 109):

- rozhodovanie v podmienkach istoty – kedy sa rozhodovací subjekt dokáže bezprostredne rozhodnúť, pretože sú mu známe všetky varianty riešenia, s istotou vie aký stav okolia nastane a s istotou pozná aj dôsledky jednotlivých rozhodnutí.
- rozhodovanie v podmienkach rizika – tu musí rozhodovací subjekt pracovať s pravdepodobnosťou, pretože jediné čo s určitosťou pozná sú varianty riešenia.
- rozhodovanie v podmienkach neistoty – je stav kedy rozhodovací subjekt pozná všetky prvky rozhodovania (varianty, stavy, okolia dôsledky), ale pravdepodobnosť výskytu stavov okolia, a tým aj dôsledkov je mu neznáma. Za týchto podmienok má dve možnosti. Prvou je subjektívne určenie pravdepodobnosti, alebo využitím pravidiel a metód, ktoré pravdepodobnosť nevyžadujú (napr. pravidlo dominancie, Laplaceovo kritérium a pod. poznámka pre mňa Šebej s.31).

Keďže je v spoločnosti stále veľká snaha o integráciu procesov, a teda v našom kontexte o integráciu rizík a ich vzájomných väzieb prichádzame do kontaktu s novým systémom integrovaného riadenia firemných rizík ERM (Enterprise Risk Management). Vývoj systémov riadenia rizík je zobrazený v nasledujúcej tabuľke (Smejkal, Rais, s.152):

Tabuľka 2 Vývoj systémov riadenia rizík

	Súčasný stav a jeho možnosti		Budúcnosť - vízia
	Risk Management	Business Risk Management	Enterprise Risk Management
Zameranie	Finančné a náhodné riziká, interná kontrola	Obchodné riziká a interná kontrola	Obchodné riziká a interná kontrola, pohľad na riziko v rámci firemného portfólia
Cieľ	Ochrana firemných hodnôt	Ochrana firemných hodnôt	Ochrana a zvyšovanie firemných hodnôt
Rozsah	Účasť finančných a prevádzkových úsekov	Zahrnutie zodpovednosti obchodných manažérov	Aplikácia naprieč celou firmou na každej úrovni a zložke
Dôraz	Finančný a prevádzkový	Management	Nastavenie stratégie
Použitie	Vybrané rizikové oblasti, jednotky a procesy	Vybrané rizikové oblasti, jednotky a procesy	Naprieč celou spoločnosťou

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Smejkal, Rais 2013)

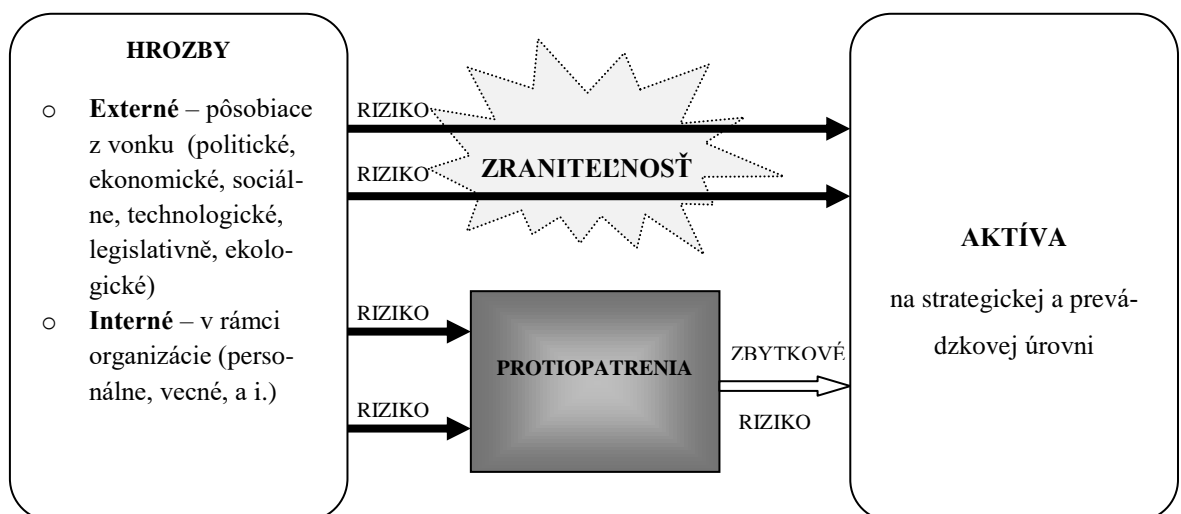
2 POSUZDOVANIE RIZIKA

Ako sme sa už dozvedeli, v rámci manažmentu rizika je veľmi dôležité najmä rozpoznanie rizika, jeho pomenovanie a vyhodnotenie. Ešte predtým ako sa pustíme do identifikácie a samotnej analýzy rizík musíme mať vymedzené interné a externé faktory, hranice riadenia rizík a stanovené kritéria pre ich hodnotenie. Následne posudzovanie rizika zahŕňa činnosti ako: identifikovanie rizík, analýzu rizík so stanovením závažnosti dopadu, hodnotenie rizík so stanovením prijateľnosti rizika, ktorých výsledkom by mal byť zoznam rizík, s ktorým sa ďalej pracuje (Grasseová a kol., 2012, s. 157).

Externé faktory chápeme ako to, čo pôsobí na podnik z vonku. Spadá sem prostredie, v ktorom podnik pôsobí, zainteresované strany; ktorých záujmy musia byť zvážené pri stanovovaní rizikových kritérií. Interné faktory sú tvorené vnútro organizácie a je veľmi dôležité aby bol proces riadenie rizík v súlade s kultúrou, procesmi a štruktúrou v rámci organizácie. Externé a interné súvislosti zvažujeme už pri návrhu strategického rámca riadenia rizík, v tejto fáze je potrebné aby sme ich zvážili podrobnejšie.

Hranicou riadenia rizík rozumieme akúsi pomyselnú čiaru, ktorá oddeľuje to, čo bude zahrnuté do analýzy rizík, od toho, čo už do nej zahrnuté nebude. Dopad rizika predstavuje pre podnik hrozbu, ktorá sa snaží využiť zraniteľnosť organizácie a vytvoriť škodu na aktíve. Kvantifikáciou pôsobenia hrozieb na aktíva vyjadríme úroveň rizika a snažíme sa zaviesť správne protiopatrenia. Avšak zostáva tu zbytkové riziko, ktoré dokáže pôsobiť na podnik aj po zavedení protiopatrení. Vzťahy medzi spomenutými termínmi zachytáva nasledujúca schéma (Grasseová a kol., 2012, s. 140).

Obrázok 3 Vzťah medzi pojmami zraniteľnosť, hrozba, aktívum, opatrenia



(zdroj: vlastné spracovanie podľa Grasseová 2012)

2.1 Identifikácia rizika a jej princípy

Patrí medzi najdôležitejšie fázy v procese riadenia rizika, pretože do nasledujúcej fázy sú zahrnuté iba informácie a faktory, ktoré identifikácia rizík odhalí. V tomto kroku sa snažíme nájsť odpoveď na otázku: *Čo, kedy a kde by mohlo ohroziť priebeh procesov a plnenie cieľov?* V rámci procesu identifikácie rizík musíme dbať na vhodnú dekompozíciu skúmaného objektu, vhodnosť používaných metód a nástrojov, informačné zdroje. Na riziko môžeme nahliadať z rôznych uhlov, čím existuje viacero druhov rizík. Môžeme rozlišovať čisté riziko, inak nazývané aj poisťiteľné riziko, ktoré poukazuje iba na negatívnu stránku rizika a riziko podnikateľské, ktoré môže spôsobovať ako negatívnu, tak aj pozitívnu odchýlku a tým má vplyv na ciele podniku. Podľa závislosti na ekonomickom vývoji rozlišujeme systematické a nesystematické riziká, podľa miery ovplyvniteľnosti ovplyvniteľné a neovplyvniteľné riziká. V ďalších častiach práce sa budeme venovať podnikateľskému riziku, ktoré z hľadiska vecnej náplne delíme na riziko:

- technické – tieto riziká sú spojené s VTR,
- výrobné – ide najmä o riziko, ktoré môže mať vplyv na výrobný proces,
- trhové (obchodné) – ktoré sú spojené s úspešnosťou výrobkov a služieb na trhu ,
- finančné – podstatou je spôsob financovania aktív, zdroje financovania a schopnosť splácať svoje záväzky,
- ekonomické – predstavujú širokú škálu nákladových rizík, čiže sú spojené so zmenami nákladových položiek, ako napr. zmenami cien vstupných položiek,
- informačné – zahŕňajú riziko v rámci informačných systémov, dostupnosti informačných zdrojov a ochrany dát,
- politické – spojené s zemanmi v politickom dianí a s politickou nestabilitou.
- a ďalšie (Šebej, 2014,s 21) (Buganová, s.9).

V rámci podnikateľského rizika rozlišujeme štyri hlavné typy (Smejkal, Rais,2013 s.150):

- **Strategické riziká:** tieto riziká si vyžadujú strategické plánovanie kvôli tomu, že predstavujú veľké ohrozenie pre firmu a mali by byť riadené na úrovni vrcholového manažmentu. Patria sem riziká spojené s trhom, technológiami, konkurenciou, právnou stránkou zmlúv a súdnych sporov, a pod.
- **Operačné / Prevádzkové riziká:** si tiež vyžadujú zapojenie vedenia, ale ich riadenia sa odohráva aj na nižších úrovniach. Tieto riziká zahŕňajú riziká v rámci distribúcie, logistiky, kvalitou, dodávateľov a pod.

- **Riziko nesúhlasu:** keďže dochádza k nárastu požiadaviek na reporting a risk management kvôli zmenám a zložitosti legislatívy, ale aj vyššej regulácii organizácii, vytvára sa riziko nesúladu, ktoré má rastúci charakter. Tieto riziká plynú z daňových zákonov, pravidiel na burze CP, účtovných štandardov a pod.
- **Interné finančné riziká:** zahŕňajú riziká súvisiace s likviditou, menovými kurzami, a pod.

2.1.1 Náplň, nástroje a informačné zdroje identifikácie rizika

Vytvorenie komplexného zoznamu rizík, presnejšie rizikových faktorov, je cieľom tohto kroku. Tento zoznam je výsledkom procesu hľadania a opisu rizík, najmä udalostí, ktoré riziko podnecujú. Ak chceme vytvoriť zoznam kvalitný a dôveryhodný pre ďalšie kroky analýzy, je zložité vytvoriť ho pre organizáciu ako celok, preto je vhodné rozčleniť si celok na užšie zložky ako napr. oddelenia, aktivity, fázy projektov a pod., aby nám neunikli žiadne významné aspekty. Potom v rámci jednej zložky hľadáme odpovede na otázky (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25-26):

- Aké faktory môžu mať vplyv na dosiahnutie cieľov a vytvoriť odchýlky vo výsledku (napr. ľudia, čas, financie atď.)?
- Aké potenciálne problémy môžu nastať pri realizácii aktivít či projektov a kde sú ich zraniteľné miesta?
- Čo by mohlo ovplyvniť dosiahnutie cieľov v súvislosti so zainteresovanými stranami a aktivitami, ktoré vykonávajú?
- Čo môže byť zdrojom dodatočných benefitov?
- Kedy, kde, ako a prečo sa môžu tieto riziká vyskytovať a koho môžu ovplyvniť?
- Ktoré faktory, ktoré považujeme v súčasnosti za stále by sa mohli v budúcnosti vyvíjať inak („spochybňovanie istého“)?

V rámci vytvorenia kvalitnej informačnej základne môžeme využiť kontrolné zoznamy (check listy), resp. registre rizík (spracované viaceré formy spoločnosťami, napr. E.ON, KPMG), rozhovory s expertmi, skupinové diskusie (brainstorming, brainwriting), nástroje strategickej analýzy (SWOT, PEST/PESTLE, PORTER 5S a i.). Výsledkom tejto činnosti by okrem popisu rizika mal byť aj dokument evidujúci zoznam odhalených rizík (Macurová, Hančalová, Tvrdoň a kol. 2011, s.53).

2.1.2 Určenie štatistických charakteristík rizika

Využívame základné štatistické charakteristiky, a to smerodajnú odchýlku a rozptyl. Porovnávame odchýlky jednotlivých očakávaných hodnôt sledovanej charakteristiky od priemernej očakávanej hodnoty aby sme riziko kvantifikovali. Rozptyl očakávaných hodnôt je mierou variability náhodnej veličiny (Smejkal, Rais, 2013. s. 109):

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 * P_i$$

kde σ^2 je rozptyl očakávaných zmien charakteristiky (napr. výnosov),

r_i sú jednotlivé hodnoty sledovanej veličiny,

$E(r)$ je priemerná hodnota sledovanej veličiny za určité obdobie,

i sú jednotlivé stavy systému,

n je počet meraní sledovanej charakteristiky,

P_i je pravdepodobnosť výskytu jednotlivých stavov charakteristiky.

Smerodajnú odchýlku, ktorá je využívaná ako nástroj pre vyjadrenie rizika dostaneme ako druhú odmocninu z rozptylu:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

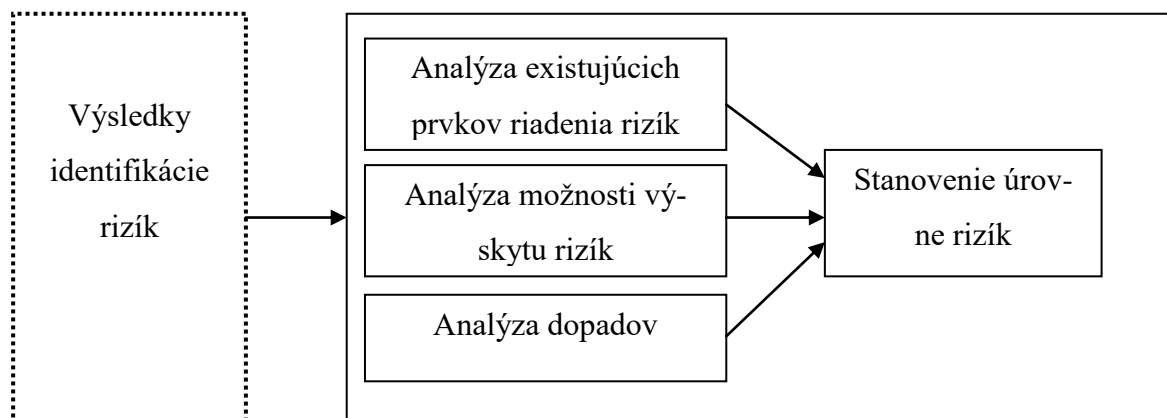
Na vyjadrenie výšky rizika možno použiť aj tzv. koeficient variácie, ktorý dostaneme ako pomer smerodajnej odchýlky a priemernej hodnoty sledovanej veličiny:

$$KV = \frac{\sigma}{E(r)} * 100 [\%]$$

2.2 Stanovenie významnosti rizika, rizikových faktorov

Ak chceme s rizikom pracovať musíme riziko kvantifikovať, analyzovať a výsledok vedieť využiť pri riadení a ďalšom rozhodovaní. Na hodnotenie rizík a stanovenie ich významnosti je vhodné riziká rozčleniť, roztriediť na malé riziká, ktoré sú pre podnik prijateľné a závažné riziká, na ktoré sa podnik musí zamerať a nájsť pre ne vhodné protiopatrenia. V tomto kroku využívame už vyššie spomenuté metódy a postupy pre riadenie rizika, teda: kvantitatívne, kvalitatívne, kombinované; ktoré ako sme už spomínali, majú rôznu mieru podrobnosti. Firma volí metódy na základe účelov analýzy, dostupnosti informácií, ktoré sú pre danú metódu potrebné, charaktere rizika a pod (Grasseová, 2011, s.60).

Obrázok 4 Postup stanovenia miery rizika



(vlastné spracovanie podľa Grasseová, 2011)

Analýza rizík je založená na výstupe identifikácie rizík a poskytuje podklady pre hodnotenie rizík. Cieľom je pochopiť povahu rizika a stanoviť úroveň (mieru) rizika, ktorú tvorí výskyt a dopad rizika (Macurová, Hančalová, Tvrdoň a kol. 2011, s.55).

Pri analýze existujúcich prvkov riadenia rizík sa zameriavame najmä na fakt, či dokážu ošetriť riziko, ako sa aplikujú v praxi a či sú dokázateľne efektívne. Následne pri analýze možnosti výskytu a dopadu rizika využívame už spomínané metódy. Ako bolo načrtnuté, dané metódy sa používajú súčasne, pričom na kvalitatívna analýza by mala naviazať objektívnejšia kvantitatívna analýza alebo kombinovaná. Pri kvalitatívnych metódach, kde sa riziko popisuje slovné musíme byť však veľmi opatrný, pretože tento popis je značne ovplyvnený postojom hodnotiteľa k riziku, podnikovou kultúrou a nespočetnou radou ďalších okolností. Kombinovaná metóda preto vytvára podrobnejšie škály s podrobnejším popisom.

V rámci analýzy výskytu rizík Grasseová (2011, s. 163) odporúča ako prvé vytvoriť hodnotenie každej hrozby voči každému aktívu, pričom súvislosť medzi dvojicami je v tabuľke označená, napr. krížikom. Následne je stanovená pravdepodobnosť výskytu nežiaducej udalosti ako hrozby, ktorá zapôsobí na aktívum, a tiež závažnosť dopadu, pre dvojice, ktoré spolu súvisia. Pri týchto krokoch môžeme využiť rôzne metódy, príklad kombinovanej je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 Bodová škála pre závažnosť dopadu a pravdepodobnosť výskytu

Počet bodov	Závažnosť dopadu	Pravdepodobnosť výskytu
1	Zanedbateľná	Takmer nemožná
2	Málo významná	Výnimočne možná
3	Významná	Bežne možná
4	Veľmi významná	Vysoko pravdepodobná
5	Neprijateľná	Hraničiacia s istotou

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Grasseová, 2011)

Použitie metód však môže byť špecifické podľa toho na akej úrovni sa riziko vyskytuje, teda buď na strategickej alebo na prevádzkovej, ale taktiež rovnaké pre obe úrovne. Z metód spomenieme vybrané, a to (spracované podľa Grasseová, 2010):

- **Analýza pomocou kontrolného zoznamu (Check List Analysis)** – patrí medzi kvantitatívne metódy a využíva sa na odhalenie rizík prevádzkovej úrovne. Tieto zoznamy môžu byť odvodené od zoznamov iných organizácií alebo vytvorené poradenskými inštitúciami. Spoločnosť si v zozname zaškrtnie, ktoré riziká sú i pre ňu možné. Niektoré check listy sú aj vo forme otázok a spoločnosť si volí medzi odpoveďami: áno - nie.
- **Skupinové mítingy** – ide o systematické preverenie operácii v rámci určitého procesu, pričom skupina expertov sa snaží nájsť príčiny odchýlok, a taktiež diskutovať o možných cestách vedúcich k ich eliminácii.
- **Analýza „Čo sa stane ak...“ (What If Analysis)** – je používaná na prevádzkovej úrovni a patrí medzi kvalitatívne metódy. Táto metóda si na rozdiel od predchádzajúcej vyžaduje väčšiu prípravu. Moderátor kladie otázky vybranému tímu pracovníkov, ktorí má skúsenosti v posudzovanej oblasti, čím ho podnecuje k vytváraniu scenárov, ich príčin a následkov. Výsledkom je zoznam rizík, spolu s návrhom opatrení a doporučení pre ich riadenie. V praxi sa využíva aj kombinácia spomenutých metód What If / Checklist analysis.
- **Audit** – je nezávislou konzultačnou činnosťou, zameranou na pridávanie hodnoty, ktorá sa usiluje o zdokonaľovanie procesov. Prináša systematický metodický prístup do rizikového manažmentu. Táto činnosť na jednej strane mapuje a monitoruje rizikové oblasti a na druhej strane prehodnocuje činnosť manažérov, ktorí sa zaoberajú riadením rizík.

- **Metóda scenárov** – metóda pracuje s vytvorením variantov budúceho vývoja a ich analýze. Skupina expertov konštruje varianty, ktoré môžu nastať po určitej udalosti alebo zmene, a následne skúma dôsledky, ktoré môžu zanechať. Vytvorí sa tak rada scenárov a pre každý sa napíše príbeh. Scenár môže mať iba slovný popis alebo formu tabuľky, či rozhodovacieho stromu, kde je zachytená kombinácia hodnôt kľúčových faktorov rizika. Podľa Grasseovej by mal byť počet scenárov relatívne malý, čo smeruje k vytvoreniu napr. optimistický scenár pre najlepší prípad, pesimistický scenár pre najhorší prípad, najpravdepodobnejší scenár pre očakávaný prípad. Postup aplikácie analýzy scenárov môže vyzerat' nasledovne, rozdelený do dvoch krokov (Macurová, Hančalová, Tvrdoň a kol. 2011, s.90)
- **Diagram príčin a dôsledkov** – alebo inak aj Ishikawov diagram, Cause-Effect diagram alebo podľa tvaru známy ako „rybia kosť“ je vhodný na zistenie kľúčových príčin (faktorov), ktoré ovplyvňujú výsledok. Do „hlavy“ diagramu sa zapíše dôsledok, ktorý budeme analyzovať a na hlavné „kosti“ sú zapísané logické skupiny príčin. Každá skupina sa člení na podskupiny až na jednotlivé príčiny.
- **Analýza spôsobov a dôsledkov porúch (Failure Modes and Effect Analysis – FMEA)** – patrí k základným metódam v semikvantitatívnej analýze rizík. Experti sa tímovo snažia identifikovať a analyzovať všetky potenciálne možnosti vzniku problémov, ich možných následkov a príčin vzniku. Táto fáza môže prebiehať formou brainstormingu alebo korešpondenciou. U identifikovaných problémov sa ohodnocuje pravdepodobnosť výskytu, závažnosť dôsledkov (význam pre zákazníka), pravdepodobnosť odhalenia, a to bodmi od 1 (nízka rizikovosť) do 10 (najvyššia rizikovosť). Následne sa uskutoční analýza a hodnotenie rizika, čo predstavuje numerickú fázu, v ktorej sa vypočíta rizikové číslo.

$$\text{Rizikové číslo}(RPN) = \text{Pravdepodobnosť výskytu} * \text{Závažnosť dôsledkov} * \text{Odhaliteľnosť}$$

Pre následné stanovenie priorít sa určí kritická hodnota rizikového čísla. Podľa hodnôt rizikového čísla je možné zostaviť poradie dôležitosti napr. vo forme Paretovho diagramu a použitia princípu „80/20“. Hodnoty rizikového čísla umožňujú stanoviť priority pre nápravné a preventívne opatrenia, ktoré vedú k zníženiu miery rizika. Po tom čo opatrenia nadobudnú účinnosť, experti opäť posúdia hodnoty parametrov a vypočíta sa nové rizikové číslo.

2.3 Hodnotenie rizika a rizikové varianty

Hodnotenie rizika je založené na predošlých výsledkoch analýzy rizík a jeho zmyslom je napomáhať pri rozhodovaní o prioritách v rámci rizík, teda o tom ktoré majú byť prednostne riešené. Toto hodnotenie pozostáva z dvoch krokov. Prvým krokom je komparácia zistených úrovní rizika so stanovenými kritériami. Podľa úrovne je možné riziká rozdeliť do skupín:

A – kľúčové riziká (kritické riziká) sú tie, ktoré sú zásadné, vyvolávajú v podniku vážnu krízovú situáciu a vyžadujú si okamžité prijatie nápravy; miera rizika dosiahne 15-25 bodov,

B – riziká významné (nežiadúce) sú potom tie, ktoré dosiahnu 5-14 bodov a vyžadujú prijatie adekvátnych opatrení.

C – ostatné sú bežné riziká s počtom bodov 1-4 a evidujú sa bez opatrení.

Druhým krokom je stanovenie prijateľnosti rizík a ich usporiadanie podľa priority, čo zobrazuje nasledujúca matica:

Tabuľka 4 Matica prijateľnosti rizík

Pravdepodobnosť výskytu	Intenzita negatívnych dopadov				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

1-4 prijateľné riziko, 5-14 prijateľné riziko po revízii, 15-25 neprijateľné riziko

(zdroj: vlastné spracovanie podľa Buganová, Hudáková 2012)

2.4 Zaobchádzanie s rizikom a metódy znižovania rizika

Pri tomto kroku sa opierame o zoznam prijateľných a neprijateľných rizík z predchádzajúceho kroku. Prijateľné riziká sú tie, s ktorými by mal podnik počítať

a neprijateľné riziká sú tie, ktoré sú predmetom riadenia a je dôležité vybrať jednu alebo viac možností ako ich minimalizovať. Zvládanie rizika je cyklický proces, pričom cyklickosť spôsobuje zbytková úroveň rizika, ktorá zostáva po riadení neprijateľného rizika. Ak je toto zbytkové riziko stále pre podnik neprijateľné musí sa proces ošetrenia rizika zopakovať kým riziko nie je prijateľné. Možnosti zvládať riziko môžu byť nasledovné (Valášková, Kováčová, Kubala, 2019, s.13-16):

- **Retencia, prevzatie rizika (Risk Retention):** je to stav, kedy podnik čelí veľkému počtu rizík, ale vo väčšine prípadov proti nim nič nepodniká. Táto nečinnosť môže byť vedomá, kedy je riziko rozpoznané, ale nedôjde k aplikácii metódy pre zvládnutie rizika alebo nevedomá. Taktiež rozlišujeme dobrovoľnú retenciu, kedy tichým súhlasom prijímame rozpoznané riziko a ním spôsobené straty a nedobrovoľná, pri ktorej neexistuje iná možnosť ako s rizikom pracovať alebo sa mu vyhnúť.
- **Redukcia rizika (Risk Reduction):** môže byť vykonaná dvoma spôsobmi. Prvý je ofenzívny spôsob, ktorý je založený na implementácii preventívnych opatrení s cieľom znížiť pravdepodobnosť výskytu nežiaducej udalosti. Tieto opatrenia môžu byť organizačné (audit, preventívna údržba, inšpekcia a kontrola procesov, atď.), personálne (tréning činnosti, preskúšanie znalostí a zručností, dozor apod.), technické (programové opatrenia, signalizácia chýb a pod.) a i. Druhý prístup je defenzívny založený na opatreniach ex post a snaží sa o zníženie závažnosti následkov nežiaducej udalosti, ktorá už nastala a urýchlenu rekonštrukciu ňou postihnutého aktíva. Pri oboch spôsoboch môže redukcia rizika prebiehať buď na strane aktíva alebo zdroja hrozby, pričom za najlepší variant sa považuje zníženie pravdepodobnosti výskytu nežiaducej udalosti na strane hrozby.
- **Transfer rizika (Risk Transference):** tento defenzívny prístup k zaobchádzaniu s rizikom sa nezameriava na odstránenie príčiny vzniku nežiaducej udalosti, ale s cieľom tlmieť dopady tejto udalosti presúva riziko na ekonomicky silnejší subjekt. Tento presun však môže spôsobovať nové riziko, vyvolané schopnosťou ekonomicky silnejšieho subjektu efektívne riadiť prenesené riziko. Príkladom sú dlhodobé zmluvy a kontrakty za dopredu stanovené ceny, rôzne druhy poistenia, obchodné zmluvy o odbere minimálneho množstva, leasing, ale aj odkúpenie krátkodobých pohľadávok tzv. faktoring.

- **Vyhnutie sa riziku (Risk Avoidance):** v tomto prípade je to rozhodnutie kompetentných strán (manažment podniku) s danou aktivitou, ktorá riziko pravdepodobne vyvolá nepokračovať alebo ju úplne nerealizovať. Tento prístup k riziku sa nepovažuje ako vhodný a je doporučený iba v skutočne krajných prípadoch. Rovnako to môže byť jeden z nevhodných následkov averzie k riziku a vyúsťuje do zlyhania sa rizikom zaoberať.

Rámcové pravidlá pre voľbu spôsobu ošetrenia rizika sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke

Tabuľka 5 Rámcové pravidlá pre voľbu spôsobu ošetrenia rizika

	Malý výskyt	Veľký výskyt
Veľký dopad	Transfer rizika	Vyhnutie sa riziku Redukcia rizika
Malý dopad	Retencia rizika	Redukcia rizika Retencia rizika

(zdroj: spracované podľa Macurová, Hančlová a kol. 2011)

2.5 Monitoring a kontrola

Monitorovanie a kontrola je veľmi dôležitým krokom v manažmente a v prípade riadenia rizík má za úlohu preveriť, či opatrenia prijaté k zvládaniu rizík boli efektívne tak vo fáze návrhu ako aj vo fáze realizácie, a taktiež identifikáciu novo sa objavujúcich rizík. Môže sa realizovať vo forme stáleho dozoru, pravidelných kontrol alebo jednorazových kontrol, pričom výsledky tejto činnosti musia byť zaznamenané a oznámené zainteresovaným stranám (Mišún, Mišúnová Hudáková, 2017, s.128) Rovnako je veľmi dôležité povedať, že snaha riziká monitorovať a kontrolovať, musí predchádzať dobré zakotvenie procesu riadenia rizík do riadenia organizácie, rovnako do jej kultúry a každodennej praxe (Smejkal, Rais,2013).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

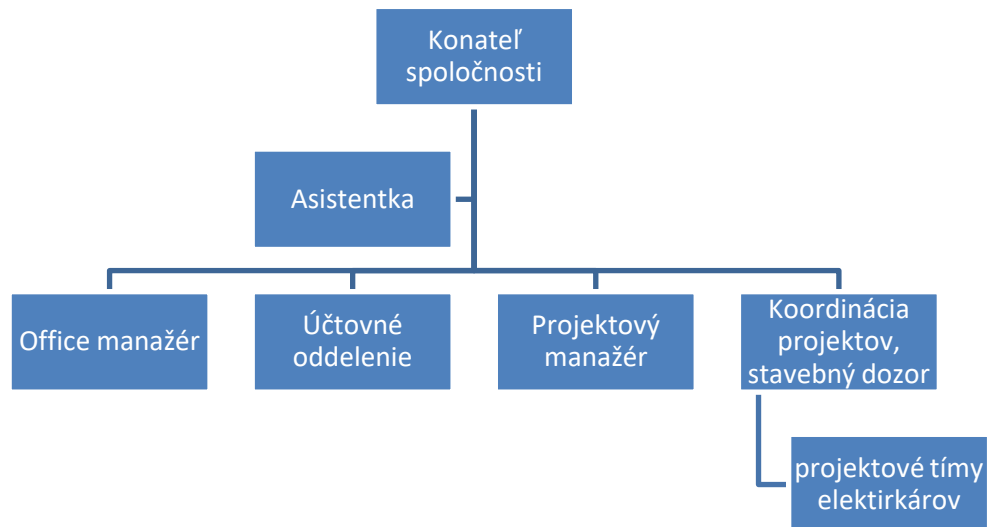
V nasledujúcich krokoch predstavíme spoločnosť, ktorá bude naším skúmaným objektom v tejto diplomovej práci. Bližšie popíšeme jej profil, históriu, organizačnú štruktúru a predmet jej podnikania.

3.1 Profil a história spoločnosti

Nami skúmaná spoločnosť je situovaná na území stredného Slovenska a na trhu elektroinštalčných prác pôsobí už 8 rokov. Dá sa preto konštatovať, že je relatívne mladou firmou, no za tento krátky čas si našla svoje miesto aj medzi skúsenejšou konkurenciou. Pre citlivosťou údajov nami skúmanej problematiky si spoločnosť neželala byť menovaná, preto aj všetky číselné údaje boli prepočítané koeficientom. Právna forma spoločnosti je spoločnosť s ručením obmedzeným so základným imaním 5000 eur, ktoré bolo splatené jedným z jej konateľov, ktorý koná za spoločnosť sám. Podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností zaradíme spoločnosť podľa účtovnej závierky do triedy SK NACE 43 210 Elektrická inštalácia čomu zodpovedá činnosť montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení elektrických, čím odlieha sekcii F Stavebníctvo a zaraduje sa do divízie 43, ktorú tvoria špecializované stavebné práce, vykonávané ako súčasť stavebného procesu.

Firma svoju činnosť v roku 2016 ďalej rozšírila o uskutočňovanie stavieb a ich zmien; kúpu tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) a sprostredkovateľskú činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby. Organizačná štruktúra spoločnosti vyzerá nasledovne. Konateľ spoločnosti má na starosti riadiacu a obchodnú činnosť firmy, osobné stretnutia, dohľad nad koordináciou projektov. Jeho asistentka vytvára podklady pre administratívnu činnosť. Náplň práce Office manažéra je predovšetkým evidencie objednávok, fakturácia, komunikácia s klientmi a členmi tímov. Projektový manažér zastrešuje technické riešenia šité na mieru, cenové ponuky, objednávky materiálu. Elektrotechnickí pracovníci sa zoskupujú do tímov v závislosti na dĺžke a rozsahu vykonávaného projektu. Nad ich činnosťou má dohľad stavbyvedúci.

Obrázok 5 Organizačná štruktúra skúmanej spoločnosti



(zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti)

3.2 Predmet podnikania a hodnoty spoločnosti

Spoločnosť sa zameriava na všetky elektrikárske práce, od drobných opráv až po rozsiahle montáže a revízie, a to:

- elektroinštalácie bytových objektov a rodinných domov,
- elektroinštalácie priemyselných objektov,
- elektroinštalácie hotelov a polyfunkčných domov,
- montáž a opravy bleskozvodov,
- dodávka a montáž interiérových, exteriérových a priemyselných svietidiel
- regulácia osvetlenia
- elektrické vykurovanie voľných plôch, odkvapov, potrubí a pod.,
- elektrické vykurovanie konvektormi,
- výroba elektrických rozvádzačov,
- výroba kompenzačných rozvádzačov,
- montáž a dodávka verejného a záhradného osvetlenia,
- dodávka a montáž kazetových stropných podhl'adov,
- opravy, údržba a servis elektrických zariadení,
- revízie elektrických zariadení
- systém inteligentného riadenia objektov

Okrem toho poskytuje havarijnú službu pri nehodách väčšieho rozsahu, ktoré si vyžadujú okamžitý zásah. Dbá na to aby svoju prácu vykonala kvalitne, rýchlo a včas, čo je pri práci

s elektrickým napětím nevyhnutné a nesmierne dôležité. V roku 2016 spoločnosť plánovala rozšíriť svoju podnikateľskú činnosť o veľkoobchod a maloobchod, tento krok však prerušili problémy, ktorým spoločnosť musela čeliť po strate významného obchodného partnera.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU PODNIKU A JEHO OKOLIA

Ako sme už v teoretickej časti podotkli, pri snahe pracovať s rizikami a najmä ich riadiť je veľmi dôležité v prvom rade riziká rozpoznať a vytvoriť si kvalitnú informačnú základňu pre hodnotenie rizík. V tejto snahe sú veľmi prínosné techniky situačnej analýzy, ktoré by nám mali dať odpovede na nasledujúce otázky:

- Aké faktory môžu mať vplyv na dosiahnutie cieľov a vytvoriť odchýlky vo výsledku (napr. ľudia, čas, financie atď)?
- Aké potenciálne problémy môžu nastať pri realizácii aktivít či projektov a kde sú ich zraniteľné miesta?
- Čo by mohlo ovplyvniť dosiahnutie cieľov v súvislosti so zainteresovanými stranami a aktivitami, ktoré vykonávajú?
- Čo môže byť zdrojom dodatočných benefitov?
- Kedy, kde, ako a prečo sa môžu tieto riziká vyskytovať a koho môžu ovplyvniť?
- Ktoré faktory, ktoré považujeme v súčasnosti za stále by sa mohli v budúcnosti vyvíjať inak („spochybňovanie istého“)?

Analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku môžeme považovať za akýsi rizikový audit spoločnosti, ktorý nám odhalí tie miesta spoločnosti, ktoré pre existenciu a rozvoj podniku predstavujú hrozbu.

4.1 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

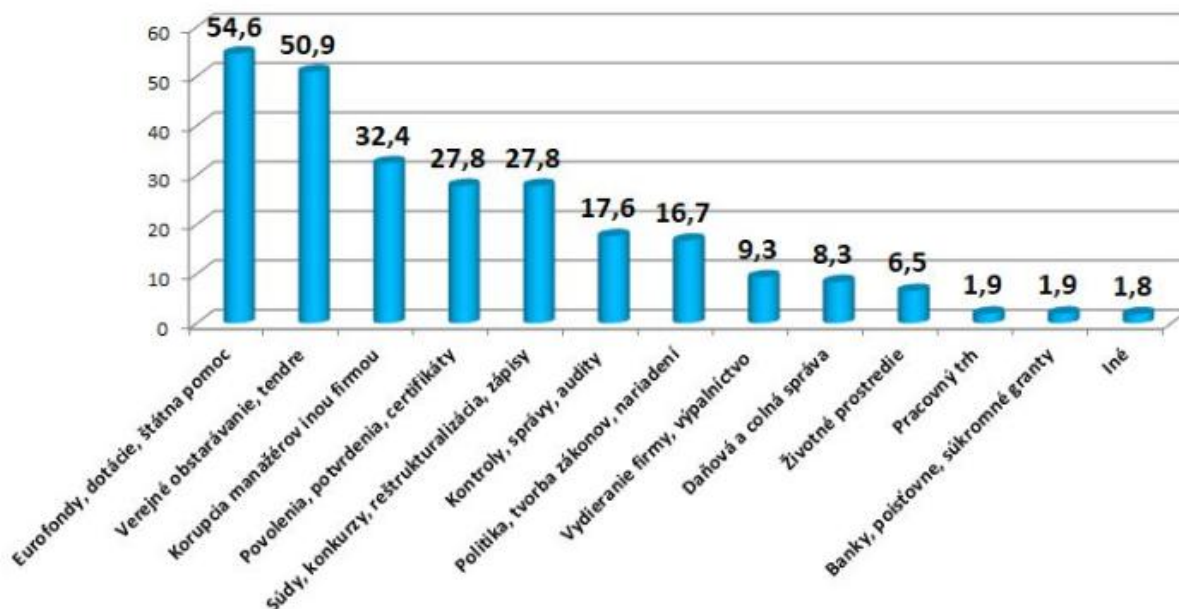
Vonkajšie prostredie podniku sa skladá z dvoch sfér. Prvou sférou je makroprostredie, ktoré na podnik pôsobí rôznymi silami, a to politickými, ekonomickými, sociálnymi, technickými, legislatívnymi a ekologickými. Na analýzu tejto prvej sféry sme si ako metódu strategickej analýzy vonkajšieho makroprostredia zvolili analýzu PESTLE, ktorá skúma faktory vonkajšieho prostredia a snaží sa odhaliť aké budú mať na podnik vplyv. Druhou sférou vonkajšieho prostredia je odvetvie, ktoré vytvárajú činitele ako konkurenčné podnik, zákazníci, odberatelia, dodávatelia a na ich analýzu využijeme Porterov model, ktorý sa jednotlivo venuje sile pôsobenia jednotlivých činiteľov na podnik.

4.1.1 PESTLE analýza

Touto metódou analyzujeme faktory vonkajšieho prostredia, a to najmä z dôvodu odhalenia príležitostí a hrozieb, čiže reálnych aj potenciálnych rizík, ktoré tieto faktory pre podnik predstavujú. Akronym PESTLE sa vytvoril z nasledujúcich faktorov vonkajšieho prostredia: politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych a ekonomických.

- **Politické faktory** Na firmy pôsobiace na slovenskom trhu a to najmä na malých a stredných podnikateľov má už dlhodobo nepriaznivý vplyv striedanie pravicových a ľavicových strán, a s tým spojený populizmus, vysoká korupcia, príliš veľká miera byrokracie, ale aj napríklad nefungujúce elektronické štátne systémy. Problémy s vysokou mierou korupcie odráža aj anonymný prieskum Podnikateľskej aliancie Slovenska z roku 2017 do ktorého sa zapojilo 1400 podnikateľov Slovenska. Najviac respondentov uvádza ako oblasť života, v ktorej sa stretli s najvyššou mierou korupcie práve podnikanie. Nasledujúci graf zachytáva konkrétne situácie podnikateľov v strete s korupciou:

Obrázok 6 Situácie stretu podnikateľov s korupciou



(zdroj: prieskumu Združenia podnikateľov Slovenska z roku 2017)

Rok 2020 je v politickej sfére prelomovým pretože po 14 ročnej vláde ľavicovej strany SMER-SD (s výnimkou 20 mesačnej vlády Ivety Radičovej) najväčšiu dôveru voličov získala pravicová strana Obyčajný ľudia a nezávislé osobnosti a to najmä vďaka svojmu vo-

lebnému programu, ktorý je značne protikorupčný, sľubuje koniec vlády oligarchov, ale aj zlepšenie stavu súdnictva a prokuratúry.

- **Ekonomické faktory** V aktuálnej situácii nielen Slovenskú republiky ale celý svet ovplyvňuje pandémia COVID-19, ktorá sa v krátkom čase rozšírila z Číny do celého sveta a má značne nepriaznivý vplyv na vývoj hospodárskej aktivity. Ako môžeme na nasledujúcom grafe (údaje štatistický úrad SR) pozorovať rast ekonomiky sa v 2. a 3. kvartály roku 2019 výrazne spomalil vo 4. kvartály sa spomaľovanie rastu ekonomiky však zmiernilo a nekleslo pod 2%. Celkový objem HDP bol v bežných cenách bol 24 268 mil. eur a medziročne vzrástol o 5 %. Dnes už vieme aj, že v 1. štvrtroku 2020 klesol HDP oproti 4. štvrtroku 2019 o 5,4 %. V bežných cenách sa vytvoril HDP v objeme 21 433,7 mil. eur. Národná banka Slovenska v aprílovej prognóze odhadla, že ekonomika tento rok podľa najpravdepodobnejšieho scenára klesne kvôli dopadom COVID-19 zhruba o deväť percent. Ministerstvo financií očakáva prepád HDP o 7,2 percenta.

Obrázok 7 Vývoj hrubého domáceho produktu



(zdroj: štatistický úrad SR)

Aktuálne nízky dopyt po službách a tlak na znižovanie cien v súvislosti s bezpečnostnými opatreniami zabraňujúcimi šíreniu vírusu sa určite negatívne odrazia na budúcom vývoji. Ekonomika stojí pred ďalšou neľahkou krízou. Keďže elektroinštalačné práce sú priamo viazané a závislé na stavebný trh spoločnosť je do veľkej miery ovplyvnená jeho vývojom. Aj keď z Polročnej analýzy slovenského stavebníctva spracovanej analytickou spoločnosťou CEEC Research za podpory generálneho partnera, Považskej cementárne Ladce, a.s.. bolo zrejmé, že stavebné spoločnosti očakávali pozitívny trend rastu trhu a to 2,4 % v roku 2020 a ďalší rast o 0,4 % v roku 2021 situácia

spôsobená opatreniami kvôli korona vírusu značí, že vývoj trhu bude mať iný charakter a očakáva sa skôr pokles trhu a to dokonca o 12,9 %, čo bude mať za následok aj pokles dopytu po elektroinštatačnej práci.

- **Sociálne faktory** – Medzi faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú dianie sa už dlhodobo zaraďuje starnutie populácie. Rok 2018 bol prelomovým, pretože podľa zistení štatistického úradu SR na sto detí pripadalo 102 seniorov, čiže ľudí vo veku nad 65 rokov. Starnutie obyvateľstva potvrdzujú aj ďalšie ukazovatele ako priemerný vek obyvateľa Slovenska, ktorý je dnes 40 rokov. Práve skupina obyvateľov nad 60 rokov bol najviac zraniteľnou v súvislosti so šíriacou sa pandémiou COVID-19. Bezpečnostné opatrenia, ktoré mali za cieľ zabrániť ďalšiemu šíreniu pandémie mali za následok viaceré zmeny aj v oblasti preferencií a nákupného správania sa jedincov.

Odvetvie, v ktorom spoločnosť pôsobí ako aj niektoré iné odvetvia pociťujú nedostatok ponuky pracovnej sily na trhu a to najmä ľudí s odborným technickým vzdelaním. Personálna agentúra Manpower Group Slovensko popisuje TOP 10 najťažšie obsaditeľných pozícií, kde práve na prvom mieste sa umiestnili remeselníci ako elektrikári, zvárači či mechanici.

Tabuľka 6 TOP 10 najťažšie obsaditeľných pozícií na SR

TOP 10 najťažšie obsaditeľných pozícií na SR

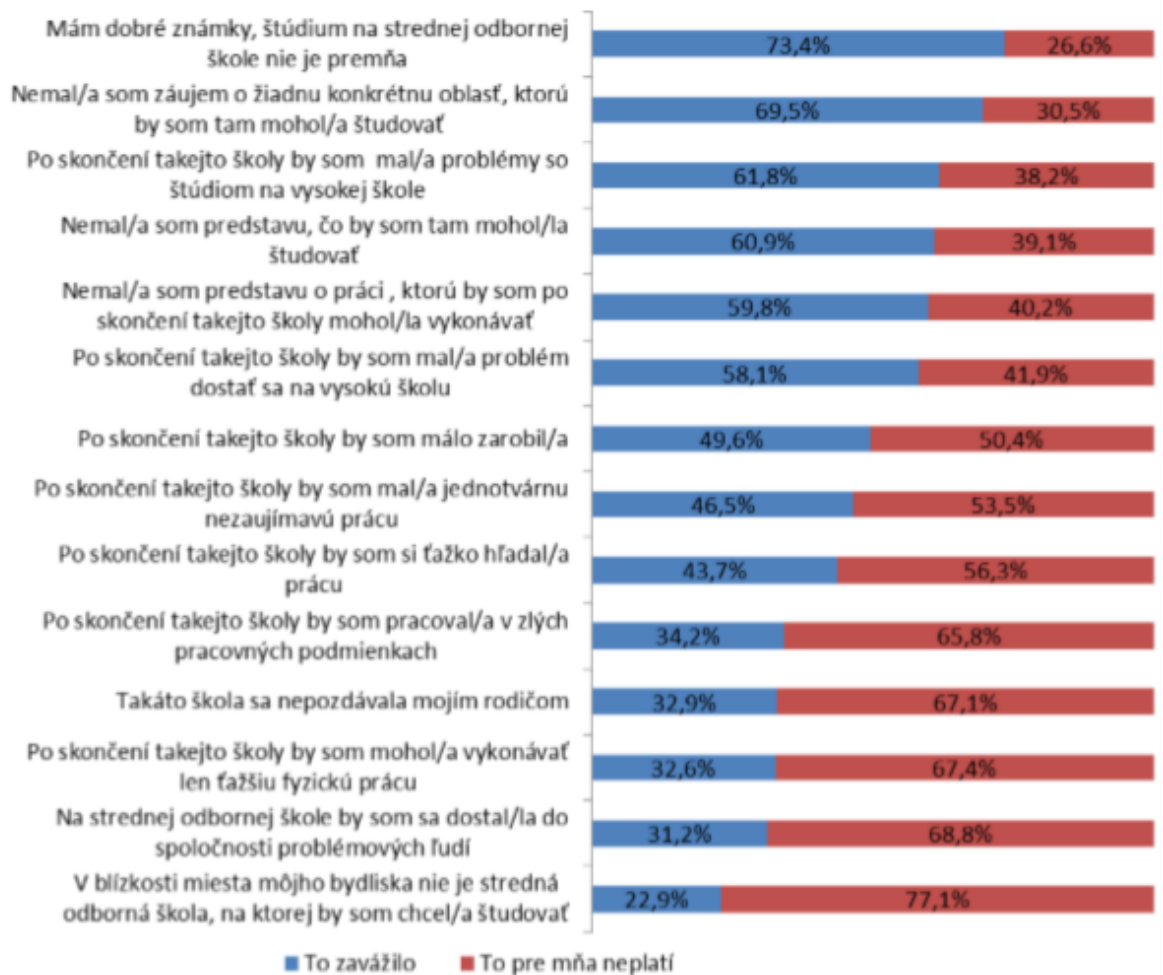
1. Remeselníci (elektrikári, zvárači, mechanici)
2. Predaj a marketing (obchodní zástupcovia, grafickí dizajnéri)
3. Technici
4. Inžinieri (chemici, mechanici)
5. Doprava a logistika (vodiči)
6. IT odborníci
7. Účtovník, auditor
8. Operátori výroby a strojov
9. Stavebníctvo (robotníci)
10. Zdravotní pracovníci

(zdroj: spracované podľa výskumov personálnej agentúry Manpower z roku 2019)

Vo veľkej miere za to môže aj fakt, že manuálne činnosti sú dnes vnímané ako horšie platené a neatraktívne, ba dokonca miestami až podradné. Záujem mladej generácie

o vyučenie sa v týchto oboroch klesá, čo potvrdzuje aj dotazníkový prieskum z roku 2014, ktorému sa podrobili žiaci 9. ročníka základných škôl. Až 73% žiakov uviedlo ako dôvod nezáujmu o odbornú školu príliš dobré známky, 50% zložitosť prechodu z odbornej školy na vysokú školu, takmer 33% žiakov ako dôvod uviedlo aj fakt, že sa škola nepozdáva rodičom a taktiež neurčitá predstava o budúcom povolání v ich veku ich smeruje na gymnázium, kde majú ešte čas sa rozhodnúť akému povolaniu sa budú v budúcnosti venovať.

Obrázok 8 Výsledky dotazníkového prieskumu z roku 2014 o kritériách výberu SŠ

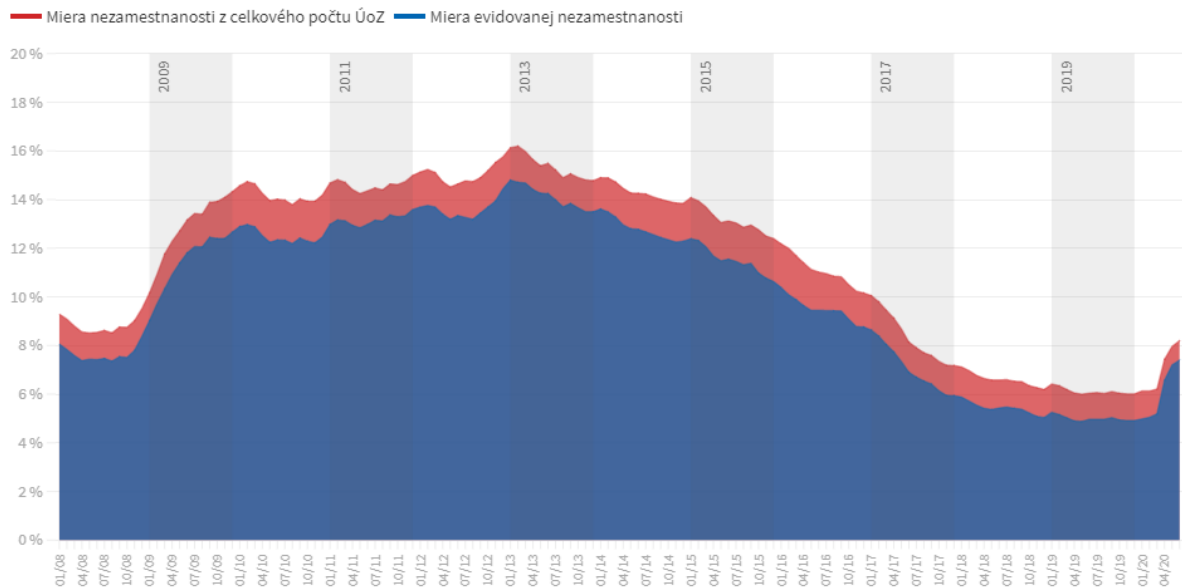


(zdroj: Výsledky dotazníkového prieskumu z roku 2014)

Ďalším sociálnym faktorom, ktorí pôsobí na spoločnosť je miera nezamestnanosti.

Obrázok 9 Miera nezamestnanosti na Slovensku

Miera nezamestnanosti na Slovensku



(zdroj: štatistický úrad SR)

Ako môžeme vidieť na vyššie zobrazenom grafe trend v oblasti nezamestnanosti bol priaznivo klesajúci, situácia spôsobená novým korona vírusom znova prispieva k nárastu nezamestnanosti, čo môže mať taktiež nepriaznivý vplyv na dopyt po službách keďže kúpyschopnosť obyvateľstva klesá.

- **Technologické faktory** dotácie na rozvoj a inovácie, inteligentné domy nové technológie.

Technologický rozvoj je nezastaviteľný, jeho pokrok je rýchly a má vplyv na všetky odvetvia. Ak chce byť firma konkurencie schopná musí neustále inovovať a ako sa hovorí „ísť s dobou“. Elektroinštalačné práce taktiež pociťujú tento tlak a to najmä v oblasti budovania a vytvárania inteligentných objektov, či už sa bavíme o halách, administratívnych priestoroch alebo rodinných domoch. Inteligentné budovy majú za cieľ vytvoriť zdravý, nákladovo úsporný a bezpečný objekt, čomu sa samozrejme inovačne prispôbujú aj všetky v nich využívané systémy.

- **Legislatívne faktory** Veľký problém, a to najmä pre malé a stredné podniky, predstavujú neustále legislatívne zmeny. Ako uvádza Združenie podnikateľov Slovenska podľa ich štatistík sa každé 2 týždne mení niektorý z kľúčových zákonov. V roku 2018 došlo spolu k 27 zmenám pričom najčastejšie sa menil zákon o sociálnom poistení, čo predstavuje v priemere 2,25 noviel na jeden mesiac. V roku 2019 trend pokračoval ba do-

konca až narastal, pretože priemer noviel na jeden mesiac uvádza číslo 2,83 pričom najviac zmien sa týkalo zákona o dani z príjmov. Časté zmeny so sebou nesú riziko neprehľadnosti a aj náklady, ktoré pre podnikateľov zo zavádzania týchto zmien plynú. Združenie mladých podnikateľov Slovenska sa snažilo nájsť riešenie ako podnikom pomôcť sprehľadniť tieto časté zmeny a s finančnou podporou Nadácie Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky na rok 2018 vytvorilo aplikáciu s názvom BiznisInfo, ktorú si možno stiahnuť bezplatne. Aplikácia nie len že prináša prehľad aktuálnych legislatívnych zmien, ale taktiež zasiela notifikácie o zmene a umožňuje používateľovi vyjadriť svoj názor ako sa daná legislatívna zmena dotkne jeho podnikania a zamestnancov.

- **Ekologické faktory** - Ekológia nepatrila k oblastiam, ktorým by firmy venovali veľkú pozornosť, no v súvislosti s klimatickými zmenami ako sú globálne otepľovanie, výkyvy počasia, úbytok pitnej vody sa ekológia začala viac skloňovať a firmy, najmä priemysel si začal značne uvedomovať svoje negatívne pôsobenie na planétu. Ekologické správanie dnes zlepšuje imidž firmy. Firmy na základe green správania môžu získať certifikáty, väčšina z nich je na dobrovoľnej báze.

4.1.2 Porterov model konkurenčných síl

Tento model odhaľuje 5 základných činiteľov odvetvia, ktoré pôsobia na podnik a určujú tak jeho strategickú pozíciu v danom odvetví. Skúmaním týchto činiteľov, sa podnik dozvedá a odhaľuje svoje prednosti a nedostatky vo vzťahu ku konkurentom pôsobiacim v odvetví.

- **Rivalita v prostredí** Na strednom Slovensku je bohaté zastúpenie firiem pôsobiacich na trhu elektroinštalácii. Rivalita v tomto prostredí by sa teda dala nazvať vysokou, čo pociťuje aj sama firma pri záujme o vyhlásené zákazky. Konkurencia je značne rozdrvená na početné s.r.o, ale aj živnostníkov.

- **Možnosti vstupu nových konkurentov do odvetvia** keďže je na trhu nedostatok pracovnej sily vytvorenie novej firmy s väčšou základňou odborných pracovníkov je v súčasnosti zložitá. Čo je však riziko je rozštiepenie firiem alebo odchod pracovníkov z firmy po nadobudnutí skúseností, a to buď do zahraničia alebo títo pracovníci začnú pracovať tak povediac „na vlastnú päsť“. Nevýhodou je, že firma musí vyvinúť značné úsilie na zaškolenie pracovníkov, keďže väčšina novej pracovnej sily buď v odvetví nikdy nepra-

covala alebo prichádzajú absolventi, ktorým chýbajú potrebné skúsenosti pre danú pracovnú pozíciu. Bariérov ostatných potenciálnych konkurentov na vstup do odvetvia je chýbajúce vyučenie obore a potrebné vyhlášky k výkonu elektrikárskej činnosti.

Potenciálne riziko predstavuje možnosť nahradiť vzdelanie strednej školy Elektrotechnickým minimom, ktoré sa študuje 5 týždňov v rozsahu najmenej 400 hodín a následne na to je potrebné vyššie štúdium, po ktorého absolvovaní získa študent vyhlášku §21 – Elektrotechnik a §22 – samostatný elektrotechnik podľa vyhl. MPSVR SR č. 508/2009 Z. z.. Pre vydanie živnostenského oprávnenia pre remeselnú živnosť Živnostenský úrad nevyžaduje predloženie i osvedčenia o odbornej spôsobilosti v elektrotechnike (§22 – samostatný elektrotechnik, §23 Elektrotechnik na riadenie činnosti alebo prevádzky, §24 – Revízny technik elektrických zariadení podľa vyhl. MPSVR SR č. 508/2009 Z. z.), ale aby držiteľ takéhoto živnostenského oprávnenia mohol pracovať i na vyhradených technických zariadeniach elektrických, musí byť držiteľom i osvedčenia o odbornej spôsobilosti v elektrotechnike, čo je v súlade so zákonom č. 124/2006 Z. z. Ak chce však aj zamestnávať pracovníkov ich riadením musí poveriť osobu držiteľa osvedčenia §23 Elektrotechnik na riadenie činnosti alebo prevádzky, alebo §24 – Revízny technik elektrických zariadení podľa vyhl. MPSVR SR č. 508/2009 Z. z.

- **Nahradiťnosť (substitúcia) služby** Pri otázke substitúcie sa dá povedať že substitút danej činnosti neexistuje, keďže už väčšina firiem na trhu sa tak ako klasických káblovým rozvodom venuje aj inštalácii bezdrôtových riešení, takže nové trendy sa nevnímajú ako substitút skôr ako ponuku nových činností, ktorým sa firmy musia prispôbiť.
- **Vyjednávacia sila zákazníkov.** Vzhľadom na veľký výskyt firiem ponúkajúcich rovnaké služby v kraji, ale aj na celom Slovensku čo spôsobuje aj diferenciáciu kvalít ponúkaných služieb je vyjednávacia sila zákazníkov značne vysoká.

Zákazníkov môžeme rozdeliť na domácnosti, kde je dopyt po malých opravách, revíziách, rozvodoch v novostavbách a pod.; na firmy, ktoré zastrešujú stavebné projekty, pozemné stavby a pod.; ale taktiež na Štát formou verejných súťaží. Najmä firmy a štát je dôležitým aspektom, ktorý ovplyvňuje cenu keďže zverejnené zákazky vyhrávajú firmy, ktorých ponuky sa pohybujú najnižšie. Ako sa dlhodobo potvrdzuje v boji o zákazky firiem a štátu dlhodobo pôsobí nepriaznivý faktor korupcia a klientelizmus, ktorý sa zatiaľ nedarí odstrániť.

- **Vyjednávací síla dodávatelův.** Paleta dodávatelův je na středním Slovensku značně široká. Společnost si může mezi nimi selektovat a vybrat si nejvhodnější z možných ponúk, keďže aj medzi dodávateľmi navzájom prebieha značná rivalita, čo znižuje ich vyjednávaciu silu. Aj keď treba spomenúť, že v období vypuknutia COVID-19, čo spôsobilo výpadky a veľký nedostatok potrebného materiálu, vyjednávací síla dodávateľov sa posilnila.

4.2 Analýza vnútorného prostredia podniku

Analýzu vnútorného prostredia vykonáme v dvoch krokoch. Prvý krok je finančná analýza podniku. Túto analýzu sme vybrali najmä, preto, že pracuje s finančnými dátami, ktoré sú zobrazené v účtovných výkazoch firmy a na ich základe odhaľuje finančnú situáciu podniku, ktorá je dôležitá nie len pre samotných vlastníkov podniku, ale taktiež pre banky, veriteľov, investorov, zákazníkov a podobne. Pri tejto analýze využijeme dve základné rozborové metódy, a to analýzu absolútnych ukazovateľov a analýzu pomerových ukazovateľov. Druhým krokom je SWOT analýza, a to najmä preto, že je to veľmi účinný nástroj, ktorý ponúka rýchle a prehľadné spracovanie strategickej situácie podniku cez jej silné a slabé stránky, a tie prepája s externým vplyvom príležitostí a hrozieb, ktoré určuje trh.

4.2.1 Finančno-ekonomická situácia podniku

- **Finančné zdravie podniku**

K rozboru finančného zdravia podniku využijeme údaje z výkazov spoločnosti za posledných 5 rokov, a to Súvahu a Výkaz ziskov a strát, pretože sú najrelevantnejším zdrojom odrážajúcim finančnú situáciu podniku. Z jednotlivých položiek výkazov budeme sledovať najmä tie položky, ktorých hodnoty a pomer nám pomôžu stabilitu podniku vyjadriť; a to vývoj majetku spoločnosti jeho dlhodobú a krátkodobú zložku, formy jeho financovania, podiel vlastných a cudzích zdrojov na tomto financovaní; ako aj vývoj tržieb a výsledku hospodárenia. Vývoj jednotlivých položiek nám poskytuje obraz o finančnej situácii spoločnosti. Na to aby sme dokázali porovnať tieto výsledky s inými podnikmi v rámci odvetvia či sektora národného hospodárstva nám poslúžia pomerové ukazovatele, ktoré patria k často využívaným metódam vďaka nenáročným výpočtom a skutočnosti, že nie sú ovplyvnené veľkosťou podniku na rozdiel od absolútnych hodnôt položiek výkazov.

Tabuľka 7 Vybrané položky výkazov spoločnosti za posledných 5 rokov

	2015	2016	2017	2018	2019
Majetok	142 665 €	136 300 €	126 530	203720	318955
Dlhodobý majetok	20 735 €	27 280 €	16 735€	100 035€	124 785€
Krátkodobý majetok	121 930 €	109 020 €	109795	103685	194210
Krátkodobý finančný majetok	16 295 €	26 100 €	39145	3850	75230
Zásoby	14 631 €	19 623 €	22 005 €	13 925	5 247
Vlastné imanie (VI)	74 395 €	90 785 €	100130	111570	132865
Dlhodobé záväzky	3 090 €	3 090 €	2810	4170	4295
Krátkodobé záväzky	65 180 €	42 425 €	23590	87980	181835
Spolu VI a záväzky	142 665 €	136 300 €	126530	203720	318995
Tržby z predaja služieb	308 790 €	378 515 €	283425	587825	1001810
Zisk pred zdanením	24 245€	23 180 €	14390	17380	29260
Zisk po zdanení	18 295 €	16 390 €	9345	11440	21290

(zdroj: vlastné spracovanie podľa výkazov sledovanej spoločnosti)

Z údajov môžeme pozorovať, že podnik od svojho vzniku značne napreduje. Ako je zrejme spoločnosť investuje do rozširovania majetku aj v podobe nových zariadení. Čo je

pozitívne podnik je prekapitalizovaný, čo znamená, že spĺňa podmienky zlatého bilančného pravidla a financuje dlhodobý majetok zdrojmi, ktoré má dlhodobo k dispozícii. Takže pri analýze finančného zdravia podniku konštatujeme, že je stabilný. Vývoj tržieb má pozitívnu tendenciu okrem roku 2017. Tento pokles tržieb v danom roku ovplyvnila strata významného obchodného partnera. Rok 2019 z pohľadu tržieb môžeme považovať za prelomový, medziročný nárast tržieb predstavoval oproti minulému roku 2018 až 70%. Tento nárast priaznivo ovplyvnila najmä pozícia projektového manažéra, vďaka čomu spoločnosť získala viaceré rentabilné zákazky. No aj napriek pozitívnemu vývoju tržieb spoločnosť trápia počas roka sezónne výkyvy, ktorým sa budeme venovať neskôr. Vo všetkých sledovaných rokoch môžeme pozorovať, že celkový objem dlhodobého majetku je menší ako objem finančných zdrojov, ktoré má podnik dlhodobo k dispozícii (súčet hodnoty VI a dlhodobé záväzky), čo znamená, že na krytie dlhodobo viazaného majetku používa zdroje, ktoré má dlhodobo k dispozícii. V nasledujúcom kroku vytvoríme pomer vybraných položiek výkazov na zistenie pomerových ukazovateľov. Z palety pomerových ukazovateľov, sme vybrali tie, ktoré nám poskytnú dôležité informácie o:

- schopnosti podniku hradiť záväzky, čiže schopnosti premeniť majetok na peniaze, čo nám zobrazuje **ukazovateľ likvidita**. Hodnoty ukazovateľa odhalia, či spoločnosť je/nie je likvidná, čiže či má/nemá peniaze na úhradu svojich krátkodobých záväzkov a či dochádza/nedochádza k omeškaniu v platbách;
- spôsobe financovania, čo nám odhaľuje **podiel vlastného kapitálu na celkových zdrojoch podniku** (miera samofinancovania) a **cudzieho kapitálu na celkových zdrojoch podniku** (miera zadĺženosti),
- aký podiel na ziskovosti podniku má vlastný kapitál, čo nám odhaľuje ukazovateľ **rentabilita vlastného kapitálu (ROE)**,
- mieru krytia rizikových aktivít, čo nám odhaľuje ukazovateľ **rentabilita aktív (ROA)**

Tabuľka 8 Vybrané pomerové ukazovatele firmy za posledných 5 rokov

Rok/ukazovateľ	VK/CZ	CK/CZ	ROE	ROA	Lk 1st.	LK 2 st.	Lk 3 st.
2015	52%	48%	24,6 %	12,8 %	0,25	1,65	1,87
2016	67%	33%	18,1%	12%	0,62	2,11	2,56
2017	79%	21%	9,3 %	7,4%	1,66	3,72	4,65
2018	54%	46%	10,3%	5,6%	0,04	1,02	1,17
2019	41%	59%	16%	6,7%	0,41	0,92	1,07

(zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti)

- VK/CZ – miera samofinancovania, podiel vlastného (VK) na celkových zdrojoch financovania podniku (CZ)
- CK/CZ – miera zadlženosti, podiel cudzieho kapitálu (CK) na celkových zdrojoch podniku (CZ)
- ROE – Rentabilita vlastného kapitálu
- ROA- Rentabilita aktív
- Lk - Likvidita

Podiel vlastného kapitálu (VK) na celkových zdrojoch (CZ) podniku sa pohyboval v priemere okolo 50% , podiel cudzieho kapitálu by v podniku nemal presahovať 50 % aj keď veľa podnikov existuje s podielom cudzieho kapitálu aj 70%, čo si však vyžaduje stále a stabilné príjmy aby bol podnik schopný hrať svoje záväzky voči veriteľom. Podiel vlastného kapitálu na celkových zdrojoch podniku v nami sledovanej spoločnosti sa okrem roku 2019 vždy pohybuje nad úrovňou 50%, podnik je tak môže rozhodovať slobodne o svojich aktivitách bez toho aby sa musel zodpovedať veriteľom, čo je podnik dobré. V roku 2017 vlastné zdroje predstavovali až 79 % z celkových zdrojov, čo je pre stabilitu podniku veľmi dobré, ale z hľadiska nákladov je vlastný kapitál pre podnik drahší a jeho náklady sú vyššie ako náklady cudzieho kapitálu, pretože riziko vlastníka pri vložení kapitálu do podniku je vyššie a taktiež úroky z úveru sú súčasťou podnikových nákladov a znižujú zisk ako základ na výpočet dane z príjmov. Skutočnými nákladmi úveru pre podnik teda nie je celý úrok, ale úrok znížený o úsporu dane. Preto by sa podnik do určitej miery nemal brániť ani zvýšeniu podielu cudzieho kapitálu na financovaní. Rentabilita vlastného kapitálu (ROE), je hodnota, ktorá sa vypočíta ako podiel čistého zisku a vlastného kapitálu a vyjadruje objem zisku na jedno euro vlastného kapitálu. Táto hodnota sa vyjadruje v percentách a je dôležitá najmä pre spo-

ločníkov alebo investorov. Ak však chceme zistiť či sú vypočítané hodnoty pre podnik priaznivé je vhodné ich porovnať s hodnotami ostatných podnikov v odvetví. Hodnota rentability aktív (ROA) nám hovorí o tom aká časť zisku bola vygenerovaná z investovaného kapitálu. Čiže v tabuľke vidíme koľko centov čistého zisku prinieslo firme každé 1€ investovaného majetku. Jej percentuálne vyjadrenie hovorí aj o tom do akej miery dokáže podnik kryť rizikové aktíva ako napríklad nedobytné pohľadávky, bez toho aby sa dostal do druhotnej platobnej neschopnosti. Hodnota v roku 2015 24.6 % a 2016 18,1 % bola vysoká a veľmi pozitívna keďže problémové pohľadávky (úplne nesplatené a po splatnosti) v podniku sa podľa evidencie dlžníkov v účtovníctve pohybujú v rozmedzí od 10-20 % z celkových pohľadávok. Hodnoty rentability aktív za ďalšie sledované roky už vzhľadom na krytie rizikových pohľadávok nie sú také priaznivé. V roku 2017 je to 9,3%, v roku 2018 10,3 % a v roku 2019 16% čo by nepostačovalo na krytie rizikových pohľadávok a podnik sa tak dostáva v prípade ich vzniku do druhotnej platobnej neschopnosti hradiť svoje záväzky. Likvidita prvé stupňa, skúma likvidnosť krátkodobého finančného majetku a odporúčané hodnoty sú v intervale 0,2-0,6. Podnik sa vo všetkých sledovaných rokoch pohybuje v tomto intervale okrem roku 2017 kedy bola hodnota likvidity 1,66 a tak vysoko nad intervalom, čo znamená, že podnik má veľmi veľké percento vlastných finančných prostriedkov, ktoré však nepriťahujú podniku žiadne výnosy. Likvidita druhého stupňa očistená od zásob, pretože tie sa dokážu len veľmi pomaly premeniť na likvidnú formu, čiže peniaze. Odporúčané hodnoty sú v intervale 1-1,5 a hodnoty podniku v sledovaných rokoch sa nachádzajú v tomto intervale dokonca v roku 2016 s hodnotou 2,11 a v roku 2017 s hodnotou 3,72 vysoko nad odporúčaným intervalom na čo má vplyv nízke percento prostriedkov viazaných v zásobách a znova veľké percento nevyužitých prostriedkov na finančných účtoch. Nakoniec likvidita tretieho stupňa, čiže celková likvidita hovorí o schopnosti podniku uhrádzať krátkodobé záväzky celkovým krátkodobým majetkom a odporúčaný interval pre túto oblasť je 2-2,5. Spoločnosť sa nachádza v tomto intervale iba v roku 2016 s hodnotou 2,56 a v roku 2017 s hodnotou 4.65 vysoko nad týmto intervalom, čo znova spôsobuje vysoký podiel neinvestovaných vlastných zdrojov. V roku 2015 sa s hodnotou 1,87 nachádza pod touto úrovňou ako aj za posledné 2 roky sledovaného obdobia. Ak by tento vývoj pokračoval ďalej spoločnosť by sa mohla dostať do stavu kedy nebude schopná uhrádzať svoje krátkodobé záväzky.

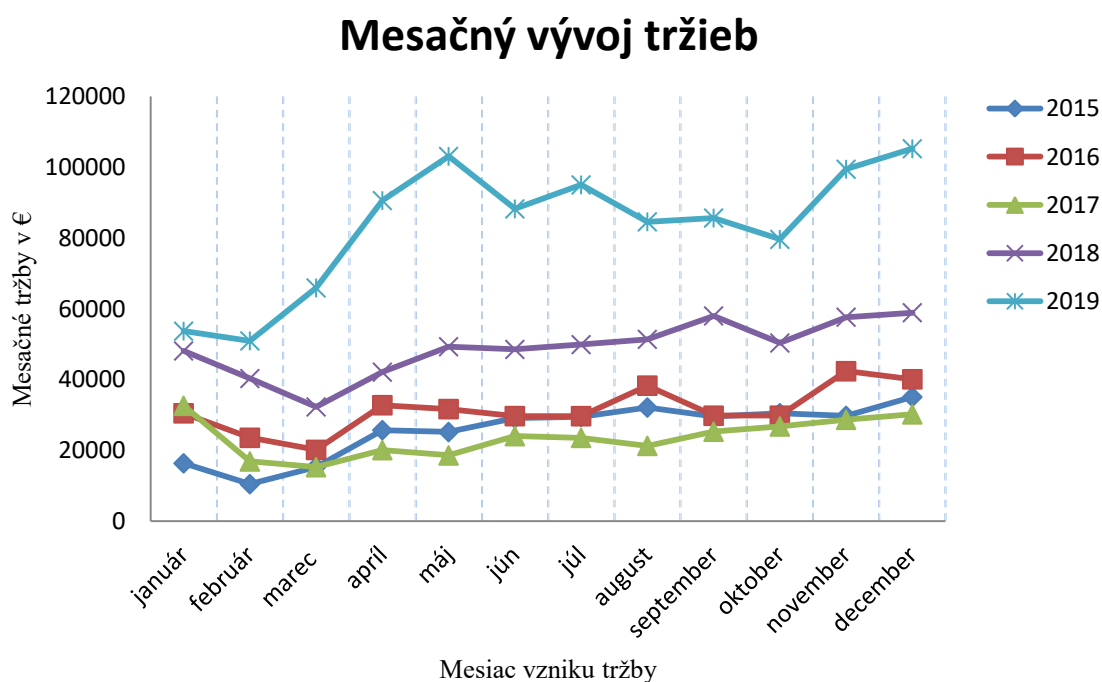
- **Druhotná platobná neschopnosť**

Každá spoločnosť ráta s tým, že za svoje služby dostane zo strany odberateľa riadne zaplatené. Dnes sa však naprieč sektormi rozmohol negatívny jav, kedy prostriedky za poskytnutú službu neprichádzajú. To zapríčini, že aj dobre fungujúca firma môže mať na základe tejto skutočnosti existenčné problémy, keďže tieto chýbajúce zdroje musí nahradiť inak. Táto skutočnosť sa dotýka aj našej firmy, keďže preverovanie bonity odberateľov firma nevykonáva. Za prvý polrok 2020 firma eviduje 6 faktúr po splatnosti od troch odberateľov spolu v hodnote 195 875 €, tento negatívny jav v prvom polroku roku 2020 výrazne ovplyvňuje aj zlá ekonomická situácia spôsobená vplyvom pandémie COVID-19.

- **Vývoj tržieb a sezónne výkyvy**

Aj napriek tomu, že spoločnosť je takpovediac finančne zdravá, trápia ju sezónne výkyvy v dopyte po ponúkaných službách. Predstavuje to problém hlavne pre udržanie stálych zamestnancov, ktorí v dané mesiace nie sú dostatočne vytiažení. Na nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj celkových tržieb za posledných 5 rokov, rozdelený na jednotlivé mesiace. Na ose y je zachytená mesačná tržba v eurách a na osi x prislúchajú mesiace.

Obrázok 10 Mesačný vývoj tržieb za posledných 5 rokov



(zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných podkladov spoločnosti)

Môžeme pozorovať, že úroveň tržieb nie je počas celého roka stabilná, čo je spôsobené viacerými faktormi. Najviac na to vplýva skutočnosť, že väčšina projektov má za cieľ byť ukončená do konkrétneho roka, čo spôsobuje zvýšenie dopytu po práci práve v mesiacoch október, november, december. Naopak prvý kvartál roku je na tržby slabší a kým sa rozbehnú nové projekty spoločnosť stagnuje.

4.2.2 SWOT analýza

Analýzická metóda, ktorá odhaľuje stav organizácie z hľadiska jej silných stránok (S – strengths), slabých stránok (W – weaknesses), a vonkajších faktorov teda príležitostí (O – opportunities) a hrozieb (T – threats). Po rozhovore s konateľom firmy, preštudovaním vnútorných dokumentov firmy a analýze účtovných výkazov sme zostavili jednotlivé silné a slabé stránky, ktoré podnik má a príležitosti a hrozby, ktorým čelí.

- **Silné stránky.** Medzi silné stránky spoločnosti patrí najmä **odborná kvalifikácia zamestnancov**, pretože všetci stáli zamestnanci, ktorých výkon priamo súvisí s ponúkanou službou majú vyučenie v obore elektrotechnik sú držiteľmi vyhlášky §22 – samostatný elektrotechnik podľa vyhl. MPSVR SR č. 508/2009 Z. z., z toho traja zamestnanci sú držiteľom vyhlášky §23 Elektrotechnik na riadenie činnosti alebo prevádzky a §24 – Revízniky technik elektrických zariadení podľa vyhl. MPSVR SR č. 508/2009 Z. z. Spoločnosť to vidí ako svoju silnú stránku aj z dôvodu, že základňa stabilných zamestnancov s uvedenými vyhláškami vytvára **dobré meno spoločnosti**, pretože zvyšuje jej šance na výhru v boji o získanie zákazky, umožňuje firme prijímať aj nových zamestnancov ako absolventov rekvalifikačných kurzov elektrotechnik a taktiež potenciálnych zamestnancov, ktorí sú držiteľom nižšieho stupňa pracovnej spôsobilosti čiže vyhlášok §21 – elektrotechnik a § 20 - Poučený pracovník bez elektrotechnického vzdelania (zväčša brigádnici vykonávajúci pomocné práce). Zamestnanci s vyhláškami §20 a §21 môžu prácu vykonávať iba pod dozorom zamestnancov, ktorí sú držiteľmi vyšších vyhlášok, čiže bez silnej základe vzdelaných zamestnancov by spoločnosť na potrebné práce nebola schopná prijímať s nižšími vyhláškami. Keďže na trhu je dlhodobo nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily udržanie si skupiny kvalifikovaných zamestnancov, ktorý dokážu riadiť aj zamestnancov pre pomocné práce je z hľadiska cieľov budúceho rozrastania sa spoločnosti veľmi dôležitá. Spoločnosť a jej zamestnanci majú za sebou 3 úspešné riešenia Inteligentný dom zahrňujúce návrh a realizáciu bezdrôtových technológií a ovládanie na diaľku. Zamestnanec na pozícii projektového manažéra má vysokoškolské vzdelanie I. stupňa v obore, je schopný

rýchlo a efektívne poskytnúť viaceré varianty riešenia v rôznych cenových kategóriách do troch až piatich pracovných dní v závislosti na veľkosti projektu, vypracovať projekty podľa predstáv zákazníka, poskytuje aj často žiadané služby vypracovania svetelných máp, ktoré poskytuje malé percento konkurenčných firiem, a taktiež poskytuje odborné poradenstvo v prípade SMART riešení stavieb. Spoločnosť spolupracuje aj kanceláriou stavebného projektanta. Táto spolupráca je pre ňu s viacerých hľadísk kľúčovou pretože partnerstvo vytvára možnosť vytvorenia celkového stavebného projektu na jednom mieste. Taktiež táto ponuka jej vytvára náskok pred konkurenciou, pretože zákazník či už **investor alebo domácnosť** vybaví **konzultáciu a vytvorenie celkovej potrebnej stavebnej projekcie a konkrétnych rozvodových riešení na jednom mieste**. Spoločnosť má vytvorenú **základňu stálych dodávateľov**, s ktorými má vybudované partnerské vzťahy a vďaka tejto vernosti jej dodávatelia poskytujú viaceré výhody (množstevné zľavy, uprednostnenie dodávky, objednanie mimo objednávací čas a pod.). Prednosťou firmy je aj jej cieľ vyhovieť potrebám zákazníka a to najmä v smere riešení, ktoré si vyžadujú nízku mieru demolácie, riešenia minimalizujúce neželané zasekávanie káblového materiálu, eliminujúce prašnosť. Tento cieľ sa jej darí naplniť vďaka **modernej technike**, ktorú spoločnosť vlastní a využíva pri výkone svojej činnosti. Medzi silné stránky spoločnosti po vykonaní finančnej analýzy môžeme zaradiť aj finančnú stabilitu podniku, pretože podnik aj bez úverového zaťaženia dokáže hradiť svoje záväzky.

- **Slabé stránky.** Podnik veľmi nepriaznivo ovplyvňuje **fluktuácia zamestnancov** a to najmä nových zamestnancov, ktorých odchod je zapríčinený najmä ponukou obdobnej práce v zahraničí s lepšími platovými podmienkami. Táto fluktuácia sa týka zväčša vzdelaných absolventov v obore, ktorých však podnik potrebuje pre rozširovanie podniku a najmä rozširovanie základne zamestnancov s odborným vzdelaním, ktorí sú schopní a oprávnení robiť dozor nad zamestnancami a brigádnikmi bez elektrotechnického vzdelania. Niektorí títo novoprijatí mladý absolventi však v podniku zostanú po prijatí iba krátky čas, väčšinou majú za cieľ nabrat' skúsenosti z praxe a po ich nadobudnutí odchádzajú za prácou do zahraničia. Podniku taktiež chýba jasné stanovenie a zapracovanie **podnikovej kultúry** do života firmy. Novoprijatí zamestnanci s ňou často nebývajú ani oboznámení. Podnik má síce určené ciele kam chce smerovať, svoje logá a symboly, ktorými sa prezentuje ale nemá mechanizmy na to ako v snažení dosiahnuť tieto stanovené ciele pozitívne ovplyvniť a motivovať zanietenosť zamestnancov pre ich naplnenie, čo najmä ovplyvňujú chýbajúce vzory správania, verejné pochvaly zamestnancov ako aj mo-

tivačné odmeny za dobre odvedenú prácu. Taktiež chýba pravidelný sled porád. Momentálny stav predstavuje 3-4 celopodnikové porady za rok. Potreba je ten stav zmeniť a doplniť o častejšie porady najmä s vedením pred napr. každým novým projektom a po jeho ukončení, čo spôsobuje na druhej strane aj väčšiu záťaž na pleciah vedúcich pracovníkov; ale aj lepšie vyhodnotenie ukončeného projektu, možnosti brainstorming a spätnej väzby zo strany zamestnancov. Spoločnosť za posledné roky značne napredovala, vďaka nárastu podielu na trhu rozširovala svoju činnosť, prijala zamestnancov na nové pracovné pozície. Tomuto nárastu pracovníkov však chýba **systemová prepojenosť oddelení** a tým pádom aj tok informácií v rámci firmy nie je dostatočným. Oddelenia spracúvajú informácie do programov, ktoré nie sú prepojené a využívajú na reportovanie tabuľkové programy ako Microsoft Excel, Omega, One drive ktoré však pri narastajúcej firme už z hľadiska rozsiahlejšieho zdieľania informácií medzi oddeleniami nie sú efektívne využiteľné, pretože nedokážu nahradiť ERP a CRP systémy. Nevýhodou a neistotou v očiach zákazníkov sa môže javiť aj **krátke pôsobenie spoločnosti na trhu**. Najmä domácnosti sú pri výbere „majstrov“ opatrné a často vyberajú podľa skúseností a spokojnosti svojich priateľov či rodiny. Keďže firma nepôsobí na trhu dlho ešte nemá za sebou dostatočné množstvo projektov a riešení, ktoré by jej zabezpečili povedomie o kvalite jej služieb v rámci ústneho podania medzi zákazníkmi. Pri prehľade marketingových stratégií a reklamných miest sa tiež zistilo, že spoločnosť nevyužíva všetky potrebné prostriedky, ktoré dnes tento trh ponúka a preto **slabý marketing spoločnosti** radíme medzi tieto stránky. Jej inzercia sa zameriava na miestne noviny. Podľa nášho názoru mieste periodiká však už dnes číta iba generácia ľudí 40+ a takáto reklama nezachytí mladú generáciu a nových absolventov, ale ani investorov. Firma má založený účet na sociálnych médiách (konkrétne facebook), ale nie je na ňom aktívna, nevyužíva ani ponúkané produkty reklamnej činnosti, ktoré táto stránka ponúka a rovnako tam nezverejňuje ani pracovné ponuky. Firma pravidelne podporuje niekoľko miestnych kultúrnych podujatí. Keďže v rámci odvetvia a teda najmä pri súťažiach o zákazky týkajúce sa väčších projektov sa spoločnosti na trhu stretávajú s korupciou a klientelizmom, dobré vzťahy s obchodnými partnermi sú pre podnik kľúčové pre získanie nových rentabilných projektov. Spoločnosť je teda závislá na malom okruhu obchodných partner, ktorý vytvárajú nové príležitosti pre dopyt po jej službách. Strata dobrých vzťahov v rámci týchto partnerstiev môže mať značný vplyv na tržby firmy a dopyt po jej službe, o čom sa spoločnosť presvedčila v roku 2016, kedy pre nezhody majiteľov firiem prišla spoločnosť o významného partnera. Z tohto dôvodu v roku 2017 poklesli jej

tržby oproti predchádzajúcemu roku o 25 % a dlhší čas jej trvalo kým získala nových partnerov.

- **Príležitosti.** Spoločnosť sa upriamuje na výkon svojej primárnej činnosti; a to ponuku elektroinštalačných služieb a ich doplnkových služieb. Na dopyte po tejto službe je veľmi závislá. Dopyt nie je počas celého roka stabilný a má veľké mesačné odchýlky, čo pre spoločnosť z hľadiska vývoja tržieb a vyťaženia zamestnancov nie je priaznivé. Preto medzi veľmi dobré príležitosti na rozvoj pre spoločnosti môžeme zaradiť **rozšírenie ponúkaných služieb o nové aktivity mimo primárne činnosti podniku**, ktoré najmä zmierňujú riziko poklesu dopytu po primárnych aktivitách. Spoločnosť je zatiaľ veľmi slabo orientovaná na reklamu; nevyužíva vhodné a najmä efektívne reklamné miesta ako napríklad sociálne siete, čo môže byť aj veľmi efektívne miesto v snahe osloviť a získať nových zamestnancov. Spoločnosť rovnako v nízkej miere propaguje a prezentuje možnosti **SMART technológií**, ktoré vo svojej ponuke má. Tieto moderné technológie sú dnes celosvetovo vzrastajúce, pretože nie len že riešia maximálne pohodlie obyvateľov, ale aj ich efektívne využitie prispieva k vytvoreniu zdravého domova rôznymi systémami ako sú efektívne vetranie miestností, regulácia osvetlenia, ktorá má vplyv nielen priamo na vitalnosť človeka, ale aj na reguláciu teploty a prehrievanie priestorov, čo je v časoch globálneho otepľovania a extrémnych teplotných výkyvov, najmä v letných mesiacoch veľmi dôležité. **Zefektívnenie propagácie na nových reklamných miestach** je tiež veľká príležitosť pre spoločnosť ako získať nových zamestnancov vďaka čomu môže bojovať o väčšie zákazky a zvýšiť tak svoje tržby. Konkurentov v odvetví je veľa, takže ak sa chce firma prepracovať patriť k jednotkám na trhu, musí efektívne využiť všetky možnosti, ktoré trh ponúka. Tento krok môže do firmy rovnako **prilákať aj pozornosť nových potenciálnych zamestnancov**, ktorí hľadajú prácu. Keďže absolventov z oborov, vhodných pre prácu elektrikárov je veľmi málo medzi firmami to spôsobuje veľký konkurenčný boj v snahe získať týchto absolventov do svojej firmy. Byť o krok vopred pred konkurenciou je v tomto smere veľmi dôležité. Firma by preto mohla využiť iné formy propagácie a to v rámci propagácii firmy na otvorených dňoch škôl alebo v rámci dní hľadania nových talentov, ktoré sa uskutočňujú na školách alebo, ktoré organizuje ÚPSVaR. Firmy tam môžu prezentovať svoju činnosť. Rozumné pre spoločnosť by bolo zvážiť **rozšírenie svojej činnosti za hranice SR** a to napríklad do pohraničných oblastí ako Morava, Poľsko, ktoré sú na presuny techniky dostupné, vzhľadom na rozvoj daných oblastí a počet investícií zaujímavé.

- **Hrozby.** Ako sme už spomenuli veľkou hrozbou je **nedostatok vzdelanej pracovnej sily a nezáujem mladej generácie o tieto druhy remesla.** Tento nelichotivý stav prevláda v krajine ako aj vo svete už dlho a ako hovoria štatistiky remeslo elektrikár sa už viacero rokov po sebe nachádza na prvom mieste rebríčku desiatich najťažšie obsaditeľných pozícií na trhu práce, čo potvrdzuje aj výskum personálnej agentúry Manpower. Novovzniknutým problémom a to nielen v tejto oblasti je **stúpajúca druhotná platobná neschopnosť podnikov,** ktorá je spôsobená reťazením subdodávateľov, ktorí mali zákazku vykonávať, ale na výkon oslovili ďalšiu firmu. Tento dlhý rad firiem predlžuje čas úhrady finančných prostriedkov od investora až po konečného vykonávateľa služby. Toto omeškanie platby spôsobuje konečnému vykonávateľovi značné finančné problémy. V boji o vymáhanie pohľadávok sú najmenej úspešné najmä malé firmy, pre ktoré sú chýbajúce peňažné prostriedky často likvidačné. V rámci tejto skutočnosti je nepriaznivým stavom aj fakt, že **cena materiálu sa dnes dynamicky mení** podľa cien komodít na svetových trhoch, najmä cena medi (ktorá je súčasťou materiálu využívaného pre elektroinštalčných službách - kábloviny) pretože jej ťažba je nákladná a svetovo nastáva veľký pokles rudných ložísk v dôsledku vysokej spotreby týchto farebných kovov, čo jej hodnotu neustále zvyšuje. Preto sa do popredia dostáva jej opätovné využitie a v súvislosti s týmto faktom celosvetovo narastá počet firiem, ktoré smerujú svoje aktivity na ekologické zhodnotenie odpadu. Najmä pri káblovom odpade je už množstvo výrobcov, ktorých ponuka zahŕňa stroje na efektívnu separáciu materiálov, ktoré sú v elektroinštalčnom materiály obsiahnuté. Cena materiálu od predloženia cenovej ponuky po realizáciu projektu sa môže výrazne zmeniť, čo môže firme spôsobiť navyšujúce sa náklady na realizáciu projektu. **Sezónne výkyvy v dopyte** po službe tiež predstavujú značné riziko pre spoločnosť. Najviac na to vplýva skutočnosť, že väčšina projektov má za cieľ byť ukončená do konkrétneho roka, čo spôsobuje zvýšenie dopytu po práci práve v mesiacoch október, november, december. Naopak prvý kvartál roku je na tržby slabší a kým sa rozbehnú nové projekty spoločnosť stagnuje. Problém je aj v uchádzaní sa a získaní zákaziek, pretože v odvetví panuje značný **klientelizmus.** Firmy často nevypisujú na zákazky výberové konanie ani ju nezverejnia a na jej výkon oslovia vopred vybranú firmu. Týmto nepriaznivým fenoménom netrpí len nami sledované odvetvie, ale môžeme ho sledovať naprieč celým ekonomickým prostredím. Ekonomická nestabilita sa k týmto hrozbám radí taktiež. Firma ju pociťuje v týchto časoch najmä v súvislosti s pandémiou COVID-19.

Tabuľka 9 Vstupné údaje SWOT analýzy

SWOT analýza		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
		1. Odborná kvalifikácia zamestnancov	1. Fluktuácia zamestnancov
		2. Dobré meno spoločnosti	2. Nízke reklamné aktivity
		3. Moderné technologické vybavenie	3. Slabá podniková kultúra
		4. Komplexné zastrešenie potrieb zákazníkov v rámci odvetvia	4. Nevytvorená informačná podpora riadenia firmy
		5. Spoľahliví dodávatelia.	5. Krátke pôsobenie na trhu
		6. Finančné zdravie spoločnosti	6. Závislosť na obchodných partneroch
Príležitosti (Opportunities)	1. Rozšírenie ponúkaných služieb o nové aktivity	SO stratégia	WO stratégia
2. Reklamné aktivity na nových miestach			
3. Využit' príležitosti na získanie nových zamestnancov			
4. Expandovanie na nové trhy			
5. Väčšia propagácia SMART technológií			
Hrozby (Threats)	1. Nepríťažlivé odvetvie pre mladú generáciu	ST stratégia	WT stratégia
2. Druhotná platobná neschopnosť			
3. Nestabilné ceny materiálov na trhu			
4. Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia			
5. Sezónne výkyvy v dopyte			
6. Ekonomické zmeny			

(zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 10 Matematický model SWOT analýzy

		Príležitosti					Hrozby						+	-	spolu
		1. Rozšírenie ponúkaných služieb o nové aktivity	2. Reklamné aktivity na nových miestach	3. Využiť príležitosti na získanie nových zamestnancov	4. Expandovanie na nové trhy	5. Väčšia propagácia SMART technológií	1. Nepríťažlivé odvetvie pre mladú generáciu	2. Druhotná platobná neschopnosť	3. Nestabilné ceny materiálov na trhu	4. Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia	5. Sezónne výkyvy v dopyte	6. Ekonomické zmeny			
Silné stránky	1. Odborná kvalifikácia zamestnancov	+	0	0	+	0	-	0	0	0	0	0	2	1	3
	2. Dobré meno spoločnosti	0	0	0	+	0	0	-	0	-	0	0	1	2	3
	3. Moderné technologické vybavenie	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	4. Komplexné zastrešenie potrieb zákazníkov v rámci odvetvia	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	5. Spoľahliví dodávatelia	+	0	0	+	0	0	-	-	-	0	0	2	3	5
	6. Finančné zdravie podniku	+	0	0	+	0	0	+	0	0	0	-	3	1	4
Slabé stránky	1. Fluktuácia zamestnancov	-	0	+	-	0	0	0	0	0	-	0	1	3	4
	2. Nízke reklamné aktivity	-	+	0	-	+	0	0	0	0	-	0	0	4	4
	3. Slabá podniková kultúra	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	0	0	2	2
	4. Nevytvorená informačná podpora riadenia firmy	-	0	0	-	0	0	-	-	-	-	-	0	7	7
	5. Krátke pôsobenie na trhu	0	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1	1	2
	6. Závislosť na obchodných partneroch	+	+	0	-	0	0	-	0	0	0	0	2	2	4
+		5	2	1	6	1	0	1	0	0	0				
-		3	0	0	4	0	2	4	2	4	3	2			
spolu		8	2	1	10	1	2	5	2	4	3	2			

(zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe vstupných údajov z tabuľky č. sme vypracovali matematický model SWOT analýzy, kde sme medzi sebou porovnali aký majú jednotlivé faktory na seba vplyv; a ten mohol byť nasledovný 0 znamená navzájom sa neovplyvňujú, + znamená ovplyvňujú sa pozitívne, - majú na seba negatívny vplyv. Tieto hodnoty sme následne

sčítali a vyhodnotili, podľa počtu pozitívne a negatívne ovplyvniteľných faktorov silu jednotlivých stratégií, ktoré môže podnik zaujať:

- S-O stratégia: vývoj nových metód vhodných pre rozvoj silných stránok, počet bodov 11,
- W-O stratégia: odstránenie slabín pre vznik nových príležitostí, počet bodov 14
- S-T stratégia: použitie silných stránok pre vyhnutie sa hrozbám, počet bodov 8
- W-T stratégia: obmedzenie hrozieb, ktoré ohrozujú naše slabé stránky, počet bodov 10

Spoločnosť by podľa matematických výsledkov SWOT matice mala zaujať W-O stratégiu, a to postupne posilniť svoju pozíciu na trhu cez odstránenie nedostatkov.

5 PROJEKT IDENTIFIKÁCIE RIZÍK S CIEĽOM ICH LEPŠIEHO RIADENIA V SPOLOČNOSTI

Ďalším krokom je vypracovanie samotného projektu v rámci, ktorého si určíme cieľ, ktorý cheme dosiahnuť. Následne identifikujeme riziká, zhodnotíme ich a navrhujeme vhodné opatrenia.

5.1 Cieľ projektu

Cieľom tohto projektu je zistiť ako podnik pracuje s rizikom, ktorému čelí, aké opatrenia pre jeho elimináciu sú zapracované a využívané. Prvým krokom v tejto snahe je na základe analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia detailne identifikovať zdroje rizika, ktoré podnik ohrozujú. Na základe stanovených kritérií určiť ich pravdepodobnosť výskytu v sledovanej spoločnosti a intenzitu dopadu. Vyhodnotiť mieru rizika a rozdeliť riziká na tri skupiny; a to kľúčové, ktoré podnik musí bezodkladne vyriešiť, akceptovateľné po zavedení opatrení a prijateľné riziká. Následne sa zamerať na skupinu kľúčových rizík a navrhnúť opatrenia, ktoré by mal podnik zaviesť na ošetrovanie zistených rizík.

5.2 Identifikácia rizík a ich následná kvantifikácia

Ako sme už v teoretickej časti uviedli identifikácia rizika je najdôležitejším krokom v riadení a práci s rizikom, a preto by sme jej mali venovať značnú pozornosť. Cieľom je teda identifikovať riziko podľa vecnej náplne a do určitej miery ho kvantifikovať a zatriediť. V snahe odhaliť širokú plejádu rizík číhajúcich na firmu sme po rozhovore s konateľom firmy vykonali strategickú analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. Pomocou metód strategickej analýzy, ktoré sme vyššie aplikovali v 5. kapitole, sme zistili stav spoločnosti, ale aj jej okolia. Tieto kroky nám odhalili celkovú plejádu zdrojov rizík, ktoré na podnik číhajú zvonka, no tiež zvnútra podniku, celkovo 16 rizík:

- **Riziká spojené s ľudskými zdrojmi** (personálne riziká)
 - Riziko sa týka fluktuácie zamestnancov
 - Nelákavý odmeňovací systém zamestnancov
 - Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu,
- **Riziká súvisiace s výkonom služby** (obchodné riziká).
 - Nezaplatenie za vykonanú prácu
 - Druhotná platobná neschopnosť

- Sezónne výkyvy v dopyte
- Závislosť na ob. partneroch
- Strata zákazníka v dôsledku
- Nedostatočné reklamné aktivity
- Slabá propagácia na soc. sieťach
- Silná konkurencia
- Slabá komunikácia naprieč firmou
- **Riziká súvisiace s odvetvím** (ekonomické riziká)
 - Rast nákupných cien materiálu
 - Krátke pôsobenie na trhu
 - Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia

V rámci bežnej činnosti podniku by samozrejme podnik mal dbať aj na ostatné veľmi dôležité nástroje pomocné k odhaleniu rizík ako skupinové diskusie, či už riadené ako napríklad brainstorming, ale aj záznam podnetov, nápadov a nesúládov z bežných porád firmy. V rámci jednoduchej matematickej funkcie môžeme riziko (R) vyjadriť ako súčin pravdepodobnosti, s akou sa vyskytuje (P) a závažnosti dopadov, ktoré zanecháva (D); $R = P \times D$. Keďže firma zatiaľ nemá zaužívanú škálu pre hodnotenie rizika, na základe preštudovanej literatúry sme sa inšpirovali autorkou Grasseovou (Grasseová, 2011) a na základe rozhovoru s konateľom firmy pre určenie závažnosti dopadu a pravdepodobnosti výskytu použijeme nasledujúcu bodovú škálu.:

Tabuľka 11 Bodová škála pre závažnosť dopadu a pravdepodobnosť výskytu v danej firme

Počet bodov	Závažnosť dopadu	Pravdepodobnosť výskytu
1	Zanedbateľná	Takmer nemožná (1-5% ročne)
2	Málo významná	Výnimočne možná (5-20% ročne)
3	Významná	Bežne možná (20-50% ročne)
4	Veľmi významná	Vysoko pravdepodobná (50-70% ročne)
5	Neprijateľná	Hraničiaca s istotou (70-100% ročne)

(zdroj vlastné spracovanie podľa Grasseová, 2011)

Na základe tejto škály, predošlých analýz a subjektívneho názoru autora tejto práce sme kvantifikovali pri jednotlivých zdrojoch rizika pravdepodobnosť výskytu a závažnosť dopadu pre určenie výslednej hodnoty rizika, s ktorou budeme ďalej pracovať.

Tabuľka 12 Kvantifikácie odhalených rizík

Zdroj rizika	Druh rizika	Pravdepodobnosť výskytu (P)	Závažnosť dopadu (D)	Hodnota rizika (R)
R1 Fluktuácia zamestnancov	Personálne	4	4	16
R2 Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu	Personálne	5	4	20
R3 Nelákavý odmeňovací systém zamestnancov	Personálne	3	3	9
R4 Nezaplatenie za vykonanú prácu	Obchodné	4	5	20
R5 Rast nákupných cien materiálu	Ekonomické	3	3	9
R6 Druhotná platobná neschopnosť	Obchodné	3	5	15
R7 Sezónne výkyvy v dopyte	Obchodné	4	4	16
R8 Závislosť na ob. partneroch	Obchodné	2	4	8
R9 Strata zákazníka v dôsledku nekvalitnej služby	Obchodné	1	3	3
R10 Nedostatočné reklamné aktivity	Obchodné	4	3	12
R11 Slabá propagácia na soc. sieťach	Obchodné	5	2	10
R12 Krátke pôsobenie na trhu	Ekonomické	3	1	4
R13 Silná konkurencia	Obchodné	4	3	12
R14 Úraz pri práci	Bezpečnostné	1	4	4
R15 Vznik a spracovanie elektroinštaláčného odpadu	Ekologické	4	2	8
R16 Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia	Ekonomické	3	3	9
R17 Slabá komunikácia naprieč firmou	Obchodné	5	3	15

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.3 Určenie významnosti rizík

V tomto kroku sme riziká zoradili od najzávažnejšieho po najmenej závažné, a to podľa hodnoty rizika, ktorú sme dostali súčinom pravdepodobnosti výskytu a závažnosti dopadu.

Tabuľka 13 Zdroje rizika zobrazené zostupne podľa hodnoty rizika

Zdroj rizika	Hodnota rizika
R2 Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu	20
R4 Nezaplatenie za vykonanú prácu	20
R1 Fluktuácia zamestnancov	16
R7 Sezónne výkyvy v dopyte	16
R6 Druhotná platobná neschopnosť	15
R17 Slabá komunikácia naprieč firmou	15
R10 Nedostatočné reklamné aktivity	12
R13 Silná konkurencia	12
R11 Slabá propagácia na soc. sieťach	10
R16 Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia	9
R5 Rast nákupných cien materiálu	9
R3 Nelákavý odmeňovací systém zamestnancov	9
R15 R8 Závislosť na ob. partneroch	8
R15 Vznik a spracovanie elektroinštalačného odpadu	8
R14 Úraz pri práci	4
R12 Krátke pôsobenie na trhu	4
R9 Strata zákazníka v dôsledku nekvalitnej služby	3

(zdroj: vlastné spracovanie)

Najväčším rizikom pre podnik a jeho rozvoj je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu, čo potvrdzujú aj výskumy na trhu práce. Rovnako veľkým rizikovým faktorom je aj splatnosť pohľadávok, ktorá má na existenciu podniku veľký vplyv, pretože sa podnik často stretáva s nespoľahlivými odberateľmi a vzhľadom na jeho veľkosť je vymáhanie dlžnej sumy, pre neho veľkou záťažou. Keďže firma za posledné dva roky značne napredovala zatiaľ nestihla vytvoriť efektívnu komunikáciu v rámci oddelení. Na ďalších miestach sa umiestnila s tým súvisiaca druhotná platobná neschopnosť podniku, ale aj fluktuácia zamestnancov, ktorá síce nie je častá ale na stabilitu a meno podniku má výrazný vplyv. Rovnako aj nedostatočné reklamné aktivity podniku, slabá propagácia na sociálnych sieťach, či silná konkurencia v odvetví, na ktorú sa viaže aj existujúce riziko korupcie a klientelizmu v boji o zákazku.

5.4 Hodnotenie rizika a výber kľúčových rizík

Podľa nasledujúcej tabuľky zobrazujúcej mieru rizika rozdelíme riziká do troch skupín na základe, ktorých budeme realizovať opatrenia na zaobchádzanie s rizikom. Zostavili sme ju na základe konzultácie s konateľom spoločnosti pričom sme sa inšpirovali naštudovanou literatúrou.

Tabuľka 14 Skupiny rizík podľa miery rizika

Miera rizika	Charakteristika
1-4	Prijateľné riziko (monitorované bez opatrení)
5-14	Riziko prijateľné po revízii (vyžaduje prijatie adekvátnych opatrení)
15-25	Neprijateľné riziko (vyžaduje okamžité prijatie nápravy)

(zdroj: vlastné spracovanie)

Podľa miery rizika sme vyhodnotili prijateľnosť a neprijateľnosť nami zistených rizík. Výsledky tohto snaženia zobrazuje nasledujúca matica hodnotenia rizika:

Tabuľka 15 Matica hodnotenia rizík

Pravdepodobnosť výskytu	Intenzita negatívnych dopadov				
	1	2	3	4	5
5	5	R11	R17	R2	25
4	4	R15	R10,R13	R1, R7	R4
3	R9,R12	6	R3,R5,R15	12	R6
2	2	4	6	R8	10
1	1	2	R9	R14	5

(zdroj: vlastné spracovanie)

Bordová škála zobrazuje neprijateľné riziká, ktoré treba čo najkôr ošetriť. Šedá škála riziká, ktoré sú akceptovateľné po revízii a modrá škála zobrazuje prijateľné riziká, ktoré treba monitorovať.

Tabuľka 16 Roztriedenie rizika podľa možnosti jeho akceptovania v podniku

Zdroj rizika**Hodnota rizika**

R2 Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu	20	Neprijateľné riziko
R4 Nezaplatenie za vykonanú prácu	20	
R1 Fluktuácia zamestnancov	16	
R7 Sezónne výkyvy v dopyte	16	
R17 Slabá komunikácia naprieč firmou	15	
R6 Druhotná platobná neschopnosť	15	
R10 Nedostatočné reklamné aktivity	12	Prijateľné po revízii
R13 Silná konkurencia	12	
R11 Slabá propagácia na soc. sieťach	10	
R16 Korupcia a klientelizmus v rámci odvetvia	9	

R5 Rast nákupných cien materiálu	9	
R3 Nelákavý odmeňovací systém zamestnancov	9	
R8 Závislosť na ob. partneroch	8	
R15 Vznik a spracovanie elektroinštalačného odpadu	8	
R14 Úraz pri práci	4	
R12 Krátke pôsobenie na trhu	4	Akceptovateľné riziko
R9 Strata zákazníka v dôsledku nekvalitnej služby	3	

(zdroj: vlastné spracovanie)

V nasledujúcom návrhu opatrení sa zameriame najmä na opatrenia pre skupinu neprijateľných rizík, ktoré podnik musí bezodkladne ošetriť.

5.5 Návrh opatrení a ich finančná náročnosť

Na základe zisteného stavu sme vypracovali opatrenia, ktorých implementácia má podniku pomôcť pracovať so zistenými kľúčovými rizikami, ktoré zatiaľ v podniku nie sú nijako ošetrené alebo sú nedostatočne ošetrené. Tieto opatrenia sme rozdelili do jednotlivých návrhov podľa toho, akú rizikovú oblasť majú za cieľ posilniť.

5.5.1 Návrh č.1 – Zefektívnenie komunikácie naprieč firmou

Riziko: R17 Slabá komunikácia naprieč firmou

Popis situácie: Spoločnosť za posledné roky značne napredovala, vďaka nárastu podielu na trhu rozširovala svoju činnosť, prijala zamestnancov na nové pracovné pozície. Tomuto nárastu pracovníkov však chýba systémová prepojenosť oddelení a tým pádom aj tok informácií v rámci firmy nie je dostatočným. Oddelenia spracúvajú informácie do programov, ktoré nie sú prepojené a využívajú na reportovanie tabuľkové programy ako Microsoft Excel, Omega, One drive ktoré však pri narastajúcej firme už z hľadiska rozsiahlejšieho zdieľania informácií medzi oddeleniami nie sú efektívne využiteľné, pretože nedokážu nahradiť ERP a CRP systémy. Taktiež v rámci firmy chýbajú časté a efektívne po-

rady všetkých členov projektových tímov pred projektom aj po jeho ukončení. Tým stráca vedenie firmy dôležité informácie o podnetoch zo strany zamestnancov, ale aj možnosť vytvoriť si s nimi bližší vzťah a motivovať ich k lepším výkonom. Keďže spoločnosť umožňuje niektorým členom občasnú prácu z domu na dosiahnutie efektívnej komunikácie všetkých zamestnancov je nevyhnutné aby zaobstarala softvér pre riadenie a komunikáciu naprieč podnikom.

Návrh riešenia: Keďže firma má ambíciu sa rozrastať je vhodné implementovať vhodný ERP,CRP systém, čo najskôr aby sa pracovníci s ním zžili. Výhodou zavedenia je rýchlejšie odhalenie nedostatkov (v našom prípade napríklad práca s dlžníkmi, ich odhalenie a monitorovanie) a taktiež príležitostí (v našom prípade napríklad voľné finančné prostriedky). Aby bola táto informačná podpora riadenia firmy efektívna je vhodné aby systém spĺňal viacero kritérií potrebných pre rozvoj firmy, ktorá má potenciál sa rozširovať. Na trhu je dnes viacero riešení, ktoré zastrešujú na seba nadväzujúce informačné požiadavky firmy. Určili sme si preto kritéria, ktoré by mal program spĺňať, a to nasledovne:

Tabuľka 17 Požiadavky na výber vhodného softvéru

Požiadavky na softvér

- **možnosť prepojenia softvéru s už používanými aplikáciami**
- **maximálna miera zabezpečenia dát**
- **pomer cena – kvalita**
- **prístupnosť pre viacerých používateľov**
- **cloudové riešenia vhodné pre prácu z domu**
- **rýchla inštalácia**
- **programové aktualizácie**
- **schopnosť prispôbiť meniacim sa požiadavkám podniku**
- **podpora a zákaznícky servis**

(zdroj: vlastné spracovanie)

Po prieskume ponúkaných riešení pre ERP systém podniku, ktoré trh ponúka sme vybrali finálne ponuky riešení, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 18 Ročné náklady na vybrané cloudové ERP systémy

ERP systém	Cena produktu (1 používateľ/rok)
TimeLine Neo	1490 €
FLOWii Premium	233,14 €

(zdroj: vlastné spracovanie podľa cenníka spoločností)

Tieto dva ponúkané systémy sú v rámci ponuky funkcionality takmer identické a zahŕňajú starostlivosť o zákazníka, systém fakturácie, sledovanie príjmov a výdavkov, dochádzkový systém, sklad, emailing, oba sú cloudovým riešením a ich implementácia je veľmi jednoduchá (vybavená za jeden deň). V detailnom porovnaní vzhľadom na zadané požiadavky výberu má jemne navrch FLOWii, najmä preto, že je cenovo dostupnejší riešením pre firmu a taktiež ponúka jednu dôležitú funkciu, ktorú balík TimeLine Neo neponúka, a to Plánovanie a kontrola úloh, ktorá je pre podnik veľmi užitočná v súvislosti s evidenciou a kontrolou nad vykonanými revíziami, drobnými opravami, pravidelným servisom a podobne. Takže v rámci pomeru kvalita a cena vyhráva FLOWii, ktorý je internetovou aplikáciou, čo je jeho hlavnou výhodou, takže zamestnanec nemusí inštalovať nič do počítača a môže sa prihlásiť na základe registrácie a konta z akéhokoľvek miesta či zariadenia. Táto skutočnosť je dôležitou najmä v možnosti práce z domu a hlavne všetky dáta sú uložené na cloud, takže o ne firma aj pri strate alebo poškodení zariadenia nepríde. Firma má možnosť odskúšať si verziu 30 dní zadarmo aby sa skutočne presvedčila, či daná platforma spĺňa jej požiadavky a predstavy. Spoločnosť si môže zvoliť, o ktoré konkrétne služby má záujem alebo zvoliť kompletný prémium balíček, ktorý zahŕňa fakturáciu, úlohy, evidenciu udalostí, emailing, príjmy a výdavky, dochádzkový systém, sklad. Taktiež si môže zvoliť počet používateľov a nastaviť používateľské oprávnenia jednotlivých zamestnancov. Pre našu firmu je vyhovujúci počet používateľov 10, ktorý zahŕňa pozície: konateľ spoločnosti(1), asistentka(1), Office manažér(1), účtovné oddelenie (2), projektový manažér (1), stavby vedúci (3) a jedno voľná pozícia potrebná pre zvýšenie stavu Office manažérov.

Pri otázke zefektívnenia porád v rámci firmy by bolo vhodné vytvoriť systém pravidelnosti porád. Keďže firma svoje jednotlivé úlohy smeruje na konkrétny projekt jedným z odporúčaní je zaviesť pravidelný systém porád pred projektom a po jeho ukončení. Je vhodné aby sa porady zúčastnili všetky zainteresované strany daného projektu, čiže stavbyvedúci, elektrotechnickí pracovníci pridelení na daný projekt, projektant, konateľ, office

manažér a administratívny pracovník. Ten vopred vytvorí udalosť Porada konkrétneho pracovného tímu a rozpošle pozvánky všetkým, ktorí boli na daný projekt pridelení. Následne administratívny pracovník vytvorí krátke zhrnutie porady, vyzdvihne dôležité body a výstup opäť zašle všetkým zamestnancom daného projektu. Ďalej by bolo veľmi efektívne zaviesť polročné alebo kvartálne porady. Tieto porady by mali mať v značnom predstihu naplánovaný termín a čas. Administratívny pracovník na základe určeného času a termínu vytvorí v predstihu udalosť. Tieto porady slúžia na zhodnotenie snaženia minulého obdobia a oboznámenie zamestnancov s plánmi a víziami na ďalší polrok, taktiež môžu poslúžiť ako vhodné miesto odmeňovania a pochvál najlepších zamestnancov.

Finančná náročnosť opatrenia:

Flowii Prémium ponúka skúšobnú dobu 30 dní zdarma a jeho implementácia do podniku je podľa firmy otázkou jedného dňa. Toto skúšobné obdobie je výhodné pre zosúladienie sa so systémom a doladenie jeho funkčnosti vo firme. Následne jeho cena predstavuje 2331,36 €/ročne pri 10 používateľoch, zmena systému porád bez finančného zaťaženia.

Tabuľka 19 Finančné zaťaženie implementácie podnikového informačného systému

Informačný systém firmy	Mesačné náklady	Ročné náklady
FLOWii Prémium	194,28€	2331,36€
Náklad na jedného používateľa	19,43€	233,16

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.5.2 Návrh č.2 - Vybudovanie systému evidencie dlžníkov a vymáhania pohľadávok

Riziko: R4 – nezaplatenie za vykonanú prácu, R6 – druhotná platobná neschopnosť

Popis situácie: Spoločnosť sa pri výkone svojej služby stretáva často s vrstvením subdodávateľov. V praxi to funguje tak, že investor vyberie firmu pre realizáciu projektu, ktorá ho však často svojim výkonom realizuje len čiastočne alebo vôbec a na prácu osloví iného dodávateľa služby. Konečný dodávateľ však podmienky realizácie, výkon a konečnú fakturáciu prác nerieši priamo s investorom – zadávateľom zákazky, ale so sprostredkovateľom – subdodávateľom. Práve táto situácia má rôzne nástrahy. Ako prvú spomeniem

vznik druhotnej platobnej neschopnosti v dôsledku zlyhania zadávateľa alebo sprostredkovateľa, čo môže byť napríklad bankrot firmy. Firma neuhradí vyfakturované výkony konečnému dodávateľovi služby a vyhlási konkurz a zachraňuje sa tak na úkor svojich dodávateľov. Ak tvoril daný projekt pre malú alebo strednú firmu väčšinový podiel z jej činnosti, následky sú pre ňu likvidačné Najznámejšia je obdobná kauza Váhostav. Druhou hrozbou je fakt, že vrstvenie subdodávateľov značne predlžuje termín úhrady služby, pretože sa finančné prostriedky presúvajú od investora až ku konečnému dodávateľovi radom subdodávateľov. Preto sa často stáva, že úhrady sú realizované konečnému vykonávateľovi služby so značným omeškaním, čiže po lehote dohodnutej splatnosti. Pre malé a stredné spoločnosti je často vymáhanie pohľadávok finančne, ale aj organizačne náročné, pretože im chýba interná právna podpora pre podniknutie potrebných krokov na riešenie tejto situácie. V rámci vnútorného prostredia firmy chýba systém pre koordináciu a zosúladenie práce jednotlivých oddelení, čo je ďalšou bariérou pre ucelenú prácu s dátami v rámci firmy aj v rámci dlžníkov. Spoločnosť momentálne nemá určenú konkrétnu osobu ani pozíciu, ktorá sa zaoberá riešením dlžníkov.

Návrh riešenia: V prvom rade je vhodné aby si spoločnosť vybudovala systém evidencie dlžníkov a určila zodpovednosť v sledovaní dodávateľov, ale aj splatnosti jednotlivých faktúr. Ak zavedie efektívne používanie systému Flowii, jeho prepojenosť s účtovným systémom Omega a evidenciou fakturácie systém upozorňuje v prehľadnej tabuľke na konkrétneho dlžníka aj presný časový údaj o faktúre po splatnosti. Toto sledovanie bude buď v kompetencii samotného konateľa firmy alebo office manažéra. V ošetrovaní dlžníkov môžu byť rôzne možnosti. Viaceré poradenské firmy radia spoločnostiam v boji s dlžníkmi zobrať od odberateľa zálohu vopred. Pre našu spoločnosť to, ale nie vhodným riešením pretože by ju to značne znevýhodnilo oproti konkurencii, ktorá túto zálohu neberie a odberatelia by ju na tomto základe mohli uprednostňovať. Prijateľnou z variant ako redukovať riziko ešte pred vznikom rizikovej udalosti je jeho poistenie. Firma sa môže rozhodnúť, či poistí komplexne všetkých zákazníkov a inkaso pohľadávky plynúce z ich zmluvného vzťahu alebo jednotlivé pohľadávky, pred dobou splatnosti. Na to aby firma mohla túto možnosť využiť musí splňať určité požiadavky; a to samotná firma musí byť poistená, pohľadávka sa dá poistiť len ak je nová a nie je po lehote splatnosti, pohľadávka musí byť právne v poriadku, riadne zmluvne podložená a zdokumentovaná. Je vhodné aby firma spolupracovala s právnu firmou, ktorá skontroluje znenie uzatvorenej zmluvy. Sú však ale prípady kedy sa pohľadávky poistiť nedajú, a to v prípade faktúry voči

štátu, fyzickým osobám a vystavené firmám v krajinách, ktorých je veľmi nepriaznivá politická situácia. V momente ako si podnik pohľadávku poisť preberá na seba poisťovňa všetky aktivity súvisiace s mimo súdnym alebo súdnym vymáhaním. Podnik má však ešte povinnosť najneskôr do 60 až 90 dní oznámiť, že má pohľadávku po lehote splatnosti, čo platí u všetkých poisťovacích spoločností a môže tak urobiť buď na pobočke alebo online. Následne je táto pohľadávka postúpená ďalej na vymáhanie. Pokiaľ ďalších 90 dní nie je pohľadávka plne vymožená, nastáva samotná poisťná udalosť. V prípade konkurzu alebo reštrukturalizácie nastáva poisťná udalosť okamžite. Poisťné plnenie poisťovňa vypláca do 30 dní po potvrdení platobnej neschopnosti. Na trhu je dnes široká paleta spoločností, ktoré poskytujú poistenie pohľadávok, môžeme spomenúť Atradius, Bibby, Coface, Eurler Herms, Credendo. Cena poistenia sa pohybuje v desatinách percenta poisteného obratu a ovplyvňuje ju viacero faktorov ako najmä dĺžka splatnosti pohľadávky, veľkosť klienta, jeho finančná situácia, ale aj vývoj ekonomiky a jednotlivých sektorov.

Ak by sa spoločnosť rozhodla poisť iba inkaso väčších pohľadávok napríklad pri strategických alebo rozsiahlych projektoch, ktoré tvoria cca 50 % z celkových tržieb spoločnosti a vznikol by problém s inkasom menšej nepoistenej pohľadávky jej vymáhanie má možnosť riešiť vystavením platobného rozkazu v zjednodušenom upomínacom konaní, ktoré začalo platiť od februára roku 2017. Výhodou tohto spôsobu je, že tento variant vymáhania je dostupný všetkým firmám bez ohľadu na ich formu podnikania, veľkosť či finančnú situáciu; je prístupný elektronicky no podmienkou je, že firma ako žalobca musí mať aktivovanú elektronickú schránku, čo je dnes pre firmy povinnosťou. Neposlednou výhodou je rýchlosť tohto procesu, pretože súd na základe predložených potrebných listín a vyplnení na to určeného formulára nevykonáva iné dokazovanie ani nenariaduje pojednávania, pretože sa prihliada ja na evidovanie faktúr a pohľadávok v účtovníctve. Keďže žalovaný s vysokou pravdepodobnosťou vedie nesplatenú faktúru v účtovníctve nemá nijaké možnosti podať odpor proti platobnému rozkazu. Ak odpor nepodá súd vydá do 10 pracovných dní platobný rozkaz, ktorý má žalovaný splatiť do 15 dní od doručenia a na jeho základe možno proti nemu viesť exekučné konanie. Keďže firma je platiteľom DPH a väčšina z jej obchodných partnerov taktiež zvyšuje to šancu na úspech, pretože uplatňovaný nárok uvedie vo svojom kontrolnom výkaze, pričom rovnako ho má evidovaný aj obchodný partner. Firma musí určiť pozíciu, ktorej bude výkon týchto úkonov pridelený napríklad účtovnej jednotke, ktorá elektronicky podá návrh cez stránku justice.gov.sk v sekcii Elektornické upomínacie konanie do elektronickej schránky súdu, ktorým je na SR

vždy Okresný súd Banská Bystrica. Pričom ako druh nároku na uplatnenie zvolí istinu, úroky z omeškania a náhradu trov konania.

Finančná náročnosť opatrenia:

Tabuľka 20 Finančná náročnosť vybudovania systému evidencie dlžníkov a vymáhania pohľadávok

Náklad	Mesiac	Rok
Právne služby externej právnej kancelárie	120 €	1440 €
Poistenie strategických pohľadávok	375€	4500 €
Navýšenie platu zamestnanca	120€	1440 €
Upomínacie konanie	25 €	300 €

(zdroj: vlastné spracovanie)

Externá právna kancelária, s ktorou firma spolupracuje si za kontrolou právnej stránky zmlúv účtuje 120 €/mesiac. Ďalším z návrhov ošetrenia pohľadávok bolo ich poistenie, a to konkrétne pri strategických pohľadávkach (cca 50% z obratu pri úročení poisťovní pod 1%), čo predstavuje sumu 4500 €/ročne. Pri týchto úkonoch, ktoré súvisia s vyššou starostlivosťou a evidenciou dlžníkov, je potrebné rozšíriť pracovnú činnosť napríklad účtovnej jednotke, s čím súvisí aj navýšenie platu tohto zamestnanca starajúceho sa o úkony súvisiace s evidenciou a vymáhaním pohľadávok po splatnosti (čo predstavuje asi 10 % z jeho pracovného času) 120€/mesačne. Výdavky spojené s upomínacím konaním za predpokladu cca piatich konaní ročne pre firmu predstavujú náklad 300€/ ročne.

5.5.3 Návrh č. 3 - Rozšírenie podnikateľskej činnosti o zhodnocovanie elektroinštaláčného odpadu a pasívny príjem.

Riziko: R7 Sezónne výkyvy v dopyte, R15 Vznik a spracovanie elektroinštaláčného odpadu

Popis situácie: Ako sme už spomínali spoločnosť trápí nestabilný dopyt po elektroinštaláčnej službe, čo spoločnosti spôsobuje problém hlavne v prvých kalendárnych mesiacoch vyťažiť všetkých svojich zamestnancov. Spoločnosť je taktiež veľmi závislá na svojej primárnej činnosti. Disponuje voľným priemyselným priestorom, v ktorom spoločnosť v roku 2016 plánovala rozbehnúť sklad pre veľkoobchod a maloobchod čo sa jej nakoniec

s viacerých dôvodov nepodarilo. Po výkone práce zostáva projektovému tímu nevyužitý elektroinštalčný odpad. Pre spoločnosť je v danej situácii veľmi vhodné rozšíriť svoju podnikateľskú aktivitu o ponuku nových činností, čím sa oslobodí od závislosti po dopyte po primárnej činnosti spoločnosti.

Návrh riešenia pre spracovanie odpadu: Výhodným riešením ako odpad zhodnotiť, a tým rozšíriť činnosť spoločnosti; ale aj vytvoriť činnosť vhodnú pre zvýšenie vyťaženia pracovníkov v slabých mesiacoch je využiť voľný priemyselný priestor a vybudovať dielňu na spracovanie káblového odpadu, čím sa firma zapojí do procesu recyklácie odpadu a jeho zhodnotenia. Aj keď sa opätovné spracovanie farebných kovov dnes dostáva do popredia v rámci stredoslovenského regiónu podľa stránky enviroregister.sk, ktorá slúži ako katalóg pre oblasť environmentálnych služieb, existujú iba tri spoločnosti, ktoré recyklujú káblový odpad. Pre firmu je vhodné využiť túto situáciu na trhu, pretože ponuka káblového odpadu je vysoká. Ťažba farebných kovov v dnešných časoch je mimoriadne drahá. Priamym dôsledkom toho je neustále zvyšovanie cien produktov z týchto materiálov. Pokiaľ tieto kovy neoddelíme od odpadu, tak sa dostanú do komunálneho odpadu a po určitej dobe sa končia popod zemou. Na trhu je niekoľko typov zariadení vhodných na spracovanie káblového odpadu. Ide o drtiče a separátory v jednom, ktoré káblový odpad rozdrtia a následne z neho vyseparujú jednotlivé separované zložky kovov a plastových zložiek. Tieto stroje sú na obsluhu jednoduché a proces je rýchly. Má však aj negatívnu stránku. Tieto linky nie sú pre väčšinu malých a stredných podnikov cenovo dostupné, pretože predstavujú rozsiahlu investíciu. Ďalším rizikom pri tomto spracovaní je separácia, ktorú sa výrobcovia snažia vyvinúť na želaných 100 % no zatiaľ sa zložky u väčšiny strojov darí separovať na 98-99%. Z týchto spomínaných dôvodov sme sa rozhodli siahnuť do ekonomicky dostupnejšom riešení, a v konečnom dôsledku z pohľadu stupňa separácie aj vysoko ekologickom riešení. Pri spracovaní káblového odpadu budeme postupovať v dvoch na sebe náväzných krokoch. Prvým krokom je lúpanie káblového odpadu. Stroj na lúpanie káblov oddelí plastový obal od medenej časti. Tento plastový odpad sa ďalej spracuje na zariadení Granulátor plastov. V súvislosti s prvým strojom určeným na lúpanie káblov sme si dali vypracovať 2 cenové ponuky na stroj Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviok | MSW-WIRESTRIPPER-003-2200. Toto zariadenie slúži na presné rezanie izolácie káblov a vodičov. Vďaka širokej funkčnosti je vhodný na spracovanie káblov rôznej veľkosti a materiálu (meď, hliník). Medzi výhody daného zariadenia patria najmä:

- rýchlosť rezania max 23 m / min
- možnosť meniť tlak nožov a hĺbku rezu podľa typu drôtu
- núdzový vypínač
- kolesá ponúkajú možnosť ľahkého presunu zariadenia

Obrázok 11 Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviek



(zdroj: webová stránka prevádzkareň.sk)

Cenové ponuky na tento stroj sú zobrazené v tabuľke č. a boli nasledovné:

Tabuľka 21 Cenové ponuky na stroj Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviek

Spoločnosť	Ponúkaná cena
Prevádzkareň.sk	1 058 € s DPH
Vybavenieprevádzky.sk	1 408€ s DPH

(zdroj: vlastné spracovanie podľa cien dodávateľov)

Obe spoločnosti majú dopravu daných strojov bezplatnú, čiže zdarma. Cena od spoločnosti prevádzkareň.sk je výhodnejšia a v porovnaní s cenou ponúkanou na stránke Vybavenieprevádzky.sk, predstavuje pre firmu o 25% nižšie náklady na obstaranie tohto stroja. Na trhu je aj lúpačka káblov s rýchlejším rezaním a to typ Kab X od spoločnosti Bronnenberg. Jej parametre sú nasledovné:

- rýchlosť rezania max 50m/min

- vhodná pre káble s priemerom od 2 mm do 90 mm
- možnosť meniť tlak nožov a hĺbku rezu podľa typu drôtu
- maximálne bezpečná s nenáročnou údržbou

Obrázok 12 Prístroj Kab X od výrobcu Bronnenberg



(zdroj: webová stránka výrobcu)

Pre tento prístroj sme našli pre slovenský trh len jedného dodávateľa, a to spoločnosť Rpj service s.r.o. so sídlom v Českej republike. Jej cenová ponuka pre tento stroj bola nasledovná a zahŕňa už aj dopravu a nastavenie stroja:

Tabuľka 22 Ponuka lúpačky káblov Kab X od spoločnosti Rpj service s.r.o.

Spoločnosť Rpj service s.r.o.	Ponúkaná cena
Prístroj Kab X	10 500 € s DPH

(zdroj: vlastné spracovanie podľa cenovej ponuky spoločnosti)

V rámci týchto dvoch predstavených typov prístrojov na lúpanie káblov, je pre našu spoločnosť najvýhodnejším variantom Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviok | MSW-WIRESTRIPPER-003-2200 od spoločnosti Prevádzkareň.sk. Tento stroj má síce nižšiu rýchlosť rezania takmer o polovicu, ale vzhľadom na fakt, že stroj musí obsluhovať pra-

covník, ktorí po prerezaní kábla venuje čas roztriedeniu vzniknutého odpadu na plastový a medený nie je potrebný vyšší výkon stroja, pretože pracovník tento max výkon za hodinu nedokáže naplniť. Takže v rámci pomeru cena a výkon je lepšou voľbou lúpačka káblov Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviiek | MSW-WIRESTRIPPER-003-2200, ktorá má 10 násobne nižšiu cenu, ale výkonom dokáže konkurovať stroju Kab X. Jeden stroj v 8 hodinovej prevádzke dokáže v priemere olúpať 3,88kg káblového odpadu za minútu. Samozrejme závisí to od zloženia káblového odpadu, pretože káble majú rôznu hmotnosť pripadajúcu na 1 meter kábla v závislosti od ich hrúbky. Za 8 hodinovej prevádzky to predstavuje okolo 1,6 ton káblového odpadu za deň pripadajúceho na jeden stroj. Pritom z celkového káblového odpadu predstavuje 65% meď alebo hliník a zvyšok 35% plast.

Okrem prístroja na lúpanie káblov sú taktiež potrebné kontajnerov na zber káblového odpadu $5,5m^3$, ale aj roztriedeného odpadu, ideálne vaňové kontajnerov s objemom $10m^3$. Nasledujúca tabuľka č. zobrazuje cenovú ponuku firiem na dodávku týchto kontajnerov:

Tabuľka 23 Cenová ponuka na dodávku potrebných kontajnerov

Spoločnosť	Ponúkaná cena za ks
MEVA-SK s.r.o.	
Kontajner $5,5m^3$	1 644€ s DPH
Kontajner $10m^3$	2 016€ s DPH
Real-practic s.r.o.	
Kontajner $5,5m^3$	Stála cena 1 680€ s DPH Akčná cena 1 334€ s DPH
Kontajner $10m^3$	Stála cena 2 040€ s DPH Akčná cena 1 706€ s DPH

(zdroj: vlastné spracovanie podľa cenníkov firiem)

V rámci ponuky veľkokapacitných kontajnerov sme vybrali 2 ponuky. Ponuka od spoločnosti. Ako vidíme v tabuľke ponuka od spoločnosti MEVA-SK s.r.o vyzerá cenovo výhodnejšia, spoločnosť Real-practic však dlhodobo ponúka akciu na dané produkty, a to 16 % zo stálej ceny pri kontajnerov $10m^3$ a 21% zo stálej ceny pri kontajnerov $5,5m^3$.

Navrhujeme aby firma zakúpila 3 stroje, ktoré umiestni do voľného priemyselného priestoru. Zamestnanci musia byť na prácu preškolení BOZP. Ďalej vzniká možnosť výkupu odpadového materiálu. Podľa zákona o odpadoch má osoba, ktorá vykonáva výkup elektro-

odpadu a použitých batérií a akumulátorov povinnosť najneskôr do konca mesiaca nasledujúceho po ukončení štvrťroka oznamovať druh a množstvo vykúpeného odpadu a informácie o jeho zhodnotení v prvom zariadení na zhodnocovanie odpadov alebo v prvom inom zariadení na zhodnocovanie odpadu na území iného štátu koordináčnemu centru. Tento fakt by však priniesol pre firmu veľkú záťaž na administratívu tejto činnosti od 1. júla 2020 môže využiť výnimku, ktorú mu poskytuje novela zákona o odpadoch. Podľa tejto výnimky nemusí ten kto vykonáva výkup elektroodpadu poskytovať uvedené informácie koordináčnemu centru, ak má ten, kto vykonáva výkup, uzatvorenú zmluvu s výrobcem, ktorý si plní vyhradené povinnosti individuálne, treťou osobou alebo organizáciou zodpovednosti výrobcov. Za daných skutočností by bolo teda prijateľné realizovať výkup aj od ostatných konkurenčných firiem a ponuka služby odvoz (zdarma) a recyklácia elektroinštalačného odpadu ostatným inštitúciám a fyzickým osobám. Na výkup tohto odpadu navrhujeme zakúpiť 2 ks veľkokapacitných kontajnerov s kapacitou $5,5 m^3$. Na roztriedenie odpadu sú potrebné 2 veľkokapacitné kontajnery s kapacitou $10 m^3$. Jeden kontajner bude slúžiť na medený odpad, naplní sa v priemere za 3 dni, čiže každé 3 dni bude vyvážený. Druhý bude slúžiť na plastový odpad naplní sa v priemere za 6 dní. Keďže počas poklesu dopytu po elektroinštalačnej práci nie sú vyťažené ani služobné vozidlá spoločnosti, môžu slúžiť na prepravu tohto odpadu. Pri väčšom množstve odpadu bude odvoz realizovaný prepravnou spoločnosťou, ktoré si účtujú v priemere 1,40 €/km. Dôležité je však sledovať vývoj cien medi. Momentálna situácia je priaznivá a cena medi sa pohybuje okolo 5,46 € za jeden kilogram, výkupné spoločnosti aktuálne ponúkajú v priemere 4,2 € za kilogram. Ďalej je vhodné v mesiacoch, ktoré pociťujú pokles tržieb, okrem primárnej reklamy, zamerať reklamnú činnosť aj na poskytovanie tejto služby, a to najmä na sociálnych sieťach kde sa cena reklamy pre vybranú záujmovú skupinu pohybuje okolo 1,5 € za deň. Táto reklama však zasiahne iba časť potenciálnych zákazníkov; a to domácnosti, inštitúcie. Preto je vhodné umiestniť letákovú trhaciu reklamu na stavbách v okolí. Toto umiestnenie môže prebiehať nasledovným spôsobom. Umiestnenie na stavbách, na ktorých pracujú projektové tímy spoločnosti. Práce na priemyselných objektoch zastrešuje zväčša viacero elektroinštalačných firiem, preto môže zamestnanec firmy umiestniť na viditeľné miesto pred vstupom do objektu trhaciu reklamu. Návrh trhacej reklamy:

Obrázok 13 Návrh trhacej reklamy na zber káblového odpadu

SEM S KÁBLOVÝM

ODPADOM

Odvoz ZDARMA, bližšie info : 0911 111 111

09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111	09111111111
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

(zdroj: vlastné spracovanie)

Keďže sú stroje ľahko premiestniteľné môže firma ponúkať aj ich prenájom, čím by si mohla vytvoriť formu pasívneho príjmu.

Finančná náročnosť opatrenia: Pre zakúpenie 3ks výrobných strojov Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviiek od spoločnosti Prevádzkareň.sk je potrebná investícia v hodnote 3 174 € s DPH na túto investíciu firma použije vlastné voľné finančné prostriedky, ktorými dokáže pokryť aj ostatná náklady súvisiace s rozšírením podnikateľskej činnosti, a to 2ks veľkokapacitný kontajner s objemom 5,5 m³ 2 688 € s DPH, 2ks veľkokapacitný kontajner 10 m³ 3 412€ s DPH, ktoré firma obstará od spoločnosti Real-practic s.r.o..

Tabuľka 24 Náklady na stroje a príslušenstvo potrebné k zhodnoteniu káblového odpadu

Stoje a príslušenstvo	Cena za kus	Množstvo	Cena spolu
Lúpačka káblov 2200 W	1 058€ s DPH	3 ks	3 174€ s DPH
Kontajner 5,5 m ³	1 334€ s DPH	2 ks	2 688€ s DPH
Kontajner 10 m ³	1 706€ s DPH	2 ks	3 412€ s DPH
		Spolu	9 274€ s DPH

(zdroj: vlastné spracovanie)

Pri výpočtoch ostatných nákladov rátame s tým, že pracovný mesiac firmy má 21 dní a na stroji sa denne pracuje 8 hodín. Odhadované náklady na údržbu troch strojov predstavujú 600 € mesačne. Hodinová mzda jedného zamestnanca predstavuje 8 € na hodinu, cel-

kové priame mzdy za mesiac budú teda predstavovať 4032 €. Firma musí zamestnať ďalšieho manažéra, ktorý bude mať na starosti chod tejto činnosti, potrebnú dokumentáciu a fakturáciu spojenú s činnosťou zhodnocovania odpadu, ktorého mzda predstavuje 900€ mesačne. Odhadované najazdené kilometre za mesiac 550 km, do ktorých je zahrnutý odvoz našúpaného odpadu a dovoz káblového odpadu zo stavieb alebo od iných spoločností bude pri cene 1,40 za kilometer predstavovať náklad na dopravu 770€ mesačne. Firma musí pri tejto činnosti rátať aj s vyššími nákladmi na spotrebu energie, ktoré budú pri zavedení troch výrobných zariadení do prevádzky predstavovať 1000 €/ročne. Pre prácu na strojoch je potrebné zamestnancov preškoliť BOZP, za ktoré si externá firma bude účtovať 200 €. Reklamná činnosť predstavuje 60€/mesačne, a do tejto sumy je zahrnutá reklama na sociálnych sieťach, ktorá predstavuje 45€/mesačne a zvyšná suma je použitá na tlač trhacej reklamy a reklamu v miestnom periodiku 2 krát do mesiaca. Položku priameho materiálu sme určili z kapacity výrobných strojov, ktorá predstavuje 1200 ton káblového odpadu za rok, ak by všetok tento odpad mali vykúpiť pri cene, ktoré je na trhu za výkup káblového odpadu ponúkaná cca 1,8 €/kg (záleží od hrúbky káblov) predstavuje to pre firmu mesačné náklady na priamy materiál vo výške 170 000€. Firma však ponúka službu odvozu tohto odpadu zdarma, čiže pre určitú časť z tohto materiálu budú náklady predstavovať iba náklady na prepravu, keďže je ťažké odhadnúť dopyt po tejto službe pri výpočtoch sme ráтали s výkupom všetkého materiálu. Prehľad mesačných a ročných nákladov zobrazuje nasledujúca tabuľka, ktorá taktiež zachytáva plánované tržby plynuce z tejto činnosti, ktoré sme určili z predaja medi. Jej objem za mesiac predstavuje cca 65 ton a pri trhovej cene je výkupu 4,2€/kg sme určili úroveň tržieb 273 000€ mesačne. Z uvedených nákladov a plánovaných tržieb sme vyčíslili predpokladaný zisk plynúci z tejto činnosti.

Tabuľka 25 Celkové náklady spojené s činnosťou zhodnotenia káblového odpadu

Nákladové položky	Mesiac	Rok
Priamy materiál	170 000	2 040 000
Priame mzdy	4032	48 384
Režijné mzdy	900	10 800
Preprava	770	9240
Reklama	60	720
Spotreba energie	1000	12000
Náklady na údržbu a opravy	600	7 200
Školenia	16,6	200

Celkové náklady	177 378,6	2 128 544
Plánované tržby	273 000	3 276 000
Výsledok hospodárenia	95 621,4	1 147 456

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.5.4 Návrh č. 4 – Zefektívnenie reklamnej a propagačnej činnosti firmy

Riziko: R10 Nedostatočné reklamné aktivity, R11 Slabá propagácia na soc. sieťach

Popis situácie: Spoločnosť má momentálne veľmi nedostatočné reklamné aktivity svojej spoločnosti. Má zastaralú webovú stránku, ktorej návštevnosť sa v priemere pohybuje okolo troch návštevníkov za mesiac. Dopyt po práci inzeruje v miestnom periodiku a na stránke internetový sprievodca trhom práce istp.sk. Táto inzercia na daných miestach však nie je efektívna, pretože stránky a periodikum nie je preferované mladou generáciou a dopyt firmy po práci sa nedostane k najdôležitejšej skupine potenciálnych záujemcov, a to sú absolventi, čo odráža aj nami vykonaný dotazníkový prieskum. Firma v rámci iných propagačných aktivít podporuje niektoré miestne kultúrne podujatia.

Návrh opatrenia: Je veľmi dôležité aby firma zlepšila a rozšírila svoju marketingovú aktivitu na vyššiu úroveň a ujasnila si akú komunikačnú a mediálnu stratégiu zvolí. Dnešný marketingový svet je veľmi ovplyvnený silou sociálnych médií, čo väčšina firiem pochopila. Je dôležité zefektívnenie komunikácie na sociálnych sieťach ako facebook, instagram. Benefitom tohto kroku môže byť dostať sa do povedomia mladej generácie absolventov, a tým dať o sebe vedieť skupine potenciálnych budúcich uchádzačov o zamestnanie. Taktiež platená reklama na týchto miestach oslovuje ďalší segment zákazníkov a tým sú domácnosti. Je preto vhodné aby bola firma na sociálnych sieťach aktívna ako napríklad vytváranie fotoalbumov z realizácie projektov, kompletovania novostavieb, realizácie objektov s využitím moderných technológií atď. Taktiež zverejňovala na nich aj dopyt po pracovnej sile. V otázke zlepšenia propagačnej činnosti smerovanej na B2B sa riešenia hľadajú zložitejšie. Ako sme už spomínali pri boji o zákazku sa spoločnosť stretáva s klientelizmom a korupciou, ktorá tu funguje v boji s ktorou nemá reklama nijakú silu. Najlepším riešením v tejto oblasti je obsadenie pracovnej pozície marketingového špecialistu, ktorého úlohou bude:

- prieskum trhu
- udržiavanie dobrých vzťahov s existujúcimi obchodnými partnermi,
- vyhľadávanie a oslovovanie nových potenciálnych partnerov,

- budovanie firemnej značky a dobrého mena
- správa webovej stránky
- aktívna prezentácia na sociálnych sieťach
- vyhodnocovanie marketingových aktivít
- prezentácia firmy na Business days, ktoré poriada ÚPSVaR, Profesia days v rámci škôl s remeselným a elektrotechnickým zameraním

Finančná náročnosť opatrenia: V rámci zefektívnenia reklamnej činnosti sme navrhli reklamu na sociálnych sieťach (facebook, instagram, google) v rámci cenníkov týchto firiem to predstavuje zhruba 600 eur/ročne, táto reklama však nepokryje dôležitý segment B2B, ktorého rozhodnutia sú ťažko ovplyvniteľné. Pre zlepšenie vzťahov a vytvorenie nových partnerstiev sme navrhli vytvorenie pozície marketingového špecialistu. Inzercia dopytu po tejto pozícii bude zverejnená 3 týždne na stránke profesia.sk, čo predstavuje náklad 207€ a po tejto dobe budú vybraní uchádzači pozvaní na výberové konanie. Ponúkaná mzda pre túto pozíciu bola určená na 930 €/mesačne.

Tabuľka 26 Prehľad nákladov potrebných pre zefektívnenie prezentácie firmy

Náklady na zefektívnenie prezentácie firmy	Mesačne	Ročne
Reklama na sociálnych sieťach	50€	600€
Pozícia marketingové špecialistu (mzda)	930€	11 160
Náklady na výberové konanie	207€	207€

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.5.5 Návrh č. 5 – Vytvorenie mechanizmov pre motiváciu a prilákanie nových zamestnancov

Riziko: R1 Fluktuácia zamestnancov, R2 Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu

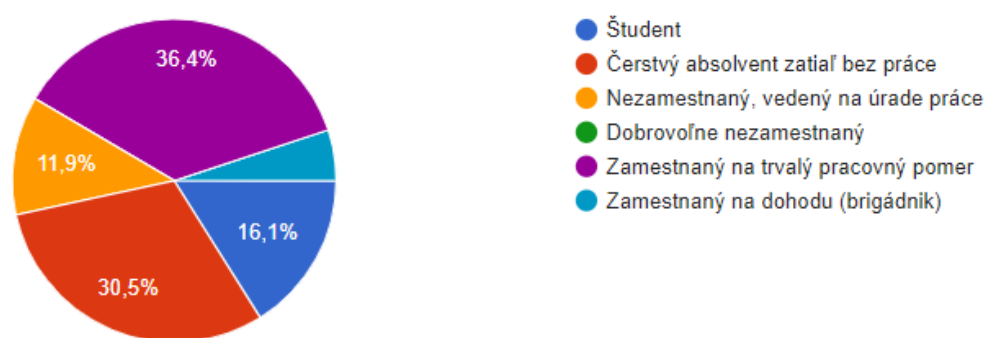
Popis situácie: ako už bolo vyššie spomenuté na Slovensku ako aj vo svete pociťujeme veľký nedostatok remeselných pracovníkov. Tento stav firme bráni v jej zvyšovaní podielu na trhu ako aj fakt, že šikovní absolventi väčšinou po nadobudnutí skúseností odchádzajú za rovnakou prácou do zahraničia z dôvodu lepších platových podmienok aj napriek faktu, že musia opustiť svoje zázemie a rodiny. Táto skutočnosť firme spodobuje

náklady na vyhľadanie a zaškolenie nových zamestnancov a v prípade náhleho odchodu viacerých zamestnancov aj problémy s dodržaním termínu objednaných prác, z čoho môžu plynúť zmluvné pokuty z omeškania.

Návrh opatrenia: v tomto prípade by sa návrh mal zamerať na zníženie fluktuácie zamestnancov prostredníctvom zlepšenia motivačných faktorov.

Keďže firma bojuje najmä s fluktuáciou mladých ľudí, čiže absolventov, aby sme vedeli nastaviť opatrenia najmä pre ich spokojnosť vykonali sme dotazníkový prieskum do ktorého sa zapojilo 118 respondentov vo veku od 14 do 25 rokov, študentov a absolventov remeselných odborov a to technických, polytechnických, stavebných a strojných, ktorého cieľom bolo zistiť aké motivačné faktory a na koľko sú pre mladých ľudí v tejto vekovej skupine dostatočne motivačné. Zo 118 respondentov tvorili ženy 10,2% počtom 12 vyplnených dotazníkov a 89,8% muži počtom 106 vyplnených dotazníkov. Najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti vo veku 20-25 rokov, a to 66,9%, nasledovali respondenti vo veku 17-19, ktorých bolo 20,3%, respondenti vo veku 14-16 rokov tvorili 2,5 % a dotazník sa dostal aj k respondentom starším ako 25 rokov, ktorí tvorili 10,2 % a boli to respondenti vo veku 26 rokov (celkovo 8 respondentov) a 27 rokov (celkovo 4 respondenti), ktorých odpovede taktiež zahrnieme do výskumu. V rámci pracovného stavu v akom sa respondenti nachádzajú bol percentuálny pomer nasledovný:

Obrázok 14 Pracovný status respondentov výskumu



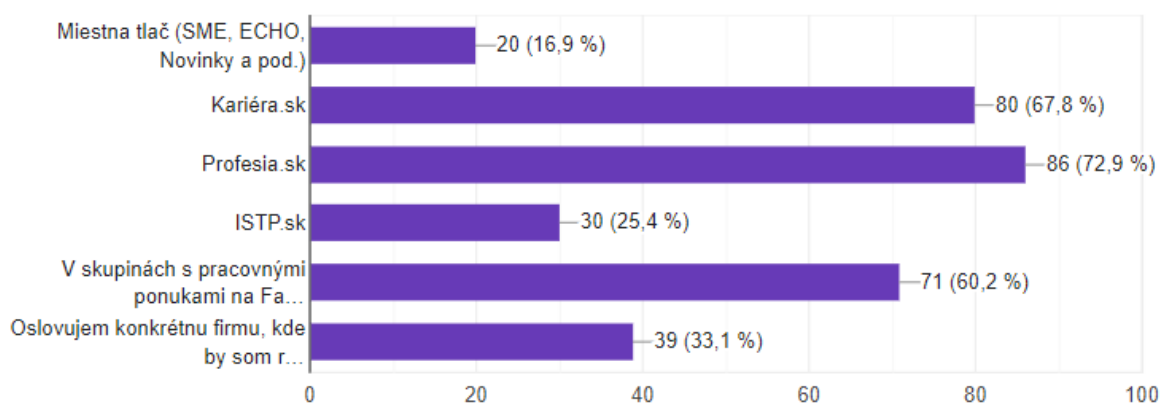
(zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka)

Najpočetnejšiu skupinu respondentov tvorili absolventi zamestnaní na trvalý pracovný pomer 36,4% nasledovali absolventi zatiaľ bez práce 30,5%, toto číslo je zaujímavé a môže odrážať aktuálnu situáciu na trhu práce spôsobenú situáciou ohľadne pandémie COVID-19 a firme pravdepodobne momentálne neprijímajú nových zamestnancov. Nasledovali študenti so zastúpením 16,1%, nezamestnaní vedení na úrade práce 11,9 % a 5,1%

tvorili respondenti zamestnaní na dohodu, do prieskumu sa nezapojil nijaký účastník, ktorý by bol dobrovoľne nezamestnaný. V prvom okruhu sme otázky zamerali na zistenie preferovaných stránok, kde účastníci hľadajú pracovné ponuky a spôsob akým hľadajú dodatočné informácie o firme. Z celkového počtu respondentov uviedlo na otázku č.1 37,3 %, že boli alebo sú súčasťou duálneho vzdelávania. V rámci otázky č. 2 sú výsledky nasledovné: Obrázok 15 Prehľad podielu miest, ktoré preferujú respondenti pri výbere zamestnania

Otázka č.2: Na akých miestach hľadáš pracovné ponuky pri výbere nového zamestnania?

118 odpovedí



(zdroj: vlastné spracovanie)

V rámci výskumnej vzorky najviac respondentov navštevuje pri hľadaní zamestnania internetové portály, a to Profesia.sk 72,9% a Kariéra.sk 67,8%, následne 60,2% opýtaných hľadá ponuky aj na sociálnych sieťach a menej ako 40 % oslovuje, konkrétnu firmu kde by radi pracovali alebo ponuky hľadá na stránku istp.sk a v miestnej tlači. V rámci otázky č. 3, ktorá znela: Ak ťa zaujme nejaká pracovná ponuka firmy, na akých miestach hľadáš bližšie informácie o firme? až takmer 90 % uviedlo, že tieto informácie hľadá na internete a to buď na webovej stránke firmy alebo sociálnych sieťach, iba 5,1 % opýtaných uviedlo, že dodatočné informácie o firme nehľadá.

V tretej sekcii sme zisťovali čo z nižšie spomenutých faktorov má vplyv na výber budúceho zamestnávateľa. Respondenti hodnotili vplyv uvedeného faktora na stupnici od 0 po 5, pričom 0 znamená že tento faktor na tvoj výber nemá žiaden vplyv a naopak 5 znamená že výber úplne ovplyvňuje. Tabuľka zobrazuje aké percento uchádzačov zvolilo jednotlivý vplyv na stupnici od 0 do 5.

Tabuľka 27 Vplyv faktorov na výber zamestnávateľa

Faktor/vplyv	0	1	2	3	4	5
1. Prezentácia zamestnávateľa na internete (webová stránka, facebook)	3,4%	10,2%	34,7%	29,7%	10,2%	11,9%
2. Názor rodiny a priateľov na danú firmu	17,8%	18,6%	22%	33,9%	4,2%	3,4%
3. Výška ponúkaného platu	0%	0%	0%	3,4%	4,2%	92,4%
4. Možnosť kariérne rásť	0%	0%	2,5%	19,5%	33,1%	44,9%
5. Odmeňovací systém firmy	0,8%	0%	1,7%	11,9%	26,3%	59,3%
6. Prestíž firmy, jej meno	2,5%	0,8%	11,9%	39%	37,3%	8,5%
7. Vzďialenosť firmy od miesta bydliska	4,2%	5,1%	16,1%	43,2%	23,7%	7,6%

(zdroj: vlastné spracovanie)

Z tabuľky môžeme pozorovať, že najväčší vplyv v rámci výberu zamestnávateľa má faktor č.3 výška ponúkaného platu, kde až 92,4 % zvolilo na stupnici vplyvu na ich výber číslo 5, následne ďalším významným faktorom je odmeňovací systém, ktorý viac ako polovicu respondentov až 59,3 úplne ovplyvňuje a 26,3 veľmi ovplyvňuje. Následne v rebríčku nasleduje možnosť kariérne rásť v rámci firmy a táto možnosť má úplný alebo významný vplyv na 78% opýtaných. Faktor vzdialenosť firmy od miesta bydliska 25 % opýtaných vôbec alebo málo ovplyvňuje pri výbere zamestnávateľa pre zvyšné percento aj tento faktor zohráva dôležitú úlohu pri výbere zamestnávateľa. Na chvoste sa so skoro rovnakými hodnotami umiestnili faktory Prestíž firmy, Názor rodiny a priateľov na danú firmu a prezentácia zamestnávateľa na webe.

Štvrtá sekcia sa venovala vplyvu odmeňovacieho systému na motiváciu zamestnancov. V rámci tejto sekcie sa respondenti rozhodovali o tom, ktoré z uvedených tvrdení by malo vplyv nato aby bol respondent vo firme spokojný a motivovaný na stupnici od 0 nijaako ma to neovplyvňuje až 5 je to pre mňa úplne motivačné. Po porade s konateľom sme vypracovali a preložili respondentom jedenásť faktorov, pri ktorých mali určiť stupeň motivácie, ktorý pre nich daný faktor predstavuje od 0 do 5. Cieľom bolo zistiť, ktoré s faktorov sú efektívne na zavedenie do podniku ako vhodné na odstránenie alebo aspoň

minimalizovanie fluktuácie mladých absolventov. Odpovede sumarizuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 28 Vplyv faktorov na motiváciu respondentov

Faktor/vplyv	0	1	2	3	4	5
1. Finančná odmena za nadčasy	0%	0,8%	1,7%	3,4%	12,7%	81,4%
2. Odmena za odpracované roky	0,8%	0,8%	6,8%	32,2%	33,9%	25,4%
3. Teambuilding	1,7%	5,1%	16,9%	43,2%	21,2%	11,9%
4. Odmeny pri významných životných udalostiach	2,5%	6,8%	17,8%	33,1%	25,4%	14,4%
5. Pracovná samostatnosť	0%	1,7%	5,1%	32,2%	41,5%	19,5%
6. Možnosť kariérne rásť	0%	0%	2,5%	24,6%	37,3%	35,6%
7. Slovná pochvala za dobre odvedenú prácu	5,9%	7,6%	13,6%	50,8%	15,3%	6,8%
8. Dobré vzťahy na pracovisku	1,7%	0,8%	7,6%	27,1%	45,8%	16,9%
9. Preplatenie potrebných školení a rekvalifikácií	0%	0,8%	3,4%	21,2%	57,6%	16,9%
10. Príspevok na zdravotné úkony	2,5%	3,4%	21,2%	33,9%	26,3%	12,7%
11. Dochádzkový bonus	1,7%	7,6%	20,3%	26,3%	20,3%	23,7%

(zdroj: vlastné spracovanie)

Z tabuľky je zrejmé, že najväčším motivačným nástrojom pre dnešnú mladú generáciu predstavujú finančné odmeny, pre 81,4 % respondentov je najviac motivačná finančná odmena za nadčasy. Taktiež pre viac ako 80 % opýtaných je motivačná v pozitívnom slova zmysle aj odmena za odpracované roky a taktiež určitá pracovná samostatnosť, čo sa tiež odráža na vysokých číslach motivácie pri faktore možnosť kariérneho rastu. Pre viac ako 70% opýtaných je veľmi motivačné ak im firma prepláca potrebné školenia a rekvalifikácie, ktoré sú vzhľadom na zmeny na trhu a pri výkone povolania nevyhnutné. Pre viac ako 50% respondentov je pre ich spokojnosť a motiváciu dôležitý aj faktor teambuliding a dobré vzťahy na pracovisku. Nižšie stupne motivácie sa odrazili na faktoroch

ako dochádzkový bonus, príspevok na zdravotné úkony a slovná pochvala za dobre odvedenú prácu.

Z vyššie spomenutých faktorov má firma niektoré zaužívané vo svojej motivačnej politike, a to odmeny za nadčasy a preplatenie potrebných školení a rekvalifikácii. Túto ponuku by na základe výsledkov dotazníka mohla obohatiť o:

- Odmena za vernosť zamestnancov
 - 5 odpracovaných rokov 50 €
 - 10 odpracovaných rokov 100 €
- Odmeny pri významných životných situáciách
 - životné jubileum (30,40,50 a viac rokov) 100 €
 - narodenie dieťaťa 100 €

Medzi nefinančné motivačné prostriedky je efektívne zaradiť aktivity, ktoré utužujú kolektív a budujú rozvoj zamestnancov ako firemné akcie, spoločné rodinné dni. Na utužovanie dobrých vzťahov medzi zamestnancami, ktorých vplyv na motiváciu respondentov bol veľký je aspoň 1 krát do roka zorganizovať celopodnikový teambuilding. V rámci motivácie zamestnancov spojenou s možnosťou kariérneho rastu je ich pravidelné hodnotenie stavbyvedúcim pracovníkom. Toto hodnotenie môže prebiehať formou pridelených bodov za zvládnuté méty. Príkladom môže byť:

- 10 dobre vykonaných elektrických revízií (10 bodov)
- 10 správne zostavených rozvodových skríň (10 bodov)
- dochádzanie počas mesiaca bez omeškania (5 bodov)
- a pod.

Následne pri rozširovaní firmy a obsadzovaní vedúcich pozícií z interných zdrojov budú mať pri výbere vhodného kandidáta tie body váhu. V rámci prilákania nových zamestnancov boli už spomínané reklamné aktivity nových miestach. Možnosťou je aj spolupráca s UPSVaR a motivácie potenciálnych uchádzačov o rekvalifikačné kurzy smerovaná na kurzy elektrotechnického minima. Príklad motivačnej brožúry:

Obrázok 16 Propagačná brožúra určená pre motiváciu využitia rekvalif. kurzov neúspešnými uchádzačmi o prácu



(zdroj: vlastné spracovanie)

Finančná náročnosť opatrenia: Je vodné vytvoriť fond pre mimoriadne odmeny zamestnancov 500 €, ktorý bude pokrývať motivačné odmeny. V rámci opatrenia spracovania rekvalifikačných kurzov Elektrotechnické minimum na UPSVaR bola vytvorená motivačná brožúra, ktorej tlač predstavuje 10 €, pričom cenu rekvalifikačného kurzu preplatí UPSVaR.

Tabuľka 29 Finančná náročnosť súvisiaca so zvýšením motivácie zamestnancov

Nákladová položka	Mesiac	Rok
Fond pre odmeny	41,66€	500 €
Tlač brožúry	10 €	10€

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.6 Celkové finančné zaťaženie opatrení

Nasledujúca tabuľka sumarizuje nákladové zaťaženie navrhnutých opatrení.

Tabuľka 30 Prehľad celkového finančného zaťaženia podniku

Nákladová položka	Mesiac	Rok
Návrh č. 1		
FLOWii Prémium	194,28€	2331,36€
Návrh č. 2		
Právne služby externej právnej kancelárie	120 €	1440 €
Poistenie strategických pohľadávok	375€	4500 €
Navýšenie platu zamestnanca	120€	1440 €
Upomínacie konanie	25 €	300 €
Náklady spolu	640 €	7 680 €
Návrh č. 4		
Reklama na soc. sieťach	50€	600€
Pozícia marketingové špecialistu (mzda)	930€	11 160€
Náklady na výberové konanie	207€	207€
Náklady spolu	1187€	11947€
Návrh č. 5		
Fond pre odmeny	41,66€	500 €
Tlač brožúry	10 €	10€
Náklady spolu	51,66€	600€

Celkové nákladové zaťaženie návrhov (Bez návrhu č. 3)	2072,94	22 558,36€
Fin. zaťaženie návrhu č.3		9 274€
Celkové náklady s počiatočnými nákladmi na návrh č. 3		31 832 €

(zdroj: vlastné spracovanie)

V tabuľke sú zobrazené finančné zaťaženia jednotlivých návrhov. Návrh č.1 sa na celkovom finančnom zaťažení podieľa objemom 7% a jeho realizácia nevyžaduje veľký objem finančných prostriedkov. Realizácia návrhu č.2 a jeho finančného zaťaženia predstavuje 25% z celkového finančného zaťaženia navrhnutých opatrení, pričom najväčšiu položku predstavujú finančné prostriedky na poistenie pohľadávok. Návrh č.4 sa podieľa na celkových nákladoch časťou 37% a jeho najobjemnejšiu položku z hľadiska potrebných financií predstavuje vytvorenie pracovnej pozície marketingového špecialistu. Najmenší podiel na finančnom zaťažení, ktoré plynie z realizácie navrhnutých opatrení má návrh č.5, ktorý sa na celkových nákladoch podieľa iba dvomi percentami. Na základe zosumarizovania všetkých navrhnutých opatrení je zrejmé, že celkové finančné zaťaženie implementácie navrhnutých opatrení predstavuje potrebu finančných prostriedkov v sume 31 832€. Spoločnosť má veľké percento nevyužitých finančných prostriedkov, čo odhalila aj analýza absolútnych a pomerových ukazovateľov účtovných výkazov, ktoré však nie sú zhodnotené a neplynú z nich pre firmu žiadne výnosy. Suma týchto nevyužitých prostriedkov predstavuje 75 000€. Spoločnosť preto na financovanie navrhnutých opatrení nepotrebuje nijaké finančné prostriedky z cudzích zdrojov a dokáže ich plne financovať z vlastných zdrojov. Pričom návrh č. 3 predstavuje pri úspešnej realizácii, pre podnik vytvorenie nového objemu tržieb, ktoré zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 31 Jednotlivé položky realizácie návrhu č.3

Položka výpočtu VH	Mesiac	Rok
Celkové náklady	177 378,6	2 128 544
Plánované tržby	273 000	3 276 000
Výsledok hospodárenia	95 621,4	1 147 456

(zdroj: vlastné spracovanie)

5.7 Prínos navrhnutých opatření

Pre ošetrovanie vybranej skupiny kľúčových rizík sme vypracovali 5 návrhov riešení, ktoré podniku poskytujú podklad akými metódami a riešeniami môže podnik tieto riziká vhodne ošetriť.

Prvým najdôležitejším krokom pre lepšiu prácu s rizikom, ale aj pre budúci rozvoj firmy a pravidelné odhaľovanie a monitorovanie rizík, je zavedenie vhodného informačného systému, ktorému sa venuje Návrh č.1 – Zefektívnenie komunikácie naprieč firmou. V rámci tohto návrhu sme ako vhodný informačný systém zvolili pre podnik ERP systém FLOWii Premium, a jeho vhodnosť sme podložili porovnaním cien a využiteľnosťou jeho modulov v rámci firmy. Tento krok by mal podnik podniknúť v čo najkratšom časovom horizonte, pretože na jeho úspešnej implementácii stojí realizácia ostatných návrhov.

Až po úspešnej implementácii návrhu č.1 môže podnik prejsť k realizácii návrhu č.2 - Vybudovanie systému evidencie dlžníkov a vymáhania pohľadávok, v čom mu bude nápomocný aj implementovaný systém FLOWii, ktorý má v rámci svojej funkcionality možnosť sledovať vývoj pohľadávok, označovať pohľadávky po splatnosti a monitorovať vzniknutých dlžníkov. Firma musí v rámci firmy jasne stanoviť zodpovednosť za sledovanie tohto rizika a poveriť ním konkrétneho zamestnanca. Jeho úlohou je najmä monitoring pohľadávok a úkony spojené s prípadným vznikom nesplatených pohľadávok a upínacím konaním. V rámci vedenia firmy je dôležité rozhodnúť sa, ktorú z ponúkaných spoločností zvolí pre poistenie vybranej skupiny strategických pohľadávok. K týmto návrhom sa pripája návrh č. 4 – Zefektívnenie reklamnej a propagačnej činnosti firmy, ktorý firme ponúka možnosť ako sa efektívne zviditeľniť v segmente B2C. Tento krok síce nepredstavuje výrazné riešenie z pohľadu strategického riadenia podniku, ale jeho implementácia môže do podniku priniesť nové tržby, ako aj obsadenie pozície marketingového špecialistu, ktorý je pre komunikáciu a nadviazanie partnerstiev v sektore B2B pre podnik veľmi dôležitým riešením.

Ukončenie úspešnej implementácie návrhu č.1, návrhu č.2 a návrhu č.4 otvára dvere pre realizáciu ostatných návrhov. Zatiaľ, čo vyššie spomínané návrhy predstavovali implementáciu len podporných činností pre prácu s rizikom, návrh č. 3 - Rozšírenie podnikateľskej činnosti o zhodnocovanie elektroinštaláčného odpadu, predstavuje strategickú formu rozloženia rizika z podnikania medzi viaceré činnosti, a to primárnu činnosť podniku a novú činnosť zhodnotenia odpadu, čo podniku pomáha vymaniť sa so závislosti na dopy-

te po primárnej činnosti, ktorý je počas roka veľmi kolísavý, a taktiež dokáže do firmy priniesť stabilný prísun nových tržieb a s nimi aj zisku.

Posledným v rámci postupu realizovateľnosti je návrh č. 5 – Vytvorenie mechanizmov pre motiváciu a prilákanie nových zamestnancov. Návrh bol vypracovaný na základe dotazníkového prieskumu na vzorke študentov a absolventov SOŠ s remeselným zameraním. Na základe výsledkov tohto výskumu sú v návrhu spracované odporúčania pre zefektívnenie motivačných faktorov, ktorých zavedením firma môže zvrátiť narastajúci trend fluktuácie mladých absolventov.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo identifikovať riziká a nástroje ich riadenia za pomoci štatistických nástrojov v sledovanej firme a na základe zistení navrhnúť opatrenia, ktoré firme pomôžu identifikované riziká riadiť a eliminovať alebo úplne odstrániť ich dopady na danú spoločnosť.

V literárnej rešerši sme spoznali rôzne pohľady autorov na vnímanie rizika a rizikovej podstaty ako aj historický vývoj zmien v ponímaní pojmu riziko. Pokúsili sme sa vysvetliť dôležitosť postavenia manažmentu rizika v rámci manažmentu podniku, popísať postupy a metódy, ktoré využíva na identifikáciu rizika, stanovenie jeho významnosti a následné hodnotenie odhalených rizikových variant. Následne sme sa venovali rôznym metódam, ktoré dokážu odhalené riziká eliminovať, a v neposlednej rade popisu veľmi dôležitých činností v rámci manažmentu rizika, ktorými sú monitoring a kontrola.

V praktickej časti sme využili poznatky z teoretickej časti na základe, ktorých sme vypracovali analýzy vonkajšieho prostredia (PESTLE analýza, Porterov model) a vnútorného prostredia podniku (Finančno-ekonomická analýza podniku, SWOT analýza) a to na základe štatistických poznatkov trhu a odvetvia, v ktorom podnik pôsobí a interných výkazov sledovaného podniku. Tieto analýzy nám odhalili, že najväčším problémom, ktorý na podnik pôsobí z vonka je nedostatok pracovnej sily, ktorý je spôsobený nízkym záujmom mladej generácie o štúdium elektrotechnických odborov. Taktiež má na poskytovanie služby veľký vplyv vývoj v stavebníctve, pretože služba, ktorú podnik poskytuje je na vývoji tohto sektora priamo závislá. Taktiež v týchto časoch zisťujeme aký veľký vplyv na celosvetovú ekonomiku môže mať príchod nepredvídateľnej udalosti akou bez pochyb je pandémie COVID-19, ktorá sa v krátkom čase rozšírila z ázijských krajín do celého sveta a ako opatrenia súvisiace so snahou zastaviť jej šírenie ovplyvňujú ekonomiku daných štátov. Analýzy zamerané na vnútorné prostredie podniku zobrazujú, že podnik je finančne zdravým podnikom, ktorého miera financovania cudzím kapitálom neprekračuje 60tnú hranicu, má pozitívnu tendenciu vývoja tržieb a aj napriek spôsobeným prekážkam rozvoja v roku 2016 dokázal preklenúť nepriaznivú situáciu zo straty významného obchodného partnera a dnes sa radí medzi významných hráčov v danom odvetví. Vďaka zisteniam, ktoré nám tieto analýzy odhalili sme pristúpili k realizácii samotného projektu. Prvým krokom bola identifikácia rizík, ktorým podnik čelí, ktorého výsledkom bolo vytvorenie zoznamu odhalených rizík a priradenie pravdepodobnosti výskytu (P) a závažnosti dopadu (D) ku kaž-

dému odhalenému riziku. Veľkosť rizika (R) nám následne určil súčin $(P) \times (D)$. Podľa veľkosti rizika sme následne určili mieru rizika a rozdelili odhalené riziká do skupín podľa prijateľnosti. V ďalšom kroku sme sa venovali vypracovaniu návrhu opatrení, a to najmä pre skupinu kľúčových rizík podniku. V rámci tohto kroku sme vytvorili 5 jednotlivých odporúčaní ako riziko ošetriť a pri každom z nich sme určili jeho finančnú náročnosť, ktorú pre podnik jeho prijatie predstavuje.

Verím, že poznatky obsiahnuté v tejto práci sa stanú pre podnik prínosom. Už počas vytvárania tohto projektu firma nadšene zapracovala viaceré nami navrhnuté odporúčania. Využíva cloudové riešenie riadenia podniku Flowii, vďaka ktorému zefektívnila viaceré podnikové aktivity a komunikciu medzi jednotlivými oddeleniami. Taktiež bola vďaka využitiu upomínacieho konania a zadania platobného rozkazu úspešná vo vymáhaní pohľadávky voči nezodpovednému obchodnému partnerovi. Uznala, že jej marketingové aktivity nie sú dostatočné pretože im doteraz nevenovala dostatočnú pozornosť a zatiaľ aktívne hľadá vhodného marketingového špecialistu, vďaka práci ktorého sa jej určite podarí zlepšiť svoje postavenie v sektore B2B.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BUGANOVÁ, Katarína a Mária HUDÁKOVÁ, 2012. *Manažment rizika v podniku*. Žilina: EDIS, 226 s. ISBN 978-80554-0459-2.

ČERNÝ, Josef, Oleg DEJNEGA, Alena MINÁROVÁ, Pavla MACUROVÁ, Jana HANČLOVÁ a Leo TVRDOŇ, 2011. *Řízení rizik v logistice*. Ostrava: MORAVAPRESS, s.r.o., 205 s. ISBN 978-80-248-2538-0.

DEÁKOVÁ, Stanislava, Jana HLAVÁČIKOVÁ a Martin KRIŽAN, 2016. *Podnik a podnikanie - príklady a prípadové štúdie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 244 s. ISBN 978-80-8168-472-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním namagementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované a rozšířené vydanie. Praha: Garda Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FILIP, Stanislav, Ladislav ŠIMÁK a Marián KOVÁČ, 2011. *Manažment rizika*. Bratislava: Sprint dva, 202 s. ISBN 978-80-89393-49-7.

GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydanie. Brno: BizBooks, 325s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRISÁKOVÁ, Nora a Daniela RYBÁROVÁ, 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: IURA EDITION, 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8.

HOPKIN, Paul, 2013. *Risk management*. The UK: Kogan Page, 288 s. ISBN 978-0-7494-6838-5.

HOPKIN, Paul, 2010. *Fundamentals of risk management*. The UK: Kogan Page, 358 s. ISBN 978-0-7494-5942-0.

JANATKA, František a kol., 2011. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

KOVÁČOVÁ, Mária, Katarína VALÁŠKOVÁ a Pavol KUBALA, 2019. *Podnikateľské riziko*. Žilina: EDIS, 193 s. ISBN 978-80-554-1541-3.

MAJTÁN, Miroslav, 2009. *Manažment*. 5. doplnené vydanie. Bratislava: Sprint dva, 405 s. ISBN 978-80-89393-10-7.

MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana a Juraj MIŠÚN, 2017. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava: Kartprint, 178 s. ISBN 978-80-89553-47-1.

PRITCHARD, L. Carl, 2015. *Risk management: Concepts and Guidance*. Fifth Edition. Boca Raton: CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, 430 s. ISBN 978-1-4822-5846-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydanie. Brno: Computer press,a.s., 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA, 466 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠEBEJ, Peter, 2014. *Vybrané metódy a nástroje riadenia rizík*. Brno: Tribun EU, 80s. ISBN 978-80-971679-3-6.

Internetové zdroje

JAVORSKÝ, Peter, 2019. Podnikovú kultúru nezachráni len imidž, logo či reklamný billboard. In: *etrend.sk* [online]. Bratislava 06. 09. 2019 [cit. 2020-03-07].

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. Bratislava 2020 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home>.

Slovensko, 2009. Vyhláška MPSVR SR č. 508/2009 Z. z. In: *Slov-lex* [online]. 2009 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/vyhľadavanie-pravnych-predpisov>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
BOZP	Bezpečnosť pri práci
CRP	Customer Relationship Management
CK	Celkový kapitál
CZ	Cudzie zdroje
D	Závažnosť dopadu
DPH	Daň z pridanej hodnoty
E(r)	priemerná hodnota sledovanej veličiny za určité obdobie
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resources Planning
ETA	Event Tree Analysis
FTA	Failure Tree Analysis
FMEA	Failure Modes and Effect Analysis
HRA	Human Reliability Analysis
kg	kilogram
Lk	likvidita
P	pravdepodobnosť
R	Riziko, veľkosť rizika
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
SOŠ	Stredná odborná škola
SŠ	Stredná škola
VK	Vlastný kapitál

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Vzťah medzi princípmi a strategickým rámcom.....	19
Obrázok 2 Proces manažmentu rizika, spracovaná podľa STN 01 0380 Manažérstvo rizika.....	20
Obrázok 3 Vzťah medzi pojmami zraniteľnosť, hrozba, aktívum, opatrenia.....	24
Obrázok 4 Postup stanovenia miery rizika	28
Obrázok 5 Organizačná štruktúra skúmanej spoločnosti.....	36
Obrázok 6 Situácie stretu podnikateľov s korupciou.....	39
Obrázok 7 Vývoj hrubého domáceho produktu.....	40
Obrázok 8 Výsledky dotazníkového prieskumu z roku 2014 o kritériách výberu SŠ.....	42
Obrázok 9 Miera nezamestnanosti na Slovensku	43
Obrázok 10 Mesačný vývoj tržieb za posledných 5 rokov	51
Obrázok 11 Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviak.....	74
Obrázok 12 Prístroj Kab X od výrobcu Bronnenberg	75
Obrázok 13 Návrh trhacej reklamy na zber káblového odpadu.....	78
Obrázok 14 Pracovný status respondentov výskumu	82
Obrázok 15 Prehľad podielu miest, ktoré preferujú respondenti pri výbere zamestnania	83
Obrázok 16 Propagačná brožúra určená pre motiváciu využitia rekvalif. kurzov neúspešnými uchádzačmi o prácu	87

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Rozdelenie princípov manažmentu rizika podľa Hopkina.....	18
Tabuľka 2 Vývoj systémov riadenia rizík.....	23
Tabuľka 3 Bodová škála pre závažnosť dopadu a pravdepodobnosť výskytu	29
Tabuľka 4 Matica prijateľnosti rizík.....	31
Tabuľka 5 Rámcové pravidlá pre voľbu spôsobu ošetrenia rizika	33
Tabuľka 6 TOP 10 najťažšie obsaditeľných pozícií na SR	41
Tabuľka 7 Vybrané položky výkazov spoločnosti za posledných 5 rokov	47
Tabuľka 8 Vybrané pomerové ukazovatele firmy za posledných 5 rokov	49
Tabuľka 9 Vstupné údaje SWOT analýzy	57
Tabuľka 10 Matematický model SWOT analýzy	58
Tabuľka 11 Bodová škála pre závažnosť dopadu a pravdepodobnosť výskytu v danej firme	61
Tabuľka 12 Kvantifikácie odhalených rizík	62
Tabuľka 13 Zdroje rizika zobrazené zostupne podľa hodnoty rizika	63
Tabuľka 14 Skupiny rizík podľa miery rizika	64
Tabuľka 15 Matica hodnotenia rizík.....	65
Tabuľka 16 Roztriedenie rizika podľa možnosti jeho akceptovania v podniku	65
Tabuľka 17 Požiadavky na výber vhodného softvéru	67
Tabuľka 18 Ročné náklady na vybrané cloudové ERP systémy	68
Tabuľka 19 Finančné zaťaženie implementácie podnikového informačného systému	69
Tabuľka 20 Finančná náročnosť vybudovania systému evidencie dlžníkov a vymáhania pohľadávok	72
Tabuľka 21 Cenové ponuky na stroj Lúpačka káblov – 2 200 W – 21 vsuviak	74
Tabuľka 22 Ponuka lúpačky káblov Kab X od spoločnosti Rpj service s.r.o.	75
Tabuľka 23 Cenová ponuka na dodávku potrebných kontajnerov	76
Tabuľka 24 Náklady na stroje a príslušenstvo potrebné k zhodnoteniu káblového odpadu	78
Tabuľka 25 Celkové náklady spojené s činnosťou zhodnotenia káblového odpadu	79
Tabuľka 26 Prehľad nákladov potrebných pre zefektívnenie prezentácie firmy.....	81
Tabuľka 27 Vplyv faktorov na výber zamestnávateľa	84
Tabuľka 28 Vplyv faktorov na motiváciu respondentov	85
Tabuľka 29 Finančná náročnosť súvisiaca so zvýšením motivácie zamestnancov	87

Tabuľka 30 Prehľad celkového finančného zaťaženia podniku	88
Tabuľka 31 Jednotlivé položky realizácie návrhu č.3	89

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník

PRÍLOHA P I: ONLINE DOTAZNÍK

Rozhodovanie o budúcom zamestnávateľovi študentov a absolventov SOŠ

Formulár je určený študentom a absolventom Stredných odborných škôl. Je zostavený za účelom zozbierania údajov k diplomovej práci s názvom Projekt identifikácie rizík a jejich řízení s využitím statistických nástrojů ve vybrané firmě. Za Váš čas, ktorý ste venovali jeho vyplneniu Vám vopred ďakujem ;)

* Povinné

1. Pohlavie *

Označte iba jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Vek *

Označte iba jednu elipsu.

14-16

17-19

20-25

Iné: _____

s://docs.google.com/forms/d/1xEdkfOQWZ-ADdPHtsyRYCaBTn2u2NDHPwvt8QKrtlg/edit

1/10

13. 8. 2020

Rozhodovanie o budúcom zamestnávateľovi študentov a absolventov SOŠ

3. Stav *

Označte iba jednu elipsu.

Študent

Čerstvý absolvent zatiaľ bez práce

Nezamestnaný, vedený na úrade práce

Dobrovoľne nezamestnaný

Zamestnaný na trvalý pracovný pomer

Zamestnaný na dohodu (brigádnik)

Iné: _____

4. Napiš na akej škole si študoval, aký odbor, (absolventi) rok ukončenia. *

Informácie o zamestnávateľovi

5. Otázka č. 1: Bol/Si počas štúdia v systéme duálneho vzdelávania? *

Označte iba jednu elipsu.

áno

nie

https://docs.google.com/forms/d/1xEdkfOQWZ-ADdPHtsyRYCaBTn2u2NDHPwvt8QKrtlg/edit

2/10

6. Otázka č.2: Na akých miestach hľadáš pracovné ponuky pri výbere nového zamestnania? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- Miestna tlač (SME, ECHO, Novinky a pod.)
- Kariéra.sk
- Profesia.sk
- ISTP.sk
- V skupinách s pracovnými ponukami na Facebooku
- Oslovujem konkrétnu firmu, kde by som rád pracoval

Iné: _____

7. Otázka č. 3: Ak ta zaujme nejaká pracovná ponuka firmy, na akých miestach hľadáš bližšie informácie o firme? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- hľadám na google či má firma webstránku, ak áno pozriem si ju
- hľadám spoločnosť na soc. sieti Facebook
- hľadám spoločnosť na soc. sieti Instagram
- napíšem priamo firme alebo tam zájdem osobne (bez toho aby ma pozvali na pracovný pohovor)
- nehľadám informácie o firme

Iné: _____

Čo z nižšie spomenutých faktorov má vplyv na tvoj výber budúceho zamestnávateľa ?

V nasledujúcich otázkach zvoľ ako daný faktor ovplyvňuje tvoje rozhodnutie pri výbere budúceho zamestnávateľa, na stupnici od 0 po 5, pričom 0 znamená že tento faktor na tvoj výber nemá žiaden vplyv a naopak 5 znamená že tvoj výber úplne ovplyvňuje.

8. 1. Prezentácia zamestnávateľa na internete (webová stránka, facebook) *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nemá to na výber žiaden vplyv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne ovplyvňuje

9. 2. Názor rodiny, priateľov na danú firmu *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nemá to na výber žiaden vplyv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne ovplyvňuje

10. 3. Výška ponúkaného platu *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nemá to na výber žiaden vplyv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne ovplyvňuje

11. 4. Možnosť kariérne rásť *

Označte iba jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

nemá to na výber žiaden vplyv úplne ovplyvňuje

12. 5. Odmeňovací systém firmy (prémie, odmeny za dobre vykonanú prácu, jubilejné odmeny...)*

Označte iba jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

nemá to na výber žiaden vplyv úplne ovplyvňuje

13. 6. Prestíž firmy, jej meno (je to známa firma, využíva moderné technológie, rýchlo napreduje...)*

Označte iba jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

nemá na to žiaden vplyv úplne ovplyvňuje

14. 7. Vzdialenosť firmy od miesta bydliska *

Označte iba jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

nemá na to žiaden vplyv úplne ovplyvňuje

Odmeňovací
systém
spoločnosti

V rámci tejto sekcie sa rozhodni o tom, ktoré z uvedených tvrdení by malo vplyv nato aby si bol vo firme spokojný a motivovaný na stupnici od 0 nijako ma to neovplyvňuje až 5 je to pre mňa úplne motivačné.

15. 1. Finančná odmena za nadčasy *

Označte iba jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

nijako ma to neovplyvňuje úplne motivačné

19. 5. Pracovná samostatnosť (väčšia zodpovednosť, možnosť robiť samostatné rozhodnutia,...) *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

20. 6. Možnosť kariérne rásť (mať funkciu ako majster, stavbyvedúci, riadiť skupinu ľudí) *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

21. 7. Slovná pochvala za dobre odvedenú prácu *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

<https://docs.google.com/forms/d/1xEdkIQWZ-ADdPHsyRYCaBTn2u2NDHPwv8QKrtZg/edit>

8/10

16. 2. Odmena za odpracované roky (5 rokov, 10 rokov) *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

17. 3. Teambuilding (voľnočasové aktivity na utuženie kolektívu) celej firmy *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

18. 4. Odmeny pri významných životných udalostiach (narodenie dieťaťa, životné jubileum) *

Označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
nijako ma to neovplyvňuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplne motivačné

[tps://docs.google.com/forms/d/1xEdkIQWZ-ADdPHsyRYCaBTn2u2NDHPwv8QKrtZg/edit](https://docs.google.com/forms/d/1xEdkIQWZ-ADdPHsyRYCaBTn2u2NDHPwv8QKrtZg/edit)

7/10

