

Analýza vybraného typu podnikatelských rizik v organizaci

Agnieszka Jochymková

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Agnieszka Jochymková**
Osobní číslo: **L20565**
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza vybraného typu podnikatelských rizik v organizaci**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska zaměřená na problematiku podnikatelských rizik.
2. Vyberte konkrétní oblast podnikatelských rizik a analyzujte současný stav řešení dané oblasti ve vybrané organizaci.
3. Na základě výsledků analýzy navrhněte řešení problematických oblastí.

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

Seznam doporučené literatury:

1. BRAGG, Steven M. *Enterprise risk management: practical applications*. Second edition. Centennial, Colorado: AccountingTools, 2018. ISBN 9781642210095.
2. OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMESEN. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978802474649.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Agnieszka Jochymková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je analyzovat současný stav řešení vybrané oblasti podnikatelských rizik v konkrétní organizaci a na základě provedené analýzy navrhnout opatření k jejich ošetření. Zaměření práce je zúženo na marketingová rizika, jejichž ošetření je v konkurenčních odvětvích důležitým předpokladem podnikatelského úspěchu. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů souvisejících s podnikáním, charakteristiku podnikatelských rizik a popis jednotlivých prvků marketingového mixu 4P. Praktická část zahrnuje představení průmyslové společnosti a analýzu současných marketingových aktivit firmy. Analýza rizik je následně provedena pomocí metody Delphi a skórovací metody s mapou rizik. Výstupem jsou návrhy na opatření ke snížení identifikovaných rizik.

Klíčová slova: podnikání, marketingový mix, analýza rizik, skórovací metoda

ABSTRACT

The main objective of the presented bachelor thesis is to analyze the current state of the selected area of business risks in a specific organization and on the basis of the analysis to propose measures for their treatment. The focus of the thesis is narrowed down to marketing risks, the treatment of which is an important prerequisite for business success in competitive industries. The theoretical part includes the definition of basic concepts related to business, the characteristics of business risks and a description of the individual elements of the 4P marketing mix. The practical part includes the introduction of an industrial company and an analysis of the current marketing activities of the company. The risk analysis is then performed using the Delphi method and the scoring method with a risk map. The output is suggestions for measures to reduce the identified risks.

Keywords: entrepreneurship, marketing mix, risk analysis, scoring method

Mé vřelé poděkování patří vedoucímu práce, panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D., za jeho ochotu, vstřícnost, odborné rady a pozitivní přístup. Také děkuji mému příteli a rodině, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	11
1.1 PODNIKÁNÍ.....	11
1.2 PODNIKATEL	11
1.3 PODNIK	12
1.4 RIZIKO.....	12
2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	14
2.1 VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	15
2.2 KLASIFIKACE PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	16
2.3 MARKETINGOVÁ RIZIKA	16
2.4 MARKETINGOVÝ MIX	18
2.4.1 Produkt	18
2.4.2 Cena.....	19
2.4.3 Distribuce	20
2.4.4 Propagace	21
3 ANALÝZA RIZIK	23
3.1 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	23
3.2 METODY ANALÝZY RIZIK	26
3.2.1 Kvalitativní metody.....	26
3.2.2 Kvantitativní metody.....	26
3.2.3 Kombinované metody	26
3.3 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	26
3.4 METODA DELPHI.....	28
4 SHRNUTÍ VÝCHODISEK TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
6 ANALÝZA VYBRANÉHO TYPU PODNIKATELSKÝCH RIZIK	35
6.1 ANALÝZA SOUČASNÝCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI	35
6.1.1 Produkt	35
6.1.2 Cena.....	37
6.1.3 Distribuce	38
6.1.4 Propagace	39
6.2 ANALÝZA RIZIK.....	40
6.2.1 Identifikace rizik	40
6.2.2 Hodnocení rizik	41
6.2.3 Mapa rizik	46

6.2.4	Návrhy na opatření	47
7	NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57

ÚVOD

Podnikatelská rizika jsou od nepaměti spojená s tržní ekonomikou. Zatímco do roku 1989 bylo mimo státní sektor zaměstnáno mizivé procento pracovníků, sametová revoluce přinesla změnu politických a ekonomických poměrů a odstartovala opětovný rozvoj podnikání. Fakt, že jenom za rok 2022 vzniklo na našem území 112 000 podnikatelských subjektů, potvrzuje význam podnikatelského sektoru pro Českou republiku (BusinessInfo.cz, 2023).

Odborná literatura definuje řadu typů podnikatelských rizik. Smejkal a Rais (2013) sem zařazují mimo jiné operační rizika, strategická rizika a finanční rizika, přičemž mezi strategická rizika patří oblast trhu a zákazníků. Úspěch na trhu a image u zákazníka do velké míry ovlivňuje marketing. Jak popisuje Vrtana (2019), vhodně zvolená marketingová strategie podniku může ovlivnit mnohé faktory působící na poptávku po produktech a službách. Aktuální výzkum Bhattacharya a kol. (2022) přímo demonstruje význam marketingových aktivit při předcházení bankrotu podniku. S přihlédnutím k uvedeným poznatkům byla pro účely této bakalářské práce zaměřená pozornost na oblast marketingu, jakožto na součást strategických rizik.

Na základě výše uvedených skutečností je **hlavním cílem** práce analyzovat současný stav řešení vybrané oblasti podnikatelských rizik v konkrétní organizaci a na základě provedené analýzy navrhnout opatření k jejich ošetření.

V rámci snahy o zpřehlednění hlavního cíle práce byly vytvořeny rovněž **vedlejší cíle**:

1. Na základě analýzy odborné literatury sepsat teoretická východiska týkající se podnikatelských rizik, a to zejména strategických (marketingových) rizik.
2. Druhým vedlejším cílem je analyzovat současné marketingové aktivity ve vybraném podniku a posoudit, jak dosud tato firma analyzovala marketingová rizika.
3. Třetí vedlejší cíl se zabývá návrhem na opatření k ošetření zjištěných marketingových rizik a zobecněním doporučení pro podnik.

Za účelem provedení analýzy současných marketingových aktivit byl použit marketingový mix 4P. Analýzu rizik tvoří skórovací metoda s mapou rizik, která zahrnuje tři konkrétní fáze: identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Pro bližší pochopení pojmů, které se v předložené práci často vyskytují, byla do úvodu teoretické části zařazena kapitola věnující se základní terminologii. Smysl této kapitoly lze vidět i ve sjednocení pohledů na dané termíny, které jsou v odborné literatuře definovány více způsoby.

1.1 Podnikání

Mulačová a kol. (2013, str. 15) uvádí, že „*principem podnikatelské činnosti je přeměna vstupů na výstupy, které vedou k uspokojování potřeb zákazníka. Z této činnosti plyne podnikateli zisk, jako rozdíl hodnoty prodaných výstupů a spotřebovaných vstupů.*“ Je zřejmé, že podnikání s sebou nese mnoho odpovědnosti a povinností, proto se ve většině případech neobejde bez rizika. Jestliže chceme zahájit konkrétní podnikatelskou činnost, je potřeba mít materiální předpoklady pro podnikání, kterými se rozumí například vhodné prostory, určité vybavení a jiné požadavky stanovené zákonem (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Šafrová Drážilová (2019) ve své knize Základy úspěšného podnikání konstatuje, že motivací k podnikání nemusí být pouze touha po bohatství, ale i jiné zajímavější důvody. Jedním z příkladů je sociální podnikání, které představuje řešení společenského problému ekonomicky udržitelnou formou, kde vytvořený prospěch získá podnik zpět. V tomto případě nelze hovořit o dobrovolnictví nebo charitě, jelikož zaměstnanci i podnikatel za svou pracovní činnost dostanou podobné finanční ohodnocení, které by obdrželi v podniku zaměřeném pouze na zisk.

Podmínky pro zahájení podnikání jsou v současné době velmi příznivé, proto můžeme zaznamenat větší podnikatelskou aktivitu než kdykoliv předtím. Důležitou roli v tomto případě hraje ekonomická situace, dostupnost využitelných zdrojů a internet poskytující okamžitý vstup na globální trh. Postupem času podnikání nabralo na velké popularitě a stalo se kariérou. Tato činnost je pro naši společnost zcela zásadní, jelikož vznik nových firem a samostatných živností pozitivně ovlivňuje hospodářský růst a tvorbu dalších pracovních míst (Srpková a kol., 2020).

1.2 Podnikatel

Podle § 420 nového občanského zákoníku je podnikatelem ten „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem*

se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Podnikatelská činnost přináší řadu krizových situací, kdy je potřeba zachovat chladnou hlavu a udělat správné rozhodnutí, tudíž mezi základní charakteristické rysy podnikatele patří zejména sebevědomí, cílevědomost a vytrvalost. Podnikatelem obvykle bývá pracovitý člověk, který i přes pár neúspěchů stále přichází s dalšími kreativními nápady, je činorodý a využívá příležitostí prospěšných pro svůj podnik (Bugri a Pribišová, 2017; Synek a kol., 2015).

1.3 Podnik

V českých právních předpisech nenalezneme jednotné vymezení pojmu podnik. Z toho důvodu lze podnik obecně definovat jako ekonomicko-právní subjekt, který nabízí zboží nebo služby na trhu, nehledě na jeho právní formu. Nezáleží na tom, jestli je podnik při provozování své činnosti okamžitě výdělečný. Podstatné je, že provozuje svou činnost a směřuje k uspokojení potřeb zákazníků (Cisco a kol., 2013; Dvořáček a Slunčík, 2012).

Odborná komunita se vesměs shoduje na dělení podniku dle právní formy následovně:

- podniky jednotlivce,
- obchodní korporace,
- státní podniky.

1.4 Riziko

V dnešní společnosti se s rizikem setkáváme neustále, a to z důvodu vývoje světové populace, infrastruktury a negativních dopadů lidských činností na životní prostředí. Správné zacházení a věnování se riziku nebylo vždy samozřejmostí, avšak v průběhu staletí se tento přístup postupně změnil. Pojem riziko, nejvíce podobný tomu dnešnímu, se objevil někdy ve 14. století. V té době byl spojován s námořními výpravami a událostmi, které by mohly ohrozit jejich úspěch. Pro pojmenování nejisté situace se od 16. století začalo používat římské slovo „rischio“ (Rocha, Oliveira a Capinha, 2020).

Pro samotný pojem rizika neexistuje ustálená jednotná definice. Smejkal a Rais (2013, str. 90) uvádí několik variant, jednou z nich je například „*pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru*“. Autoři dále uvádějí, že s rizikem úzce souvisí pojem neurčitý

výsledek, jenž je obsažen ve všech definicích pojednávajících o riziku. Pokud tedy chceme hovořit o riziku, výsledek musí být vždy nejistý (s alespoň dvěma variantami řešení). Při investici do základních prostředků se obecně předpokládá, že vlivem opakovaného použití se jejich hodnota sníží. V tomto případě se nejedná o riziko. S rizikem je zpravidla těsně svázan fakt, že nejméně jeden výsledek musí být nežádoucí.

Dalšími z mnoha autorů, kteří popisují pojem riziko, jsou Fotr a Hnilica (2014, str. 17), jejichž definice zní následovně:

- „možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace,
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace“.

Klasifikace rizik

Riziko podle Mulačové a kol. (2013) rozlišujeme dle různých kritérií, jež nám vymezují vhodný postup jejich řízení.

- Pod pojmem **čisté riziko** se rozumí situace, která představuje pouze ztrátu nebo nepříznivou odchylku. Přičemž **spekulativní riziko** znázorňuje situaci, ve které může dojít ke ztrátě nebo zisku.
- **Vnitřní rizika** jsou spojená s činiteli uvnitř podniku, které se dále dělí na věcně technická a obchodně ekonomická rizika. Naopak **vnější rizika** souvisí s děním mimo konkrétní podnik.
- **Dynamická rizika** představují změny v okolí podniku nebo v něm samotném, která ze své pozice ve většině případech podnik nemůže řídit ani ovlivnit, například hospodářská krize nebo terorismus. **Statická rizika** nejsou zapříčiněná změnami v ekonomice, ale mají původ kupříkladu v přírodních nebezpečích či v nečestnosti jednotlivců.

S riziky a nástroji jejich analýzy bude dále pracováno v kapitole 3, která rozebírá proces řízení rizik.

2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelská rizika zahrnují všechny typy rizika, která mohou podnikatelskou činnost určitým způsobem ovlivnit. Každé podnikání s sebou nese mnoho rizik, ať už se jedná o vymezení oblasti podnikání, nebo rozhodování o uvedení nového produktu či služby na spotřebitelský trh. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán a informace o aktuální situaci v organizaci mohou přispět ke snížení pravděpodobnosti vzniku podnikatelských rizik (ManagementMania.com, 2015).

Podle Smejkal a Raise (2013) posuzujeme podnikatelské riziko ze dvou hledisek, přičemž pozitivní stránka je spojená s možností dosažení většího zisku nebo úspěchu. Naopak negativní stránka souvisí s rizikem dosažení špatných hospodářských výsledku. Šafrová Dráčilová (2019, str. 237) doslova uvádí, že „úspěšní podnikatelé jsou na rizika připravení, dokážou jim čelit a přijímají je jako výzvu, nikoli jako příkoří nebo nepřízeň osudu“.

Tabulka 1 Rizika podnikání (Šafrová Dráčilová, 2019)

Faktor	Rostoucí riziko	Kritická situace	Opatření
počáteční investice	nízká → vysoká	<ul style="list-style-type: none"> Investice se nevrátí podnikání si na sebe nevydělá nezbývají peníze na provoz 	<ul style="list-style-type: none"> detailně zpracovat podnikatelský plán spolupráce s investorem
doba realizace jedné zakázky	krátká → dlouhá	<ul style="list-style-type: none"> zákazník nezaplatí zákazník neodebere produkt zákazník odstoupí od smlouvy peníze dojdou v průběhu realizace 	<ul style="list-style-type: none"> pečlivé prověření zákazníka kvalitně zpracovaná smlouva postupné zálohy podle rozpracovanosti plánování zakázek a kapacit
náklady na jednu zakázku	nízké → vysoké		
unikátnost zakázky	malá → velká		
zisk ze zakázky	vysoký → nízký		
opakování zakázek pro jednoho zákazníka	opakované → jednorázové	<ul style="list-style-type: none"> zakázek nebo zákazníků není dost 	<ul style="list-style-type: none"> snížení nákladů (tj. zvýšení zisku) investice do marketingu inovace produktu/ služby
konkurenční výhoda	velká → žádná		
konkurence na trhu	žádná → velká		

Vnímaní podnikatelských rizik a jejich dopadu na malé a střední podniky se v České republice po propuknutí pandemie Covid-19 změnilo. Za klíčové faktory, mající vliv na budoucnost malých a středních podniků před pandemií Covid-19, podnikatelé považovali přiměřené tržby a finanční výkonnost podniku. Avšak v průběhu pandemie Covid-19 hrálo důležitější roli řízení personálního rizika, schopnost řízení finančního rizika a již zmíněná finanční výkonnost podniku (Dvorský a kol., 2021).

2.1 Vývoj podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí ovlivňuje mnoho faktorů, které zpravidla dělíme na makroprostředí a mikroprostředí podniku. Makroprostředí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociální, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory, jejichž změny mohou určitým způsobem podnik ohrozit. Současní i budoucí konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituční produkty, jež jsou součástí mikroprostředí, mají přímý vliv na fungování podniku (Vochozka a Váchal, 2013). Okolí podniku hraje při jakémkoliv rozhodování důležitou roli, protože vytváří různé podmínky, které pro podnik mohou znamenat příležitosti nebo omezení. Jestliže jsou příležitosti pro následný rozvoj podniku využity dostatečně včas, mohou zajistit jistou konkurenční výhodu. Stejně tak podnik má na své okolí pozitivní nebo negativní vliv (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Nedílnou součástí úspěšného podnikání je přizpůsobování se novým trendům, které by mohly být pro rozvoj daného podniku prospěšné. Jedním z nich je masová kustomizace, označující produkci objednávkou na základě vlastních parametrů zákazníka a za totožnou cenu jako při masové výrobě. Nejprve musí zákazník svou objednávku uhradit a až následně ji firma vyrobí. Dalším příkladem je samoobsluha, s níž se lze v mnoha odvětvích stále častěji setkat. Zákazníkům nabízí širokou škálu výhod, zahrnující možnost zvolit si kdy, kde a jakým způsobem konkrétní službu využijí. Za největší nevýhodu tohoto trendu lze označit podíl na zvyšování nezaměstnanosti. Firmám však samoobsluha šetří mzdové náklady, což je neocenitelné zejména, když uvážíme, že mzdové náklady patří v posledních letech k nejrychleji rostoucím nákladům v podnikové sféře (Košturiak, 2016).

Světová ekonomika se využíváním informačních a komunikačních technologií v posledních letech velmi mění. Z důvodu přibývajících počtu zákazníků využívajících digitální služby, může dostupnost dat a schopnost jejich přeměny pomocí umělé inteligence výrazně zvýšit konkurenceschopnost podniku (Volkova a kol., 2021). Dostupné zdroje uvádějí, že pandemie Covid-19 zapříčinila výrazný nárůst spotřebitelských aktivit v oblasti elektronického obchodování. Využívání online nákupů se před začátkem pandemie v jednotlivých zemích lišilo, jelikož ve většině vyspělých zemích byl rozsah online nakupování již relativně vysoký, kdežto v mnoha rozvojových zemích byl naopak značně nižší (unctad.org, 2022). V současném podnikatelském prostředí je elektronické obchodování považováno za jednu z nejdůležitějších inovací, která přispívá k optimalizaci příležitostí a ke zvýšení celkové výkonnosti podniku. Po sjednocení několika oddělení společnosti, jakými jsou například finanční a marketingové oddělení, se doba

zpracování a doručení objednávky prostřednictvím internetu mnohem zkrátila (Andonov, Dimitrov a Totev, 2021).

2.2 Klasifikace podnikatelských rizik

V dnešní době rozlišujeme mnoho podnikatelských rizik, avšak v odborné literatuře se liší vnímání jejich důležitosti. Zapletalová (2012) za nejpodstatnější z nich považuje:

- Ekonomická rizika – jsou spojená s negativním vývojem makroekonomických indikátorů, příkladem je zvýšení inflace, špatná ekonomická situace v zemi apod.;
- Tržní rizika – týkají se neúspěchu nového výrobku na trhu, zvýšení konkurence, snížení cen produktů a služeb konkurence atd.;
- Legislativní rizika – jsou spojená se změnami v právních předpisech, dle kterých je podnikatelská činnost provozována;
- Technická a technologická rizika – plynou především z nových produktů, které z důvodu využití zastaralých technologií nebo špatného technického vývoje trh nezaujaly;
- Sociálně pracovní rizika – zahrnují chování pracovníků podniku, například zmrazení mezd, neúspěch pracovníka při výkonu pracovní činnosti;
- Politická rizika – se vztahují ke změně fungování politických systémů, příkladem je změna politického režimu;
- Dodavatelská rizika – způsobená samotným dodavatelem nebo jinými okolnostmi, které předem nemůže ovlivnit.

Smejkal a Rais (2013) rozšiřují tento okruh ještě o rizika operační (jakožto riziko selhání jednotlivce či procesu), finanční (souvisejí s řízením likvidity a s problematikou platební neschopnosti) a strategická (spojená s oblastí trhů a zákazníků).

2.3 Marketingová rizika

Jak již bylo nastíněno v úvodu práce, aktuální výzkumy publikované v odborných žurnálech poukazují na nezastupitelnou roli marketingu při ovlivňování poptávky po produktech a při zmírňování finančních rizik podniku (Vrtana, 2019; Bhattacharya a kol., 2022). Z trendů v podnikatelském prostředí, publikovaných Košturiakem (2016), navíc vyplývá všeobecný tlak na digitalizaci, který mění dosavadní pohled na marketing. Vhodné nastavení

marketingových aktivit se tedy stává pro podniky velkou výzvou, která do velké míry ovlivňuje jejich úspěch na trhu. To poukazuje na význam sledování tzv. marketingových rizik, kterým bude věnována praktická část této práce.

Bragg (2018) popisuje, že marketingové oddělení zajišťuje široké spektrum činností zaměřených na vytváření dobrého jména podniku nebo propagaci produktů. Z toho důvodu lze považovat marketingové aktivity za klíčový faktor ovlivňující poptávku po produktech či službách. V návaznosti na to autor dále prozkoumává marketingová rizika, které by mohly ohrozit finanční zdraví podniku:

- Marketing je v současné době vnímán jako veřejná tvář společnosti, jelikož prostřednictvím marketingového sdělení dochází k prvnímu kontaktu zákazníka s podnikem. Je zřejmé, že pokud oddělení zvolí nevhodnou nebo urážlivou marketingovou kampaň, může tak negativně ovlivnit potenciálního zákazníka a současně poškodit reputaci podniku.
- K vybudování kvalitní image značky v myslích zákazníků je potřeba vynaložit mnoho času a peněz. A proto jakákoliv změna image značky, kterou zákazníci nepřijmou, může mít nepříjemný dopad.
- Některé společnosti využívají k propagaci své značky veřejně známou osobnost. Mohou však nastat nepříjemné události v soukromém životě dané osoby, které se dostanou do povědomí veřejnosti a následně značku poškodí.
- Marketingové oddělení má k dispozici zpravidla pevně stanovenou částku na výdaje týkající se reklamy. Pokud vrcholové vedení společnosti rozhodne o razantním snížení tohoto rozpočtu, budou pracovníci marketingu nuceni jakoukoliv formu propagace omezit. V této situaci by mohlo dojít ke snížení výnosu z prodeje o částku vyšší, než je stanovené snížení rozpočtu.
- Distribuční kanály, prostřednictvím kterých jsou posílána různá sdělení zákazníkům, budou nuceny zvýšit cenu za své služby a způsobí tak zvýšení marketingových nákladů společnosti.
- Současné světové trendy mohou výrazně ovlivnit poptávku po produktech. Příkladem je používání technologických zařízení, které nahrazují papírovou dokumentaci práce.

- Stažení výrobku z trhu z důvodu závažných nežádoucích účinků může mít na společnost katastrofální dopad. Pro marketingové oddělení je složité takové situace předvídat, přesto lze učinit patřičné aktivity ke snížení rizik.

Marketingová rizika v odborné literatuře figurují, byť nejsou vždy přímo zmíněná. Jako příklad můžeme uvést přístup Smejkal a Raise (2013), kteří do oblasti strategických rizik zařazují rizika související s trhy, konkurencí a zákazníky, což oblast marketingu zahrnuje.

2.4 Marketingový mix

Samotný pojem „marketingový mix“ poprvé zmínil americký profesor Neil. H. Borden. Následně v roce 1960 Edmund Jerome McCarthy navrhl koncept marketingového mixu „4P“, který je dodnes využíván po celém světě, přestože byl navržen již před desítkami let. S neustále se měnícím tržním prostředím začaly postupem času vznikat další varianty marketingového mixu, zejména koncepce „4C“ (Beke, 2018; Jakubíková, 2013).

Marketingový mix lze podle Vašítkové (2014) definovat jako souhrn nástrojů, prostřednictvím nichž manažer vytváří vlastnosti služeb, které jsou poskytovány zákazníkům s cílem uspokojit jejich potřeby a zajistit tak společnosti požadovaný zisk. Jakubíková (2013, str. 189) uvádí, že „*marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy*“. Prvotně se marketingový mix skládal pouze ze čtyř základních prvků:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

2.4.1 Produkt

První složkou marketingového mixu je produkt, který představuje vše, co lze v tržním prostředí nabízet s úmyslem uspokojení požadavků a přání zákazníků. V oblasti marketingu je produkt vnímán jako souhrn vlastností hmotných a nehmotných potřeb, mezi něž patří: kvalita, značka, design, obal, barva a jiné (Hisrich a Ramadani, 2017).

Přestože je funkčnost při výběru nového produktu považována za nejdůležitější, mnohdy zákazníka ke koupi přesvědčí lepší design. Z toho důvodu je potřeba již na úplném začátku stanovit, k čemu bude zákazník konkrétní produkt používat. Na základě toho se lze následně

zaměřit na vnitřní nebo vnější design. Současná doba klade velký důraz na udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí, a proto je výhodné navrhnout design tak, aby byl produkt jednoduše opravitelný a recyklovatelný, pokud se pokazí nebo ho nelze dál používat (Šafrová Drášilová, 2019). V případě služeb může důležitou roli hrát například prostor, v němž je konkrétní služba poskytována (Karlíček a kol., 2018).

Kvalita produktu se v rámci marketingu řeší daleko komplexněji a je určována samotným spotřebitelem. Do jaké míry je produkt schopný splnit očekávání zákazníka se odvíjí podle úrovně kvalitativních vlastností (Grosová a Kutnohorská, 2017). Kvalitu, jako charakteristickou vlastnost výrobku, nelze jakýmkoliv způsobem měřit a představuje subjektivní názor spotřebitele. Lze ji hodnotit prostřednictvím porovnávání standardů v konkurenčním prostředí a požadavků, které v oblasti kvality produktů potencionální zákazníci vyžadují. Ve většině případů se společnosti snaží, aby přinesly na trh určitým způsobem odlišný a lepší produkt než ten, který nabízí jejich konkurence. Jestliže se jedná o kvalitu služeb, mezi důležité faktory patří například odborná způsobilost a schopnost osob poskytující konkrétní službu (Šafrová Drášilová, 2019).

Neméně důležitou roli hraje rovněž obal produktu, který plní tři základní funkce: ochrannou, manipulační a marketingovou. Účelem marketingové funkce je snaha produkt od konkurence diferencovat a zároveň umožňovat určitou formu komunikace se zákazníkem. Pomocí komunikační funkce lze jednoduše získat zákazníkův zájem o konkrétní produkt, podat bližší informace o tom, z čeho a prostřednictvím koho je produkt vyroben a zvýšit tak celkovou prodejnost (Grosová a Kutnohorská, 2017). Zvolený materiál obalu může být v mnoha případech při koupi rozhodující, jelikož napovídá o pravděpodobném vztahu společnosti k životnímu prostředí, na který je v současné době stále častěji přihlíženo (Jakubíková, 2013).

V neposlední řadě je nutné brát v úvahu také značku, jelikož v některých situacích může být hlavním důvodem zájmu zákazníka. S konkrétní značkou se mnohdy pojí charakteristické vlastnosti a funkčnost produktu, se kterými zákazník již dopředu počítá, tudíž tvoří jednu z příčin jeho koupě. Budování kvalitní značky je tedy jedním z klíčových faktorů ovlivňujících prosperitu společnosti (Šafrová Drášilová, 2019).

2.4.2 Cena

Další složkou marketingového mixu je cena, produkující podniku požadovaný výnos. Zároveň se podílí na jeho konkurenceschopnosti a informování zákazníků (Jakubíková,

2013). Ekonomická teorie uvádí, že pokud dojde ke snížení ceny produktů, přirozeně se po nich poptávka zvýší a opačně. Dražší produkty se budou prodávat méně a levnější naopak více. Ale bývá tomu tak vždy? Z marketingového pohledu nelze cenu považovat za jediný faktor vymezující nákupní chování spotřebitele a zároveň je stanovení ceny pro firmu velice důležité. Drtivá většina zákazníků považuje produkty s vysokou cenou za kvalitnější. Jestliže jejich cena výrazně poklesne, mohou mít pochybnosti o tom, zda s produktem není něco v nepořádku (Karlíček a kol., 2018).

Při stanovování ceny produktů lze postupovat různě, ale nejčastěji jsou využívány tři základní metody. První z nich představuje nákladově orientovanou cenu, kdy vynaložené náklady spojené s vývojem až po samotný prodej tvoří nejnižší možnou cenu produktu. Další metoda souvisí s poptávkově orientovanou cenou, která používá cenovou elasticitu poptávky na základě ekonomického zákona nabídky a poptávky. Metoda stanovující cenu na základě konkurence porovnává ceny v konkurenčním prostředí s tzv. „cenovým vůdcem“ (Jakubíková, 2013). Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že nejvýhodnější možností je všechny zmíněné metody rázem kombinovat, přičemž je nezbytné počítat s časovou náročností procesu. Cenová politika se v závislosti na charakteru trhu, v němž se firma pohybuje, může měnit. V případě obchodu business-to-business, známé jako B2B, nejsou ceny veřejně dostupné.

2.4.3 Distribuce

V rámci distribuce se firma zaměřuje na způsob doručení produktů a poskytování služeb zákazníkům. Hlavním úkolem je zajistit, aby produkt k zákazníkovi dorazil na stanovené místo, ve stanovený čas a stanoveným způsobem (Karlíček a kol., 2018). Je potřeba brát v úvahu, že náklady spojené s distribucí představují 25-35 % výsledné ceny produktu. Z toho důvodu je kladem důraz na to, aby byl produkt doručen co možná nejrychleji a za minimální náklady (Grosová a Kutnohorská, 2017).

Rozlišujeme dva základní druhy distribuce. Přímá distribuce probíhá mezi výrobcem a konečným zákazníkem, kdy mezi výhody patří kontrola nad samotným produktem až do jeho momentu předání, bezprostřední zpětná vazba a nulová marže, jelikož nejsou využívány žádné zprostředkovatelé. Naopak velkou nevýhodou při prodeji specifických produktů může být právě neschopnost pokrytí celého trhu bez jakýchkoliv prostředníků. Jestliže se jedná o nepřímou distribuci, podnik v rámci prodeje svých produktů a nabízených služeb využívá i jiné distribuční kanály. Obecně lze říci, že se podnik

v takovém případě pohybuje na B2B trhu, kdy komunikace probíhá pouze mezi potencionálním zákazníkem a prodejcem, který zároveň zajišťuje veškerou potřebnou administrativu (Šafrová Drášilová 2019).

2.4.4 Propagace

Propagace slouží k poskytování různého typu informací, týkajících se nabízeného produktu na trhu. Pomocí efektivní komunikace lze potencionálního zákazníka jednoduše oslovit, ulehčit mu orientaci na trhu a nasměrovat ho tak, aby si konkrétní produkt zakoupil. Nejprve je potřeba jakýmkoliv způsobem získat zákaznickou pozornost, přestože to v prostředí s velkým množstvím reklamních sdělení nebude jednoduché. V druhé fázi by mělo docházet ke vzbuzení zájmu zákazníka, aby on sám měl potřebu vyhledávat další informace s produktem spojené. V následujícím kroku přichází snaha přimět zákazníka o případné koupi přemýšlet. Pouhá myšlenka v tomto případě ale nestačí, produkt se také musí prodat. Pokud ke koupi nedojde, může to svědčit o tom, že existuje nějaká překážka, která mu nedovolí si produkt pořídit. V konečné fázi je nezbytné zajistit si zákaznickou loajalitu a přesvědčit ho o tom, aby zakoupeny produkt dále doporučoval (Šafrová Drášilová 2019).

Mezi základní komunikační nástroje patří reklama, která představuje formu neosobní komunikace pomocí masových sdělovacích prostředků, zaměřujících se na vymezenou skupinu osob. Úmyslem reklamy je přesvědčit zákazníky, že nabízený produkt splní jejich očekávání. Tvorba reklamních kampaní bývá v závislosti na velikosti firmy zpravidla delegována reklamním agenturám, které mají daleko více zkušeností a schopností (Grosová a Kutnohorská, 2017). S jakoukoliv podobou reklamy se lze v běžném životě setkat neustále, například v televizi, novinách, kinech, rozhledech, na billboardech, vitrínách, plakátech a v neposlední řadě v online podobě (Karlíček a kol., 2018).

Úkolem podpory prodeje je na rozdíl od reklamy oslovit rovněž i ty zákazníky, kteří výrobek nepoužívají nebo preferují konkurenční značku, pobídnout je k vyzkoušení výrobku a krátkodobě tak urychlit prodej konkrétních produktů. Mezi nejčastější nástroje podpory prodeje patří různé formy soutěží, větší zvýhodněná balení, věrnostní programy, slevy nebo předváděcí akce (Grosová a Kutnohorská, 2017).

V rámci public relations je kladen důraz na navázání a průběžné udržování vztahů mezi podnikem a veřejností. Hlavním cílem je budovat pozitivní image podniku a dosáhnout tak podpory a loajality u všech zainteresovaných stran. Z toho důvodu by měl být obsah

publikací (tiskových zpráv, reklamních materiálů, newsletterů atd.) kvalitně zpracovaný a na odborné úrovni. Neméně důležité je dodržovat profesionalitu také v komentářích a různých diskusích na internetu, kde jsou uživatelé na rozdíl od podnikatelského subjektu anonymní (Šafrová Drášilová 2019).

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik není v odborné literatuře definována jednotně a každý z autorů ji chápe trochu jinak. Smejkal a Rais (2013) popisují, že pro samotné zahájení procesu snižování rizik je potřebná jejich důkladná analýza, která zahrnuje vymezení hrozeb, zjištění pravděpodobnosti jejich vzniku a rozsah možné škody na daných aktivech. Podle Yoe (2012) lze analýzu rizik obecně popsat jako systematický proces, v němž dochází ke shromažďování, zaznamenávání a vyhodnocování informací, pomocí kterých je podnik schopný implementovat vhodné opatření ke snížení identifikovaných rizik. Zahrnuje vědecká fakta, spolehlivé důkazy a vhodné analytické techniky a metody. Přestože jsou vědecké poznatky v procesu analýzy rizik velice důležité, je potřeba vzít v potaz také společenské hodnoty. Pro podrobnou analýzu rizik je nezbytné zajistit široké spektrum osob, prostřednictvím nichž lze získat informace z různých oblastí.

3.1 Proces řízení rizik

Aktuální postup analýzy rizik upravuje mezinárodní norma ISO 31 000, která definuje zásady, rámec a proces pro řízení rizik. Před samotným začátkem procesu řízení rizik je potřeba definovat rozsah a účel posuzování rizik neboli stanovení kontextu, které by mělo být výstižné, stručné a srozumitelné (Popov a kol., 2022).

V dalším kroku je sestavován tým podílející se na procesu posuzování rizik, jehož optimální počet je 5 osob, nebo v případě potřeby 10 až 15 osob. Složení týmu se bude v závislosti na zaměření organizace lišit, nicméně vrcholové vedení by mělo ve všech případech na celý proces snižování rizika dohlížet a následně úroveň zbytkového rizika akceptovat. Pokud se například jedná o rizika ve výrobě, nedílnou součástí tvoří rovněž inženýři, pracovníci nebo operátoři, jelikož s tématy posuzování rizik jsou nejlépe obeznámeni a mohou je obohatit svými poznatky z praxe. Odborník z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti naopak může poskytnout důležité informace o tom, jaká kontrolní opatření je vhodné implementovat, identifikovat případné hrozby a navrhnout metody ke snížení rizika. Poslední složkou týmu je údržba, prostřednictvím níž bude možné snadněji pochopit účinnost zavedených kontrolních opatření. Společným cílem týmu je snížit riziko na přijatelnou úroveň (Ostrom a Wilhelmsen, 2019). Celkový počet členů se bude v průběhu procesu měnit, a to na základě schopnosti přispět jakékoliv důležité informace (Popov a kol., 2022).

Posuzování rizik se skládá z identifikace, analýzy a následného hodnocení rizika. V rámci identifikace rizik jsou zjištěny zdroje rizika, rozsah dopadů, různé situace, které by mohly nastat, možné důvody a případné následky. Pro přesné identifikování rizik je potřeba využít všechny aktuální informace. V dalším kroku probíhá analýza rizik, jejímž úkolem je posoudit příčiny a zdroje rizik, rozsah jejich následků a četnost výskytu. Riziko lze analyzovat pomocí kvalitativních a kvantitativních metod nebo prostřednictvím jejich kombinací. Samotné hodnocení rizik slouží ke srovnání úrovně rizik zjištěné během procesu analýzy rizik s přesně vymezenými kritérii rizik a poté k určení, která rizika je nezbytné ošetřit. V některých případech se může stát, že po zhodnocení rizik se členové týmu shodnou na vypracování další analýzy (Častorál, 2017).

Následující fáze ošetření rizik určuje, jaká opatření budou v rámci již identifikovaných a vyhodnocených rizik přijata. Pro učinění optimálního rozhodnutí je potřeba vycházet ze všech předem zjištěných informací. Existují čtyři základní metody ošetření rizik: vyhnout se riziku, zmírnění rizika, přenesení rizika nebo akceptace rizika. První z možností je vyhnout se riziku takovým způsobem, že konkrétní záměr nebude vůbec uskutečněn nebo bude přijata jiná varianta. Ve všech situacích se riziku nelze vyhnout, a proto je při výběru tohoto typu ošetření rozhodující komunikace. V případě přenesení rizika lze přenést odpovědnost nebo důsledek za určité riziko na někoho jiného, například na pojišťovnu, dodavatele nebo subdodavatele. Zmírňování rizik je proces přijímání konkrétních opatření, prostřednictvím kterých lze dopad nebo pravděpodobnost vzniku rizika snížit. Nejčastěji se jedná o nové přístupy k práci nebo změny v řízení. Akceptace rizika znamená přijmout riziko bez jakýchkoliv opatření s tím, že povědomí o jeho existenci bude patřičně zdokumentováno a organizace bude s možnými důsledky souhlasit (Pritchard, 2015). Rausand a Haugen (2020) rovněž uvádí, že pokud je riziko příliš vysoké a nelze použít žádná opatření, je potřeba provést další analýzu nebo přehodnotit kritéria přijatelnosti rizika.

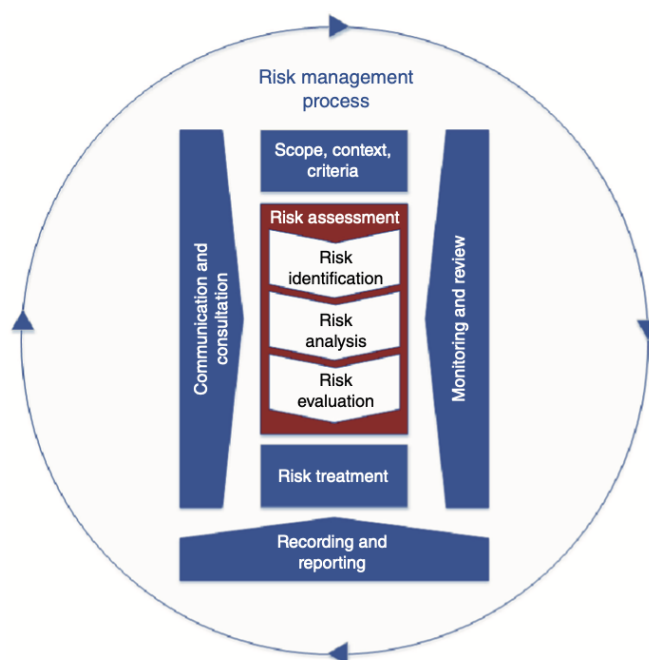
Pro docílení kvalitního a přínosného procesu hodnocení rizik je nezbytná efektivní komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami už před samotným začátkem procesu, v jeho průběhu a rovněž po jeho ukončení. Efektivní komunikace je ve fázi posuzování rizik klíčovým faktorem, a proto je potřeba zapojit do komunikačního procesu kromě interních pracovníků také externí zainteresované strany mezi které patří zákazníci, investoři, dodavatelé nebo prodejci (Popov a kol., 2022). Přímá komunikace může být v mnoha případech velice přínosná, jelikož často nelze všechny informace předložit písemně

tak, aby byly pro zainteresované strany jasně srozumitelné. Konzultace je spojená se zpětnou vazbou od zainteresovaných stran k procesu posuzování rizik a k jejich následnému ošetření. Pokud je komunikace mezi všemi členy týmu na dobré úrovni, lze předpokládat, že konzultace budou úspěšné (Rausand a Haugen, 2020).

Neméně důležitou fází je také monitoring a přezkoumání zahrnující širokou škálu činností, jejichž úkolem je každodenní sledování rizik a jejich okolí. Je nutné zjistit, zda přijatá opatření fungují tak, jak bylo původně plánováno a jestliže splňují očekávaný výsledek. Monitorování musí brát v úvahu i případné změny vnitřních a vnějších podmínek, které mohou vést k úpravě samotného systému řízení rizik nebo opatření zavedených ke snížení a následné kontrole rizik (Rausand a Haugen, 2020). Pritchard (2015) uvádí několik variant otázek, jejichž odpovědi mohou poskytnou jiný přístup k řízení rizik, například:

- Bylo riziko ošetřeno tak, jak se původně předpokládalo?
- Objevily se nějaká nová rizika?

Posledním krokem je zaznamenávání procesu řízení rizik, kdy hlavním účelem dokumentace je zaznamenat všechny shledané poznatky v průběhu řízení rizik, vynaložené úsilí na posuzování rizik, výsledná zjištění a doporučení týkající se ošetření rizik, prostřednictvím nichž mohou budoucí hodnotitelé lépe pochopit předchozí myšlenkový proces. Zároveň je možné na něho navázat a pokračovat v jeho zlepšování (Popov a kol., 2022).



Obrázek 1 Proces řízení rizik (Popov a kol., 2022)

3.2 Metody analýzy rizik

Rizika je možné analyzovat pomocí dvou základních typů metod, kdy lze využít jednu variantu nebo naopak jejich kombinaci. Proto rozlišujeme kvalitativní metody, kvantitativní metody a metody kombinované (Smejkal a Rais, 2013).

3.2.1 Kvalitativní metody

Princip kvalitativních metod je založený na popisu závažnosti potencionálního dopadu a stupně pravděpodobnosti, že určitá událost vznikne. V případě tohoto typu metod jsou rizika stanovená v určitém rozsahu. Lze například použít hodnoty <1 až 10>, které odhadem stanoví způsobilá osoba. Kvalitativní metody jsou převážně levnější, rychlejší a z důvodu charakteru jejich výstupu daleko subjektivnější. Mezi příklady patří metoda Delphi, What if nebo Check-list (Smejkal a Rais, 2013).

3.2.2 Kvantitativní metody

Jedná se o metody využívající pro stanovení rizika matematické výpočty. Pravděpodobnost vzniku nežádoucí události a rozsah jejího dopadu je vyjádřen pomocí numerických hodnot nejčastěji finančního charakteru, kupříkladu „tisíce Kč“. Kvantitativní metody jsou narozdíl od kvalitativních metod daleko přesněji propracované, avšak jejich provedení je časově náročné a stojí mnoho úsilí. Kvalita zpracovaných výsledků závisí od přesnosti a spolehlivosti předem získaných dat. Příkladem je analýza stromu události (Smejkal a Rais, 2013).

3.2.3 Kombinované metody

Kombinované analýzy spojují principy kvalitativních a kvantitativních metod do jednoho pracovního postupu. Vycházejí z číselných dat, ale na základě využití kvalitativního hodnocení je cíl mnohem realističtější. Příkladem je skórovací metoda s mapou rizik, případně SWOT analýza (Smejkal a Rais, 2013).

3.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda představuje jednoduchou metodu zahrnující tři základní fáze: identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika. Stěžejním bodem pro zpracování této metody je dostupný seznam hrozeb z nejvýznamnějších oblastí rizik, a to

z obchodní, technické, finanční a personální oblasti. V rámci identifikace rizika je potřeba nejprve stanovit jednotlivé rizikové faktory (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 2 Rizikové faktory (Doležal a kol., 2009)

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Ve druhé fázi dochází k ohodnocení rizik, kde se pomocí desetibodové stupnice ohodnotí možnost výskytu, a zároveň dopadu každého rizikového faktoru. Členové hodnotícího týmu by měli určit hodnoty podle svého uvážení nezávisle na druhých (Doležal a kol., 2012).

Tabulka 3 Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory (Doležal a kol., 2009)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										X
Dopad (1 min. až 10 max.)										X
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu										

V následujícím kroku je znázorněná mapa rizik, jakožto dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu rozdělená do čtyř kvadrantů, kde jsou dále zaznamenány výsledné hodnoty rizikových faktorů (Doležal a kol., 2012).



Obrázek 2 Mapa rizik (Doležal a kol., 2009)

Na základě doporučení je vhodné na závěr vypracovat návrhy na opatření ke snížení rizika pro kvadrant kritických, a zároveň i významných rizik. V závislosti na časových možnostech lze vypracovat návrhy ke každému riziku (Doležal a kol., 2012).

3.4 Metoda Delphi

K nejvyžívanějším kvalitativním metodám analýzy rizik patří metoda účelových interview neboli metoda Delphi (Smejkal a Rais, 2013). Tato technika umožňuje alternativním způsobem získat informace od skupiny odborníků, aniž by to výrazně narušilo jejich časový harmonogram. K získávání informací využívá otázky nebo dotazníky. Jednotlivé otázky je potřeba dostatečně konkretizovat, aby zjištěné informace byly ve výsledků co nejvíce přínosné. Zároveň musí být do jisté míry obecné, co umožňuje přispět k širšímu zamyšlení se nad problematickou oblastí rizik. Obvykle celý proces probíhá na dálku, aby si skupina expertů mohla své odpovědi důkladně promyslet. Také lze zajistit, že odborníci budou odpovídat nezávisle na sobě, čímž se zvyšuje pravděpodobnost objektivních předpokladů (Pritchard, 2015).

4 SHRUTÍ VÝCHODISEK TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na problematiku podnikatelských rizik. Jak ukázala analýza literatury, v odborné komunitě existuje celá řada názorů, jak tato rizika klasifikovat a jak je ošetřovat, což souvisí s proměnlivostí podnikatelského prostředí.

Z aktuálních odborných výzkumů vyplývá, že jedním z klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku je v současné době marketing. Vhodně nastavená marketingová strategie může zvýšit konkurenceschopnost podniku a s tím spojenou poptávku po produktech a službách. Marketingová rizika sice nejsou v odborné literatuře vždy definována, ale průzkum literárních pramenů ukázal, že mnohdy náleží do oblasti strategických rizik či do oblasti rizik souvisejících s trhy, konkurencí a zákazníky. Jejich identifikaci, průběžné hodnocení a ošetřování lze tedy považovat za neopomenutelnou součást řízení podnikatelských rizik.

Specifika marketingu úzce souvisejí s netypickými nástroji, které jsou při zkoumání marketingových rizik využívány. V teoretické části byly shromážděny informace o více typech marketingového mixu, jehož prostřednictvím firmy přiřazují ke konkrétním cílovým skupinám jednotlivé marketingové nástroje. Přestože výhody moderních konceptů, jako je například marketingový mix 4C, jsou nezpochybnitelné, pro účely této práce byl vybrán tradiční mix 4P, běžně spjatý s výrobními firmami.

Po důkladné analýze všech dostupných metod bylo zjištěno, že nejvyužívanější metodou je FMEA, která se zaměřuje na odhalení provozních rizik. Vzhledem k charakteru tématu bakalářské práce však bylo rozhodnuto použít skórovací metodu s mapou rizik. Na základě informací z odborné literatury má tato metoda za úkol rizika identifikovat, zhodnotit a po následném ocenění rizika navrhnout, resp. doporučit případná opatření k jeho snížení.

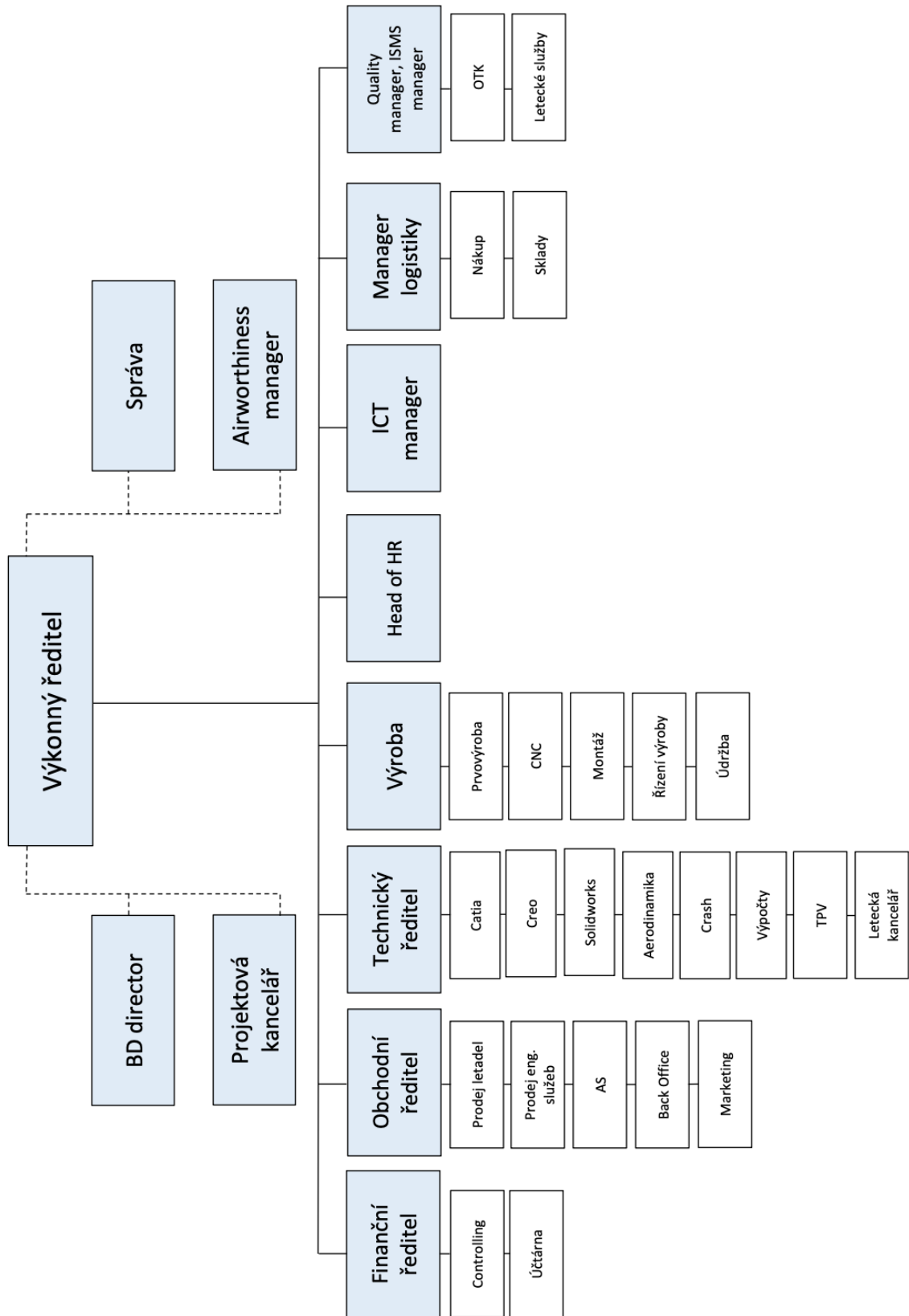
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Předmětem praktické části je průmyslový holding, který tvoří skupina firem. Na základě domluvy uvnitř holdingu se práce zaměřuje na dvě konkrétní společnosti (dále jen společnost XY a společnost AE), neboť na jejich chodu se podílí částečně stejný personál.

Holding se zaměřuje na tři hlavní oblasti podnikání, a to konkrétně na: výrobu a prodej lehkých sportovních a ultralehkých letadel, vývoj, realizaci subdodávek komponent a servis letecké techniky. Od 90. let 20. století se plně věnuje vývoji a výrobě letadel. Současně je považována za jednoho z předních evropských výrobců lehkých letadel. První projekt, na kterém se firma podílela, byl vývoj lehkého bojového letounu. V následujících letech navázala spolupráci s různými výrobci z oblasti automobilového a spotřebního průmyslu. Jejich složení se však v průběhu let měnilo. Zároveň došlo k vývoji dvousedadlového lehkého sportovního letadla, které se nadále vyrábí a prodává v různých modifikacích. V dalším desetiletí organizace zavedla technologie 3D tisku, technologie 3D optického skenování a vakuového lití do výroby. Pár let na to vyvinula další dva typy letadel, které doposud tvoří jejich portfolio. V minulém roce firma získala nejvyšší úroveň certifikace systému managementu jakosti na základě standardů AS9100D pro letecký, kosmický a obranný průmysl. V současné době dále pokračují její aktivity především v oblasti automobilového, spotřebního, obranného, kolejového a leteckého průmyslu i všeobecném strojírenství. Celoevropský výzkumný program Clean Sky 2 je již necelých deset let stěžejním leteckým projektem společnosti, jehož snahou je vyvinout nové technologie schopné snížit spotřebu paliva, emise skleníkových plynů CO₂, NO_x a hluk.

Organizační struktura holdingu je založena na liniově-štabním uspořádání. V čele organizace stojí výkonný ředitel, který má pod sebou osm oddělení specializujících se na určitou oblast činností. Každé oddělení má svého vedoucího, který nese odpovědnost za řízení a koordinaci činností v rámci svého oddělení. Štáby představují oddělení: Business development director, projektová kancelář, správa a airworthiness manager, které nemají žádnou rozhodovací pravomoc a vytváří podmínky pro efektivnější řízení.



Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

V tabulce č. 4 jsou uvedeny vybrané ekonomické výsledky **společnosti XY** v letech 2018-2021. Rozdíl mezi základním a vlastním kapitálem poukazuje na to, že se firma od svého založení značně rozrostla. Ačkoliv v posledních letech jejich disponibilní peněžní prostředky klesají, může to naznačovat investice do růstu a rozvoje firmy. Cizí kapitál je ve srovnání s vlastním kapitálem daleko nižší, z čehož vyplývá, že aktivity společnosti jsou převážně financovány z vlastních zdrojů. V roce 2020 nastal výrazný pokles tržeb způsobený pandemií COVID-19, kdy podnikatelské subjekty omezily své výdaje, čímž se následně snížila poptávka po nabízených službách. Dalším faktorem bylo ukončení spolupráce s významným výrobcem automobilů. Dle hospodářských výsledků společnost XY již od roku 2018 vykazuje poměrně velké ztráty. V této souvislosti se průměrný počet zaměstnanců v průběhu let snížil o několik desítek osob. Z těchto ukazatelů lze vyčíst, že momentální situace ve firmě není stabilní.

Tabulka 4 Ekonomické výsledky společnosti XY (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Rok	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	664 096 tis. Kč	657 590 tis. Kč	516 882 tis. Kč	491 982 tis. Kč
Základní kapitál	105 tis. Kč	105 tis. Kč	105 tis. Kč	105 tis. Kč
Cizí kapitál	257 932 tis. Kč	223 762 tis. Kč	235 815 tis. Kč	222 930 tis. Kč
Tržby	400 699 tis. Kč	371 386 tis. Kč	247 705 tis. Kč	273 297 tis. Kč
EAT	-17 730 tis. Kč	-5 726 tis. Kč	-16 007 tis. Kč	-168 067 tis. Kč
Počet zaměstnanců	274	268	234	220

Tabulka č. 5 představuje vybrané ekonomické výsledky **společnosti AE** v letech 2018-2021. Poměr vlastního kapitálu k základnímu kapitálu je odrazem dlouhodobě ztrátového hospodaření podniku a může eventuálně vyjadřovat nedostatek dostupných peněžních prostředků firmy. Cizí kapitál je narozdíl od vlastního kapitálu několikanásobně vyšší, což silně kontrastuje se situací ve společnosti XY. To znamená, že aktivity společnosti jsou z velké části financovány z externích zdrojů. Na základě těchto skutečností nastává riziko platební neschopnosti, které v konečném důsledku může vést k bankrotu firmy. Tržby se v průběhu let příliš nemění, na základě čehož lze usoudit, že firma není schopná nalézt nové tržní příležitosti. Podle výsledků hospodaření společnost AE od roku 2018 střídavě dosahuje

zisku nebo ztráty. Záporné hodnoty byly zapříčiněny například vyššími náklady nebo špatně rozvrženou prací na strojích. Průměrný počet zaměstnanců se v uvedených letech téměř neměnil.

Tabulka 5 Ekonomické výsledky společnosti AE (vlastní zpracování dle výročních zpráv)

Rok	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	30 287 tis. Kč	17 930 tis. Kč	41 952 tis. Kč	17 536 tis. Kč
Základní kapitál	209 200 tis. Kč	209 200 tis. Kč	209 200 tis. Kč	209 200 tis. Kč
Cizí kapitál	201 069 tis. Kč	195 358 tis. Kč	98 547 tis. Kč	130 025 tis. Kč
Tržby	150 624 tis. Kč	145 132 tis. Kč	125 657 tis. Kč	127 925 tis. Kč
EAT	687 tis. Kč	-12 332 tis. Kč	24 051 tis. Kč	-24 406 tis. Kč
Počet zaměstnanců	117	111	102	110

Jelikož organizace patří mezi přední vývojové a výrobní společnosti v oblasti leteckého průmyslu v Evropě, největší konkurenci představuje slovinský výrobce lehkých letadel Pipistrel d.o.o. Ajdovščina. Společnost na trhu působí již 30 let a stala se celosvětově uznávaným výrobcem malých letadel. S inovativními myšlenkami přinesla kompozity do ultralehkých a sportovních letadel, uskutečnila první let dvoumístného a čtyřmístného letadla poháněného elektřinou, a také vyhrála všechny tři soutěže Národního úřadu pro letectví a vesmír. V současné době nabízí čtyři lehká letadla a tři ultralehká letadla (Pipistrel-aircraft.com).

6 ANALÝZA VYBRANÉHO TYPU PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Jak bylo předesláno v kapitole 2 v rámci teorie, pro účely analytické části této práce byla vybrána oblast marketingových rizik. Jejich vliv bývá stěžejní při umístování produktu na trh a s tím souvisejícím oslovováním cílových skupin zákazníků.

6.1 Analýza současných marketingových aktivit společnosti

K uskutečnění analýzy současných marketingových aktivit v této podkapitole posloužil **marketingový mix 4P**, prostřednictvím kterého bylo zjišťováno, jakým způsobem firma přistupuje k používání marketingových nástrojů. Jak již bylo v úvodu zmíněno, každá jednotlivá složka marketingového mixu se bude skládat z popisu obou firem, které spolu úzce souvisí a tvoří jeden celek.

Podkladem k vytvoření analýzy současného stavu byla konzultace s marketingovou specialistkou, se kterou byly zrealizovány tři osobní schůzky. Mimo jiné z konzultací vyplynulo, že ve firmě neexistuje dokument, který by segmentaci zákazníků řešil. Není pochyb o tom, že klíčoví manažeři firmy o svých zákaznících mají podrobný přehled, ovšem podrobný popis jednotlivých prvků marketingového mixu pro firemní zákazníky nebyl zpracován. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, nebylo se zákaznickými segmenty v analýze současného stavu pracováno a staly se až předmětem návrhové části práce.

6.1.1 Produkt

Produktové portfolio **společnosti AE** se skládá z prodeje letadel, jejich servisu a realizace subdodávek komponent. Firma nabízí dvě lehká sportovní letadla a jedno ultralehké letadlo, přičemž všechny patří do jedné produktové rodiny, vychází ze stejného základu a jsou určeny pouze pro dvě osoby. Jedno z lehkých sportovních letadel a ultralehké letadlo jsou zkonstruovány podle evropských legislativních požadavků, tudíž jsou vhodnější pro evropský a asijský trh. Naopak druhé lehké sportovní letadlo je schváleno Federálním leteckým úřadem na základě předpisů ve Spojených státech amerických, kromě toho také leteckými úřady v Argentině, Austrálii, Brazílii nebo Chile. Následně si zákazník může dle svých vlastních preferencí zvolit lak, vnitřní a vnější design, záchranný systém, sedačky, avioniku a jiné. Ne vše lze spolu kombinovat tak, jak by si zákazník přál, a proto je potřeba nejprve vše podrobně prokonzultovat. Do budoucna plánují svou nabídku rozšířit o lehké sportovní letadlo s elektrickým pohonem, čtyřmístné letadlo se zatahovacím

podvozky a dvoumotorové turbopropové letadlo, která jsou v současné době teprve ve vývoji.

Společnost AE na základě 50leté zkušenosti poskytuje svým zákazníkům rovněž poprodejní služby, které zahrnují plánované údržby, provádění technických inspekcí, opravy, přestavby, modernizace letadel nebo vylepšení interiéru a exteriéru. Dále firma nabízí prodej náhradních dílů prostřednictvím vlastní distribuční sítě v 50 zemích po celém světě.

V rámci kooperací firma nabízí obrábění pomocí strojů řízených počítačem (tzv. CNC stroje, z angl. Computer Numerical Control), tváření složitých kovových dílů a výrobu leteckých konstrukcí, přípravků i nástrojů, tepelné zpracování, děrování, ohýbání trubek prostřednictvím CNC strojů, povrchové lakování, svařování nebo CNC řezání vodním paprskem. Kromě toho firma poskytuje čalounění pro kokpity a interiéry letadel, lodí a vlaků nebo šití kožených a textilních potahů sedadel pro automobily.

Produktem **společnosti XY** je poskytování služeb. První z nich je rychlé vytváření prototypů a s tím související čtyři konkrétní činnosti:

- Aditivní výroba je vhodná pro výrobu jednotlivých komponentů tvořených pomocí 3D tisku, čímž lze snížit náklady na výrobu prototypových dílů až o 80 %.
- Vakuové lití, sloužící k vytváření odlitků součástí komplikovaných tvarů, se stěnami malé tloušťky nebo se záporným skosením. Výhodou je přesnost a rychlost výroby, zpravidla do několika dnů.
- Měření souřadnic je klíčovým faktorem zajišťujícím kvalitu výrobního procesu, především v případě produkce letadel, kdy je vyžadována vysoká preciznost.
- 3D optické skenování, jenž pomocí speciálního skeneru umožňuje z fyzického objektu vytvořit 3D počítačový model.

Druhou nabízenou službou jsou činnosti spojené s průmyslovou automatizací. Společnost mimo jiné na základě dlouholetých zkušeností disponuje odbornými schopnostmi zpracovat podrobnou technickou dokumentaci pro výrobu a následně za ní převzít odpovědnost.

V případě výpočetních analýz má firma k dispozici široké spektrum softwarů, prostřednictvím nichž jsou schopni provést statickou a dynamickou analýzu metodou konečných prvků, analýzy pevnosti a dynamické analýzy. V rámci aerodynamických a termodynamických analýz poskytují například: analýzy proudění vzduchu a optimalizace proudu vzduchu v kabině letadla, podporu letových testů a jiných certifikačních analýz,

aerodynamické analýzy letadel a mnoho dalších. V souvislosti s analýzou elektromagnetické kompatibility, která je nedílnou součástí pro zajištění bezpečnosti letu, zkušební inženýři nabízí řadu specializovaných výpočtů.

V neposlední řadě se firma rovněž zabývá průmyslovým designem, konkrétně designem interiérů letadel a automobilů, nebo jiných strojů a zařízení. Dále navrhují elektrické systémy v 3D nebo elektrické kabelování, instalují elektrické vybavení letadel a zpracovávají s tím spojenou dokumentaci.

6.1.2 Cena

Určování ceny v rámci **společnosti AE** se liší v závislosti na tom, zda se jedná o prodej letadel nebo realizace subdodávek komponent. Výroba jednoho letadla je poměrně náročný proces, který vyžaduje vysokou preciznost a nejvyšší možnou kvalitu zpracování, aby byla zajištěna jeho maximální bezpečnost. Právě z toho důvodu je cena letadla ovlivněna řadou faktorů a tvoří se na základě předešlé kalkulace režijních, výrobních a provozních nákladů. Nedílnou součástí tvorby konečné ceny letadla je zohlednění výrazného zvyšování cen materiálů a energií, aby společnost nevykazovala ztráty. Jelikož je prodej letadel ve většině případech zaměřen na celosvětový trh, k výsledné ceně se automaticky připočítává marže. Kromě již zmíněných faktorů se rovněž odvíjí od specifických požadavků zákazníka, které jsou při každém kusu letadla odlišné.

Výrobní proces letadel je velice nákladný a trvá relativně dlouhou dobu, a proto jsou vyráběna na zakázku pomocí záloh. Zpravidla je po zákazníkovi vyžadováno uhrazení zálohy již před samotným zahájením výroby, aby společnost měla dostatečné finanční prostředky pro nákup materiálů a mohla dle kapacitních možností začít co nejdříve vyrábět. V situaci, že by zákazníkovi v průběhu výroby došly peníze, dá se letadlo v jakékoliv fázi bokem a je od tohoto momentu na prodej.

Při stanovování ceny realizace subdodávek komponent je potřeba brát v úvahu, že každý stroj je odlišný, tudíž budou jiné režijní náklady, provozní náklady, amortizace, energie, hodinová sazba stroje, a mnoho dalších. Výjimku představuje jedno oddělení, kde se nachází produkty, které se již nevyrábí, ale nadále se běžně používají. Výrobky jsou pouze na doprodej, tudíž pokud by někdo koupil všechny zásoby, lze získat množstevní slevu.

Na cenotvorbě služeb **společnosti XY** se z velké části podílí režijní náklady, mezi něž kupříkladu patří licence softwarů, energie, pracovníci apod. Ačkoliv je cena nákladově orientovaná, dlouholeté zkušenosti společnosti umožňují oproti konkurenčním firmám

výslednou cenu dle svého uvážení navýšit. Ve výsledku jejich služby prodává značka. Nejprve mají firemní zákazníci výběrové řízení a posílají poptávku různým organizacím. Na základě ceny a jiných podmínek si zvolí, která pro ně bude nejvýhodnější. Pokud se jedná o cenu konkurence, v tomto specifickém odvětví ji nejsou schopni zjistit. Avšak díky dobrým obchodním vztahům mohou získat zpětnou vazbu, zda je jejich cenová nabídka oproti konkurenci přijatelná a případně přistoupit i na nějakou slevu.

6.1.3 Distribuce

V souvislosti s prodejem letadel **společnost AE** uplatňuje kombinaci přímých a nepřímých distribučních cest. Přímý prodej probíhá na základě předešlých schůzek, kdy si zákazník může pro bližší představu projít jednotlivé úseky výroby s key account managerem, někdy i generálním ředitelem, jednateli nebo obchodní ředitelkou. Vše záleží na velikosti zákazníka. Jelikož jsou ultralehké a lehká sportovní letadla menší, mohou si zákazníci konkrétní letadlo vyzkoušet, zda se do něho vejdu nebo potřebují větší model a následně se ním proletět.

Jako nepřímou distribuční cestu společnost využívá dealery, kteří jsou mezičlánkem mezi nimi a koncovým zákazníkem, přičemž zvýší dostupnost svého produktu a zaujmou větší okruh potencionálních zákazníků. Po více než dvou desítkách let společnost vytvořila rozsáhlou vlastní distribuční síť v 50 zemích světa. Výhodou je, že dealeri mají ve své zemi letecké školy, servisní střediska, náhradní díly společnosti a demonstrátory, tudíž si letadlo mohou také vyzkoušet. Dále znají místní poměry, jazyk a legislativu, čímž zákazníkovi pomůžou s následnou licencí, správou a registrací. Jelikož je to pro ně běžná záležitost, nemusí se tím zákazník příliš zatěžovat a urychlí tak složitý administrativní proces. Koupě letadla je poměrně drahá záležitost, a proto většina klientů upřednostňuje alespoň osobní setkání se zprostředkovatelem. Nutné základní úkony jsou zpravidla řešeny online, jakožto standard dnešní doby.

Dealeři mají se společností uzavřenou smlouvu, kde jsou přesně stanovené podmínky, kolik letadel ročně musí v konkrétní zemi prodat. Nejprve získají klienta a až následně společnost spočítá výslednou cenu, k níž se připočítá jejich marže. Smlouva je vždy pouze na určitou dobu a pokud určené podmínky nebudou splňovat, přeruší se.

V případě realizace subdodávek komponent je využíván pouze přímý distribuční kanál, jelikož se pohybují pouze na trhu s firemní klientelou, který se nazývá B2B. Společnost prodává své produkty a služby konečným zákazníkům (v tomto případě obchodním

společnostem) napřímo, prostřednictvím online platformy. Výhodou je, že na základě toho jsou schopni lépe porozumět jejich přáním a potřebám. **Společnost XY** využívá tentýž způsob, jelikož při poskytování služeb jako jsou výpočetní analýzy a návrhy interiérů v oblasti průmyslového designu se to jeví jako nejvhodnější volba.

6.1.4 Propagace

Výrazná propagace v oblasti vývoje a realizace subdodávek komponent není dle vyjádření odpovědných pracovníků zapotřebí, neboť poptávka po produktech firmy je značná, a naopak některé zakázky musí odmítat. Přehledné informace o nabízených službách a produktech jsou dostupné na oficiálních webových stránkách organizace. Pracovníci z obchodního oddělení mají k dispozici standardní materiály (prezentace, letáky v tištěné a elektronické podobě) a poté se případný zájem odvíjí od ceny a kvality. Osobní prodej na B2B trhu není převážně realizován, avšak při navazování nových, významných spoluprací je předem sjednaná schůzka žádoucí. S obchodními společnostmi komunikují obvykle pomocí e-mailové korespondence nebo telefonických hovorů.

Hlavní pozornost je zaměřena na marketingové aktivity spojené s prodejem letadel, jelikož na tak specifickém trhu nemusí běžné marketingové nástroje fungovat. Reklamu, jako jednu z hlavních marketingových nástrojů, **společnost AE** nevyužívá. Prostřednictvím tohoto způsobu komunikace nelze přímo oslovit skupinu zákazníků, které by koupě letadla mohla oslovit. To znamená, že klasické televizní médium, venkovní, rozhlasovou a tiskovou reklamu nelze z důvodu charakteru produktu použít.

Základní sociální sítě jako Facebook, Instagram nebo Twitter společnost používá, ačkoliv nepatří k primárním marketingovým nástrojům firmy. Ve značné míře je využívána profesionální sociální síť LinkedIn, která v současné době představuje důležitý nástroj, prostřednictvím něhož lze oslovit tu správnou komunitu. Všechny dříve zmíněné sociální sítě spravuje externí pracovnice, která výsledný obsah tvoří na základě materiálů připravených marketingovou specialistkou organizace. Příspěvky jsou přidávány pravidelně několikrát do týdne a informují širokou společnost o aktuálním dění ve firmě.

Vzhled a celkový obsah oficiálních webových stránek společnosti lze hodnotit velice kladně. Všechny základní informace o nabízených letadlech mají jednoduše dostupné a doplněné o reálné fotografie. Ke každému letadlu je také možné stáhnout si aktuální dokumentaci, která obsahuje katalogy, příručky a bulletiny pro bezpečný provoz a servis. V další sekci jsou abecedně roztříděné země světa, se kterými firma

navázala spolupráci. Na základě toho je možné dohledat, ve které konkrétní zemi dealeri působí, se stručným popiskem a kontaktními údaji.

Již přibližně dvacet let se společnost každoročně účastní předního světového veletrhu v Německu, který je zaměřen na všeobecné letectví. Možnost být jeho součástí představuje pro firmu určitou prestiž. Z toho důvodu výdaje s tím spojené tvoří největší část rozpočtu, který bývá na marketing vyhrazen. Veletrh se koná ve velké hale, kde si firma pronajímá kus plochy. Na místě je vždy k dispozici jeden letoun, který si mohou lidé prohlédnout a vyzkoušet. Jejich cílem je zaujmout samotné zákazníky, dealery, různé firmy vyrábějící náhradní díly nebo i letecké školy. Skuteční zájemci se mohou ozvat až po uplynutí delší doby. V minulém roce kupříkladu vzniklo nové partnerství s Mexikem, tudíž se jim znovu otevřely nové možnosti.

Neméně důležitým marketingovým nástrojem jsou pro společnost AE články v časopisech s leteckou tematikou, prostřednictvím nichž lze jednoduše zvýšit povědomí o jejich existenci a oslovit tak cílovou skupinu osob. Firma využívá možnost publikace v časopisem, které vychází v zemích po celém světě. Ve všech případech se jedná o placenou inzerci. Výhodou je poskytování zpětné vazby ze strany redakce, kdy pomocí e-mailové komunikace sdílí dosahy jednotlivých článků v různých oblastech.

6.2 Analýza rizik

Předmětem analýzy rizik je skórovací metoda s mapou rizik, která navazuje na marketingový mix a částečně si z něj čerpá informace. Tato metoda má za úkol nejprve marketingová rizika identifikovat a následně zhodnotit. Na základě toho lze určit, zda je konkrétní riziko potřeba ošetřit nebo přijmout. V závěru jsou nabídnuty případné návrhy na opatření.

6.2.1 Identifikace rizik

V první fázi analýzy rizik bylo nejprve potřeba na základě dostupných informací stanovit možná marketingová rizika. Na určení jednotlivých rizikových faktorů uvedených v tabulce č. 6, které mohou mít nepříznivý dopad na působení organizace, se podílely následující osoby:

- Marketingová specialistka organizace,
- Vedoucí této bakalářské práce, mj. podnikatel v oblasti marketingu,

- Student bakalářského studijního programu Management rizik, orientující se v problematice rizik a jejich adekvátního hodnocení.

Tabulka 6 Seznam rizikových faktorů (vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Možný důsledek
1.	Riziko bezpečnostní diskreditace firmy	Ztráta důvěry zákazníka.
2.	Překotné změny preferencí zákazníků při přijímání informací	Ztráta účinnosti současných marketingových nástrojů.
3.	Rozmělněnost dostupných marketingových nástrojů	Problematický targeting.
4.	Podcenění role plánování a monitoringu	Neefektivní řízení marketingových aktivit.
5.	Neadekvátní rozpočet na marketingové aktivity	Nedostatečná propagace.
6.	Omezenost trhu	Nízká poptávka, limitovaná možnost růstu.
7.	Změna veřejného mínění	Nezájem o nabízené produkty.
8.	Nedostatečně cílená reklama	Neoslovení zákazníka.
9.	Oficiální web pouze v anglickém jazyce	Ztráta potenciálního tuzemského zákazníka.
10.	Účinnější marketing konkurence	Snížení tržeb.

Výše uvedené rizikové faktory vznikly na základě metody Delphi, v rámci které se jednotliví hodnotitelé vyjadřovali samostatně, aby nemohlo dojít ke vzájemnému ovlivnění. Sběr dat od hodnotitelé a celkovou koordinaci zabezpečovala autorka práce.

6.2.2 Hodnocení rizik

V dalším kroku proběhl proces hodnocení rizik. U rizikových faktorů identifikovaných v předešlé podkapitole byla určena možnost výskytu a dopadu na stupnici 1-10, přičemž hodnota 1 představuje nejmenší riziko a hodnota 10 největší riziko. Ocenění rizika bylo vypočítáno na základě součinu skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí 1-100 a jsou barevně rozlišené dle tabulky č. 7. Pro objektivní posouzení jednotlivých rizikových faktorů se na hodnocení rovněž podíleli:

1. Výkonný ředitel organizace,
2. Vedoucí výroby organizace,
3. Vedoucí této bakalářské práce, mj. podnikatel v oblasti marketingu,
4. Autorka práce,
5. Marketingová specialista organizace.

Hodnoty určené marketingovou specialistkou organizace, uvedené ve sloupcích č. 5, nebyly do celkového výpočtu rizika použity. Vzhledem k odchylce odpovědí od ostatních působí toto řešení neprůkazně.

Tabulka 7 Stupnice hodnocení rizik (vlastní zpracování dle Doležala a kol., 2012)

Stupnice hodnocení rizik	
Hodnota rizika	Úroveň rizika
0-24,99	bezvýznamné
25-49,99	běžné
50-74,99	významné
75-100	kritické

Riziko bezpečnostní diskreditace firmy, uvedené v tabulce č. 8, představuje v tak specifickém odvětví poměrně velkou hrozbu. Ačkoliv na základě bodového hodnocení vyplývá, že zhoršení pověsti z důvodu rozšíření fám o (ne)bezpečnosti produktu není příliš pravděpodobné. V této souvislosti je kladen velký důraz na dodržování přísných norem a standardů v průběhu celého procesu výroby, zejména v oblasti kvality a bezpečnosti, aby byla zajištěna maximální bezpečnost a spolehlivost nabízených letounů. Nicméně pokud by zmíněné riziko nastalo, může mít značný negativní dopad. A proto v případě, kdy by se taková fáma rozšířila, je zároveň nutná (v souladu se zásadami krizové komunikace) okamžitá reakce managementu.

Tabulka 8 Ocenění rizika č. 1 (vlastní zpracování)

Člen analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	1	4	5	5	3	3,8
Dopad (1-10)	8	8	9	8	5	8,3
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						31,5

Rizikový faktor překotných změn preferencí zákazníků při přijímání informací je umístěn v tabulce č. 9. S tím úzce souvisí riziko ztráty účinnosti některých marketingových nástrojů. Podle hodnocení možnosti výskytu lze stanovené riziko jednoznačně zařadit jako běžně se vyskytující. Výslednou hodnotu rizika zvyšuje jeho potenciální dopad.

Tabulka 9 Ocenění rizika č. 2 (vlastní zpracování)

Člen analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	3	2	8	3	3	4
Dopad (1-10)	5	6	8	7	3	6,5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						26

S rychle se rozrůstajícím okruhem sociálních sítí je mnohdy obtížné zaujmout zákaznickou pozornost, jelikož každý z nich je konzumentem jiného digitálního marketingového nástroje. Existuje mnoho způsobů, kterými lze potenciální zákazníky oslovit, ale při velkém množství dostupných nástrojů může být komplikované zaujmout cílovou skupinu osob. Hodnocení rizikového faktoru je popsáno v tabulce č. 10, kdy možnost výskytu byla bodována převážně vysokými čísly.

Tabulka 10 Ocenění rizika č. 3 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	3	7	8	6	3	6
Dopad (1-10)	3	5	8	5	2	5,3
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						31,8

Za nejvýznamnější rizikový faktor je dle hodnocení považováno podcenění role plánování a monitoringu, vyplývající z formální úlohy marketingové strategie. Zmíněná skutečnost může vést k nedostatečné analýze trhu a konkurence, neadekvátnímu výběru zákaznických segmentů nebo chybné analýze výkonnosti různých procesů. Všechny tyto činnosti jsou klíčové k dosažení úspěšného podnikání, a proto bylo hodnocení pravděpodobného dopadu v tabulce č. 11 tak jednoznačné.

Tabulka 11 Ocenění rizika č. 4 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
--	----	----	----	----	----	-----------------------------

Možnost výskytu (1-10)	6	8	4	8	3	6,5
Dopad (1-10)	7	8	8	8	3	7,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						50,7

Efektivní propagace může pozitivně ovlivnit poptávku po nabízených produktech a službách. Nicméně pokud má firma malé marketingové oddělení a nedisponuje adekvátním rozpočtem na marketingové aktivity, může mít omezené možnosti propagace produktů a služeb na trhu kvůli nedostatku finančních prostředků na reklamu a propagaci. Z tabulky č. 12 lze vyčíst, že většina hodnotitelů bodovala obdobně a rizikový faktor řadí k těm závažnějším.

Tabulka 12 Ocenění rizika č. 5 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	6	8	5	8	3	6,8
Dopad (1-10)	7	4	6	6	2	5,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						39,4

Firma uspokojuje velmi úzkou a specifickou část trhu, ačkoliv bodové hodnocení v rámci tabulky č. 13 na rozdíl od jiných poukazuje na to, že lze rizikový faktor označit jako běžně se vyskytující. Kromě prodeje a vývoje letadel se zaměřuje také na jiné činnosti podnikání, které spolu souvisí a vzájemně se doplňují. Na základě toho je schopna zaměřit se i na další trhy.

Tabulka 13 Ocenění rizika č. 6 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	7	5	3	6	3	5,3
Dopad (1-10)	5	6	6	6	1	5,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						30,7

Riziko změny veřejného mínění v tabulce č. 14 souvisí se současným důrazem na ochranu životního prostředí a udržitelnost. To znamená, že pokud firma nebude schopna v dohledu několika let nabízet šetrnější alternativu produktů a služeb, může to do jisté míry ovlivnit

jejich poptávku. Dle výsledků hodnocení byl tento faktor označen jako běžné riziko, se kterým se setkává většina firem.

Tabulka 14 Ocenění rizika č. 7 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	5	6	3	7	2	5,3
Dopad (1-10)	3	7	5	5	2	5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						26,5

V dnešní době existuje mnoho online reklamních služeb, které podnikatelským subjektům umožňují inzerovat své produkty a služby prostřednictvím internetových vyhledávačů. Využitím těchto služeb lze jednoduše oslovit cílovou skupinu osob. Přesto nedostatečně cílená reklama uvedená v tabulce č. 15 byla na základě bodování označena jako nejméně významný rizikový faktor, jelikož žádná forma reklamy není součástí dosavadních marketingových aktivit firmy.

Tabulka 15 Ocenění rizika č. 8 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	5	3	3	4	2	3,8
Dopad (1-10)	3	3	8	4	2	4,5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						17,1

Průmyslový holding se zaměřuje především na zahraniční trh, a proto mít oficiální web pouze v anglickém jazyce považuje za dostačující. Jelikož se jedná o českou firmu, mnozí by mohli uvažovat nad tím, zda není potřeba vytvořit webové stránky také v českém jazyce. Avšak v současné době lze tuto myšlenku považovat za bezvýznamnou. V tabulce č. 16 je představeno hodnocení tohoto rizikového faktoru.

Tabulka 16 Ocenění rizika č. 9 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	10	10	10	10	1	10
Dopad (1-10)	2	1	2	2	1	1,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						18

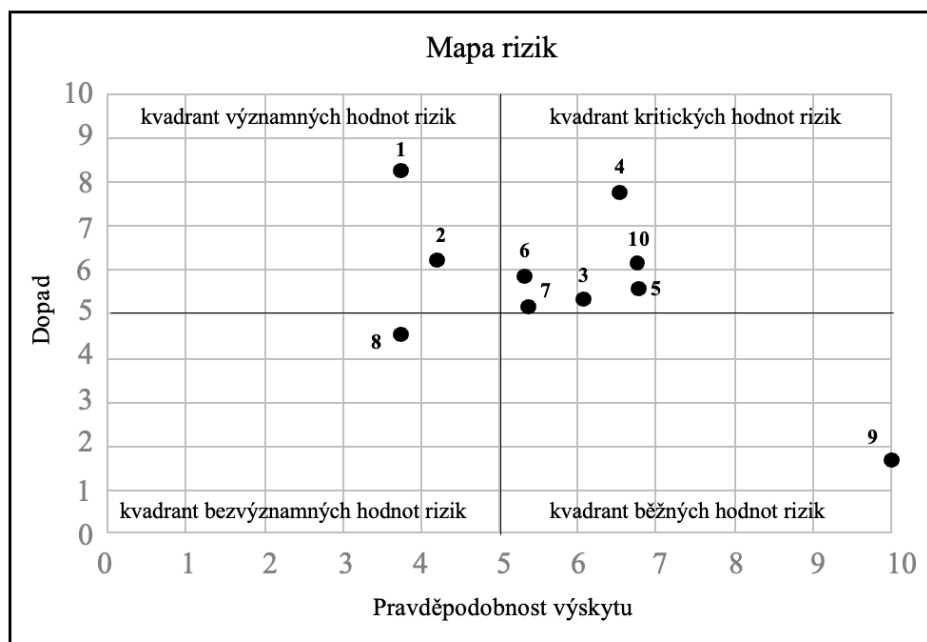
Jak již bylo zmíněno, marketingové aktivity firmy jsou z velké části zaměřeny na světový trh. Z toho vyplývá, že je vystavena poměrně vysoké konkurenci. Pro zvýšení povědomí o existenci firmy a jejich nabídkovém portfoliu je nezbytná úspěšná propagace. Proto je potřeba činnostem spojeným s marketingem věnovat zvýšenou pozornost. Není pochyb o tom, že riziko účinnějšího marketingu konkurenčních firem uvedené v tabulce č. 17 bylo vyhodnoceno jako stěžejní, ačkoliv ne všichni se na tomto tvrzení shodují.

Tabulka 17 Ocenění rizika č. 10 (vlastní zpracování)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1-10)	5	5	9	8	4	6,8
Dopad (1-10)	5	4	8	7	7	6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu						40,8

6.2.3 Mapa rizik

Pro grafické znázornění výsledných průměrných hodnot jednotlivých rizikových faktorů byla sestavena mapa rizik, rozdělená do čtyř kvadrantů. Z obrázku č. 4 lze vyčíst, že většina hodnocených rizik se umístila v kvadrantu kritických hodnot rizik.



Obrázek 4 Mapa rizik (vlastní zpracování)

6.2.4 Návrhy na opatření

Závěrem analýzy rizik byla navržena rámcová opatření ke snížení možného vzniku stanovených rizik a jejich potenciálního dopadu. Návrhy na opatření rizik, které byly dříve vyhodnoceny jako nejvýznamnější, budou podrobněji charakterizovány v kapitole č. 7.

Tabulka 18 Návrhy na opatření (vlastní zpracování)

Pořadové číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření
1.	Riziko bezpečnostní diskreditace firmy	Neustálé zlepšování kvality/bezpečnosti produktů a služeb, připravená komunikační strategie.
2.	Překotné změny preferencí zákazníků při přijímání informací	Zintenzivnění digitálního marketingu.
3.	Rozmělněnost dostupných marketingových nástrojů	Důkladná analýza zájmů zákazníka, průběžné sledování nových trendů a jejich aplikace.
4.	Podcenění role plánování a monitoringu	Lepší stanovení marketingové strategie.
5.	Neadekvátní rozpočet na marketingové aktivity	Zefektivnění marketingových aktivit, navázání spolupráce s investory.
6.	Omezenost trhu	Diverzifikace produktů a služeb, vyhledávání nových trhů.
7.	Změna veřejného mínění	Implementace ISO normy.
8.	Nedostatečně cílená reklama	Analýza trhu, využití marketingového mixu.
9.	Oficiální web pouze v anglickém jazyce	Přeložení webu do vícero jazyků.
10.	Účinnější marketing konkurence	Analýza konkurence, lepší propagace firmy, školení marketingového týmu.

7 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Na základě interakce marketingového mixu, využitého k analýze současného stavu, a skórovací metody s mapou rizik bylo identifikováno, resp. ohodnoceno deset marketingových rizik, které mohou organizaci nepříznivě ovlivnit. Konkrétnější návrhy na opatření byly dále zpracovány pouze u rizikových faktorů, které se umístily v kvadrantu kritických hodnot rizik.

Za nejvýznamnější rizikový faktor bylo označeno **podcenění role plánování a monitoringu**. V této souvislosti je doporučeno opětovné posouzení marketingové strategie firmy, načež lze navrhnout další postupy. Primárně je potřeba ověřit, zda je konkrétně určena odpovědnost za plánování a monitorování marketingových aktivit, které mimo jiné zahrnují analýzu trhu nebo výběr zákaznických segmentů. Pro ucelený přehled o preferencích a potřebách zákazníků, změnách na trhu nebo konkurenci, je nezbytné zajistit pravidelné shromažďování informací. Případné změny v těchto oblastech vyžadují důkladné prošetření a rychlou reakci.

Jestliže se jedná o **riziko účinnějšího marketingu konkurence**, prvním krokem v rámci jeho ošetření je analýza marketingových aktivit konkurenčních firem, jejich nabízených produktů a služeb. Na základě toho je možné určit, na čem by organizace měla zapracovat nebo zda není potřeba změnit způsob, jakým své produkty a služby prezentuje. Pokud bude kupříkladu zjištěno, že konkurence lépe využívá digitální marketingové nástroje, nabízí se školení a kurzy v oblasti online marketingu.

Lze říci, že **riziko neadekvátního rozpočtu na marketingové aktivity** může do jisté míry ovlivnit rozsah propagace produktů a služeb organizace. Jelikož je větší část finančních prostředků určena na činnosti spojené s každoroční účastí na veletrhu, využití dalších marketingových nástrojů bývá omezeno. Nástroje digitálního marketingu jsou z nákladového hlediska často výhodnější, a proto by neměly být přehlíženy. Přestože firma působí na trhu již několik desítek let, jejich výsledky hospodaření nejsou příliš příznivé. Tudíž by bylo vhodné provést důkladnější analýzu komunikačních kanálů a zamyslet se nad tím, zda není potřeba do oblasti marketingu více investovat. Také lze případně zvážit navázání spolupráce s investory.

V současné době existuje **mnoho dostupných marketingových nástrojů**, a proto může být obtížné oslovit konkrétní cílovou skupinu. V návaznosti na to je doporučována důkladná analýza zájmů potenciálních zákazníků. Dle výstupů analýzy je možné vybrat nejvhodnější

způsob předávání informací o nabízených produktech a službách nebo aktuálním dění v organizaci. Taktéž lze využít moderní nástroje a technologie, které prostřednictvím vyhledávaných slov nebo kliknutí sledují chování uživatelů na internetu a podle toho určí jejich preference.

Holding se pohybuje ve velmi specifickém odvětví, proto by měla neustále hledat nové tržní příležitosti. Navazování spolupráci s dealery v dalších zemích světa přináší široké spektrum možností.

Posledním relevantním rizikovým faktorem je **změna veřejného mínění**. Jestliže se jedná o samotný proces výroby letadel a realizace komponent subdodávek, je možné do budoucna zvážit implementaci systému environmentálního managementu dle normy ISO 14 001. Získáním této mezinárodně uznávané certifikace lze zlepšit image firmy a zajistit tak vyšší konkurenceschopnost. Ochrana životního prostředí je ve světě aktuální probíranou problematikou. A proto v zemích, které kladou vysoké nároky na udržitelnost a ochranu životního prostředí, to může zajistit větší povědomí o existenci firmy a zvýšení poptávky po produktu i službách.

ZÁVĚR

Hlavním cílem předložené bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řešení vybrané oblasti podnikatelských rizik v konkrétní organizaci. Následně na základě provedené analýzy navrhnout opatření k jejich ošetření.

Pro lepší pochopení tématu práce jsou v teoretické části blíže specifikovány termíny související s podnikáním. Na to plynule navázal popis podnikatelských rizik a jejich klasifikace, vývoj podnikatelského prostředí a charakteristika marketingových rizik. Dále byly popsány prvky marketingového mixu 4P, analýza rizik a její metody.

V praktické části byla nejprve věnována pozornost obecné charakteristice průmyslového holdingu. Pro ucelený přehled o současných marketingových aktivitách firmy se jevila jako nejvhodnější aplikace marketingového mixu 4P. Jednotlivé prvky marketingového mixu byly postupně popsány na základě informací, které marketingová specialista organizace v průběhu třech konzultací poskytla. Zjištěné poznatky v dalším kroku posloužily k identifikaci a hodnocení potenciálních marketingových rizik ve skórovací metodě. Pomocí průměrných hodnot možného výskytu a dopadu jednotlivých rizikových faktorů byla vytvořena mapa rizik. Následně byla navržena rámcová opatření ke snížení dopadu možných rizik.

Poslední kapitola praktické části obsahuje podrobnější popis námětů a doporučení ke snížení rizik, které se umístily v kvadrantu kritických hodnot rizik. Za nejvýznamnější riziko lze dle členů týmu považovat podcenění role plánování a monitoringu marketingových aktivit. Dále jako neméně důležité bylo vyhodnoceno riziko účinnějšího marketingu konkurence a neadekvátního rozpočtu na marketingové aktivity.

Zmíněné analýzy se účastnil pětičlenný tým hodnotitelů, což sice lze považovat za velmi omezený okruh, nicméně v tak specifickém odvětví je velmi složité najít odborníky, kteří by se ve specifických rizicích daného sektoru orientovali. Složení a odborné kompetence členů hodnotícího týmu by měly být zárukou relevantních výsledků.

Za hlavní přínos pro organizaci lze považovat objektivní zhodnocení současného stavu, identifikaci potenciálních marketingových rizik a s tím související návrhy na jejich ošetření. V průběhu zpracování mé bakalářské práce jsem mohla načerpat odborné a praktické vědomosti z oblasti marketingu, které budu moci využít v dalších letech mého studia.

Na základě výše uvedených výstupů, si dovoluji domnívat se, že cíl práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDONOV, Aleksandar, Georgi P. DIMITROV a Vasil TOTEV, 2021. *Impact of E-commerce on Business Performance*. TEM Journal. 10(4), 1558-1564 [cit. 2023-04-26]. ISSN 2217-8309. Dostupné z: doi:10.18421/TEM104-09
- BEKE, Grace O., 2018. *Demystifying McCarthy's 4 P's of the Marketing Mix: To Be or Not to Be*. European Journal of Business and Management Research. 3(4) [cit. 2023-04-26]. ISSN 2507-1076. Dostupné z: doi.org/10.24018/ejbmr.2018.3.4.14
- BHATTACHARYA, Abhi, Hanieh SARDASHTI a Ashkan FARAMARZI, 2022. *Marketing and bankruptcy risk: the role of marketing capabilities*. Journal of Strategic Marketing [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: doi:10.1080/0965254X.2022.2117398
- BRAGG, Steven M, 2019. *Enterprise risk management: practical applications*. Second edition. Centennial, Colorado: AccountingTools, 174 s. AccountingTools series. ISBN 9781642210095.
- BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ, 2017. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing, 158 s. ISBN 9788074182808.
- CISKO, Štefan a Jana ŠTOFKOVÁ, 2013. *Ekonomika podniku*. V Žiline: Žilinská univerzita, 468 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 9788055407562.
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 268 s. ISBN 9788074521324.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 507 s. Expert. ISBN 9788024728483.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert. ISBN 9788024742755.
- DVORSKÝ, Ján et al., 2021. *Differences in business risk effects on the future of SMEs due to Covid-19 pandemic*. International Journal of Entrepreneurial Knowledge. 9(2), 14-31 s. [cit. 2023-04-26]. ISSN 2336-2960. Dostupné z: doi:10.37335/ijek.v9i2.144
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada 299 s. Expert. ISBN 9788024751047.

GROSOVÁ, Stanislava a Olga KUTNOHORSKÁ, 2017. *Marketing: aplikace v chemii, potravinářství a farmacii*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 195 s. ISBN 9788075920034. Dostupné také z https://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/publikace?uid=uid_isbn-978-80-7592-003-4

HISRICH, Robert D. a Veland RAMADANI, 2017. *Effective Entrepreneurial Management*. Springer International Publishing, 230 s. [cit. 2023-04-26]. ISBN 978-3-319-50467-4. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-50467-4

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KOŠTURIÁK, Ján, 2016. *Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň*. Praha: PeopleComm, 275 s. ISBN 9788087917213.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 220 s. Expert. ISBN 978-80-271-2034-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMSSEN, 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley, 573 s. ISBN 978-1-119-48346-5.

POPOV, Georgi, Bruce K. LYON a Bruce HOLLICROFT, 2022. *Risk Assessment: A Practical Guide to Assessing Operational Risks*. Second edition. John Wiley & Sons. ISBN 9781119755920.

PRITCHARD, Carl L, 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 442 s. ISBN 978-1-4822-5845-5.

RAUSAND, Marvin a Stein HAUGEN, 2020. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Second edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 762 s. Statistics in practice. ISBN 1119377226.

ROCHA, Jorge, Sandra OLIVEIRA a César CAPINHA, 2020. *Risk Management and Assessment*. London, UK: IntechOpen [cit. 2023-04-26]. ISBN 978-1-83880-796-2.
Dostupné z:
https://mts.intechopen.com/storage/books/9256/authors_book/authors_book.pdf

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. Expert. ISBN 9788024746449.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 260 s. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VOLKOVA, Nelia et al., 2021. *Development trends of digital economy: e-business, e-commerce*. International Journal of Computer Science and Network Security. 21(4), 186-198 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: doi:10.22937/IJCSNS.2021.21.4.23

VRTANA, David, 2019. *Successful marketing strategy using offline marketing tools*. Proceeding Paper from the International Scientific Conference on Marketing Identity – Offline Is the New Online. Smolenica, Slovakia: NOV 05-06, 2019. ISSN 1339-5726.
Available at: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000684164400027>.

YOE, Charles E, 2012. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Boca Raton, Fla.: CRC Press, 561 p. ISBN 9781439857502. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=http://marc.crcnetbase.com/isbn/9781439857502>

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 166 s. ISBN 9788086929859.

COVID-19 boost to e-commerce sustained into 2021, new UNCTAD figures show, 2022. *Unctad.org*. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://unctad.org/news/covid-19-boost-e-commerce-sustained-2021-new-unctad-figures-show>

Loni vzniklo rekordních 112 000 podnikatelských subjektů, víc jich ale i zaniká, 2023. *Businessinfo.cz*. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/loni-vzniklo-rekordnich-112-000-podnikatelskych-subjektu-vic-jich-ale-i-zanika/?fbclid=IwAR3Bw2Sw2xiLAP0P9pYsxhStdEqm518-UQbbJxF8kN20P2YUTi8hvgmxFIM>

Podnikatelská rizika, 2015. *Managementmania.com*. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4C	Customer Value, Communication, Convenience, Cost
4P	Product, Price, Place, Promotion
B2B	Business-to-business
EAT	Výsledek hospodaření za účetní období
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces řízení rizik (Popov a kol., 2022)	25
Obrázek 2 Mapa rizik (Doležal a kol., 2009)	27
Obrázek 3 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace).32	
Obrázek 4 Mapa rizik (vlastní zpracování).....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rizika podnikání (Šafrová Drážilová, 2019)	14
Tabulka 2 Rizikové faktory (Doležal a kol., 2009)	27
Tabulka 3 Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory (Doležal a kol., 2009).....	27
Tabulka 4 Ekonomické výsledky společnosti XY (vlastní zpracování dle výročních zpráv)	33
Tabulka 5 Ekonomické výsledky společnosti AE (vlastní zpracování dle výročních zpráv)	34
Tabulka 6 Seznam rizikových faktorů (vlastní zpracování)	41
Tabulka 7 Stupnice hodnocení rizik (vlastní zpracování dle Doležala a kol., 2012)	42
Tabulka 8 Ocenění rizika č. 1 (vlastní zpracování)	42
Tabulka 9 Ocenění rizika č. 2 (vlastní zpracování)	43
Tabulka 10 Ocenění rizika č. 3 (vlastní zpracování)	43
Tabulka 11 Ocenění rizika č. 4 (vlastní zpracování)	43
Tabulka 12 Ocenění rizika č. 5 (vlastní zpracování)	44
Tabulka 13 Ocenění rizika č. 6 (vlastní zpracování)	44
Tabulka 14 Ocenění rizika č. 7 (vlastní zpracování)	45
Tabulka 15 Ocenění rizika č. 8 (vlastní zpracování)	45
Tabulka 16 Ocenění rizika č. 9 (vlastní zpracování)	45
Tabulka 17 Ocenění rizika č. 10 (vlastní zpracování)	46
Tabulka 18 Návrhy na opatření (vlastní zpracování).....	47