

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza podnikatelských rizik
Jiří Špás

Bakalářská práce
2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Špás**
Osobní číslo: **E11144**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**
Název tématu: **Analýza podnikatelských rizik**
Zadávací katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

Z á s a d y p r o v ý p r a c o v á n í :

Předmětem bakalářské práce bude analýza rizik spjatých s podnikáním vybrané společnosti včetně návrhu opatření pro jejich minimalizaci. Práce bude tvořena charakteristikou vybrané společnosti, analýzou podnikatelského prostředí, identifikací a zhodnocením potenciálních nebezpečí ohrožujících její činnost a návrhem způsobu řešení jednotlivých rizik.

Zásady:

- Rešerše relevantní odborné literatury.
- Formulace cíle práce a hypotézy, volba metod.
- Podnikatelská rizika.
- Charakteristika vybraného podniku a jeho rizik.
- Hodnocení podnikatelských rizik.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

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

Seznam odborné literatury:

HNILICA, J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

CHEVALIER, A. Rizika podnikání. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.

SMEJKAL, V. Řízení rizik. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

TICHÝ, M. Ovládání rizika. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Zdeněk Matěja


Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlášení

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.7.2014

Jiří Špás

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Zdeňku Matějovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady, připomínky a zajímavé nápady, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci.

Anotace

Předmětem bakalářské práce je identifikace a posouzení podnikatelských rizik vybrané společnosti, včetně návrhu opatření pro jejich minimalizaci. Práce definuje pojem riziko a pojmy s ním související. Charakterizuje vybranou společnost a podrobuje jí SWOT analýze a analýze 5F, výstupem kterých je návrh způsobu řešení jednotlivých rizik, kterým je podnik vystaven.

Klíčová slova

Riziko, Analýza rizik, SWOT analýza, analýza 5F

Title

Analysis of business risks

Annotation

Subject of this thesis is to identify and assess business risks of the selected company, including the suggestion of measures to minimize them. This work defines the notion of risk and related concepts. It characterizes the selected company, subjecting it to SWOT analysis and analysis 5F, the output of which is to design solutions to the various risks to which the company is exposed.

Keywords

Risk, Risk analysis, SWOT analysis , analysis 5F

Obsah

Úvod	10
1. Riziko	11
1.1. Definice rizika	11
1.2. Základní pojmy a definice v rámci řízení rizik	13
1.3. Podnikatelská rizika	16
1.4. Klasifikace rizik	16
1.4.1. Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky	17
1.4.2. Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků	18
1.4.3. Rizika působící na podnik	19
1.5. Měření rizik	22
2. Pojem, postup a metody analýzy rizik	24
2.1. Analýzy rizik	24
2.2. Postup analýzy rizik	25
2.3. Metody identifikace rizik	27
2.4. Stanovení významnosti rizik	28
3. Společnost Model Plast s. r. o.	31
3.1. Mise	32
3.2. Vize	33
3.3. Strategické cíle firmy	34
3.4. Současné strategie firmy	35
4. SWOT analýza	37
4.1. SWOT analýza - Vnitřní prostředí	38
4.2. SWOT analýza - Vnější prostředí	39
4.3. SWOT analýza v podniku Model Plast s. r. o.	39
4.3.1. Silné stránky	40
4.3.2. Slabé stránky	41
4.3.3. Příležitosti	42
4.3.4. Hrozby	43
4.3.5. Výsledek a hodnocení SWOT analýzy	44
5. Analýza 5F	46
5.1. Pět sil působících v analýze 5F	47

5.1.1.	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	47
5.1.2.	Substituty	49
5.1.3.	Vyjednávací síla odběratelů	49
5.1.4.	Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
5.1.5.	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	51
5.2.	Analýza 5F v podniku Model Plast s. r. o.	51
Závěr	54
Seznam použité literatury.....		57

Úvod

Tato bakalářská práce má za cíl identifikovat a posoudit rizika vybrané společnosti. Konkrétní vstupní informace jsou získány skrze podrobení podniku Model Plast s. r. o. SWOT analýze a analýze 5F. Těmito analýzami práce identifikuje ta nejzávažnější rizika a posléze je analyzuje tak, aby se ze získaných informací dali vyvodit možné postupy jak tato rizika odstranit nebo alespoň minimalizovat.

Práce je rozdělena do 5 kapitol, přičemž první kapitola se bude věnovat riziku jako pojmu a problematice s ním související. Krom pojmu riziko zde budou definovány pojmy aktivum, zranitelnost, hrozba a protiopatření. Dále se tato kapitola bude snažit naznačit způsoby jak je možné na riziko nahlížet a jakými způsoby je možné jej dělit. V závěru této kapitoly bude uvedeno, jak je možné rizika měřit.

Druhá kapitola se věnuje možným způsobům analýzy rizik. Podrobně rozebírá průběh těchto analýz a jak je tyto analýzy posléze možné různými způsoby kvantifikovat a určit jejich významnost tak, aby mohly být vyvozeny závěry, které povedou k odstranění nebo popřípadě minimalizaci těchto rizik.

Třetí kapitola bude popisovat podnik Model Plast s. r. o., jeho misi, vizi, současnou strategii a prostředí ve kterém se podnik pohybuje a bude se tak snažit zasadit podnik do kontextu rizik, které na něj v jeho oboru podnikání působí.

Ve čtvrté kapitole bude na podnik aplikována SWOT analýza, budou charakterizovány silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby, s kterými se podnik aktuálně potýká. Jednotlivé prvky budou kvantifikovány tak, aby z nich bylo možné vyvodit potřebné závěry. V závěru této kapitoly budou jednotlivé prvky SWOT analýzy vyhodnoceny a bude navrhnout směr, který by mohl vést k zlepšení těch prvků, které se ukázaly být nejpálčivějšími.

Pátá kapitola se bude věnovat analýze 5F, která bude analyzovat podnik z hlediska rizik vyskytujících se v prostředí, ve kterém podnik působí. Jednotlivé síly působící na podnik budou postupně analyzovány a v závěru kapitoly potom bude uveden návrh pro možné zlepšení.

1. Riziko

Každý podnikatelský subjekt stejně jako každý jednatel se při své činnosti setkává s různými druhy nebezpečí a riziky. Tyto nebezpečí nebo rizika mohou podnikatelským subjektům stejně jako každému jednotlivci způsobit značné škody či ztráty. Zvláště pak v současnosti, v době rostoucí globalizace, vývoje vědy a provázanosti podnikatelského prostředí je důležité a nezbytné, aby se podnikatelský subjekt dokázal s rizikem vypořádat, identifikovat ho, pracovat s ním, eliminovat a kontrolovat rizikové oblasti.

V následujících podkapitolách budou teoreticky definovány základní pojmy, které souvisejí s pojmem riziko, analýzou a řízením rizik. Dále v budou v kapitolách popsány pojetí a význam rizika, možnosti měření rizika a bude definován pojem řízení rizik. [9]

1.1. Definice rizika

K pojmu riziko neexistuje jedna samostatná definice, která by byla všeobecně uznávána. Vznik pojmu riziko je datován údajně v 17-tém století, kdy se objevilo v souvislosti z mořeplavbou. Pojem „risico“ je v italštině označován jako úskalí nebo překážka, kterému se museli námořníci vyhnout.

Další starší definice hovoří o tzv. „vystavení nepříznivým vlivům či okolnostem také byl tento pojem označován jako význam odvahy či nebezpečí.“

Dnes je pojem riziko obecně znám jako nebezpeční vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, popřípadě neúspěchu v podnikání. Terminologie řízení rizik se v současnosti ustálila a stává se součástí managementu společností. [11]

Další možné současné definice pojmu riziko:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných od očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- Nebezpeční negativní odchylky od cíle

- Nebezpeční chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty či zisku

V ekonomické a technické literatuře se nejčastěji setkáváme s definicí „Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“.

Ve finanční teorii definujeme riziko jako „kolísavost finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů“.

S rizikem je také spjaté podnikání, v dnešní době neexistuje podnikatelský subjekt, který by nebyl vystaven nějakému riziku. Riziko podnikatelského subjektu může být definováno jako „riziko, které představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu (podniku), a to v důsledku anomálie (poruchy) v jeho běžném normálním vývoji“

Podnikatelské riziko má dvě strany:

- 1) Pozitivní – očekávání vyššího zisku, hospodářského úspěchu, uplatnění na trhu, konkurenceschopnost atd.
- 2) Negativní – nebezpečí horších hospodářských výsledků, nízké poptávky na výrobky či služby následné ztráty a případného bankrotu atd.

Každý jedinec má k riziku jiný vztah a hodnocení rizika je částečně ovlivněno subjektivním vnímáním každého jednotlivce. Někdo riziko vyhledává a jiný se mu snaží co nejvíce vyhnout. Co se týká vnímání rizika v podnikatelském subjektu, obecně se uvádějí tři přístupy podnikatele k riziku. [11]

- 1) Averse k riziku – podnikatel či podnikatelský subjekt se sklonem k averzi se snaží vyhýbat rizikovým projektům a snaží preferovat jiné podnikatele, služby či projekty, které zaručují dobré výsledky bez nebo minimálním rizikem. Často i za cenu vyšších nákladů.

2) Sklon k riziku – podnik se sklonem k riziku aktivně vyhledává nebezpečí, protože se tím snaží o využití spekulativních rizik. Vybírá se tedy projekty s vyšším rizikem a očekává od nich vyšší zisk. Obecně je známá teorie, že vyšší riziko může znamenat vyšší zisk, ale je nutné si přiznat, že je tu i druhá strana mince a to je možná vyšší ztráta.

3) Neutrální postoj – rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku [6]

1.2. Základní pojmy a definice v rámci řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, které pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizuje. [11]

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Management řízení rizika využívá principu zpětné vazby nebo predikační vazby.

Řízení rizik zpravidla zahrnuje:

- Analýzu rizik
- Výběr strategie rozhodování o riziku
- Monitorování a dokumentace výsledků

V teorii řízení rizik se používají pojmy, jako jsou aktivum, hrozba, zranitelnost, protiopatření a riziko, které je nutné blíže definovat.

Aktivum

Aktiva je jedním ze základních pojmů účetnictví jako takového. Aktiva představují v účetnictví

všechno, co účetní jednotka vlastní a v budoucnu jí to přinese ekonomický prospěch. Zjednodušeně řečeno jsou aktiva vše co má pro konkrétní podnik určitou hodnotu, můžeme je označit jako majetek podniku. Dle účetnictví se dělí na Hmotná (stroje, budovy, nemovitosti) a nehmotná (software, autorská práva, patenty) Hodnota aktiva je možné vyjádřit buď objektivně (pořizovací cena) nebo subjektivně. Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva. Tu je možné vyjádřit buď objektivně (např. pořizovací cenou) nebo subjektivně (podle důležitosti aktiva pro podnikatele). Hodnota aktiva se mění v závislosti na úhlu pohledu hodnocení a může být zmenšena působením hrozby. [11]

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:

- pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
- rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).

Hrozba

Hrozba (neboli nebezpečí) je síla, událost, aktivita nebo osoba, která může způsobit podnikatelskému subjektu škodu či ztrátu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, změna kursu měny apod. Škoda, kterou způsobí hrozba při působení na aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby je možné určit podle absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků dané škody. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Ta se hodnotí podle následujících faktorů:

- nebezpečnost – schopnost způsobit škodu,
- přístup – pravděpodobnost působení hrozby na aktivum,
- motivace - zájem ohrozit aktiva.

Zranitelnost

Zranitelnost je vlastnost aktiva, která umožňuje uplatnění hrozby. Vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- citlivost - náchylnost aktiva na poškození danou hrozbou,
- kritičnost - důležitost aktiva pro podnikatelský subjekt.

Protiopatření

Jako protiopatření můžeme označit cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo zmírnit následky vzniklé škody.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Mezi náklady na protiopatření je možné zařadit náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Náklady i efektivita jsou důležitými parametry při výběru protiopatření. Optimálním řešením je protiopatření s vysokým účinkem a nízkými náklady.

Riziko

Ve smyslu předchozích definic riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby a je snižována pomocí protiopatření. Při návrhu protiopatření je důležité, aby náklady vynaložené na snížení rizika byly přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod vzniklých dopadem hrozby). To vede ke stanovení referenční úrovně rizika, tedy hranice míry rizika, která určuje, zda se bude rizikem podnik zabývat nebo ne. Měla by být stanovena na takové úrovni, aby byl dopad hrozby zanedbatelný. Riziko nižší než je referenční úroveň se prohlásí za zbytkové riziko a nepodnikají se proti němu žádná protiopatření. [11]

1.3. Podnikatelská rizika

Podnikatelská rizika je pojem zahrnující všechna rizika, která mohou výrazně ovlivňovat podnikání. A to tak že mají výrazný vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. Podnikání jako takové přináší řadu rizik. Hned první riziko je samotné rozhodnutí o podnikání (jakým způsobem podnikat, v jakém odvětví podnikat, na jakém území podnikat). Dalším rizikem je rozhodnutí o vzniku podniku (způsob založení organizace) a během podnikání vznikají rizika celou řadu rozhodnutí o vývoji organizace, zavedení nových výrobků nebo služeb na trh či finančních prostředcích organizace.

Dá se tedy říci, že podnikání je vysoce rizikové. Největší podnikatelská rizika jsou již zmíněné rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků. Při jakémkoliv neúspěchu jsou vynaložené náklady ztracené. Takové náklady nazýváme utopené náklady. Naopak při úspěchu může mít organizace velký zisk. A právě to vyvažuje podstoupené riziko. Podnikatelské riziko může být o to větší, pokud je na financování aktivit organizace použit cizí kapitál. Podnik podstupuje riziko zadlužení, které pak musí způsobem vyrovnat.

Pomocí snížit podnikatelská rizika může dobře sestavený podnikatelský plán a získání dobrých informací o stavu organizace a o situaci na trhu na kterém organizace funguje či na který se chystá vstoupit. Rovněž je důležitá intuice podnikatele nebo top managementu a další schopnosti a okolnosti v průběhu realizace podnikatelského záměru. Pro snížení finančních dopadů podnikatelských rizik se v praxi využívá pojištění podnikatelských rizik.

1.4. Klasifikace rizik

Stejně jako existuje mnoho definic pojmu riziko, existuje i mnoho kritérií podle kterých můžeme tyto rizika třídit a kategorizovat. Správné kategorizování rizik je při řízení podnikatelského subjektu velmi důležitým procesem, protože díky němu můžeme konkrétní riziko lépe identifikovat, popsat a dostat o něm lepší představu a lépe volit prevenci nebo se popřípadě proti němu lépe bránit.

1.4.1. Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky

V současné době existuje široká škála rizik a u každého lze pozorovat odlišné vlastnosti a charakteristiky. Mohou být rozděleny do následujících skupin. [9]

1) **Interní a externí** – již z názvu této skupiny je patrné, že rizika mohou být zapříčiněny buď podnikem samotným tzv. interní riziko (např. vysoké vstupy do výroby s tím spojené vysoká cena vůči konkurenci, nereagování na stav poptávky a trhu), popř. je důvodem rizika zapříčiněno okolím podniku tzv. externí riziko (např. změna politického systému v zemi, do které podnik expeduje hlavní podíl své výroby)

2) **Ovlivnitelná a neovlivnitelná** – na ovlivnitelná rizika může management podniku popř. i podnikatel reagovat popř. působit. Snažit se jej ovlivnit ve svůj prospěch popř. i využít ve svůj prospěch. Neovlivnitelná rizika se nedají nijak ovlivnit a působí nezávisle na vůli managementu podniku popř. podnikatele.

3) **Předvídatelná a nepředvídatelná** – v případě předvídatelného rizika je management popř. podnikatel schopen riziko odhadnout jestli riziko nastane a je možné ho předvídat (např. Zásadní změny na finančním trhu). U nepředvídatelných rizik nelze určit, zda se projeví (ekonomická krize)

4) **Hmotná a nehmotná** – Hmotné riziko je měřitelné, můžeme je změřit, vypočítat, nacenit. Nehmotná rizika souvisejí s dušením činností, často se označují jako psychologická rizika.

5) **Skutečná či spekulativní** – skutečné riziko (čisté riziko) je vázán na události u kterých je vždy nepříznivý výsledek. U spekulativních rizik se pracuje se záměrem motivovat z určitého rizika zisk.

6) **Systematická a nesystematická** – systematická rizika jsou takové, které se mění v závislosti na vývoji ekonomiky a ohrožují všechny nebo většinu podnikatelských subjektů na trhu. Nesystematická rizika se vztahují pouze na konkrétní podnik či podnikatelské obory či projekty.

7) **Pojistitelná či nepojistitelná** – pojistitelná rizika jsou takové rizika, které pojišťovny jsou ochotny převzít. Jedná se o peněžní přenesení rizika na třetí osoby. Nepojistitelná rizika nelze pojistit a případné ztráty jdou na vrub konkrétního subjektu.

1.4.2. Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků

Z pohledu organizací bývá nejdůležitější klasifikace rizik podle jejich věcného obsahu. Je to z toho důvodu, že rizika jsou řazena podle toho, do jakých oblastí fungování organizace zasahují. [9]

- a) **Výrobní rizika.** Výrobní rizika jsou zejména determinována omezeností a kvalitou výrobních zdrojů, které mohou ohrozit úspěšný průběh výrobního procesu a tím i konečný výsledek. Příčinou výrobních rizik mohou být rizika dodavatelská, operační rizika atd.
- b) **Technologická rizika.** Tato rizika jsou spojena s možností neúspěchu aplikace výsledků vědecko-technického rozvoje.
- c) **Ekonomická rizika.** Tato rizika jsou spojena zejména se změnou nákladů (např. růstem cena materiálu, nafty, energie). Mohou způsobit překročení plánovaných nákladů a snížení hospodářského výsledku popř. ztrátu
- d) **Finanční rizika.** Finanční rizika jsou spojeny z kapitálovou strukturou podniku a dostupností zdrojů. Také do finančního rizika můžeme zařadit změny úrokové sazby a měnových kurzů.
- e) **Tržní rizika.** Tržní rizika jsou spojena a hlavně ovlivněna úspěšností prodeje výrobků či služeb podniku. Mezi tyto rizika patří zejména poptávkové riziko a cenové.
- f) **Kreditní rizika.** Kreditní rizika jsou ovlivněna především platební neschopností odběratelů, případně i státu, kde konkrétní organizace působí.
- g) **Politická rizika.** Tyto rizika jsou zejména způsobena politickou situací daného státu,

kde společnost působí (válka, změna politického systému)

h) Legislativní rizika. Jsou ovlivněna hlavně hospodářskou a legislativní politikou vlády. Negativní vliv na podnik mohou mít nestabilní daňové zákony, vysoká administrativní nároky dané zákonem, atd.

i) Rizika spojená s lidským činitelem. Jako významné riziko spojené s lidským činitelem lze uvést jednání managementu, který je pro chod podniku velmi důležitý

j) Informační rizika. Mezi tyto rizika se řadí firemní informační systém, software.

k) Environmentální rizika. Tyto rizika ovlivňují např. náklady na odstranění škod na životní prostředí,

l) Zásahy vyšší moci. Jedná se o rizika jako jsou například mimořádné události (živelné pohromy, průmyslové havárie atd.)

1.4.3. Rizika působící na podnik

Tato kapitola bude pojednávat o všech rizicích kterým je podnik více či méně vystaven. V praxi se dělení na druhy podnikatelských rizik také využívá a to právě za účelem lepší možnosti volby jednotlivých druhů nástrojů pro eliminaci konkrétních rizik. Dělení podnikatelských rizik se takřka v každé publikaci ať už více či méně liší. Proto byla pro tuto práci zvolena mutace několika nepatrně odlišných dělení rizik, která se nejlépe hodí pro podnik vybraný pro tuto práci. Dělení pak vypadá následovně:

Provozní rizika

Jedná se zejména o rizika, která vyplývají z výpadku plynulého provozu či poruchy. Můžeme mezi ně zařadit například výpadky elektrické energie, různé poruchy či havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky zpomalena nebo úplně zastavena výroba. Dále do tohoto typu rizik patří náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa.

U provozních rizik je velice důležitá prevence, tzn. se snažit těmto rizikům předcházet, při tom se ovšem mohou vyskytnout sekundární rizika. Pokud i přes provedená preventivní opatření dojde k havárii nebo jiné aktivaci rizika, je nutné se intenzivně věnovat odstranění

veškerých důsledků, a pokusit se minimalizovat dopad související se zpomalením či přerušением výroby.

Ekonomická a finanční rizika

Zahrnují rizika ovlivňující veškeré ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi jedny z nejvýznamnějších. Jedná se o rizika spjatá s hospodařením podniku a řízením jeho ekonomiky, i s chybami v jiných oblastech podniku a dále také faktory vně podniku.

Uvnitř podniku mohou tato rizika nastat především nevhodným finančním řízením včetně všech důsledků s ním spojených. Což může být například finanční ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd. Dalším rizikem může být nastavení nevhodného systému vnitropodnikového řízení a řízení jiných oblastí podniku, především v otázce efektivnosti výroby.

Vně podniku se potom jedná především o podmínky, které mohou bránit podnikání. Ty mohou být politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U ekonomických a finančních rizik je důležité stejně jako u provozních rizik klást důraz na jejich prevenci.

Tržní rizika

Tržní rizika (nebo také obchodní rizika) je pojem, který se zabývá riziky spojenými s úspěšností podniku na trhu.

Do těchto rizik můžeme zařadit například rizika poptávková a prodejní, rizika spjatá s potřebami spotřebitelů a chováním konkurence.

Marketingová rizika

Pojem marketingová rizika označuje rizika spojená se správným zvolením marketingových cílů a správným zacílením marketingových aktivit

V praxi se rizika mohou objevovat například skrze špatně zvolené marketingové kampaně nebo tržní segmentaci, s nevhodně zvoleným produktem nebo špatným odhadem vývoje trhu.

Sociální rizika

Sociální rizika jsou rizika spojená s chováním a jednáním lidí. V praxi se dělí na následující rizika:

Manažerská rizika

To jsou rizika související s nesprávnými rozhodnutími manažerů a vlastníků podniku

Sociálně patologická rizika

Sociálně patologická rizika jsou převážně podvody či krádeže.

Skupinové hrozby

To mohou být např. masové přesuny potenciálních zaměstnanců z míst se špatnou hospodářskou situací, přírodními katastrofami nebo různými jinými konflikty

Legislativní rizika

Pojem Legislativní rizika označuje rizika spojená s legislativní úpravou týkající se podnikání. Jedná se především o nové zákony a změny stávajících zákonů a norem a veškeré negativní důsledky, které z nich mohou plynout.

Politická rizika

Pojem Politická rizika označuje rizika spojená se změnami státního zřízení a vládní orientace. Jedná se především o války, terorismus, stávky, nepokoje a politická rozhodnutí, znárodnění, zestátnění, podpory a omezení podnikání v konkrétní zemi.

Projektová rizika

Projektová rizika zahrnují ty druhy rizik, která mohou nějakým způsobem ohrozit podnikový projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která mohou ohrozit vytyčené cíle, čas a náklady projektu. Projektová rizika se nejčastěji mohou objevit kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci zaměstnanců pracujících na projektu a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek.

Řízení projektových rizik je v praxi soustavná činnost, jejichž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu jakýchkoliv rizik nebo snížit dopad těchto rizik v průběhu projektu.

Řízení projektových rizik se odehrává ve čtyřech provázaných fázích. Tyto fáze jsou:

- Identifikace projektových rizik (Provádí se ve fázi plánování projektu jako součást plánu projektu)
- Zhodnocení projektových rizik
- Zvládnutí projektových rizik (Snížení těchto rizik na akceptovatelnou úroveň)
- Monitoring potenciálních projektových rizik

V praxi je klíčová především prevence rizik ve fázi plánování a schopnost manažera projektu včas identifikovat rizika a svým působením tak předejít veškerým případným problémům. Důležitá je rovněž schopnost zvládat změny v průběhu projektu, které jsou právě nejčastějším zdrojem projektových rizik.

Ekologická rizika

v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s ekologií. Jedná se například o emise a znečištění vod, půdy a ovzduší, úniky nebezpečných látek, působení ozónové díry.

Bezpečnostní rizika

Bezpečnostní rizika jsou pojmem, který označuje rizika spojená s bezpečností osob, aktiv a informací. Patří sem tyto skupiny rizik:

Personální bezpečnost - poškození majetku, zdraví a života osob, ochrana osobních údajů

Fyzická bezpečnost - poškození zařízení, narušení objektů a systémů

Informační rizika - narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití či poškození dat

1.5. Měření rizik

Měření velikosti rizik je jednou nejproblematictějších avšak nejdůležitějších složkou procesu analýzy rizik a řízení rizik v podniku. Velikosti rizika můžeme vyjádřit prostřednictvím číselných neboli kvantitativních charakteristik rizik nebo pomocí popisných neboli kvalitativních charakteristik rizika. Tyto dvě možnosti vyjádření velikosti rizika jsou popsány níže. Kvantitativními charakteristikami rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika konkrétního podnikatelského subjektu. Určení kvantitativního rizika vyžaduje kvantitativní charakter (kritéria) vzhledem ke kterému se riziko určuje a znalost jeho rozdělení

pravděpodobnosti. Jako číselné míry rizika slouží pravděpodobnost, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient a Value at Risk (VaR). Jako číselné míry rizika mohou sloužit pravděpodobnost a rozdělení pravděpodobnosti, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient a Value at Risk (VaR). [13]

Pravděpodobnost a rozdělení pravděpodobnosti – Stejně jako je mnoho definic na pojem riziko existuje i mnoho různých definic na slova pravděpodobnost. Nejvíce používaný jsou ale klasické a statistické definice. Za nejčastěji používané rozdělení náhodných veličin je označováno Binomické rozdělení, Poissonovo rozdělení, Alternativní rozdělení, exponenciální rozdělení atd.

Rozptyl – jedná se o střední hodnotu kvadrátů odchylek od střední hodnoty. Odchylku od střední hodnoty, která má rozměr stejný jako náhodná veličina, zachycuje směrodatná odchylka. · Směrodatná odchylka – Tento ukazatel patří stejně jako rozptyl mezi míry absolutní variability. Směrodatná odchylka je definována jako odmocnina rozptylu.

Variační koeficient – Jedná se o ukazatel míry relativní variability. Jedná se o poměr směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Variační koeficient je bezrozměrné číslo, jeho stonásobek udává variabilitu v procentech.

Value at Risk (VaR) – (přeloženo jako hodnota v riziku). Je jednou z kvantitativních metod používaný hlavně v bankovníctví a pojišťovnictví k řízení rizika. Jedná se hlavně o statistický odhad udávající nejhorší ztrátu, ke které může dojít s určitou pravděpodobností v určitém budoucím období.

2. Pojem, postup a metody analýzy rizik

Obecně platí, že pokud chce jednotlivec nebo podnikatelský subjekt něco řídit, popřípadě ovládat, musí danou věc nejprve důkladně popsat a pochopit. Jinak tomu ani není v případě řízení rizik. Sebevětší úsilí vynaložené v procesu řízení rizik nemůže nahradit chyby, které byly udělány v průběhu jejich analýzy. Právě problematice analýzy rizik podnikatelských subjektů bude věnována tato kapitola.

Jednotlivé podkapitoly nejprve objasní pojem analýza rizik, následně popíší postup, vztahy a souvislosti analýzy rizik podnikatelských subjektů. Dále budou dvě samostatné podkapitoly věnovány metodám identifikace rizik a stanovení jejich celkové významnosti.

2.1. Analýzy rizik

Analýza rizika věcně i časově předchází fázi řízení rizika. Analýza rizika integruje dva hlavní procesy, kterými je identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti. Níže je uvedena definice pojmu analýza rizika.

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení jejich závažnosti.“

Proces analýzy rizika se u jednotlivých autorů významně liší. Dají se zde však najít některé shodné vazby.

Příklad jednoho z možných postupů podnikatelského subjektu ve vztahu k analýze rizik :

1. Identifikace aktiv. Tato fáze zahrnuje vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
2. Stanovení hodnoty aktiv. V této fázi se především jedná o určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci nebo chování subjektu.
3. Identifikace hrozeb a slabin. Tato fáze zahrnuje určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.

4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Tento krok zahrnuje určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

2.2. Postup analýzy rizik

Vzhledem k velkému množství rizik, jejich odlišné pravděpodobnosti vzniku a dopadu na podnikatelský subjekt vzniká potřeba rizika třídit, ohodnocovat a zaměřit se na řízení těch klíčových. Níže je uveden příklad jednoho z možných postupů, který popisuje obecné činnosti, které se v průběhu analýzy rizik zpravidla provádějí.

Podnikatelský subjekt většinou neřeší pouze jedno riziko, ale zabývá se obvykle větším počtem rizik. Ta představují pro daný subjekt hrozbu a je nutné provést jejich analýzu a následně navrhnout řešení. Nejdříve je ale nutné vysvětlení vztahů a souvislostí v analýze rizik. Mechanismus uplatnění rizika probíhá takto:

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a způsobí škodu na aktivu.
- Aktivum motivuje svou hodnotou útočnicka k aktivaci hrozby. Před hrozbou jsou aktiva chráněna protiopatřeními. Pokud dojde k působení hrozby, vyznačuje se aktivum určitou zranitelností vůči hrozbě.
- Protiopatření chrání aktiva, pomáhá odhalit hrozby, zmírňuje jejich následky působení hrozby na aktivum nebo brání jejich projevu.

Na počátku analýzy rizik je potřeba stanovit, jaká aktiva do analýzy zahrneme a jaká ne. K tomu slouží hranice analýzy rizik, která odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice analýzy se vychází zejména ze záměrů managementu.

Dále následuje identifikace aktiv a stanovení jejich hodnoty. Identifikace spočívá v sepsání všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik. Posuzování hodnoty aktiv je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Hodnota aktiva se obvykle stanovuje podle nákladů, které byly vynaloženy na jeho pořízení (pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena). Pokud aktivum přináší firmě zisky, vychází jeho hodnota z výnosů. Do hodnoty aktiva se také promítá to, zda je aktivum jedinečné nebo jednoduše nahraditelné. Aktiv je ve firmě velké množství, proto lze snížit jejich počet seskupením aktiv podle různých

hledisek. Aktiva se mohou seskupit podle ceny, účelu, kvality apod. a vytvoří tak skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi. Každá skupina potom vystupuje pouze jako jedno aktivum. [9]

Po identifikaci aktiv následuje identifikace hrozeb a jejich analýza. Mezi hrozby řadíme ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv podniku. Při identifikaci hrozeb se vychází z tzv. seznamu hrozeb. Tento seznam lze sestavit podle literatury, odvodit z vlastních zkušeností, z analýzy subjektu apod. Hrozby lze identifikovat například podle zdroje nebezpečí. Tím může být člověk, to znamená, že zdroj nebezpečí má původ v lidském jednání (např. technologická nebezpečí, nebezpečí odcizení aj.). Druhým zdrojem nebezpečí je příroda, sem spadají zejména živelní nebezpečí. Může dojít také ke kombinaci obou zdrojů nebezpečí. Při analýze hrozeb se hodnotí každá hrozba vůči každému aktivu, případně skupině aktiv. Pokud se hrozba na dané aktivum vztahuje, je třeba určit úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva. Při stanovení úrovně se vychází z faktorů ovlivňujících úroveň hrozby (nebezpečnost, motivace a přístup).

U úrovně zranitelnosti aktiva to jsou pak faktory citlivost a kritičnost. Na analýzu hrozeb mají vliv také používaná protiopatření, ta snižují úroveň hrozby i zranitelnosti. Výsledkem analýzy hrozeb je potom seznam dvojic „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti. Může se stát, že nevíme, zda zkoumaný jev nastane. V takovém případě je třeba k popisu jevu doplnit, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat. Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti či zda jej můžeme vyloučit, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky. Po určení pravděpodobnosti jevu následuje měření rizika. Riziko je v každé situaci jiné, někdy může být větší, jindy menší. Jak ho ale změřit? Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Ovlivňuje ho také četnost a závažnost případných ztrát.

Kvantifikaci rizika je možné provést dvěma způsoby, buď pomocí analytických odhadů na základě matematicko-statistických metod a pravděpodobnostní analýzy či pomocí empirických odhadů založených na zkušenosti.

Empirických odhadů je využíváno zejména v případech, kdy nelze veličiny přesně změřit a jejich velikost se tedy určuje pouze odhadem vyjádřeným na základě zkušeností. Při charakteristice velikosti se v těchto případech užívají výrazy typu „riziko malé, střední nebo velké“, nebo vyjádření pomocí stupnice 1 až 10. [9]

2.3. Metody identifikace rizik

V analýze rizik existují dva základní přístupy - kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. Používá se buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace. Přístupy se od sebe liší způsobem vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10>, pomocí pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Výhodou kvalitativních metod je především jednoduchost a rychlost, jsou ale více subjektivní. Nevýhodou jsou obvykle problémy v oblasti zvládnání rizik. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, nelze přesně posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby. Metody identifikace rizik si dávají za cíl zjistit, popsat a charakterizovat rizikové faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit cíle podnikatelského subjektu. Existuje velké množství metod, jejichž účelem je identifikace rizik v oblasti aktivit podnikatelských subjektů. Vybrané nejznámější a nepoužívanější metody identifikace rizikových faktorů jsou blíže popsány níže.

a) Brainstorming

Tato metoda je jedním z nejvíce využívaných a zároveň velmi efektivních nástrojů pro získávání informací o rizikových faktorech. Podstatou této metody je diskuze, ve které její členové samovolně vyjadřují své myšlenky a nápady k danému tématu.

b) Strukturované rozhovory

Tato metoda je běžně používána nejen ve fázi identifikace rizikových faktorů, ale i v dalších krocích managementu rizik. Podstatou této metody je projednání rizikových oblastí s odborníky, experty pro danou oblast a získání potřebných informací o daném problému nebo rizikovém faktoru.

c) Metoda Delphi

Pro tuto metodu je charakteristické, že získávání informací probíhá formou písemné komunikace s odborníky, experty pro danou oblast. Tato metoda je využívána především pro předpovídání budoucích událostí nebo výstupů, kdy je skupina odborníků požádána, aby činila své předpovědi a to nejprve nezávisle a následně v konsenzu, aby se vyloučil jakýkoliv extrémní pohled. Metodu Delphi je možné použít i v dalších fázích managementu rizik.

d) Dotazníky

Tento nástroj identifikace rizik zahrnuje vytvoření dotazníku, který obsahuje množství otázek zaměřených na získání informací v klíčových oblastech. Obsah a jednotlivé otázky v dotazníku by měly být strukturovány tak, aby umožnily jednoznačně a srozumitelně vyhodnotit výsledky této metody.

e) Analýza SWOT

Jedná se o klasickou metodu získávání a posuzování informací o silných a slabých stránkách podnikatelského subjektu a jeho potencionálních příležitostech a hrozbách. Výsledky této metody slouží jak k porozumění identifikovaných rizik, tak i ke stanovení strategie podnikatelského subjektu.

f) Analýza 5F

Této metodě je věnována čtvrtá kapitola této práce.

f) Kontrolní seznamy. Jedná se o soupis rizikových faktorů, kterým je nutné čelit a akcí, které jsou nutné v případě potřeby provést. Tyto seznamy odrážejí zejména minulé zkušenosti, v době použití nejsou aktuální, a proto na ně není vhodné spoléhat. V odborné literatuře zabývající se analýzou rizik podnikatelských subjektů, zejména pak jejich identifikací, je možné se setkat i s dalšími metodami a nástroji. [9]

2.4. Stanovení významnosti rizik

V odborné literatuře zabývající se analýzou rizik podnikatelských subjektů, zejména pak jejich identifikací, je možné se setkat i s dalšími metodami a nástroji. Blíže Odborná literatura nabízí různé metody analýzy rizik, jejichž cílem je posoudit a stanovit význam jednotlivých

rizikových faktorů ve vztahu k možnosti ovlivnění cílů podnikatelského subjektu. Existují dvě hlavní kategorie metod analýzy rizik a to kvantitativní a kvalitativní metody, postupy analýzy rizik. Kvalitativní metody analýzy rizika se zabývají otázkou, jak srovnávat relativní významy rizik, kterým subjekt/projekt čelí v podmínkách vlivu jejich výskytu na výstup subjektu/projektu. Mezi základní kvalitativní postupy analýzy rizik patří [11]:

a) Pohovory/Strukturované rozhovory. Podstatou této metody ve fázi identifikace rizikových faktorů bylo projednání rizikových oblastí s odborníky, experty pro danou oblast a získání potřebných informací o daném problému nebo rizikovém faktoru.

Cílem této metody ve fázi stanovení významnosti rizik je především popsat a vyhodnotit význam rizikového faktoru prostřednictvím rozhovoru s odborníkem, expertem pro danou problematiku.

b) Mapování rizika. Tato metoda se používá ke grafickému zobrazení, mapování rizik, kde jedna z os se vztahuje k potenciální závažnosti vzniklého rizika a druhá se vztahuje k pravděpodobnosti, že se tak stane.

c) Tabulky pravděpodobnost-dopad. Tato metoda se používá k odhadu relativní důležitosti rizik, kdy význam jednotlivých rizik je určen jako součin pravděpodobnosti, že jev nastane a významu jeho dopadu. Význam rizika je posouzen na základě výsledné hodnoty součinu těchto dvou charakteristik.

d) Matice hodnocení rizik. Podstatou této metody je určení a zobrazení významnosti jednotlivých rizik pomocí dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity jejich možného negativního dopadu. Pro účel expertního ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzity jejich dopadu se používá stupnice, obvykle o pěti úrovních.

Kvantitativní postupy analýzy rizik se snaží určit absolutní rozsahy hodnot společně s rozdělením pravděpodobností pro výstup subjektu/projektu. Zpravidla tyto metody zahrnují sofistikovanou analýzu za pomoci počítačů. Mezi základní kvantitativní postupy analýzy rizik patří:

a) Rozhodovací stromy. Tato metoda zkoumá různé varianty, které jsou k dispozici pro rozhodování za přítomnosti rizika a jsou graficky znázorněny ve formě následného rozhodnutí a pravděpodobnosti dějů.

b) Simulace Monte Carlo. Podstatou této metody je generování velkého množství scénářů a propočet kritérií hodnocení pro každý scénář. V konečném důsledku to umožňuje stanovit rozdělení pravděpodobnosti těchto kritérií.

c) Analýza citlivosti. Tato metoda zkoumá citlivost zvoleného kritéria hodnocení rizikových variant na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují.

3. Společnost Model Plast s. r. o.

Pro aplikaci jednotlivých teoretických poznatků zmíněných dříve v této práci byl vybrán podnik Model Plast s. r. o. V této kapitole bude podnik popsán a budou rozebrány jeho mise, vize, současné strategické cíle, prostředí ve kterém se podnik pohybuje a současné strategie tohoto podniku. Tyto informace by měly podnik přiblížit a zasadit tak do kontextu SWOT analýzy, která bude později na tento podnik aplikována.

Model Plast s r.o. se zabývá zpracováním plastů, recyklací plastových odpadů, těžbou a prodejem přírodních labských písků. Dále vyrábí a prodává vytlačované profily EVERWOOD (věčné dřevo) na bázi plastu odolné vůči vodě, soli a povětrnostním podmínkám. Tyto profily vyrábí jako jediní ve střední Evropě.

Přináší technologicky vyspělé produkty tohoto zajímavého oboru. V každém sortimentu se orientují na specializaci, rychlé dodávky na míru a na čas.

Díky kvalitě produkce se tak výrobky i společnost Model Plast začínají dostávat do povědomí zahraničním zákazníkům. A stále více zákazníků začíná poznávat výhody materiálu Everwood.

Vedení podniku dbá na to, aby maximálně kvalitně, rychle a přesně řešili požadavky a potřeby zákazníků. Při této činnosti se podnik snaží generovat dostatečné zdroje pro další rozvoj společnosti. To vše v souladu s rozvojem kvality zaměstnanců a ochranou životního prostředí.

Podnik Model Plast se snaží dlouhodobě a flexibilně uspokojovat potřeby zákazníků. Stálou péčí o jakost, vývoj produktů a zvyšování jejich užitné hodnoty budovat a upevňovat dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky. Dále přitom posilovat image seriózní, respektované a úspěšné firmy. [10]

3.1. Mise

Mise, někdy též poslání, je vyjádření smyslu a účelu existence podniku. Vyjádření toho, proč a z jakého důvodu organizace existuje, co má v plánu dělat, co umí. Základní podstatou poslání každého podniku je svým zákazníkům poskytovat nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky. Obvykle pochází od zakladatele firmy, majitelů nebo strategického managementu

Podnik se skrze misi snaží vyjádřit vztah k zainteresovaným skupinám a stejně tak i hodnoty, které uznává. Je určena širšímu okruhu zainteresovaných skupin. Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců.

Dále by mise měla být stanovena na klíčové kompetence společnosti a soustředit se na hlavní aktivity společnosti. Měla by také obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chceme dosáhnout, včetně reakce na ně. Může zdůrazňovat naše přednosti, či obsahovat plány, jak chce podnik dosáhnout strategické výhody.

Mise dává odpovědi na tyto základní otázky:

- Proč podnik existuje?
- Kde jsme?
- Co děláme?
- Kam směřujeme?

Dále by se měla zabývat následujícími otázkami:

- Kdo jsou zákazníci podniku?
- Jaký je hlavní produkt nebo služba podniku?
- Ve kterém geografickém prostředí chce podnik působit?
- Má podnik nejvyspělejší technologii?
- Je podnik založen na zdravém růstu a finanční stabilitě?
- Jaké jsou základní hodnoty, očekávání a etické priority podniku?
- Jaké jsou konkurenční výhody podniku?
- Angažuje se podnik v sociálních, společenských a environmentálních problémech v prostředí svého působiště?
- Jsou zaměstnanci cennými aktivy podniku?

Současná mise společnosti Model Plast s.r.o.

Mise podniku je odvozena od potřeb zákazníku. Společnost se na ně snaží působit kladně. Dostatek spokojených zákazníků a smysluplná práce je vždy na prvním místě. Podnik by měl působit dobrým dojmem a nést jméno jako kvalitní značku. Na dobrém jménu, kvalitě a jedinečných vlastnostech produktu je založena celá mise společnosti.

3.2. Vize

Vize je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.

Vize nahlíží na budoucí stav z dlouhodobého hlediska a to na dobu 10 až 20 let. Jedná se spíše o velice pozitivní obraz budoucnosti s prvky fantazie. Ale musí být v možnostech podniku a tudíž být reálná. Je určena úzkému vedení vymezení podniku a jeho odlišení, ale zaměstnancům, kterým slouží jako dlouhodobá motivace v zaměstnání. Vize vytváří rámec pro formulaci mise.

Nejčastější bariéry vize:

- Zainteresanost interních orgánů podniku mnohdy je vhodnější objektivní pohled třetí osoby.
- Touha provést změny za každou cenu.
- Nutnost stanovení vize a strategického plánu bez uvědomění si potřeby.
- Nedostatečně kladený důraz na provedení nutných změn či neschopnosti provést potřebné změny.

Současná vize společnosti Model Plast s.r.o.

Vize podniku do budoucna počítá se získáním co největšího počtu velkoodběratelů, kteří i momentálně tvoří valnou většinu zákazníků podniku, přičemž bude stále vkomponovávat nové inovativní postupy se snahou minimalizovat náklady a maximalizovat kvalitu produktu.

3.3. Strategické cíle firmy

Strategické cíle jsou nejdůležitější cíle organizace či jednotlivce. Jsou využívány v rámci strategického řízení. Správně vytyčené cíle organizace se nesmí soustředit pouze na jednu oblast jako je například zisk, ale jsou vytyčené tak aby byly vyvážené.

Strategické cíle v organizaci navazují na její misi a vizi. Strategické cíle se nutně nemusí řídit podmínkami a principy SMART analýzy. Tzn. být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově dosažitelné, ale pouze pokud se dají rozložit na menší a konkrétnější cíle.

V praxi se strategické cíle v organizaci využívají k upřesnění její vize, kterou konkretizují a usměrňují. Strategické cíle organizace vytyčuje zpravidla její vlastník či top management , který je zároveň následně odpovědný za jejich dosažení. Dále pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky na úrovni celé organizace.

Jednatel podniku specifikoval současné strategické cíle podniku jako následující:

- stát se jednou z nejvýznamnějších společností v oboru na tuzemském trhu a realizovat zakázky celostátního významu
- být stabilním a solidním podnikatelským partnerem
- zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků a subdodavatelů ve stabilitu, serióznost a solidnost společnosti
- zvyšovat a upevňovat jakost všech vyráběných produktů
- neustále rozvíjet a zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců
- reagovat pružně na změny v oblasti výroby, rychle se přizpůsobovat novým parametrům Evropské unie se zvýšeným důrazem na dopad prováděných činností na životní prostředí
- stát se významnou konkurencí společností členských států Evropské unie

Prostředí firmy

Z hlediska politického okolí podniku Model Plast s. r. o. nespadá do žádné speciální kategorie (jako např. energetika) a tudíž se ho týkají standardní pracovní práva i daňové povinnosti výrobního podniku.

Ekonomické okolí je pro Model Plast s. r. o. velice důležité. Odběry stálých zákazníků se samozřejmě v různých obdobích liší z výše zmíněných důvodů a tudíž náklady na spotřebu se

neustále mění. Cena a dostupnost energie je pro podnik také klíčová, jelikož výroba jejich materiálu je energeticky velice náročná a jen odběry elektřiny se pohybují v řádech stovek tisíců korun.

Model Plast s. r. o. se zaměřuje především na potřeby větších podniků, avšak i na potřeby jednotlivců je kladen důraz. I jednotlivci začínají stále více využívat materiál EVERWOOD pro jeho kvality a snadnou údržbu a je jim tak vycházeno vstříc i u menších odběrů.

Podniky stejného zaměření jako Model Plast s. r. o. musejí investovat vysoké prostředky do dlouhodobého majetku (jako jsou stroje pro výrobu materiálu, budovy apod.), proto je vstup do odvětví velice obtížný. Model Plast s. r. o. právě tohoto využívá a snaží se technologické procesy zlepšovat a zkvalitňovat. Oproti možným novým konkurentům, kteří do odvětví vstupují může už dlouhou dobu čerpat ze zahraničního pokroku v odvětví.

3.4. Současné strategie firmy

Firma Model Plast s. r. o. nemá svou strategii nijak specifikovanou, ale z principů fungování podniku se dá odvodit, že klade důraz především na **vědecko-technickou strategii** a **výrobní strategii**.

S technickou úrovní souvisí pokrokovost, originalita a novost technických inovací, načasování jejich příchodu na trh a konkurenční pozice podniku.

Z vědecko-technických strategií využívá především ofenzivní strategie produkující technický pokrok. To si můžeme dokázat už jen faktem, že svůj produkt vyrábí jako jediní ve střední Evropě. Firma se snaží stále lépe a dokonaleji zpracovávat plastové a jiné odpady a zlepšovat jejich recyklaci. Tím nejenže snižuje náklady, ale zároveň zkvalitňuje výsledný produkt a zrychluje výrobu.

Co se týče výrobní strategie, jejím smyslem je vytvářet výrobky při konkurenceschopných nákladech a dostatečně vysoké kvalitě. Ač firma Model Plast s. r. o. konkurenci přímo ve výrobě tohoto produktu nemá, snaží se náklady minimalizovat aby její produkt nebyl zajímavý jen svými jedinečnými vlastnostmi, ale i cenou. Např. v porovnání s výrobky ze skutečného dřeva, které tvoří největší konkurenci právě EVERWOODU. Výrazně nižší

cennou potom může Model Plast zaujmout daleko větší spektrum odběratelů a přilákat tak i zákazníky, kteří se původně přikláněli k využití skutečného dřeva.

Krom těchto strategií má podnik i **Marketingovou strategii:**

Cílem marketingové strategie ve firmě Model Plast s.r.o. je efektivní alokace omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody a udržení nebo navýšení podílu na trhu. Strategie se soustředí samozřejmě na zákazníka a na jeho potřeby, požadavky a očekávání.

Model Plast s.r.o. má oddělení pro příjem a vyřizování objednávek, toto oddělení se ale nezabývá kontaktováním nových zákazníků. To a veškerý marketing obstarává jednatel společnosti, který získává kontakty během svých ostatní podnikatelských aktivit a posléze navazuje dlouhodobou spolupráci a získává takto odběratele pro velké množství výrobků.

Veškerý marketing probíhá online formou reklamy na spoustě internetových stránek, které mají společného majitele a tím je právě jednatel. Online potom kontaktují firmu převážně jednorázoví zákazníci s konkrétními požadavky. Mimo weby patřící přímo majiteli společnosti umísťuje Model Plast i jiné placené reklamy online na populárnější internetové stránky.

Výhodami marketingu online je výborná zpětná vazba a je tak velice jednoduše možné zjistit zda reklama funguje či nikoliv. A to konkrétně skrze návštěvnost internetových stránek nebo počet vyplněných online objednávkových formulářů.

Krom tohoto způsobu získávání nových zákazníků aplikuje podnik i tzv. **cílený marketing**. Kdy jednatel provede průzkum trhu (většinou online) a snaží se vytipovat potenciální zákazníky, většinou potenciální velkoodběratele a ty potom kontaktuje telefonicky či prostřednictvím emailu. V těchto případech je podnik ochoten se podřídit některým požadavkům zákazníka, jako například snížit cenu, udělovat množstevní slevy atd.

4. SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možné velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (veškeré interní faktory podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž zdrojem je vnější prostředí.

Název je tvořen počátečními písmeny anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti, kterými se tato analýza zabývá.

Díky SWOT analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování podniku, nalézt oblasti, které mohou být problematické, či objevit nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a proto měla být vytvořena a její výstupy by měly být zohledněny při každém dalším plánování strategie podniku.

Dá se říci, že SWOT analýza je vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

SWOT analýza se samozřejmě neobjevila z ničeho nic. Její počátky vznikly v letech 1960 až 1970, kdy na ni pracoval Stanford Research Institute, při výzkumném úkolu, který měl za cíl analyzovat důvody neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK. Přesto, že tyto firmy všechny měly své plánovací manažery a podrobné plány, většina z nich se potýkala s většími či menšími neúspěchy při jejich následném plnění. Tým SRI vedený Albertem S. Humphreym k analýze těchto neúspěchů používal dělení jednotlivých příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory,“ „good in the future is an Opportunity,“ „bad in the present is a Fault“ a „bad in the future is a Threat.“ Pracovně se tomuto rozdělení analyzovaných příčin neúspěchů do těchto kategorií říkalo SOFT analýza. V roce 1964 potom pánové Urick a Orr ve přednášce na konferenci zaměnili F za W, a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. O rok později pak byla vydána na Harvardské univerzitě publikace Business Policy, Text and Cases od autorské skupiny Learned, Christensen, Andrews a Guth, která definovala stejnou problematiku, kterou se zabývá SWOT analýza, avšak bez přímého použití jednotlivých slov. Samotný Stanford Research Institute pak SWOT analýzu coby nástroj nadále rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů, kteří ze SWOT analýzy místy udělali velice významný nástroj. [8]



Obrázek 1. SWOT analýza

Zdroj: [8]

4.1. SWOT analýza - Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí v podstatě určuje silné a slabé stránky firmy. Ty jsou v přímé kompetenci firmy a je tedy možné je, na rozdíl od příležitostí a hrozeb, jejichž zdrojem je vnější prostředí firmy, poměrně snadno ovlivňovat.

Klíčové body na které je třeba se během vnitřní analýzy zaměřit jsou:

- pozice na trhu
- personální vybavení
- existence informačního systému
- technická a technologická úroveň
- financování podniku
- oblast marketingu
- vztah se zákazníky
- dodavatele a ostatní

Své stránky posuzuje podnik většinou vzhledem ke konkurenci. To, v čem je podnik lepší je potom silná stránka, to, v čem ho konkurence nějakým způsobem předčila, je potom slabá stránka. Hlavně na tyto body je potom třeba se zaměřit. Mimo to, jestli jde o silnou nebo slabou stránku podniku se bere v potaz také významnost a váha jednotlivých aspektů.

Cílem podniku je maximalizace silných stránek. Vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe, za současného potlačení svých slabých stránek. [1]

4.2. SWOT analýza - Vnější prostředí

Druhou rovinou kterou se SWOT analýza zabývá je analýza vnějšího prostředí podniku. Faktory vnějšího prostředí podniku leží mimo kontrolu podniku a nemůže je tak ovlivňovat.

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici firmy na trhu. Příležitosti i hrozby se mohou s postupem času měnit, a proto je nutné je pravidelně sledovat a aktualizovat jejich stav. Jen důkladná znalost vnějšího prostředí podniku umožňuje rychlý rozvoj firmy.

Hrozby a příležitosti není samy o sobě možné minimalizovat nebo maximalizovat, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na podnik, který je sleduje.

Příležitosti by se podnik měl snažit maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popřípadě se na jejich důsledky alespoň dobře a s předstihem připravit. [1]

Klíčové body na které je třeba se během vnější analýzy zaměřit jsou:

- společenská (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům
- vlivy demografické
- kulturní faktory
- technické a technologické prostředí
- ekonomické faktory
- politické a legislativní vlivy
- potenciální konkurenci

4.3. SWOT analýza v podniku Model Plast s. r. o.

Pro demonstrování SWOT analýzy byla vybrána jak již bylo zmíněno dříve společnost Model Plast s.r.o. V této části budou kvantifikovány nejdůležitější aspekty, na které společnost v rámci jednotlivých částí SWOT analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) musí klást největší důraz. Posléze bude vysvětleno proč byly použity veškerá hodnocení a z čeho vycházeli.

Vstupní údaje pro SWOT analýzu společnosti Model Plast s. r. o. jsou následující:

Tabulka 1. SWOT analýza společnosti Model Plast s. r. o.

SWOT analýza společnosti Model Plast s. r. o.			
	Váha	Hodnocení	
Silné stránky			
Zaměstnanci	0,2	4	0,8
Kvalifikace	0,2	4	0,8
Flexibilita	0,1	3	0,3
Obchodní partneři	0,2	3	0,6
Konkurence	0,3	5	1,5
	1		4
Slabé stránky			
Historie	0,1	3	0,3
Obchodní partneři	0,4	3	1,2
Forma podnikání	0,3	3	0,9
Služby	0,2	2	0,4
	1		2,8
Příležitosti			
Rozšíření podniku	0,3	4	1,2
Rozšíření předmětu	0,5	5	2,5
Využití státních bonusů	0,2	2	0,4
	1		4,1
Hrozby			
Platební morálka	0,6	5	3
Trestné činy	0,2	2	0,4
Politické prostředí	0,2	2	0,4
	1		3,8
Interní aspekty			1,2
Externí aspekty			0,3
Celkem			1,5

Zdroj: Dle vlastního zpracování

4.3.1. Silné stránky

Velmi kladnou stránkou společnosti jsou vnímání zaměstnanci, kteří se neustále školí a rozvíjí svoji činnost. Činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou kumulované a společně propojené, díky tomu jsou téměř všichni vzájemně zaměstnanci zastupitelní. Jako silnou stránku také společnost uvádí politiku vedení společnosti. Díky pohyblivé složce mezd ve formě různých

bonusů jsou zaměstnanci velmi motivováni k co nejvyšším výkonům. Zaměstnanci jsou důležitou částí této společnosti a vedení společnosti je si toho vědomo. Všichni zaměstnanci jsou důkladně vybírání ve výběrovém řízení a jejich cílem je zkvalitňování a zrychlování výrobního procesu.

Společnost vkládá do zaměstnanců nemalé prostředky ve formě nejrůznějších školení. Největší hodnotu potom pro podnik mají technologové výrobního procesu, kteří jsou jako jedni z mála zaměstnanců nezastupitelní a jsou klíčovými zaměstnanci podniku. Převážně do nich proto podnik nejvíce investuje.

Další silnou stránkou společnosti je její flexibilita. Společnost je schopná svými zdroji vyjít vstříc jak jednorázovým menším odběratelům, tak i upravit výrobu pro velké a pravidelné zahraniční odběratele. Odezva odběratelů je tak vždy kladná a podnik takto získává nové pravidelné zákazníky.

Díky podstatě podnikání má podnik Model Plast s. r. o. nepřebornou škálu potenciálních dodavatelů. Jelikož podnik zpracovává plastové odpady jiných firem, je spolupráce s ním mnohými podniky velmi vítána.

Skrze svůj předmět podnikání podnik může označit konkurenci jako silnou stránku. V tomto odvětví dá se říci totiž konkurenci nemá. Nepřímo mu samozřejmě konkurují někteří výrobci a je zde vždy samozřejmě riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, ale momentálně podnik ve střední Evropě přímou konkurenci nemá.

4.3.2. Slabé stránky

Přesto že se jednatel společnosti Model Plast s. r. o. pohybuje v odvětví již slušnou řádku let, společnost sama funguje teprve několik let. I přes tuto skutečnost si však zvládla vytvořit celou řadu kontaktů a stálých zákazníků, ať už ve formě nepravidelných zákazníků menších objemů produktů, tak i velkoodběratelů. Pro nové kontakty, ale tato skutečnost může někdy tvořit problém a jelikož se společnost snaží získávat i zahraniční odběratele, kteří na historii a stabilitu společnosti kladou velký důraz, může se vyskytnout řada problémů. Ať už ve formě přísně nastavených platebních podmínek či jiných.

I když byli obchodní partneři uvedeni jako silná stránka firmy, má tento prvek i druhou stranu mince. Dodavatelé bývají často jednorázoví nebo v případě dlouhodobých dodavatelů mohou eventuálně volit variantu, že s odpady budou nakládat jinak. Mohou je zpracovávat sami popřípadě se vyskytne jiný odběratel který je ochoten investovat více. V odvětví plastů se vyskytuje nepřeborné množství jak odpady recyklovat a na trhu se objevuje stále více podniků, které se na specializují. Nemusí se jednat o přímou konkurenci společnosti Model Plast s. r. o. ,ale plastový odpad může svou formou či konkrétním složením vyhovovat novému odběrateli a ten je pak ochoten za něj zaplatit větší částky. Společnost pak musí hledat nového dodavatele a při velkých objemech produkce se vždy může vyskytnou problém s nedostatkem toho správného materiálu.

Stejně jako na historii společnosti nahlíží obchodní partneři a to ať už dodavatelé nebo odběratelé na spolehlivost a důvěryhodnost firmy. Pro některé potom společnost s ručením omezeným nemusí budit dostatečnou jistotu a zvolí podnik s jinou formou podnikání jako je například akciová společnost, která bude budit pro potenciálního obchodního partnera daleko větší důvěryhodnost a nebude v ní vidět takové riziko, které by ho odrazovalo od investování.

4.3.3. Příležitosti

Možnou příležitostí pro podnik Model Plast s. r. o. je rozšíření podniku ve smyslu navýšení kapacity výroby. V současných prostorách by bylo možné zlepšit využití současných ploch, tak aby se daly nainstalovat další výrobní stroje. Prostory jsou ale v současnosti využity poměrně slušně a tak by se mnoho dalších výrobních strojů vzhledem k velké ploše, kterou zabírají, vtěsnat nedalo. Lepší možností jak rozšířit kapacitu podniku by mohlo být pořízení, či pronájem nových možných výrobních prostor. Samozřejmě pořízení nových strojů je samo o sobě finančně náročné a muselo by být pravděpodobně financováno z vnějších finančních zdrojů. Pokud by podnik volil variantu výstavby nových prostor, výše investice se navýší o náklady na výstavbu, ale i to je možné řešit vnějšími zdroji financování. Největším problémem této příležitosti je, že se zvýšením produkce je třeba zajistit i zvýšení odebíraných množství odběrateli.

Dalším možným směrem by mohlo být rozšíření předmětu společnosti. Vyráběný produkt, plastová náhražka dřeva, ale i ostatní plastové produkty, které společnost vyrábí mají

nepřeberné možnosti využití. Podnik by mohl rozšířit současný katalog výrobků a nové typy profilů a dalších podobných výrobků a tím získat nové zákazníky. Další zajímavější možností by mohlo být přímo podnikem vyráběné produkty dále zpracovávat a penetrovat tak nový potenciální trh. Produkty jsou vhodné pro využití ve stavebnictví, zahrádkářství i například pro výrobu nábytku. Podnik by si tak mohl vybrat nový směr a pokusit se do něj investovat. Touto formou by byly naprosto minimalizovány náklady na výrobu, protože by si veškerý nutný materiál podnik sám vyráběl.

V současnosti se snaží podnik také získat několik certifikací dle norem ISO a v případě získání těchto certifikací by mohl splňovat podmínky nutné k udělení státních popřípadě evropských dotací. Podmínky udělení jednotlivých dotací jsou ale nastaveny poměrně přísně a je tak nutné investovat poměrně vysoké částky do úpravy provozu. Samotné udělení dotací pak není vždy jisté a administrativa s tím spojená bývá velmi zdouhavá a také nákladná, protože je s ní spjata mnoho notářských ohodnocení a podobných procedur. V případě udělení dotací se ovšem podstoupené nepřijemnosti vysoce vyplatí. Problematické může potom být hospodárné využití těchto dotací, které pak může znamenat problémy pro podnik ve formě vracení části těchto dotací.

4.3.4. Hrozby

Platební morálka již dlouhodobě upadá a tak pravděpodobnosti vzniku rizik s ní spojených roste. Výběr solidních dodavatelů, ale i odběratelů je potom klíčovým prvkem pro vyhnutí se těmto problémům. U dodavatelů se jedná přísné platební podmínky, ať už je to nutnost platby předem nebo jině. U odběratelů vždy existuje riziko nesplacení faktur ve stanovené lhůtě nebo popřípadě nesplacení vůbec. Podnik tak musí platební podmínky nastavovat individuálně a upravovat je podle objemu objednávek, podle toho zda se jedná o dlouhodobého partnera nebo o jednorázový odběr. U dlouhodobého partnera jsou rizika spjata s platební morálkou samozřejmě nižší než u velkého jednorázového odběru. Dlouhodobému bezproblémovému odběrateli je tak podnik ochoten vyjít vstříc například prodloužením splatnosti faktur nebo odpuštěním smluvní pokuty v případě, že se podnik jednou opozdí s platbou faktury. Pokud se jedná o velký jednorázový odběr podnik se musí chránit a pokud je objem odběru skutečně tak velký, že by podniku jeho případné nesplacení v daném termínu mohlo vytvořit finanční potíže, vyžaduje podnik zaplacení části ceny nebo i veškerou cenu zakázky předem. Případná

následná spolupráce se stejným odběratelem potom už tak tvrdě nastavená platební pravidla mít nemusí.

Další hrozbu pro podnik tvoří trestná činnost. Podnik řeší trestnou činnost v několika rovinách. Jeho objekty jsou samozřejmě střeženy kamerovým systémem a jinak náležitě zabezpečeny. Největší riziko ale hrozí trestná činnost vyplývající právě z výše zmíněné platební morálky. Zde podniku vznikají největší škody a to ať už se jedná o nepatrné porušení kupních smluv nebo nezaplacení faktur. Následky vždy mají i když nepřímo za následek snižování zisku podniku. Vysoké pohledávky pak mohou fatálně ovlivnit chod celé společnosti (druhotná platební neschopnost, chybějící prostředky na výplatu mezd, návrh na konkurs apod.)

Pro každý podnik představují jistou hrozbu i politická rizika. Samozřejmě záleží na předmětu podnikání od kterého se potom odvíjí vliv, který na podnik politická rizika mají. Předmět podnikání společnosti Model Plast s. r. o. není nijak speciálně upravován legislativou jako některé jiné obory podnikání, ale týkají se ho jiná politická rizika. Jelikož se podnik snaží získávat zakázky i v zahraničí, jedním z významných rizik je poměrně častá manipulace s kurzem měn. Ta má potom za následek a to především u větších zakázek poměrně vysoké výkyvy konečné ceny pro odběratele. To samozřejmě může vést k nutnosti snižování ceny a tím i svého zisku z toho důvodu aby si podnik odběratele udržel. Dalším politickým rizikem je manipulace s výší sazby DPH. To potom může vést k administrativním problémům a samozřejmě opět k navyšování ceny výrobků. Politických rizik je celá řada a vždy na ně podnik musí prát ohledy při konečném rozhodování o investicích. Vždy musí dbát na legislativní změny, protože i nepatrná administrativní změna, která bude opomenuta může vyústit ve vysoké finanční a jiné postihy.

4.3.5. Výsledek a hodnocení SWOT analýzy

V této kapitole budou shrnuty jednotlivé výsledky dílčích prvků SWOT analýzy a v závěru bude uveden a zhodnocen celkový výsledek analýzy .

Silné stránky společností poměrně výrazně převýšily svým součtem stránky slabé a interní aspekty podniku tak vyšly v kladných číslech konkrétně 1,2 bodu. Dá se tedy říci, že se

podnik může o uvedené silné stránky opřít při dalším rozhodování. Výsledek, ale nebyl tak jednoznačný aby si podnik mohl dovolit silné stránky více nerozvíjet. Slabé stránky naopak by mohli být více ošetřeny tak, aby jejich vliv na podnik byl do co největší míry minimalizován.

Externí aspekty podniku vydaly také kladný výsledek, ale příležitosti skutečně jen nepatrně převýšily hrozby a to o pouhých 0,3 bodu. Z jednotlivých výsledků příležitostí a hrozeb, ale lze odvodit, že podnik rozhodně nemá nedostat příležitostí. Problém je více na straně hrozeb, kde jako největší riziko jednoznačně dominuje platební morálka a rizika s ní spojená.

Celkový výsledek SWOT analýzy po součtu interních a externích aspektů je potom 1,5 bodu, což není špatný výsledek, ale není ani natolik jednoznačný aby podnik nemohl některé aspekty zlepšit. Z dílčích výsledků je patrné, že by se podnik měl zaměřit na minimalizaci hrozeb. Samozřejmě, že některé aspekty podnik ovlivnit nemůže, jako například politická rizika. Může se ale pokusit zamezit hrozbám plynoucím z platební morálky dodavatelů nebo odběratelů. Učinit tak může například opatrnějším výběrem obchodních partnerů nebo nasazením tvrdší platební politiky.

5. Analýza 5F

Analýza 5F (Five Forces) byla vytvořena Michaela E. Portera. Jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Úroveň konkurence v odvětví dle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Odtud potom pochází název 5F -Five Forces.

Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. [5]



Obrázek 2. Analýza 5F

Zdroj: [7]

5.1. Pět sil působících v analýze 5F

Tato kapitola se bude věnovat podrobněji jednotlivým činitelům, kteří dle Portera ovlivňují intenzitu konkurence na trhu a míru rizika s tím spojenou. Jednotliví činitelé budou postupně rozebráni, bude přiblíženo jak mohou být ovlivněni a v závěru bude analýza 5F aplikována na podnik Model Plast s. r. o. [7]

5.1.1. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Noví konkurenti vstupují do odvětví vždy s úmyslem získat jisté procento tržního podílu. S jejich vstupem souvisí nové kapacity a schopnosti, které sebou přinášejí.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující konkurent očekávat. Hrozba vstupu nových konkurentů klesá s výší překážek a zvyšující se negativní reakcí současných firem v odvětví. Podle Portera existuje šest až sedm hlavních zdrojů překážek vstupu:

1. Úspory z rozsahu.

Jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Tyto úspory potom odrazují nově vstupující firmy tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým objemem výroby a riskovali silnou reakcí konkurence, anebo s malým rozsahem produkce, a potýkali se tak s cenovým znevýhodněním.

2. Diferenciace produktu.

Znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, protože nutí nově vstupující k vysokým výdajům souvisejícím s překonáním existující loajality zákazníků. Toto úsilí si povětšinou vyžádá počáteční ztráty a obvykle se nejedná o krátké období, které je podnik nucen překlenout. Investice do vytváření popularity jsou navíc obzvláště riskantní, neboť při neúspěšného pokusu o vstup nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.

3. Kapitálová náročnost.

Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří

vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nevratné počáteční reklamy, jak bylo již zmíněno výše, nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale také na získání důvěry zákazníků a nákup nebo krytí počátečních ztát.

4. Přechodové náklady.

Jedná se o jednorázové náklady, které musí vstupující konkurent vynaložit při přechodu od produkce jednoho dodavatele ke druhému. Jedná se např. O přeškolení zaměstnanců, náklady na čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového stroje, změnu designu produkce. Jsou-li tyto náklady vysoké, musejí je nově vstupující nějakým způsobem kompenzovat, ať už podstatně rozdílem v ceně nebo v kvalitě.

5. Přístup k distribučním kanálům.

Překážku pro nově vstupujícího konkurenty může vytvářet i potřeba zajištění distribuce vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už mohou být zásobovány zavedenými firmami, musí nový konkurent nějakým způsobem přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a jinými způsoby, které však firmě mohou snižovat zisk. Stávající konkurenti udržují s distribučními kanály kontakty založené na dlouhodobých vztazích, vysoce kvalitních službách, nebo dokonce na exkluzivitě. Někdy může být tato překážka natolik vysoká, že je nový konkurent nucen vytvořit zcela nový distribuční kanál.

6. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

Podniky v odvětví mohou mít nákladové výhody, které jsou potenciálním konkurentům nedostupné bez ohledu na velikost konkurenta. Takovými výhodami mohou být přístup k nejlepšímu nebo k nejlevnějším materiálům a surovinám, příznivé umístění závodu, který je například blízko surovinám nebo zákazníkům, přístup k levnějším finančním zdrojům, kdy stávající podniky mohou pro investory znamenat menší riziko.

7. Legislativní opatření a státní zásahy.

Legislativa a politika státu mohou představovat velmi významnou překážku vstupu do vybraných odvětví. Stát může omezovat vstup do odvětví např. udělováním licencí, vyhlášením tarifních a netarifních překážek. Některá odvětví jsou přímo kontrolována

státem. Takovéto překážky se mohou týkat i vstupu zahraničních investorů, neboť v řadě zemí musí být vstup zahraničních investorů na domácí trh také schválen státem. Přísná úprava zákonů na ochranu životního prostředí či ochranu spotřebitelů může také znamenat významné zvýšení vstupních nákladů. Zahraniční potenciální konkurenti musí rovněž čelit bariérám vyplývajícím z obchodní politiky státu. [5]

5.1.2. Substituty

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojím přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Dle Portera substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým:

- jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví,
- jsou vyráběny v odvětvích, jež dosahují vysokého zisku.

Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo zda vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví. [7]

5.1.3. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, kdy výrobci vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Vliv každé skupiny odběratelů odvětví závisí na

řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Vyjednávací skupina odběratelů se stává významnou konkurenční silou, platí-li následující okolnosti [7] :

- Je-li co do počtu málo zákazníků a nakupují velká množství. V těchto případech mají často dostatek síly, aby vyjednali množstevní slevy a jiné výhody, např. zlepšené vlastnosti výrobků, či lepší doprovodné služby, a to při stejných cenách.
- Skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou
- Je-li jednotlivý nakupovaný předmět značně standardizován, pak kupující mohou snadno
- nalézt jiného dodavatele a přejít k němu s prakticky nulovými dodatečnými náklady přechodu.
- Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
- Je-li hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících.
- Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.
- Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů, než od jednoho.

5.1.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky [5] :

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává. Dodavatelé prodávající roztržštěným odběratelům budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Jestliže dodavatelé prodávají mnoha odvětvím a dané odvětví nemá významný podíl na jejich prodeji, jdou dodavatelé mnohem náchylnější k vytváření tlaku. Je-li odvětví důležitým

zákazníkem, bude s ním osud dodavatelů úzce spjat, a ti budou mít zájem chránit ho prostřednictvím rozumné cenové politiky.

- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Dvojnásob to platí v případech, kdy se dodaný výrobek nedá skladovat, a odběratel si tak nemůže vytvořit potřebnou zásobu.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady. Diferenciace produkce nebo přechodové náklady v případě změny dodavatele omezují možnosti odběratelů stavět dodavatele navzájem proti sobě.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. Tato situace omezuje schopnost odvětví zlepšit jeho nákupní podmínky.

5.1.5. Intenzita soupeřní mezi stávajícími konkurenty

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a také defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice podniku. Úspěch konkurenční strategie podniku ovšem do značné míry závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tyto rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů soupeřících podniků. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd. Skladba těchto nástrojů se mění podle toho, jak podnik reaguje na nové tržní podmínky a akce konkurentů. [7]

5.2. Analýza 5F v podniku Model Plast s. r. o.

V této kapitole bude analýza 5F aplikována na podnik Model Plast s. r. o. Budou zde rozebrány jednotlivé části analýzy a v závěru bude současný stav společnosti krátce zhodnocen.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh není pro podnik Model Plast s. r. o. zase až tak palčivý problém. Náklady spojené se zahájením provozu jsou skutečně vysoké. Potenciální noví konkurenti musí řešit místo kde podnik provozovat a jelikož jednotlivé stroje jsou poměrně prostorově netypické a tudíž velmi náročné, nalézt vhodný objekt je takřka nemožné a konkurent by tak musel nový objekt od základů vystavět. Dalším problémem je samotná cena jednotlivých strojů, která se pohybuje v řádek statisíců až milionů za jeden stroj. Podnik model plast stroje pořizoval v průběhu svého celého působení a tak pro něj vysoké jednorázové náklady nebyly tak velkým problémem.

Substituty jsou možná největším problémem společnosti. Její hlavní produkt "Everwood" vyrábí totiž jako jediná ve střední Evropě a tak přímou konkurenci nemá, ale produkt lze samozřejmě substituovat. Největším substitutem jsou samozřejmě identické výrobky ze dřeva. Ty jsou cenově náročnější a liší se jistými vlastnostmi, ale mají téměř totožné využití jako materiál "Everwood"

Dlouhodobí odběratelé využívají produkty společnosti většinou pro nějaké venkovní použití, kde ostatní substituty svými vlastnostmi dostatečně nevyhovují. Nemají tak možnost výběru z mnoha dodavatelů a tudíž ani jejich vyjednávací síla není pro společnost žádným větším problémem. Větší problémy mohou nastat při větším jednorázovém odběru, kdy si odběratel může do jisté míry diktovat speciální smluvní podmínky atd.

Jak již bylo zmíněno v předešlé SWOT analýze získávání dodavatelů v tomto odvětví může být problematické. Většinou se ale nejedná o problémy vzniklé vyjednávací silou dodavatelů, ale jejich malým počtem. V tomto odvětví jsou dodavatelé rádi, že se zbaví odpadu a podnik model plast rád za náklady spojené s přepravou materiál převezme. Samozřejmě více problémů vyvstává u pravidelných dodavatelů. Ti jsou samozřejmě daleko více žádaní a tak o zpracování jejich odpadu může mít zájem více podniků. V takových případech dodavatel jistou vyjednávací sílu má a podnik Model Plast s. r. o. musí řešit jakou cenu je za materiál ochoten zaplatit.

Jelikož podnik nemá na trhu na kterém působí přímého konkurenta poslední bod 5F není třeba zmiňovat. Závěrem je tedy fakt, že si podnik Model Plast z hlediska většiny aspektů analýzy

5F stojí velice solidně. Noví konkurenti mají vstup do odvětví velice ztížen. Dodavatelé ani odběratelé nemají dost výrazný vliv aby mohl podnik nějakým výrazným způsobem ovlivňovat. Největší problémem z hlediska analýzy 5F jsou jednoznačně substituty. Produkty vyráběné podnikem Model Plast s. r. o. mají však na tolik unikátní vlastnosti, že jeho postavení na trhu je momentálně velice solidní. Jako možnost zlepšení tržního podílu by bylo možné zvážit získání některých odběratelů substitučních materiálů. Bylo by tak možné učinit tak, že by podnik mohl technologicky vyjít vstříc požadavkům těchto odběratelů.

Závěr

Cílem této práce bylo seznámit čtenáře s možnými riziky, která mohou mít vliv na podnik a s pojmy s nimi souvisejícími. Dále byly v práci popsány metody hodnocení a měření rizik za účelem jejich následného odstranění nebo snižování. Posléze byly vymezeny způsoby dělení rizik a možnosti jak ně lze nahlížet. Poté byl čtenář seznámen se společností Model Plast s. r. o., která byla zasazena do kontextu trhu a celého prostředí, ve kterém působí a s její misí, vizí a současnou strategií. Na tento podnik byla v další části práce aplikována SWOT analýza, která měla za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby, se kterými se musí potýkat. Jednotlivé aspekty SWOT analýzy byly blíže specifikovány a kvantifikovány tak, aby bylo v závěru kapitoly možné vyvodit konkrétní postupy s cílem zlepšení těchto jednotlivých aspektů. V poslední kapitole byl podnik podroben analýze 5F. Ta upřesnila v jakém prostředí se podnik pohybuje a jaké z pěti prvků, kterými se analýza zabývá mohou být pro podnik v budoucnu problematické a naopak ve kterých má podnik solidní postavení.

V první části práce byl vymezen pojem riziko a ostatní pojmy s ním související. Bylo zde zmíněno několik definic tohoto pojmu, kdy jako nejčastěji užívaná byla zmíněna definice podle které je pojem riziko obecně znám jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, popřípadě neúspěchu v podnikání. Bylo zde zmíněno, že na pojem riziko se rozdílně nahlíží v ekonomické a technické literatuře nebo například ve finanční teorii. Dále byly uvedeny možné přístupy k riziku a byl nastíněn proces řízení rizik. Blíže se tato kapitola potom věnovala způsobu klasifikace rizik podle jejich charakteristiky a věcného obsahu. V závěru této kapitoly jsou potom naznačeny způsoby měření jednotlivých rizik.

Druhá kapitola se věnovala analýze rizik. Nejprve bylo zmíněno, že analýza rizika věcně i časově předchází fázi řízení rizika a že analýza rizika integruje dva hlavní procesy, kterými je identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti. Poté byla následovně vymezena definice analýzy rizik: Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení jejich závažnosti. Dále byl naznačen obecný postup analýzy rizika a posléze metody identifikace rizik u kterých byly uvedeny konkrétní příklady. V poslední části kapitoly bylo pojednáno o metodách stanovení významnosti rizik.

Třetí část práce měla za cíl přiblížit podnik čtenáři podnik Model Plast s.r.o. a zasadit ho do kontextu trhu na kterém působí. Byly zde vymezeny pojmy mise a vize pro lepší pochopení současné mise a vize podniku, které byly posléze zmíněny. Dále zde byla uvedena současná strategie podniku, strategické cíle a bylo vymezeno prostředí ve kterém podnik působí.

Ve čtvrté kapitole byl podnik Model Plast s.r.o. podroben SWOT analýze. Ta byla nejprve v úvodu kapitole blíže charakterizována a bylo blíže vymezeno vnitřní a vnější prostředí podniku. Zde bylo vyzdvihnuto, že vnitřní prostředí v podstatě určuje silné a slabé stránky firmy. Ty jsou v přímé kompetenci firmy a je tedy možné je, na rozdíl od příležitostí a hrozeb, jejichž zdrojem je vnější prostředí firmy, poměrně snadno ovlivňovat. U vnějšího prostředí bylo zmíněno, že faktory vnějšího prostředí podniku leží mimo kontrolu podniku a nemůže je tak ovlivňovat. Posléze byla analýza aplikována na podnik Model Plast s.r.o. Blíže tak byly vymezeny její jednotlivé aspekty a to silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby, které byly poté konkrétně rozebrány. Výstup SWOT analýzy byl poměrně povzbudivý. Hlavně analýza interních aspektů podniku se ukázala být velmi kladná. Externí aspekty podniku vyšli jen těsně nezáporně a to zejména díky platební morálce, která v hrozbách pro podnik dominuje. Přesto, že celkový výstup vyšel kladně, v závěru kapitoly je naznačeno, že je zde mnoho místa pro zlepšení a to zejména formou minimalizace hrozeb.

Poslední část práce se věnovala analýze 5F. Analýza 5F byla nejprve v úvodu kapitoly charakterizována. Bylo zmíněno, že se jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Posléze byly blíže specifikovány jednotlivé aspekty, kterými se analýza zabývá a to hrozba vstupu nových konkurentů na trh, substituty, vyjednávací síla odběratelů. vyjednávací síla dodavatelů a intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty. V další části kapitoly byla analýze 5F podrobena společnost Model Plast s.r.o. a v závěru této části kapitoly byl výsledek zhodnocen, přičemž byl konečný závěr poměrně pozitivní. Největší vliv na jednotlivé aspekty této analýzy, měl předmět podnikání podniku, který je poměrně jedinečný. V závěru kapitoly byl krátce navržen směr, kterým by se podnik mohl do budoucna ubírat, tak aby zlepšil svou situaci na trhu.

Byl tak splněn cíl této práce stanovený v úvodu, kdy byl definován pojem riziko a pojmy s ním související a získané znalosti byly aplikovány skrze SWOT analýzu a analýzu 5F na

podnik Model Plast s.r.o. tak, že se z nich podařilo vyvodit závěry a možné postupy pro zlepšení stávající situace v podniku.

Seznam použité literatury

- [1] BUSINESSVIZE.CZ. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>
- [2] HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [3] HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ, L. SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 4. rozšířené vydání, 2008. ISBN: 978-80-7261-150-8
- [4] CHEVALIER, A. *Rizika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. Vydání. Praha :Grada publishing, 2008, 269 s . ISBN. 978-80-247-2690-8.
- [6] KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3221-3
- [7] MANAGEMENTMANIA.COM. *analýza 5F* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementmania.com/cs/analyza-5f>>
- [8] MANAGEMENTMANIA.COM. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementmania.com/cs/swot-analyza>>
- [9] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007. 440 s. ISBN 0470518332, 978-0470518335
- [10] PLASTOVE-VYROBKY.CZ. *O společnosti Model Plast s.r.o.* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementmania.com/cs/analyza-5f>>

- [11] SMEJKAL, V. REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. 488 s. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [12] STRATEG.CZ. *Marketingové strategie* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>
- [13] TICHÝ, M. *Ovládání rizika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [14] TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- [15] VLASTNICESTA.CZ. *Porterův model pěti sil* [online]. [cit. 2014-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>