



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

IDENTIFIKACE RIZIK WEBOVÉHO STUDIA POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

IDENTIFY RISKS OF WEB STUDIO WITH USING OF SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Renáta Kavková

VEDOUCÍ PRÁCE

PERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav soudního inženýrství
Studentka:	Bc. Renáta Kavková
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Identifikace rizik webového studia pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Cíle diplomové práce:

Pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika webového studia.

Seznam doporučené literatury:

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN 80-247-0198-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.

ředitel

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza společnosti Poski.com, s.r.o. Identifikace rizik a návrhy opatření. Práce se dělí na čtyři části. První část se zaměřuje na teoretická východiska práce. Druhá část dává teorii do praxe pomocí daných metod a analýz. Dále následuje zhodnocení výsledků pomocí analýzy rizik a metody RIPRAN. V poslední části se nachází diskuze nad vhodnými opatřeními.

Abstract (example)

The subject of the diploma thesis is the analysis of Poski.com, s.r.o. Risk identification and proposal of measures. The work is divided into four parts. The first part focuses on the theoretical basis of work. The second part puts theory into practice using the given methods and analyzes. This followed by results assessment by risk analysis and RIPRAN method. The last part discusses appropriate measures.

Klíčová slova (vzor)

Porterův model, analýza účetních výkazů, RIPRAN, SWOT analýza, PESTLE analýza, riziko.

Keywords (example)

Porter's model, financial statement analysis, RIPRAN, SWOT analysis, PESTLE analysis, risk.

Bibliografická citace

KAVKOVÁ, R. *Identifikace rizik webového studia pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Ústav soudního inženýrství, 2018. 68 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 25. května 2018

.....

Podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její podporu, cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla ke zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji své rodině za trpělivost a podporu.

OBSAH

OBSAH.....	9
ÚVOD.....	12
1 CÍL PRÁCE A METODIKA.....	13
1.1 Literární rešerše.....	14
1.2 Analýza vnějšího prostředí.....	14
1.2.1 PESTL analýza.....	15
1.2.2 Porterův model konkurenčních sil.....	18
1.3 Analýza vnitřního prostředí.....	20
1.3.1 McKinsleyho model 7S.....	20
1.3.2 Fundamentální analýza.....	21
1.4 Kralickuv Quick test.....	23
1.5 SWOT analýza.....	25
1.6 Rizika.....	26
1.6.1 Podnikatelské riziko.....	26
1.6.2 Klasifikace rizik.....	27
1.6.3 Kvantifikace rizik.....	27
1.7 Analýza rizik.....	28
1.7.1 Postup.....	29
1.7.2 Metody.....	29
1.8 Snižování rizika.....	30
1.9 Metoda RIPRAN.....	31
2 MATERIÁLY A METODY.....	32
2.1 Charakteristika firmy Poski.com s.r.o.....	32
2.1.1 Vize.....	32
2.1.2 Organizační struktura.....	33
2.1.3 Klíčové znaky společnosti.....	34
2.1.4 Produkty v Poski.com.....	35
2.2 PESTL analýza.....	37
2.2.1 Politické faktory.....	37
2.2.2 Ekonomické faktory.....	38
2.2.3 Sociální faktory.....	38
2.2.4 Technologické faktory.....	40
2.2.5 Legislativní faktory.....	42

2.3	Analýza účetních výkazů	44
2.3.1	<i>Rozvaha</i>	44
2.3.2	<i>VZZ</i>	45
2.4	Porterův model konkurenčních sil	46
2.4.1	<i>Potenciální nově vstupující firmy</i>	46
2.4.2	<i>Substituty</i>	47
2.4.3	<i>Dodavatelé</i>	48
2.4.4	<i>Odběratelé</i>	48
2.4.5	<i>Konkurenti v odvětví</i>	48
2.5	McKinseyho model 7S.....	49
2.5.1	<i>Strategie</i>	49
2.5.2	<i>Struktura</i>	49
2.5.3	<i>Systém</i>	50
2.5.4	<i>Styl</i>	51
2.5.5	<i>Spolupracovníci</i>	51
2.5.6	<i>Sdílené hodnoty</i>	52
2.5.7	<i>Schopnosti</i>	52
2.6	Kralickův Quick test	52
2.7	SWOT analýza.....	54
3	VÝSLEDKY	55
3.1	Výsledky PESTL analýzy	55
3.2	Výsledky Analýzy účetních výkazů	55
3.3	Výsledky Porterovy analýzy	56
3.4	Výsledky Kralickova Quick testu	56
3.5	Výsledky SWOT analýzy	56
3.6	Analýza rizik.....	57
3.6.1	<i>Ovlivnitelná rizika</i>	57
3.6.2	<i>Neovlivnitelná rizika</i>	57
3.6.3	<i>Ohodnocení rizik</i>	58
4	DISKUSE.....	61
4.1	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	61
4.2	Konkurence	61
4.3	Síla dodavatelů.....	61
4.4	Odběratelé.....	62
5	ZÁVĚR.....	63

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	64
5.1 Knihy.....	64
5.2 Zákony.....	66
5.3 Internetové zdroje.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	67
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	67
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Současná doba je pro všechny firmy, díky vysoké konkurenci, která v IT složitá. Společnosti musí vynasnažit mnoho úsilí, aby se na trhu udržela a vykazovala zisk. Zákazníci jsou nároční a požadují vysokou kvalitu v co nejkratším čase. Důležité je udržet konkurenční výhodu a ustát veškeré hrozby a rizika se kterými se musí každodenně potýkat. Neustále se vyvíjí nové technologie a doba je stále rychlejší a již malé děti ovládají technologii na vysoké úrovni.

Je důležité, aby firma měla stále aktuální přehled o dění a změnách. Aby sledovala své okolí a také dávala důraz na vnitřní prostředí. Aby byla finančně zdravá a neustále vyvíjela a aktualizovala svůj proces.

Každou společnost či jednotlivce jsou ovlivňovány rizika, které se s oborem podnikání liší. Základem je tyto rizika včas identifikovat a následně je redukovat, nebo alespoň eliminovat. Díky tomu je analýza rizik důležitá a hraje významnou roli pro společnost.

Je mnoho možností k nalezení rizik, a to pomocí analýz a metod. Risk management stanoví relativní rizika. Vše se projeví ve společnosti napříč ziskem.

Tato práce bude používat mnoho metod a analýz. Analytické metody PESTLE, Porterův model, analýzu 7S, analýzu účetních výkazů, Kralickův Quick test i SWOT analýzu.

Analýzu rizik bude prováděna pomocí metody RIPRAN, která bude vycházet z výše již jmenovaných analýz.

Jako výstup bude navržen opatření, která povede ke snížení rizik a napomůže k následnému aplikování ve společnosti.

Je důležité si uvědomit, že každá podnikatelská činnost je ohrožována riziky ať už ve velké či malé míře. Tato diplomová práce by měla být nápomocna k lepšímu uplatnění na trhu a také boji s konkurencí.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnocení současné situace webového studia, konkrétně společnosti Poski.com, pomocí vhodných metod ekonomické a strategické analýzy. Při zpracování bude využito metod PESTL analýzy, účetních výkazů, Porterův model konkurenčních sil, Kralickův Quick test, SWOT analýza, McKinseyho model 7S. Na základě těchto analýz a při respektování současné situace společnosti, dojde k cílenému identifikování rizik, formulování návrhů a doporučení umožňujících snížení rizik či eventuálně jejich odstranění.

Informace pro zpracování budou čerpány z odborných zdrojů, z informací poskytnutých společností Poski.com, z poskytnutých účetních výkazů a vlastních zkušeností a znalostí.

Druhotný cíle práce je získání znalostí na základě teoretických základů v komerčním praktickém okolí společnosti a přímo o společnosti. Všechny získané informace podrobit vybraným analýzám, vyhodnotit důsledky a stanovit návrhy ke zlepšení společnosti

1.1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato analýza detailněji zkoumá a taktéž analyzuje okolí podniku. Faktory, které společnost ovlivňují a taktéž na ni působí. Díky těmto činitelům je zřejmé, pozice společnosti na trhu, její potencionální hrozby a taktéž příležitosti pro její další působení. (Sedláčková, 2006).

Prostředí, v jakém se podnik nachází, je podstatné. Podnik ovlivňují vlivy a síly, které mají přímý či nepřímý způsob. Charakterizování vlivů a sil může působit přímým i nepřímým způsobem. Brát zřetel na síly působící na podnik, jeho vlivy, výkonnost a také prosperitu. Také plnit podnikatelský plán společnosti. Díky zanalyzování vlivů tvoří společnost svou vlastní strategii a vzít v potaz zákonitosti a pravidla, která je popisována analýzou vnějšího prostředí.

Díky těmto faktorům se firma nachází ve velmi složitém prostředí. Manažeři a vedoucí pracovníci mají snahu řízení podniku do určité míry ovlivnit. (Truneček, J. 1995)

Do vnější prostředí jsou zahrnováni také konkurenti, odběratelé, dodavatelé a lidské zdroje. Jsou ovlivňovány v určité míře díky:

- Technologickými vlivy.
- Ekonomickými vlivy.
- Politickými vlivy.
- Legislativními vlivy.
- Kulturními vlivy.
- Sociálními vlivy.
- Internacionální vlivy.

Dle pana Tichého a Hrona jsou vlivy na vznik podnikové strategie projevující zejména:

- Příležitostmi a ohrožením – vytváří se okolo každého podniku příležitosti a hrozby, které provází podnikatelskou činnost. Je důležité využít příležitosti a vyhýbat se hrozbám a nebezpečí, nebo je v co největším měřítku redukovat.
- Vytvářením pravidel soutěže – struktura odvětví, ve které se podnik nachází, je ovlivňováno průběhem soutěže daného trhu, které jsou také regulovány legislativou.

- Dostupnosti zdrojů – je závislá na mnoha faktorech. Zdroje významně ovlivňují konkurenční výhody firmy a taktéž vytvářejí firmu samotnou, nebo mohou být nakupovány na určitém trhu.
- Možnými výnosy z alternativních příležitostí – existuje portfolio příležitostí, ale také rizik, které vedení podniku musí řešit, aby docílilo maximálního úspěchu, a tedy i finančních výnosů.

Ve zkratce je vnější prostředí podniku vše, co se nachází mimo podnik. Tuto problematiku řeší mnoho analýz, např.: SLEPT a SLEPTE analýza, analýza hybných sil, konkurenceschopnost, analýza ekonomických charakteristik odvětví.

Metody vnitřního prostředí:

- Analýza zdrojů a kompetencí.
- Analýza hodnotového řetězce.
- Analýza klíčových procesů.
- Analýza exponovanosti podniku.
- Analýza portfolia.
- Analýza konkurenceschopnosti.
- SWOT analýza. (TICHÝ, HRON (2002).

V této diplomové práci budou využity následující metody:

- PESTL analýza.
- Porterův model.
- SWOT analýza.

1.2.1 PESTL analýza

Analytika vnějšího prostředí má poměrně obsáhlou sbírku literatury. Každopádně každý autor vnímá závislost zkoumaných faktorů z jiného pohledu. Existují různé varianty: SLEPT, SLEPTE, PEST, PESTLE nebo PESTEL analýza. Thaddeus Mallya v knize Základy strategického řízení a rozhodování, například rozebírá analýzu SLEPTE. Dále pak Helena Sedláčková ve Strategické analýze se věnuje PEST analýze. Tato diplomová práce použije analýzou PESTLE, kterou se zabývá Monika Grasseová nebo James McGrath v knize Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení v podstatě 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi.

McGratha (11, s 188) poukazuje na to, že se jedná o typ analýzy, která se zaměřuje především na vnější prostředí, v němž působí daná zvolená organizace. Grasseová (1, s 178). Tato metoda se využívá jako součást strategické analýzy makrookolí, a to na základě faktorů, které ovlivňují organizace nebo alespoň její části. Snaží se tedy stanovit účinky těchto faktorů, které také slouží jako podklad pro určení důsledků prognóz a budoucího rozvoje firmy.

PESTLE analýza se skládá z následujících faktorů: ekonomických, sociální, politické, legislativní, technologické a ekologické. Jednotlivé faktory a jejich důležitosti se mohou pro každé odvětví společnosti nepatrně lišit.(1, s. 179).

Sedláčková (13. s. 16) popisuje společný prvek SLEPTE a PESTLE, který tyto analýzy mají. Tato metoda je založena z části na odhadech a předpovědích, proto je ve výsledku třeba počítat s určitým stupněm nejistoty. Důležité je, také rozpoznat vliv změn rovnoměrně do všech odvětví, nejen na danou firmu, ale i na konkurenty, do jaké míry ovlivní různé firmy různými způsoby. V neposlední řadě, jaká změna dopadá na pozici společnosti v konkurenčním prostředí.

Politické faktory

Grasseová i MCGratha se shodují, že tyto faktory mohou organizace, jak ohrožovat, tak nabízet významné příležitosti. Mezi takovéto okolnosti se řadí například i současná politická situace.

Do tohoto odvětví patří například celková stabilita vlády, složení, politické strany, vliv osobností na politiku, politické orgány i úřady, atd. Nedílnou součástí je i ekonomická situace ve světě, nezaměstnanost, rozsah zahraničních investic, který je nedílnou součástí zahraniční politiky.

Ekonomické faktory

Grasse a McGrath poukazují, že ekonomické faktory závisí na stavu ekonomiky a jakým směrem se ubírá její rozvoj, tedy makroekonomická situace: průměrná mzda, hrubý domácí produkt, míru inflace, nezaměstnanost, úroková míra, měnová stabilita, stav státního rozpočtu. Mezi ekonomické faktory taktéž patří: cena potravin, ceny energií apod. Výše zmíněné faktory se monitorují nejen v tuzemsku, ale také v eurozóně, a ve světě.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory především patří: stárnutí populace, etnické seskupování, geografické, ale i věkové rozložení populace. Do sociálních faktorů lze zahrnout rovnoprávnost pohlaví, životní úroveň, rozvoj náboženství historie i naše tradice. Taktéž lze zařadit mezi tyto faktory: dostupná pracovní hlediska, která tvoří dostupnost pracovní síly, volná pracovní síla, která jde ruku v ruce s ochota pracovat a pracovně se rozvíjet.

Technologické faktory

Grasseová a McGrath uvádějí, že technologické faktory jsou velice důležité pro udržení kroku s konkurencí. Aby nedocházelo u firem k zaostalosti, je nadmíru důležité aktivně se zapojovat. Do technologických faktorů patří jak rozvoj technologií, tak i výzkum a věda. Nelze opomenout, že technologické faktory taktéž zahrnují nové vědecké výzkumy, objevy, vývoje, nové vynálezy apod. Sledují i výši výdajů na výzkumy a finanční podporu ze strany vlády.

Legislativní faktory

Mezi tyto faktory patří například neexistující zákony, ale dále také plánované normy v legislativě, jejich vymahatelnost a funkčnost. Taktéž spadá do těchto faktorů ochrana spotřebitelů, zaměstnanců, bezpečnost práce, odpovědnosti v zaměstnání jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance a v neposlední řadě pracovní doba a minimální mzda.

V souvislosti s Nařízením Evropského parlamentu a Rady /EU/ č. 2016/679, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů nabyta v účinnost tzv. „GDPR“, které nabyta účinnosti 25. 5. 2018. „GDPR“ nebo-li General Data Protection Regulation se dotýká všech, kteří pracují s osobními údaji fyzických osob, zaměstnanců nebo klientů. Mezi osobní údaje například patří: rodné číslo, email, fotografie, jméno, telefon, adresa, etc.

Ekologické faktory

Velkou škodou je, že ačkoliv se jedná o důležité faktory, tak byly dlouhou dobu pomíjeny.

Těmto faktorům se po dlouhou dobu nevěnovalo pozornost. Zahrnují ochranu životního prostředí a jsou spjaty s legislativními faktory, kde jsou potlačovány "důležitějšími" faktory. Do skupiny ekologické faktory patří: klimatické změny, vlivy přírody, úbytek neobnovitelných

zdrojů či přírodní katastrofy. Důležitým pozitivním faktorem je výzkum stále narůstajícího mínění k daným problémům.

1.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Za průkopníka je považován Michael E. Porter, který model představil konkurenčních sil. Získává informace o odvětví, ve kterém se společnost nachází a také o jeho rizicích. Již samotný název vypovídá o důrazu, který je v této analýze kladen. Toto prostředí zkoumá konkurenty, kteří ovlivňují úspěšnost podniku a také pozici na trhu. Velkou výhodou je dobrá pověst podniku mezi věřiteli samotnými a dodavateli, ale taktéž i mezi zákazníky a konkurenty. Důležité je najít kvalifikovanou pracovní sílu, která bude spolehlivá a zodpovědná.

Níže uvedených pět sil Porterova modelu se řadí mezi nástroje, které tvoří již popisovaný model. Porter kladl důraz na pochopení těchto sil působící na podnik v určitém prostředí a identifikující nejvyšší význam pro organizaci na základě strategického řízení. (Sedláčková, 2006).

Jedná se o presumpci budoucího vývoje konkurenčního prostředí. Porterův model pěti sil analyzuje:

- Dodavatele a jeho vyjednávací sílu.
- Odběratele a jejich vyjednávací sílu.
- Hrozbu vstupu nových konkurentů.
- Rizika stávajících konkurentů.
- Hrozbu substitučních výrobků. (Porter, 1983)

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Dodavatelé patří mezi nejdůležitější články společnosti vzhledem k jejich pozici a vztahu k podnikem. Pokud se jedná o silné dodavatele v daném odvětví, kteří mohou ovlivňovat cenu výrobků a také ovlivňovat jejich kvalitu, značí to negativní vliv a také slabý příval konkurentů do stejného odvětví. Silní dodavatelé se vyznačují například tím, že vyrábí unikátní výrobky či služby. Je obecně známo, že je důležité trvale udržovat přátelský a vldný přístup a snažit se vyvarovat všem negativním jevům. (Grasseová, 2010).

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi další faktor patří síla zákazníků a jejich pozice vůči společnosti, případně dodavatelům. Graduující moc odběratelů není pro podnik moc příznivá. Odvětví, ve kterém se

tento graduující podnik nachází, se stává ne příliš lákavým. Příliš velký vliv odběratelů způsobuje vyšší požadavky (kvalita, servis) a zároveň také se snaží o nižší cenu. Vše výše uvedené, a nejenom to, vytváří rivalitu mezi konkurencí. (Grasseová, 2010).

Vlivy odběratelů jsou závislé od nákupu v odvětví a také na tržní situaci ve srovnání s celkovým prodejem. Významnost udává síla:

- Velkou míru udává nákup celkového objemu prodeje od dodavatele.
- Převážná část je tvořena náklady odběratelů.
- Nakupované produkty nejsou ničím specifické.
- Není důvod hrozit se vysokých přechodových nákladů.
- Docílit nízké ceny.
- Odběratel je plně informován. (Porter, 1983)

Potenciální nové vstupující společnosti

Nové společnosti, které vstupují na trh, s sebou přináší snahu získat postavení a podíl na trhu a také zdroje krytí. Díky těmto faktorům je zvyšován tlak na snižování cen statků či služeb. Důležitým faktorem, který ovlivňuje vstup nových konkurentů na daný trh, závisí na reakci ostatních konkurentů daného odvětví. Mezi významné bariéry lze považovat:

- Kapitálovou náročnost.
- Úspory.
- Rozlišování produktů.
- Vládní politiku a legislativu.
- Nákladová zvýhodnění.

Substituty

V každém odvětví je soutěživost, jak mezi firmami, tak i v samotném odvětvím. Některé odvětví jsou ohrožovány více a některé méně. Tento faktor může lákat, ale i ohrozit dané substituty.

Neatraktivnost odvětví se může týkat nových konkurentů, kteří nově přišli na trh a kdy hrozí až už reálná či potenciální možnost nahraditelnosti dané entity. Zároveň ohrožují firmy na trhu. Tyto společnosti se musí zaměřit na porovnání kvality, kvantity a cen. V této situaci je důležité si uvědomit omezení cen a zisku substitučními produkty. Dojde-li k zdokonalení například technologie, klesá cena i zisk pro výrobu substitutů.

V obou případech je důležité sledovat substituty. Jedná se o složitý proces, u kterého je důležité vzít v potaz odvětví, které se nachází nyní na vrcholu a také, které se zlepšují a toto umožňuje zlepšení a cenovou pozici společnosti. (Porter, 1983).

Konkurenti v odvětví

Konkurenti jsou vždy silnými protivníky. K soupeření dochází z důvodu, že konkurent pociťuje tlak, který je na něj kladen. Je mnoho alternativ, které vylepší postavení společnosti. Mezi metody boje patří například reklama, uvedení produktu a jiné. Toto může vyvolat boj v odvětví, nebo také reakce či odvetu. Jsou také odvětví, kdy konkurence „táhne za jeden provaz“. Je důležité držet určitý standard, aby se předešlo vyhrocení. (Porter, 1983)

1.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí se zabývá odvětvím, ve kterém se podnik nachází. Výsledek poukazuje na faktory ovlivňující atraktivitu a jejím výstupem je charakteristika odvětví. Dále je poukázáno na vymežující faktory, které jsou klíčové a zajišťují úspěch či neúspěch podniku v daném odvětví. (Sedláčková, 2006).

1.3.1 McKinsleyho model 7S

McKinsleyho model 7S zdůrazňuje klíčové prvky, které poukazují na komplexnost organizace. Představitel této analýzy je McKinsley, který v sedmdesátých letech tuto analýzu prezentoval. Jedná se o efektivní zavádění změn v procesu podniku, kde tato analýza zohledňuje všechny faktory. (Mallya, 2007).

McKinsey model je sestaven na sedmi faktorech (7 S), které podnik při své činnosti využívá, aby dosáhl kvalitního a efektivního vedení podniku. Analýza je provázána faktory, které začínají na stejné písmeno S:

- Sdílené hodnoty – Shared value.
- Styl – Style.
- Strategie – Strategy.
- Struktura – Structure.
- Systémy – Systems.
- Skupina – Staff.
- Schopnosti – Skills.

Sdílené hodnoty ucelují a spojují podnik a zároveň poukazují na soubor hodnot, který je pro podnik klíčový, a je s ním podnik a také každý jedinec v něm zainteresovaný seznámen. Do tohoto modelu spadají stávající vize ale i ty, které se orientují budoucnost.

Styl popisuje chování zainteresovaných zaměstnanců na vedoucích pozicích, manažerů a také firemní kulturou podniku při plnění cílů. (Guinn, 2017).

Strategie se zaobírá velkým spektrem zájmů skupiny, které se určitým způsobem podílí na podnikání. Snaží se zabezpečit splnění požadovaných cílů, do kterých můžeme zahrnout zákazníky, vlastníky, konkurenci a také prostředí.

Struktura je čtvrtý bod analýzy. Bere v potaz vazby mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Zabývá se funkčností organizačních entit ve společnosti a také vzájemnou spoluprací. Klíčová je transparentnost stanovených cílů a úkolů, tak aby byla jasná efektivní delegace k zabezpečení fungující společnosti.

Systémy jakožto procesy ve společnosti můžeme považovat účetnictví, sledování vývoje trhu, školení zaměstnanců a mnoho dalšího (Sokolová, 2015).

Skupina zahrnuje zaměstnance a spolupracovníky daného podniku. Výraz Staff se zabývá lidskými zdroji: jejich vztahy, rozvoji, motivací, vyjadřováním uvnitř i vně společnosti.

Schopnosti jsou posledním bodem této metody. Hlavní myšlenkou je odpovědět na otázku, co všechno dělá společnost dobře, v rámci výkonu a kvalifikace zaměstnanců, jejich působením a vytížeností. Je důležité posouvat se v daném odvětví i mimo něj a realizovat nové vize a učit se novým procesům. (Mallya, 2007).

1.3.2 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza, nebo také rozpor účetních výkazů. Jedná se o nepostradatelnou součást, díky ní můžeme provádět další analýzy, které popisují či charakterizují prostředí společnosti. Podrobně jsou vyjádřeny finančními výkazy, díky kterým důkladně zjistíme informace o společnosti. Dále nám odhalí souvislosti mezi ekonomickými jevy a mimo ekonomickými jevy. Rozebírá veškeré položky, které pomáhají detailně zhodnotit podnik. Také hodnotí jeho výkonnost a dosažení cílů, probíhající fázi života společnosti a taktéž analyzovat podnik uvnitř i vně.

V tomto případě je důležité, aby byl posuzovatel zainteresován do veškerého dění společnosti a seznámen s aktuálním stavem. Je nutné, aby měl k dispozici všechny výkazy finanční analýzy a taktéž zkušenosti s účetnictvím. Je zapotřebí mít nejen ekonomický přehled, ale také určitou praxi v oboru, aby byly analýzy správně a věcně prováděny. (Sedláček, 2011).

Rozvaha

Tato část výkazů patří mezi důležité části fundamentální analýzy. Je zachycována aktivity a pasivy, taktéž vykazuje stav majetku společnosti, jeho pořízení v určitém časovém horizontu. Jejím hlavním cílem je podávat věrný a poctivý obraz o dané společnosti. Jedná se o uspořádaný přehled majetku a také jeho zdrojů krytí. Výše uvedené údaje jsou vyjádřeny v aktivech, pasivech a penězích. (Grünwald a Holečková, 2007)

Rozvaha promítá dvojitý pohled entity, jedná se o finanční a majetkovou strukturu. Dané informace jsou stavovými veličinami. Věrný obraz podává ve třech oblastech.

- Zdroje financování.
- Majetková situace dané.
- Finanční situaci podniku. (Ručková, 2015)

Výkaz zisku a ztráty

Další důležitou součástí analýzy účetních výkazů je výkaz zisku a ztráty. Ukazuje výsledek hospodaření, který daná entita dosáhla ve sledovaném období, a to na základě přehledu nákladů a výnosů. Je taktéž propojena s rozvahou, jelikož daný výsledek hospodaření se vyjadřuje jako položka Výsledek hospodaření za běžné účetní období. Při detailnějším rozboru je možné zjistit, jak je podnik schopen vložený kapitál zhodnocovat.

Nejedná se o spolehlivý ukazatel, který opravdu vypovídá o úspěchu dané entity a také o její výkonnosti. (Grünwald a Holečková, 2007)

Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích bilanční formou srovnává zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím, tzn. výdaji. Toto srovnání slouží k posouzení skutečné finanční situace za dané období v provozní, investiční a finanční oblasti společnosti (Ručková a Roubíčková, 2012).

Příloha k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce objasňuje skutečnosti, které jsou významné pro externí uživatele účetní závěrky. Díky příloze si tak mohou vytvořit správný úsudek o finanční situaci a výsledcích hospodaření podniku, provést srovnání s minulostí a odhadnout možný vývoj do budoucnosti. Její funkcí je tak doplnění informací, které jsou obsažené v rozvaze a výkazu zisků a ztrát (Holečková, 2008).

Výroční zpráva

Výroční zpráva informuje o hospodářské a finanční situaci společnosti za uplynulý rok a představuje tak ucelené, vyvážené a komplexní informace o vývoji výkonnosti. Vypracování výroční zprávy a její zveřejňování je povinností pro společnosti, které splňují dané podmínky uvedené v zákoně o účetnictví (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

1.4 KRALICKUV QUICK TEST

Jedná se o účelově vybraný ukazatel, který řeší převážně také bonitní model. Snahou je poukázat na výkonnost finančních statků společnosti a posoudit, o jaký podnik se z hlediska bonity jedná. Výsledky tohoto testu určují srovnatelnost s konkurencí, která podniká ve stejném odvětví. (Ručková, 2015)

Jedná se o test, který představil Peter Kralicek v roce 1990. Pojednává o poměrně rychlém způsobu zjištění finanční situace společnosti, její výkonnosti na základě přiřazení bodových hodnot. Tento způsob přidělených bodů, na základě vypočtených hodnot, se dá určit, zda je podnik bonitní či nikoliv. Zkoumají se čtyři hlavní oblasti, které jsou základní pro chod společnosti: likvidita, rentabilita, stabilita, výsledek hospodaření. Všechny tyto informace jsou získávány z účetních výkazů ve sledovaném období. Níže jsou uvedeny důležité převážně tyto položky:

- Krátkodobý finanční majetek.
- Celková aktiva.
- Vlastní kapitál.
- Cizí zdroje.
- EBIT.
- Provozní cash flow.
- Tržby. (Sedláček, 2011).

Analýza je složena ze čtyř základních rovnic, které hodnotí finanční zdraví podniku. První dvě rovnice, a to R1 a R2 se zabírá finanční stabilitou společnosti a následující dvě (R3 a R4) se zabývají výnosovou stránkou podniku. Tyto rovnice jsou uvedeny níže:

$$R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{\text{Cizí zdroje – peníze – účty u bank}}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Výkony}}$$

R1 pojednává o vyjádření podílu vlastního kapitálu k celkovým aktivům společnosti a finanční nezávislosti entity. Rovnice taktéž značí přehled o celkové zadluženosti společnosti a velký důraz dává na kapitálovou sílu organizace. (Ručková, 2015).

R2 vyjadřuje časový harmonogram, který říká za jak dlouho je podnik schopen splatit své závazky pomocí cash flow, a to z provozní činnosti. Určuje, zda podnik je schopen splatit své dluhy a uspokojit věřitele a zároveň poukazuje na zadluženost podniku.

Hodnotu, kterou udává rovnice R3, je popisovaná rentabilita celkových aktiv, která byla zhodnocena vložení do podnikání a zabírá se výkonností již zmíněných aktiv. Řeší otázku, jak je podnik schopen využívat svého majetku k dosažení maximálního zisku.

Rovnice R4 je brána jako měřítko výkonnosti, která vypovídá o finanční výkonnosti společnosti. Řeší, jaký podíl na tržbách dosahuje cash flow z provozní činnosti. (Ručková, 2015)

Tabulka 1: Bodování výsledků Kralickova Quick testu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	> 30	12 - 30	5 - 12	3 – 5	< 3
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Zdroj. Ručková, 2015.

Vyhodnocení těmito body se dělí do těchto tří kroků

- Hodnocení finanční stability – součet bodů R1 a R2 vyděleny dvěma.

- Hodnocení výnosové situace – součet bodů R3 a R4 vyděleny dvěma.
- Hodnocení celkové situace – bodový součet výše zmíněných hodnocení (finanční stabilita a výnosová situace).

Kralickuv quick test je interpretován ve většině případů stejně jako u ostatních bonitních modelech a je zde vymezena hranice šedé zóny. Hranice se nachází v intervalu od $<1 - 3 >$. Hraniční bod intervalu > 3 značí bonitní společnost a naopak < 1 ukazuje problémy a to v hospodaření podniku a nachází se v červené zóně. Přehledně jsou popsány podle Ručkové, která výsledné bodové hodnocení popisuje následovně:

Tabulka 2: Výsledné hranice hodnocení

Bonitní podnik	> 3
Šedá zóna	1 – 3 body
Finančně problémový podnik	< 1

Zdroj. Ručková, 2015

1.5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří mezi nejvíce používané nástroje strategické analýzy. Představitel této analýzy je pan A. S. Humphreyem, který se pohyboval v oboru managementu a obchodu. Jedná se o analýzu, které v sobě zaštiťuje vnitřní a vnější prostředí. Název vznikl složením počátečních písmen analyzovaných oblastí:

- Strength – Silné stránky.
- Weaknesses – Slabé stránky.
- Opportunities – Příležitosti.
- Theats – Hrozby. (Srповá, 2011)

Tato analýza hodnotí vnější i vnitřní prostředí podniku. Důležitost této metody je správně určit a zařadit entity do výše zmíněných oblastí a také vybrat ty důležité a pro společnost významné položky. (Srповá, 2011).

Detailněji jsou popisovány panem Dvořáčkem a Slunčíkem, kde tyto typy zachycují:

- Strategie SO – Ve prospěch příležitostí maximálně využít silných stránek.
- Strategie WO – Překlenutí slabých stránek plně využitím příležitostí.
- Strategie ST – Pro odstranění hrozeb plně využít silných stránek.
- Strategie WT – Minimalizování slabých stránek a odstranění hrozeb.

SWOT analýza je prováděna pro budoucí strategii firmy a směr, kterým se společnost bude ubírat. Může zodpovědět mnoho otázek s ohledem na budoucnost, a to řízení organizace. Může napomoci k odstranění hrozeb, které mohou v budoucnu nastat. Jednoduše řečeno pomocí ní je možné vyhodnotit fungování firmy v budoucnu, a již nyní řešit problémy, a následně i předcházet následkům. (Veber, 2009)

1.6 RIZIKA

Definice popisující rizika existuje mnoho, nejobsáhleji se jimi ve svých publikacích zabývají Milík Tichý, jehož publikace se jmenuje *Ovládání rizika: analýza a management*, který hlavně rozebírá klasifikaci a kvantifikaci rizik a poté Vladimír Smejkal v knize *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, který se zabývá analýzou a řízením.

Smejkal popisuje pojem rizika z historického hlediska, a to tak, že jsou spjata s nějakou situací, kdy jsme vystaveni nepříznivým okolnostem. Ale v dnešní době lze za riziko považovat i možnosti, nebo pravděpodobnosti, že dochází ke vzniku ztráty, nebo jakéhokoliv jiného neúspěchu. V rámci podnikatelského rizika je definováno jako: „*Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.*“ (Smejkal, 2013, s. 90).

Například v publikaci Milíka Tichého je hned několik definic rizika, které se co nejpřesněji snaží definovat danou problematiku. Například: „*Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.*“ (Tichý 2006, s. 16)

S každým rizikem souvisí nějaké fakta. Prvním faktem je, že pokud dojde ke vzniku rizika, musí existovat alespoň dvě varianty nějakého případného řešení. Ovšem pokud je zde jasné, že ztráta nastane, už se nejedná o riziko. Dalším faktem je ten, že riziko velice spjatě souvisí se změnou veličiny v čase. Ta podle vlastností nabývá negativní nebo pozitivní odchylky oproti očekávání (Tichý, 2006).

1.6.1 Podnikatelské riziko

Jedná se o riziko, které může být chápáno z pozitivní stránky, jako například úspěch, nebo pravděpodobnost rostoucích zisků, ale také ze stránky negativní, jako například zhoršení hospodářských výsledků. Ke ztrátám dochází, když se propojí dva jevy. Jedná se o finanční proměnné, které ovlivňují určitou míru rizika a poté účastnost těchto zdrojů. Jedná se o tři přístupy managementu k rizikům.

- Sklon k averzi.
- Sklon k riziku.
- Neutrální postoj.

Management s tendencí k averzi volí konzervativní strategii řízení. Dává přednost takovým projektům, které mají vysokou pravděpodobnost, že jejich výsledky budou zaručeně pozitivní, oproti projektům rizikovým, kterým se straní. Management s tendencí k rizikům vybírá rizikové projekty, které mohou přinášet vysoké zisky, ale také i vysoké nebezpečí. Neutrálním postojem se potom chápe určitá rovnováha mezi tendencí k averzi a k riziku (Smejkal, 2013).

1.6.2 Klasifikace rizik

Rizika jsou rozdělovány díky jejich vlastnostem do několika kategorií. Je zde rozlišováno několik základních rizik.

- Hmotné a nehmotné riziko – většinou měřitelné a neměřitelné, které je nějak spojeno s duševní činností.
- Spekulativní riziko - realizované s určitým záměrem, kde cílem je zisk. Jedná se například o podnikání jako takové, ale i hazardní hry apod.
- Čisté riziko - jeho uskutečnění je vždy nepříznivé, protože je vždy zakončeno ztrátou. Rozhodovatel se mu snaží vyhnout pomocí pojištění.
- Systematické riziko – vyloženo několika projektům určité třídy. Nedá se regulovat diverzifikací.
- Nesystematické riziko – je spjata s konkrétním projektem a na ostatních není závislé. Je zde možnost částečného převedení na ostatní.
- Pojistitelné a nepojistitelné riziko – buď je anebo není zde možnost převedení na třetí osobu.
- Odhadované riziko – není zde možnost ho vyčíslit, vím jen o jeho existenci.
- Strategické a operační riziko - používané ve strategickém a operačním rozhodování (Tichý, 2006, s. 18).

1.6.3 Kvantifikace rizik

Určitým způsobem ji lze zařadit do analýzy rizika, protože se jedná o vysvětlení účinku realizace scénářů nebezpečí a jejich numerické hodnocení. Hlavním úkolem je stanovení

odhadu četnosti a dopadu ztrát, které daný projekt mohou ohrozit. Dalším úkolem je určení priority rizik dle jejich hodnoty. Tyto úkoly slouží jako podklady pro management rizika (Tichý, 2006, s. 151)

Díky numerického popisu jsou rizika rozlišována kvantifikací absolutní a relativní.

- Absolutní – pro popsání rizika slouží hodnota pravděpodobné ztráty vyjádřena například v peněžních jednotkách, počtu lidských životů apod.
- Relativní – pro popis rizika slouží poměrná hodnota. Ta je vázaná k určité základně.
- Dále se na výše zmínění členění vážou analytické a empirické odhady.
- Analytické – zpravidla se jedná o absolutní kvantifikaci, která vychází z aplikace Monte Carlo a z modelování vyšetřovaných jevů. Prosazují se na základě pravděpodobnostní a matematicko-statistické analýzy.
- Empirické – většinou se jedná o relativní kvantifikaci. Vznikají na zkušenostech hodnotitele a je použito hned několik dílčích veličin při jejich realizaci (Tichý, s. 151).

1.7 ANALÝZA RIZIK

Jedná se zde o snižování rizik. Tato analýza se zabývá definováním hrozeb, pravděpodobností jejich dopadů a uskutečnění. Při hodnocení je neustále nutné zvažovat poškození aktivit, jenž mohou nastat při naplnění hrozeb a poté pak pravděpodobnost výskytu rizik ze strany převažujících hrozeb. Aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, může být celý proces opakován několikrát (Smejkal, 2013, s. 95–96).

Pro analýzu je důležité definovat pojmy aktivum a zranitelnost. **Aktivum** je vše, co má nějakou hodnotu pro určitý subjekt. Ta může být ohrožená a následně snižena při působení hrozby. Člení se na hmotnou a nehmotnou. Také zde může patřit samostatný subjekt, na který mohou některé hrozby působit přímo. **Zranitelnost** je součástí aktiva, která popisuje, jak je aktivum náchylné na danou hrozbu. Jedná se buď o slabinu anebo nedostatek (Smejkal, 2013, s. 96–98).

1.7.1 Postup

V procesu se vždy realizují určité obecné činnosti, které by měly dodržovat předem stanovené uspořádání.

Stanovení hranice analýzy rizik – jedná se o určení určité hranice, uvnitř které jsou aktiva, které do analýzy budou zařazena. Jdou to aktiva, ze které se daný subjekt skládá, popřípadě management aktuálně relevantní. Ostatní aktiva budou na druhé straně. Hranice převážně vychází ze záměru managementu nebo z úvodní studie.

Identifikace rizik – zde dochází k sjednocení všech aktiv, které jsou uvnitř hranice. Je nutné ji vhodně popsat a najít jejich určení.

Sestavení hodnoty a seskupování aktiv – hodnota je určena na základě velikosti škody, kterou způsobuje negativnost aktiva. Pro určení této hodnoty se vychází z nákladových, nebo případně výnosových charakteristik daných aktiv. Tento krok také zahrnuje rozlišování jedinečných a nahraditelných aktiv. V případě velkého množství jsou seskupovány za účelem vytvoření několika skupin se stejnými vlastnostmi.

Identifikace hrozeb – zabývá se těmi hrozbami, které pro danou analýzu připadají reálné. Vybírají se hlavně takové hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno aktivum. Vychází se například ze zkušeností nebo literatury.

Analýza hrozeb a zranitelností – hodnotí se zde hrozby ke každému aktivu. Pokud se k nim daná hrozba nějak váže, dochází k určení její úrovně vůči aktivu a úrovně zranitelnosti vůči hrozbě.

Pravděpodobnost jevu – je třeba nastavení s jakou pravděpodobností může daný jev nastat. Zde je nutné vědět, jestli je jev náhodný či nikoli, jestli se dá vyloučit a jestli se řadí do intervalu pravděpodobnosti.

Měření rizika – některá rizika je velmi složité zaměřit. Analyzuje se tedy na bázi pravděpodobností a odhadů, nejčastěji ve stupních rizika (Smejkal, 2013, s. 102–107).

1.7.2 Metody

Tyto druhy vycházejí z vyjádření veličin, se kterými se pracuje. Veličiny se určují pomocí dvou základních přístupů – kvalitativní a kvantitativní, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metody popisují důležitost možného dopadu na pravděpodobnost, že událost opravdu nastane. Dají se vystihnout v určitém rozsahu a jejich úroveň se určuje

kvalifikovaným odhadem. Charakteristické pro tyto metody je, že nejsou složité a zdlouhavé, ale jsou velice subjektivní. Nejčastěji jsou používány v podrobné analýze, a to k upřesňování postupů a v případě nízké kvality nebo kvantity numerických údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách.

Kvantitativní metody jsou opakem a vycházejí z matematických výpočtů rizika a z frekvence výskytu hrozeb. V případě vzniku je zde využíváno číselného ocenění. Riziko je vyjádřeno v numerické formě roční přepokládané ztráty. Provedení těchto metod je složité, časově náročné a mají jasně formalizovaný postup.

Kombinované metody jedná se o skloubení dvou předchozích metod a to tak, že vycházejí z číselných dat, ale jejich hodnocení je kvalitativní (Smejkal, 2013, s. 112).

1.8 SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Je několik způsobů, jak zjištěná rizika řešit. Existují čtyři základní obecné metody, které lze použít v situacích, kde závisí na dopadu a pravděpodobnosti možného výskytu. Mezi tyto metody patří retence čili podstoupení rizika, poté redukce, vyhnutí se riziku anebo pojištění.

Tabulka 3: Doporučené metody pro řešení rizik.

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj. Smejkal, 2013, s. 169.

V situacích kde tvrdost a pravděpodobnost nelze jednoduše určit jako nízkou či vysokou, nelze toto třídění použít. V takových případech je dobré metody modifikovat úsudkem, zkušenostmi nebo analogií. V případech, kdy události, i když s malou pravděpodobností mají negativní dopad, je důležité se tomuto postupu také vyhnout. V případě porušení právních předpisů je důležité vyloučit retenci.

Každá investice vložená pro opatření proti vznikům, nebo jejich odstranění by měla být přímo úměrná k výši možné škody. Reálně neexistují nulové náklady a také odstranění rizik může mít nekonečně vysoké náklady. Každé snížení rizik se tedy musí skládat z tzv. cost management neboli řízení nákladů (Smejkal, 2013, s. 170–171).

1.9 METODA RIPRAN

Autorem této metody je Bratislava Lacka, který ji popisuje na svých webových stránkách www.ripran.cz, objevuje se převážně ve skriptech, které vydávají vysoké školy, které ji mají zahrnutou ve své výuce.

Podle tohoto zdroje název značí metody Risk Project Analysis a popisuje empirickou metodu pro analyzování rizik projektů. Analýza by měla být zhotovena vždy před samotnou realizací projektu, aby se minimalizovaly hrozící rizika. Metodu lze také využít ve všech fázích projektu, protože rizika musí být určována i během implementace. Analýza rizik podle této metody se dělí na těchto pět částí:

- příprava analýzy rizika,
- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- odezva na riziko,
- celkové zhodnocení rizika.

Aktivity v těchto částech na sebe navazují. V momentě, že je zjištěno nové nebezpečí, nebo dojde ke změně situace, která potřebuje přehodnocení určitého rizika, je možné metodu RIPRAN zase použít.

Pro použití této metody je nutné určit si slovní hodnocení pravděpodobnosti, jestli dané riziko nastane a slovní hodnocení dopadu pro určitý projekt. Spojením těchto dvou faktorů vzniká výsledná hodnota rizika, která musí být slovně vyjádřena. S tímto ohodnoceným rizikem se pak dále pracuje (www.ripran.cz, 2018).

MATERIÁLY A METODY

2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY POSKI.COM S.R.O.

Počátky Poski.com sahají až roku 1998, kdy Tomáš Posker, tehdy ještě student střední školy, začal s tvorbou webových stránek. Postupem času začal přibírat další spolupracovníky, až v roce 2003 vznikla společnost PA Holding, která se v roce 2004 transformovala do Poski.com.

Poski.com se zaměřilo na tvorbu webových stránek, tvorbu CRM a CMS systémů a výrobu internetových aplikací. Následující léta byly ve znamení posilování týmu, expanze a budování vhodných kancelářských prostor.

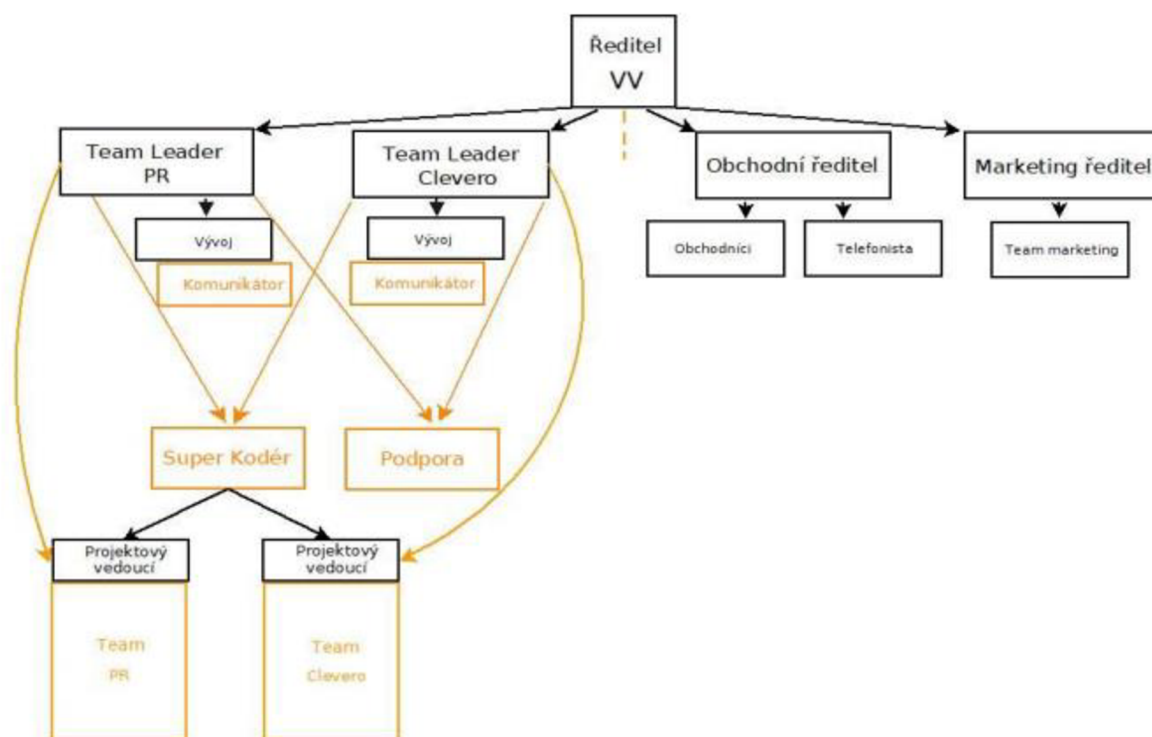
V roce 2012 došlo k zatím poslednímu stěhování do nových moderních kanceláří na současné adrese. V současné době v Poski.com pracují takřka dvě desítky odborníků z oblasti vývoje, obchodu i marketingu.

Zakladatel Poski.com, Tomáš Posker rozšířil své aktivity i do oboru digitálních, interaktivních panelů se vzdálenou správou (Ki-Wi Digital) a mobilních aplikací pro seniory a společně se společností Oscar Tech úspěšně expandoval do Spojených států amerických. Jejich práce byla mimo jiné oceněna i agenturou Czech Invest skrze titul podnikatelský projekt roku.

2.1.1 Vize

Stát se spolehlivým a důvěryhodným partnerem, poskytujícím špičková on-line řešení středním a velkým organizacím a pomáhat jim v jejich růstu.

2.1.2 Organizační struktura



Obrázek 1: Organizační struktura

(zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.3 Klíčové znaky společnosti



Profesionalita: vždy dbát na profesionální přístup

Ctít klienty a zakládat si na profesionálním a férovém přístupu.
Bez výjimek.

Obrázek 2: Profesionalita (zdroj: interní zdroj společnosti)



Optimalizace: cíl je optimální výsledek

Klientům doporučit taková řešení, prostřednictvím nichž budou dlouhodobě schopni plnit své cíle.

Obrázek 3: Optimalizace (zdroj: interní zdroj společnosti)



Spolehlivost: co je slíbeno, to je dodrženo

Neslibovat nesplnitelné. S klienty jednat na rovinu a dbát na dodržování dohodnutého.

Obrázek 4: Spolehlivost (zdroj: interní zdroj společnosti)



Kreativita: být originální

Vyvíjet neotřelé postupy k dosažení klientova cíle. Dokázat vyrobit jakékoliv speciální řešení na míru.

Obrázek 5: Kreativita (zdroj: interní zdroj společnosti)



Inovace: nestát na místě

Obrázek 6: Inovace (zdroj: interní zdroj společnosti)



Obrázek 7: Sídlo společnosti (zdroj: interní zdroj společnosti)

2.1.4 Produkty v Poski.com

Historie produktů

Začátky produktů ve společnosti Poski.com jsou úzce spjaty se zaměřením na tvorbu webových stránek, tvorbu CRM a CMS systémů a výrobu internetových aplikací.

V prvních letech se tedy výroba soustředila na tvorbu webových stránek. K nim bylo postupem času potřeba přidat vhodný nástroj pro správu obsahu, čímž došlo k pomyslnému vzniku produktu PoskiQ. Ten dnes představuje špičkový produkt, který umožní webům ovládat jejich obsah pomocí moderního administračního rozhraní.

Současně byla zvýšená poptávka po efektivní správě firemních proces. Tak vzniklo řešení CRM, které již nyní aktivně není dále vyvíjeno. Probíhá pouze správa stávajících řešení, které jsou modifikována na základě požadavků klientů.

Na další požadavky trhu a zákazníků společnost reagovala vznikem nových produktů. Vznikl tak produkt Poski eshop, který se nyní prezentuje pod značkou Clevero a představuje pokročilý internetový obchod s možností napojení na řadu ekonomických systémů.

Posledním produktem, který vznikl díky požadavku trhu, je specializovaný realitní systém pro kompletní správu procesů realitní kanceláře a snadné exporty nabídek na realitní servery. Produkt se prezentuje pod značkou PoskiREAL a dnes se jedná o nejrychleji se rozvíjející produkt.

K výše uvedeným produktům dále vytváříme další menší produkty, jako je rezervační systém, blog, SW pro online komunikace (tzv. Poski Kecálek) nebo již zmíněný CRM systém.

Realitní SW PoskiREAL



Obrázek 8: Znak společnosti (zdroj: interní zdroj společnosti)

Poski REAL je manažerský řídicí systém pro realitní kanceláře založený na on-line webovém rozhraní. Jedná se o modulový systém s možností konkrétních úprav pro danou realitní kancelář. Pokrývá potřeby pro malé, střední, a díky modulu pobočky, i velké realitní kanceláře či realitní franchisy. Velikým přínosem systému Poski REAL je skutečnost, že není nutná platba za žádnou licenci za počet přístupů, uživatelů nebo hesel, vše je bez omezení.

Realitní řešení Poski REAL vyvíjí tým zkušených vývojářů s dlouholetými zkušenostmi z realitního trhu.

CMS PoskiQ



Obrázek 9: Logo společnosti (zdroj: interní zdroj společnosti)

Inteligentní webové stránky připravené i pro mobilní telefony a tablety vyrobené s důrazem na přínos pro klienta, to vše je moderní CMS systém PoskiQ.

V souladu s vizí společnosti je PoskiQ vyvíjen jako nástroj, který umožní růst našich klientů. Nejedná se tedy o krabicové řešení, ale o systém, který má kvalitní jádro, které je klientům dále rozšiřováno a upravováno na míru dle jejich potřeb a požadavků.

Eshop CLEVERO



Obrázek 10: Logo internetového obchodu společnosti (zdroj: interní zdroj společnosti).

Pokročilý internetový obchod s možností napojení na řadu ekonomických systémů, to je řešení, které se prezentuje pod značkou Clevero.

Spustit si dnes vlastní e-shop není těžké, nejspíše proto patří ČR k zemím, kde je nejvíce internetových obchodů. Připravit komplexní řešení, které bude splňovat všechny požadavky na něj kladené a zároveň uživatelům nabídne atraktivní místo, kde budou rádi nakupovat.

2.2 PESTL ANALÝZA

Metoda zkoumající vnější okolí společnosti. Rozebírá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy ovlivňující okolí firmy samé.

2.2.1 Politické faktory

Tento faktor je pro každou organizaci klíčový a je úzce spjat s legislativou jako takovou. Politické subjekty jsou řízeny legislativními normami, vyhláškami a zákony, které jsou ovlivňovány politikou státu. Na druhou stranu je toto z velké míry neovlivnitelné.

Právní odvětví - právo informačních a komunikačních technologií – může být ohroženo častými legislativními změnami. Vzhledem k tomu, že politická situace v ČR by se dala označit spíše jako nestabilní, hrozí toto riziko i společnosti Poski.com s.r.o. Časté změny na vyšších

pozicích ve vládě, a tedy i časté změny v legislativě vyžadují od společnosti, aby pružně reagovala na neustálý technický vývoj moderní společnosti a věnovala pozornost všem legislativním změnám. Bohužel legislativní nové změny a zákony jsou značně nedokonalé a i po jejich náročném a nákladném zavedení se upřesňují, odkládají případně zruší, což společností přináší další náklady, například zavedení EET (Elektronická evidence tržeb).

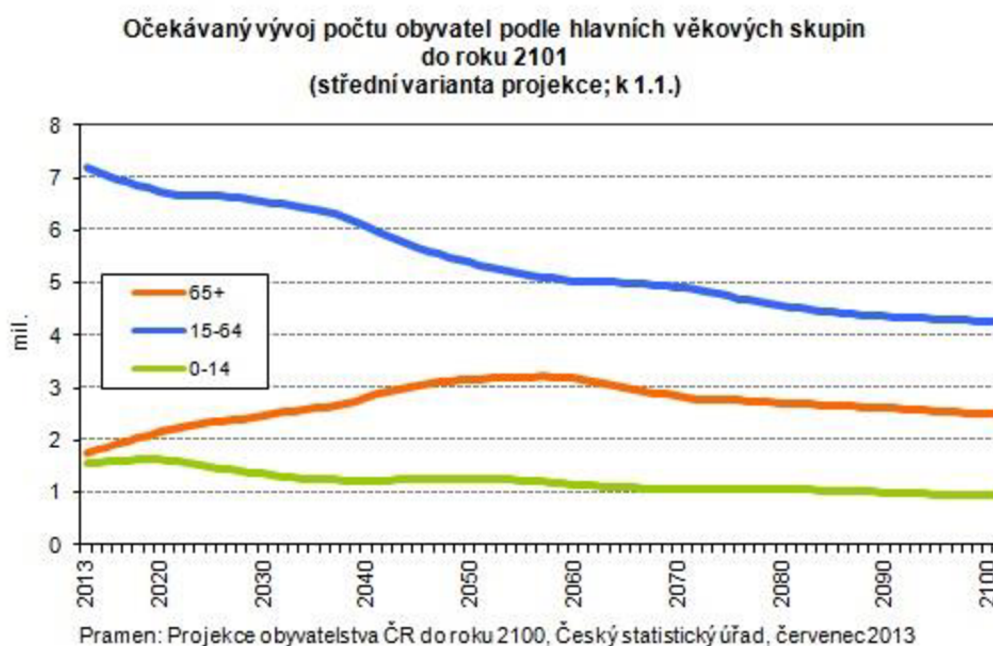
2.2.2 Ekonomické faktory

Skutečnost, zda společnost bude úspěšná ve svém podnikání, závisí na mnoha faktorech, mimo jiné na makroekonomických charakteristikách. K nim patří inflace, úrokové sazby, kupní i pracovní síla, cenová hladina spotřebitelského zboží, konkurenceschopnost státu a další.

Hospodářská krize má vždy dopad na firmy a tím i jejich kupní sílu, firmy po té nejsou schopné ani ochotné investovat do IT služeb a jejich produktů, to má značný vliv na společnosti poskytující tyto služby.

2.2.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory na společnost může mít vliv demografický vývoj populace. Vzhledem k predikci vývoje obyvatelstva České republiky podle hlavních věkových skupin až do roku 2101 bude postproduktivní skupina obyvatel tvořit čím dál větší procento nad dětmi a mládeží ve věku 0-14 let a populace bude dále stárnout. Hlavním důsledkem jsou zvyšující se výdaje na sociální zabezpečení.

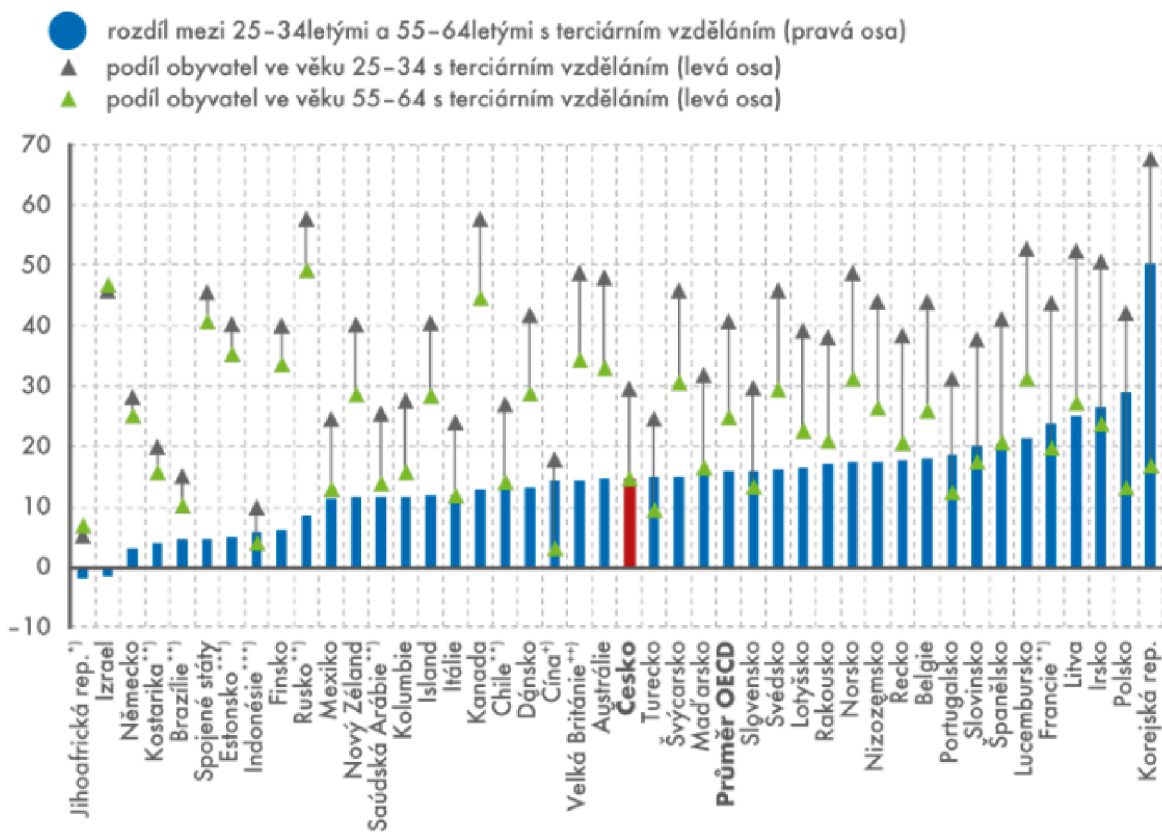


Graf 1: Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101 (zdroj: Český statistický úřad)

I přesto, že pro IT firmu je oblíbenost IT produktů závislá na obyvatelstvu v produktivním věku, tak demografické faktory mohou mít dopad na menší cílovou skupinu IT produktů.

Změny životního cyklu obyvatelstva, které ať již na základě okolností nebo vlastní vůle mění své společenské uspořádání, jsou další faktory, které ovlivňující primárně příjmy klientů IT společností. IT firmy poté mohou získat další finanční prostředky pro investici do IT řešení.

Z hlediska úrovně vzdělanosti Česká republika zaujímá jednu z předních příček v nízkém podílu obyvatel, to je 7% dospělých, kteří nemají ani vyšší sekundární vzdělání. Mezi zeměmi OECD (z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development) - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, zde nemá vyšší sekundární vzdělání 24% obyvatel. Mladí lidé ve věku 25-34 let je průměr OECD 17% a v ČR 5%. Předpoklad dokončení terciálního vzdělání v zemích OECD v průběhu svého života v průměru 50% dnešních mladých lidí. V České republice došlo v posledních letech k prudkému přijímání studentů a tím i srovnání kroku s ostatními vyspělými zeměmi. V ČR dostihne terciálního vzdělání 46% osob ve věku 25-34 let.



Pozn.: ¹⁾data za rok 2012; ^{**1)}data za rok 2013; ^{***1)}data za rok 2011; ¹⁾data za rok 2010; ^{**1)}data za vyšší sekundární vzdělání včetně odpovídající části a standardních programů, které mohou být individuálně klasifikovány jako programy střední úrovně vyššího sekundárního vzdělání (asi 18 % dospělých v této skupině).

Graf 2: České školství očima OECD

(zdroj: <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>)

2.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory mají velký vliv na chod a hlavně i na další vývoj společnosti. IT společnosti dnes musí neustále inovovat a k tomu je potřeba znát technické a technologické změny, které v IT odvětví probíhají. Technologické faktory mají významný vliv na konkurenční pozici mezi společnostmi v oboru.

Jednotlivé technologické faktory mohou mít na konkrétní firmu různé vlivy, některé z nich mohou představovat hrozbu a jiné naopak příležitost.

S používanými technologiemi souvisí rovněž výzkum a vývoj, které vláda i Evropská unie podporuje pomocí speciálních programů. V roce 2015 se firma Poski.com účastnila operačního programu EU Podnikání a inovace. Požadovaným výsledkem operačního programu pro společnost byl technologicky posunout jejich produktů na vyšší úroveň a tím se

společnost stala na trhu konkurenceschopnější. Současně se společnost stala atraktivnější pro potencionální uchazeče a zaměstnání.

V Poski.com jsou určeni pracovníci přidělení k projektu “research a development” (R&D), který má vyhrazený prostor právě pro výzkum, vývoj a nasazení nových technologií. Po vyhledání vhodné technologie k nasazení se mezi vývojáři stanoví její vhodnost, aplikovatelnost a náročnost nasazení do produktů. Před nasazení dané technologie se hodnotí tyto faktory

- Celkový stav technologie
- Budoucí údržba (změny technologie)
- Oficiální podpora technologie
- Znalost technologie mezi současnými pracovníky
- Náklady spojené se zaškolením pracovníků
- Rychlost zastarávání technologie
- Konkurenční výhody plynoucí z nasazení technologie
- Atraktivita a znalost technologie mezi případnými uchazeči o práci v Poski.com

Společnost aktuálně využívaná technologie:

- Programovací jazyk PHP verze 7.1 (starší projekty na PHP verze 5.5)
- Databáze MySQL verze 5.5.5
- Databáze PostgreSQL verze 9.3.22
- HTML 5 (značkovací jazyk)
- CSS3 (kaskádové styly)
- SVN 1.7 (verzovací systém zdrojových kódu)
- GIT (verzovací systém zdrojových kódu)

Společnost aktuálně využívá tento software:

- PHPStorm (editor zdrojového kódu)
- SQLyog (nástroj pro správu a monitoring MySQL serveru)
- Total Commander (správa souborů v PC)
- Salamander (správa souborů v PC)
- Windows Server 2012 R2 (operační systém pro vývojový server)
- Avast! (antivirový program)

- Visual Studio 2013 Pro (editor zdrojového kódu)
- TeamViewev (aplikace pro správu vzdálené plochy)
- Microsoft Windows 10 (operační systém)
- Linux Ubuntu 14 (operační systém)
- Office 2013 (aplikace pro editování textových a tabulkových dokumentů)
- Adobe CS6 (program pro tvorbu grafických návrhů)
- Camtasia Studio (program pro tvorbu videí)

Společnost aktuálně využívá hardware

- 4x managed servery u společnosti VSHosting.cz
- 1x vlastní vývojový server, na kterém jsou spuštěny pracovní kopie produkčních aplikací

Poski.com jako IT firma musí investovat část svých zdrojů pro udržení svých produktů pro běh v aktuálních technologiích. Hlavní hledisko je bezpečnostní, kdy například životní cyklus programovacího jazyka PHP verze 5.6 již není přes rok aktivně podporovaná a bezpečnostní podpora bude ukončena 31.12.2018. Firma se tedy na ukončení podpory musí řádně a s předstihem připravit. Další z faktorů je atraktivita technologií u vývojářů.

Software

Pracovníci jsou v proškolení na konkrétní verze software, které se také neustále vyvíjí.

2.2.5 Legislativní faktory

Každá společnost musí vykonávat svou činnost v souladu s legislativou daného státu a dodržovat platné zákony, vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu a zákony na ochranu životního prostředí, které jsou vydány státní mocí. Základním zákonem je Ústava státu vydána českou národní radou v prosinci 1992, která je publikována ve Sbírce zákonů pod č. 1/1993 Sb. Všechny další zákony a podzákoné právní předpisy musejí být v souladu s Ústavou a ústavními zákony, které tvoří dohromady ústavní řád. K zákonům, které se vztahují ke službám, jež zajišťuje společnost Poski.com s.r.o, jsou:

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,

- zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti,
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku,
- předpis č. 367/2000 Sb., odstoupení od smlouvy, kterým se mění zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a to především odstoupení od smlouvy.
- GDPR (General Data Protection Regulation) - Obecné nařízení EU na ochranu osobních údajů
 - V Česku tak nahradí současnou právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
 - Primárně bylo GDPR mířeno zejména proti Facebooku, Google a nekontrolovatelnému emailovému spamování, nicméně dopadá na všechny podnikatele.
 - Asi je známo, že společnost Google ví vše. Proto je důležité díky snaze GDPR o korigování, jelikož s našimi daty pracují ve velké míře. Z GDPR se však stal velmi diskutabilní téma až problém, i když je pravdou, že díky prováděcího zákona je plno prvků nedomyšlených a nelogických, avšak náklady to přinese. Jedná se o velmi podobný zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.
 - V případě pochybení jsou dány vysoké pokuty, a to až do výše 20 milionů euro. Společnost Poski.com již je na tyto případy připravená a již zavedla opatření, která jsou v souladu se zákonem. A to například provedla nutné opravy internetových stránek klientů, které zpracovávají osobní údaje. V tomto případě je důležité uvádět dokument, který se nazývá informační povinnost. Tento dokument informuje o zpracování osobních údajů. Dalším důležitým faktorem je předávání kontaktů pro aktivní pravidelný marketing. Je tedy nutné na webové stránce **pracovat a umístit dokumenty:**

- **Informační povinnost**

- Povinný dokument a měl by být na webu umístěn vždy. Vzor je součástí tohoto auditu.

- **Aktivní souhlas(y)**

- Dokumenty, které by měli být zpracovány v případě intenzivního marketingu nebo předávání kontaktů dalším subjektům.

2.3 ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

2.3.1 Rozvaha

Aktiva

Analýza stavových ukazatelů sebou nese jistá rizika, neboť ve výši jednotlivých položek se může uplatňovat strategie firmy, jak z hlediska optimalizace zdaňování, tak i modelováním struktury aktiv a pasiv.

Neopomenutelným faktem je, že zejména u oběžného majetku a krátkodobých dluhů je zachycen momentální stav určitého data.

S přihlédnutím k těmto zkušenostem lze konstatovat, že hodnota aktiv rostla. Na vztahu mezi dlouhodobými a dlouhodobými aktivy se odráží předmět podnikání, kde firma vlastní dlouhodobý majetek, který tvoří jednu třetinu dlouhodobého a tento stav je cca setrvalý.

Dlouhodobý majetek hmotný má mírně rostoucí trend a více méně rovnoměrně zastarává.

Specifikum podnikání se odráží na struktuře oběžných aktiv, kde firma nevykazuje žádné zásoby, tedy užívá typ materiálu, který lze okamžitě vydávat do spotřeby. U pohledávek dochází k mírnému nárůstu, který lze považovat za zdravý, protože tržby rostou rychleji než pohledávky. V oblasti krátkodobého finančního majetku patrně došlo k chybě v novém účetním výkazu, poněvadž v roce 2015 – 2016 nevykazuje žádné i proto, že firma inkasuje hotovost. V roce 2016 došlo k navýšení časového rozlišení, které se jedná o náklady příštích období. Z výšky ČR je možné zjistit, že se jedná o pronájem služby a díky tomu je částka vyšší.

Pasiva

Vztah mezi vlastním a cizím kapitálem se příliš nemění a cizí kapitál se zvyšuje rychleji než vlastní. Je také v ideálním poměru 1:1. Pouze v roce 2016 se podíl cizích zdrojů zvedl.

Největší položkou tvoří výsledek hospodaření, kde firma uplatňuje politiku kumulace nerozděleného výsledku hospodaření minulých let. V roce 2016 ztrojnásobila fondy ze zisku

na částku 70 tisíc korun. Výsledek hospodaření je kladný, ale jeho výška kolísá a pohybuje se okolo 10 % tržeb.

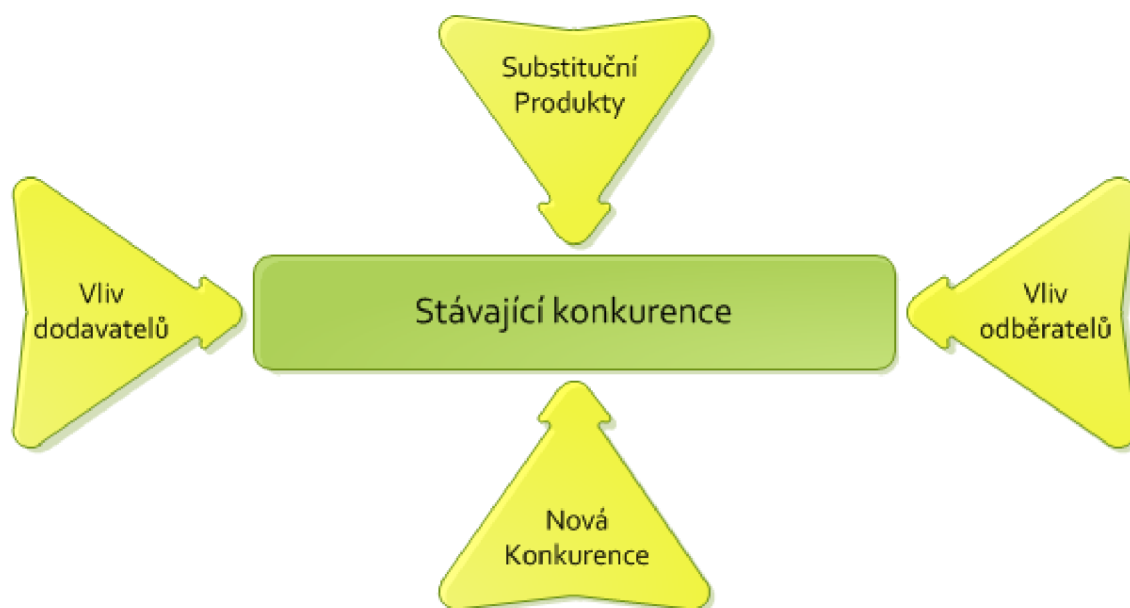
Dluhy se zvyšují mírně. Firma netvoří rezervy a struktura dluhů se pomalu zhoršuje, neboť se snižují dlouhodobé závazky a krátkodobé rostou.

Růst krátkodobých závazků bude zhoršovat ukazatele likvidity, jako stejně pokles zisku ukazatele rentability. Firma mírně oslabuje vůči dodavatelům, poněvadž závazky jsou dlouhodobé. Vůči nim se snižují a nárůst je způsoben razantnějším vstupem závazků krátkodobých.

2.3.2 VZZ

Tržby za prodej výrobků a služeb se zvyšují každým rokem, více méně rovnoměrně. Tomu odpovídá více méně rovnoměrně výsledek výkonové spotřeby a neustále se zvyšující přidaná hodnota. Výkonová spotřeba mírně roste a s ohledem na předmět podnikání převažují výrazně služby. Osobní náklady rostou a dominantně převažují náklady mzdové. Objevují se i ostatní náklady v úplném výkazu roku 2015 – 2016, což svědčí o tom, že firma poskytuje benefity. Odpisy se zvyšují, tak jak roste hodnota majetku. Firma snižuje provozní výnosy. Provozní náklady se zvyšují. Provozní hospodářský výsledek se snižuje, především nárůstem služeb a mzdových nákladů. Finanční výsledek hospodaření je dle očekávání záporný. Vyplývá z toho, že firma drží minimální částky na bankovním účtu. Má půjčku od mateřské společnosti, které platí úroky. Daň z příjmů se snižuje, což je logické, poněvadž se snižuje i výsledek hospodaření.

2.4 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL



Obrázek 11: Porterův model konkurenčních sil

2.4.1 Potenciální nově vstupující firmy

Na informační trh může vstoupit jakákoli nová společnost, která umí požadované technologie. Odradit konkurenci mohou prvotní výdaje na vývoj systému a samotné náklady klientů na změnu systému. Je nutné ze současně používaného systému exportovat data a požádat nového dodavatele o import do nového systému. Tento převod dat sebou nese opět další náklady na pořízení konkurenčního systému. Mnozí klienti vzhledem ke složitosti procesu změny systému a migraci dat využívají systém původně vybrané firmy.

Samotní klienti dnes své dodavatele prověřují, včetně jejich historie, což pro nově vytvořenou firmu může být konkurenční nevýhoda.

Vstup nových společností na trh v oboru působností společnosti Poski.com může být ovlivněn i státními regulacemi. Například vstup realitních makléřů na trh (potencionální klienti Poski.com) a výkon jejich profese nejsou v Evropské unii nijak regulovány pouze v Česku a Španělsku. Vyplývá to z analýzy ministerstva pro místní rozvoj (MMR). Právě ministerstvo pro místní rozvoj chystalo speciální zákon, který by změnil zprostředkovatelskou realitní činnost z živnosti volné na vázanou. Věcný záměr schválila vláda v lednu 2017 a v platnost měl být zákon uveden koncem roku 2017. Regulace by spočívala v povinné odborné zkoušce v realitní činnosti a minimálně středoškolské vzdělání. Tento zákon se v termínu nestihl schválit.

2.4.2 Substituty

Hlavní výhoda realitního produktu je centrální zadání a správa dat. Alternativně si mohou klienti ručně zadávat své data na každém realitním serveru zvlášť, produkt Poski REAL ale práci s daty výrazně usnadní.

Společnost si vytvořila případovou realitní studii, která ukazuje úspory nákladů při používání produktu Poski REAL.

Pro srovnání jsme vybrali realitní software Poski REAL a spočítali jsme kolik času / peněz ušetříte při běžných činnostech při práci s nabídkami s a bez realitního software.



Obrázek 12: Úspora nákladů (Zdroj: Interní směrnice)



Obrázek 13: Roční úspora díky Poski realu, (Zdroj: Interní směrnice)

2.4.3 Dodavatelé

Společnost vyrábí vlastní produkty. Mezi dodavatelé patří internetová firma PODA, která zajišťuje internetové připojení celé kanceláře v Ostravě. Aktuálně 4 managed servery společnosti spravuje hostingová společnost VSHosting. Z těchto serverů jsou spuštěny veškeré aplikace koncovým zákazníkům. Kvalita obou těchto dodavatelů hraje významnou až kritickou roli v poskytování služeb koncovým zákazníkům společnosti.

2.4.4 Odběratelé

Společnost patří mezi špičky na trhu. Odběratelé jsou různorodí, a to od malých živnostníků, kterým spravují internetové stránky či e-shop, po velké společnosti, kterým vytvořila a spravuje nejen internetové stránky, ale i vnitřní informační systém či realitní systém a podobně. Cílem společnosti je mít velké a stabilní klienty. Jedinou slabou stránkou v této oblasti je nespolečnost s největším serverem ČR, kterým je Sreality, se kterým se snaží dlouhodobě navázat spolupráci.

2.4.5 Konkurenti v odvětví

Oblast informačních technologií je na českém trhu přesycená ať už malými či velkými firmami. IT společnosti poskytují vesměs stejné služby, a to vytváření e-shopů či internetových stránek. Rozdíly jsou především v použitých technologiích a kvalitě produktů. Firma má na českém trhu celkem 6116 konkurentů. V případě produktu Poski REALu jsou největší

konkurenti Eurobydlení, Ebrana a Realman. Významnou roli hraje i podtrhávání ceny za účelem získání klienta, případně nasazení masivních marketingové kampaně.

Na trh vstupuje i umělá konkurence formou přebrandování jiného již existujícího produktu. Potencionální zájemce, tak může poptat sice různě vypadající produkty, ale prakticky se jedná o produkt jednoho dodavatele. Konkrétně společnost Poski.com testuje sílu své značky Poski REAL pomocí umělé konkurence v podobě produktu Realios (realitní CRM) <http://realios.cz>

2.5 MCKINSEYHO MODEL 7S

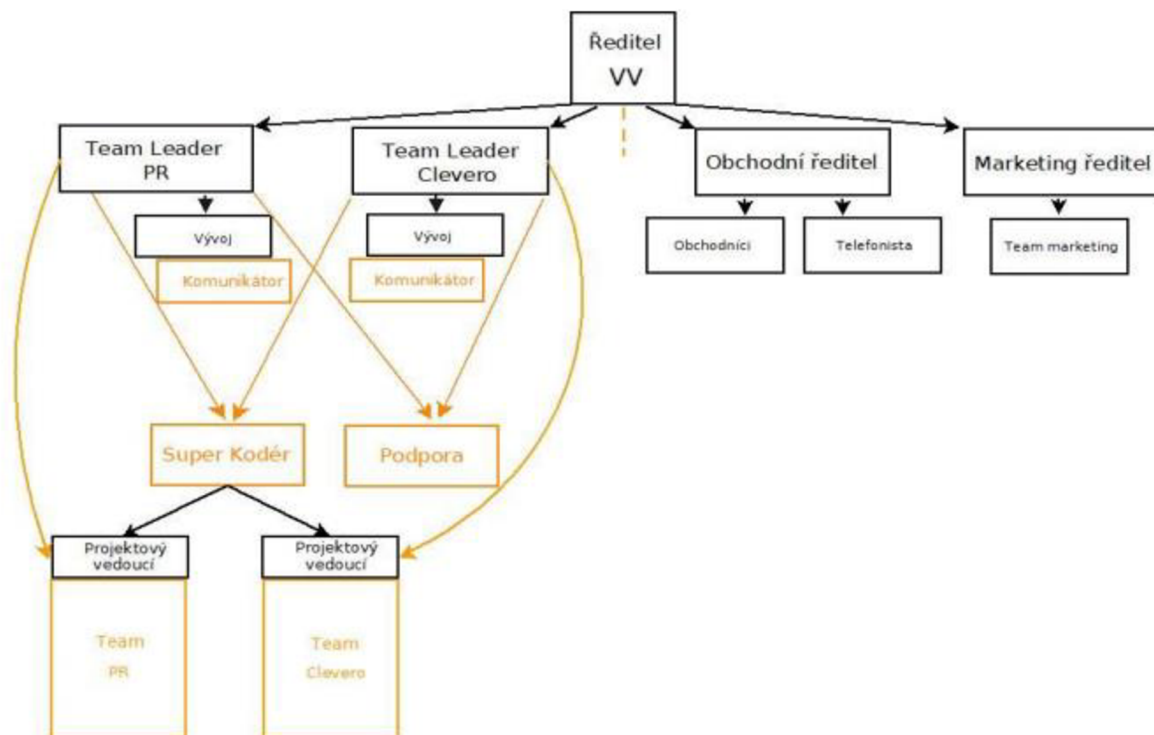
2.5.1 Strategie

Primárním cílem společnost je kvalita, rychlost poskytovaných služeb a profesionální přístup k zákazníkům. Společnost se snaží zákazníkovi maximálně zjednodušit objednání konkrétní služby a zpříjemnit jednání, jak při osobní, tak při telefonické komunikaci.

Společnost má zmapované a odladěné interní procesy napříč svými odděleními, ať už se jedná o zpracování požadavků klientů na technickou podporu, řízení projektů, vývoj produktů, školení zaměstnanců i veřejné školení. Společnost se snaží poskytnout svým zákazníkům lepší, kvalitnější služby a servis než konkurence.

2.5.2 Struktura

Společnost funguje na základě liniově štábní organizační struktury, v čele stojí tři jednatelé, kterým jsou podřízeni všichni ostatní pracovníci. Jednatelé rozhodují o veškerých strategických rozhodnutích společnosti a určují její hlavní vývoj. Jeden z jednatelů byl zvolen výkonný ředitel, který řídí každodenní chod firmy. Výkonný ředitel ostatním jednatelům reportuje aktuální stav společnosti na pravidelných valných hromadách. Pozice výkonného ředitele společnosti s sebou nese největší míru zodpovědnosti.



Obrázek 14: Schéma organizační struktury důležitých pozic ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Team Leadeři jednotlivých úseků, obchodní a marketingový ředitel si na základě vize společnosti a požadavků výkonného ředitele sestavují vlastní dvouletý až tříletý plán pro své týmy. Plán na následující rok sestavují do Ganttova diagramu, aby mohli sledovat a vyhodnocovat plnění plánu. Výkonný ředitel těmto Team Leaderům v průběhu plnění jejich plánů působí jako konzultant.

Team Leadeři jsou zodpovědní a hodnocení na základě splnění plánu z Ganttova diagramu. Hlavním úkol Team Ladera vzhledem k pracovníkům v jeho týmu je sestavovat plán na denní bázi, vytvářet zadání, kontrolovat a koordinovat zpracování jednotlivých úkolů z Ganttova diagramu.

2.5.3 Systém

Společnost používá informační systém popsany v podkapitole na str. 5. Ke komunikaci mezi zaměstnanci, popřípadě zákazníky, společnost využívá vlastní informační systém (IIS) běžné komunikační prostředky: telefon, Team viewer, email či Skype.

Jednatel si je vědom, že nalezení schopného zaměstnance není jednoduché. Neklade důraz na stupeň dosaženého vzdělání, ale na zkušenosti a dovednosti. Potencionální zaměstnanec musí projít zkušebním testem, jehož obsahem je naprogramování určitého úkolu

nebo praktické použití svých znalostí, dále se účastní ústního pohovoru. Nutným požadavkem na zaměstnance je schopnost práce v týmu.

2.5.4 Styl

Jednatelé si uvědomují přesycenost českého trhu a díky tomu se snaží být inovativní. Odměňují své zaměstnance za nápady vylepšení služeb nebo také přijetí nových zákazníků. Jsou si vědomi, že se dá vše zlepšit, a snaží se pro to udělat maximum a snažit se být den ode dne lepší a produktivnější.

Zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory a nápady na pravidelných poradách, které se konají jednou týdně každý pátek odpoledne. Tyto páteční porady jsou rozděleny na tři části. Organizačně-provozní, výrobní (technické) a projektové. Každé z těchto porad se účastní pouze příslušní pracovníci. Kromě hrubé měsíční mzdy mají zaměstnanci benefity jako stravenky na stravu, provize 10 % na sjednaném obchodu, vánoční bonusy, příspěvek na životní pojištění. Výrobní tým dostává benefit 6 % z výnosu projektu. 6 % za každou účtovanou servisní hodinu na technické podpoře. Z každého zveřejněného článku na blogu Poski.com mají nárok na 300 Kč. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity, a to počítač či notebook, tablet, automobil, mobilní telefon, příspěvek na volání (i z osobního telefonu), možnost práce z domu (homeoffice) a příspěvek na sportovní aktivity.

Společnost je otevřená i spolupráci se středními a vysokými školami. Příklad spolupráce jsou různé formy vykonání praxe, stáže, brigády, bakalářské a diplomové práce.

Společnost pořádá taky vlastní školení, kdy studenti mají na tyto školení výraznou slevu.

2.5.5 Spolupracovníci

Kolektiv společnosti je mladý (průměr 28 let) a přátelský. Na techničtějších pozicích jsou pracovníci převážně v mužském zastoupení. V grafickém a marketingovém oddělení je zastoupení mužů a žen vyrovnané. Kanceláře jsou otevřené s příjemným prostředím, které je motivuje. K dispozici mají společenskou místnost s fotbalkem, šipkami. Ve volném čase mohou studovat odbornou literaturu, kterou mají také k dispozici. Jednatelé jsou si vědomi důležitosti motivace zaměstnanců. Pořádají různá společenská setkání, a to vánoční večírky, grilování, team buildingy, dále sportovní aktivity jako fotbal, florbal, pingpong, paintball, laser game aj.

Pod tíhou nových technologií je potřeba, ať si jednotliví zaměstnanci udržují aktuální přehled v moderních technologiích a společnost jako celek “nezestárně”.

2.5.6 Sdílené hodnoty

Aby společnost prosperovala, očekává se od zaměstnanců, že se ztotožňují se základní vizí a myšlenkami společnosti, jsou její součástí, a zároveň cítí sounáležitost s kolektivem. Podílejí se vytváření klidného pracovního klimatu.



Obrázek 15: Vize společnosti Poski.com, která je fyzicky jako obraz vyvěšená v největší zasedací místnosti společnosti. (zdroj: interní zdroj společnosti)

2.5.7 Schopnosti

Vzhledem k trendu rostoucího zájmu o využití služeb společnosti Poski.com se ukazuje, že společnost má schopnosti uspět na trhu. Má široké portfolio produktů na vysoké úrovni.

Společnost má silné schopnosti v dodržování všech legislativních nařízení, včasnou přípravu na ně pro interní potřeby i pro potřeby svých klientů. Společnost dokáže na základě podnětů opakujících se činnosti tyto procesy automatizovat a získat tím zdroje pro efektivnější a přínosnější činnosti. Díky sledování aktuálních trendů dokáže společnost držet krok s moderními technologiemi, postupy a přístupy.

2.6 KRALICKŮV QUICK TEST

Tento opravdu rychlý způsob analýzy bonity společnosti. Schopnosti splácet své závazky včas a uspokojovat své věřitele. Tento test se skládá ze čtyř ukazatelů. Dle daných vzorců k jejím výsledkům byly přiřazeny bodové hodnoty a proveden jejich aritmetický

průměr. Tento průměr určí cenovou bonitu společnosti. Tento test byl proveden v letech 2013 – 2016. Hodnoty byly čerpány z výkazů, které jsou přiloženy v příloze.

Tabulka 4: Hodnoty výkazů po zpracování danými vzorci.

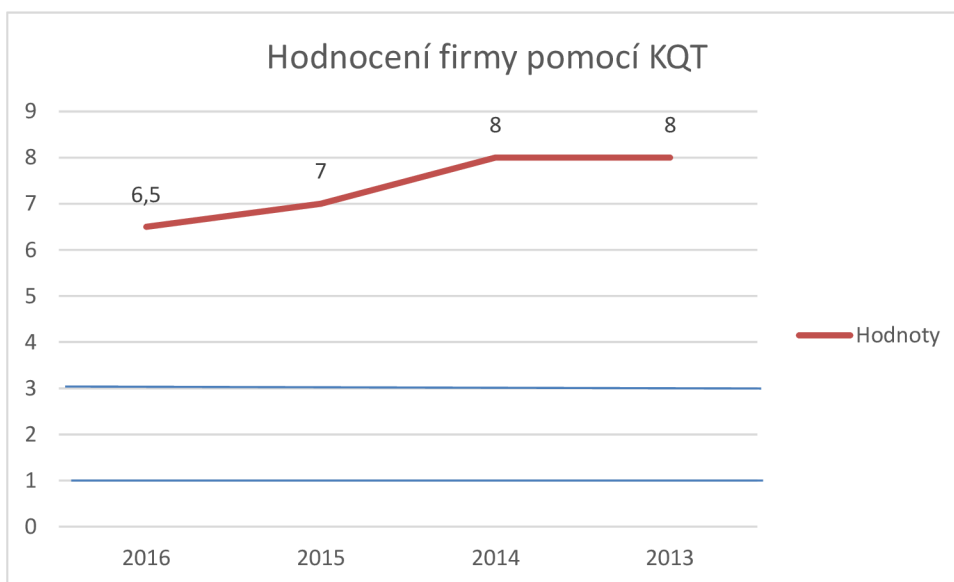
	2016	2015	2014	2013
R1	0,40	0,42	0,48	0,33
R2	1,35	1,13	1,33	0,56
R3	0,05	0,09	0,28	0,68
R4	0,18	0,12	0,12	0,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Výsledné bodové hodnoty

	2016	2015	2014	2013
R1	4	4	4	4
R2	4	4	4	4
R3	1	2	4	4
R4	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Hodnocení firmy pomocí KQT (Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že společnost je nad intervalem více než 3 a je bonitní. Nenalézá se ani v šedé zóně. Má sestupný charakter a je finančně stabilní.

2.7 SWOT ANALÝZA

Tato analýza slouží k nalezení slabých a silných stránek a také příležitostí a hrozeb. Nejprve se zaměřit na informace plynoucí z předchozích analýz, následně zhodnotit budoucí vývoj a také vzít v potaz vnější prostředí.

Tabulka 6: Analýza SWOT.

Interní faktory	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalitní zpracování služeb zákazníkům	Závislost na jedné externí firmě webhostingu
Technická a telefonická podpora	Chybějící partnerská spolupráce
Demo verze	Slabý proces testování
Pobočky v Ostravě, Praze, Brně	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Schopnost systémů na míru a individuální přístup	Chybějící vzdělávání pracovníků
Kvalifikovaní zaměstnanci	Příliš široké portfolio produktů
Dotační programy	Slabé povědomí o značce v Praze a Brně
Nízké provozní náklady	Produkt E-shop
Pestré benefity zaměstnanců	Často nevýdělečné zakázky
Vlastní produkty	Nezastupitelnost lidí a kapacity
Externí faktory	Technologická zaostalost eshopového řešení
Zavedená firma	
Zmapování konkurence	
Firemní kultura	
Široké portfolio zákazníků	
Dobré recenze spokojených zákazníků	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Nalezení nových zákazníků	Nižší ceny konkurence
Dotační programy na vzdělávání a technologie	Nedostatečná včasnost inovací
Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků	Zvyšující se náklady na lidský kapitál (růst mezd)
Udržení konkurence schopnosti	Vstup nové konkurence na trh
Marketing	Nedostatek zákazníků
Účast na veřejných zakázkách	Změna legislativy - zvýšení daní
Rostoucí počet uživatelů internetu a jejich uživatelská schopnost	Zpoplatnění aktuálně volně dostupných složek - Google maps
Koupe vlastní nemovitosti bez nájmu	Odliv stávajících zákazníků
Zlepšení benefitního programu pro zaměstnance	Růst energií
Vstup na zahraniční trh (Slovensko)	

Zdroj: Vlastní zpracování

VÝSLEDKY

3.1 VÝSLEDKY PESTL ANALÝZY

Na základě provedené PESTL analýzy pro hodnocení vnějšího okolo firmy byly zjištěny určité faktory, které ovlivňují společnost, její činnost. Z mnohých faktorů mohou pro společnost vyvstat jistá rizika.

Významnými politickými faktory, které ovlivňují společnost jsou politické rozhodnutí na evropské, státní, krajské a obecní úrovni. Politické rozhodnutí může znamenat vypsaní účelových dotačních programů, případně účelově směřovanou politikou.

Ekonomické faktory určují velikost nákladů a tím i konečnou cenu produktů společnosti. Aktuálně ekonomické faktory nahrávají kladným způsobem společnosti. Česká ekonomika, vývoj růstů HDP a míra inflace mají pozitivní vliv na fungování společnosti i pro další roky. Trend sociálních faktorů má aktuálně pozitivní vliv na společnost díky vyššímu zájmu a zvyšující se gramotností a povědomí o IT. Legislativní faktory mohou být pro společnost stěžejní nejen v negativním, ale i v pozitivním slova smyslu. Správným uzpůsobením svých produktů pro vyhovění legislativním požadavkům v kombinaci se správně zvoleným marketingem mohou být legislativní změny i jedny z konkurenčních výhod.

Společnost zásadním způsobem ovlivňují technologické faktory, které v IT odvětví musí společnost i jednotliví pracovníci sledovat a nasazovat. Přizpůsobením se těmto novým technologiím se společnost stává atraktivní pro zákazníky i uchazeče o práci.

3.2 VÝSLEDKY ANALÝZY ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

Struktura obou výkazů dokládá, že se jedná o firmu, se specifickým předmětem podnikání, které ovlivňuje jak strukturu aktiv, tak i strukturu nákladů. Snižující se zisk jak EBIT, tak EBT a EAT. EBT představuje cca 5 %. EBIT je vyšší, ale velikost zisku odpovídá, že nejvyšší náklady jsou náklady osobní. Což reflektuje specifika firmy, která vyplácí vysoké mzdy. Firma je zdravá. Krátkodobé jsou trvale nižší než oběžná aktiva, takže pracovní kapitál je vždy vyšší, a to o dosti výrazně.

3.3 VÝSLEDKY PORTEROVY ANALÝZY

Na základě provedené Porterovy analýzy lze říct, že konkurenční prostředí, dodavatelé a jeho síly nezanedbatelným způsobem ovlivňují fungování společnosti.

Tabulka 7: Výsledky Porterovy analýzy

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategická možnost
Konkurenti v odvětví			X	Udržet si svoji kvalitu, větší marketingová propagace
Dodavatelé			X	Dlouhodobá spolupráce s dodavateli, dohoda vzájemně výhodných podmínek
Odběratelé		X		Zlepšení vyhledávání obchodních příležitostí, navázání spolupráce s partnery, snížení nákladů na přechod zákazníka ke společnosti
Substituty	X			Inovace produktů, zlepšovat informovanost odběratelů o prospěšnosti produktu
Potenciální nově vstupující firmy	X			Udržet si stálé odběratelé, zkvalitňovat své produkty a služby

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 VÝSLEDKY KRALICKOVA QUICK TESTU

Společnost Poski.com je finančně stabilní. Je schopna dostát svým závazkům a je důvěryhodná. Firma je spolehlivá a disponuje vlastním kapitálem. V letech 2013 a 2014 je situace ideální. Nyní dle výsledků má firma nižší výnosovou situaci. Dle zjištění v analýze účetních výkazů, je určitá chybovost a díky tomuhle zjištění nejsou hodnoty transparentní.

3.5 VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY

Společnost má silné postavení v moravskoslezském kraji. Zaměstnanci jsou zde spokojeni a dle finančních výkazů je hodně odváděno na mzdy. Díky kvalitní podpoře, kterou je možno zdarma využít a dobrým pracovníkům má i velké množství zákazníků. Jedním z hlavních je společnost Whirlpool. Je však důležité neustále zdokonalovat své zaměstnance. Slabé stránky vykazují mezery, které sebou nesou mnoho rizik. Jsou závislí na jednom externím dodavateli. Velkou hrozbou pro podnik je slabý proces testování verzí. S touto skutečností přichází reklamace a nespokojení zákazníci.

Vyřízení dotací není lehký proces, ale je to příležitost nových technologií a určitého přínosu pro firmu. Velkou výzvou společnosti je vstup na zahraniční trh a to speciálně na Slovenský, kde nyní není takto pohlcen, jako v České republice.

Velkou hrozbou je konkurence. Mnoho úskalí sebou nosí legislativa, směrnice a zákony státu, tak i evropské unie, kdy firma ji musí akceptovat, ale to nabízí nové obzory pro pomoc svým zákazníkům.

Zájem o poskytované služby stále roste, společnost by měla v dalších letech vykazovat lepších finančních výsledků a mohla by tak lépe provádět procesy ve firmě.

Velkou hrozbou nynější doby je kvalifikovaná pracovní síla.

3.6 ANALÝZA RIZIK

Z výše uvedených analýz vyšla řada rizik, která ovlivňují z velké části společnost. Tyto rizika může také určitými zásahy a kroky ovlivnit, nebo jimi úplně vyvarovat. Taktéž existují rizika, která ovlivnit nemůže.

3.6.1 Ovlivnitelná rizika

Z rizik v analytické části lze zařadit mezi ovlivnitelná ty, které jsou uvedeny v tabulce. V sloupci “Analýzy” je výčet analýz, kde byly rizika identifikovány.

Tabulka 8: Ovlivnitelná rizika

Riziko	Analýzy
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	SWOT, PESTL, McKinsey - 7S
Nedostatečná včasnost inovací (technologické faktory)	SWOT, PESTL, McKinsey - 7S
Nižší cena konkurence	SWOT, Porter
Nedostatek zákazníků	SWOT, PESTL, Porter
Odliv stávajících zákazníků	SWOT, McKinsey - 7S

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Neovlivnitelná rizika

Jedná se o rizika, která nelze ovlivnit a které plynou z externalit. Informace do tabulky byly převzaty z výše uvedených analýz, v nichž se dané rizika identifikovala.

Tabulka 9: Neovlivnitelná rizika

Riziko	Analýzy
Legislativní změny	PESTL
Růst mezd	SWOT, PESTL
Konkurence	SWOT, PESTL, Porter
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	SWOT, PESTL
Ekonomická situace	PESTL

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Ohodnocení rizik

Pro analýzu ovlivnitelných rizik bude použita metoda RIPRAN. Byla přepracována pro současný chod společnosti. Základ je tvořen hodnotami daných rizik a možných scénářů. Poté navrhnuté opatření těmto rizikům.

Neovlivnitelná rizika nelze společností ovlivnit, jak již vyplývá z názvu.

V první řadě je důležité stanovit hodnoty pravděpodobnosti výskytu hrozby, nebo také scénáře, dále hodnoty dopadu a výsledné hodnoty rizika. Vyhodnocení jednotlivých rizik v poměru k pravděpodobnosti jejich výskytu a významnosti vlivu hodnotíme soustavou 5x5x5, která obsahuje podrobnější charakteristiku a je schopna přesně klasifikovat riziko, a také jeho následnou změnu.

Tabulka 10: Třída pravděpodobnosti

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
PVV	Velmi vysoké pravděpodobnost	Nad 0,8
PV	Vysoká pravděpodobnost	Nad 0,6 do 0,8 včetně
PS	Střední pravděpodobnost	Nad 0,4 do 0,6 včetně
PN	Nízká pravděpodobnost	Nad 0,2 do 0,4 včetně
PVN	Velmi nízká pravděpodobnost	Do 0,02 včetně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Třídy dopadu

Zkratka	Třída	Pravděpodobnost
DVV	Velmi velký dopad	Nad 20 % z hodnoty projektu, výrazné ohrožení cíle projektu.
DV	Velký dopad	Nad 10 % do 15 % z hodnoty projektu, vysoké náklady.
DS	Střední dopad	Nad 5 % do 10 % z hodnoty projektu, zvýšené náklady, ohrožení chodu firmy.
DM	Malý dopad	Nad 1 % do 5 % z hodnoty projektu, nadbytečné náklady.
DVN	Velmi malý dopad	Do 1 % z hodnoty projektu, minimální zásah.

Zdroj: www.ripran.cz

Tabulka 12: Výsledné hodnoty rizika

Zkratka	Riziko
VVHR	Velmi vysoká hodnota rizika
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika
VNHR	Velmi nízká hodnota rizika

Zdroj: www.ripran.cz

Tabulka 13: Přiřazení třídy hodnoty rizika

	DVV	DV	DS	DM	DVM
PVV	VVHR	VVHR	VHR	VHR	SHR
PV	VVHR	VVHR	VHR	SHR	NHR
PS	VHR	VHR	SHR	NHR	NHR
PN	VHR	SHR	NHR	VNHR	VNHR
PVN	SHR	NHR	NHR	VNHR	VNHR

Zdroj: www.ripran.cz

V potaz budou brána rizika, která vyplynula ze předchozích analýz. Ta, která jsou považována za rizika nejvýznamnější. Identifikace rizik možného budoucího scénáře a ohodnocení pravděpodobnosti, dopadu a scénáře. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny vybraná rizika.

Tabulka 14: Vybraná rizika

Hrozba	PST	Scénář	PST	Dopad	Hodnota rizika
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	PN	Nekvalifikovaná zaměstnanci, vyšší prvotní náklady, ušlý zisk, zpomalení procesu	PS	DVV	VHR
Konkurence	PVV	Ušlý zisk	PV	DVV	VVHR
Síla dodavatelů	PVV	Závislost na jedné firmě, vysoké náklady	PV	DS	VHR
Odběratelé	PS	Neefektivní proces	PN	DV	SHR

Zdroj: Vlastní zpracování

DISKUSE

4.1 NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍCH SIL

Společnost se potýká s dlouhodobým nedostatkem kvalifikovaných, kvalitních pracovních sil na stěžejních pracovních pozicích, především na programátorských a kodéřských pozicích. Společnost se uchýlila k myšlence si programátory a kodéry sama vyškolit již z řad vysokoškolských studentů a zavedla program “Poski akademie”, kde byla studentům nabízená placená praxe, kde hlavní cíl byla edukace těchto studentů na praktických úkolech. Výstup z programu “Poski akademie” bylo přijetí několika pracovníků a zvýšení povědomí o společnosti v nedaleké technicky zaměřené vysoké škole.

Společnost pořádá odborné školení, na které mají účastníci z řad studentů výrazné slevy na cenu školení, např. symbolických 200 Kč oproti původní ceně 1 500 Kč za 3 hodinové školení. Tímto krokem se chce společnost opět přiblížit studentům, tedy jejím budoucím potenciálním pracovníkům.

4.2 KONKURENCE

V IT odvětví existují tisíce konkurenčních firem, proto je toto riziko vůči společnosti Poski.com vysoké. Aby byla firma konkurenceschopná, tak musí být ve střehu a být svou úrovní služeb mezi nejlepšími v oboru. Hlavní konkurenční výhodou je vysoká profesionalita a vlastní produkty společnosti.

4.3 SÍLA DODAVATELŮ

Kvalita dodavatelů je pro firmu stěžejní. Proto je potřeba klást velký důraz na jejich výběr i jejich vývoj.

Infrastruktura běžících projektů je aktuálně závislá na jednom dodavateli hostingových služeb. Tento dodavatel byl vybrán, protože je mezi svými konkurenty na nejvyšší úrovni.

Samotná kvalita dodavatele se v čase zlepšuje, dochází ke zkvalitňování služeb. Bylo by vhodné, aby společnost využívané služby managed serverů nahradila za Cloudové řešení od stejného dodavatele. Toto Cloudové řešení dokáže v případě problémů okamžitě (během jednotek minut) nastartovat v jiné části Cloudu, nedostupnost služby je tedy nepostřehnutelná. Oproti tomu při poruše managed serveru musí pracovník fyzicky identifikovat problém (např.

zjistit vadnou komponentu serveru), provést servisní zásah a opět zpřístupnit server a tím zprovoznit produkční verze projektů. Tato operace může trvat i vyšší desítky minut. Případné vyhledání a změna infrastruktury hostingových služeb je dlouhodobější proces, který nelze snadno rychle řešit v případě, kdy nastavenou problémy se stávajícím.

Co se týče dodavatele internetu, tak byl vybrán lokální dodavatel s vysokou kvalitou poskytovaných služby. Dodavatel a kvalita samotného internetového připojení je pro samotnou práci pracovníků společnosti Poski.com velice důležitá, protože bez internetu společnost nedokáže komunikovat mezi sebou, mezi klienty, nelze odevzdat ani zveřejnit odvedená práce, dohledat informace ani stahovat potřebná data. V případě nespokojenosti se současným dodavatelem lze v rámci dní vybrat z zprovoznit služby jiného dodavatele.

4.4 ODBĚRATELÉ

Jednou ze vstupních bariér pro přechod na systém společnosti byl problém s komplikovaným přenosem dat z původního systému, proto se společnost rozhodla na své vlastní náklady zafinancovat vývoj skriptu, který napomáhá usnadnit převod dat z původního systému do jejího systému. Jednorázově se jedná o nákladnou investici, ale z dlouhodobějšího hlediska se vyplatí snížení nákladů na import vyrovnat růstem zisku.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo identifikovat rizika webového studia pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy. Byly provedeny analýzy a metody (PESTL, Porterův model, model 7S, Kralickýv Quick test, model 7S a SWOT analýza) díky získaným výsledkům provedeny doporučení a navrhnutá opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace podniku.

První část pojednávala o teoretických poznacích, základních pojmu. Důležité je správné nastudování a pochopení dané problematiky. Samotný proces řízení rizik by měl být nedílnou součástí managementu každé firmy, především pak jeho dílčích projektů. V rámci firemních procesů je každý proces ohrožen možným výskytem hrozeb, které následně mohou generovat negativní důsledky na celý chod společnosti, kupříkladu způsobením ziskových ztrát. Tedy je na místě jejich včasná identifikace a následné efektivní řízení včetně implementace opatření k jejich minimalizaci.

Tato práce si dala za cíl identifikovat rizika v konkrétním podniku, toto bylo v rámci celé práce beze zbytku splněno a návrhy opatření mohou vést ke snížení podnikatelského rizika.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5.1 KNIHY

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GROLIGOVÁ, Ivana. *Makroekonomie: studijní text pro kombinovanou formu studia.*

Vyd. 3., opr. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3471-4.

GRUNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

GUINN, Alan, Oldřich, KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management malých a středních podniků.* 3., akt. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2016. ISBN 978-80-7314-375-6.

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

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem.* Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví: základy českého*

účetnictví a výkaznictví. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. Prosperita firmy. ISBN 80-859-6773-1.

KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cashflow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. 5., aktualizované vydání. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-856-4711-7.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

PORTER, Michael E. *Cases in competitive strategy*. New York: <<A >>Division of Macmillan Publishing Co., c1983. ISBN 00-292-5410-8.

PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7478-522-1.

RUČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 5., akt. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

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

SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. Hradec Králové: Gaudemus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.

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

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006.

Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-741.

5.2 ZÁKONY

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění p.p.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, ve znění p.p.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku

Předpis č. 367/2000 Sb., odstoupení od smlouvy, kterým se mění zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, a to především odstoupení od smlouvy.

Směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

5.3 INTERNETOVÉ ZDROJE

RIPRAN. Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. [cit. 2018-04-02].

Dostupné z: <http://ripran.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2101

STATISTIKAAMY. České školství očima OECD. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>

ARES. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti*. [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <https://or.justice.cz/fias/ui/>.

SEZAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Obrázek 1: Organizační struktura	33
Obrázek 2: Profesionalita	34
Obrázek 3: Optimalizace	34
Obrázek 4: Spolehlivost.....	34
Obrázek 5: Kreativita	34
Obrázek 6: Inovace	34
Obrázek 7: Sídlo společnosti	35
Obrázek 8: Znak společnosti	36
Obrázek 9: Logo společnosti	36
Obrázek 10: Logo internetového obchodu společnosti	37
Obrázek 11: Porterův model konkurenčních sil	46
Obrázek 12: Úspora nákladů	47
Obrázek 13: Roční úspora díky Poski realu,	48
Obrázek 14: Schéma organizační struktury důležitých pozic ve společnosti	50
Obrázek 15: Vize společnosti Poski.com	52

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Bodování výsledků Kralickova Quick testu	24
Tabulka 2: Výsledné hranice hodnocení.....	25
Tabulka 3: Doporučené metody pro řešení rizik.	30
Tabulka 4: Hodnoty výkazů po zpracování danými vzorci.	53
Tabulka 5: Výsledné bodové hodnoty	53
Tabulka 6: Analýza SWOT.	54
Tabulka 7: Výsledky Porterovy analýzy.....	56
Tabulka 8: Ovlivnitelná rizika.....	57
Tabulka 9: Neovlivnitelní rizika.....	58
Tabulka 10: Třída pravděpodobnosti.....	58
Tabulka 11: Třídy dopadu	58
Tabulka 12: Výsledné hodnoty rizika.....	59
Tabulka 13: Přiřazení třídy hodnoty rizika	59
Tabulka 14: Vybraná rizika	60

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Očekávaný vývoj počtu obyvatel.....	38
Graf 2: České školství očima OECD	40
Graf 3: Hodnocení firmy pomocí KQT	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní závěrka 2016
Příloha 2: Účetní závěrka 2015
Příloha 3: Účetní závěrka 2014
Příloha 4: Účetní závěrka 2013