

Řízení rizik ve společnosti zabývající se výrobou otopných systémů

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Autor práce:

Bc. Vojtěch Procházka

Brno 2015

Tímto způsobem si dovoluji poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefu Zrůstovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat manažerovi risk managementu společnosti Korado, a.s. Tomáši Kollertovi za přínosné konzultace a ochotné jednání.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Řízení rizik ve společnosti zabývající se výrobou otopných systémů**

vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

Abstract

Master's Thesis is dedicated to risk management in company engaged in the production of heating systems. The main goal of this Master's Thesis is the formulation and quantification of suitable recommendations. Through a detailed study of specialized literature and expert articles is explained risk management, the process of risk management, methods of risk identification and risk reduction methods. The acquired knowledge are applied to elaborate the practical part. Risks are identified at the macro environments and analysis of internal and external environments of the company. The probability of occurrence for these risks are determined subsequently for these risks, the size of the intended business impact is determined and the significance of the individual risks are established. Then for each risk is determined recommendations for risk management at Korado a.s.

Keywords

Risk management, heating systems, SWOT analysis, PESTE analysis, Porter analysis.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje řízení rizik ve společnosti zabývající se výrobou otopných systémů. Hlavním cílem diplomové práce je formulace a kvantifikace vhodných doporučení. Na základě rešerše odborné literatury a odborných článků je vysvětlen risk management, proces řízení rizik, metody identifikace rizika a metody snižování rizika. Tyto načerpané poznatky jsou použity ke zpracování praktické části. Rizika jsou identifikována na úrovni makroprostředí, odvětví a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Následně jsou u těchto rizik stanoveny pravděpodobnosti výskytu, určeny velikosti dopadu na podnik a stanoveny tak významnosti jednotlivých rizik. Poté jsou pro jednotlivá rizika stanoveny doporučení pro řízení rizik ve společnosti Korado.

Klíčová slova

Řízení rizik, otopné systémy, SWOT analýza, PESTE analýza, Porterova analýza.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	7
1.1	Úvod práce	7
1.2	Cíl práce.....	8
2	Riziko	9
2.1	Historie a definice rizika.....	9
2.2	Členění rizik.....	12
2.3	Risk management.....	15
	Koncepce risk managementu.....	16
2.4	Proces řízení rizika	19
	2.4.1 Analýza rizika	22
2.5	Metody využívané k identifikaci rizika	29
2.6	Metody snižování rizika.....	36
2.7	Krizový plán	37
3	Metodika	41
4	Vlastní práce	43
4.1	Charakteristika společnosti.....	43
4.2	Struktura společnosti	46
4.3	Identifikace rizik na úrovni makroprostředí ve společnosti Korado prostřednictvím PESTE analýzy	47
4.4	Identifikace rizik na úrovni odvětví ve společnosti Korado prostřednictvím Porterovy analýzy pěti hybných sil	54
4.5	Identifikace rizik vnitřního a vnějšího prostředí ve společnosti Korado... ..	58
	4.5.1 Silné stránky.....	59
	4.5.2 Slabé stránky.....	60
	4.5.3 Příležitosti.....	60
	4.5.4 Hrozby	61
5	Návrhy doporučení pro identifikovaná rizika	63

6	Diskuze	76
7	Závěr	78
8	Literatura	80
9	Seznam obrázků	84
10	Seznam tabulek	85

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod práce

At' už podnik působí v jakémkoliv odvětví, tak je nutné, aby manažeři, kteří podnik řídí, byli ve střehu, předcházeli a také uměli pracovat s potenciálními riziky. Mezi hlavní kompetence vyššího managementu bezesporu patří vedení lidí, komunikace, rozhodování a řešení problémů, strategické myšlení, sebeovládání a zvládání stresu. V minulosti, ale i v současném managementu se často zapomíná na potenciální nebezpečí rizik a práce s nimi. Díky hospodářské krizi, která vypukla ve Spojených státech amerických v roce 2007 a následně se začala šířit do celého světa, si mnohé firmy začaly uvědomovat, že je důležité usilovat o předcházení rizikovým situacím. Pokud už dojde k tomu, že nastanou, musí být společnosti na jejich následky připraveny do takové míry, že nedojde k samotnému ohrožení jejich existence.

S riziky se člověk setkává v každodenních činnostech neustále, ne jinak je tomu v případě manažerů. Každá společnost se musí vyvíjet, reaguje na kroky svých konkurentů, na jejich strategie, na situaci poptávky a nabídky. Každá změna znamená pro společnost riziko, protože jakákoliv změna nutně nemusí znamenat, že bude k lepšímu. Na druhou stranu svět je plný příkladů toho, jak se společnosti spokojily se svým dominantním postavením na trhu a přestaly se vyvíjet a vsázet na nové technologie. Zkrátka zůstaly přešlapovat na místě. Dobrymi příklady jsou společnosti Nokia a Kodak, i když každá dominovala v jiných oblastech, jejich osud měl leccos společného. Americký Kodak měl výsostné postavení v prodeji fotoaparátů a jeho příslušenství, pak zaspal nástup digitálních fotoaparátů a už se mu nikdy nepovedlo dobýt zpět ztracené pozice. I finská Nokia byla lídrem na trhu, tentokrát na poli mobilních telefonů, ta nestihla zareagovat na nástup telefonů s dotykovým displejem a v minulém roce došlo k prodeji její divize, jež vyráběla mobilní telefony. Tyto příklady ilustrují, že pokud je nějaká společnost v jednom roce úspěšná, nutně to nemusí znamenat úspěchy i pro roky budoucí. Dle mého názoru není výjimkou, že Risk management stojí často na okraji zájmu firem. Ty si dostatečně nedokáží uvědomit jeho důležitost. Stejný osud byl patrný i u marketingu, kde se ozývaly krátkozraké hlasy, že dobrý produkt se prodává sám. Na opopování, že když nadnárodní společnosti investují do marketingu miliardové sumy, jsou tedy patrně řízeny hlupáky, nedokáží tito lidé smysluplně reagovat. Zajímavé je sledovat společnost Mars, do jehož portfolia spadá velké množství čokoládových tyčinek, průměrný zákazník neví, že Snickers, Bounty, Twix a MilkyWay spadají pod jednoho výrobce. Jedním z důvodů, proč společnost vsadila na tuto strategii, je ten, že v případě, že by došlo ke zjištění, že jeden druh tyčinek způsobuje zdravotní

problémy, dalších značek by se negativní reklama nedotkla. Odlišnou strategii můžeme pozorovat u firmy Orion, v tomto případě patrně převážilo to, že marketingové akce ve prospěch jednoho výrobku pozitivně ovlivní i výrobky další.

Hospodářská krize postihla snad takřka všechna odvětví napříč všemi obory, jedno z nejpostiženějších bylo stavebnictví. Jelikož je společnost Korado výrobcem otopných zařízení, které je přímo provázané se stavebnictvím, v minulých letech společnost neprožívala zrovna jednoduché časy. Není proto žádným tajemstvím, že i výrobce tepelných těles významně zasáhla hospodářská krize. To, že se české i evropské stavebnictví už odrazilo od pomyslného dna, dává naději všem odvětvím, které ve stavebnictví působí nebo s ním souvisí.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je formulace a kvantifikace vhodných doporučení pro řízení rizik ve společnosti Korado, a.s.

Aby mohlo dojít k naplnění hlavního cíle práce, musí dojít k naplnění cílů dílčích.

- Prvním dílčím cílem diplomové práce je analýza stávajícího stavu v oblasti řízení výroby a řízení rizik, které jsou ve společnosti Korado, a.s. aplikovány.
- Druhým dílčím cílem je identifikace rizik na úrovni makroprostředí a odvětví.
- Třetím dílčím cílem je analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Korado, a.s.
- Čtvrtým dílčím cílem je stanovení pravděpodobností výskytu identifikovaných rizik, určení velikosti dopadu na podnik a stanovení tak významnosti jednotlivých rizik.
- Pátým dílčím cílem je na základě rozčlenění jednotlivých identifikovaných rizik navrhnout konkrétní strategie pro jejich řízení.

2 Riziko

Je velmi zajímavé, že v Čechách je riziko v naprosté většině chápáno negativně a mnozí lidé byli překvapeni, když podnikatelé dodávali, že hospodářská krize sebou přináší i ohromný potenciál a že jsou za ni vlastně i rádi. Investoři si uvědomili, že je to správný moment na investice, ceny nemovitostí byly rekordně nízko a akcie poklesly o desítky procent.

V odborné literatuře se vyskytuje nespočet různých interpretací výrazu riziko, většinou se od sebe odlišují na základě toho, v jakém oboru se autor pohybuje, a které problematice se věnuje. Je zajímavé pozorovat, že riziko dostává napříč státy úplně jiný rozměr. V Čechách je chápáno veskrze negativně, to ovšem není úplnou samozřejmostí v jiných zemích.

V této kapitole dojde k definování rizika a jeho historickému vývoji. Následně dojde k rozčlenění jednotlivých typů rizik. Poté se tato kapitola bude věnovat risk managementu rizik ve firmě a jeho koncepci, procesnímu řízení rizika a analýze řízení rizika. V závěru kapitoly budou představeny metody snižování rizika a krizový plán.

2.1 Historie a definice rizika

Smejkal (2010) uvádí, že výraz riziko pochází ze 17. století z Itálie a souvisí s lodní dopravou. Italské slovo risico vyjadřovalo úskalí, kterému se plavci museli vyhnout. Merna (2007) se na rozdíl od Smejkala původu slova riziko věnuje velmi podrobně a přichází hned s několika variantami. Jednou z možností je, že slovo má původ z arabského risq. Význam tohoto slova byla situace, která nastane náhodně a má povahu příznivého výsledku. Interpretace latinského slova riscum se používá pro situaci, která je náhodná a může mít povahu i nepříznivé události.

V současné době je zajímavé, že se risk interpretuje napříč jazyky různě. Ve francouzštině má risqué význam především negativní, pouze jen okrajově se připouští, že může být chápán pozitivně. V Čechách se na počátku 20. století risk charakterizuje „odvážit se něčeho“. V současnosti se pojem chápe, jako nebezpečí vzniku škody. (Smejkal, 2010)

Investoři, nejenom ti čeští, spatřovali příležitost v nástupu ekonomické krize a připouštěli, že jsou za ni vlastně rádi. Běžní lidé nemohli vůbec tyto reakce pochopit. Zuzák (2009) píše, že v Číně by možná taková situace nenastala. Riziko je zde tvořeno dvěma symboly. První symbol označuje nebezpečí a ohrožení, zatímco druhý vyjadřuje příležitost, šanci, výzvu.

Terje Aven (2012) říká, že první zmínka o rizicích a jejich posuzování před konečným rozhodnutím se datuje kolem roku 431 před naším letopočtem, kdy proti sobě v Peloponéských válkách bojovali Spartané a Atéňané. Už před více než 2400 lety si uvědomovali, že unáhlené rozhodnutí může mít fatální následky, protože jak se píše v knize Historie Peloponéských válek, není nic horšího než riskovat kvůli neznalosti či unáhlenosti.

Definicí rizika je nepřeborné množství, Linda Spedding (2008) ho definuje jako situaci, která by mohla mít vliv na dosažení cílů.

Riziko dále Reznáková (2005) interpretuje jako možnou příležitost, stejně tak jako možnou hrozbu. Riziko v podnikání je chápáno, jako nebezpečí toho, že se dosahované výsledky v podnikatelské činnosti budou lišit od výsledků předpokládaných. Výskyt rizika v podnikání je hojný, o čemž vypovídá i statistika počtu firem, které během prvních let zbankrotují. Statistika se pohybuje kolem padesáti procent.

Riziko a nejistota

Nejistota je situace (Merna, 2007), ke které nelze přiřadit pravděpodobnost k nahodilému výskytu události. Nejistota vytváří rozpor mezi dobrým rozhodnutím a dobrým výsledkem. Za základní rozdíl mezi rizikem a nejistotou je to, že riziko je měřitelné a lze u něho stanovit pravděpodobnost. Všeobecně je nejistota charakterizována v případě, kdy subjekty, které činí rozhodnutí, mají nedostatek znalostí, informací, nebo porozumění, které se týkají navrženého rozhodnutí a jeho možných následků.

Podle Fotra (2005) ukazují zkušenosti z hospodářské praxe i z empirických výzkumů, že se manažeři při práci s rizikem a nejistotou dopouštějí chyb. Tyto chyby pak mohou negativně ovlivnit hospodářské výsledky firem, v některých případech se dokonce podílet na vážných potížích, jež mohou mít za následek firemní bankroty. Hlavním problémem bývá fakt, že společnosti ignorují nejistotu. Firmy si nepřipouští nic jiného než nejpravděpodobnější scénář a na základě jeho určují i své rozhodnutí. Možným důvodem, proč společnosti nepracují s nejistotou, může být i pohodlnost, protože je relativně snadné zpracovat strategické finanční plány a peněžní toky projektů pro jejich oceňování v rámci investičního rozhodování. Pokud dochází k ignorování nejistoty, významně se tím snižuje připravenost firmy na ochranu před možnými riziky a na případné využití budoucích příležitostí.

Za další nedostatky rizikového rozhodování Fotr (2006) považuje:

- **Vyhýbání se rizikovým rozhodnutím**

Manažeři pociťující velkou nejistotu, často oddalují svá rozhodnutí. Týká se to především těch, kteří jsou silně averzní k riziku. Tito manažeři zaujmají status quo (stávající stav). Nedodržování statusu quo znamená, že dojde k realizaci nějakého rozhodnutí, za něž může být osoba, jež je za ně zodpovědná kritizována. V podnikatelské činnosti jsou neúspěchy spojené s určitou akcí trestány v podstatě více než neúspěchy statusu quo.

- **Opomíjení rizikových faktorů**

Skutečná nejistota, jak na straně příležitostí, tak na straně hrozeb, může být vyšší. To může vést k opomenutí atraktivních příležitostí nebo k vystavení se většímu riziku než předpokládáme.

- **Nereflektování postoje vrcholového manažera**

Pokud nastane situace, kdy se střední a nižší management společnosti neztotožňuje s vedením společnosti, firma se tím může vystavovat příliš velkému riziku, nebo jedná příliš konzervativně a nevyužívá tím atraktivní příležitosti. Adekvátním řešením této situace je stanovení žádoucího rizikového chování firmy. Konkrétně formulovat návody, jak připravovat významná riziková rozhodnutí a zabezpečit, aby byl stimulační systém firmy v souladu s tímto žádoucím rizikovým chováním.

Nejistoty se dělí na dva základní typy. První vzniká za situace čisté náhody, ten je označován jako náhodná nejistota. Druhým typem je nejistota, která vychází z problémových situací, kdy rozhodnutí bude záviset na uplatnění úsudku. Tato nejistota je označována jako poznávací.

Základní rozdíly mezi rizikem a nejistotou nám přibližuje níže uvedená tabulka. Podle ní je zřejmé, že rizika jsou měřitelná a statisticky hodnocena, kdežto nejistota je neměřitelná a je určována na základě subjektivní pravděpodobnosti. Hodnocení rizik probíhá na základě tvrdých dat a nejistota je hodnocena podle kvalifikovaného názoru. (Merna, 2007)

Tab. 1 Rozdíl mezi riziky a nejistotou

Riziko	Nejistota
Měřitelné	Neměřitelné
Statistické hodnocení	Subjektivní pravděpodobnost
Hard data	Kvalifikovaný názor

Zdroj: Merna, 2007

2.2 Členění rizik

Rizika jsou roztržena podle různých hledisek. V následující tabulce je členění podle věcné náplně:

Tab. 2 Členění rizik podle věcné náplně

Typ rizik	Charakteristika rizika
Technicko-technologická	Je spojena s uplatněním výsledků vědecko-technologického rozvoje. Pokud tento rozvoj vede k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií. Výrobky a postupy, které vedou k morálnímu zastarávání technologií.
Výrobní	Nejčastěji se to týká surovin, materiálu, energií a pracovních sil určité kvalifikace. Nespolehlivost výrobních zařízení a s tím související omezení dodávek produktů. Náklady na opravy a údržbu strojů.
Ekonomická	Zvýšení nákladů je způsobeno nejčastěji rostoucími cenami surovin, materiálů, energií a služeb. Zvýšení nákladů může snížit výsledek hospodaření.
Tržní	Jsou ovlivňována na základě úspěchu produkce na domácích i zahraničních trzích. Mezi tržní rizika patří rizika prodejní a rizika cenová. Často je také významným zdrojem tržních rizik chování konkurence.
Finanční	Závisí na poměru využívání vlastního a cizího kapitálu. Spadá sem riziko likvidní, riziko spočívající ve změně úrokových sazeb a riziko měnových kurzů.
Kreditní	Vztahují se k nebezpečí platební neschopnosti, či pokud dodavatelé a odběratele nehradí své závazky.

Legislativní	Tato rizika vyplývají ze změn nebo úprav zákonů. Do legislativních rizik patří například změna v daňových zákonech, změna zákona na ochranu životního prostředí nebo změna celní politiky. Do legislativního rizika patří také změny vztahující se k ochraně duševního vlastnictví.
Politická	Mezi rizika politická spadají stávky, nepokoje, ale také války i teroristické útoky. Zahrnují rizika spojená s podnikáním v zahraničí a to především v rozvojových zemích. Do politických rizik patří i omezení repatriace zisku a omezení přístupu ke zdrojům. Největším rizikem, které by firmu mohlo postihnout, je znárodnění.
Environmentální	Mají podobu nákladů, jež souvisejí s odstraněním škod na životním prostředí. Dále to je daňové zatížení kvůli nepoužívání neobnovitelných zdrojů.
Lidské zdroje	Největším rizikem jsou rizika spojená s managementem firmy. Mezi další rizika patří ztráta klíčových zaměstnanců, především se to týká manažerů či specialistů, kteří jsou pro společnost důležití. Dále to jsou podvodná či nezákonná jednání zaměstnanců, stávky a sabotáže. Společnost KPMG udává, že téměř devět z deseti případů hospodářské kriminality má na svědomí vyšší management.
Informační	Do této skupiny rizik nejčastěji spadají rizika spojená s informačními systémy a s daty.
Zásahy vyšší moci	Často se dělí na dvě podskupiny, do té první patří například havárie výrobních zařízení. Do druhé se řadí živelné pohromy, jako jsou požáry, zemětřesení, sopečné výbuchy, povodně, tajfuny nebo tornáda.

Zdroj: Hnilica, 2009

Postoje manažerů k rozhodování

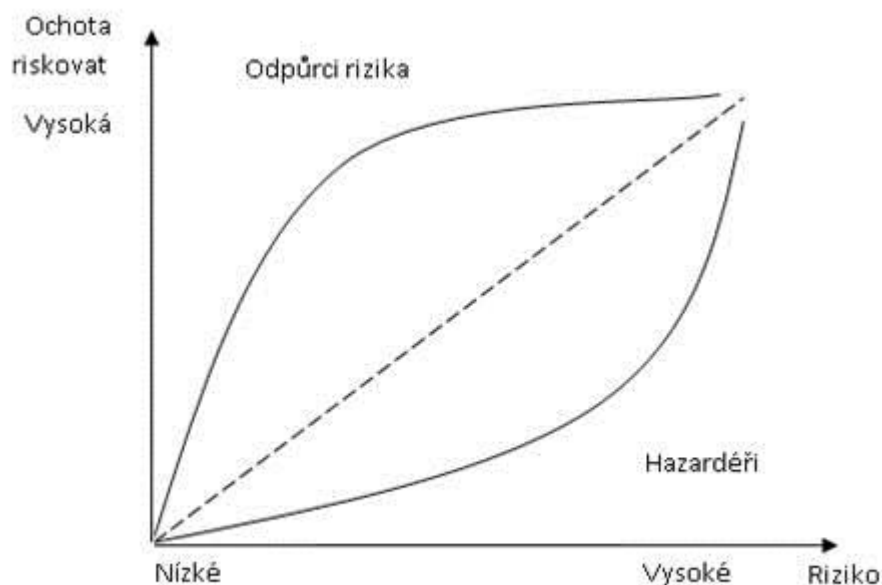
Manažeři se liší mimo jiného i v postoji vůči riziku. Ten se chápe do jaké míry je manažer ochotný či neochotný přijímat rozhodnutí v podmínkách rizika a neurčitosti.

Tab. 3 Postoje manažerů k riziku

Rozhodovatel	Přístup
S averzí vůči rizikům	Manažeři se mají tendenci v každé situaci přiklonit k bezrizikové variantě.
Se sklonem k riziku	Manažeři si vždy vybírají takové rozhodnutí, které je rizikové.
S neutrálním postojem k riziku	Manažeři, kteří se nedají charakterizovat jako někdo, kdo by riziko vyhledával ani někdo, kdo by se riziku vyhýbal.

Zdroj: Pošvár, 2009

Jak vyplývá ze zkušeností z praxe i z výzkumů, tak mladí manažeři, ženy a manažeři, kteří jsou na vyšších stupních řízení, podstupují vyšší rizika ochotněji. Pravým opakem jsou manažeři zastávající nižší stupně řízení, ti jsou při rozhodování za rizika opatrnější.



Obr. 1 Postoje manažerů k riziku
Zdroj: Pošvár, 2009

Výše uvedený graf znázorňuje různé postoje ze stran manažerů v rozhodovacím procesu. Pro hazardéry je typické, že podstupují riziko velmi ochotně a s oblibou. O rozhodování s nízkým rizikem neprojevují zájem, naopak ty rozhodovací procesy, kde mohou podstoupit vyšší riziko, přijímají s oblibou. Ti manažeři, kteří se riziku záměrně vyhýbají, se označují jako odpůrci rizika.

2.3 Risk management

Rais (2007) definuje risk management jako proces, při kterém se subjekty řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.

V rámci podkapitoly Risk managementu bude popsána koncepce risk managementu a zdůraznění důležitosti provázání tří základních managementů. Druhá část bude věnována managementu podnikatelských rizik.

Koncepce risk managementu

Tichý (2006) rozděluje rozhodovací proces na subjektivní nebo objektivní. Subjektivní rozhodování je uskutečňováno na základě intuice, kdežto objektivní rozhodování je založeno na analýze skutečností. Čím méně je subjektivní složka v rozhodovacích procesech obsažena, tím se úspěšnost rozhodovatele zvyšuje. Haslett (2010) zdůrazňuje, že pokud to společnost myslí s řízením rizik vážně, měla by dodržovat určité zásady, jakými jsou například následování úspěšných příkladů z praxe, ujišťování se, že neexistuje v investičním procesu střet zájmů nebo ověřování cen zásob.

Vedle strategického managementu a operačního managementu považuje dále Tichý (2006) management rizika za základní trojici managementů, které se uplatňují při rozhodování. Kafka (2009) Tichého doplňuje a podrobněji definuje základní managementy (strategický, operační a risk management). Strategický management v sobě zahrnuje rozhodování o budoucnosti organizace a bývá v kompetenci nejvyššího managementu firmy. Operační management má za úkol naplňovat cíle, které pocházejí se strategického managementu firmy. Řeší velmi mnoho rozhodovacích procesů, jež se týkají krátkodobého řízení organizace. Risk management je v součinnosti se strategickým a operačním managementem. Hlavní funkcí risk managementu je identifikovat potenciální nebezpečí, ať už by se nacházelo na strategické úrovni rozhodování nebo na úrovni operační.

Za ideální považuje Smejkal (2010) situace, kdy je všem třem managementům přisuzována stejná úroveň závažnosti. Pokud nastane, že je některý z managementů potlačen nebo je dokonce opomenut, dochází k tomu, že rozhodující subjekt rozhoduje z části náhodně.

Kafka (2009) rovněž říká, že je důležité, aby tyto tři managementy (strategický, operační a management rizika) byly v rovnováze a pokud tomu tak není, může docházet k poruchám v rozhodovacím procesu. Pokud je v nějakých společnostech některých z nich vytlačován do ústraní, bývá to ve většině případů právě risk management.

Na grafu číslo 2 je uvedeno správné uspořádání a zároveň i provázání jednotlivých managementů.



Obr. 2 Systém správného uspořádání managementů

Zdroj: Tichý, 2006

Management podnikatelských rizik

Smejkal (2010) hovoří o subjektech v podnikatelském prostředí, jako o někom, kdo hazarduje se svou stabilitou v případě, že si zavčas nevytvoří účinné mechanismy pro řízení rizik. Účinné řízení podnikatelských rizik může být dosaženo pouze tehdy, kdy:

- Je jasně definovaná strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, včetně rizikové strategie.
- Proces řízení rizik je funkční a komplexní, dále je vybaven informačním systémem.
- Management podnikatelských rizik klade dostatečný důraz na řízení rizik a jsou stanoveny osoby, které jsou zodpovědné za jeho řízení.
- Interní kultura je fungující, má schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat se novým výzvám rizik.

Přínosy implementace rizik

V roce 1991 Asociace pro řízení projektu ustanovila speciální zájmovou skupinu pro řízení rizika, aby došlo k identifikaci beneficiantů implementace řízení rizika. Merna (2007) připouští, že i když definování beneficiantů bylo primárně klasifikováno pro řízení projektů, tak to lze stejně dobře použít i na úrovni podniku. Za beneficianty považuje korporace, klienty a manažery.

- Pro korporace spolu s jejími vedoucími pracovníky jsou důležité znalosti o riziku připojené k navrhovaným projektům.
- Klient jak interní, tak externí má obdržet takový výsledek, který je požadován za náklady, jež může vynaložit.

- Manažeři projektu, již se snaží vylepšit kvalitu své práce. Také usiluje o to, aby se projekt udržel v mezích nákladů, času a požadovaného provedení.

Přínosy implementace řízení rizika se často rozdělují na tyto typy:

- Pevné přínosy – náhoda, rozhodnutí a řízení
- Měkké přínosy – přínosy lidem

Tab. 4 Tvrdé přínosy implementace rizika

Tvrdé přínosy

Umožňují lepší informovanost a věrohodnější plány a rozpočet.

Zvyšují pravděpodobnost projektů prostřednictvím dodržování svých plánů.

Vedou k použití věrohodnějšího typu smluv.

Umožňují věrohodnější hodnocení mimořádných událostí.

Odrážejí přijetí finančně nezdravých projektů.

Přispívá k vybudování statistických informací vedoucí ke zlepšení řízení budoucích projektů.

Umožňují objektivnější srovnání všech alternativ.

Identifikuje a přiděluje odpovědnost.

Dodržování požadavků na řízení a správy podniků.

Zvýšení potenciálu pro budoucí podnikání se stávajícími zákazníky.

Snížení základních nákladů.

Zdroj: Bartlett (2004)

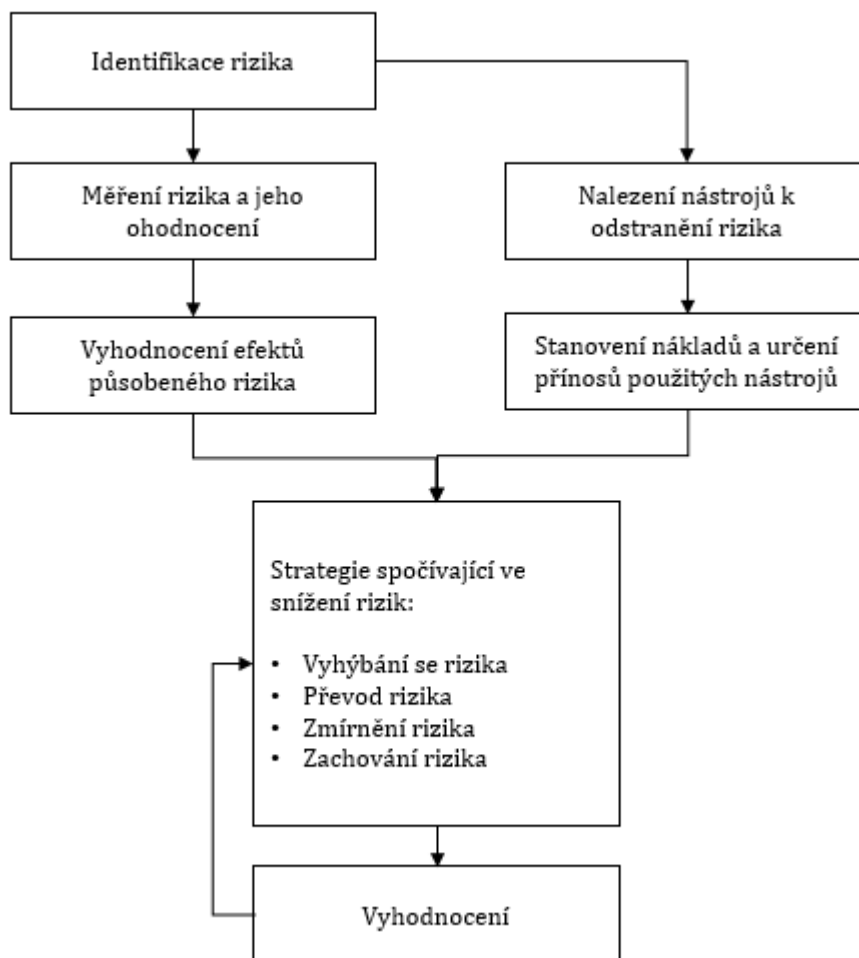
Tab. 5 Měkké přínosy implementace rizika

Měkké přínosy
Zlepšuje zkušenost podniku a komunikaci.
Vede k vzájemnému pochopení a k vytvoření lepšího ducha týmu.
Pomáhá odlišovat mezi dobrým řízením společnosti od toho špatného.
Pomáhá rozvíjet schopnost zaměstnanců k hodnocení rizik.
Zaměřuje pozornost managementu projektů na základě nejdůležitějších problémů.
Uspadňuje převzetí vyššího rizika a tím získání většího prospěchu.
Demonstruje odpovědný přístup k zákazníkům.
Nabízí svěží pohled na personální otázky.
Lepší pověst v důsledku selhání menšího množství důležitých projektů.
Lepší vztahy se zákazníky, díky zlepšenému výkonu při práci na aktuálních projektech.
Méně stresující pracovní prostředí.
Snížení základních nákladů.

Zdroj: Bartlett (2004)

2.4 Proces řízení rizika

Níže na obrázku číslo 3 je znázorněn proces popisující řízení rizik ve společnosti. Crouhy (2014) spatřuje velký rozdíl mezi pojetím rizik moderní ekonomikou a tím, jak se přistupovalo k řízení rizik v minulosti. Nový přístup k riziku přináší nový pohled na jeho ocenění a vyhodnocení. Proces řízení rizik je považován za klíčovou oblast řízení všech úspěšných společností. Celý proces začíná identifikací rizika. Jakmile je riziko identifikováno, následují dvě aktivity. Na jedné straně je provedeno měření a vyhodnocení efektů působení rizika, na druhou stranu jsou hledány nástroje k odstranění tohoto rizika. Po nalezení těchto nástrojů manažer pro řízení rizik se svým týmem stanoví náklady a jejich přínosy. V tento moment může už být definována strategie, která umožní snížení rizika. Jako závěrečný krok je provedeno vyhodnocení navržené a uplatněné strategie. V případě, že vyhodnocení nevyšlo optimálně, je nutné se vrátit o krok zpět a znovu hledat zvolení optimální strategie.

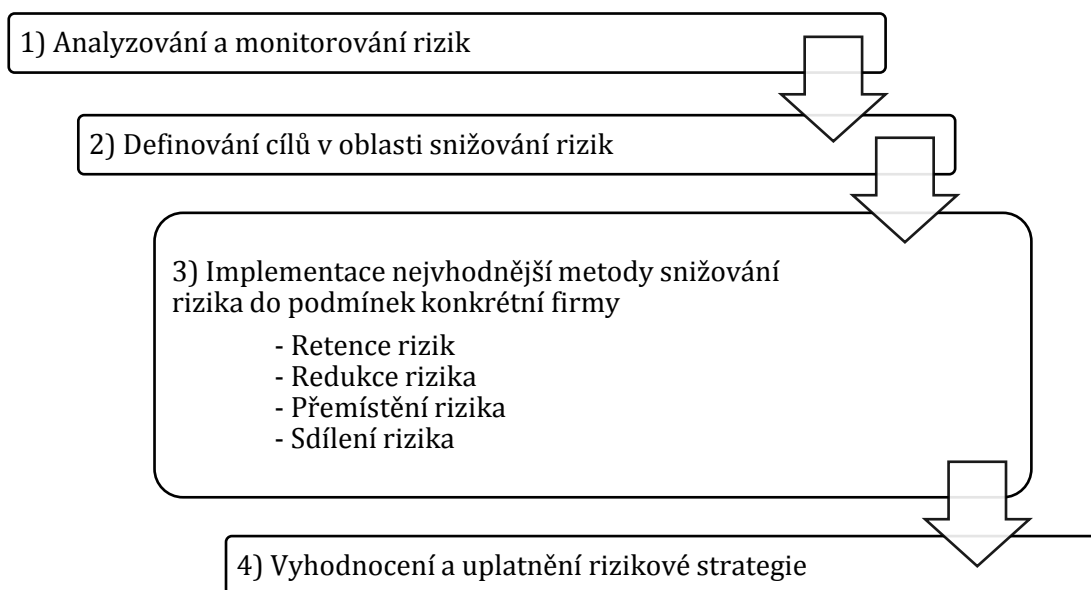


Obr. 3 Proces řízení rizik

Zdroj: Crouhy, 2014

Při procesu řízení rizik Crouhy (2014) na rozdíl od Smejkal (2010) používá na první pohled složitější strukturu, jak zobrazuje obrázek číslo 3. Celkem sedm bodů, které Crouhy při procesu řízení rizik doporučuje, je Smejkalem (2010), jak je patrné na obrázku číslo 4, omezeno pouze na čtyři základní úkony. Autor diplomové práce upřednostňuje obrázek číslo 3, u kterého jsou podrobněji rozepsány jednotlivé kroky procesu řízení rizik. Tento model je detailnější a snižuje riziko opomenutí některé z částí.

Činnosti nutné při procesu řízení rizik



Obr. 4 Činnosti nutné při procesu řízení rizik

Zdroj: Smejkal, 2010

Smejkal (2010) považuje firmy, u kterých nedojde k vytvoření účinného mechanismu pro jejich řízení za subjekty hazardující se svou stabilitou. Protože u nich dochází ke snížení zájmu a důvěry investorů a tím zvyšují náklady na financování subjektu, je nezbytné, aby management společnosti zajišťoval při procesu řízení rizik alespoň činnosti, které jsou uvedeny v obrázku číslo 4.

Do prvního kroku, kde probíhá analyzování a monitorování rizik dále spadá měření rizik a také porozumění rizikům a stanovení závěrů a doporučení pro management společnosti. Následuje proces definování cílů v oblasti snižování rizik firmy a určení nejvhodnější strategie snižování rizika. Třetím bodem je implementace nejvhodnější metody snižování rizika do podmínek konkrétní firmy. Na závěr dojde k vyhodnocení a uplatnění zvolené rizikové strategie firmy v praxi. Za tyto kroky v podniku bývá většinou odpovědná určitá osoba či skupina zaměstnanců, která se nazývá risk manažeři. Risk manažer stanovuje rizikovou strategii firmy prostřednictvím aplikace zvolené metody snižování rizika.

2.4.1 Analýza rizika

Proces analýzy rizik chápe Smejkal (2010) jako proces, při kterém dochází k definování hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a určení jaký to má dopad na aktiva. Analýza rizik zahrnuje tyto činnosti:

- Identifikace aktiv,
- stanovení hodnoty aktiv,
- identifikace hrozeb a slabin,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti,
- pravděpodobnost míry rizika.

Identifikace aktiv

Nejprve dojde k vymezení posuzovaného subjektu a poté následuje popis jednotlivých aktiv, která jsou v jeho vlastnictví. Aktivem je chápáno vše, co má pro subjekt hodnotu a na základě působení hrozby může dojít k jeho zmenšení. Aktiva se dělí na dva typy, na hmotná, mezi které patří například nemovitosti, stroje, cenné papíry a peníze. Druhou skupinou jsou aktiva nehmotná, do nichž patří například informace, předměty autorského a průmyslového práva nebo kvalita personálu. (Smejkal, 2010)

Stanovení hodnoty aktiv

V tomto bodě je provedeno určení hodnoty aktiv a stanovení jejich významnosti pro subjekt. Dále je to ohodnocení možného dopadu ztráty, změny či poškození na existenci nebo chování subjektu. Hodnocení aktiv je založeno buď na objektivním vyjádření, nebo subjektivním ocenění podle důležitosti aktiva pro daný subjekt. V některých případech mohou být aktiva ohodnocena na základě kombinací objektivního i subjektivního vyjádření. Nejčastěji se pro ohodnocení aktiva používají hlediska pořizovacích nákladů nebo důležitosti aktiva pro existenci či chování subjektu. Někdy je jejich ocenění prováděno pomocí nákladů na překlenutí případné škody na aktivu nebo pomocí rychlosti odstranění případné škody na aktivu. (Smejkal, 2010)

Identifikace hrozeb a slabin

Spočívá na základě určení druhů událostí a akcí, které mohou negativně ohodnotit hodnotu aktiv. Určují se slabá místa subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb. Hrozba může mít podobu události, aktivity nebo osoby, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. U hrozeb se rozlišuje především jejich úroveň. Úroveň hrozby je hodnocena na základě schopnosti hrozby způsobit škodu, pravděpodobnosti, že se hrozba svým působením dostane k aktivu nebo zda existuje zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace iniciování hrozby vůči

aktivu napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb. (Smejkal, 2010)

Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Je určováno pomocí pravděpodobností výskytu hrozby a míry zranitelnosti vůči dané hrozbě. Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost se chápe jako vlastnost aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. (Smejkal, 2010)

Pravděpodobnost výskytu rizika

Pošvár (2009) mluví o riziku jako o pravděpodobnosti výskytu rizikových situací, které lze vyjádřit buď objektivně na základě zpracování statistických údajů, nebo subjektivně na základě zkušenosti a míry osobního přesvědčení. Subjektivní pravděpodobnost lze vyjádřit dvěma možnostmi, buď číselně, anebo pomocí slovního popisu. I když je slovní vyjádření lépe srozumitelné je méně vhodné a doporučuje se jako doplněk pro číselné vyjádření, které je jednoznačné.

Tab. 6 Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti

Číselné	Slovní
0,1	Krajně vyloučeno
0,2 – 0,3	Dosti nepravděpodobné
0,4	Nepravděpodobné
0,6	Pravděpodobné
0,7 – 0,8	Dosti pravděpodobné
0,9	Nanejvýš pravděpodobné

Zdroj: Pošvár, 2009

Matice rizik

Po stanovení pravděpodobností jednotlivých rizik a určení velikosti negativních dopadů lze jednotlivá identifikovaná rizika zapsat pro větší přehlednost do matice rizik.

Mulačová (2013) uvádí, že matice rizik byla navržena Klausem Winterlingem a používá se k hodnocení rizik, někdy se také používá název mapa rizik nebo součtová matice rizik. Podle Mulačové lze na základě vymezení pravděpodobnosti stanovit intervaly pravděpodobností rizik následovně:

- 0 – 20 % málo pravděpodobné riziko,
- 21 – 50 % příležitostné riziko,
- 51 – 100 % pravděpodobné až velmi časté riziko.

Na rizika ve firmě může být aplikováno semikvantitativní hodnocení, které doporučuje Hnilica (2009). Jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice výskytu rizik i stupňům intenzity jejich negativních dopadů bude přiřazeno číselné hodnocení. Ohodnocení významnosti každého rizika bude stanoveno součinem ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika. Pro pravděpodobnost výskytu rizika je často volena lineární stupnice, která přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení 1, 2, 3, 4, 5. Ohodnocení 1 znamená velice malou pravděpodobnost a ohodnocení číslem 5 značí pravděpodobnost zvláště vysokou. Pro ohodnocení intenzity negativních dopadů ovšem lineární stupnice doporučena příliš není. Nelze přiřazovat stejnou hodnotu pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzitě negativních dopadů na podnik. Pokud by k tomu došlo, pak by platilo, že například při požáru by pravděpodobnost jeho výskytu byla ohodnocena číslem 1, ale dopad na podnik by byl zničující. Po vynásobení obou hodnot (1×5), bude dosažen výsledek 5, což představuje významnost rizika požáru. Na druhou stranu pravděpodobnost, že dojde k nepatrnému opoždění uhrazení pohledávky alespoň jedním odběratelem, je velmi vysoká (ohodnoceno hodnotou 5), ale dopad na podnik je velmi malý (ohodnoceno hodnotou 1). Po vynásobení obou hodnot (5×1), bude dosaženo rovněž celkové hodnoty 5. Významnost rizika by proto měla být stejná jak u požáru, tak i u opožděného proplacení faktury. Faktorem je, že významnost rizika je u obou případů odlišná a nelze pro ohodnocení velikosti negativních dopadů na podnik používat lineární stupnici, jako v případě hodnocení pravděpodobnosti výskytu hrozeb. Proto bude pro intenzitu negativního dopadu použita stupnice, která bude ohodnocena hodnotami 1, 2, 4, 8 a 16.

Tab. 7 Číselné ohodnocení významnosti rizik

Pravděpodobnost výskytu rizika	5	5	10	20	40	80
	4	4	8	16	32	64
	3	3	6	12	24	48
	2	2	4	8	16	32
	1	1	2	4	8	16
		1	2	4	8	16
		Velikost negativních dopadů na podnik				

Zdroj: Hnilica, 2009

Zrůst (2010) zmiňuje jakým způsobem pracovat s riziky na základě pozice na matici rizik. Pokud se riziko nachází blízko počátku souřadnic, pak dochází k aplikaci metody převzetí rizika. Je tady malá pravděpodobnost výskytu a dopady na podnik jsou minimální. Manažer je seznámen s náklady, které mohou vzniknout a jsou hrazeny z vlastních rezerv.

Tvorba rizikového scénáře se uplatňuje v případě, kdy rizika jsou spíše nepravděpodobná nebo příležitostná a očekávaná škoda hospodaření podniku zatěžuje, ale podnik neohrožuje.

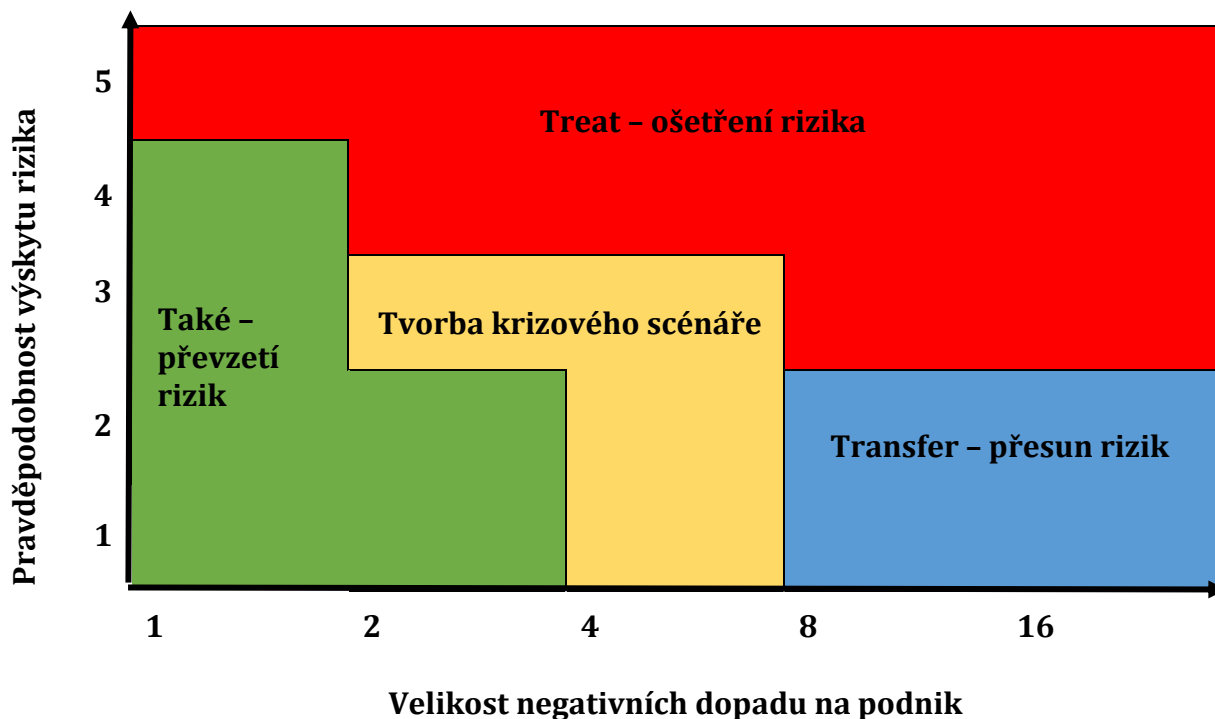
Strategie ošetření rizika je řazena mezi ofenzivní strategie řízení rizik. Metody ošetření rizika se dělí na dva základní typy na preventivní a na diverzifikační opatření. Preventivní opatření má za cíl buď rizikům předcházet, nebo být na důsledky rizik připraven. U diverzifikačního opatření je doporučována přestavba portfolia hrozících rizik.

Pro strategii přenos rizika je typické převzetí rizika třetí osobou. Ta je ochotna riziko převzít za finanční odměnu. Přenos rizika je realizován prostřednictvím pojištění, ručení, leasingu, faktoringu a forfaitingu, bankovní zárukou nebo franšízou.

Poslední strategie se jmenuje strategie ukončení a z obav před možnou škodou je aktivum nebo projekt, kterého se to týká vyloučeno. I když se může zdát, že

tato strategie je bezriziková, tak rizikem v tomto případě může být neúčast na projektu, která by mohla být zisková.

Tab. 8 Matice rizika



Zdroj: Zrůst, 2010

Přístupy využívané k analýze rizik

Kislingerová (2011) uvádí, že v praxi jsou rozlišovány dvě hlavní kategorie nástrojů pro analýzu rizika a to kvalitativní analýza rizika a kvantitativní analýza rizika. Pro úvodní fázi procesu hodnocení rizika je vhodné použít kvalitativní analýzu, až postupem času se doporučuje přechod ke kvantitativním metodám.

- **Kvalitativní metody**

Mezi výhody kvalitativních metod je jejich jednoduchost a rychlost, na druhou stranu jsou více subjektivní. Vyjádření rizik může probíhat obodováním, například čísly v intervalu jedna až deset nebo určením pravděpodobností. Jejich úroveň je obvykle určena kvalifikovaným odhadem. Negativem této metody je absence finančního vyjádření a tím znesnadnění kontroly efektivity nákladů. Merna (2007) uvádí tyto metody

- **Kvantitativní metody**

Jejich hodnoty jsou vypočteny z frekvence výskytu hrozeb a jejího dopadu. Vyčíslení je prováděno nejčastěji v peněžních jednotkách. Na rozdíl od kvalitativních metod jsou kvantitativní metody časově náročnější, na druhou stranu poskytují však finanční vyjádření rizik, které je výhodnější pro jejich zvládnání.

Následně budou představeny konkrétní přístupy využívané k analýze rizik: rozhovor s expertem, brainstorming, metoda delphi a rozhodovací stromy.

- **Rozhovor s expertem**

Jedná se o velmi intuitivní metodu, kdy se požadují podrobnější informace než ty, které může poskytnout skupina, nebo kdy jsou skupinové rozhovory nepraktické. Leitch (2008) vysvětluje, že na základě rozhovorů je možné při správném kladení otázek získat klíčové informace o rizicích a jejich kontrole snadno a rychle. Při rozhovoru bychom měli volit správný typ otázek ve vhodném pořadí, což nás dovede k potřebnému výsledku. Existuje několik typů otázek, které jsou již praxí ověřené. Nejdříve bychom se měli ujistit, zda jsme získali a identifikovali všechny relevantní údaje o odvětví, v němž zkoumaná firma působí, abychom naplnili svůj nastavený cíl. Následně by měla být položena otázka, která by měla dotazovaného přimět se zamyslet nad možnými riziky, které mohou ve firmě nastat. Potom by měl dotazovaný vysvětlit, jak se lidé staví a co podnikají, aby identifikovaná rizika omezili a měli je pod kontrolou. Následují otázky, jež specifikují a ověřují doposud získané informace a díky nimž si může tazatel zkontrolovat, zda všemu správně porozuměl.

- **Brainstorming**

Vznik brainstormingu se datuje na padesátá léta minulého století. V počátcích byla tato metoda používána výhradně v reklamní sféře, odkud se postupně rozšířila do dalších odvětví. Optimální délka trvání jednoho brainstormingu je mezi patnácti až čtyřiceti pěti minutami a účastnit by se ho mělo asi dvanáct lidí. Pro začátek by mělo dojít k přesné formulaci problému a mělo by dojít k povzbuzení účastníků, aby zanechali zábran. Účastníci by se měli pohybovat kolem řešeného problému a měli by se soustředit více na množství než na kvalitu. Merna (2010) píše, že i když brainstorming není určený primárně pro řízení rizik, dá se pro tento účel velmi dobře použít. Za možnou výhodu může být považováno to, že skupiny mají oproti jednotlivcům tendenci přijímat riskantnější rozhodnutí, kvůli rozptýlené zodpovědnosti. Typickým výstupem brainstormingu (Bartlett, 2004) je seznam rizik, jež formulují a udávají jejich zdroje. Identifikace rizik je proces, který by rozhodně neměl být jednorázovou činností. V průběhu času lze objevovat stále nová rizika. Po ukončení brainstormingu je doporučováno si doposud získané poznatky, včetně těch neuplatněných, uchovat pro další sezení a díky tomu na něj efektivně navázat.

- **Delphi**

Delphi metoda je postupem pro předvídání budoucích událostí, kdy je skupina odborníků požádána, aby činila své předpovědi. Nejprve nezávisle a poté ve shodě s ostatními účastníky skupiny. Pro začátek jsou respondenti dotazováni, tak aby řekli své názory na rizika, které se týkají daného projektu nebo investice. Předsedající osoba následně shromáždí informace a vydá shrnutí závěrů zpátky respondentům a požádá je, aby zrevidovali své názory v souladu se společným názorem skupiny. Tento postup se opakuje tak dlouho, dokud nedostane předsedající pocit, že další opakování už nebude mít žádný další přínos. Kislingerová (2011) zařazuje tuto metodu mezi kvalitativní. Podle Smejkal (2010) je delphi metoda vhodná pro analýzu rizik především z toho důvodu, že pomocí ní můžeme určit, co se může stát a za jakých podmínek k tomu může dojít.

- **Rozhodovací stromy**

Podle Fotra (2006) jsou rozhodovací stromy nástrojem optimalizace více etapových rozhodovacích procesů. Výstupem je nalezení optimální metody, která obsahuje posloupnost jednotlivých rozhodnutí. Výhodou této metody je grafické znázornění, které napomáhá při rozhodovacím procesu. Borghesi (2012) považuje za výhodu rozhodovacích stromů, že přinášejí vyvážený obraz rizik. Jsou účinným nástrojem pro výběr správného způsobu rozhodování mezi různými alternativami. Rozhodovací stromy poskytují vysoce efektivní strukturu představující různé možnosti, které vedou ke zjištění možných rizik a dopadů vyplývajících z výběru těchto metod. Kislingerová (2011) zařazuje tuto metodu mezi kvantitativní metodu.

2.5 Metody využívané k identifikaci rizika

Pro identifikování rizik může být používána jak analýza vnějšího prostředí, do které spadá například analýza PESTE a Porterova analýza pěti hybných sil, tak dále také SWOT analýza, prostřednictvím které dochází k definování příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

- **PESTE analýza**

Pošvár (2009) píše, že faktory ovlivňují makroprostředí firmy přímo, ale na konkrétní výrobky nebo služby, které jsou předmětem činnosti organizace působí zpravidla nepřímě. Název analýzy PESTE pochází od počátečních písmen, P - politické a právní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální, demografické a kulturní prostředí, T – technické a technologické prostředí a E – ekologické prostředí.

Tab. 9 PESTE analýza

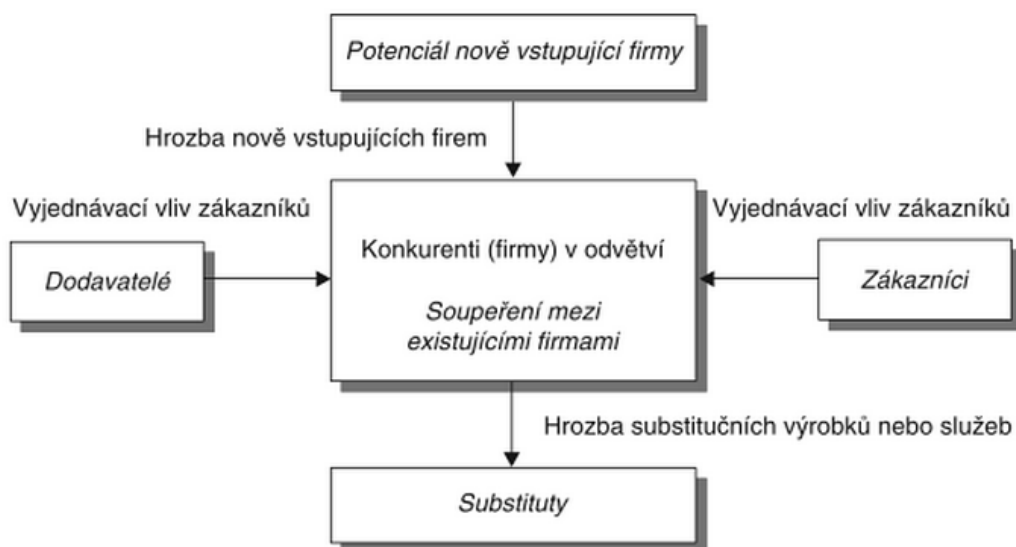
Typ prostředí	Charakteristika
Politické a právní	Politické a právní prostředí vytváří především vláda, která určuje pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce, zahraničního obchodu, ochrany trhů a spotřebitelů.
	Politické a právní prostředí klade na manažery vysoké nároky z hlediska požadavků na znalost vyhlášek, směrnic a zákonů a na jejich využívání v řízení organizací.
Ekonomické	Na rozhodování manažerů a firem je působeno prostřednictvím monetární a fiskální politiky země.

	Významný vliv na ekonomické prostředí mají také ukazatele, jako například HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod nebo rentabilita odvětví.
Sociální	V rámci tohoto prostředí působí nejvíce na manažery zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva. Dále to je rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva. Tyto faktory ovlivňují společnosti při rozhodování co a pro koho vyrábět.
Technické a technologické	Neustálý rozvoj techniky a technologie nutí manažery a majitele společností sledovat tento rozvoj a nutí je, aby modernizovali výrobu a služby. Technický a technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Technologický rozvoj zkracuje v mnoha případech čas výrobního procesu, čas vyřízení objednávky a splnění požadavků zákazníka.
Ekologické	Zahrnuje faktory, které nabývají na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy i kulturních památek neustále rostou. Péče o životní prostředí je stále více pod dohledem a je častěji kontrolována.

Zdroj: Pošvár, 2009

Porterova analýza pěti hybných sil

V Porterově analýze pěti hybných sil dojde k identifikaci rizik na základě konkurenčního prostředí společnosti. Postupně dojde k analyzování pěti vlivů, které přímo či nepřímo společnost ovlivňují.



Obr. 5 Konkurence pěti hybných sil v odvětví
Zdroj: Mikoláš, 2005

Podle Mikoláše (2005) je cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt najít v rámci odvětví takové postavení, které napomůže společnosti nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

- **Nově vstupující firmy**

Pokud dochází k tomu, že společnost na určitém trhu dosahuje relativně jednoduchých výnosů a zároveň není obtížné se na tento trh dostat, pak v tomto případě začíná rivalita mezi firmami již působící na tomto trhu a mezi firmami nově příchozími.

- Bariéra strategická – subjekty působící na trhu v současné době se snaží o to, aby trh pro nově příchozí firmy byl co nejméně atraktivní. Například v případě cenové války mohou firmy, na trhu doposud působící využít volné kapacity, které si pro tuto chvíli udržovaly.
- Bariéra strukturální – je dána výrobní kapacitou, kterou nově příchozí společnosti potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny.

- **Nebezpečí substitučních výrobků**

Nové výrobky, které dokážou funkčně nahradit jiný výrobek stávajících výrobců. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, v případě že se kvalita a cena

substitutu zlepšuje k poměru k výrobku firmy působící na trhu nebo pokud zákazníci mohou lehce přecházet k substitutům.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Ve vyjednávací síle zákazníků je posuzován počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciacce produktu, citlivost na kvalitu produktu.

- a) Počet zákazníků

Zákazníci disponují větším vlivem tehdy, když je jich na trhu méně a jsou jednotní. Mohou se operativně zorganizovat, aby prosazovali své zájmy.

- b) Stupeň koncentrace zákazníka

V případě, že se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale množství výrobků, které nakupují je relativně velké, pak si dokážou tito zákazníci vyjednat lepší podmínky dodání.

- c) Nebezpečí zpětné integrace

Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází často k integraci dodavatelů, která je způsobena tlakem zákazníků. Často to vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.

- d) Stupeň diferenciacce produktu

Odběratel má malou sílu při vyjednávání, jestliže odběratel nemůže nakupovat od jiných výrobců.

- e) Citlivost na kvalitu produktu

Pokud zákazník upřednostňuje kvalitní produkci, pak je na trhu upřednostňován ten dodavatel, který má oproti své konkurenci kvalitnější výrobky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávání u dodavatelů má společné faktory s vyjednávacími silami u zákazníků. Dodavatelé mají větší možnosti určovat podmínky, kterými se musí odběratelé řídit. Dodavatelé mají k dispozici tyto vyjednávací síly:

- Zvýšení svého stupně konkurence
- Zjednodušení a harmonizace zpětné integrace
- Dodávky jedinečných produktů
- Dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu
- Opatření, znamenající pro zákazníka investici, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví

- a) Stupeň koncentrace

Vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Často dochází k situaci, kdy mezi sebou firmy uzavřou dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.

b) Diferenciace výrobků

Konkurence roste, když jsou produkty méně diferencované v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurenci lze oslabit diferenciací produkce.

- c) Změny velikosti trhu – jakmile dojde ke zvětšení trhu, konkurence se oslabí. Pokud se trh stabilizuje, tak nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější konkurenci.
- d) Struktura nákladů – pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, tak se objevuje větší tendence si konkurovat cenou při zmenšování trhu.
- e) Rostoucí výrobní kapacity – v případě, že dojde k nárůstu trhu více než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- f) Bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele obtížné vystoupit z trhu, který se zmenšuje, konkurence se zvyšuje. Naopak pokud je obtížné se na rozrůstající trh dostat, konkurence se oslabuje.

- **SWOT analýza**

V risk managementu je SWOT analýza využívána pro vytvoření souhrnu silných a slabých stránek a následné identifikování příležitostí a hrozeb, které povedou k identifikaci rizik. Tato metoda (Srpková, 2010). byla poprvé použita v oblasti obchodu a managementu americkým poradcem a konzultantem Albertem S. Humphreyem mezi roky 1960 a 1970. Název analýzy byl vytvořen na základě počátečních písmen čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, opportunities a threats. Tato slova v překladu znamenají silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Sedláčková (2006) doplňuje, že SWOT analýza prostřednictvím silných a slabých stránek charakterizuje vnitřní situaci v podniku a pomocí příležitostí a hrozeb vnějšího okolí podniku. V některých situacích může být obtížné správně formulovat, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku, kdy o příležitost a kdy o hrozbu. Mohou také nastat situace, kdy se hrozba změní na příležitost a obráceně.

Ferrell (2014) stanovil hlavních šest výhod používání SWOT analýzy.

Tab. 10 Výhody SWOT analýzy

Výhody SWOT analýzy				
Jednoduchost	Nejsou	potřebná	žádná	rozsáhlá školení nebo

	technické dovednosti pro správné použití.
Nízké náklady	Z důvodu, že není potřebný žádný odborný trénink ani specialní dovednosti, může používání SWOT analýzy snižovat náklady spojené se strategickým plánováním.
Flexibilita	SWOT analýza pomáhá zvýšit kvalitu strategického plánování organizace bez rozsáhlých informačních systémů.
Integrace a sloučení	SWOT analýza pomáhá analytikovi integrovat informace jak kvantitativní i kvalitativní povahy. SWOT analýza pomáhá přeměnit plánovací systém do jedné ze svých hlavních předností.
Spolupráce	SWOT analýza podporuje spolupráci a otevřenou výměnu informací mezi různými funkčními oblastmi.

Zdroj: Ferrell, 2014

Podle Doležala (2012) by se při kvalitně zpracované analýze mělo dodržovat několik zásad včetně ověření skutečnosti, že všichni členové týmu mají alespoň základní znalosti analýzy SWOT, aby se mohli spolupodílet na provádění analýzy.

- Analýza by měla být prováděna vždy ve skupině a mělo by docházet k diskusi o jednotlivých položkách mezi jednotlivými členy týmu.
- Nedoporučuje se, aby byla analýza provedena v rámci jednoho setkání týmu. Je vhodné, aby se tým po krátké době opět sešel a aby bylo provedeno zrevidování analýzy.
- Na začátku je vhodné velmi pečlivě formulovat cíl analýzy a k čemu má analýza sloužit a v jakém časovém horizontu se uvažuje o hrozbách a příležitostech.
- Závěrem se doporučuje ve zpracovaném dokumentu uvést datum vypracování analýzy a na jak dlouho se odhaduje její platnost.

Na základě Fotra (2012) se dají ze SWOT matice interpretovat čtyři možné strategie.

Tab. 11 Strategie SWOT analýzy

Název strategie	Charakteristika
Maxi – Maxi	Jedná se o případ, kdy se uplatňují silné stránky společnosti při využití identifikovaných příležitostí. Musí ovšem být ošetřeny hrozby a respektován vliv slabých stránek.
Mini – Maxi	Strategie se soustředí na rozvoj, firma se snaží zlepšit své slabé stránky a využít při tom externích příležitostí. K využití příležitostí, které se firmě nabízejí často brání vlastní slabé stránky.
Maxi – Mini	Při této strategii se společnost snaží využít silné stránky a vyhnout se nebo alespoň omezit působení hrozeb. Vhodně nastavená strategie může být, co se týče agresivity podobná jako strategie Maxi – Maxi a může vyústit v konečné posílení společnosti.
Mini – Mini	Tato strategie je strategií defenzivní a snaží se redukovat slabé stránky a vyhýbat se hrozbám. Nejistá a riskantní pozice firmy vede často k užití všech známých defenzivních strategií.

Zdroj: Fotr, 2012

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Obr. 6 SWOT matice
 Zdroj: Fotr, 2012

2.6 Metody snižování rizika

Smejkal (2010) rozlišuje následující typy metody implementace, které mají za cíl snižovat riziko:

- Retence rizik
- Redukce rizik
- Přesun rizika
- Sdílení rizika

Retence rizik

Podnikatel čelící velkému počtu rizik na ně většinou nijak nereaguje. Retence může být dvojího typu, dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence je sice podnikatelem rozpoznatelná, ale nijak na ni nereaguje a přehlídí ji. Na rozdíl od nedobrovolné retence, která nebývá ani rozpoznatelná. Burtonshaw-Gunn (2009) uvádí, že k použití této strategie dochází tehdy, pokud nedojde k identifikaci jakékoliv vhodné strategie. K tolerování rizik dochází také v situaci, kdy by náklady vynaložené na řešení nebyly využity efektivně.

Redukce rizika

Členění probíhá podle toho, zda se soustředíme na redukci rizika nebo až na důsledky této konkrétní aktivity rizika. První je metoda odstraňující příčiny rizika, druhá metoda snižuje nepříznivé důsledky rizika a patří sem například diverzifikace.

Přesun rizika

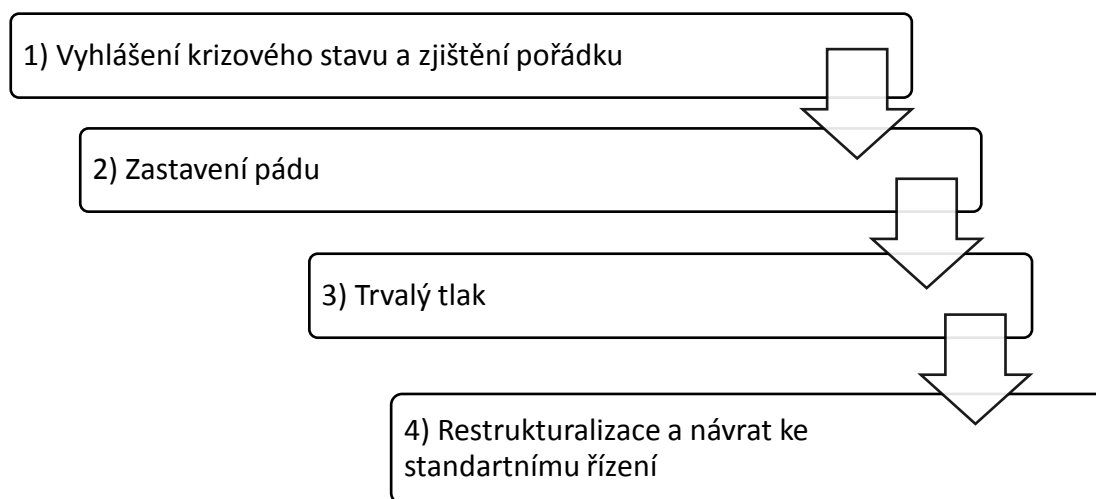
Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty, je metoda charakterizovaná snižováním rizika a bývá někdy označována jako defenzivní. Příklady přesunu rizika může být například uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené ceny, odkup pohledávek prostřednictvím faktoringu a forfaitingu nebo franšíza. Ta je výhodná, jak pro zadavatele franšízy, protože se mu snižují náklady při rozšíření obchodní sítě, tak pro příjemce franšízy, která využívá know-how, marketingu nebo image velké firmy. Cowan (2005) doplňuje, že přesun rizika lze provádět také outsourcingem nebo pojištěním. Pojištění sice může snížit finanční dopad události, ale nedokáže vyřešit základní rizika plynoucí ze špatného vedení nebo z nerespektování pracovních postupů zaměstnanci.

Sdílení rizika

Jde o způsob, kdy se riziko rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Příkladem může být vytvoření konsorcia. Jednou z výhod tohoto spojení podnikatelských subjektů je, že v případě neúspěchu nějakého projektu to neohrozí finanční stabilitu podniků. Burtonshaw-Gunn (2009) o této strategii říká, že usiluje o snížení pravděpodobnosti nebo dopadu rizika včasným opatřením, které povede ke snížení rizika na přijatelnou mez.

2.7 Krizový plán

Existence krizového plánu je pro podnik velmi důležitá, obzvláště v dobách ekonomické recese. Právě v době recese musí společnost čelit zvýšenému počtu rizik, která mohou mít na podnik větší vliv než v dobách ekonomické stability. Podnik je v tomto období zranitelnější a bez existence krizového plánu může docházet v podniku k prohlubování problémů, kterým podnik čelí. Právě to, že má společnost krizový plán a v době ekonomické krize se jím řídí, může být chápáno jako strategie ke snižování rizika.



Obr. 7 Postup krizového plánu managementu
Zdroj: Hálek

Hálek rozděluje krizový plán na čtyři části. V prvním kroku dochází k vyhlášení krizového stavu a ke zjištění pořádku. Prvním úkolem je chtít krizi řešit. Je potřeba najít takové osobnosti, které budou jednat nekompromisně a budou schopni vyvést firmu z krize za všech podmínek. Tento bod se vyznačuje tím, že je potřeba si vytvořit důvěru a sestavit si pracovní tým. Poté dojde k provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury a šíře výrobků, struktury zákazníků, organizace likvidity a struktury nákladů. Následuje uplatnění krátkodobých opatření a upřednostnění likvidity před rentabilitou, rychlost před přesností a stanovení budoucího strategického postavení a cesty jeho dosažení.

Zastavení pádu se skládá z eliminace ztrátových zákazníků a výrobků. Dále to je zlepšení organizačního uspořádání a to především ve zjednodušení informačních toků a zkvalitnění průběhu zpracování zakázky, například analýza nákupu. Ve druhém bodě plánování rizik je také větší zapojení lidí, které probíhá prostřednictvím delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu a centralizované řízení likvidity, jež spočívá ve zpracování krizového rozpočtu.

Pro třetí etapu je typické, aby klíčoví představitelé podniku nepolevili a nepřestali s tlakem po dosažení prvních výsledků. Neustále je potřeba provádět prů-

běžné hodnocení podle krizového plánu a stanovit parametry a provést vyhodnocení krizového řízení po uplynutí 100 dní.

Poslední částí krizového plánu je restrukturalizace a návrat ke standartnímu řízení. Nejprve je provedeno sjednocení managementu firmy, které bude mít na starosti jeho budoucí rozvoj. Strategický řez firmy má za cíl definici strategických tržních segmentů, definování nosného sortimentu a rozpracování detailní marketingové strategie. Předposledním krokem v této fázi je změna fungování organizace s orientací na trh. Tento proces se skládá z optimalizace výrobního sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska šíře sortimentu a analýzy nákladů jednotlivých procesů a činností. Dále dochází k definování procesů a činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení výroby a průběhu vyřizování zakázky. Poté se krizové řízení změní zpátky na řízení standartní.

Tab. 12 Odlišnosti mezi standartním a krizovým řízením

Prvky řízení	Standartní řízení	Krizové řízení
Komunikace	Dodržování vazeb v rámci hierarchie.	Přímá komunikace řešitelů krize s ostatními zaměstnanci podle potřeby.
	Předávání informací přes jednotlivé stupně řízení.	
Odpovědnost	Vyplývá z organizačního uspořádání a funkčního zařazení.	Vyplývá ze vztahu úkol - hlavní nositel.
		Hlavní nositelé jsou zbaveni standartního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.
Odměny a sankce	Vyplývají z metodiky odměňování a hodnocení.	Jsou přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání je potřeba nositele úkolu změnit.
Kontrola	Je prováděna pravidelně přes jednotlivé prvky řízení.	Je stanoveno, jak vypadá překonání krize a časový horizont jeho řešení.
		Nositel úkolu provádí a předkládá v krátkých intervalech vy-

hodnocení a vývoj situace.

Nositel nectí hierarchické úrovně řízení, ale vztah člověka k úkolu.

Zdroj: Hálek

Odlišnosti mezi postupem při standartním a krizovém řízení popisuje Hálek následovně:

Standartní řízení je prováděno na základě přesných kroků. Nejprve je zvolena vhodná strategie a jsou stanoveny cíle. Poté následuje určení, kdo ze zaměstnanců bude mít určitý úkol na starosti a nakonec dojde k sestavení organizačního rámce.

Postup při sestavování **krizového řízení** je složitější a je tvořen těmi kroky:

- zjištění hlavních příčin krize,
- krizový plán,
- zajištění koordinace,
- vyhlášení výjimečného stavu,
- vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu,
- definování co je krizí zasaženo,
- stanovení hlavního nositele,
- řešení.

3 Metodika

Na začátku diplomové práce došlo k formulaci hlavního cíle práce a k definování pěti dílčích cílů, které povedou k jeho naplnění.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě rešerše české i cizojazyčné odborné literatury a odborných článků. Byl uveden proces řízení rizik, jednotlivé metody analýzy rizik, jejich identifikace a metody snižování rizik. Takto získané poznatky byly použity k vypracování praktické části a naplněny tak jednotlivé nadefinované cíle.

Primární data budou získávána prostřednictvím strukturalizovaných rozhovorů s manažerem řízení rizik ve společnosti Korado. Na základě těchto konzultací bude zhodnocen stávající stav v oblasti řízení výroby a řízení rizik ve společnosti. Díky těmto získaným informacím budou vysvětleny metody, které jsou ve firmě používány a následně budou popsány praktické zkušenosti s jejich dosavadním využíváním. Podstatným zdrojem sekundárních dat budou výroční zprávy, které povedou k získání informací nejen o aktuální finanční situaci ve společnosti. K dosažení druhého dílčího cíle bude použita metoda PESTE. Prostřednictvím této metody dojde k analyzování vnějšího okolí podniku s cílem identifikace rizik podle jednotlivých prostředí (politická a právní, ekonomická, sociální, technická a technologická a ekologická), která na podnik přímo působí. Vedle PESTE analýzy bude k identifikaci vnějšího okolí společnosti použita Porterova analýza pěti hybných sil, u které bude identifikována konkurence společnosti a definována tak další rizika. V rámci této metody budou analyzovány také substituty výrobků, současní zákazníci a dodavatelé a potenciálně nově vstupující firmy.

Třetí dílčí cíl bude identifikovat rizika za pomoci SWOT analýzy, v rámci které budou definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jejich určení bude stanoveno na základě informací, jež autor diplomové práce získá po uskutečnění absolování rozhovorů se specialistou řízení rizik společnosti Korado a po prostudování interních materiálů a odborných článků věnujících se problematice otopných systémů.

Na základě subjektivního posouzení dojde k určení pravděpodobností výskytu identifikovaných rizik a následně bude u těchto rizik určena velikost negativního dopadu na podnik. Na rizika ve firmě bude aplikováno semikvantitativní hodnocení, jehož využití bude blíže vysvětleno v kapitole Analýza rizika. Poté dojde ke konzultování stanovených hodnot pravděpodobností výskytu identifikovaných rizik a celkového negativního dopadu na podnik s Tomášem Kollertem, jenž zodpovídá za řízení rizik ve společnosti Korado a tyto hodnoty budou v případě potřeby uprave-

ny. Všechna identifikovaná rizika budou očíslována a budou zapsána do matice rizik.

Poté, co budou identifikována rizika, dojde k jejich rozčlenění podle věcné náplně a následně k jejich podrobné charakteristice. Vytvoření skupin rizik podle věcné náplně je následující:

- technicko-technologická rizika,
- výrobní rizika,
- ekonomická rizika,
- tržní rizika,
- finanční rizika,
- kreditní rizika,
- legislativní rizika,
- politická rizika,
- environmentální rizika,
- rizika lidských zdrojů,
- zásahy vyšší moci.

Následně budou identifikovaná rizika zanesena do matice a na základě tohoto umístění do jednotlivých buněk, budou přiřazeny strategie pro jejich eliminaci. Pro správnou aplikaci strategií bude využita tabulka číslo 8, v této upravené matici rizik jsou uvedena doporučení jaké strategie v jednotlivých případech použít a jak s jednotlivými riziky podle ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a podle velikosti negativního dopadu na podnik pracovat.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Korado a.s. byla založena v roce 1990 trojicí vedoucích pracovníků společnosti Konveta Františkem Menclíkem, Miroslavem Voborou a Ludvíkem Petrem a obchodníkem Bedřichem Brabcem. V následujícím roce došlo ke zprivatizování společnosti Konveta formou aukce a byl zahájen proces modernizace podniku a zahájení výroby. Na základě dobrých prodejních výsledků se společnost v roce 2006 rozhodla pro výstavbu nového závodu za 3,7 miliardy korun. V následujícím roce došlo ke spuštění nového provozu, který měl společnosti zvýšit kapacitu výroby na tři miliony radiátorů za rok a zajistit čtvrt miliardové tržby. Tyto ambiciózní plány se i přes trvalý růst tržeb nepodařilo naplnit a dokonce se společnost na čtyři roky dostala do ztráty. V roce 2000 převedla Česká spořitelna svou pohledávku na Konsolidační banku, která tím získala podíl ve společnosti ve výši 34 procent. Protože 29 procent od stejného roku vlastní Evropská banka pro obnovu a rozvoj, tak původním zakladatelům zbyl podíl ve výši lehce přesahující devět procent. (Alföldi Šperková, 2007)

Firma Korado má v majetku celkem tři výrobní závody. Nejstarší a zároveň největší se nachází ve městě Česká Třebová, kde sídlí i vedení společnosti. Tento areál patří mezi nejmodernější stavby nacházející se v Evropě a byl oceněn cenou stavba roku, kterou Korado obdrželo v roce 1998. Hlavním programem výrobního závodu v České Třebové jsou desková otopná tělesa RADIK, trubková otopná tělesa KORALUX a designová otopná tělesa KORATHERM. V roce 1998 získala společnost 98,2 procenta v německo-bulharském výrobním závodě v bulharském městě Strajici. Poté následovala rekonstrukce a zmodernizování, aby tento výrobní závod splňoval náročné evropské parametry výroby. Následně byla zahájena výroba deskových otopných těles RADIK, které jsou vyráběny téměř ve stejném sortimentu jako v mateřském závodě a slouží k zásobování trhů jihovýchodní Evropy. Regiony východní a jihovýchodní Evropy patří mezi oblasti, kde je poptávka především po produktech, ve kterých hraje velmi důležitou roli cena. Právě tyto trhy se z velké části snaží zásobovat výrobní závod v Bulharsku, který je schopen dodávat otopná tělesa s nižšími náklady. Třetí výrobní závod se nachází v Liberci a byl získán na základě akvizice na podzim roku 2013. Díky začlenění společnosti Licon Heat do skupiny Korado, došlo k rozšíření výrobního programu o kompletní sortiment podlahových, lavicových, nástěnných a speciálních konvektorů. Liberecký závod má více než čtyřicet let dlouhou tradici ve výrobě konvektorových těles a

v současné době se soustředí na produkci podlahových konvektorů a designových radiátorů.

Největším odbytištěm je pro společnost tuzemský trh, který se v roce 2013 podílel na prodeji téměř z 37 procent. Co se týče exportu, tak nejvíce radiátorů směřovalo na Ukrajinu, na druhém místě bylo Slovensko následované Ruskem a Rakouskem. Firma úspěšně vyvážá i do zemí mimo evropský kontinent, například jde o státy, jako jsou Tunisko, Austrálie, Argentina, Faerské ostrovy, Jihoafrická republika a další. Na základě finančních ukazatelů společnosti je možné si povšimnout zajímavých údajů mezi roky 2010 a 2011. V prvním ze zmiňovaných roků společnost zaznamenala tržby ve výši 1,576 miliardy korun, přičemž zisk po zdanění byl ve výši 20 milionů korun. V následujícím roce došlo ke snížení tržeb o jedno procento na hodnotu 1,555 miliardy korun, zisk po zdanění poklesl o více než 100 milionů korun na -81 milionů korun. Přitom došlo ke snížení počtu zaměstnanců v těchto dvou sledovaných letech o více než sto pracovníků. Tato na první pohled ne zcela jasně vysvětlitelná situace má své odůvodnění. Tržby společnosti byly v roce 2011 zachovány prakticky na stejné úrovni kvůli tomu, že společnost, aby zajistila prodej vyrobených produktů, sáhla ke snižování prodejních cen. To sice znamenalo téměř stejné tržby jako v roce 2010, ale kvůli tomuto kroku došlo ke dramatickému snížení zisku. (Výroční zpráva, 2014)

Současná situace ve společnosti z pohledu řízení rizik ve firmě Korado

Finanční rizika jsou ve firmě dělena na rizika kreditní, rizika měnová a na rizika úroková.

- **Kreditní rizika**

Při obchodování s dodavateli, společnost požaduje uhrazení veškerých pohledávek do devadesáti dní od dodání zboží. Pokud nedojde k zaplacení ani do této lhůty, následuje dalších většinou devadesát dní, kdy tyto pohledávky vymáhá společnost vlastními prostředky. V případě, že ani po šesti měsících nedojde k zaplacení pohledávky, obrací se finanční oddělení společnosti na banku, u které je proti nezaplacení pohledávky pojištěna. Společnost se proti nespolehlivým odběratelům zajišťuje prostřednictvím bankovního akreditivu. Dále se společnost řídí pravidlem, že za předpokladu, že obchodní partner nemá uhrazeno firmou dodané zboží, tak do nezaplacení pohledávky jsou pozastaveny dodávky nového zboží. U problematických odběratelů nebo při obchodování se subjekty, které se nacházejí v problematických státech je požadována platba předem. Za problematické státy jsou z pohledu firmy brány takové, ve kterých je nestabilní politická situace nebo se v nich v minulosti nacházely firmy se špatnou platební morálkou. Další způso-

bem, který je využíván, je nákup hospodářské analýzy společnosti od specializovaných agentur. Tyto agentury stanovují rating na základě jejich finanční kondice.

- **Měnová rizika**

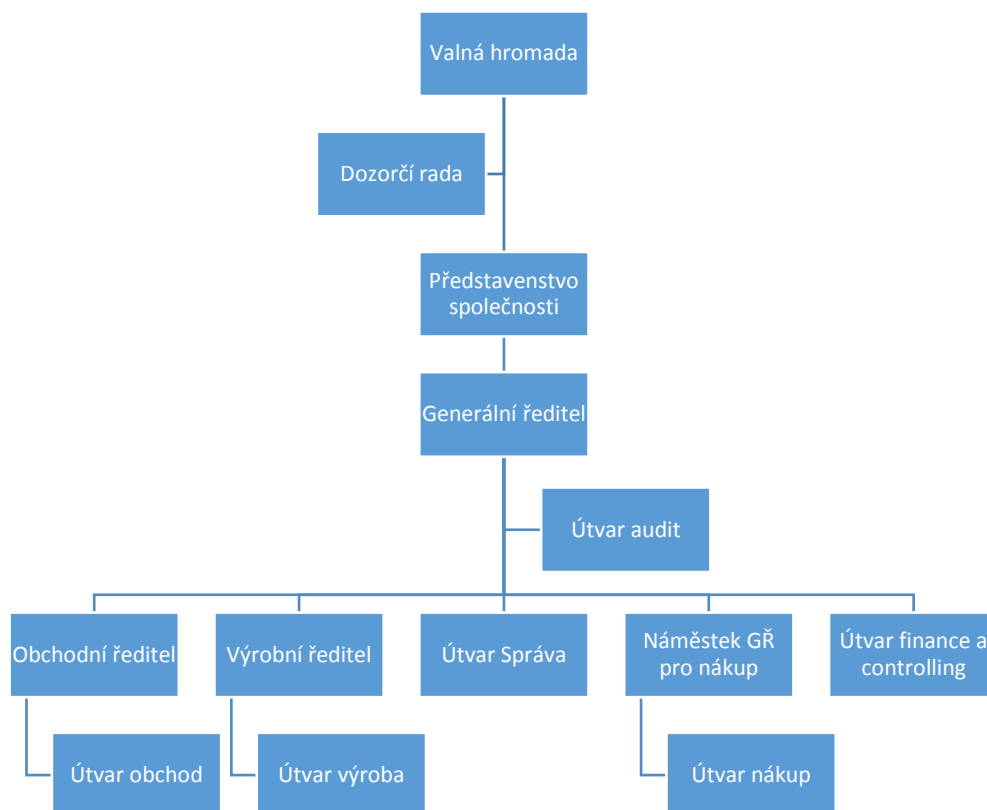
Společnost pracuje celkem se čtyřmi zahraničními měnami s eurem, americkým dolarem, polským zlotým a britskou librou. U těchto měn je využívána metoda přirozeného hedgingu. Společnost se snaží, aby nákupy i prodeje v jednotlivých měnách byly v poměru jedna ku jedné. Naprostá většina transakcí probíhá mezi českou korunou a eurem. V praxi to pro společnost znamená, že pokud jsou prodeje otopných systémů například v hodnotě deset tisíc euro, je snaha společnosti, aby i nákupy materiálu byly ve stejné hodnotě, tedy opět deset tisíc euro. Protože většinou společnost materiál nutný pro výrobu nakupuje od českých subjektů, nechává si ho fakturovat v eurech, aby docílila vyrovnaných hodnot jak na straně nákupů, tak na straně prodejů. Dále je důležité, aby byly sjednocené lhůty v placení závazků s lhůtami, kdy dochází k hrazení pohledávek.

- **Úroková rizika**

V rámci úrokového rizika byl dříve využíván úrokový SWAP. V současné době nedochází k jeho používání, jelikož se úroková míra pohybuje na rekordně nízkých úrovních a ani v horizontu krátké budoucnosti se neočekává, že by mohlo dojít ke změně situace.

Společnost se proti některým rizikům zabezpečuje prostřednictvím pojištění. Jedná se o pojištění majetku, odpovědnosti statutárních orgánů. Dále je společností využíváno pojištění za nesprávná rozhodnutí.

4.2 Struktura společnosti



Obr. 8 Struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a je tvořena všemi akcionáři. Její působnost a pravomoci určují stanovy společnosti. Dozorčí rada zastává funkci nejvyššího kontrolního orgánu a dohlíží na výkon působnosti představenstva a na podnikatelskou činnost. Dozorčí rada má pět členů, kde tři jmenuje a odvolává valná hromada a dva jsou voleni zaměstnanci. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, které řídí činnost společnosti a vystupuje jménem společnosti Korado a.s. Členové představenstva jsou voleni dozorčí radou z osob navrženými akcionáři. Funkční období členů představenstva je pět let. Do útvaru managementu společnosti spadá pět útvarů: útvar správa, obchod, výroba, nákup, finance a controlling nad těmito útvary působí ještě útvar interní audit. Pod útvar správa spadá systém řízení, středisko personalistiky a mezd a středisko informačních technologií.

4.3 Identifikace rizik na úrovni makroprostředí ve společnosti Korado prostřednictvím PESTE analýzy

Makroprostředí společnosti Korado bude podrobena PESTE analýze, která byla blíže popsána v teoretické části v kapitole Metody snižování rizika. V PESTE analýze budou monitorovány hrozby a příležitosti rozčleněné podle jednotlivých faktorů (politické a právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické).

Politické a právní prostředí

Na válečný konflikt na východní Ukrajině se celá společnost dívá s velkými obavami, jelikož tato východoevropská země byla v roce 2013 s přehledem nejdůležitější zemí z pohledu exportu. Další potenciální nebezpečí, které přímo souvisí ze situací na Ukrajině, je nebezpečí odvetných cel ze strany Ruska. Z důvodu přímé podpory ruských separatistů v podobě dodávání nejrůznějšího vojenského vybavení a vojenské intervence poloostrova Krym se Spojené státy americké spolu se státy Evropské unie rozhodly uvalit na Rusko sankce. Dne 6. března roku 2014 bylo v Úředním věstníku EU zveřejněno nařízení Rady EU č. 208/2014, o omezujících opatřeních vůči některým osobám, subjektům a orgánům vzhledem k situaci na Ukrajině. (Nařízení rady EU, 2014)

V červenci minulého roku USA spolu s Evropskou unií přistoupily k rozšíření sankcí vůči Rusku. Státy EU se dohodly na čtyřech oblastech, kde chtějí zasáhnout ruské hospodářství. První se týká omezení přístupu ruským státem vlastněných bank na kapitálové trhy, aby neměly přístup k levným evropským penězům. Dále se to týká zákazu obchodování se zbraněmi s Ruskem, aby nedocházelo k posilování ruské armády. Třetí oblastí je zákaz vývozu zboží, které má dvojitý použití a dalo by se vedle civilních účelů, použít i pro vojenské účely. Čtvrtá oblast se týká vývozu citlivých technologií, které se používají například pro těžbu ropy v arktických oblastech. (Česká televize, 2014)

Rusko na začátku srpna loňského roku přistoupilo k odvetným sankcím a zakázalo import zemědělských produktů ze všech členských států EU, USA, Kanady, Austrálie a Norska. Na straně českých podnikatelů od té doby panuje nejistota, zda Rusko nerozšíří sankce i ve prospěch jiných odvětví než je zemědělství. Pro spotřebitele v evropské unii to znamenalo spíše výhodu, protože firmy, které určitou část své produkce vyváželi do Ruska, se snažily prodat větší množství v zemích EU. To vede k efektu, kdy nabídka převyšuje poptávku. Aby se trh dostal do rovnováhy, musí dojít ke snížení cen daného statku, v tomto případě cen konkrétního zemědělského produktu. (Outsidermedia, 2014)

Ve společnosti Korado má stát majetkový podíl ve výši 34,22 procenta. Pro takové společnosti, kde má majetkový podíl stát by přijetí zákona v podobě uveřej-

ňování všech smluv na internet znamenalo zvýšené administrativní nároky. Tento krok by mohl vést k větší byrokracii, ale také k možnosti, aby konkurenční společnosti měly podrobný přehled o jednotlivých činnostech, které jsou ve společnosti prováděny.

První výsledky výběru daně z přidané hodnoty pro rok 2015 naznačují, že výběr není v souladu s plánem ministerstva financí. Pokud by se ukázalo, že resort, který vede Andrej Babiš, není schopen vybírat DPH podle předpokladů, hrozilo by nedodržení schváleného deficitu veřejných rozpočtů. V médiích se objevila informace, že současný první místopředseda nejsilnější vládní strany ČSSD Milan Chovanec by v případě, že se nepodaří vybírat daně podle předpokladů, požadoval zvýšení daně z příjmu právnických osob o jedno až dvě procenta. Ve hře je také možnost zavedení korporátní daně například pro banky. V minulosti se hovořilo i o jiných sektorech, například o energetickém průmyslu. Pokud by opravdu došlo k tomu, že by se zvedla daň z příjmu právnických osob, negativně by to ovlivnilo všechny společnosti, včetně společnosti Korado. Uvalení sektorových daní by na první pohled pro společnost, která vyrábí otopná tělesa, neměla mít negativní vliv, ale je nutné si uvědomit, že banky by si kompenzovaly nižší zisky na svých zákaznících, kterým by úměrně zdražily své služby a produkty. (Kolář, 2015)

Ekonomické prostředí

V listopadu roku 2013 Česká národní banka rozhodla o nákupu půl miliardy eur a zahájila tím intervenci. Cílem této intervence bylo posílit českou korunu vůči euru a podpořit tím ekonomický růst, ale především se ČNB snažila o zrychlení růstu cenové hladiny, která se snížila během dvanácti měsíců téměř o dva procentní body. Deflační riziko bylo zapříčiněno několika hledisky. Jedním byl stav v eurozóně, kde růst cenové hladiny dosahoval záporných hodnot. Tím hlavním argumentem byla desinflace, která je patrná již od ledna roku 2013. V tomto roce průměrná hodnota inflace přesahovala dvě procenta, tuto hodnotu ČNB dokonce označuje za ideální úroveň. V následujícím roce se i přes zásah ČNB začaly hodnoty snižovat. Hlavní podíl na této situaci měl pokles cen elektrické energie, který byl zřejmý již v době zahájení intervencí. Dalším velmi podstatným vlivem bylo snižování cen ropy, to ovlivnilo mimo jiné i pokles cen pohonných hmot.

Tab. 13 Vývoj inflace v České republice v procentech

rok	měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2012	2,1	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
2013	3,2	3,0	2,8	2,7	2,5	2,3	2,2	2,0	1,8	1,6	1,5	1,4
2014	1,3	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
2015	0,3	0,3	0,3									

Zdroj: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2015

Snížení cen ropy bylo zapříčiněno hned několika vlivy. Za ten hlavní je považován růst produkce ropy v USA, kde se zvyšuje těžba především díky těžbě v břidlicových nalezištích. Spojené státy americké vyprodukovaly v červenci roku 2011 necelých pět a půl milionů barelů denně, ve stejném měsíci roku 2013 to bylo denně o více než dva miliony barelů. Dalším důvodem je uklidnění situace na Blízkém východě a v severní Africe. Komplikovaná geopolitická situace byla především ve státech, jako je Libye, Egypt, Sýrie a Irán. Dále je to nižší spotřeba ropy v USA zapříčiněná tím, že Američané začali používat auta s nižší spotřebou nafty a benzínu. Na poklesu cen ropy se spolupodílela také Saudská Arábie, ta vytěžila největší množství ropy za posledních devět let. (Jedlička, 2013)

Velikost zakázek pro společnost Korado je přímo provázána s vývojem ve stavebnictví. Na základě údajů uvedených v tabulce níže v předešlých letech docházelo k trvalému poklesu stavební aktivity. Zdroj pocházející z české komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě hovořil o roku 2014 velmi pozitivně. Nejenom, že se ve stavebnictví podařilo zastavit pokles, ale došlo k obrácení trendu. České stavebnictví se vrátilo k růstu, který činil přes tři procenta. Vývoj byl příznivě ovlivněn mírnou zimou, jež napomohla vykonávat stavební práce i v termínech, které jsou výstavbě za normálních okolností zapovězené. Druhým důvodem je nízká srovnávací základna roku 2013.

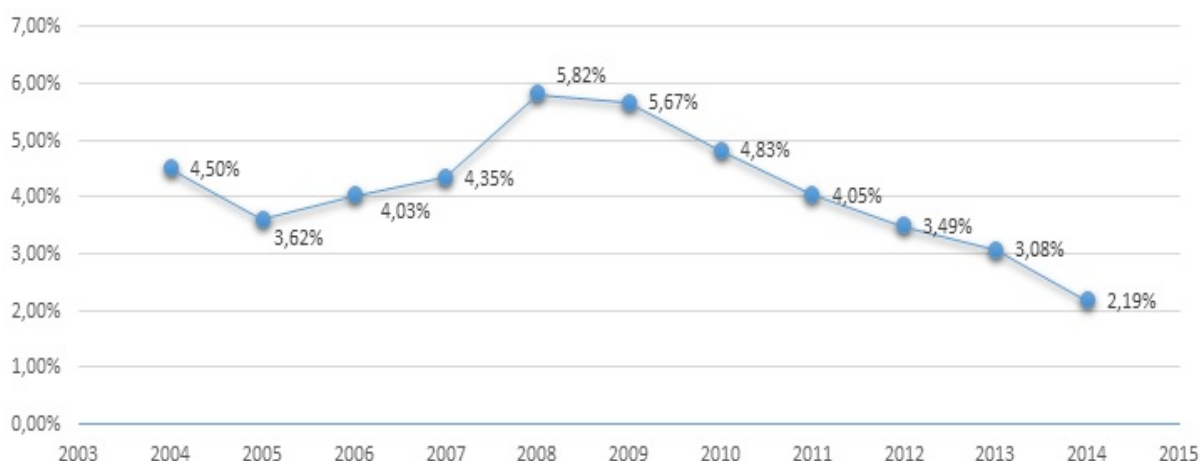
Tab. 14 Vývoj Pozemního stavitelství v ČR v procentech

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pozemní stavitelství	10,7	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7

Zdroj: Mitrenga, 2015

Povzbudivé informace pro společnost pocházejí z hypotečních trhů. Jak je patrné na obrázku číslo 9. Od roku 2008 průměrné sazby u hypotečních úvěrů neustále

klesají. Nástup hospodářské krize poznamenal i hypoteční trh. Lidé z obav kvůli nejisté budoucnosti začali více šetřit a výdaje spojené s pořizováním bydlení začaly odkládat. Dále od tohoto roku sazby neustále klesají. Pokles je zapříčiněn hned několika důvody. Je to díky dobrému stavu bankovního systému v České republice, banky mají přebytečné množství kapitálu a hypotéky pro ně zaručují v této době dobrou ziskovost s přiměřenou mírou rizika, kterého jsou banky ochotny absolvovat. Dále je to neochotou obyvatelstva a firem investovat, tyto subjekty drží velké množství finančních prostředků na bankovních účtech. Centrální banky napříč státy snižují úrokové sazby a zajišťují tím na trhu další velké množství levných finančních prostředků. Jak lze vyčíst z grafu, na podzim roku 2008 se ještě úroková míra pohybovala na hranici 5,82 procenta, v roce 2015 ještě nejsou známy průměrné hodnoty za celý rok, ale vše nasvědčuje tomu, že průměrná úroková míra bude třikrát nižší než v roce 2008.



Obr. 9 Průměrná úroková sazba u hypotečních úvěrů v ČR v rozmezí let 2004 až 2014
Zdroj: Blažíček, 2014

V tabulce číslo 15 jsou uvedeny informace o celkovém objemu finančních prostředků, které byly domácnostem poskytnuty v rámci hypotečních úvěrů. Na základě údajů je patrné, že do roku 2007 se celkový objem peněz plynoucí z hypoték zvýšil z 14,7 miliard z roku 2001 až na 142,3 miliard v roce 2007. Právě v tomto roce je patrná změna trendu plynoucí z počátku hospodářské krize, která započala v USA. Nejistota z budoucího vývoje spolu s téměř o jedno a půl procenta vyšší úrokové mírou zapříčinilo pokles finančních prostředků, které byly hypotečními bankami poskytnuty českým domácnostem.

Tab. 15 Objem hypotečních úvěrů

Rok	Částka v miliardách korun
2001	14,7
2002	22,5
2003	36,2
2004	52
2005	72,1
2006	100,8
2007	142,3
2008	120,1
2009	73,9
2010	84,8
2011	119,1
2012	121,6
2013	149,3
2014	144

Zdroj: Deník, 2014

Na celkový objem poskytnutých hypoték mají vliv i hrubý hospodářský produkt a nezaměstnanost, které jsou uvedeny v procentuálních hodnotách v tabulce číslo 11. Tyto makroekonomické ukazatele odpovídají hodnotám v předešlé tabulce značící objem poskytnutých úvěrů. Od roku 2001 Česká republika zažívala každoroční hospodářský růst i nezaměstnanost zůstávala stabilní a v roce 2007 dokonce klesla na úroveň 5,3 procenta. Mezi roky 2005 až 2007 se ekonomice dařilo rekordně dobře, průměrný růst HDP v tomto období převyšoval šest procent a nezaměstnanost poklesla v tomto období o 2,6 procenta. I objem hypotečních úvěrů rostl o desítky procent. Rok 2008 je z pohledu české ekonomiky zlomový. V průběhu tohoto roku začala globální ekonomickou recesi pociťovat i Česká republika, s výjimkou nezaměstnanosti, která dále klesá. Na základě HDP i objemu poskytnutých hypotečních úvěrů jsou patrné i zhoršující se čísla těchto veličin. Od roku 2011 se množství finančních prostředků, které hypoteční banky poskytly, začalo zvyšovat. Důvodů, proč se to začalo dít, je více. Vliv má bezesporu neustále se snižující úroková míra i mírně příznivé makroekonomické ukazatele. Na první pohled může být rok 2013 trochu překvapivý, hypoteční banky totiž poskytly rekordní sumu finančních prostředků prostřednictvím hypoték. To vše nastalo v době, kdy ekonomika druhý rok po sobě klesala, důvodem je vedle velmi nízkých úrokových měr také potřeba refinancování hypoték uzavřených v roce 2008.

Tab. 16 Vývoj HDP a nezaměstnanosti v ČR, částky jsou uvedeny v procentech

Rok	HDP	Nezaměstnanost
2001	3,1	8,1
2002	1,6	7,3
2003	3,6	7,8
2004	4,9	8,3
2005	6,4	7,9
2006	6,9	7,1
2007	5,5	5,3
2008	2,7	4,4
2009	-4,8	6,7
2010	2,3	7,3
2011	2,0	6,7
2012	-0,8	7,0
2013	-0,7	7,0
2014	2,0	6,1

Zdroj: Hlavní makroekonomické ukazatele, 2015

Sociální prostředí

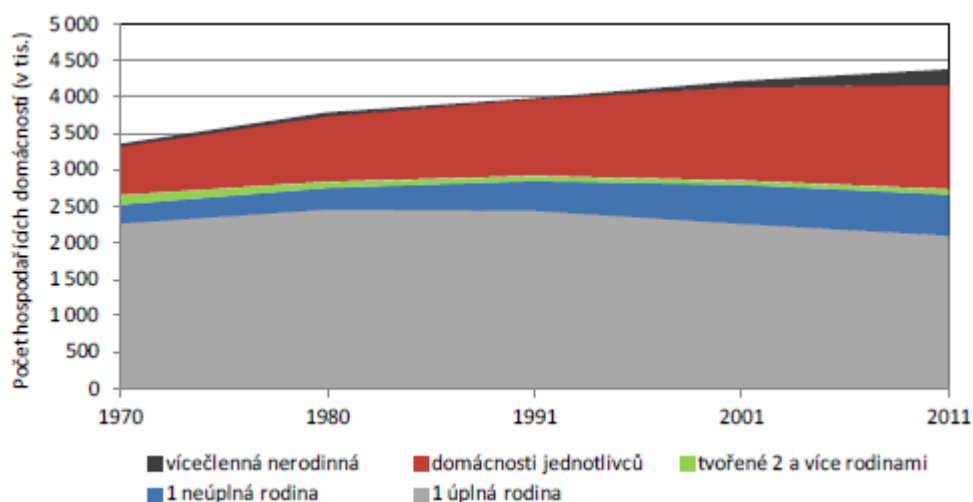
Na níže uvedených údajích, které pocházejí ze sčítání lidu, je patrné, že neustále dochází ke zvyšování počtu domácností na území České republiky. Roste i počet domácností jednotlivců. Tento vývoj je způsoben jednak tím, že se lidé dožívají vyššího věku, ale také větší možností obyvatel se po roce 1989 realizovat v budování kariéry nebo se věnovat svým koníčkům, jakým je například cestování. Lidé se usazují a zakládají rodiny v pozdějších letech, než bylo obvyklé v minulosti.

Tab. 17 Počet hospodařících domácností

Rok sčítání ¹	Hospodařící domácnosti			Bytové domácnosti ²		
	celkem	z toho domácnosti jednotlivců		celkem	z toho obydlené 1 osobou	
		abs.	%		abs.	%
1930	2 814 427	213 537	7,6	2 752 518	-	-
1950	2 766 522	344 323	12,4	-	-	-
1961	-	-	-	2 869 370	390 234	13,6
1970	3 365 407	668 589	19,9	3 088 841	492 291	15,9
1980	3 790 977	897 447	23,7	3 494 846	695 474	19,9
1991	3 983 858	1 047 221	26,3	3 705 681	842 443	22,7
2001	4 216 085	1 276 176	30,3	3 827 678	957 757	25,0
2011	4 375 122	1 422 147	32,5	4 104 635	1 214 201	29,6

Zdroj: Habartová, 2014

Následující obrázek ilustruje rozložení domácností v České republice za posledních čtyřicet let. Jak je patrné v posledních letech, dochází ke snižování počtu úplných rodin ve prospěch rodin neúplných. To je způsobeno mimo jiné i větší rozvodovostí. Množství domácností, které jsou tvořeny dvěma a více rodinami, se za poslední čtyři dekády prakticky nezměnil a hodnoty zůstávají velmi podobné. Červenou barvou jsou označeny údaje o počtu rodin jednotlivců, které zaznamenaly obrovský nárůst. Ještě markantnější procentuální rozdíl je patrný ve výše uvedené tabulce. Podle statistiky bylo v roce 1930 pouze 7,6 procent domácností jednotlivců, při posledním sčítání lidu v roce 2011 už téměř každý třetí Čech žil v domácnosti sám. Z toho vyplývá, že kvůli neustálému zvyšujícímu se počtu domácností, je potenciál pro všechny společnosti dodávající otopné systémy pro zvýšení jejich dodávek a to včetně Korada.



Obr. 10 Rozložení domácností

Zdroj: Habartová, 2014

Technologické odvětví

Společnost Korado se už od samého začátku svého působení na trhu snaží využívat nejmodernější technologie a pracovní postupy. Krátce po té, co došlo ke zprivatizování bývalého podniku Konventa došlo k rozšiřování a modernizaci výroby, což vyvrcholilo výstavbou nového výrobního závodu v České Třebové. K dalším významným investicím do rozšíření stávajících technologií a instalací nových došlo v letech 2007 a 2010. V současné době společnost vlastní jeden z nejmodernějších výrobních závodů v Evropě. O tom, že produkty společnosti

jsou velmi kvalitní, dokládá například i certifikát ISO 2009 (DEKRA). Mezinárodní norma ISO je známá a uznávaná po celém světě a deklaruje, že společnost Korado má zavedený systém managementu kvality, který odpovídá této normě. Certifikace se týká vývoje, výroby, prodeje a servisu otopných těles. Vysoká kvalita výrobků společnosti Korado je dále potvrzena udělením práva používat národní značky kvality RAL, BSI, NF náročných evropských trhů. K dispozici jsou také značky dalších důležitých trhů např. ruského se značkou GOST, ukrajinského a běloruského. Tyto značky deklarují, že jsou trvale plněny stanovené požadavky na kvalitu materiálu, konstrukci a výrobu otopných těles RADIK a KORALUX a na jejich pravidelnou kontrolu. Do budoucna by společnost měla zvažovat fakt zastarávání technologií.

Ekologické odvětví

Ve firmě Korado byl kladen vysoký důraz na péči o životní prostředí již ve fázi projektování nového výrobního závodu. Po dokončení se zařadil mezi nejekologičtější a nejšetrnější výrobce v oblasti strojírenství nejen v České republice, ale také v Evropě. Svědčí o tom například energeticky úsporná rekuperace tepla během výrobního procesu nebo komplexně propracovaný projekt odpadového hospodářství, nakládání s chemickými látkami a prevence závažných havárií. Pozornost byla a nadále bude věnována také podrobnému zkoumání kvality odpadních vod. Důkazem toho, že se Korado velmi zodpovědně věnuje problematice ochrany životního prostředí je například spolupráce s renomovanou firmou Marius Pedersen, která pro společnost od roku 2000 podrobně kontroluje a audituje tuto oblast působení firmy.

4.4 Identifikace rizik na úrovni odvětví ve společnosti Korado prostřednictvím Porterovy analýzy pěti hybných sil

V rámci Porterovy analýzy pěti hybných sil dojde na základě nastudovaných informací postupně k analýze konkurence, u které dojde k představení tří konkurentů společnosti Korado a jejich vzájemnému porovnání. Následně bude v rámci substitutů představena alternativa ke klasickým deskovým otopným systémům a jejich porovnání s výrobky Korada. V části dodavatelé, dojde k popsání suroviny, jež je k výrobě nezbytná a v části zákazníci dojde k popsání, jakým způsobem jsou produkty společnosti distribuovány. Na závěr dojde k popsání společností, které by se potenciálně mohly chystat vstoupit na trh otopných těles a konkurovat tak společnosti Korado.

Konkurenti

V rámci analýzy konkurence byly vybrány tři společnosti, které vlastní výrobní závody v sousedních státech České republiky a tím přímo konkurují společnosti Korado. Ve všech případech se jedná o firmy s dlouhou historií, u kterých je kladen veliký důraz na kvalitu produkce. Tím čím se odlišují společnosti Purmo, Vogel & Noot a Kermi od firmy Korado je to, že nabízejí víc typů otopných těles a to včetně podlahového vytápění, které v portfoliu Korada v současné době schází. Dále tyto již zmíněné konkurenční společnosti jsou všechny začleněné do holdingů, které spravují i jiné společnosti. Určitou nevýhodou může být, že veškeré rozhodnutí o strategických záměrech jednotlivých firem podléhá vedení holdingů a celý proces rozhodování se tím prodlužuje. Holding Korado se zabývá pouze výrobou otopných systémů a vedení holdingu sídlí v bezprostřední blízkosti nejmodernějšího výrobního areálu v České Třebové.

- **Purmo**

Společnost Purmo získala název podle malé obce ve středozápadní části Finska, kde byla společnost v roce 1952 založena a zpočátku se soustředila na výrobu zemědělského nářadí. Až koncem padesátých let došlo k zahájení výroby otopných systémů díky nákupu továrny na jejich výrobu. Mimo Skandinávii si svou oblibu získala otopná desková tělesa i v západní Evropě, především v Německu. Na začátku sedmdesátých let odkoupila společnost koncern Retig, pod který spadá i výroba v polském Rybiku. V současné době společnost Purmo vyrábí otopná desková tělesa ve Finsku a Polsku a vyváží je asi do dvaceti zemí. Do portfolia společnosti jsou také zařazena koupelnová a dekorativní koupelnová tělesa i speciální podlahové vytápění. Export je realizován do zemí, jakými jsou například Velká Británie, Německo, Maďarsko, Rusko a Česká republika, z asijských zemí je to především Čína a Japonsko.

- **Vogel & Noot**

Sídlem Vogel & Noot je Rakousko a společnost patří mezi jednoho z vedoucích výrobců otopných systémů pro distribuci tepla. Jedná se o tradiční firmu, která zaujímá vedoucí postavení na všech klíčových evropských trzích v oblasti otopných systémů. Vogel & Noot se po celá desetiletí snaží sjednocovat zkušenost a tradici s novými inovacemi ve všech oblastech svých produktů. Společnost se vedle deskových otopných těles CosmoStandard a Dion, konventorů a topných stěn Vonaris a Kontec soustřeďuje i na výrobu podlahového vytápění CosmoTec a CosmoRoll. Se svým velmi širokým sortimentem je aktivní na více jak třiceti trzích po celém světě, mezi nimi v České republice, Spojených státech, Rusku a mnoha asijských zemí.

- **Kermi**

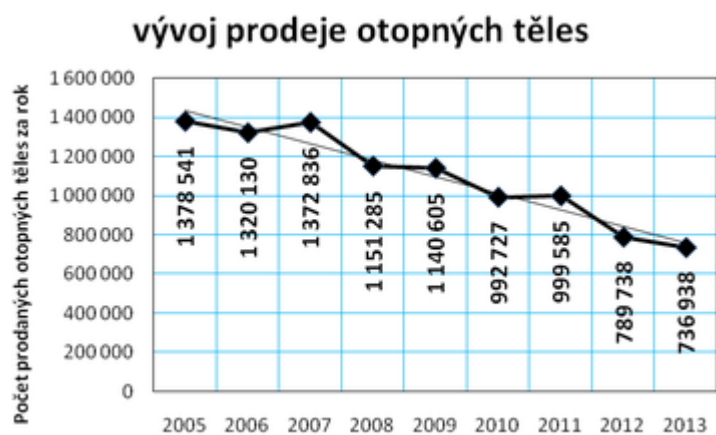
Společnost Kermi má více než padesátiletou historii a od roku 1967 se společnost zabývá výrobou deskových otopných těles. Tato německá společnost byla založena v roce 1960 Kurtem Kerchlem a jeho dvěma dalšími společníky. Jméno Kermi vzniklo z prvních třech písmen jména Kerchl a z prostředních písmen společníka Schmidta. V roce 1972 je spuštěna automatická linka na výrobu deskových otopných systémů a již po dvou letech patří mezi vedoucí společnosti v oboru výroby deskových otopných těles. Společnost vlastní výrobní prostory v Německu, Švýcarsku, Polsku a také v České republice. Zdejší výrobní závod se nachází v západních Čechách ve Stříbře. Společnost nabízí široký sortiment otopných těles a kromě klasických deskových otopných těles nabízí také konvektory, designová a koupelňová otopná tělesa.

Tyto zmíněné společnosti se soustředí na větší trhy, jakými jsou Německo, Velká Británie, Polsko a Rakousko. Na základě analýzy konkurence bylo identifikováno riziko v podobě neúspěchu na trzích, kde mají silné postavení výše zmíněné společnosti. Tyto velké společnosti často snižují své marže na minimum a zabraňují tím společnostem, jako je například Korado, aby získávaly významnější zakázky.

Substituty

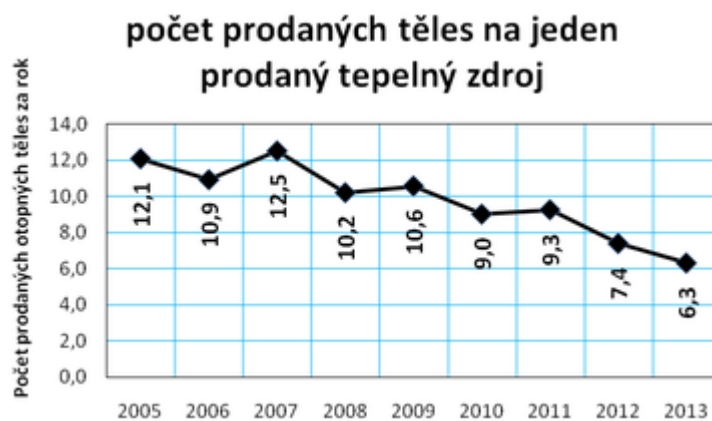
Mezi hlavními konkurenty otopných systémů a konvektorů patří podlahová a stropní topení. O tom, že tyto obavy jsou na místě, svědčí i údaje na grafech níže. Počet prodaných otopných těles každoročně klesá. Tento pokles částečně souvisel s nižší stavební aktivitou v krizových letech, nicméně na grafu níže lze pozorovat, že se jedná o trend. O tom, že za posledních devět let došlo ke snížení počtu prodaných těles na jeden tepelný zdroj téměř o polovinu, napovídá, že klasická otopná tělesa mohou mít problém i v budoucnosti. Příčinou těchto klesajících čísel je větší obliba soustav bez klasických otopných těles, mezi které jsou počítány lokální zdroje tepla anebo otopné soustavy velkoplošné (podlahové nebo stropní).

Za výhody podlahového topení lze uvádět, že interiér je bez radiátorů a tím pádem nedochází k blokování některých prostorů v místnostech. Podlaha v domě není studená. Výrobci podlahového vytápění argumentují ekonomičtějším provozem a díky sálavému způsobu vytápění nedochází k proudění vzduchu jako u radiátorů a nedochází k usazování prachu, díky tomu je prostředí bezprašné a tím vhodné pro alergiky. (Blažíček, 2014)



Obr. 11 Vývoj prodeje otopných těles

Zdroj: Blažíček, 2014



Obr. 12 Počet prodaných těles na jeden prodaný tepelný zdroj

Zdroj: Blažíček, 2014

Dodavatelé

Společnost potřebuje pro svou výrobu od svých dodavatelů především ocel. Ta se podílí z dodávaných surovin na celých dodávkách surovin asi z 80 procent. Cena této suroviny, která je dovážena dost často ze zahraničí, je velmi často nestabilní. Cenové výkyvy zapříčiňují omezenou možnost, aby odběratelé nějakým způsobem dokázali předpovídat její cenový vývoj. Negativně ovlivnily společnost intervence České národní banky, kdy došlo k oslabení domácí měny a tím i ke zdražení této suroviny. Ke skokovému navýšení ceny ocele došlo v nedávné době na počátku ekonomické krize. Kvůli očekávanému poklesu poptávky došlo v některých ocelárnách k pozastavení výroby. Protože obnovit výrobu nelze okamžitě, začalo docházet ke zvyšování cen oceli.

Zákazníci

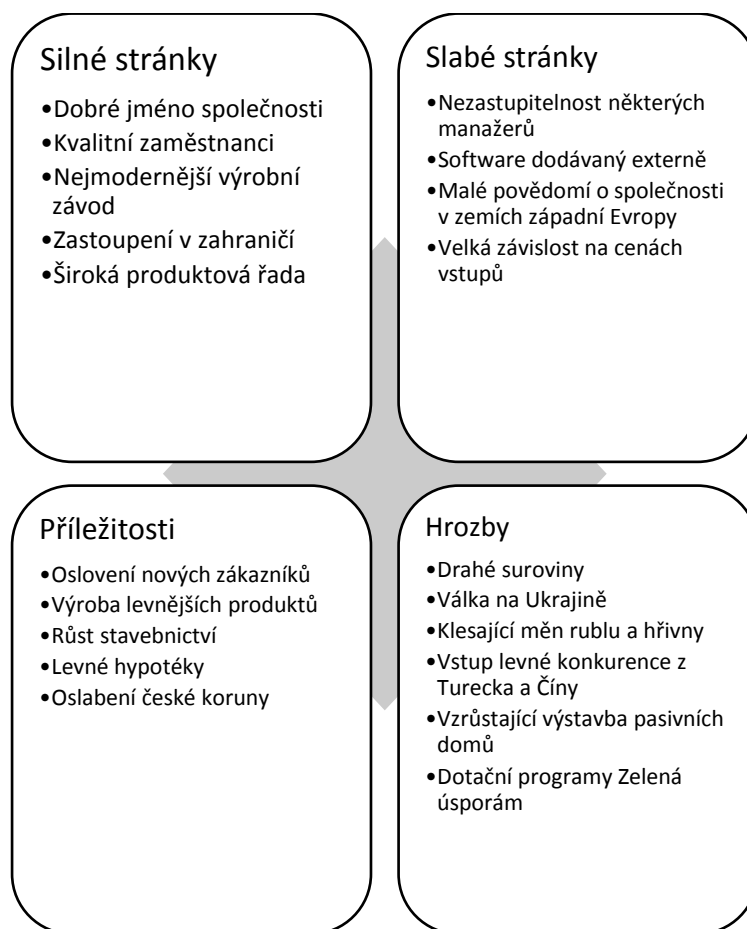
Zákazníky mohou být buď fyzické osoby, podniky nebo developeři. Právě velmi podstatné pro společnost je dokázat získat zakázku od developerů. Takové firmy proinvestují miliardy korun. Bytové domy jsou často vybaveny pouze tím nejnutenějším, tedy do základního vybavení spadají také radiátory. Dalším místem, kam jsou dodávány otopná tělesa, jsou kancelářské komplexy. V těchto kancelářských komplexech často sídlí nadnárodní společnosti. To je šance nabízet dražší konvektory nebo designové radiátory, které znamenají pro společnost i vyšší marže. Právě uzavření kontraktu s nějakým developerem může znamenat i několika milionovou zakázku.

Nově vstupující konkurenti do odvětví

Do tohoto odvětví v posledních letech začínají vstupovat společnosti, především se jedná o firmy z Turecka. Společným jmenovatelem těchto nově vstupujících konkurentů jsou nízké náklady, především co se týče mzdových nákladů a soustředění se na trhy, kde je nejdůležitějším kritériem cena. Konkrétně se to týká východní Evropy a zemí bývalé Jugoslávie. Výrobky těchto firem se nesoustředují na kvalitu výroby, ale právě na již zmiňovanou cenu.

4.5 Identifikace rizik vnitřního a vnějšího prostředí ve společnosti Korado

K identifikaci rizik bude použita SWOT analýza, která byla podrobně popsána v kapitole Metody snižování rizika.



Obr. 13 SWOT analýza společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1 Silné stránky

Dobré jméno společnosti

- Kvalitní zaměstnanci
- Nejmodernější výrobní závod
- Zastoupení v zahraničí
- Široká produktová řada

Společnost Korado zajišťuje výrobu, prodej a servis otopných těles téměř čtvrt století a za tuto dobu si na základě svých kvalitních výrobků získala své zákazníky, kteří se pravidelně vrací. Na základě zpětné vazby společnost získala velmi dobré reference od developerů a tím si celkově vybudovala dobré jméno společnosti. Další silnou stranou je výrobní závod v České Třebové, ze kterého je uspokojovány tři čtvrtiny zakázek, jenž patří mezi nejmodernější svého druhu v Evropě. Společnost má díky čtyřem dceřiným společnostem, které zajišťují obchodní zastoupení

v Polsku, Velké Británii, Rakousku a Německu možnost dosáhnout většího povědomí o produktech společnosti a díky tomu zlepšit prodejní výsledky v těchto zemích. Díky akvizici libereckého závodu získala společnost Korado kompletní sortiment podlahových, nástěnných, volně stojících, lavicových a speciálních konvektorových těles. To znamená, že firma tím významně rozšířila množství svých produktů a zajistila, že má Korado širokou produktovou řadu.

4.5.2 Slabé stránky

- Nezastupitelnost některých manažerů
- Software dodávaný externě
- Malé povědomí o společnosti v některých zemích západní Evropy
- Velká závislost na ceně vstupů

Jedním ze slabých míst je nezastupitelnost některých manažerů. Pro společnost by bylo velmi obtížné v krátkém časovém horizontu nalézt vhodné nástupce na vedoucí pozici, především kvůli skloubení jazykových dovedností a technické odbornosti. Za slabou stránku lze také považovat, že o společnosti Korado je malé povědomí ve státech západní Evropy. V těchto zemích mají vybudovanou stálou klientelu konkurenti Korada, kteří tam působí v některých případech i několik dekad a pro společnost je velmi obtížné se dostat na tyto vysoce konkurenční trhy. Slabou stránkou je rovněž velká závislost na ceně vstupů a fakt, že společnost nemůže využít žádných nástrojů pro zajištění proti jejich růstu.

4.5.3 Příležitosti

- Oslovení nových zákazníků
- Výroba levnějších produktů
- Růst stavebnictví
- Levné hypotéky
- Oslabení české koruny

Velká příležitost, jak oslovit současné i potenciální zákazníky, se objevuje díky rozšíření produktové řady pomocí akvizice Licon Heat z Liberce. Od roku 2013, kdy došlo k začlenění liberecké výrobní společnosti do Korada se naskýtá velká příležitost, jak oslovit zákazníky, kteří chtějí všechny druhy otopných těles od jednoho výrobce. Rozšíření výroby ve výrobním závodě v bulharské Strajici naskýtá příležitost rychleji a lépe zásobovat zákazníky v regionech východní Evropy a na Balkáně,

kde je kladen velký důraz na cenu. Další příležitostí jsou levné hypotéky, úrokové sazby neustále klesají a tím dochází k neustálému dosahování historických minim. To příznivě ovlivňuje celý sektor stavebnictví. Po jeho útlumu, datujícího se se zahájením ekonomické recese, je velkou příležitostí pro společnost růst stavebnictví, k čemuž významně napomáhá i klesající úrokové sazby u hypoték. Kvůli oslabení české měny je společnost v zahraničí konkurenceschopnější a má větší šanci proniknout na nové trhy.

4.5.4 Hrozby

- Drahé suroviny
- Válka na Ukrajině
- Klesání měn rublu a hřivny
- Vstup levné konkurence z Turecka
- Vzdávající výstavba pasivních domů
- Dotační programy Zelená úsporám

Velikou hrozbou jsou výkyvy na světových trzích důležitých surovin nutných pro výrobu. Jedná se především o ocel. Její cena je ovlivňována především poptávkou po této surovině na světových trzích a nemožnosti v krátkém časovém intervalu navýšit její produkci podle poptávky na trhu. Další hrozbou je přetrvávající vojenský konflikt na Ukrajině. Vzhledem k tomu, že Ukrajina je země, kam je vyváženo nejvíce produktů společnosti Korado, je vojenský konflikt na východě země pro společnost velmi nepříjemnou záležitostí. S předešlou hrozbou souvisí i pokles ukrajinské měny hřivna a ruské měny rubl. Díky nízké hodnotě těchto východoevropských měn, je zboží z České republiky pro obyvatele Ukrajiny a Ruska dražší než dříve a je mnohem obtížnější realizovat obchody do těchto zemí. Vstup levné konkurence z Turecka patří mezi další hrozby. Společnosti z těchto zemí se snaží své zákazníky zaujmout nízkou cenou a to i přes nižší kvalitu jejich výrobků se setkává s pozitivním ohlasem i v Evropě. Kvůli tomu, že v poslední dekádě docházelo k trvalému růstu cen energií a kvůli většímu důrazu na ekologii dochází v posledních letech k raketovému nárůstu výstavby pasivních domů, které jsou nenáročné na vytápění, což je velikou hrozbou pro všechny výrobce otopných systémů včetně Korada. Tuto hrozbu ještě více umocňuje dotační program Zelená úsporám, v rámci které lze žádat o dotace na zateplování domů a na výměny oken, čímž se se snižuje energetická náročnost domů.

Na základě vnitřního a vnějšího prostředí byla identifikována tyto rizika:

- Nezastupitelnost některých manažerů
- Zvýšení cen surovin

- Válka na Ukrajině
- Pokles měn rublu a hřivny
- Vzdávající výstavba pasivních domů
- Obnovení dotačního programu Zelená úsporám
- Zvýšení úrokových sazeb u hypotečních úvěrů

5 Návrhy doporučení pro identifikovaná rizika

Rizika uvedená v tabulce číslo 15 byla identifikována pomocí PESTE analýzy, Porterovy analýzy pěti hybných sil a pomocí SWOT analýzy. Jednotlivá rizika budou rozdělena podle věcné náplně tak, jak je uvedeno v tabulce číslo 2. Důvodem tohoto rozdělení je získání větší přehlednosti a strukturovanosti pro další práci s riziky. U pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti dopadu je použito hodnocení vysvětlené v kapitole 3. Hodnocení u pravděpodobnosti výskytu rizika je použita stupnice 1 – 5, kde ohodnocení 1 značí velmi malou pravděpodobnost výskytu a ohodnocení 5 velmi vysokou pravděpodobnost výskytu. U velikosti dopadu je použita stupnice 1, 2, 4, 8 a 16. Kde 1 značí velmi malý dopad na podnik a hodnota 16 značí, že dopad na podnik je velmi vysoký. Pravděpodobnost výskytu rizika i velikost dopadu byla stanovena autorem diplomové práce a následně toto ohodnocení bylo konzultováno se specialistou na řízení rizik Tomášem Kollertem, jenž působí ve společnosti Korado.

Tab. 18 Seznam rizik

Druh rizika	Označení rizika	Název rizika	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Významnost rizika
Technicko-technologická	R1	Výstavby pasivních domů	5	8	40
Výrobní	R2	Zdražení surovin	3	4	12
	R3	Porucha strojů	1	16	16
	R4	Zvyšování cen energií	3	2	6
	R5	Růst reklamací	1	2	2
	R6	Dlouhodobý výpadek elektrického proudu	2	8	16
	R7	Vadná série výrobků	1	8	8
	R8	Lakovna mimo	1	8	8

		provoz			
	R9	Pájecí pec mimo provoz	1	8	8
Ekonomická	R10	Zvyšování minimální mzdy	4	2	8
	R11	Reexport produkce	1	4	4
	R12	Recese v Rusku	3	8	24
Tržní	R13	Nová konkurence	2	4	8
	R14	Podlahové vytápění	5	4	20
Finanční	R15	Výkyvy měnových kurzů	4	2	8
	R16	Slabý rubl a hřivna	5	4	20
	R17	Zvýšení úrokových sazeb u hypoték	2	4	8
Kreditní	R18	Pozdní dodávky od dodavatelů	2	8	16
	R19	Pozdní dodání zboží zákazníkům	1	8	8
	R20	Nehrazení závazků zákazníky	3	8	24
	R21	Ztráta klíčových odběratelů	2	8	16
Legislativní	R22	Zveřejňování uzavřených smluv na internetu	3	4	12
	R23	Zvýšení daně u právnických osob	3	4	12
	R24	Obnovení dotačního programu Zelená	5	4	20

		úsporám			
Politická	R25	Přetrvávající vojenský konflikt na Ukrajině	3	4	12
Environmentální	R26	Nové ekologické normy	4	4	16
	R27	Globální oteplování	3	4	12
Lidské zdroje	R28	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	2	8	16
	R29	Odchod klíčových zaměstnanců	2	8	16
	R30	Sabotáže	1	8	8
Zásahy vyšší moci	R31	Požár	1	16	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 19 Matice rizik a stanovení pravděpodobností výskytu rizik a velikosti negativních dopadů na podnik

Pravděpodobnost výskytu rizika	5		R14, R16, R24	R1		
	4		R10, R15	R26		
	3		R4	R2, R22, R23, R25, R27	R20, R12	
	2			R13, R17, R31	R6, R18, R21, R28, R29	
	1		R5	R11	R7, R8, R9, R19, R30	R3, R31
		1	2	4	8	16
		Velikost negativních dopadů na podnik				

Zdroj: Vlastní zpracování

Technicko-technologická rizika

Do této skupiny rizik bylo zařazeno jediné riziko, a to riziko v podobě výstavby pasivních domů (R1) Důvodem zvyšující se oblíbenosti o tyto druhy domů má hned několik důvodů. Rozhodně velkým vlivem jsou snižující se ceny výstavby těchto domů a tím rychlejší návratnost těchto investic. Dále jsou to dotace, které pocházejí z fondů Evropské unie. Významnost tohoto rizika je velmi vysoká a dosahuje hodnoty 40. Riziko pro společnost, která se primárně zabývá výrobou otopných systémů, spočívá v tom, že majitelé pasivních domů potřebují menší množství otopných těles než majitelé klasických domů. Důvod, že si majitelé pasivních domů pořizují několikanásobně méně otopných těles, způsobuje menší prodeje pro společnost zabývající se prodejem otopných těles. Nezbytným doplňkem v takto popisovaných domech bývá rekuperační jednotka. Pomocí rekuperace tepla dochází k zajištění optimální výměny vzduchu v objektu a zároveň minimalizaci tepelných ztrát při větrání. Právě zaměření se na nezbytný komplement může být řešením,

jak se vyrovnat s takovýmto rizikem. V březnu roku 2015 Korado v rámci frankfurtského veletrhu ISH, představilo větrací jednotku s rekuperací. Právě možnost výroby rekuperačních jednotek, může být způsobem, jak eliminovat propady tržeb z takto postavených domů. Proto je důležité se zaměřit na propagaci a získat zákazníky i v tomto pro Korado novém segmentu trhu. Propagace rekuperační jednotky byla po konzultaci s finančním oddělením vyčíslena na částku 80 tisíc korun. Do této částky je zahrnut návrh a tvorba propagačních materiálů, zaškolení prodejců a obchodních zástupců, kteří budou v rámci jednání s potenciálními zákazníky nabízet tento nový produkt společnosti.

Výrobní rizika

Nejpočetnější skupinou jsou rizika výrobní. Do této skupiny byla zařazena tato rizika: zdražení surovin, porucha strojů, zvyšování cen energií, růst reklamací, dlouhodobý výpadek elektrického proudu, vadná série výrobků, lakovna mimo provoz a pájecí pec mimo provoz.

U rizika zdražení surovin (R2) byla stanovena významnost rizika hodnotou 12. Co se týče surovin potřebných pro výrobu, tak společnost od svých dodavatelů nejvíce dováží ocel a ocelové trubky, proto je společnost velmi citlivá na zdražení této suroviny. Ceny na světových trzích jsou u všech komodit, včetně této, ve střednědobém horizontu jen těžko odhadnutelné a pro společnost je nemožné se proti vysokým cenám zajistit. Vzhledem k tomu, že i konkurenční firmy používají pro svou výrobu stejné materiály, došlo by pravděpodobně při zvýšení cen vstupních materiálů k navýšení cen finálních výrobků nejenom u výrobků společnosti Korado, ale i u konkurentů.

Pravděpodobnost poruch strojů (R3) je velmi malá, to je také z toho důvodu, že výrobní závod patří mezi nejmodernější svého druhu v Evropě. Dopad tohoto rizika je pro společnost nejvyšší možný. Za předpokladu plného vytížení všech výrobních kapacit by došlo k nemožnosti dodání produktů konečným zákazníkům. Proti poruše strojů je možné se pojistit. Což by na jednu stranu znamenalo, že by nedošlo k finanční ztrátě, ale na druhou stranu by v tomto případě z důvodu nedodání zboží došlo k poškození dobrého jména podniku a hrozila by ztráta zákazníků. Na základě kvalifikovaných odhadů byla společností Korado stanovena vzniklá ztráta při poruše strojů ve výši deseti procent z prodejů po dobu dvou následujících čtvrtletí. Celková očekávaná ztráta by při naplnění tohoto rizika činila 80 milionů korun.

I když v posledních několika málo letech se ceny elektrické energie nezvyšují, tak je důležité pracovat i s tímto rizikem. V dobách před ekonomickou krizí docházelo ke každoročnímu zvyšování cen elektrické energie (R4) o jednotky procent. Na základě zotavování se světové, evropské i české ekonomiky se dá předpo-

kládat, že v blízké budoucnosti dojde opět k nárůstu cen elektrické energie. V posledních letech různé společnosti zabezpečující distribuci elektrické energie nabízejí možnost zafixování cen na určité období. To může být výborným nástrojem pro zabezpečení negativního dopadu na podnik. Výběrem distributora elektrické energie, bude pověřen jeden zaměstnanec útvaru financí a controllingu, který volbu distributora provede v rámci své pracovní doby. Odhadovaná doba tohoto úkolu bude činit v součtu třicet hodin. Pověřená osoba se bude věnovat vypracování poptávky, vyhledání možných dodavatelů, rozeslání poptávek, komunikací s dodavateli za účelem vyjasnění požadavků a konečné vyhodnocení obdržených nabídek. Realizace tohoto doporučení nebude pro společnost představovat žádný náklad. Pravděpodobnost výskytu růstu reklamací (R5) je velmi malá a i celkový negativní dopad na podnik byl ohodnocen pouze dvěma body. Z tohoto důvodu je doporučeno se s tímto rizikem nezabývat kvůli jeho malé významnosti.

U rizika dlouhodobého výpadku elektrického proudu (R6) byla oceněna pravděpodobnost jeho výskytu za nízkou (2 body), ale celkový dopad na podnik byl stanoven jako vysoký (8 bodů). Zkušenosti s dlouhodobým výpadkem elektrického proudu ve společnosti Korado nejsou, nicméně pokud by toto riziko nastalo, mohlo by dojít k přerušení výroby. Díky tomu, že společnost vyrábí objednané výrobky s mírným předstihem a díky možnosti po znovu zprovoznění dodávek elektrické energie krátkodobě zavést pracovní směny o víkendech, by toto riziko pro společnost neznamenal vážnější problémy. V případě výpadku elektrické energie po dobu pěti pracovních dní, společnost kalkuluje s tím, že by náklady spojené se zavedením pracovních víkendů činily 276 tisíc korun. Celkem by pracovalo o třech víkendových dnech padesát zaměstnanců, jimž by byla vyplacena mzda včetně příplatků za práci o víkendu ve výši 230 korun za hodinu práce.

Riziko vadné série výrobků (R7) představuje malou pravděpodobnost výskytu. Na druhou stranu dopady na podnik by úplně minimální nebyly. Důvodem naplnění rizika by mohlo být například chybné nastavení stroje zaměstnancem podniku nebo špatná manipulace s produkty. Finanční ztráty by byly při výskytu tohoto rizika poměrně vysoké. Dále by to mohlo znamenat odliv některého ze zákazníků. Jedinou možností ke snížení tohoto rizika je maximální důraz na kvalitu, jednak při vstupních kontrolách, dále při výrobním procesu, poté při výstupní kontrole a samozřejmě také při expedování a konečné montáži. Pro naplnění tohoto doporučení bude nutné zaměstnat jednoho pracovníka, který bude vykonávat výstupní kontrolu a dále se bude věnovat kontrole expedice zboží a bude dbát na proškolení personálu, jenž s výrobky přichází do styku. Měsíční náklady na zaměstnání jednoho nového pracovníka budou 34 840 korun včetně sociálního (6500 korun) i zdravotního (2340 korun) pojištění hrazeného zaměstnavatelem.

Dvě rizika spočívají v tom, že by lakovna nebo pájecí pec byly mimo provoz (R8 + R9). Protože tyto dvě části výroby nemá společnost Korado v České republice zdvojeny, objevuje se nebezpečí, že v případě omezení buď částečného, nebo úplného, v těchto provozech by hrozila nemožnost dodávek otopných těles. Řešením těchto rizik by mohla být stavba ještě jedné pájecí pece a lakovny. Částečně by se to dalo také řešit prostřednictvím výrobního závodu v Bulharsku, ale ten nemá takové kapacity, aby dokázal odbavit produkci z výrobního závodu v České Třebové. Dále je cenově i časově náročné tyto činnosti vykonávat v Bulharsku. Jedinou možností jak předejít výpadku pájecí pece nebo lakovny je dodavatelem doporučená a pravidelná údržba všech zařízení s dostatkem rizikových náhradních dílů. Údržba a technická kontrola bude prováděna novým zaměstnancem. Mzdové náklady na zaměstnání tohoto pracovníka budou činit 28140 korun, včetně zdravotního pojištění (1890 korun) a sociálního pojištění (5250 korun).

Ekonomická rizika

Zvyšování minimální mzdy (R10) je v České republice velmi pravděpodobné především z toho důvodu, že jej prosazuje největší vládní strana ČSSD. Dopad na podnik to nijak veliký mít nebude, neboť očekávané zvýšení se odhaduje v řádech sto korun. Zvýšení minimální mzdy se okamžitě promítne do cen výrobků, což může negativně ovlivnit prodeje společnosti, což znamená, že je potřeba najít možnosti jak zefektivnit výrobní procesy a zvýšit produktivitu práce. Další variantou, jak eliminovat dopady vyšších mzdových nákladů, je rozšíření výroby v Bulharsku a přesunutí části výroby z České republiky. V rámci strategického plánování společnosti se počítá s možností rozšíření výrobních kapacit v Bulharsku. Společnost Korado již učinila poptávku u celkem čtyř bulharských společností na výstavbu haly dle projektové dokumentace haly v České Třebové a u dodavatele automatické linky na výrobu otopných těles. Po obdržení těchto nabídek byla vyčíslena celková částka 750 milionů korun na výstavbu haly v Bulharsku.

Společnost neprodává na všech trzích svou produkci za stejné ceny, kvůli tomu, že pokud se chce firma dostat na nové trhy nebo se lépe prosadit na některých stávajících trzích proti dobře zavedeným konkurentům, často přistupuje právě ke snižování cen. To sebou nese riziko nebezpečí spočívající v možnosti, že nějaká firma přistoupí k nákupu zboží v jedné zemi za nižší cenu a následně toto zboží prodá v zemi jiné, kam společnost Korado prodává svou produkci za cenu vyšší. Souhrnně je toto nebezpečí nazýváno riziko reexportu (R11). Možností, jak tomuto nebezpečí předcházet je monitorování aktivit firem, jestli s výrobky Korada neobchodují i v jiných zemích a jestli je nenakupují jenom s cílem přeprdeje. Jedinou zaručenou možností, jak riziko reexportu odstranit, je stanovení stejných cen na všech trzích. Tento návrh řešení neznamená pro společnost žádné náklady.

Závažným rizikem je nebezpečí recese v Rusku (R12). Stagnace ekonomiky nejlidnatější evropské země je velmi pravděpodobná. Příčin nepříznivého výhledu ruské ekonomiky je více. Tím hlavním je cenový pokles ceny ropy. To je zcela zásadní problém pro státní rozpočet, protože celá polovina veškerých příjmů ruského státu pochází z prodeje ropy a zemního plynu. Dále jsou to sankce, které jsou uvaleny státy evropské unie a Spojenými státy americkými na určité sektory. Možnou reakcí na recesi v Rusku je vyhledávání nových trhů, kam by mohla produkce ze společnosti Korado směřovat, aby se snížila závislost na tomto trhu. Do obchodního oddělení budou přijmuti dva noví pracovníci, kteří se budou specializovat na tyto nové trhy. Firmou bude vyžadováno jazykové vybavení, které bude potřeba v těchto zemích, bude vyžadována ruština, španělština a francouzština se samozřejmě znalostí anglického jazyka u každého z nich. Jejich úkolem bude seznámení se s portfoliem naší společnosti, po dobu tří měsíců budou intenzivně školeni jedním pracovníkem obchodního oddělení a do půl roku připraví kontaktní adresy potenciálních zástupců v nových teritoriích. Do dvanácti měsíců budou vybráni s pomocí vedoucího obchodního oddělení dva až tři zástupci, kteří pro společnost budou nejvhodnější. Mzdové náklady na jednoho pracovníka budou 49 600 korun včetně zdravotního pojištění (3150 korun) a sociálního pojištění (8750 korun). Předpokládá se, že oba dva noví zaměstnanci uskuteční dvě obchodní cesty za rok v trvání pěti dnů. Na základě kvalifikovaného Tomáše Kollerta jsou náklady na jednu služební cestu 52 500 Kč, tato částka je součtem výdajů za letenku (35 000 korun), nákladů na ubytování (5 x 2000 korun) a vyplacení stravného (5 x 1500 korun). Celkové náklady za oba pracovníky za rok činí 1 400 400 korun. Tyto popsané náklady jsou zároveň vyčíslení doporučení pro rizika R16, R25 a R27.

Tržní rizika

Nová konkurence (R13) je rizikem, jež hrozí v jakémkoliv odvětví. V posledních letech byla společností Korado pozorována snaha především od společností pocházejících z Turecka se prosadit na trzích, na kterých působí také česká společnost. Tato konkurence se snažila zaujmout především cenou a i přes horší kvalitu se jí to mnohdy dařilo, především na trzích východní a jihovýchodní Evropy. Způsobem řešení tohoto rizika je obdobné jako u rizika zvýšení minimální mzdy. Další možností je vytvoření řady otopných těles, která by cenově konkurovala těmto výrobcům, přičemž kvalita by se přibližovala jejich výrobkům. Z důvodu nebezpečí pronikání levné konkurence do dalších zemí došlo k rozhodnutí vyvinout řadu low cost otopných těles. Tato řada bude vytvořena ve spolupráci s obchodním oddělením, které bude informovat o výhodách a nevýhodách konkurenčních výrobků, aby se jim mohli co nejvíce přiblížit. Dále bude v tomto týmu jeden

pracovník z oddělení vývoje, nákupu a technologie. Nákup se bude orientovat na vyhledání materiálů odpovídající kvalitou konkurenci. Konstrukce a technologie upraví výrobky za účelem rentability výroby a konkurence vlastnosti produktu. Není počítáno s vícenáklady na vytvoření low cost výrobků. Každý pracovník bude výše uvedené požadavky řešit v rámci své pracovní době náplně.

Za velmi významné riziko je považováno to, které spočívá v nárůstu oblíbenosti podlahového vytápění (R14). Výhodou podlahového vytápění oproti deskovým otopným tělesům je vedle estetiky také to, že do podlahového topení se voda ohřívá jen na třicet stupňů celsia, což je o více než dvakrát méně než u klasických radiátorů. Tento druh vytápění se těší velké oblibě převážně v zemích západní Evropy, kde se podlahové topení stalo častým řešením, kdežto v České republice a v zemích na východ od našich hranic neustále jasně převažují deskové otopné systémy. Vzhledem k tomu, že v budoucnu je možné, že se podlahové vytápění rozšíří i v ČR, je potřebné zahájit vývoj a následně i výrobu vlastního podlahového vytápění. Na vývoj podlahového vytápění bude vytvořen čtyřčlenný tým. Předpokládaná doba vývoje je stanovena na 6 měsíců. Tento tým bude po dobu šesti pracovních měsíců osm hodin denně pracovat na vývoji podlahového vytápění. Při nákladech na vývojového pracovníka v hodnotě 350 Kč za hodinu práce, činí celkové náklady na vývoj podlahového vytápění 1 422 400 korun.

Finanční rizika

Výkyvy měnových kurzů (R15) patří mezi rizika, která musí zohledňovat jakákoliv firma obchodující se zahraničím. Po zásahu České národní banky, která na podzim roku 2013 oslabilu českou korunu, aby zabránila deflaci, nebezpečí prudkých změn ještě zesílilo. Společnost se snaží výkyvům měnových kurzů zabraňovat prostřednictvím přirozeného hedgigu. Další možností jak eliminovat toto riziko je zafixování směnného kurzu prostřednictvím měnového forwardu. Na základě monitorování cen finančním oddělením bylo zjištěno, že ceny měnového forwardu se pohybují kolem tří procent z celkové částky. Průměrný prodej zboží v nejběžněji používané měně euru činí asi 50 tisíc eur. Měsíční náklady by tak byly 1500 euro.

Dalším rizikem jsou slabé měny Ruska a Ukrajiny (R16). Tyto země patří mezi nejdůležitější země z pohledu exportu společnosti Korado. Kvůli vojenským akcím na východě Ukrajiny a kvůli sankcím vůči Rusku a levné ropě docházelo v posledních měsících k prudkému oslabování těchto dvou měn. Díky tomu se veškeré zboží dovážené jak na Ukrajinu, tak do Ruska pro místní občany i firmy velmi prodražuje. Z tohoto oslabení mohou profitovat firmy, které vyrábí na území těchto dvou států. Pokud by se dalo očekávat, že problémy těchto zemí jsou dlouhodobějšího charakteru, bylo by vhodné se zamyslet, zda postavit, či odkoupit například

v Rusku výrobní závod, který by svou produkcí dokázal zásobovat místní trh. Tím by společnost získala výhodu oproti svým konkurentům, kteří svůj výrobní závod v dané zemi nemají. Na druhou stranu je nutné počítat, že v případě výstavby nového výrobního závodu, by zahájení výroby mohlo trvat i několik let. Právě v průběhu tohoto období, může dojít ke změně situace a kurzy hřivny a rublu se mohou vrátit zpět na hodnoty, které pro ně byly typické před vojenským konfliktem a strmým pádem cen ropy. Vhodným východiskem by pro společnost bylo pokračování v rozšiřování prodeje do exotičtějších zemí, jakým jsou například země v jižní Americe nebo severní Africe, aby se snížila závislost na trzích Ruska a Ukrajiny. Vyčíslení nákladů bylo podrobně popsáno u rizika R12.

Úrokové sazby u hypoték už několik let neustále klesají a téměř každý měsíc nově zaznamenávají historická minima. Díky tomu je pořizování bydlení mnohem dostupnější a lidé v České republice těchto příznivých sazeb využívají a hodně čerpají hypoteční úvěry. Zvýšená stavební aktivita se pozitivně odráží i v zakázkách společnosti Korado, které ovládá trh s deskovými otopnými systémy v České republice. Možnost, že by na základě zvýšení úrokových sazeb u hypotečních úvěrů (R17), došlo ke snížení jejich poptávky, je velmi pravděpodobná, což by se negativně odrazilo i v sektoru stavebnictví a tím pádem by klesla i poptávka po otopných tělesech. Společnost Korado bohužel nemůže nijak ovlivnit výši úrokových sazeb, což znamená, že toto riziko bude přetrvávat.

Kreditní rizika

Riziko spočívající v pozdním dodání materiálu od dodavatelů (R18) může významně ohrozit plynulost výroby a může při naplnění tohoto rizika znamenat pozdní dodání produkce k zákazníkovi. Společnost udržuje určitou míru zásob, nicméně pokud by opoždění dodávek bylo delšího charakteru, mohlo by dojít k přerušení výroby. Společnost toto riziko eliminuje vyšším počtem dodavatelů, kteří zásobují společnost především ocelí, která tvoří hlavní část surovin potřebných k výrobě. Dále u všech smluv s dodavateli bude podepsán dodatek smlouvy, kde bude zmíněna pokuta v případě nedodání nebo pozdního dodání zboží.

Pozdní dodávky zákazníkům (R19), ať už by toto zpoždění bylo způsobeno jakýmkoliv důvodem, by mohlo znamenat ztrátu důvěry pro obchodní partnery a v budoucnu i ohrozit tuto spolupráci. Vhodným protiopatřením je vždy při stanovování termínu dodání výrobků počítat s mírnou rezervou, která by v případě jakýchkoliv nenadálých situací pokryla tento časový úsek. Tato doporučení nepředstavuje žádné dodatečné náklady, jelikož současný stav skladovacích kapacit je dostatečně velký, aby dokázal pojmout tuto produkci, v současné době pro tyto plochy nemá společnost žádné jiné využití.

S rizikem v podobě nehrazení závazků zákazníky (R20) má společnost bohaté zkušenosti. V minulosti na základě naplnění tohoto rizika přišla společnost Korado o vysoké částky. V současné době je obchodní politika společnosti nastavena tak, že pro obchody v rizikových zemích a s neprověřenými zákazníky je požadována platba před odesláním zboží. Pokud by i tak nastal případ, že není zboží uhrazeno do požadovaného termínu, je společnost Korado pojištěna.

Poslední riziko spadající do skupiny kreditních rizik je ztráta klíčových odběratelů (R21). V zájmu společnosti Korado je udržovat s nimi dobré vztahy a s jejími zástupci pravidelně jednat. V případě, že klíčoví odběratelé, prostřednictvím kterých jsou dodávány otopné systémy přímo majitelům staveb, by přerušily se společností Korado spolupráci, znamenalo by to pro ni velmi vážný problém. Dále je potřebné, aby společnost nespolehlala pouze na jednoho nebo dva odběratele, protože v případě, že by si za společnost Korado našli náhradu v podobě některého z konkurentů, znamenalo by to vážné ohrožení tržního podílu v dané zemi.

Legislativní rizika

V posledních měsících se hovoří o možnosti prosazení zákona, na základě kterého by byla povinnost pro všechny firmy, u nichž vlastní určitý podíl stát, zveřejňovat veškeré uzavřené smlouvy na internetu (R22). Tato změna, kterou prosazuje ministerstvo financí, má zabránit plýtvání v těchto společnostech a docílení efektivnějšího nakládání se zdroji společností. Tato idea, která by se v dohledné době mohla změnit v závaznou povinnost, by mohla mít negativní vliv na celou společnost. Pokud by všechny smlouvy, jež společnost uzavře, byly volně dostupné na internetu, znamenalo by to, že konkurence by měla informace o všech zakázkách a podnikatelských záměrech a mohla by na tyto kroky své konkurence ihned reagovat. Výrazná eliminace tohoto rizika by spočívala například pomocí lobbingu, aby uzavřené smlouvy měli k dispozici například jen vybraní úředníci ministerstva financí nebo ještě lépe Národní kontrolní úřad. Vedení společnosti by se mělo spojit s dalšími firmami, kterých se tento problém týká a společně by mohli začít se zástupci ministerstva financí jednat a pokusit se vysvětlit možný dopad na tyto podniky a přesvědčit ministerstvo o jiném postupu.

Dalším rizikem, o kterém se v poslední době spekuluje, je zvýšení daně z příjmu u právnických osob (R23). Konkrétně se mluví o jedno procentním zvýšení a nově by daň měla činit dvacet procent. Pokud by se zisk u společnosti Korado pohyboval ve shodných hodnotách, jako v roce 2013, tak by jednoprocentní zvýšení daně z příjmu právnických osob znamenalo snížení zisku o 320 tisíc korun.

V rámci dotačního programu Zelená úsporám (R24) mohou společnosti a fyzické osoby žádat o dotace na výstavbu domů s velmi nízkou energetickou náročností. Právě takovéto domy nepotřebují tolik tepelných těles, jako domy nespl-

ňující parametry energetických staveb. Případný pokles prodejů otopných těles, lze kompenzovat prodejem rekuperačního systému, který společnost představila v roce 2015 na veletrhu ISH ve Frankfurtu. Kvantifikace doporučení je blíže popsána u rizika R1.

Politická rizika

Přetrvávající vojenský konflikt na Ukrajině (R25) je rizikem, které může negativně ovlivnit prodeje produkce společnosti Korado. Že je tento trh pro společnost velmi důležitý dokládá i fakt, že se jedná o druhý nejdůležitější trh hned po České republice. Možným řešením, jak eliminovat snižování prodejů do této východoevropské země, je zaměřit se na jiné trhy, kde doposud společnost nepůsobí anebo na kterých působí jen okrajově. Jak již bylo zmíněno pro riziko slabých měn v Rusku a na Ukrajině, východiskem je rozšiřování prodejů do exotičtějších zemí, jakým jsou například země v jižní Americe nebo severní Africe, aby se snížila závislost na obchodech na Ukrajině. Vyčíslení nákladů bylo podrobně popsáno u rizika R12.

Environmentální rizika

Nové ekologické normy (R26) jsou rizikem, u kterého je velká pravděpodobnost, že se v horizontu několika let budou objevovat stále více. Jelikož je výrobní závod nejmodernější svého druhu v Evropě, tak by se ho případné změny dotkly v porovnání s konkurencí jen málo. Na základě toho, že výrobní závod splňuje všechny normy s velkými rezervami, vedení společnosti při zpřísnění ekologických norem nepředpokládá, že by firmu postihlo.

V posledních letech dochází k nezanedbatelným změnám v počasí, celkové oteplování je nejvíce patrné díky kratším a mírnějším zimám. Pokud by se jednalo o trend, který v následujících letech pokračoval, mohlo by to znamenat, že by si lidé mohli začít pořizovat otopných těles méně. Určitou možností by mohla být snaha zaměřením se na trhy, kde společnost není doposud tolik aktivní a zároveň i přes globální oteplování (R27) by se na nich dalo očekávat nutnost instalace otopných těles. Takovými to státy by mohly být například země bývalého sovětského svazu, jako Turkmenistán, Ázerbájdžán nebo Kazachstán, u kterých je v posledních letech patrný ekonomický růst zapříčiněný především těžbou nerostných surovin. Vyčíslení nákladů bylo podrobně popsáno u rizika R12.

Rizika lidských zdrojů

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (R28) v podobě především těch technicky vzdělaných by představovalo riziko, které by mohlo ohrozit například plánovanou expanzi výroby či rozšíření produktové řady. Možností, jak předcházet nedostatku vzdělaných zaměstnanců je spolupráce se středními a vysokými školami.

Pořádání odborných praxí nebo navázání spolupráce se studenty prostřednictvím možnosti psaní závěrečných prací ve společnosti Korado. To by společnosti poskytlo skvělou příležitost poznat studenty, kterým by po dokončení studia mohla nabídnout zaměstnání. Toto doporučení by pro společnost neznamenal žádné dodatečné náklady, neboť by úkolem komunikovat se středními a vysokými školami byl pověřen jeden ze stávajících zaměstnanců personálního oddělení.

Riziko v podobě odchodu klíčových zaměstnanců (R29) by pro společnost znamenalo nepříjemnosti z důvodu, že by bylo obtížné v krátkém časovém horizontu najít adekvátní náhradu. Na druhou stranu se společnost toto riziko snaží eliminovat tím, že své klíčové zaměstnance ohodnocuje nadstandardní mzdou a dává jim tím najevo, jak jsou pro ni důležití. Samozřejmostí jsou zaměstnanecké benefity. Všechna doporučení společnost již využívá, proto nebude muset vynakládat žádné další finanční prostředky pro jejich pořízení, stejně jako u dalších dvou níže uvedených rizik R30 a R31.

Riziko sabotáží (R30) hrozí především ze strany vlastních zaměstnanců, neboť lidé, kteří ve společnosti nepracují, se nemohou bez svolení kompetentních zaměstnanců do areálu dostat. Kamerový systém, který je v celém areálu nainstalován by případné pokusy o sabotáž, odhalil. Do jisté míry informace o existenci kamerového systému působí jako preventivní protiopatření.

Zásahy vyšší moci

Riziko vzniku požáru (R31) je sice velmi malé, ale na druhou stranu by jeho vznik mohl mít velmi závažné následky. Společnost je vybavena požárními hlásiči a všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení o možných rizicích i o správných postupech, jakým způsobem při krizových situacích jednat. Společnost je dále proti škodám způsobeným požárem pojištěna.

6 Diskuze

V diplomové práci byla identifikována rizika, která na společnost Korado, a.s. působí. Došlo ke stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika, k určení celkové velikosti dopadu na podnik a na základě jejich součinu došlo k určení významnosti, podle kterých byla jednotlivá rizika zapsána do matice rizik.

Poté došlo k naplnění hlavního cíle práce spočívajícího ve formulaci vhodných doporučení pro řízení rizik ve společnosti. Za nejrizikovější byla určena rizika, u kterých byla stanovena významnost rizik vyšší než 20 bodů. Toto kritérium celkem splňuje šest rizik, u nichž budou v následujících odstavcích diskutována omezení a předpoklady navrhovaných řešení.

U rizika většího podílu výstavby pasivních domů (R1) a u obnovení dotačního programu Zelená úsporám (R24) bylo doporučeno, aby se společnost soustředila na zvýšení prodejů rekuperačních jednotek a s tím související větší podporu prodeje. Komplikací tohoto doporučení je, že představení rekuperačních jednotek ve společnosti Korado proběhlo na jaře roku 2015. V krátkém časovém horizontu bude problematické, aby si zákazníci a obchodní partneři spojovali firmu Korado s produktem rekuperační jednotky, protože společnost je primárně považovaná za výrobce klasických deskových otopných těles, jelikož se jejich výrobou zabývá více než dvacet let. K významnému rozšíření portfolia došlo na podzim roku 2013, kdy došlo k rozšíření produktové řady díky akvizici libereckého závodu Licon Heat, přesto je často společnost Korado mylně považována pouze za výrobce deskových těles, díky nimž zaujímá největší tržní podíl v rámci České a Slovenské republiky.

Pro riziko recese v Rusku (R12) a riziko slabých měn rublu a hřivny (R16) byla doporučena strategie spočívající v posílení prodejů v zemích, kde se společnosti již podařilo proniknout a strategie rozšíření prodejů do států, kde společnost doposud nepůsobí. Bylo doporučeno se zaměřit na zvýšení prodejů do zemí severní Afriky a jižní Ameriky a pokusit se o navázání obchodních kontaktů se zeměmi bývalého sovětského svazu, konkrétně Turkmenistánem, Ázerbájdžánem a Kazachstánem. Tyto země v posledních letech vykazují ekonomický růst zapříčiněný vývozem nerostných surovin. Nicméně jejich nevýhodou je, že jsou příliš navázány na situaci v Rusku. I přes více než dvacetiletou samostatnost těchto zemí je patrná velká provázanost těchto ekonomik s ekonomikou Ruska. Největší vliv na stagnaci ruské ekonomiky a na propad místní měny měl dramatický pokles ropy. Ceny této komodity by se měly podle odhadů postupně zvyšovat a tím by také mělo docházet ke zlepšení ekonomické situace v zemích Ruska i jejich obchodních partnerů.

Absence podlahového vytápění (R14) v portfoliu společnosti Korado je rizikem, na jehož existenci bylo doporučeno zahájit vývoj a následnou výrobu vlastní-

ho podlahového vytápění. Jelikož ve státech na západ od České republiky je podlahové vytápění běžnou záležitostí, je velká pravděpodobnost, že se tento vzrůstající trend začne objevovat v budoucnu i v České republice a v dalších zemích střední a východní Evropy. I přes finanční náročnost vývoje a následné výroby vlastního podlahového vytápění je firmě doporučováno, aby tak učinila. Na základě údajů uvedených na obrázku číslo 11 je patrné, že v České republice, která je pro společnost nejdůležitějším trhem, dochází k odklonu od klasických otopných systémů právě k podlahovému vytápění. Je pravděpodobné, že pokud společnost v krátké době nepřijde s vlastní verzí podlahového vytápění, bude v České republice její tržní podíl klesat.

Pro riziko nehrazení závazků zákazníky (R20) je doporučeno, aby pro obchody v rizikových zemích a s neprověřenými zákazníky byla požadována platba před odesláním zboží. Pokud by i tak nastal případ, že není zboží uhrazeno do stanoveného termínu, je společnost Korado pojištěna. Požadování platby předem by někteří zákazníci mohli považovat za nestandardní. Riziko, že by společnosti nebyla uhrazena pohledávka, převyšuje možnou ztrátu sympatií u obchodních partnerů, a proto je doporučeno tuto strategii dodržovat.

7 Závěr

Diplomová práce se věnovala řízení rizik ve společnosti Korado, a.s. zabývající se výrobou otopných systémů. Důležitost řízení rizik napříč odvětvími se velmi dobře projevila v období ekonomické recese, jež byla tou největší od třicátých let minulého století. Firmy, které s riziky pracovaly ještě před zahájením ekonomické stagnace, měly připravené nejenom různé alternativy, jak s těmito riziky pracovat, ale také jakým způsobem jejich dopad eliminovat popřípadě vyloučit jejich negativní dopad na společnost.

Na základě rešerše odborné literatury a odborných článků došlo k definování základních pojmů řízení rizik ve společnosti. Došlo k vymezení pojmů riziko, vysvětlení historického pojmu tohoto výrazu a jeho srovnání s nejistotou. Dále došlo k vysvětlení dalších pojmů, jakými byly například risk management, proces řízení rizik, metody identifikace rizika a metody snižování rizika. Tyto načerpané poznatky byly použity ke zpracování praktické části.

První dílčí cíl diplomové práce spočívající v posouzení stávajícího stavu v oblasti řízení výroby a řízení rizik byl naplněn pomocí strukturalizovaných rozhovorů s manažerem řízení rizik. Ve společnosti Korado jsou nejsledovanější finanční rizika. Tyto rizika jsou dělena na kreditní, měnová a úroková. Proti kreditním rizikům se společnost zajišťuje prostřednictvím pojištění proti případnému nehrazení závazků ze strany odběratelů. V rámci měnových rizik společnost využívá přirozený hedging. Pro úroková rizika byl využíván úrokový SWAP, nicméně v současné době, kdy jsou úrokové sazby na velmi nízkých úrovních, není tento obchodní instrument využíván. S dalšími druhy rizik se ve společnosti také pracuje, ale není jim věnována taková pozornost, jako rizikům finančním. Obecně lze na základě poskytnutých informací zhodnotit řízení rizik ve společnosti Korado za oblast, které je věnována pozornost, veškerá rizika jsou průběžně monitorována, vyhodnocována a každoročně aktualizována.

Druhý dílčí cíl byl naplněn prostřednictvím PESTE analýzy a analýzy pěti hybných sil. Na základě PESTE analýzy byla identifikována rizika v podobě vojenského konfliktu na Ukrajině, povinnosti pro firmy, kde vlastní stát určitý majetkový podíl, zveřejňovat veškeré smlouvy na internetu, recese v Rusku, zvýšení daně z příjmu právnických osob, výkyvy měnových kurzů, riziko poklesu stavebnictví a riziko růstu úrokové míry u hypotečních úvěrů. Na základě Porterovy analýzy pěti hybných sil došlo k identifikování rizika v podobě podlahové topení, zvýšení cel oceli, ztráty klíčových odběratelů, nová konkurence z Turecka, která se chce prosadit především nízkou cenou, i přes nižší kvalitu svých výrobků.

Identifikace rizik byla provedena na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti pomocí metody SWOT. Oproti PESTE analýze a Porterovy analýze pěti hybných sil byla definována rizika klesajících měn hřivny a rublu, drahých surovin, vzrůstající výstavby pasivních domů a dotační program Zelená úsporám.

Po identifikaci rizik bylo provedeno stanovení pravděpodobností výskytu rizika a určení celkového negativního dopadu a na základě jejich součinu byla vypočítána významnost rizika pro podnik a následně zapsána do matice rizik. Za nejvýznamnější rizika byla považována ta, která získala ohodnocení alespoň dvacet bodů. Celkem u šesti rizik došlo ke stanovení významnosti rizika na tuto stanovenou hranici. Mezi nejvýznamnější rizika, na která by se měla firma soustředit, patří zvýšení podílu výstavby pasivních domů (40 bodů), nehrazení závazků zákazníky (24 bodů), recese v Rusku (24 bodů), podlahové vytápění (20 bodů), slabá hodnota měn rublu a hřivny (20 bodů), Obnovení dotačního programu Zelená úsporám (20 bodů).

V rámci pátého dílčího cíle došlo k rozčlenění jednotlivých rizik podle věcné náplně, podrobné charakteristice a následně bylo stanoveno doporučení, jakým způsobem s riziky pracovat. Rizika stanovená jako nejvýznamnější jsou pro firmu největší hrozbou. Soustředění se na zvýšení prodeje rekuperačních jednotek a s tím související větší podpora prodeje je vhodnou strategií pro riziko zvýšení výstavby pasivních domů a pro riziko obnovení dotačního programu Zelená úsporám. Snaha o zvýšení prodejů ve stávajících zemích a snaha o rozšíření prodejů do států, kde společnost doposud nepůsobí. Jedná se například o státy severní Afriky, jižní Ameriky nebo o státy bývalého sovětského svazu (Turkmenistán, Ázerbájdžán a Kazachstán), u kterých je v posledních letech patrný ekonomický růst zapříčiněný především těžbou nerostných surovin. Z toho vyplývá, že jestliže se společnost bude dále snažit prodávat na trzích, na nichž doposud působí, a pronikat na trhy nové, bude se jednat o vhodnou reakci na rizika slabého rublu a hřivny a rizika recese v Rusku. Pro riziko nehrazení závazků zákazníky je doporučeno pro obchody v rizikových zemích a s neprověřenými zákazníky požadovat platbu před odesláním zboží. Pokud by i tak nastal případ, že není zboží uhrazeno do požadovaného termínu, je společnost Korado pojištěna. Vývoj a následná výroba vlastního podlahového vytápění je doporučení pro omezení rizika podlahového vytápění. Ve státech na západ od České republiky je podlahové vytápění běžnou záležitostí a je velká pravděpodobnost, že se tento vzrůstající trend začne objevovat v budoucnu i v České republice a v dalších zemích střední a východní Evropy.

Díky postupnému naplňování pěti dílčích cílů se podařilo dosáhnout hlavního cíle, kterým byla formulace a kvantifikace vhodných doporučení pro řízení rizik ve společnosti Korado, a.s.

8 Literatura

- AVEN, T. Foundations of risk analysis. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2012, xvi, 211 p.
- BARTLETT .], [authors John..]. Project risk analysis and management guide. 2nd ed. High Wycombe: Association for Project Management, 2004. ISBN 1903494125.
- BORGHESI, Antonio a Barbara GAUDENZI. Risk management: how to assess, transfer, and communicate critical risks. 2012, 137 pages. ISBN 9788847025301.
- BURTONSHAW-GUNN, Simon A. Risk and financial management in construction. Burlington, VT: Gower, c2009, xi, 181 p. ISBN 0566088975.
- COWAN, Neil. Risk analysis and evaluation. 2d ed. Canterbury, UK: Institute of Financial Services, School of Finance, 2005, vii, 188 p. ISBN 1845163621.
- CROUHY, Michel, Dan GALAI a Robert MARK. The essentials of risk management. Second edition. xxiii, 641 pages. ISBN 0071818510.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- FERRELL, O.C. a Michael HARTLINE. Marketing Strategy. Mason: SOUTHWESTERN, 2014, 432 s. šestá. ISBN 978-1-285-08479-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HASLETT, Walter V. *Risk management: foundations for a changing financial world*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010, xv, 797 p. ISBN 978-047-0903-391.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 9788024725604.
- KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001215.

- KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032.
- LEITCH, Matthew. Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems. Burlington, VT: Gower, c2008, viii, 253 p.
- MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 8024712776.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. Management. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. Studijní text pro kombinovanou formu studia. ISBN 9788021435100.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 3., aktualiz. a rozš., V Akademickém nakl. CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 2 sv. (125, 119 s.). ISBN 80-214-3036-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.
- SPEDDING, Linda S a Adam ROSE. Business risk management handbook: a sustainable approach. Oxford ;Burlington, MA: CIMA, c2008, xliii, 738 p. ISBN 0750681748.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155.
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické zdroje:

- ALFÖLDI ŠPERKEROVÁ, Marcela. 2007. Konečně rozetnuto. EURO [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/konecne-rozetnuto-786496>
- BLAŽÍČEK, Jan. 2014. Prodej otopných těles v ČR v roce 2013. Technické zařízení budov [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://vytapeni.tzb-info.cz/otopne-plochy/11625-prodej-otopnych-teles-v-cr-v-roce-2013>
- HABARTOVÁ, Pavlína. Analýza domácnosti jednolitvců. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551799/170226-14.pdf/6232226f-f1c1-4d55-9101-26e04a3ab5fd?version=1.0>
- HÁLEK, Vítězslav. Krizové řízení podniku. [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://files.studijnimaterialy.webnode.cz/200000258-117b812753/Krizov%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20podniku.pdf>
- HAVLÍČKOVÁ, Jana. 2014. Chcete poplatky, nebo vyšší úrok hypotéky? Měsíc [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/chcete-poplatky-nebo-vyssi-urok-hypoteky/10-let-vyhled-na-rok-2015>
- Hlavní makroekonomické ukazatele. : Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-05-20].
- JEDLIČKA, Vít. 2013. ROPA WTI - SHORT: BŘIDLICOVÁ REVOLUCE V USA TLAČÍ CENU ROPY DOLŮ. Investiční magazín [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.investicnimagazin.cz/ropa-wti-short-bridlicova-revoluce-v-usa-tlaci-cenu-ropy-dolu>
- KOLÁŘ, Petr. 2015. ČSSD chce zvýšit daně firmám, slibuje si od toho desítky miliard. Outsidermedia [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/cssd-zvyseni-dane-pravnicka-osoba-dlh-domaci.aspx?c=A150117_161339_domaci_aba
- Konečně rozetnuto EU a USA proti Rusku. Nové sankce zasáhnou ropný i zbrojní průmysl. 2014. Česká televize [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/svet/281639-eu-a-usa-proti-rusku-nove-sankce-zasahnou-ropny-i-zbrojni-prumysl/>
- MITRENGA, Josef. 2015. O vývoji českého stavebnictví za posledních 10 let a výhled na rok 2015. ČESKÁ KOMORA AUTORIZOVANÝCH INŽENÝRŮ A TECHNIKŮ ČINNÝCH VE VÝSTAVBĚ [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.ckait.cz/content/o-vyvoji-ceskeho-stavebnictvi-za-poslednich-10-let-vyhled-na-rok-2015>

NAŘÍZENÍ RADY (EU) č . 269/2014: o omezujících opatřeních vzhledem k č inno-
stem narušujícím nebo ohrožujícím územní celistvost, svrchovanost a nezávis-
lost Ukrajiny. 2014. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Dostupné také z:
[http://eur-lex.europa.eu/legal-
content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0269&from=CS](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0269&from=CS)

Objem poskytnutých hypoték loni podle odhadu klesl na 144 miliard korun.
2014. Deník [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z:
[http://www.denik.cz/ekonomika/objem-poskytnutych-hypotek-loni-podle-
odhadu-klesl-na-144-mld-kc-20150108.html](http://www.denik.cz/ekonomika/objem-poskytnutych-hypotek-loni-podle-odhadu-klesl-na-144-mld-kc-20150108.html)

Odvetné sankce Ruska: Úplný seznam zemí a zakázaných produktů.
2014. Outsidermedia [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z:
[http://outsidermedia.cz/odvetné-sankce-ruska-úplný-seznam-zemí-a-
zakázaných-produktů/](http://outsidermedia.cz/odvetne-sankce-ruska-uplny-seznam-zemi-a-zakazanych-produktu/)

Výroční zpráva 2013. 2014. *Korado, a.s.* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z:
http://www.korado.cz/cs/spolecnost/vyrocní_zpravy_spolecnosti.shtml

ZRŮST, J., PYŠNÝ, T. Teoretické aspekty metodiky analýzy rizik ve vybraném
podnikatelském subjektu. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendeli-*
anae

Brunensis. 2010. sv. 58, č. 6. s. 653-660. ISSN 1211-8516.

Osobní sdělení:

KOLLERT, Tomáš, Korado, a.s., Bří Hubálků 869, Česká Třebová, 18. 3. 2015.

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Postoje manažerů k riziku Zdroj: Pošvár, 2009	15
Obr. 2	System správného uspořádání managementů Zdroj: Tichý, 2006	17
Obr. 3	Proces řízení rizik Zdroj: Crouhy, 2014	20
Obr. 4	Činnosti nutné při procesu řízení rizik Zdroj: Smejkal, 2010	21
Obr. 5	Konkurence pěti hybných sil v odvětví Zdroj: Mikoláš, 2005	31
Obr. 6	SWOT matice Zdroj: Fotr, 2012	36
Obr. 7	Postup krizového plánu managementu Zdroj: Hálek	38
Obr. 8	Struktura společnosti Zdroj: Vlastní zpracování	46
Obr. 9	Průměrná úroková sazba u hypotečních úvěrů v ČR v rozmezí let 2004 až 2014 Zdroj: Blažíček, 2014	50
Obr. 10	Rozložení domácností Zdroj: Habartová, 2014	53
Obr. 11	Vývoj prodeje otopných těles Zdroj: Blažíček, 2014	57
Obr. 12	Počet prodaných těles na jeden prodaný tepelný zdroj Zdroj: Blažíček, 2014	57
Obr. 13	SWOT analýza společnosti Zdroj: Vlastní zpracování	59

10 Seznam tabulek

Tab. 1	Rozdíl mezi riziky a nejistotou	12
Tab. 2	Členění rizik podle věcné náplně	12
Tab. 3	Postoje manažerů k riziku	14
Tab. 4	Tvrdé přínosy implementace rizika	18
Tab. 5	Měkké přínosy implementace rizika	19
Tab. 6	Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti	23
Tab. 7	Číselné ohodnocení významnosti rizik	25
Tab. 8	Matice rizika	26
Tab. 9	PESTE analýza	29
Tab. 10	Výhody SWOT analýzy	33
Tab. 11	Strategie SWOT analýzy	35
Tab. 12	Odlišnosti mezi standartním a krizovým řízením	39
Tab. 13	Vývoj inflace v České republice v procentech	49
Tab. 14	Vývoj Pozemního stavitelství v ČR v procentech	49
Tab. 15	Objem hypotečních úvěrů	51
Tab. 16	Vývoj HDP a nezaměstnanosti v ČR, částky jsou uvedeny v procentech	52
Tab. 17	Počet hospodařících domácností	52
Tab. 18	Seznam rizik	63
Tab. 19	Matice rizik a stanovení pravděpodobností výskytu rizik a velikosti negativních dopadů na podnik	66

