

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Systematické a nesystematické riziko**

**David Hanzal**

© 2014 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Hanzal David

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Šumperk

Název práce

**Systematické a nesystematické riziko**

Anglický název

**Systematic and Unsystematic Risk**

---

## **Cíle práce**

Cílem této bakalářské práce je uceleně zpracovat, utřídit a analyzovat poznatky týkající se tématu systematických a nesystematických rizik, dále tyto rizika charakterizovat a to vše pomocí práce s již publikovanými odbornými texty a studiemi.

## **Metodika**

Při tvorbě bakalářské práce bude využita hlavně metoda deskriptivní, při níž jsou shromažďovány informace. Informace jsou dále tříděny, řazeny, analyzovány a posuzovány, tzn. bude využita zejména metoda komparativní analýzy.

## **Harmonogram zpracování**

1. Zápočet LS / 2013: vyhledání a studium literatury
2. Zápočet ZS/ 2014: vypracování teoretické části
3. Zápočet LS/ 2014: vypracování analytické části a závěru

**Rozsah textové části**

30-40 stran

**Klíčová slova**

systemové riziko, nesystemové riziko, rozhodování, riziko, averze k riziku,

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, 1. vyd., Praha: Granada, 2005, 356 str., ISBN 80-247-0939-2.

GLADIŠ, D.: Naučte se investovat, 2. vyd., Praha: Granada, 2005, ISBN: 978-80-247-1205-5.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: Management rizik projektů, 1. Vyd, Praha: Granada, 2011, 584 str., ISBN: 978-80-247-3221-3.

BRČÁK, J., SEKERKA, B.: Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 261 str., ISBN: 978-80-7380-280-6.

SOUKUP, A., ŠRÉDL, K.: Riziko investice do vzdělání a jeho teorie, Media 4u Magazine, č. 1/2013, str. 1 - 5, ISSN 1214 - 9187.

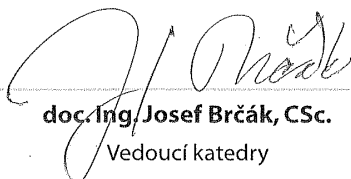
**Vedoucí práce**

Soukup Alexandr, doc. Ing., CSc.

**Termín odevzdání**


březen 2014

---



**doc. Ing. Josef Brčák, CSc.**  
Vedoucí katedry

---



**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**  
Děkan fakulty

V Praze dne 1.11.2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Systematické a nesystematické riziko" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne.....

\_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Alexandru Soukupovi, CSc., za odborné vedení a poskytování konzultací, které pro mne byly během psaní této práce velkým přínosem.

# **Systematické a nesystematické riziko**

---

## **Systematic and Unsystematic Risk**

### **Souhrn**

Riziko je negativní odchylka od požadovaného stavu. Riziko souvisí téměř s každou lidskou činností. V běžném životě se s rizikem setkáváme každý den při nakupování, jízdě autem, cestou do práce a při každém rozhodnutí. V podnikání a financích je riziko specifikováno, a jelikož má velký vliv na činnost podniku, vznikají způsoby a teorie jak riziko analyzovat, kontrolovat, předvídat a zmírňovat jeho následky. Existuje riziko finanční, provozní, ekonomické, tržní, výrobní apod. Systematické riziko postihuje všechny subjekty na trhu. Jedná se o riziko kolapsu finančního systému nebo celého trhu. Nesystematické riziko se netýká celého trhu a všech subjektů ale je to riziko jednotlivých investic. Je specifické pro jednotlivé firmy a jejich investiční projekty. Při řízení rizik je důležité riziko identifikovat a eliminovat ho, nebo zmírnit jeho dopad. Existuje několik způsobů snižování rizika. Patří mezi ně například pojištění nebo diverzifikace rizika.

### **Summary**

The risk is a negative deviation from the desired state. The risk is related to almost every human activity. In everyday life, we encounter with the risk while shopping, driving, going to work and in every single decision. In business and finance, risk is specified, and because of its great influence on company activities, we come up with new methods and theories to analyze the risk, control it, predict it and to mitigate its consequences. There is the risk of financial, operational, economic, market, production etc. Systematic risk affects all market operators. This is the risk of collapse of the financial system or the entire market. Unsystematic risk does not apply to the entire market and all subjects but it only concerns individual investments. It is specific to the individual companies and their investment

projects. It is very important in risk management to identify the risk and eliminate it or mitigate its impact. There are several ways to reduce risk. These include for example insurance or risk diversification.

**Klíčová slova:** riziko, systematické riziko, nesystematické riziko, management rizik, pojištění, diverzifikace rizik, analýza rizik, registr rizik, SWOT analýza, krize, hrozba, aktivum.

**Keywords**

risk, systematic risk, unsystematic risk, risk management, insurance, risk diversification, risk analysis, risk register, SWOT analysis, crisis, threat, asset

## Obsah

Obsah .....	8
1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika .....	13
3 Teoretická východiska .....	14
3.1 Riziko .....	14
3.2 Členění rizik .....	15
3.3 Systematické a nesystematické riziko .....	17
3.3.1 Kolaps finančního trhu a ekonomická krize .....	17
3.3.2 Riziko externí přírodní události .....	18
3.3.3 Riziko selhání dodavatele .....	18
3.3.4 Investiční rizika.....	18
3.3.5 Konkurence na trhu.....	19
3.4 Další důležité pojmy spojené s rizikem .....	19
3.4.1 Aktivum .....	19
3.4.2 Hrozba.....	19
3.4.3 Dopad hrozby.....	19
3.4.4 Zranitelnost .....	20
3.4.5 Protiopatření.....	20
3.5 Řízení rizik .....	20
3.6 Krize a krizový management .....	21
3.7 Analýza rizik a metody hodnocení rizik .....	22
3.7.1 Obecný postup analýzy rizik.....	23
3.7.2 SWOT analýza .....	24
3.7.2.1 Silné stránky .....	24



3.7.2.2 Slabé stránky.....	25
3.7.2.3 Příležitosti.....	25
3.7.2.4 Hrozby .....	25
3.7.3 Analýza rizik a příčin jejich vzniku.....	26
3.7.4 Další metody pro stanovení rizik.....	27
3.8 Vztah k riziku.....	28
4 Analytická část.....	30
4.1 Představení společnosti .....	30
4.2 SWOT analýza centra .....	31
4.3 Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti.....	33
4.3.1 Tržní riziko .....	33
4.3.2 Legislativní rizika .....	34
4.3.3 Provozní riziko.....	34
4.3.4 Dodavatelská rizika.....	34
4.3.5 Personální rizika .....	35
4.3.6 Riziko mimořádné události.....	35
4.3.7 Finanční a investiční rizika.....	36
4.3.8 Rizika spojená s prací se zákazníkem.....	37
4.3.9 Ostatní rizika.....	37
4.4 Registr rizik.....	37
5 Varianty zvládnání identifikovaných rizik a doporučení.....	40
5.1 Akceptace rizika.....	41
5.2 Nové technické a bezpečnostní řešení.....	41
5.3 Pojištění.....	42
5.3 Školení či výcvik zaměstnanců a úprava směrnic a pravidel.....	42

5.4 Vytvoření finančních rezerv.....	43
5.5 Další doporučení .....	43
6 Závěr .....	44
7 Seznam použitých zdrojů.....	46
8 Seznam tabulek.....	48
9 Seznam grafů .....	49
10 Seznam příloh .....	50

## 1 Úvod

Problematika rizika je velice široká a obsáhlá, jelikož riziko se prolíná téměř s každou lidskou činností a potkáváme se s ním denně. V běžném životě se setkáváme s rizikem když nakupujeme (koupíme nevyhovující výrobek), při každém rozhodování (vystavujeme se riziku, že naše rozhodnutí nebude správné a později ho budeme litovat) atd.. V podnikání a financích je riziko specifikováno, a jelikož má velký vliv na činnost podniku, vznikají způsoby a teorie jak riziko analyzovat, kontrolovat, předvídat a zmírňovat jeho následky.

Existuje celá řada členění rizik např. členění podle oblasti vzniku, členění v projektovém řízení a v podnikání se uplatňuje zase jiné členění rizik. Hlavní dělení rizik je na systematické a nesystematické. Systematické riziko postihuje celou danou ekonomiku a všechny subjekty, které se na daném trhu vyskytují. Jde například o kolaps finančního systému nebo trhu. Zdrojem může být změna peněžní a rozpočtové politiky, nebo změna cen ropy a energií, nebo změny v legislativě. Naproti tomu existuje nesystematické riziko. Jedná se o riziko samotného subjektu, které vyplývá z jeho činností a investičních akcí.

Řízení rizik je činnost v organizaci, která se právě touto problematikou zabývá. Tato disciplína se zaměřuje na identifikaci rizik, analýzu a rozpoznání rizikových situací, vyhodnocení rizik a v neposlední řadě přijímá opatření pro snižování rizik, nebo jejich dopadu a zjištěná rizika dále sleduje. Podobnou disciplínou je krizový management. Rozdíl oproti managementu rizik spočívá v tom, že se snaží již vzniklou krizi co nejlépe řešit a odstranit její následky.

Metod pro analýzu rizik existuje mnoho, proto je nutné v organizaci zvolit nejvhodnější metodu, vzhledem k jejímu charakteru a dostupným informacím. Vzhledem k tomu, že podnik, pro který bude v praktické části práce vytvářena analýza rizik, je malý a nevýrobní, bude zvolena SWOT analýza k odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení a na základě SWOT analýzy a řízeného rozhovoru s některými pracovníky budou identifikována rizika, dále se stanoví jejich význam a bude sestaven Registr rizik.

Když jsou rizika identifikována a je stanovena jejich váha, mělo by se přejít také na způsoby jejich předcházení nebo zmírňování jejich dopadů. Pojišťovnictví je v dnešní době obsáhlá činnost, která se zaměřuje na zmírňování následků vzniklého rizika. Pojistit se

dnes dá celá řada věcí i činností a dá se vztáhnout jak na rizika pracovní a podniková, tak na rizika v soukromém životě. Kromě pojištění, které řeší finanční odškodnění a tudíž zmírnění následků rizika, lze rizikům v některých případech předcházet. Předcházením rizika je např. protipožární opatření, školení zaměstnanců ohledně styku se zaměstnanci, školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) apod.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat systematická a nesystematická rizika ve vybraném podniku. Tato rizika popsat, analyzovat a kvalifikovat a navrhnout opatření na snížení rizik nebo dopadu těchto rizik. Pro dosažení tohoto cíle je nutné uceleně zpracovat, utřídit a analyzovat poznatky týkající se tématu systematických a nesystematických rizik, dále tyto rizika charakterizovat, a to vše pomocí práce s již publikovanými odbornými texty a studiemi.

Z hlediska dosažení cílů bude tedy práce rozdělena do dvou hlavních částí. První částí bude literární rešerše, která dané téma pojímá z teoretického hlediska. Druhá část práce bude zaměřena na praktické zpracování. V této druhé části budou zejména analyzována a identifikována konkrétní rizika ve vybrané společnosti a dále budou tyto informace zpracovány tak, aby bylo dosaženo cíle.

Při tvorbě bakalářské práce bude využita hlavně metoda deskriptivní, při níž jsou shromažďovány informace z již publikované odborné literatury a zdrojů. Informace jsou dále tříděny, řazeny, analyzovány a posuzovány tzn., že bude využita zejména metoda komparativní analýzy. Dále bude využita SWOT analýza, což je metoda, která analyzuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Pomocí řízeného rozhovoru se zaměstnanci budou získány základní informace o podniku a jeho rizicích. Dále bude v praktické části využito také osobních zkušeností a vlastního pozorování a v neposlední řadě také interních dokumentů, kterými jsou např. vnitřní podnikové směrnice a postupy.

Zdrojem informací tedy bude odborná literatura, řízené rozhovory, vlastní zkušenosti a podnikové dokumenty a vlastní pozorování. Z výše uvedeného je patrné, že byly využity techniky sběru dat, jakými je např. analýza dokumentů, pozorování a rozhovory. Při analýze dokumentů byly využity kromě odborné literatury a internetových zdrojů také interní dokumenty, které jsou dostupné pouze zaměstnancům podniku. Technika pozorování byla využita, jelikož autor práce se v prostředí společnosti pohybuje jako zaměstnanec a může zkoumanou problematiku zúčastněnou a nestandardizovanou formou pozorovat a hodnotit. Technika rozhovoru probíhala nestandardizovanou formou a během rozhovoru byly zejména objevovány rizikové faktory společnosti z různých pohledů více zúčastněných osob, což umožňuje širší pohled na danou problematiku.

### 3 Teoretická východiska

Problematika systematických a nesystematických rizik je velice obsáhlá a riziko jako takové se pojí nejen s podnikáním, ekonomikou ale i s každodenním běžným životem. V této kapitole bakalářské práce budou definovány pojmy riziko, systematické a nesystematické riziko, typy rizik a řízení rizik, analýza rizik a metody hodnocení rizik a další teoretické pojmy, které jsou s tímto tématem spojeny, což bude teoretickým východiskem pro praktickou část bakalářské práce.

#### 3.1 Riziko

Definice rizika se v posledních dvaceti letech posunula od dřívější definice rizika, jako ztráty nebo hrozby, k obecnějšímu vyjádření. Riziko bývá definováno jako kombinace pravděpodobnosti nějaké události a jejích následků s tím, že pojem riziko je obecně používán, jen když je tu alespoň možnost negativních následků a riziko vzniká z možnosti odchylky od očekávaného výsledku události. Následek je definován jako výsledek události s tím, že může být více následků jedné události a to jak pozitivních tak negativních. V souvislosti s tématem této práce je však uvažováno s následky negativními. Jelikož definic pojmu riziko je mnoho, budou vybrány jen některé. Další definice rizika:

- Nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nastanou, budou mít účinek na dosažení cílů.
- Riziko se skládá z kombinace pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby, nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu na cíle. Hrozba je použita k popisu nejisté události, která by mohla mít negativní dopad na cíle nebo přínosy. Příležitost popisuje nejistou událost, která by mohla mít příznivý dopad na cíle nebo přínosy.
- Jakákoli nejistota, která, pokud se naskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů.<sup>1</sup>

*„Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyúští v určitý negativní následek, škodu.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V., *Management rizik projektů*, str. 33.

<sup>2</sup> KOUDELKA, C., VRÁNA, V., *Rizika a jejich analýza*, str. 2

Z výše uvedených definic rizika je patrné, že je možné je požit na jakékoli cíle. Např. pro podniková rizika se jedná o cíle podniku, pro bezpečnostní rizika se jedná o cíle bezpečnosti a pro projektová rizika o cíle projektu.

### 3.2 Členění rizik

Rizika se dají členit podle mnoha kritérií. Například podle oblastí, kde vznikají. Nebo se také pracuje s pojmem provozní riziko (operativní), které vzniká při běžných činnostech v podniku.

Rizika můžeme tedy členit podle oblasti vzniku na:

- strategické riziko a jeho řízení – to je spojené s hlavní strategií v podniku, řeší se například silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a rizika (použití SWOT analýzy),
- provozní rizika (operativní) – rizika vznikající s běžnou činností podniku,
- finanční rizika – jsou spojená s investováním a finančními aktivitami,
- rizika spojená s prací se zákazníkem,
- personální řízení a riziko – spojené se zaměstnanci podniku,
- rizika spojená s řízením inovací, zlepšováním, změn, rizika nových technologií, projektová rizika atd. - každý podnik by měl v průběhu své činnosti občas inovovat, aby byl konkurenceschopný. S tím je ovšem spojeno i riziko, že se inovace nevydaří, neujme atd.

Členění rizik v souvislosti se zákonem o finanční kontrole je následující:

- obecně platná rizika – patří sem auditorské riziko, legislativní, riziko spojené s řízením orgánu veřejné správy a poškozování pověsti orgánu, porušování předpisů, náročnost a nákladnost interního auditu atd.
- účetní rizika – riziko spojené s hospodařením s majetkem, se zapojením vlastních a cizích zdrojů, s hospodářskou činností a s hospodařením s fondy a riziko se zálohami.

- rozpočtová rizika – jsou spojená s dodržováním ukazatelů rozpočtu, s úplností a reálností rozpočtu, s rozpočtovými opatřeními, s plněním rozpočtu, s dotacemi atd.<sup>3</sup>

V projektovém řízení je možné se zase setkat s následujícím členěním rizik:

- finanční riziko - je spojené například se spolufinancováním, nedostatkem zdrojů pro projekt, s kursovými riziky, s růstem cen,
- riziko lidského faktoru – patří sem selhání, nemocnost, nedostatek kvalifikace, úrazy zaměstnanců, přecházení do jiného zaměstnání atd.,
- organizační riziko – vyplývá z chyb při organizování, při přípravě či kontrole,
- riziko technického charakteru – vzniká při nespolehlivosti zařízení a technologií, s dostupností materiálu, s dodavateli,
- riziko externí události – např. povodeň, požár, havárie, krupobití atd.<sup>4</sup>

V podnikání je možné se setkat ještě s následujícími typy rizik:

- správa a řízení společnosti,
- obchodní riziko,
- riziko dobrého jména,
- kontinuita podnikání,
- obnova po katastrofě,
- strategické riziko,
- riziko finanční, úvěrové nebo správy financí,
- riziko spojené s určitou zemí,
- politické riziko,
- informační bezpečnost,
- riziko podvodu,
- tržní riziko,
- projektové riziko,
- operační riziko,
- technické riziko,
- zdraví a bezpečnost,

---

<sup>3</sup> PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 17.

<sup>4</sup> PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 17-18



- environmentální riziko.<sup>5</sup>

### 3.3 Systematické a nesystematické riziko

**Systematické riziko** vyplývá z celkové ekonomické situace a postihuje všechny subjekty na trhu. Jedná se o riziko kolapsu finančního systému nebo celého trhu. Toto riziko je v podstatě míra nestability celého systému.

Dle jiného zdroje se dá systematické riziko definovat jako riziko, které je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky, resp. oblasti podnikání. Zdrojem takového rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu (např. změna ceny ropy, základních surovin, energií atd.). Systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, a proto bývá označováno i jako riziko tržní. Toto riziko se nedá snižovat diverzifikací, právě kvůli výše zmíněným charakteristikám.

**Nesystematické riziko** se netýká celého trhu a všech subjektů, ale jde o riziko jednotlivých investic. Je specifické pro jednotlivé firmy a jejich investiční projekty. Zdrojem tohoto rizika je odchod klíčových pracovníků, selhání subdodavatele, konkurence na trhu, havárie výrobních zařízení atd.<sup>6</sup>

V následujících podkapitolách budou podrobněji popsána jednotlivá rizika. Vzhledem k množství rizik bude věnována pozornost převážně rizikům, ze kterých bude vycházet praktická část bakalářské práce.

#### 3.3.1 Kolaps finančního trhu a ekonomická krize

To, že může nastat kolaps finančního trhu, jsme se v nedávné minulosti přesvědčili díky celosvětové ekonomické finanční krize, která byla odstartována v roce 2008 ve Spojených státech amerických. Krize se brzy rozšířila do celého světa a zapříčinila celosvětovou recesi. Krize nejsou jen výjimkou, ale stávají se něčím běžným i v průmyslově vyvinutých ekonomikách.<sup>7</sup> Takový kolaps může omezit dostupnost úvěrů,

---

<sup>5</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V., *Management rizik projektů*, str. 35

<sup>6</sup> FOTR, J., SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, str. 129

<sup>7</sup> ROUBINI, N., MIHM, S., *Krizová ekonomie – Budoucnost finančnictví v kostce*, str. 10.

snížit produktivitu podniků, zvýšit ceny vstupů a následkem toho, podniky musí propouštět zaměstnance a tím se zvýší nezaměstnanost.

### **3.3.2 Riziko externí přírodní události**

Přírodní podmínky v České republice jsou sice mírné, ale i zde se v poslední době potýkáme s přírodními katastrofami, které mohou ohrozit podnikatelské subjekty a jedince. Jsou jimi například povodně, krupobití, vichřice, požáry vyvolané přírodními podmínkami apod. Těmto rizikům lze jen těžko zabránit. Dají se však zmírňovat následky těchto událostí a to např. pojištěním proti těmto událostem, zajištěním majetku a materiálu (nenechávat vše v provizorních budovách, ale vybudovat pevné sklady a dílny apod.)

### **3.3.3 Riziko selhání dodavatele**

V téměř každém podnikání a podnikatelské činnosti figurují také dodavatelé. Ti mohou však zapříčinit nemalé potíže. Zdroje jsou pro všechny výrobní podniky i pro velkou část podniků nevýrobní sféry základem jejich činnosti. Když dodavatel nedoručí včas vstupy, zdržuje se výroba výstupů, vznikají další náklady např. za prostoje apod. Velkým problémem je zejména to, že výstupy nejsou včas dodány odběratelům a tato situace může značně poškodit dobré jméno firmy a vztahy se zákazníky, v krajním případě ztrátu těchto zákazníků. Toto riziko se dá snižovat rezervami v plánování zásob, nebo např. rychlým vyhledáním nového dodavatele. To však nese vedlejší náklady (např. na skladování materiálu apod.)

### **3.3.4 Investiční rizika**

Každá firma i jednotlivé ekonomiky rozhodují o alokaci kapitálu, tedy o tom, kam investovat volné peněžní prostředky. Každý podnikatel bude investovat tam, kde očekává dosažení zisku. Nejedná se jen o to, zda bude realizován zisk, ale také o to, aby byl zisk vyšší než úroková míra. Důvodem je, že podnikatel bude rozhodovat mezi tím, zda bude investovat, nebo zda peníze uloží na účet s určitou úrokovou mírou. Vztah mezi investováním a rizikem je velmi úzký, jelikož s růstem rizika roste také výnos z investice. Tento jev je nazýván výnosová premie.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BRČÁK, J., SEKERKA, B., *Mikroekonomie*, str. 216.

### **3.3.5 Konkurence na trhu**

Konkurencí na trhu by se měl každý podnikatelský subjekt zabývat již před svým zavedením na trh. Avšak i během existence firmy je riziko, že se objeví v dané lokalitě konkurence. Toto riziko se dá snížit nebo zmírnit inovacemi a zaváděním nových výrobků či odlišením na trhu.

## **3.4 Další důležité pojmy spojené s rizikem**

Kromě pojmu riziko, který je blíže specifikovaný v další podkapitole, se v této oblasti objevují následující pojmy, které je nutné definovat.

### **3.4.1 Aktivum**

Aktivum je to, co má pro daný subjekt určitou hodnotu. Aktiva lze dělit na hmotná a nehmotná. Hmotná aktiva jsou například nemovitosti, peníze, cenné papíry apod. Mezi nehmotná aktiva patří informace, autorská práva, kvalita personálu, patenty apod. Hodnota aktiva může být vnímána subjektem buď objektivně (např. dle pořizovací nebo zůstatkové ceny), nebo subjektivně (např. dobrou pověst společnosti určí subjekt dle důležitosti)

### **3.4.2 Hrozba**

Za hrozbu lze považovat událost, sílu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na aktivum a může způsobit škodu. Hrozby mohou být přírodní či lidského původu, náhodné nebo úmyslné, interní či externí. Hrozbou může být požár, přírodní katastrofa, krádež, zneužití informací neoprávněnou osobou, chyba zaměstnance, růst kurzu české koruny apod. Při hodnocení hrozeb by se mělo vycházet ze zkušeností a z minulých hodnocení hrozeb. Existují také dříve zpracované katalogy hrozeb. Musí být ovšem počítáno s tím, že hrozby se mohou měnit.

### **3.4.3 Dopad hrozby**

Dopad hrozby je škoda, kterou způsobí hrozba na určitém aktivu. Do dopadu hrozby mohou být zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva, nebo náklady na odstranění následků škod.

### 3.4.4 Zranitelnost

Zranitelnost bývá definována jako nedostatek, slabina, nebo stav analyzovaného aktiva, ve kterém může hrozba uplatnit nežádoucí vliv. Jedná se o vlastnost aktiva, která vyjadřuje citlivost aktiva na působení hrozby. Zranitelnost také nemusí mít odpovídající hrozbu, a tudíž nemusí být přijata opatření. Taková zranitelnost by však měla být identifikována a hlídána. Úroveň zranitelnosti se hodnotí podle její citlivosti (náchylnost k poškození) a kritičnosti (důležitost aktiva pro subjekt).

### 3.4.5 Protiopatření

Protiopatření je postup, procedura, proces nebo technický prostředek, který eliminuje působení hrozby, nebo snižuje zranitelnost aktiva či dopad hrozby. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo zmírnit její následky. Protiopatření se charakterizují efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření stanovuje, nakolik toto protiopatření sníží účinek hrozby. Do nákladů na protiopatření se mohou započítávat například náklady na pořízení, zavedení nebo jeho provoz.<sup>9</sup>

## 3.5 Řízení rizik

Důležitým krokem k předcházení rizika a jeho snižování a tedy řízení, je riziko nejprve analyzovat. Pomocí analýzy rizika je možné stanovit míru jeho přijatelnosti. Z toho vyplývá, že některá rizika plynoucí z činnosti člověka je tedy možné odhadovat a tedy je řídit. Složitější je to například u přírodních rizik, která jsou hůře předvídatelná.

Disciplína zabývající se riziky vznikla v USA v šedesátých letech minulého století v souvislosti s projektem Apollo. Nazývá se řízení rizika neboli risk management a skládá se z částí zkoumání vystavení riziku a řízení činností zpracovávajících riziko. Z toho vyplývá, že řízení rizik je plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a kontroly zdrojů organizace tak, aby se minimalizovala možnost ztrát, škod, zranění nebo úmrtí vyvolaných různými událostmi. Základními cíli řízení rizika je minimalizovat vznik ztrát, ochránit zařízení hmotná i nehmotná, snížit četnost výskytu nehod a mimořádných událostí a vytvářet bezpečné prostředí.<sup>10</sup>

Řízení rizik zahrnuje:

---

<sup>9</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, str. 96.

<sup>10</sup> MOZGA, J., VÍTEK, M., *Řízení projektu a řízení rizika*, str. 124-125.

- nalezení (identifikace rizik)
- analýzu a rozpoznání rizikových situací
- vyhodnocení rizika – stanovení jeho úrovně
- přijímání opatření a sledování rizik

Při hledání rizik se mohou používat různé metody. Například brainstorming je jednou z těchto metod. Diagram příčin a následků je zase metoda, která identifikuje rizika, zároveň je analyzuje a je propojená i s hledáním příčin. Vyhodnocování rizika se poté stanovuje pomocí velikosti (úrovně), a ta je určena těmito faktory:

- stanovení jeho významu a hlediska finančního dopadu,
- četností výskytu,
- někdy se připojuje také faktor pravděpodobnosti odhalení rizika.<sup>11</sup>

### 3.6 Krize a krizový management

S rizikem souvisí i pojem krize a krizový management. Krize je jev, který existuje nezávisle na vůli člověka. Jinak lze krizi definovat také jako stav vrcholného napětí, nebo rozhodující okamžik. Krizový management tedy představuje nástroj k překonávání krizových stavů od rozpoznání krize po její zvládnutí a odstranění vzniklých následků. Riziková situace může být právě příčinou krize, proto spolu tyto pojmy souvisí. Krize nemusí být vyvolána jen kvalitou řízení, ale dopadem faktorů vnějšího prostředí, mezi které patří např. Legislativní změny, změny chování zákazníků, negativní vývoj kurzů, zvýšení cenové hladiny vstupních faktorů, globální ekonomické krize, přírodní katastrofy atd. Tyto faktory jsou v podstatě shodné s riziky, které lze v podniku identifikovat a krizový management řeší situace, kdy riziko nastane a je nutné se s ním vypořádat.<sup>12</sup>

Krize mohou mít následující charakter:

- osobní krize,
- krize sociální a společenské,
- krize v důsledku živelných pohrom a havárií,
- ekonomické krize.

<sup>11</sup> PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 18

<sup>12</sup> ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení podniku*, str. 11.

Se všemi těmito krizemi souvisí určitá rizika. Sociální a společenské krize mohou být výsledkem politické a vojenské moci a jejich důsledkem je mezinárodní terorismus, praní peněz a kulturní a náboženské rozpory. To vše se může odrážet v ekonomické situaci a následně v podnikatelské činnosti.<sup>13</sup>

Současné ekonomické teorie označují krizí přechod ekonomiky mezi fázemi recese a deprese. V tomto období dochází k poklesu ekonomické aktivity, roste nezaměstnanost a ceny klesají. Tyto makroekonomické krize představují pro podnik riziko, protože vedou ke snížení příjmů podniku, jelikož domácnosti méně nakupují. To vede v podniku k finančním potížím, které se většinou řeší snižováním nákladů, tedy propouštěním zaměstnanců. Jelikož již byla v rámci Evropské unie přijata Evropská bezpečnostní strategie, jsou tyto hrozby již identifikovány a je snaha o jejich snížení. Podniky na našem území, které např. neobchodují ve velké míře se zahraničím a se státy mimo EU, by tato rizika neměla příliš ohrožovat, i když vyloučit je úplně nelze.

Živelné pohromy jsou rizikem, se kterým rozhodně musí počítat každý podnik i člověk jako jedinec. Dnes a denně se setkáváme se zprávami o záplavách, vichřicích, sněhových kalamitách, krupobitích a dalších přírodních katastrofách, které mohou značně ovlivnit chod a existenci podniku.

Havárie vyvolané lidskou činností. Při těchto haváriích se mohou do vzduchu, vody a půdy dostat jedovaté látky. Za havárii může být považován výbuch nebezpečných látek, požáry, pády letadel, autohavárie nákladních automobilů převážejících nebezpečné látky apod.<sup>14</sup>

### **3.7 Analýza rizik a metody hodnocení rizik**

Hodnocení rizik nemůže být chápáno jako technická záležitost. Je to kombinace přírodovědných, technických a humanitních disciplín a využívá aspekty ekonomické, psychologické a někdy i politické. Takže je to záležitost interdisciplinární. Hodnocení rizik poskytuje poznatky, které se dají využít při prevenci nežádoucích událostí, při přípravě na jejich řešení a i při vlastním zásahu, dále se dají využít při vytváření bezpečnostní politiky, při sestavování priorit činností, posuzování alternativ či alokaci zdrojů. Metod pro

---

<sup>13</sup> ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení podniku*, str. 21.

<sup>14</sup> Tamtéž, str. 23.

hodnocení rizik existuje mnoho, a proto je důležité zvolit vhodnou metodu vzhledem k situaci, cíli i kontextu provádění hodnocení.<sup>15</sup>

### 3.7.1 Obecný postup analýzy rizik

Riziko se nevyskytuje izolovaně, ale objevuje se většinou jako kombinace rizik, které mohou pro daný subjekt ve svém dopadu znamenat hrozbu. Vzhledem k množství rizik je nutné určit jejich dopad a pravděpodobnost jejich výskytu. V průběhu analýzy rizik se objevují následující obecné činnosti, které na sebe navazují:

- **Stanovení hranice analýzy rizik** – tato hranice je pomyslná čára, která odděluje aktiva, jež budou součástí analýzy od ostatních aktiv.
- **Identifikace aktiv** – zde se vytvoří soupis aktiv, které leží uvnitř hranice analýzy rizik.
- **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – hodnota aktiv se posuzuje dle velikosti škody způsobené zničením nebo ztrátou aktiva. Nejčastěji se vychází např. z pořizovací ceny nebo výnosu daného aktiva.
- **Identifikace hrozeb** – jak je patrné, v této fázi se identifikují hrozby, které připadají v úvahu. Vytváří se tzv. seznam hrozeb, který může být sestavený na základě zkušeností, průzkumů nebo dle literatury. Pro vytvoření seznamu hrozeb se používají metody jako např. brainstorming, metoda Delphi apod.
- **Analýza hrozeb a zranitelností** – při stanovování hrozby se vychází z faktorů jako je motivace, přístup a nebezpečí a při stanovování zranitelnosti zase z citlivosti a kritičnosti. Protiopatření mohou snížit úroveň hrozby i zranitelnosti.
- **Pravděpodobnost jevu** – to zda jev, který je zkoumán, nastane, nikdy nevíme. Aby mohlo být počítáno s pravděpodobností, musí být určeno, zda je daný jev náhodný nebo ne a zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, nebo zda může být vyloučen.
- **Měření rizika** – výše rizika vyplývá z úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva a samozřejmě z jeho hodnoty. Riziko nelze někdy přesně změřit a určit jeho velikost

---

<sup>15</sup> KOUDELKA, C., VRÁNA, V., *Rizika a jejich analýza*, str. 3-4

většinou spočívá v odhadu. Čím je vyšší pravděpodobnost že k nepříznivé situaci dojde, tím je větší pravděpodobnost odchylky od pozitivního výsledku.<sup>16</sup>

### 3.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí lze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, typem podnikání nebo podnikatelským záměrem. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale lze ji využít i při analýze rizik. Je součástí strategického plánování společnosti, ale také díky ní lze stanovit rizika, jelikož analyzuje slabé stránky a hrozby.

SWOT analýza se skládá ze 4 hlavních částí, kterými jsou silné a slabé stránky potenciální příležitosti a hrozby. Název SWOT analýzy je vytvořen z počátečních písmen anglického názvu každé skupiny, tedy Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Podstata analýzy spočívá v nalezení charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a jejich vzájemném porovnání. Silné a slabé stránky se týkají především organizace, zatímco příležitosti a hrozby přicházejí nejčastěji z okolí podniku, jak je znázorněno na obrázku č. 1. Vzájemným působením faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace.<sup>17</sup>

Výhodou této metody je především rychlost a relativní jednoduchost, takže pro firmu není problém ji vytvořit svépomocí rychle a levně. Mělo by se na ní podílet co nejvíce pracovníků. V případě, že bude na analýze pracovat omezená skupinka lidí, může dojít ke zkreslení a k chybným závěrům. Zdrojem informací tedy budou pracovníci na všech hierarchických úrovních podniku např. dotazníkovým šetřením nebo brainstormingem. Dále se vyhodnotí významnost jednotlivých návrhů.

#### 3.7.2.1 Silné stránky

Každý úspěch je silnou stránkou firmy. Možností je mnoho, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být např. velikost firmy, kvalitní zkušení vedoucí pracovníci, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, výhodné geografické umístění firmy s ohledem na trh a distribuční cesty, účelná organizační struktura, flexibilita firmy, dobré jméno firmy a značky jejich

---

<sup>16</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, str. 102.

<sup>17</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, str. 103



výrobků či služeb, kvalitní výrobek, dostatečná distribuční síť, spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé, dovednosti v umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, kvalitní a rychlý servis, atd.

### **3.7.2.2 Slabé stránky**

Slabé stránky jsou opačným stavem vyjmenovaných silných stránek. Může mezi ně patřit např. nedostatek obchodních dovedností, špatná kvalita surovin, špatné výrobní postupy, nedostatečná výstupní kontrola, nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení, atd.

### **3.7.2.3 Příležitosti**

Příležitosti mohou přinést pro firmu užitek. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Příležitosti přicházejí zvenčí firmy, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.

### **3.7.2.4 Hrozby**

Hrozby představují opět opak příležitostí. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, nepříznivá změna legislativy apod.

Analýza silných a slabých stránek vypovídá tedy o současném stavu firmy, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozborem možného budoucího stavu. Cílem firmy je maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti a eliminovat co nejvíce slabé stránky a možná ohrožení firmy.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> DOMANSKÁ, L., *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*

**Tabulka č. 1 – SWOT analýza**

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>S</b> SILNÉ STRÁNKY strengths	<b>W</b> SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNEJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI opportunities	<b>T</b> HROZBY threats

**Zdroj:** <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

### 3.7.3 Analýza rizik a příčin jejich vzniku

„Analýza rizik a příčin jejich vzniku“ může být následně použita k sestavení mapy rizik. Tato analýza vychází z metod kvality a je odvozena od analýzy vad a příčin jejich vzniku, kdy je pouze místo druhu vady uveden druh rizika.

Níže uvedená tabulka znázorňuje uvedenou metodu. Vypisuje se název činnosti nebo procesu, dále se definuje možné riziko a určí se jeho příčina. K příčinám se stanovuje současný stav a stanoví se úroveň rizika pomocí kategorií (význam, četnost, pravděpodobnost) a k těmto kategoriím se stanovuje škála (např. maximum 10, ideál 0). Následně tam, kde riziko překročí stanovenou hranici, je nutné stanovit návrh opatření včetně odpovědnosti. V tabulce č. 2 je poté uveden konkrétní příklad analýzy.<sup>19</sup>

### **Tabulka č. 2 - Analýza rizik a příčin jejich vzniku:**

<sup>19</sup> PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 19

Proces/ činnost	Možné riziko	Důsledek realizace rizika	Příčina vzniku rizika	Současný stav					Návrh opatření
				Existuje v souč. opatření k zabránění	Význam	Četnost	Pravděpodobnost odhalení	Úroveň rizika	

Zdroj: PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 19

**Tabulka č. 3 - Příklad vyplněné tabulky Analýzy rizik**

Proces/ činnost	Možné riziko	Důsledek Realizace rizika	Příčina vzniku rizika	Současný stav					Návrh opatření
				Existuje v součas. opatření k zabránění	Význam	Četnost	Pravděpodobnost odhalení	Úroveň rizika	
<i>Investiční činnost</i>	<i>Korupce</i>	<i>Vyšší cena práci</i>	<i>Upjatnost rozhodovatelů</i>	<i>Dodrž. zákona</i>	10	5	6	300	<i>Losování členů komise</i>
	<i>Porušení zákona</i>	<i>Pokuta nebo vyšší cena práci</i>	<i>Nezřetelnost</i>	<i>Dodrž. zákona</i>	5	2	4	40	–
			<i>Obcházení zákona z důvodu urychlení atd.</i>	<i>Dodrž. zákona</i>	5	5	4	100	<i>Pokutovat odpovědné pracovníky</i>

Zdroj: PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, str. 20

### 3.7.4 Další metody pro stanovení rizik

Metod pro stanovení rizik existuje mnoho, proto pro účely této práce budou definovány jen některé a to pouze okrajově.

#### Bezpečnostní kontrola

Jedná se o postup hledající rizikové situace a následně se navrhuji opatření na zvýšení bezpečnosti. Tato metoda představuje postup hledání možné nehody nebo provozního problému, který se může objevit. Formálně je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik.

### **Předběžná analýza ohrožení**

Tato metoda se nazývá také kvantifikace zdrojů rizik. Zakládá se na vyhledávání nebezpečných stavů či nouzových situací, jejich příčin a dopadů. Dále se tyto stavy a situace řadí do kategorií dle předem stanovených kritérií.

### **Analýza stromu událostí**

Jedná se o graficko-statistickou metodu. Je to postup, který sleduje průběh procesu od iniciační události přes konstruování události a kdy počítá vždy se dvěma možnostmi – příznivou a nepříznivou. Grafickým výsledkem je rozvětvený graf, který znázorňuje všechny události, které se mohou vyskytnout. Tím jak narůstá počet událostí, výsledný graf se následně podobá rozvětvenému stromu.

### **Analýza lidské spolehlivosti**

Jedná se o postup na posouzení vlivu lidského činitele na výskyt dopadů, jako jsou živelné pohromy, nehody, havárie, útoky apod. Jedná se o systematické posouzení lidského faktoru a lidské chyby. Tato analýza má těsnou vazbu na aktuálně platné pracovní předpisy především z hlediska bezpečnosti práce.<sup>20</sup>

## **3.8 Vztah k riziku**

Jednotlivé vztahy k riziku se dají členit podle toho, jak je jedinec ochotný riziko podstoupit. Averzi k riziku má člověk, který požaduje poměrně vysokou pravděpodobnost možného výsledku riskantní alternativy. Při averzi k riziku bývá preferován jistý výsledek před rizikem se stejným nebo o něco vyšším očekávaným výsledkem. Jde o nejčastější přístup k riziku.

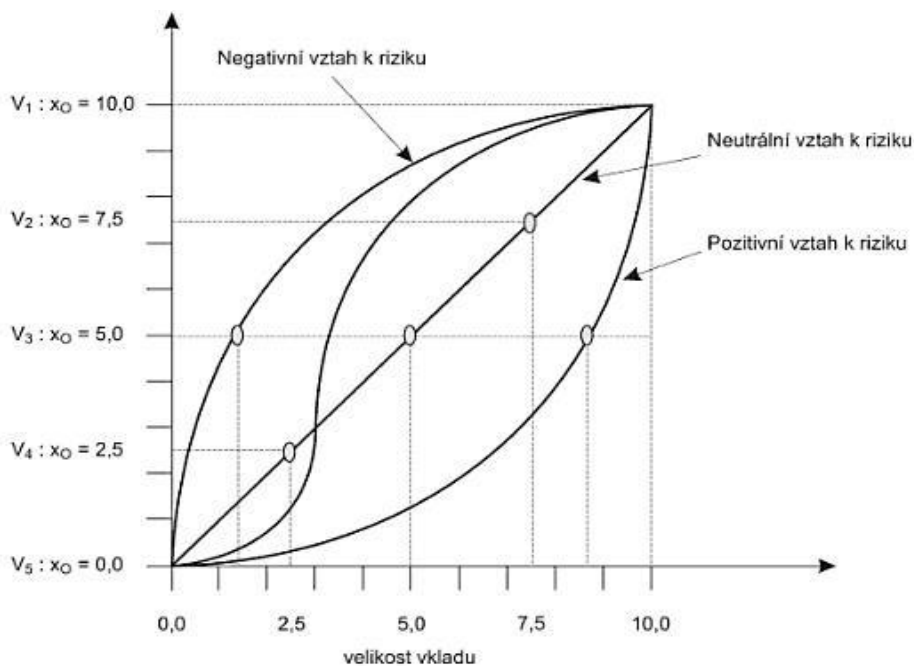
Člověk s pozitivním vztahem k riziku je ochoten podstoupit riziko relativně malé pravděpodobnosti nejvyššího možného výsledku riskantní alternativy. Tento přístup přináší největší zisky, ale také nejvyšší ztráty v případě neúspěchu.

---

<sup>20</sup> PROCHÁZKOVÁ, D., *Metodiky hodnocení rizik*. [online]

Člověk s neutrálním vztahem k riziku je ochotný přijmout vyšší riziko, pokud je kompenzováno adekvátním ziskem. Na grafu č. 1 jsou graficky znázorněny všechny tři vztahy k riziku.<sup>21</sup>

**Graf č. 1 – Vztahy k riziku**



Zdroj: BLAŽEK, L., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňován*, str. 129

<sup>21</sup> BLAŽEK, L., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňován*, str. 129

## 4 Analytická část

V této části bakalářské práce budou analyzována rizika ve vybraném podniku. Jelikož centrum zatím nemá vypracovaný model řízení rizik, bude zpracována SWOT analýza, dále bude sestaven seznam rizik, která budou následně analyzována a hodnocena na základě analýzy rizik, budou navržena opatření a doporučení v oblasti řízení rizik.

### 4.1 Představení společnosti

Pro analýzu rizik byl vybrán subjekt Zábavní a gastronomické centrum. Vzhledem k interním informacím použitým v práci nebude použito přesného názvu podniku. Jedná se o komplex, ve kterém se nachází velká škála služeb. To byl také důvod pro výběr k analýze rizik, jelikož více činností podnikání je pro analýzu zajímavější a pestřejší.

Zábavní a gastronomické centrum (dále jen „centrum“) se nachází v okresním městě s téměř 27 tisíci obyvatel, blízko centra. Součástí centra je pivnice, herna, hotel, restaurace, sportovní a relaxační centrum a diskotékový klub. Centrum zahájilo provoz v roce 2010 a není právnickou osobou, ale vlastníkem je jedna fyzická osoba. Řídící tým je úzký a tudíž pružný, co se týká případných změn a řízení. Centrum spadá s počtem 27 zaměstnanců do podniků malých.

Pivnice může návštěvníkům poskytnout letní terasu, tradiční českou kuchyni a grilované speciality a samozřejmě několik druhů pív. V pivnici je celkem 140 míst k sezení, dva salónky s kapacitou 15 a 25 osob. Prostory bývají využívány k organizování firemních večírků, svateb, rodinných oslav, rautů apod. Dále je zde velkoplošná projekce a tři plazmové TV pro sledování sportovních přenosů.

Herna je zábavní zařízení pro všechny generace. Jde o nevýherní a ne hazardní hry jako např. bowling či kulečník. Dále jsou zde k dispozici poolové stoly, snooker, a karambol a indoor golfový simulátor, šipky, stolní fotbálek, hokej a air hokej. I herna má stejně jako pivnice k dispozici salonky. Jedná se o tři konferenční salonky s kapacitou 20, 40 a 50 osob, které mají různá využití. Herna má kapacitu až 200 osob.

Hotel je přímo součástí centra a hostům tedy v jedné budově nabízí komfortní využití všech jeho částí. Má celkem 25 pokojů a ubytování pro celkem 60 osob. Pokoje

jsou jednolůžkové až čtyřlůžkové a apartmány a také je zde bezbariérový pokoj. Všechny pokoje jsou klimatizovány s kabelovou televizí, minibarem, trezorem, telefonem a wifi.

Restaurace nabízí české a mezinárodní speciality a komplexní gastronomické večírky, akce, svatby, oslavy a catering s obsluhou. V rámci cateringu lze zařídit např. raut, zahradní párty, banket, koktejl, nebo číši vína.

Sportovně relaxační centrum nabízí sportovní vyžití jako je ricochet, stolní tenis, posilovna s kardio zónou a vibračními plošinami a dále aerobní sál, kde se lze účastnit lektorovaných hodin pilates, taebo, step aerobicu, bosu, bodystylingu, fit boxu a jumping. Pro relaxaci slouží finská sauna, bazén, vířivka, solná jeskyně, infra sauna, eukalyptová parní sauna a solárium.

Diskotékový klub pořádá pravidelné akce jako je vystoupení moderátorů Evropy 2 nebo koncerty pro mladé i starší lidi. K obsluze slouží dva bary s širokou nabídkou drinků.

Vzhledem k tomu, že centrum nabízí širokou škálu služeb s gastronomickým, relaxačním, zábavním a sportovním zaměřením a má i ubytovací kapacitu nabízí také tyto komplexní balíčky: aktivní víkend pro ženy, beauty víkend pro ženy, luxusní víkend pro zamilované, relaxační víkend pro muže, relaxační víkend pro ženy, rodinný víkend, sportovní víkend pro muže, víkend pro seniory. Tyto balíčky jsou zaměřené na různé cílové skupiny zákazníků tak, aby uspokojili jejich potřeby co nejlépe.

## **4.2 SWOT analýza centra**

SWOT analýza byla definována v přechozích kapitolách. V této části bude vytvořena SWOT analýza zábavního a gastronomického centra. Tento nástroj pomůže k popisu celkové situace centra. Účelem nebude odhalit jakýkoliv druh příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, ale zaměřit se hlavně na ty strategické. Příležitosti a hrozby vyplývají z okolí podniku a silné a slabé stránky zase z vnitřní podstaty podniku.

### **Silné stránky centra:**

- Kvalita poskytovaných služeb.
- Široké portfolio nabízených služeb.
- Kvalitní a odborný personál.

- Flexibilní řídicí systém (malý řídicí tým, který může rychle reagovat na změny).
- Dobrá pověst firmy (kapacity jsou téměř pořád vyčerpány a zákazníci se vracejí).
- Znalost trhu a konkurence.

#### **Slabé stránky centra:**

- Nedostatečná kapacita pro uspokojení poptávky (pivnice, restaurace a aerobní sál často bývají plné a na některé akce bývají kapacity zaplněny, takže je nutné zákazníky odmítat.
- Úzký řídicí tým může mít problémy s řízením tak širokého spektra služeb.
- Nedostatečná komunikace na všech stupních řízení. Vzhledem k množství personálu (číšníci, trenéři, uklízečky, recepční, pokojské, kuchaři, další pomocný personál, vedoucí jednotlivých útvarů) je složitá, rychlá a přesná komunikace mezi jednotlivými stupni řízení.

#### **Příležitosti:**

- Investice vygenerovaných zisků do zkvalitňování služeb.
- Zvýšení kapacity a tím uspokojení poptávky, která na trhu existuje.
- Expanze do dalších měst (vybudování podobného komplexu na základě získaných zkušeností).
- Zlepšit povědomí o firmě.
- Nabídka komplexních programů pro různé cílové skupiny zákazníků.

#### **Hrozby:**

- Zvýšení cen energií a vstupů (např. potravin a nápojů).
- Hospodářská krize a růst spotřebitelských cen s následkem snížení objemu využívaných služeb (zákazníci budou mít méně prostředků a budou omezovat využívání služeb).
- Nová konkurence na trhu.
- Živelné pohromy či požár (vzhledem k tomu, že jsou všechny části v jedné budově, tak při požáru hrozí zničení více částí).



SWOT analýza může být využita jako nástroj pro stanovení strategie společnosti. Nabízejí se tyto strategie:

- MIN-MIN – minimalizují se slabé stránky a minimalizují se hrozby
- MAX-MAX – maximalizují se silné stránky a maximalizují se příležitosti
- MIN-MAX – minimalizují se slabé stránky a maximalizují se příležitosti
- MAX-MIN – maximalizují se silné stránky a minimalizují se hrozby

V současné době firma využívá převážně strategii MAX-MAX, aby dosáhla dobrého postavení na trhu a získala co nejvíce klientů. Maximalizuje tedy své silné stránky a využívá příležitosti. Snaží se poskytovat kvalitní služby v širokém portfoliu, aby uspokojila co největší spektrum klientů. Vyškolený a odborně kvalifikovaný personál zajišťuje spokojenost klientů a předchází situaci, kdy by klienti služby znovu nevyužili. Spokojení klienti se zároveň starají o dobrou pověst centra a slouží zároveň jako reklama, jelikož mohou přivést další klienty. Vygenerované zisky se částečně investují do zkvalitňování služeb (např. nákup nových strojů do fitness).

### **4.3 Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti**

Na základě SWOT analýzy a řízeného rozhovoru s některými pracovníky byla identifikována následující rizika a rizikové faktory.

#### **4.3.1 Tržní riziko**

Celosvětová hospodářská krize je sice dle ekonomů již za námi, ale riziku vyvolanému změnami v ekonomice bude podnik vystaven neustále. Ekonomické krize mají vliv na cenu vstupů a ty následně na cenu služeb. Vstupy, které využívá centrum, jsou zejména energie (voda, teplo, elektřina, plyn), potraviny, nápoje. Zvýšená cena služeb se může promítnout do snížení poptávky po službách. Tyto změny se spíše projevují ve větší míře ve výrobních podnicích, ve službách, které nabízí centrum, by nemusely být následky krize tak značné. To ovšem toto riziko nevyklučuje a je nutné si ho uvědomovat.

Konkurence na trhu představuje další tržní riziko. Konkurence v okolí ve službách, které centrum poskytuje je značná. Např. restaurací ve městě je kolem 35, fitness center 5, disko klubů 5, ubytovacích zařízení 20. Když vezmeme v úvahu všechny restaurace,

pizzerie, hospody, bary a pivnice nachází se jich ve městě přes 60. Konkurence je tedy vysoká, ale jen málo podniků v okolí poskytuje všechny služby v rámci jednoho komplexu. Což je velká konkurenční výhoda. Ubytování v centru se také liší od ostatních svým luxusem a cenou. Jedná se spíše o luxusní ubytování, kde se ceny pokojů pohybují od 1000,- do 2.500,- Kč za noc. Ostatní služby však nejsou svázány s ubytováním, proto je může využívat široká škála klientů.

#### **4.3.2 Legislativní rizika**

Z legislativy vycházejí určité normy, kterými se musí podnik řídit. Z hlediska poskytovaných služeb se centra týkají zejména hygienické normy, jelikož je provozováno stravovací zařízení a také bazén, vířivka, sauna a ubytování.

Jelikož jsou tato rizika spojená s legislativní úpravou podnikání, patří sem zákony o příjmových daních, majetkových daních, DPH, odepisování. Tyto normy se promítnou v nákladech centra, které mohou ovlivnit fungování společnosti. V případě zvýšení DPH se zvýší i ceny vstupů a energií a to bude mít vliv na konečnou cenu služeb.

V souvislosti s touto oblastí je nutné sledovat legislativní změny a dbát na dodržování norem.

#### **4.3.3 Provozní riziko**

Vzhledem k širokému spektru služeb vznikají při práci zaměstnanců a pohybu klientů provozní rizika, která jsou spojená s běžným chodem a činnostmi centra. Zejména se může jednat o pracovní úrazy zaměstnanců. Nejčastější případy řezná poranění v provozovně restaurace, uklouznutí v prostorách u bazénu apod. Drobné úrazy se v provozu centra stávají, ale úraz s následkem smrti (tak jak tomu může být např. ve výrobních podnicích, kde se pracuje s velkými stroji) je rizikem nepravděpodobným.

#### **4.3.4 Dodavatelská rizika**

Dodavatelé figurují zejména v částech centra, které se zabývají poskytováním stravování a nápojů, takže pivnice, restaurace. Zde figurují dodavatelé nápojů a čerstvých potravin. Riziko vzniká při zpožděném termínu dodání, dále ve špatné kvalitě dodaného zboží (např. špatné maso, nahnílá zelenina apod.), dodáním menšího množství, nebo změnou cen potravin od dodavatele. V případě herny a diskotékového klubu, hrají

dodavatelé alkoholických a nealkoholických nápojů také podobnou roli, jako v přechodném případě s tím rozdílem, že zde vyhledávají klienti spíše zábavu a proto jsou spíše ochotni např. v situaci, kdy není k dispozici jeden druh nápoje, nahradit jej jiným. Ale v případě, že v restauraci budou podávány pokrmy z nekvalitních surovin, nebo již v 11h nebude denní menu, může se stát, že nespokojený klient se již nevrátí. Co se týká fitness a hotelu, zde není centrum v takové míře ohroženo nespolehlivým dodavatelem, jelikož pro poskytování služeb klientům nejsou dodávky stěžejní.

V případě nespokojenosti s dodávkami lze vyhledat nového dodavatele nebo plánováním zásob.

#### **4.3.5 Personální rizika**

V této skupině byla identifikována zejména následující rizika

- Stávka zaměstnanců následkem mzdových požadavků. Pravděpodobnost vzniku této situace je velmi malá, centrum se s tímto rizikem zatím nesetkalo.
- Selhání zaměstnanců při práci (nedostatečná kvalifikace). Toto riziko se snaží centrum snižovat zejména školením zaměstnanců a nabíráním kvalifikovaných zaměstnanců. Dopadem takového rizika by mohla být ztráta klientů a následné snížení zisků.
- Riziko propouštění zaměstnanců. K takové situaci by mohlo dojít v případě hospodářské krize. Riziko propouštění zaměstnanců reálně existuje a není zanedbatelné.

#### **4.3.6 Riziko mimořádné události**

Mezi mimořádné události patří například přírodní katastrofy. V této oblasti jsou sice mírné přírodní podmínky, to ale nevylučuje jejich nepříznivé působení. Centrum není umístěno v záplavové oblasti, takže povodně zde nehrozí. Jsou zde ale další přírodní rizika, která nejsou zanedbatelná, jako je například krupobití, vichřice, bouře, horka apod. Patří sem zde ale i například epidemie chřipky apod. Při takové epidemii, by lidé nejspíše služby centra nevyužívali v tak hojně míře jako obvykle a mohlo by se to podepsat na ziscích centra.

Mezi rizika mimořádné události patří také požáry, které mohou vzniknout buď z přírodních příčin (např. sucha a horka), nebo také vinou jedince (např. špatné zacházení s elektronickým přístrojem, kouření v prostorech apod.), nebo se také může požár rozšířit z okolních domů, jelikož centrum leží v zastavěné části města a okolní budovy jsou přilehlé.

Tato rizika nelze předvídat, ale jsou to bezesporu rizika reálná. O to víc mohou centrum zasáhnout, jelikož všechny jeho části jsou v jedné budově, tudíž by byl dopad pravděpodobně na všechny jeho části. Snížit toto riziko se dá např. protipožárními opatřeními nebo zmírnit následky pojištěním majetku proti mimořádným událostem.

#### **4.3.7 Finanční a investiční rizika**

Vzhledem k tomu, že centrum je relativně nové a bylo otevřeno před 4 lety, není zatím potřeba investovat do obnovy či rekonstrukce. Volné peněžní prostředky jsou převážně investovány do nových podnikatelských aktivit a rozšiřování stávajícího podnikání. V současné době dochází k velké investici do rekonstrukce nedalekého zámku, kde bude vybudováno wellness centrum a hotel. Investice do nemovitostí nejsou tak rizikové jako jiné investiční akce, je zde však stále riziko, že bude zvoleno např. špatné místo pro další podnikatelské aktivity a nebudou tak výnosné jak se předpokládalo. S růstem rizika, ale roste také investice a v případě, že rozšíření podnikání na další wellness centrum a hotel bude úspěšné, naopak to sníží riziko neúspěchu, jelikož dojde k jeho diverzifikaci.

Při investici do dalšího podnikání a rozšiřování je nutné brát zřetel na zapojení vlastních a cizích zdrojů a hospodaření s nimi. Při posuzování finančních a investičních rizik hraje důležitou roli finanční analýza. Poměrové ukazatele jako je rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost, mohou dát obraz o finančním zdraví podniku. Rentabilita hodnotí ziskovost a vypovídá o tom, kolik vložený kapitál vygeneroval zisku. Likvidita udává schopnost splácení závazků. Aktivita vypovídá o vázanost finančních prostředků v aktivech. A ukazatel zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku. Vzhledem k rozsahu práce a toho, že se nepodařilo získat data z výkazů zisků a ztrát a rozvahy, nebude v rámci práce prováděna finanční analýza a finanční a investiční rizika budou pouze odhadnuta na základě dostupných informací.

#### **4.3.8 Rizika spojená s prací se zákazníkem**

Při poskytování služeb je práce se zákazníkem stěžejní. V téměř každé činnosti centra dochází k přímému styku se zákazníkem. Proto centrum dbá na kvalifikaci zaměstnanců a zejména na jejich pro klientský přístup. Prvním článkem kontaktu s klienty bývá prezentace firmy v prospektech či na internetových stránkách, kde si klienti jako první zjišťují informace. Zde může vzniknout riziko špatného pochopení sdělení. Proto je nutné tyto materiály aktualizovat a kontrolovat. Pracovníci na recepcích a obsluhující zaměstnanci jsou druhým článkem kontaktu s klienty. V neposlední řadě přicházejí do styku s klienty trenéři a instruktoři. Ve všech těchto vztazích dochází ke vzájemné interakci a mohou zde nastat konflikty.

Všichni pracovníci jsou školeni ohledně přístupu k zákazníkům a bývají prováděny kontroly jejich činnosti. Klienti dále mohou své negativní zkušenosti se zaměstnanci centra uvést do knihy přání a stížností. V případě odhalení nedostatků bývají zaměstnanci znovu proškoleni a v případě opakujících se negativních jevů chování hrozí finanční postih nebo jiné kázeňské potrestání.

#### **4.3.9 Ostatní rizika**

Mezi ostatní rizika může patřit např. riziko nových technologií, projektová rizika, a další rizika spojená s inovací. Vzhledem k povaze centra a k tomu, že vzniklo teprve nedávno, nejsou v nejbližší době inovace ani nové technologie aktuální. Mezi ostatní rizika lze zařadit i krádeže a ničení majetku např. vandaly.

### **4.4 Registr rizik**

V rámci analýzy rizik je sestaven tzv. registr rizik. Do něho jsou zapsána všechna identifikovaná rizika, aby se s nimi dalo dále pracovat. Tento registr rizik může být v budoucnu v centru použit ke kontrole a přehodnocení rizik. Existuje mnoho programů a aplikací, které jsou za úplaty nabízeny. V případě takového malého podniku lze však registr rizik sestavit svépomocí.

Pro sestavení registru rizik se musí stanovit pravděpodobnost výskytu ohrožení (P), závažnost dopadu (Z), frekvence možnosti výskytu (jak často je prováděna činnost, při

kteřé mŕže ohroŕení nastat) (F). Následně se použije vzorce pro výpočet výsledné míry rizika  $R = P \times Z \times F$ .

Pro stanovení jednotlivých veličin jsou použity následující tabulky:

**Tabulka č. 4 - Pravděpodobnost výskytu (P)**

Slovní vyjádření	Hodnota (P)
Nepravděpodobný (ŕádný zaznamenaný pŕíklad výskytu během fungování centra)	1
Moŕný (známý pŕíklad, ale ještě bez výskytu)	2
Pravděpodobný (jiŕ zaznamenaný pŕíklad)	3
Velmi pravděpodobný (několikrát opakovaný)	4
Opakovaný (často opakovaný)	5

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 5 - Závaŕnost dopadu (Z)**

Slovní vyjádření	Hodnota (Z)
Zanedbatelná (zranění bez nutnosti ošetření lékařem, nebo finanční škoda do 1.000 Kč)	1
Lehká (zranění s ošetřením lékaře bez následků, nebo finanční škoda do 10.000 Kč)	2
Vážná (zranění s ošetřením lékaře bez následků, nebo finanční škoda do 100.000 Kč)	3
Těžká (těžké zranění s následky, invalidita, nebo finanční škoda do 1 mil. Kč)	4
Kritická (smrt, škoda vyšší než 1 mil. Kč)	5

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 6** - Frekvence možnosti výskytu (F)

<b>Slovní vyjádření</b>	<b>Hodnota (F)</b>
Méně než 1 x ročně (zanedbatelný vliv)	1
1 x až 2x za rok (malý vliv)	2
1 x za měsíc (větší vliv)	3
2- 4 x za měsíc (významný vliv)	4
Několikrát týdně (velmi významný)	5

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 7**- Výsledné riziko (R)

<b>Výsledné riziko ve slovním vyjádření</b>	<b>Hodnota (R)</b>
Zanedbatelné riziko	1 – 3
Přijatelné riziko	4 – 10
Mírné riziko	11 – 50
Nežádoucí riziko	51 – 100
Nepřijatelné riziko	101 – 125

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytvořený registr rizik pro centrum (Příloha č. 1) je přehledně zpracovaným seznamem, kde je patrný zdroj rizika, identifikace nebezpečí, bezpečnostní opatření, která již existují a dále výše definované veličiny a výsledný výpočet míry rizika.

Zeleně jsou v registru rizik zvýrazněná rizika první a druhé kategorie, tedy zanedbatelná a přijatelná rizika s  $R \leq 10$ . Jedná se o rizika, pro která není nutné přijímat opatření, nebo jsou dostačující stávající opatření. Oranžově jsou zvýrazněna rizika třetí kategorie, tedy mírná. Jedná se o rizika, u kterých je vhodné přijmout další opatření a je nutné rizika sledovat. V těchto případech platí tento vztah  $11 \leq R \leq 50$ .

Pro nežádoucí rizika s hodnotou R od 51 do 100 by bylo nutné přijmout opatření pro snížení rizika. Dále pro nepřijatelná rizika s R mezi 101 – 125 by bylo nutné zakázat

činnost, která je zdrojem rizika a zredukovat riziko na přijatelnou hranici. Nežádoucí a nepřijatelná rizika nebyla v centru identifikována.

## 5 Varianty zvládnání identifikovaných rizik a doporučení

Jelikož pro identifikovaná zanedbatelná a přijatelná rizika není nutné navrhovat další opatření, bude dále brán zřetel na rizika mírná, která byla odhalena a dle jejich charakteru budou navržena další vhodná opatření. Variant zvládnání rizik existuje mnoho, a proto je důležité brát zřetel na charakter rizik. Z hlavního registru rizik byla vyjmuta mírná rizika, kdy bylo vypočítáno R menší než 50 a zároveň větší než 10. Tato rizika byla seřazena do Tabulky č. 8 od rizika s nejnižší hodnotou R po nejvyšší. V dalších podkapitolách budou navrženy varianty zvládnání těchto rizik.

**Tabulka č. 8 – Mírná rizika**

Mírná rizika						
Zdroj rizika	Identifikace nebezpečí	Bezpečnostní opatření	Vyhodnocení rizika			
			P	Z	F	R
Povrchy - schody, prostory sprch, šaten a bazénu	úrazy osob	protiskluzové podlahy, pravidelný úklid a vytírání mokrých ploch	3	1	5	15
Konkurence na trhu	ztráta klienta, snížení tržeb	strategie odlišení, snaha poskytovat lepší a kvalitnější služby než konkurence, poskytování komplexních služeb (vše v jednom místě), balíčky služeb pro klienty (víkendy pro ženy, víkendy pro seniory atd.)	3	3	2	18
Elektronické zařízení a přístroje	možnost vzniku požáru, úrazu zaměstnanců zasažením elektrickým proudem	školení zaměstnanců, odborné připojování a servis zařízení a přístrojů, ochrana nebezpečných částí	2	2	5	20
Pracovní postupy (nedostatečná dokumentace)	nehoda, mimořádná událost	vnitřní směrnice, dokumentace a návody k zařízením a strojům a jejich dostupnost pro zaměstnance	2	2	5	20
Koordinace práce zaměstnanců	absence zaměstnanců, neuspokojení požadavků klientů	stanovení pracovních směn dopředu, existence záskoku v případě nepředvídané absence zaměstnanců	4	1	5	20
Koordinace dodavatelů	výpadek dodávky surovin a zboží	sestavení plánu dodávek, zajištění náhradních dodávek v případě nedodání	3	2	4	24
Vandalismus	poškození majetku, rozbití oken, zničení fasády domu apod.	pojištění majetku	3	4	2	24
Běžná činnost zaměstnanců	pracovní úrazy, poškození majetku nevhodným zacházením	školení zaměstnanců, kontrola přístrojů	3	2	5	30



Nespokojenost zaměstnanců	stávky zaměstnanců, odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci	motivace zaměstnanců, dobré finanční ohodnocení za kvalitní a odbornou práci	2	3	5	30
Práce se zákazníkem	ztráta zákazníka, špatná reklama, finanční náklady na odškodnění	pro klientský přístup, postup řešení stížností a jejich náprava, kontrola zaměstnanců a jejich vystupování	3	2	5	30
Nedostatečná kvalifikace	pracovní úraz, ztráta klientů, nehoda	vstupní školení zaměstnanců, školení BOZP, organizační předpisy, výběr kvalifikovaných pracovníků.	3	2	5	30
Odcizení majetku	krádeže a loupeže	pojištění majetku, ochrana majetku (hlídač objektu), kamerový systém, alarm v objektu	2	4	5	40

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1 Akceptace rizika

U prvních dvou rizik se vzhledem k nízké hodnotě R navrhuje rizika akceptovat. Jsou zde již použity všechny možné způsoby opatření. Co se týká podlah a kluzkých povrchů, je zde protiskluzová dlažba a v prostorech šate, sprch, bazénu a vířivek je prováděn monitoring a případný úklid mokrých ploch. Konkurenci na trhu se snaží centrum eliminovat také již dostatečnými prostředky. Odlišuje se komplexností svých nabízených služeb.

### 5.2 Nové technické a bezpečnostní řešení

Zdrojem rizika mohou být elektronické zařízení a přístroje. Zde již existují opatření v podobě školení zaměstnanců, připojování a servisu zařízení a přístrojů odbornou firmou. Dalšími opatřeními do budoucna může být postupné nahrazování zařízení a strojů novými bezpečnějšími zařízeními. Jelikož technologie jdou stále dopředu, je pravděpodobné, že takové zařízení a stroje se na trhu objeví. S tímto opatřením je však uvažováno do budoucna, jelikož centrum je poměrně nové a nebylo by ekonomické kvůli mírnému snížení rizika investovat do nových technologií. V současné době tedy bude toto riziko akceptováno s tím, že při nákupu nových zařízení a strojů bude brán zřetel na jejich bezpečnost.

Také riziko vandalizmu a odcizení majetku lze snížit novým bezpečnostním opatřením. Zde by se dal posílit kamerový systém. Další možností by bylo např. zaměstnat nočního hlídače, ale vzhledem k tomu, že je již v komplexu zabudovaný alarm, který je na

noc zapínán a vzhledem, k tomu, že je komplex v centru města, není shledána tato možnost jako nutná.

### **5.3 Pojištění**

Co se týká již zmiňovaného vandalismu a krádeže, existuje další možnost snížení rizika a to je přenos rizika na pojišťovnu. Pojištění je častým a běžným druhem přenosu rizika. Na pojišťovnu se přenášení negativní důsledky rizika a ta dále v případě, že se negativní událost stane, kryje škody a ztráty. Pojistit se dá například i riziko spojené s investováním, především jsou ale využívána majetková pojištění. Dále se doporučuje pojištění odpovědnosti za způsobené škody třetím osobám a pojištění zaměstnanců.

Pojištění je navrhované tedy pro rizika: práce se zákazníkem, nedostatečná kvalifikace a pro běžnou činnost zaměstnanců. Pro tyto rizika kromě pojištění lze navrhnout také opatření jako je školení či výcvik zaměstnanců a úprava směrnic viz (další podkapitola)

### **5.3 Školení či výcvik zaměstnanců a úprava směrnic a pravidel**

Kromě výše zmíněných rizik lze pomocí školení a úpravy směrnic řešit i riziko vzniklé z pracovních postupů a koordinace práce zaměstnanců. Vytvořením jasnějších směrnic a např. lepší dostupností těchto směrnic pro zaměstnance a jejich školení ohledně těchto postupů může riziko snížit. Absence zaměstnance může mít za následek např. v situaci, kdy nedorazí instruktor hromadného cvičení, ztrátu klientů, nespokojených s tím, že se cvičení nekonalo a ztrátu výnosů z této hodiny v řádu 1.000 Kč. Jako vhodné opatření by tedy mohl být postih zaměstnance náhradou ušlého zisku, nebo zaměstnání na např. dohodu o provedení práce náhradní instruktory, kteří v případě absence mohou cvičení přebrat.

Dále se doporučuje zavedení propracovaného plánu kontrol a monitoringu zaměstnanců a jejich činností. Jelikož se v centru nachází počet zaměstnanců a instruktorů, kteří se často střídají a jejich činnost je zaměřena např. jen jedním směrem, je nutné kontrolovat jejich pracovní postupy a také jejich jednání s klienty, jelikož to je v poskytování služeb základem.

## **5.4 Vytvoření finančních rezerv**

Identifikovaným zdrojem rizika byly také legislativní normy a ekonomické a hospodářské krize. V těchto oblastech zatím nejsou v současné době navržena a zaznamenána opatření. Jako vhodný návrh opatření pro tyto situace je vytvoření finančních rezerv, ze kterých je možné krýt případné náklady nebo pokuty spojené se zvýšením daní, nedodržením norem, zvýšením nákladů a snížením tržeb. Finanční rezerva by měla být odhadnuta dle finanční analýzy.

Případné finanční ztráty mohou být kryty i např. krátkodobým překlenovacím úvěrem, ale s tím jsou opět spojené finanční náklady a proto je dobré v podniku vytvořit vlastní rezervu, kterou lze využít i např. při menší nepředvídané mimořádné situaci, jako ne třeba rozbití drobného zařízení a vybavení, nebo poškození strojů a přístrojů.

## **5.5 Další doporučení**

Dále se doporučuje udělat podrobný průzkum trhu dodavatelů, jelikož existují možnosti snížení nákladů nebo zkvalitnění dodávaných surovin. Toto doporučení se týká zejména restaurace a pivnice. Také by se zde měl vypracovat plán náhradních dodavatelů v případě výpadku dodávky.

Vedoucí tým by měl v souvztáhnosti se zaměstnanci posuzovat identifikovaná rizika a všechny hrozby a aktiva, na která hrozby působí alespoň jednou ročně. Dále je dobré identifikovat další potenciální rizika. K počáteční kontrole postačí vytvořený registr rizik (příloha č. 1), který může být dále rozšiřován a aktualizován. Zanedbatelná a přijatelná rizika lze akceptovat, ale u mírných rizik je zapotřebí je sledovat, aby se nevyvinuly v rizika nežádoucí. Také se doporučuje kontrolovat, zda jsou opatření dodržována a zda jsou účinná.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systematická a nesystematická rizika ve vybraném podniku. Tato rizika popsat a kvalifikovat a navrhnout opatření na snížení rizik nebo dopadu těchto rizik. Pro dosažení tohoto cíle bylo nutné uceleně zpracovat, utřídit a analyzovat poznatky týkající se tématu systematických a nesystematických rizik, dále tyto rizika charakterizovat a to vše pomocí práce s již publikovanými odbornými texty a studii.

Pomocí řízených rozhovorů s některými zaměstnanci a získaných informací se podařilo popsat situaci v centru. Pomocí SWOT analýzy byly sestaveny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku a dále pak mohla být identifikována rizika a sestaven registr rizik, který může být užitečným podkladem pro budoucí pozorování a řízení rizik v podniku.

Centrum zahájilo svoji činnost v roce 2010 a proto je v oblasti jím poskytovaných služeb poměrně novým a moderním zařízením. I když se na trhu nachází konkurence, téměř žádný podnik v okolí nemůže nabídnout tak komplexní služby jako centrum. Centrum využívá zejména strategie MAX-MAX, kdy se snaží dosáhnout dobrého postavení na trhu a získat co největší množství spokojených klientů. Dbá zejména na vyškolený a odborně kvalifikovaný personál. Spokojení klienti se zároveň starají o dobrou pověst centra a slouží zároveň jako reklama, jelikož mohou přivést další klienty.

Bylo identifikováno tržní riziko, mezi které patří ekonomická nebo hospodářská krize a toto riziko se řadí mezi systematické, jelikož postihuje všechny subjekty na daném území či v odvětví. Zvýšené ceny vstupů mohou mít nepříznivý vliv na cenu poskytovaných služeb a následně na ztrátu klientů nebo snížení tržeb. Dalším rizikem je konkurence na trhu, která existuje, ale většinou v podobě samostatných podniků (restaurací, pivnic, fitness) nikoliv v podobě podobného centra, které by poskytovalo tak komplexní služby, což je velká konkurenční výhoda. Legislativní rizika zahrnující zejména hygienické normy, daně z majetku a z přidané hodnoty či z příjmu, se mohou promítnout zejména do nákladů centra a následného zvýšení cen a snížení tržeb. V souvislosti s touto oblastí je nutné sledovat legislativní změny a dbát na dodržování norem.

Dále byla identifikována a analyzována provozní rizika, dodavatelská rizika, personální rizika a rizika mimořádných událostí finanční a investiční rizika, rizika spojená s prací se zákazníky a ostatní rizika jako je krádež či vandalismus. Žádné z těchto rizik by se nemělo podceňovat a měla by se důkladně sledovat.

V dalším kroku praktické části byl sestaven registr rizik, kde jsou zapsány zdroje rizika a identifikována nebezpečí a dále byla stanovena pravděpodobnost výskytu ohrožení (P), závažnost dopadu (Z) a frekvence možnosti výskytu (jak často je prováděna činnost, při které může ohrožení nastat) (F). Následně byl pomocí vzorce  $R = P \times Z \times F$  zjištěna výsledná míra rizika. Dále bylo rozhodnuto, že pro zanedbatelná a přijatelná rizika nebude použito dalších opatření, ale budou akceptována. Pro mírná rizika byly dále navrženy varianty zvládnání těchto rizik a další doporučení. Nežádoucí a nepřijatelná rizika nebyla v centru identifikována.

Jako varianty zvládnání identifikovaných rizik byla navržena např. akceptace rizika, kdy v případě, že riziko není velké lze se smířit s faktem, že může nastat, ale jelikož pravděpodobnost je malá, nepřijímají se žádná další opatření. Dalším způsobem zvládnání rizika je pořízení nové technologie nebo bezpečnostních řešení pro snížení rizika úrazu zaměstnanců a klientů a zvýšení bezpečnostních opatření, které zabrání krádežím a vandalismu. Pojištění majetku a odpovědnosti za škody může zase eliminovat negativní důsledky rizika a v případě, že nežádoucí situace nastane, se riziko tzv. přenáší na pojišťovnu. Pro snížení rizik vycházejících z práce zaměstnanců se dá využít školení a výcvik nebo úprava směrnic. Vytváření finančních rezerv může zmírnit následky legislativních rizik a ekonomických a hospodářských krizí.

Centru bylo dále doporučeno udělat podrobný průzkum trhu dodavatelů a posuzovat identifikovaná rizika a všechny hrozby a aktiva, na která hrozby působí alespoň jednou ročně. K dalším postupům řízení rizik v centru lze využít vytvořený registr rizik.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literatura:

- [1] ADAMEC. V., KROČOVÁ. Š., ŠENOVSKÝ. M., ŠENOVSKÝ. P., *Metodika managementu rizik pro potřeby ochrany kritické infrastruktury*, Ostrava: VŠB, 2008, 27 str., ISBN: 978-80-7385-052-4.
- [2] ARMSTRONG, M., *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 12th ed., ISBN 07-494-6551-4
- [3] BLAŽEK, L., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: GRADA Publishing, 2011, 200 str., 1. vydání, ISBN: 978-80-247-3275-6.
- [4] BRČÁK, J., SEKERKA, B., *Mikroekonomie*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 261 str., ISBN: 978-80-7380-280-6.
- [5] FOTR, J., SOUČEK. I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: GRADA Publishing, 2005, 356 str., 1. vydání, ISBN: 80-247-0939-2
- [6] GLADIŠ, D., *Naučte se investovat*, Praha: GRANADA, 2004, 156 str., 1. vydání, ISBN: 80-247-0709-8
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, Praha: VŠE . Oeconomica, 2005, ISBN: 80-245-0902-4.
- [8] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ. V., *Management rizik projektů*, Praha: GRADA Publishing, 2011, 584 str., 1. vydání, ISBN: 978-80-247-3221-3.
- [9] MOZGA, J., VÍTEK, M., *Řízení projektu a řízení rizika*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, 268 str., 1. Vydání, ISBN: 80-7041-481-2.
- [10] PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. a kol., *Řízení rizik a financí*, Vsetín: MEPCO, 2007, 85 str., 1. vydání, ISBN: 978-80-903960-0-5.
- [11] ROUBINI. N., MIHM. S., *Krizová ekonomie – Budoucnost finančnictví v kostce*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011, 296 str., 1. vydání, ISBN: 978-80-247-4102-4.
- [12] SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 4. Vydání, 2013, 488 str., ISBN: 978-80-247-4644-9.

[13] ZUZÁK. R., KÖNIGOVÁ. M., *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 2. vydání, 256 str., ISBN: 978-80-247-3156-8.

### **Elektronické zdroje:**

[14] DOMANSKÁ, L., *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. www.podnikatel.cz, [online], 2008, [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

[15] DŘEVOJÁNKOVÁ, S., *Rizika a jejich řízení v malé a střední firmě*. Olomouc: Univerzita Palackého, Katedra aplikované ekonomice, 2009, Magisterská diplomová práce, [online] Dostupné z: <http://theses.cz/id/7nrzis/66581-140721791.pdf>

[16] KOUDELKA, C., VRÁNA, V., *Rizika a jejich analýza*, Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2006, [online], [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://feil.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>

[17] PROCHÁZKOVÁ, D., *Metodiky hodnocení rizik*. [online], Zdroj: 112, č. 3, 2004. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/citarna/clanky/rizeni\\_bozp/hodnoceni\\_rizik040331.html](http://www.bozpinfo.cz/citarna/clanky/rizeni_bozp/hodnoceni_rizik040331.html)

## **8 Seznam tabulek**

<b>Tabulka č. 1 – SWOT analýz.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabulka č. 2 - Analýza rizik a příčin jejich vzniku.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabulka č. 3 - Příklad vyplněné tabulky Analýzy rizik.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabulka č. 4 - Pravděpodobnost výskytu (P).....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka č. 5 - Závažnost dopadu (Z).....</b>	<b>38</b>
<b>Tabulka č. 6 - Frekvence možnosti výskytu (F).....</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka č. 7- Výsledné riziko (R).....</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka č. 8 – Mírná rizika.....</b>	<b>40</b>



## **9 Seznam grafů**

<b>Graf č. 1 – Vztahy k riziku.....</b>	<b>29</b>
---	-----------

## **10 Seznam příloh**

<b>Příloha č. 1 – Registr rizik.....</b>	<b>51</b>
--	-----------

Příloha č. 1 - Registr rizik centra

Registr rizik							
č.	Zdroj rizika	Identifikace nebezpečí	Bezpečnostní opatření	Vyhodnocení rizika			
				P	Z	F	R
1	Nedostatečná kvalifikace	pracovní úraz, ztráta klientů, nehoda	vstupní školení zaměstnanců, školení BOZP, organizační předpisy, výběr kvalifikovaných pracovníků.	3	2	5	30
2	Pracovní postupy (nedostatečná dokumentace)	nehoda, mimořádná událost	vnitřní směrnice, dokumentace a návody k zařízením a strojům a jejich dostupnost pro zaměstnance	2	2	5	20
3	Koordinace práce zaměstnanců	absence zaměstnanců, neuspokojení požadavků klientů	stanovení pracovních směn dopředu, existence záskoku v případě nepředvídané absence zaměstnanců	4	1	5	20
4	Koordinace dodavatelů	výpadek dodávky surovin a zboží	sestavení plánu dodávek, zajištění náhradních dodávek v případě nedodání	3	2	4	24
5	Havárie, mimořádná událost	pracovní úraz, poškození zdraví a majetku	systém ohlašování mimořádných událostí, školení zaměstnanců o chování v mimořádných situacích	2	3	1	6
6	Zajištění první pomoci	úrazy osob a špatné zvládnutí této situace, neposkytnutí správné a včasné první pomoci	dostupné prostředky k poskytnutí první pomoci, školení zaměstnanců o poskytování první pomoci, možnosti rychlého přivolání zdravotní pomoci	2	2	1	4
7	Elektronické zařízení a přístroje	možnost vzniku požáru, úrazu zaměstnanců zasažením elektrickým proudem	školení zaměstnanců, odborné připojování a servis zařízení a přístrojů, ochrana nebezpečných částí	2	2	5	20
8	Povrchy - schody, prostory sprch, šaten a bazénu	úrazy osob	protiskluzové podlahy, pravidelný úklid a vytírání mokrych ploch	3	1	5	15
9	Cvičební stroje a trenažery, bazén s vířivkou	úrazy osob	kvalifikovaní pracovníci obeznámeni se správným používáním cvičebních strojů a trenažerů, kamerový systém napojený na recepci a kontrolovaný zaměstnancem (v případě nehody rychlý zásah první pomoci)	2	1	5	10

10	Chování zaměstnanců	ztráta klienta, negativní reklama	kvalifikace zaměstnanců, školení zaměstnanců, sankce zaměstnanců za kázeňské přestupky, pravidelné kontroly práce zaměstnanců	2	1	5	10
11	Hospodářská nebo ekonomická krize	zvýšení cen vstupů a následné zdražení služeb	nejsou zatím zaznamenána žádná opatření	2	3	1	6
12	Konkurence na trhu	ztráta klienta, snížení tržeb	strategie odlišení, snaha poskytovat lepší a kvalitnější služby než konkurence, poskytování komplexních služeb (vše v jednom místě), balíčky služeb pro klienty (víkendy pro ženy, víkendy pro seniory atd.)	3	3	2	18
13	Hygienické normy	náklady na dodržování norem, pokuty za nedodržení	sledování norem, hlídání jejich dodržování (pravidelné kontroly)	2	3	1	6
14	Legislativní normy	zvýšení daní (např. z nemovitosti, DPH), změna odepisování majetku, zvýšení nákladů a menší tržby	nejsou zatím zaznamenána žádná opatření	2	3	1	6
15	Běžná činnost zaměstnanců	pracovní úrazy, poškození majetku nevhodným zacházením	školení zaměstnanců, kontrola přístrojů	3	2	5	30
16	Nespokojenost zaměstnanců	stávky zaměstnanců, odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci	motivace zaměstnanců, dobré finanční ohodnocení za kvalitní a odbornou práci	2	3	5	30
17	Propouštění zaměstnanců	hospodářská krize, nutnost snižovat provozní náklady	nejsou zatím zaznamenána žádná opatření	2	2	1	4
18	Přírodní mimořádné události	poškození majetku požárem, vytopením suterénu z přívalových dešťů, poškození střechy a oken při vichřicích a krupobitích apod.	pojištění majetku, protipožární ochrana	1	4	1	4
19	Vandalismus	poškození majetku, rozbití oken, zničení fasády domu apod.	pojištění majetku	3	4	2	24
20	Odcizení majetku	krádeže a loupeže	pojištění majetku, ochrana majetku (hlídač objektu), kamerový systém, alarm v objektu	2	4	5	40
21	Špatné investice	finanční ztráta, zadlužení	promyšlené investování, diverzifikace rizik (investice do více projektů)	2	4	1	8
22	Práce se zákazníkem	ztráta zákazníka, špatná reklama, finanční náklady na odškodnění	pro klientský přístup, postup řešení stížností a jejich náprava, kontrola zaměstnanců a jejich vystupování	3	2	5	30

Zdroj: Vlastní zpracování