



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

## ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

RISK MANAGEMENT OF A BUSINESS ENTITY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ján Žiak

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Student:	<b>Bc. Ján Žiak</b>
Studijní program:	Řízení rizik technických a ekonomických systémů
Studijní obor:	Řízení rizik ekonomických systémů
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc</b>
Akademický rok:	2020/21
Ústav:	Odbor inženýrství rizik

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

## Řízení rizik podnikatelského subjektu

### Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Na základě zpracované literární rešerše a provedené analýzy identifikovat, analyzovat a vyhodnotit rizika vybraného podnikatelského subjektu, s využitím vhodných metod analýzy rizik, a navrhnout opatření směřující k minimalizaci těchto rizik.

### Cíle diplomové práce:

Cílem práce je identifikace, analýza a hodnocení rizik vybraného podnikatelského subjektu včetně návrhu opatření vedoucích ke snížení rizik.

### Seznam doporučené literatury:

ANDERSON, D.R. a kol. Quantitative Methods for Business. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-86631-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179--26-9.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně, dne

L. S.

---

Ing. Jana Victoria Martincová, Ph.D.  
vedoucí odboru

---

prof. Ing. Karel Pospíšil, Ph.D., LL.M.  
ředitel

### ***Abstrakt***

Diplomová práca sa zaoberá problematikou riadenia rizík vo vybranom podnikateľskom subjekte. Predmetom skúmania sú riziká vybraného subjektu. Objektom skúmania je slovenská firma so zmeneným názvom Betolta, a.s., ktorej hlavnou činnosťou je výroba železobetónových prefabrikátov. Diplomová práca je rozdelená do siedmych kapitol. Práca sa bližšie venuje súčasnému stavu skúmanej problematiky, identifikácii, analýze a hodnoteniu rizík spoločne s použitím metód strategickej situačnej analýzy. Záver práce sa venuje návrhom a odporúčaniam na zlepšenie zisteného stavu.

### ***Abstract***

The master thesis deals with the issue of risk management in a selected business entity. The subject of the research is the risks of the selected entity. The object of the research is a Slovak company with the changed name Betolta, a.s., that main activity is the production of reinforced concrete precast units. The thesis is divided into seven chapters. The thesis deals in more detail with the current state of the researched issues, identification, analysis and evaluation of risks using the methods of strategic situational analysis. The conclusion of the work deals with proposals and recommendations for improving the identified situation.

### ***Kľúčové slová***

riziko, riadenie rizík, identifikácia rizík, analýza rizík, metódy znižovania rizík

### ***Keywords***

risk, risk management, risk identification, risk analysis, methods of risk reduction

***Bibliografická citácia***

ŽIAK, Ján. *Řízení rizik podnikatelského subjektu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127950>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce Radek Doskočil.

### ***Prehlásenie***

Prehlasujem, že svoju diplomovú prácu na téma Riadenie rizík podnikateľského subjektu som vypracoval samostatne pod vedením vedúceho diplomovej práce a s použitím odbornej literatúry a ďalších informačných zdrojov, ktoré sú všetky citované v práci a uvedené v zozname literatúry na konci práce. Ako autor uvedenej diplomovej práce ďalej prehlasujem, že v súvislosti s vytvorením tejto diplomovej práce som neporušil autorská práva tretích osôb, najmä som nezasiahol nedovoleným spôsobom do cudzích autorských práv osobnostných alebo majetkových a som si plne vedomý následkov porušenia ustanovenia § 11 a nasledujúcich autorského zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, vrátane možných trestnoprávných dôsledkov vyplývajúcich z ustanovenia časti druhej, hlavy VI. diel 4 Trestného zákonníka č. 40/2009 Sb.

V Brne .....

.....

Podpis autora

### *Podakovanie*

Táto diplomová práca vznikla pod vedením doc. Ing. Radka Doskočila, Ph.D. MSc., ktorému by som sa chcel poďakovať za podporu, pripomienky, usmerňovanie a odbornú pomoc počas vypracovávania témy. Ďalej by som chcel vyjadriť vďaku konzultantovi z vybranej firmy, ktorý bol ochotný poskytnúť potrebné informácie a materiály na vypracovanie analytickej časti práce. V neposlednom rade chcem poďakovať aj ostatným zamestnancom skúmanej firmy, s ktorými som komunikoval.

# OBSAH

OBSAH.....	13
1 ÚVOD .....	15
2 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY .....	16
2.1 RIZIKO A POJMY S TÝM SÚVISIACE .....	16
2.2 PRÍSTUPY K RIZIKU .....	17
2.3 KLASIFIKÁCIA RIZIKA .....	18
2.4 RIADENIE RIZÍK PODĽA NORMY ISO 31000.....	19
2.4.1 Riadenie rizík.....	19
2.4.2 Identifikácia rizík.....	22
2.4.3 Analýza rizík .....	25
2.4.4 Hodnotenie rizík .....	31
2.4.5 Znižovanie rizík .....	33
2.5 STRATEGICKÁ SITUAČNÁ ANALÝZA.....	35
2.5.1 Analýza vonkajšieho prostredia .....	35
2.5.2 Analýza vnútorného prostredia .....	38
3 FORMULÁCIA PROBLÉMOV A STANOVENIE CIEĽOV RIEŠENIA.....	40
4 POUŽITÉ METÓDY A ICH ODÔVODNENIE .....	41
4.1 PRACOVNÝ POSTUP DIPLOMOVEJ PRÁCE .....	41
4.2 POUŽITÉ METÓDY, TECHNIKY A SPÔSOBY APLIKOVANÉ V PRÁCI.....	41
4.3 VYBRANÝ PODNIKATEĽSKÝ SUBJEKT .....	43
5 VLASTNÉ RIEŠENIE SKÚMANEJ PROBLEMATIKY .....	46
5.1 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA VYBRANÉHO SUBJEKTU .....	46
5.1.1 Porterov model piatich síl.....	46
5.1.2 SLEPT analýza .....	48
5.2 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA VYBRANÉHO SUBJEKTU.....	53
5.2.1 Analýza 7S .....	53
5.3 SWOT ANALÝZA .....	56
5.4 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK VYBRANÉHO SUBJEKTU .....	58
5.4.1 Riziká vyplývajúce zo SLEPT analýzy .....	58
5.4.2 Riziká vyplývajúce z Porteroveho modelu piatich síl.....	59
5.4.3 Riziká vyplývajúce z analýzy 7S.....	61
5.5 HODNOTENIE RIZÍK SKÓROVACOU METÓDOU .....	62
5.6 ANALÝZA PRÍČIN A DOPADU RIZÍK Z KVADRANTU KRITICKÝCH HODNÔT.....	66



5.6.1	<i>Riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme</i>	67
5.6.2	<i>Riziko nakazenja vírusom pri väčšine personálu</i>	68
5.6.3	<i>Riziko celkového poklesu dopytu</i>	69
5.6.4	<i>Riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami</i>	70
5.6.5	<i>Riziko vzniku zdravotného úrazu</i>	71
6	ANALÝZA VÝSLEDKOV RIEŠENIA	73
6.1	NÁVRHY OPATRENÍ NA ZNÍŽENIE RIZÍK Z KVADRANTU KRITICKÝCH HODNÔT	73
6.1.1	<i>Možnosti znižovania rizika nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme</i>	73
6.1.2	<i>Možnosti znižovania rizika nakazenja vírusom pri väčšine personálu</i>	76
6.1.3	<i>Možnosti znižovania rizika celkového poklesu dopytu</i>	79
6.1.4	<i>Možnosti znižovania rizika chybovosti pri manipulácii s informáciami</i>	80
6.1.5	<i>Možnosti znižovania rizika vzniku zdravotného úrazu</i>	81
6.1.6	<i>Sumarizácia navrhnutých opatrení a ich nákladov k rizikám z kvadrantu kritických hodnôt</i>	83
6.2	VPLYV NÁVRHOV OPATRENÍ NA ZNÍŽENIE RIZÍK Z OSTATNÝCH KVADRANTOV HODNÔT RIZÍK	86
6.2.1	<i>Riziká z kvadrantu významných hodnôt</i>	86
6.2.2	<i>Riziká z kvadrantu bežných hodnôt</i>	87
6.2.3	<i>Riziká z kvadrantu bezvýznamných hodnôt</i>	88
6.3	HODNOTENIE RIZÍK SKÓROVACOU METÓDOU PO ZAVEDENÍ OPATRENÍ	88
6.4	EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE NÁVRHOV OPATRENÍ	90
6.5	PRÍNOSY SPRACOVANIA RIADENIA RIZÍK VO VYBRANOM SUBJEKTE	93
7	ZÁVER	94
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	95
	ZOZNAM TABULIEK	98
	ZOZNAM GRAFOV	99
	ZOZNAM OBRÁZKOV	100
	ZOZNAM PRÍLOH	101

# 1 ÚVOD

V každom prostredí, situácii a pri každej činnosti sa objavujú určité riziká. Existencia týchto rizík je každodennou súčasťou života ľudí, ako aj života firmy. V závislosti od rizika, môže mať jeho vplyv pozitívny, ale väčšinou je spájané s negatívnym dopadom. Vtedy je dosahovanie stanovených cieľov firmy v potencionálnom ohrození. Z tohto dôvodu je pre každý podnikateľský subjekt nesmierne dôležité správne rozoznať riziká, odhaliť dopad týchto rizík a venovať ich riadeniu primeranú pozornosť.

Vzhľadom na jedinečnosť každého podnikateľského subjektu, oblasť jeho podnikateľskej činnosti a rôznorodosť jeho vnútorného a vonkajšieho prostredia, je téma riadenia rizík obzvlášť populárna, atraktívna a aktuálna. Momentálna situácia so svetovou pandémiou ochorenia Covid 19 len potvrdzuje dôležitosť tejto témy. Domnievam sa však, že na trhu sa nachádza pomerne málo podnikateľských subjektov, s výnimkou veľkých firiem, ktoré k riadeniu rizík zaujali skutočne zodpovedný prístup. Spracovaním tejto diplomovej práce v konkrétnom podnikateľskom subjekte môžem pomôcť zväčšiť okruh firiem, ktorých manažment sa zaoberá aj riadením rizík. Získané teoretické poznatky budem môcť uviesť do praxe a pomôcť tak zvolenej firme, v ktorej mám aj osobné pracovné skúsenosti, z ktorých viem, že vybraná firma sa cielene riadením rizík zatiaľ nezaoberala. Vybranou firmou je akciová spoločnosť so zmeneným názvom Betolta, a.s. s neuvádzaným miestom podnikania. Hlavnou podnikateľskou činnosťou firmy je výroba železobetónových prefabrikátov.

Cieľom tejto diplomovej práce je identifikácia, analýza a hodnotenie rizík vybraného podnikateľského subjektu vrátane návrhu opatrení vedúcich ku zníženiu rizík.

Jednotlivé kapitoly tejto práce sú venované súčasnému stavu skúmanej problematiky, v rámci ktorej sú vymedzené najdôležitejšie pojmy ako riziko, identifikovanie a riadenie rizík, ďalej sú opísané metódy analýzy rizík, predstavený cieľ práce, použité metódy na dosiahnutie stanoveného cieľa a vybraný podnikateľský subjekt. V rámci vlastného riešenia sú aplikované viaceré analýzy ako Porterov model 5 síl, analýza SLEPT a 7S, z ktorých neskôr vychádza SWOT analýza. Osobitná pozornosť je v práci venovaná identifikácii rizík a ich hodnoteniu pomocou skórovacej metódy. Záverečná kapitola slúži na návrhy a opatrenia, ktoré majú viesť k zlepšeniu zisteného stavu, t.j. k zníženiu identifikovaných rizík.

## 2 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Riadenie rizík je dlhodobou skúmanou témou. V odbornej literatúre sa nájde niekoľko zahraničných, ale aj tuzemských autorov, ktorí sa danej problematike venujú. Táto kapitola približuje rôznorodosť názorov jednotlivých autorov na dôležité pojmy ako riziko a jeho klasifikácia, možnosti pristupovania k riziku, identifikácia rizík, riadenie rizík a jednotlivé metódy využívané v rámci analýzy rizík.

### 2.1 RIZIKO A POJMY S TÝM SÚVISIACE

Názvom riziko sa označujú na prvý pohľad veľmi podobné pojmy, ktoré sú medzi sebou kvalitatívne rozdielne. Záleží hlavne na sektore a odvetví, obore a problematike, čo sa pod týmto názvom rozumie. Vplyv na to môže mať aj taká vec ako je jazyk, v ktorom prebieha komunikácia (Tichý, 2006).

Pojem riziko je v rámci jednotlivých oborov definované rozdielne. Existuje tak viac definícií, hlavne z oborov technických, ekonomických a sociálnych. Nie je tak možné nájsť ucelenú a všeobecne uznávanú definíciu (Adamec, 2019).

Podľa ISO 31000 je riziko definované ako „vplyv neistoty na ciele“. Ciele sú určené do budúcnosti podniku, ide napríklad o víziu, stratégiu alebo plán (Cibulka, 2011).

Podstata slova riziko v histórii predstavovala vystavenie sa nepriaznivým okolnostiam, ďalej sa toto slovo spájalo s odvahou alebo nebezpečím. Neskôr sa pojem riziko začalo spájať s udalosťami, pri ktorých mohlo dôjsť k možným stratám. Aktuálne riziko predstavuje obecné nebezpečie vzniku škody, poškodenia, straty alebo zničenia (Smejkal, 2013).

Riziko je definované aj ako:

- pravdepodobnosť alebo možnosť vzniku straty, obecné neúspechu,
- variabilita možných výsledkov alebo neistota ich dosiahnutia,
- odklon skutočných a očakávaných výsledkov,
- pravdepodobnosť každého výsledku odlišného od výsledku očakávaného,
- nebezpečie negatívnej odchýlky od cieľa,
- nebezpečie chybného rozhodnutia,
- možnosť vzniku straty alebo zisku,
- možnosť, že špecifická hrozba využije špecifickú zraniteľnosť systému (Rais, 2007).

- vzorec; pričom riziko (R) predstavuje súčin pravdepodobnosti (P) vzniku nežiadúcej udalosti a jej dôsledku (D), t.j.  $R = P \times D$  (Janíček, 2013).

Pre lepšie porozumenie skúmanej problematiky je potrebné definovať aj jednotlivé pojmy súvisiace s rizikom. Pre účely záverečnej práce sú vybrané nasledujúce pojmy uvedené v tejto kapitole.

**Neistota** je neschopnosť predpovedať výsledky aktivít vzhľadom k nedostatku informácií o požadovaných vzťahoch medzi vstupmi a výstupmi alebo o prostredí, v ktorom aktivity prebiehajú. S pojmom neistota sa spája aj pojem **nežiadúce následky**, ktoré predstavujú negatívny dopad. Tieto pojmy môžu byť považované za hlavné zložky rizika, ak neexistuje jedna zo zložiek, neexistuje ani riziko. V situácii, kedy subjekt vie, že nastane určitá aktivita, vedomými činnosťami ju môže vopred ovplyvniť vo svoj prospech alebo sa jej môže vyhnúť. V tomto prípade subjekt disponuje dostatkom informácií a dochádza k absencii neistoty (Adamec, 2019).

**Nebezpečenstvo** predstavuje vlastnosť objektu alebo systému, ktorá môže spôsobiť nepredvídaný negatívny jav. „Aktivované nebezpečie“ v určitom čase a priestore predstavuje ohrozenie (Rybárová, 2010).

Nebezpečenstvo označuje reálnu hrozbu poškodenia vyšetrovaného objektu alebo procesu. Tento pojem má dve základné črty, vŕahuje sa k budúcnosti a je neurčitý (Tichý, 2006).

**Zdroj rizika** je prvok, ktorý sám alebo v spojení s rôznymi kombináciami iných prvkov, má vnútorný potenciál vyvolať riziko (ISO 31000).

**Problém** je neštandardná situácia, ktorú je potrebné vyriešiť. Cieľom je zmena tejto situácie na štandardnú. Problém predstavuje udalosť, ktorá nastala a má na projekt negatívny vplyv, preto je potrebné ju riešiť a zabrániť nežiadúcim následkom (Janíček, 2013).

## 2.2 PRÍSTUPY K RIZIKU

Vybraný subjekt (podnikateľ) môže pristupovať k riziku rôzne. Prvým spôsobom je **averzia** voči riziku. Osoba so sklonom k averzii sa vyhýba rizikovým projektom a preferuje projekty, ktoré so značnou mierou zaručujú pozitívne výsledky a nižšiu úroveň nebezpečia, ide o kontroverznú stratégiu. Osoba so **sklonom k riziku** vyhľadáva projekty so zvýšeným rizikom. Ide o projekty spojené s vyššou možnosťou zisku s čím je spojená aj vyššia úroveň nebezpečia s neplánovanými výsledkami. Osoba s **neutrálnym postojom k riziku** sa nachádza na rozhraní s predchádzajúcimi spomenutými prístupmi k riziku (Smejkal, 2013).

## 2.3 KLASIFIKÁCIA RIZIKA

Členenie rizík podľa rôznych oblastí a špecifikácií môže byť nespočetne mnoho. Pre účely záverečnej práce sú bližšie opísané niektoré kategórie a rozdelenia, podľa autorov Fotra J. a Tichého M.

**Podnikateľské a čisté** riziko majú negatívny dopad pre subjekt. Podnikateľské riziko môže mať aj pozitívnu stránku, môže priniesť pre subjekt zisk. Ide o odchýlenie sa od plánovaného cieľa, ktoré nie je pre subjekt nepriaznivé alebo nežiadúce na rozdiel od negatívneho dopadu, ktorý predstavuje jedinú stránku čistého rizika. Čisté riziko sa obvykle vzťahuje k stratám, škodám, poškodeniu zdravia alebo zlyhaniu systémov v rámci skúmaného subjektu. Ďalšia možnosť členenia rizika je na **systematické a nesystematické** riziko. V tomto členení sú hlavnými rozdielmi možnosti ovplyvniť riziko, a to na koho toto riziko a do akej miery pôsobí. Systematické riziko, označované aj ako makroekonomické alebo tržné, vplyva na všetky subjekty na trhu a nie je ho možné diverzifikovať. Systematické riziko sa viaže ku konkrétnym subjektom a jeho aktivitám. Je možné ho diverzifikovať a označuje sa aj ako špecifické alebo mikroekonomické riziko. **Poistiteľné** riziko vyplýva z prenesenia rizika na tretie osoby, pričom musí spĺňať nasledujúce podmienky: musí byť náhodné, kvantifikovateľné, matematicko-štatisticky opísateľné a identifikovateľné. **Nepoistiteľné** riziko nespĺňa tieto podmienky. **Vnútorne a vonkajšie** riziká sú riziká, ktoré sa vzťahujú k interným faktorom subjektu a k podnikateľskému okoliu, v ktorom subjekt pôsobí. Zdrojom pri vonkajších rizikách sú externé faktory, ktoré sa členia na makroekonomické a mikroekonomické. Rozdiely medzi **hmotnými a nehmotnými** rizikami spočívajú v tom, že hmotné riziká sa prejavujú spôsobom, kedy môžu byť zmerateľné. Nehmotné riziká sú spojené s duševnou činnosťou, označujú sa aj ako psychologické riziká. Členenie rizika na **ovplyvniteľné a neovplyvniteľné**, podobne ako v predchádzajúcom členení, aj v tomto názov napovedá, čo odlišuje skúmané riziká. Ovplyvniteľné riziko je možné eliminovať, oslabiť opatreniami zameranými na jeho príčiny alebo znížiť pravdepodobnosť jeho vzniku. Pri neovplyvniteľnom riziku tieto možnosti neexistujú. Existuje len možnosť prijať opatrenia znižujúce nepriaznivé následky. **Sekundárne** riziko je vyvolané prijatím určitého opatrenia pre zníženie **primárneho** rizika (Fotr, 2014), (Tichý, 2006).

Významné je aj členenie rizík podľa ich vecnej náplne, resp. faktorov, ktoré ich spôsobujú. Z tohto pohľadu sa riziká členia nasledovne: technické, výrobné, obchodné, finančné, ekonomické, informačné, politické, mediálne. Ďalej môže ísť o riziká legislatívne, environmentálne a riziká spojené s ľudským činiteľom (Fotr, 2014).

## 2.4 RIADENIE RIZÍK PODĽA NORMY ISO 31000

Po objasnení významu rizika je potrebné definovať ďalšiu významnú oblasť, a to riadenie samotného rizika. Všeobecne platná norma ISO 31000 – Risk management – Guidelines z roku 2018, formuluje zásady, charakterizuje systém, proces a predstavuje všeobecný návod na riadenie rizík. Súčasťou riadenia rizík podľa tejto normy je identifikácia rizík, analýza rizík, hodnotenie rizík a ošetrovanie, resp. znižovanie rizík. Táto kapitola obsahuje zjednodušený prehľad riadenia rizík a súvisiacich pojmov.

### 2.4.1 Riadenie rizík

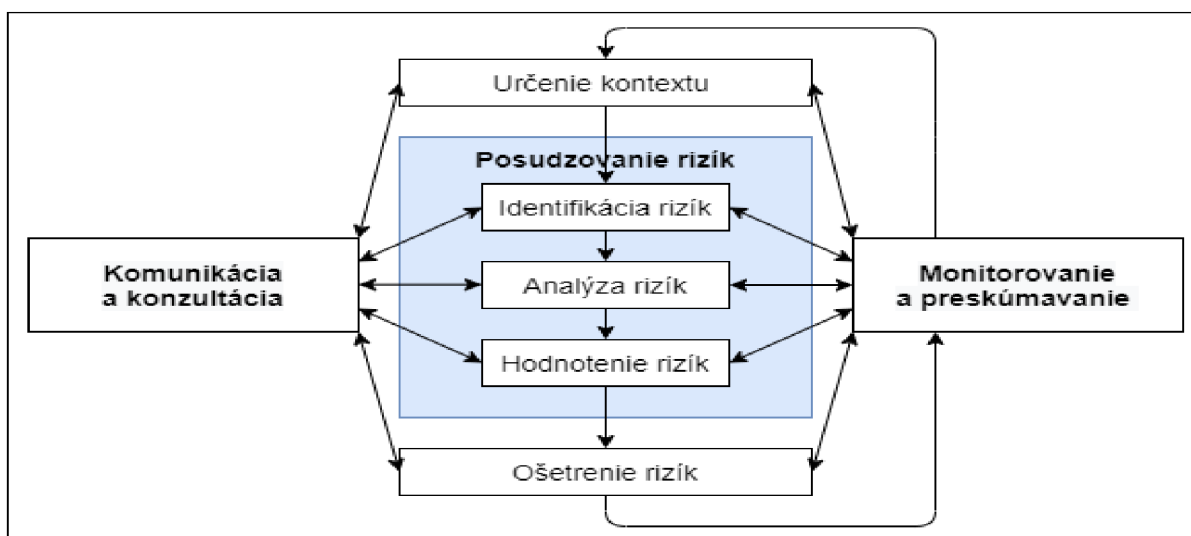
Sila, ako schopnosť manažmentu rizík spočíva v identifikovaní špecifických rizík pre daný podnik a v schopnosti voliť vhodnú reakciu na tieto riziká. Riadenie rizík je formálny proces, ktorý slúži podniku pre identifikáciu, hodnotenie, plánovanie a riadenie rizík (Merna, 2008).

Riadenie rizík je pre podnik základná a nevyhnutná podmienka pre jeho pôsobenie a úspešné fungovanie. Dôsledné riadenie umožňuje splnenie plánovaných cieľov a predchádza ich nežiadúcim vznikom. Podniku tento proces vytvára podmienky pre dosiahnutie väčšej dôvery u zákazníkov, zamestnancov a obchodných partnerov (Cibulka, 2011).

Riadiaci subjekt sa snaží obmedziť vplyv aktuálnych a budúcich faktorov, ktoré ohrozujú podnik. Ďalej navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú znižovať účinok nežiadúcich vplyvov a opačne, umožňuje využiť príležitosti pôsobenia pozitívnych vplyvov. Súčasťou procesu riadenia rizík je rozhodovací proces, ktorý vychádza z analýzy rizika. Po zohľadnení ďalších faktorov, hlavne ekonomických, technických, ale aj sociálnych a politických, sa manažment pre riadenie rizík vyvíja. Analyzuje a porovnáva možnosti preventívnych a regulačných opatrení. Následne z nich vyberá tie možnosti, ktoré znižujú existujúce riziko. Súčasťou riadenia rizík tak býva aj šírenie informácií o riziku a vnímanie rizika (Smejkal, 2013).

Používanie štandardov a noriem v tejto oblasti na Slovensku je ovplyvnené mierou záväznosti týchto predpisov, nakoľko majú len odporúčajúci charakter. *„Veľké podniky pri aplikovaní procesu manažmentu rizika vychádzajú z charakteru ich podnikateľských záujmov, strategických cieľov, zázemia, medzinárodných aktivít a požiadaviek zainteresovaných strán. Malé a stredné podniky využívajú štandardy a normy v oblasti manažmentu rizika v obmedzenej miere a pristupujú k procesu manažmentu rizika skôr intuitívne na základe vlastných skúseností“* (Hudáková, 2019, s. 20).

Aktuálne je medzinárodne uznávaná norma ISO 31000:2018 – Risk management - Guidelines, ktorá tvorí štandard v oblasti riadenia rizík. Niektoré krajiny napriek tomu majú svoje štandardy a normy. Rozdiely v týchto predpisoch sú minimálne. Norma ISO 31000 charakterizuje túto oblasť, spôsoby jej používania a poskytuje definície a pojmy z tejto oblasti. Táto norma je základná a záväzná pre všetky podniky. Norma je použiteľná do existujúcich podnikov a ich systémov riadenia a podnikových procesov. Dôležitý je prístup, ktorý sa uvádza pre procesy riadenia rizík. Klasické jadro riadenia rizík, ktoré uvádza táto norma je zabezpečené formou dvoch súčasných, paralelných procesov. Ide o proces komunikácie s konzultovaním a o proces monitorovania s kontrolovaním (Cibulka, 2011). Tieto procesy sú znázornené na **obr. 1**.



*Obr. 1 – Proces manažmentu rizík podľa ISO 31 000:2018 [Vlastné spracovanie podľa ISO 31000, 2018]*

Procesy prebiehajú súčasne počas ďalších, jednotlivých a samostatných procesov, ktoré majú svoju postupnú nadväznosť. Informácie o procesoch posudzovania rizík sú obsahom nasledujúcich kapitol.

### **Riadenie a manažment rizík**

V tejto kapitole je vysvetlený vzťah medzi termínom riadenie rizík a manažmentom rizík a ďalších pojmov, ktoré sa v praxi prelínajú.

„Risk management“ ako anglický termín z medzinárodne akceptovaných dokumentov, sa môže prekladať ako manažérstvo rizika, manažment rizík, inžinierstvo rizík alebo riadenie rizík (Hudáková, 2019).

Manažérstvo rizika predstavuje koordinované činnosti riadenia a kontroly organizácie vzhľadom na riziko (ISO Guide 79:2009).

Inžinierstvo rizík, je možné popísať ako technicko-ekonomickú disciplínu. Náplňou tejto disciplíny je riešenie problematiky rizika v zmysle jeho možnosti spôsobiť škodu a rieši analytickú stránku rizika. Je založené prevažne na exaktných vedných disciplínach. Inžinierstvo rizík je úzko previazané s manažmentom rizík. V náplni tejto disciplíny dominujú ekonomické prístupy k riešeniu problematiky rizika, pretože ide o problematiku, kde vstupuje neistota a neurčitost'. Manažment rizika je zameraný na stránky riadenia a ekonomiky podniku. Tieto dva pojmy majú veľa spoločného, ale odlišujú sa vo svojej náplni a cieľoch. Spolu tvoria rizikológiu ako vedu (Tichý, 2006).

Pojem manažment rizika je v teórii i v praxi častejšie používaný a čo sa týka obsahu, zhoduje sa s pojmom manažérstvo rizika (Hudáková, 2019).

Potreba vyjadriť vzťah medzi manažmentom a riadením rizika vznikla v oblasti manažmentu rizika podnikov, ale aj projektov. Riadenie z pohľadu manažmentu predstavuje proces pôsobenia vedúcej časti organizačnej štruktúry na nimi riadený objekt. Pojem riadenie v užšom zmysle je možné chápať aj ako priame riadenie. To predstavuje realizáciu opatrení na riešenie problémov, usmerňovanie, sledovanie a kontrolu priebehu sledovaného procesu (Míka, 2017).

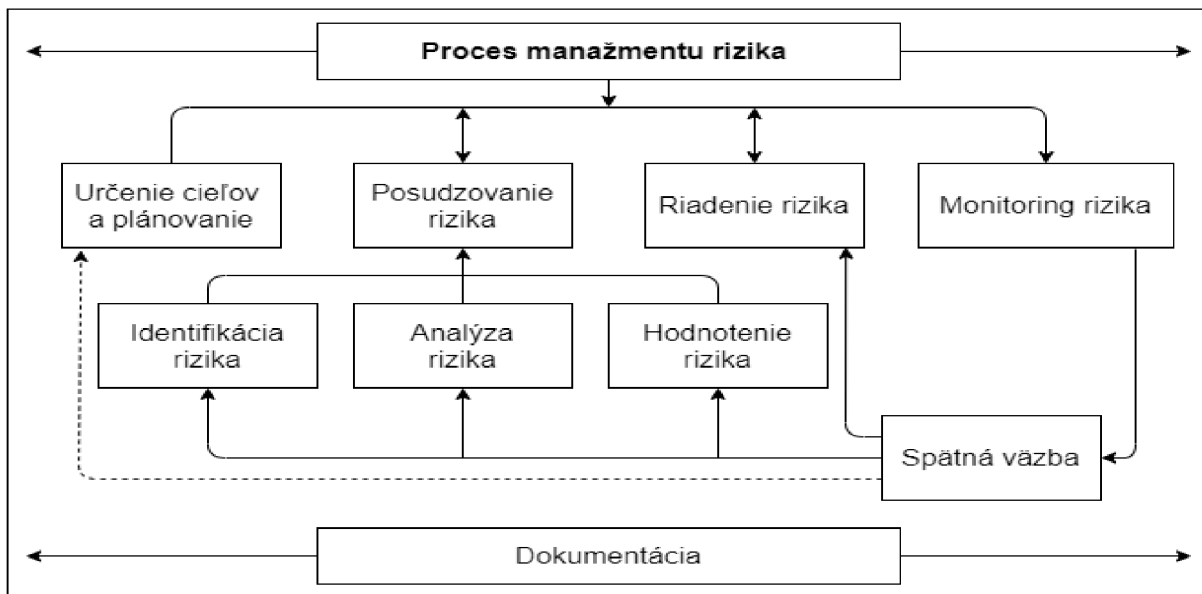
Podľa spomenutých informácií je ideálne pojmy manažment rizika a riadenie rizika rozlíšiť a definovať podľa vzťahu ich celku k jednej z jeho častí.

- **Manažment rizík** predstavuje komplexný systém posudzovania rizík. Zahrňuje prácu s rizikami s cieľom znížiť škody a zvýšiť príležitosti. Predstavuje metodiku manažmentu rizika a jej jednotlivé fázy a procesy.
- **Riadenie rizík** predstavuje realizáciu konkrétnych zásahov a činností v rámci riadenia a práce s riešenými rizikami (Hudáková, 2019).

Manažment rizík je proces pochopenia podstaty rizika a stanovenia jeho úrovne. Poskytuje bázu pre hodnotenie rizík a návrhy pre opatrenia k minimalizácii rizika (Ministerstvo vnútra Českej republiky, 2016).

Základné etapy procesu manažmentu rizika sú zobrazené na **obr. 2**. Predlohou pre tieto údaje bola schéma z obrázku **obr. 1**.





Obr. 2 – Základné etapy procesu manažmentu rizika [Hudáková, 2019]

Na Slovensku pri aplikácii manažmentu rizika v malom podniku je nutné dávať väčší dôraz na odporúčajúce metódy a techniky manažmentu rizika. Tieto metódy a techniky nepatria pri ich spracovaní k tým náročnejším (Hudáková, 2019).

## 2.4.2 Identifikácia rizík

Prvým a dôležitým krokom v procese riadenia rizík je ich identifikácia. Predstavuje určenie nebezpečných javov a s nimi spojených rizík. Identifikuje primárne zdroje rizika, ktoré sú možnou príčinou dopadu na subjekt. Vynechaním tohto kroku nie je možné postupovať ďalej. Jednotlivé kroky na seba nadväzujú. Nebolo by možné urobiť analýzu, vyhodnotiť závažnosť ich potencionálneho dopadu a následne tak vytvoriť návrhy s vhodnými opatreniami. Ide o relatívne zložitý proces, ktorý vyžaduje dostatok informácií, znalostí a pozornosti. Pomocou zapojenia viacerých skúsených a vhodných expertov je zabezpečený objektívny prístup (Adamec, 2019).

Predmetom tejto etapy je vhodné identifikovanie pomocou metód a techník, ktoré môžu mať využitie aj v nasledujúcich etapách, napríklad:

- posúdenie dokumentácie a bázy znalostí (v praxi najčastejšie aplikovaná metóda),
- brainstorming, štruktúrované rozhovory, diskusie, dotazníky,
- kontrolné zoznamy,
- Ishikawa diagram, analýza citlivosti,

- posúdenie hodnôt kľúčových ukazovateľov procesov (napr. ukazovatele výkonnosti), priebežnou kontrolou, trendmi vývoja a určením hranice tolerancie ukazovateľov,
- analýza scenárov (Hudáková, 2019).

V tejto fáze sa identifikuje čo najviac rizík, ktoré môžu nastať, pretože neskôr môžu byť niektoré z procesu riadenia vylúčené, ak sa označia ako neadekvátne. Je lepšie o riziku vedieť a vylúčiť ho, ako ho neidentifikovať a časom toto riziko môže predstavovať hrozbu (Korecký, 2011).

### **Spôsoby identifikácie rizík a ich zdrojov**

Existuje niekoľko spôsobov, ako správne identifikovať riziko. V nasledujúcich odstavcoch sú vysvetlené vybrané metódy identifikácie rizík a ich zdrojov.

**Matica zdrojov rizík** je pomôcka pri ich identifikácii. Bunky matice predstavujú potencionálny vplyv jedného zdroja rizika na jednu kategóriu aktív a zdrojov. Výsledok vplyvu môže byť pozitívny alebo negatívny. Matica môže byť použitá ako kontrolný zoznam. Je to dokument, ktorý sumarizuje prvotné myšlienky. Širšie kategórie uvedené v matici, môžu byť ďalej podrobne špecifikované v závislosti na jednotlivé procesy podniku. Je vhodné vytvoriť maticu pre každý kľúčový proces v podniku osobitne (Hudáková, 2019). Príklad zostavenia matice zdrojov rizík zobrazuje nasledujúca **tab. 1**.

*Tab. 1 – Matica zdrojov rizík [Hudáková, 2019]*

Aktíva a zdroje	Obchodné a právne vzťahy	Ekonomická situácia	Ľudský činiteľ	Katastrofy prírodné a spôsobené človekom	Aktivity vlády	Technológia	Manažment
Hmotné A							
Nehmotné A							
Finančné A							
Ľudské zdroje							
Výnosy podniku							
Náklady							
Zákazníci							
Dodávatelia							
Verejnosť							

**Nástrojmi strategickej analýzy** podnikateľského prostredia sú SWOT a STEEP analýza, PEST analýza, Porterov model piatich síl alebo analýza zdrojov. Tieto metódy identifikácie rizík podporujú hlavne identifikáciu externých rizík (Fotr, 2014).

**Brainstorming** je predovšetkým skupinová metóda, ktorú je možné kombinovať s ostatnými metódami. Určená je pre tvorbu nápadov ku skúmanej problematike. Podporuje kreatívne myslenie, čím sa zvyšuje jeho účinnosť. Cieľom je nájsť rôzne cesty k riešeniu daného problému, z rôznych uhlov pohľadu. Vhodne zvolený účastníci vedú otvorenú diskusiu, kde dochádza k prezentácii ich nápadov. Všetky nápady zúčastnených sú posudzované objektívne, žiadny nápad nie je hneď pri jeho odprezentovaní zamietnutý (Chauncey, 2013).

**Rozhovory** sa používajú tam, kde stretnutie ľudí je obťažné alebo kde otvorená diskusia v skupine nie je vhodná pre situáciu alebo zúčastnených ľudí. Rozhovory sa často používajú na identifikáciu rizík a na posudzovanie efektívnosti použitých prvkov riadiaceho orgánu ako súčasť analýzy rizík. Poskytujú vstup zainteresovaným stranám do posudzovania rizík v podnikoch (Merna, 2008), (Hudáková, 2019).

Ďalšia metóda, **kontrolného zoznamu**, známa aj ako „checklist“, využíva skupinu vopred prichystaných otázok s cieľom ovplyvniť diskusiu. Otázky sú tvorené odborníkmi, ktorí majú skúsenosti s danou problematikou. Kontrolné zoznamy nie sú komplexné metódy. Napriek tomu položené otázky by mali mať vzťah k celkovému okruhu riešenej problematiky a nemali by byť vynechané otázky, ktorých odpoveď sa môže zdať na prvý pohľad samozrejma. Prístup založený na kontrolnom zozname je všeobecne súčasťou iných metód a techník identifikácie a analýzy rizík (Sutton, 2015).

**Ishikawa diagram** predstavuje grafický nástroj, ktorý ponúka celkový pohľad na vznikajúce príčiny problému a ich výsledných efektov. Pretože sú príčiny uprednostňované, je možné presne identifikovať zdroje problému. Tento diagram výstižne identifikuje príčiny a následky problému. Jeho úspešnosť spočíva v zabránení prehliadnutia niektorej z príčin problému, ktorý je predmetom skúmania. Poskytuje potrebné východiská pre štúdium ďalších možných riešení (Feys, 2015).

**Analýza scenárov** sa používa pre určenie udalostí za určitých okolností, pre analýzu možných následkov z nej plynúcich a pravdepodobnosti výskytu negatívnych udalostí. Metóda sa používa na predvídanie hrozieb, príležitostí a ich vývoja. Jej využitie je vhodné pri rizikách s krátkodobým, ale aj dlhodobým horizontom (Hudáková, 2019).

**Analýza spoľahlivosti človeka**, známa aj ako „HRA“ t.j. Human Reliability Analysis, je metóda, ktorá sa využíva pre určenie možných chýb a zlyhaní ľudského faktora. Analyzuje vplyv človeka

na systém. Po zahrnutí analýzy ľudského faktoru do identifikácie rizík je proces použitia tejto analýzy rozsiahlejší, ale podporuje realistickú stránku identifikácie rizík. Koncept tejto analýzy smeruje k systematickému posúdeniu ľudského faktora a ľudskej chyby (Hromada, 2014).

### 2.4.3 Analýza rizík

Ide o proces pochopenia povahy rizika a stanovenia jeho úrovne. Vytvára základ pre hodnotenie rizika. Analýza rizík je založená na základe posudzovania príčin a zdrojov rizík a na základe kladných a záporných následkov a ich možnosti výskytu. Podporuje rozhodovací proces, ktoré riziko má byť ošetrené a pomáha zvoliť najvhodnejšiu stratégiu pre opatrenie rizika. Analýza rizík prebieha prostredníctvom určenia následkov, výskytu alebo iných atribútov rizika. Počas analýzy sa berú do úvahy existujúce alebo zvažované opatrenia. Rieši sa ich účinnosť s efektivitou. Nástrojmi analýzy rizík sú **kvantitatívne**, **kvalitatívne** alebo **kombinované** metódy (ISO 31000, 2018). Niektoré vybrané metódy sú neskôr spomenuté v tejto kapitole.

V analýze rizík je potrebné spracovať **pravdepodobnosť** vzniku negatívneho javu spolu s **následkom**, a teda vzniknutým dopadom. Ako bolo uvedené na začiatku záverečnej práce, sú to kritéria pre bodové hodnotenie úrovne rizika. Úroveň rizika určuje jeho prioritu, v akom rozsahu naruší aktívum. Subjekt by si mal definovať vlastnú mieru pravdepodobnosti negatívnych javov a následkov. Jednotlivé druhy následkov môžu byť určené ako finančné alebo nefinančné, napr. poškodenie zdravia alebo životného prostredia, veľké, stredné alebo malé, alebo môžu byť určené číselnou stupnicou. Pri určení pravdepodobnosti vzniku negatívnych javov sa môžu použiť slovné opisy jednotlivých stupňov, poprípade pridelenie intervalov číselného určenia pravdepodobnosti k jednotlivým stupňom. Pravdepodobnosť môže byť tiež určená podobne ako následok, a to popisom jej veľkosti alebo číselnou stupnicou, ale odlišným určením pre hrozby a príležitosti (Hudáková, 2019).

**Kvalitatívne metódy** fungujú na základe opisu závažnosti možného následku a na pravdepodobnosti, že daný jav nastane. Vyjadrujú riziko obodovaním na hodnotiacej škále, určením v rozsahu pravdepodobnosti alebo slovným určením. Úroveň sa zvyčajne určuje kvalifikovaným odhadom. Výhodou týchto metód je jednoduchosť a rýchlosť procesu. Kvalitatívne metódy sa používajú:

- pri detailnejšej analýze rizík a tam, kde takáto analýza je dostatočná,
- pri analyzovaní, kde nie je dostatočné množstvo získaných číselných údajov a pri ich využití v kvantitatívnych metódach (Smejkal, 2013).

Komplikáciou pri kvalitatívnej analýze je posudzovanie prijateľnosti finančného rizika. Nevýhodou týchto metód je vysoká subjektivita, pretože sa vychádza zo skúseností a znalostí zúčastnených (Buganová, 2012).

**Kvantitatívne metódy** určujú mieru rizík pomocou matematických výpočtov s využitím frekvencie výskytu hrozby a následku rizika. Využívajú číselné údaje pri pravdepodobnosti vzniku, a pri následku, resp. dopadu nežiaduceho javu. Využíva sa presnosť číselných údajov a výsledky z týchto viac exaktnejších metód sú vyjadrené finančne. Toto vyjadrenie je pre ich riadenie efektívnejšie. Ich nevýhodou je časová náročnosť pre spracovanie. Výsledky týchto metód závisia na relevantnosti vstupných údajov (Smejkal, 2013).

Použitie kvantitatívnych metód malo úspech hlavne v oblasti bezpečnosti organizácií a ich informačných systémov. Postup kvantitatívnej analýzy využíva numerické údaje a ich vzťahy, z ktorých sa zhotovuje kvantitatívny model skúmaného subjektu. Dôležité sú pri tom znalosti matematických techník a schopnosti rozhodovateľa zostaviť vhodný model (Doskočil, 2019), (Rais, 2007).

**Kombinované metódy**, známe aj ako semikvantitatívne metódy, sa skladajú z pravdepodobnosti, ktorá je vyjadrená číselnou hodnotou a slovným opisom možného následku. Ide väčšinou o doplnujúce metódy pre hodnotenie rizík a ich rozdelenia do kategórií a udalostí, ktoré medzi sebou súvisia. Nevýhodou týchto metód sú možné hodnoty, ktoré nemusia súhlasiť s odpovedajúcimi vzťahmi medzi skúmanými veličinami, čo vedie k chybným výsledkom (Buganová, 2012), (Adamec, 2019).

### ***Pojmy spojené s analýzou rizík***

Pojmy súvisiace s analýzou rizík sú aktívum, hrozba, zraniteľnosť a protopatrenia.

**Aktívum** predstavuje pre skúmaný subjekt všetko, čo môže stratiť (v niektorých prípadoch získať) na hodnote pod vplyvom nežiadúcej udalosti. Ide o jednotlivé entity alebo ich súbor, ktorých charakter je buď hmotný alebo nehmotný. Samotné aktívum môže predstavovať aj samotná firma. Hodnota aktíva je obecné vnímanie ceny alebo subjektívne ohodnotenie dôležitosti aktív pre subjekt. Zároveň môže dôjsť aj ku kombinácii týchto prístupov. Pri určení samotnej hodnoty daného aktíva môže záležať na viacerých faktoroch, ktoré sa odvíjajú od konkrétneho aktíva, pri ktorom sa zisťuje jeho hodnota (Ministerstvo vnútra Českej republiky, 2016).

**Hrozba** v tejto problematike predstavuje nežiadúci vplyv na aktíva. Môže to byť sila, udalosť alebo aj osoba. Zdroj hrozby môže byť prírodný alebo ľudský. S týmto určením prichádza ďalšie rozdelenie. Zdroj hrozby môže byť vedomý alebo náhodný, môže prísť z interného alebo externého

prostredia. Škoda, ktorá je spôsobená hrozbou je označovaná ako dopad hrozby. Ten odzrkadľuje výšku škody, ktorú môže hrozba spôsobiť na aktívach (Smejkal, 2013).

**Zraniteľnosť** úzko súvisí s hrozbou. Predstavuje vlastnosť aktív. Zraniteľnosť vzniká okamihom interakcie medzi ňou a hrozbou. Vyjadruje ako citlivé je aktívum na vplyv určitej hrozby. Ide o slabinu, nedostatok alebo stav skúmaného aktíva. Samotná zraniteľnosť nespôsobuje škodu, musí existovať hrozba, aby bola spôsobená škoda. Tento vzťah funguje aj opačne. Zraniteľnosť môžu predstavovať aj samotné opatrenia pre ochranu aktív, ak sú nevhodne zvolené (Ministerstvo vnútra Českej republiky, 2016).

**Protiopatrenia**, ďalej len opatrenia, ide o postup, proces, procedúru, prostriedok alebo niečo, čo bolo presne navrhnuté pre zníženie pôsobenia hrozby a jej dopadu alebo pre zníženie zraniteľnosti. Hlavným cieľom opatrení je predísť vzniku škody, prípadne uľahčiť priebeh riešenia jej dôsledkov vzniknutých spôsobenou škodou, a to čo najefektívnejšie, za čo najnižšie náklady. Cieľom je aj skúmanie vybraného opatrenia či je dostatočne efektívne pre zvolené aktívum, či ho dokáže ochrániť a či sú náklady na toto opatrenie nižšie ako náklady spojené s možnou vzniknutou škodou (Smejkal, 2013).

### **Metódy a techniky analýzy rizík**

Pri analýze rizík je možné analyzovať riziká pomocou rôznych nástrojov. Niektoré z nich sú uvedené v tejto kapitole.

**Analýza následkov** finančného alebo nefinančného charakteru. Pri analýze následkov je potrebné:

- prihliadať na zavedené kontroly zníženia následkov a všetky ostatné faktory, ktoré vplývajú na následky,
- zvážiť následky týkajúce sa vytýčených cieľov subjektu,
- zvážiť tak bezprostredné následky, ktoré môžu nastať po určitej dobe v rámci vymedzeného časového rozsahu hodnotenia,
- zohľadňovať druhotné následky. Ide o následky, ktoré vplývajú na pridružené podnikové oblasti nachádzajúce sa mimo vymedzeného rozsahu hodnotenia (Hudáková, 2019).

Nie všetky riziká sú **finančného charakteru**, ktoré spôsobujú finančnú stratu, zvýšené náklady alebo pokles zisku, a pod. Často ide o negatívne dopady **nefinančného charakteru** (Fotr, 2014). Návrhy stupníc merania dopadov, ktoré spadajú do tejto kategórie sú v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 2 – Príklad stupnice analýzy následkov nefinančného charakteru [Hnilica, 2009]

Stupeň hodnotenia	Oblasti nefinančných dopadov		
	Zdravie a bezpečnosť	Životné prostredie	Dobrá povesť
Nevýznamný	bez potreby lekárskej starostlivosti	> dopady na bio. a fyzické prostredie	> negatívna lokálna, verejná a mediálna pozornosť, sťažnosť
Nízky	objektívne, avšak reverzibilné poškodenie potrebné hospitalizáciu	mierne krátkodobé dopady nevyplývajúce na funkcie ekosystému	mediálna pozornosť, zvýšený záujem lokálnej komunity; kritika od nevládných organizácií
Stredný	Ø reverzibilné poškodenie pri 1 a viac osôb v rozsahu do 30%	vážne strednodobá environmentálne dopady	významná negatívna pozornosť médií; verejnosť a nevládne organizácie v národnom mierke

Negatívne následky **finančného charakteru** na skúmaný subjekt sú už väčšinou spomenuté dopady v predchádzajúcom odstavci. Číselná veľkosť týchto finančných dopadov pridelená jednotlivým stupňom hodnotenia sa bude líšiť v závislosti od veľkosti a finančnej sily subjektu. Pre analýzu následkov finančného charakteru sa môže využiť napríklad stupnica uvedená v **tab. 3**. Pre účely analýzy je potrebné hodnoty v tabuľke prispôbiť skúmanému podniku (Fotr, 2011).

Tab. 3 – Príklad stupnice analýzy následkov finančného charakteru [Fotr, 2011]

Stupeň hodnotenia	Pokles zisku		Vzrast investičných nákladov (%)
	Stupnica A (USD)	Stupnica B (Kč)	
Nevýznamný	<10 tis.	<5 mil.	<5
Nízky	10-100 tis.	5-20 mil.	5-10
Stredný	100 tis. -1 mil.	20-50 mil.	10-15
Vysoký	1-10 mil.	50-100 mil.	15-30
Extra vysoký	>10 mil.	>100 mil.	>30

**Analýza pravdepodobnosti vzniku negatívnych javov** je metódou pravdepodobnosti, pri ktorej môže skúmaný subjekt vychádzať z vlastných znalostí a skúseností z oblasti, do ktorej príslušné riziká spadajú, ak nemajú k dispozícii potrebné štatistické údaje. Výsledkom je číselné ohodnotenie pravdepodobnosti vzniku možného nežiadúceho javu alebo pridelenie určitého

stupňa pravdepodobnosti tomuto javu. Pri stanovení pravdepodobnosti je potrebný tímový prístup alebo využitie skupinovej metódy (Hudáková, 2019).

Podobne ako pri analýze následkov aj pri analýze pravdepodobnosti je možné využiť stupnicu, kde sa priradujú číselné intervaly hodnôt pravdepodobnosti alebo slovné charakteristiky. Príklad takejto stupnice zobrazuje **tab. 4**. Pravdepodobnosť musí byť určená k časovému obdobiu, ktorého dĺžka je presne vymedzená (Fotr, 2011).

*Tab. 4 – Príklad stupnice hodnotenia pravdepodobnosti [Fotr, 2011]*

Označenie stupňa	Deskriptor	Slovný popis stupňa pravdepodobnosti	Interval pravdepodobnosti (%)
A	Takmer isté	Riziko sa vyskytuje takmer vždy	80-100
B	Veľmi pravdepodobné	R. sa vyskytuje vo väčšine situácií	60-80
C	Pravdepodobné	R. sa vyskytuje občas	40-60
D	Skôr nepravdepodobné	R. by sa mohlo niekde vyskytnúť	5-40
E	Takmer vylúčené	R. by sa mohlo vyskytnúť výnimočne	0-5

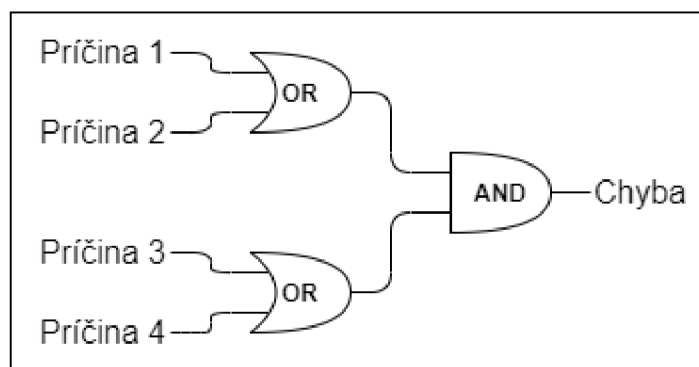
**Analýza chýb a následkov**, známa ako analýza FMEA (Fail Mode And Effect Analysis), je expertnou metódou pre identifikáciu, analýzu a určenie hodnoty možných chýb, porúch alebo zlyhaní. Systematicky určuje prioritu chýb vzhľadom na ich význam, pravdepodobnosť a možnosť odhalenia. Na základe zistených informácií pomáha k návrhom opatrení pre zníženie rizika. Metóda sa aplikuje v pracovnom tíme a má dve fázy: verbálnu a numerickú. Verbálna časť sa zameriava na identifikáciu možného vzniku, spôsobu a následku chýb s využitím brainstormingu. Numerická časť rieši odhad rizika pomocou indexu RPN (Risk Priority Number), ktorý sa vypočíta ako násobok pravdepodobnosti, dopadu a možnosti odhalenia rizika. Ide o číselné ohodnotenie možných rizík (Tichý, 2006).

K **metódam merania rizika** patria rozptyl, smerodajná odchýlka a variačný koeficient. Rozptyl a smerodajná odchýlka sa používajú len, ak rozdiely v rozsahu hodnotených rizikových variantov od seba nie sú príliš rozdielne. V prípade, kedy sa od seba výrazne odlišujú, je vhodné využiť ako mieru rizika variačný koeficient predstavujúci relatívnu mieru rizika. Tieto metódy merania rizika sú vhodné miery rizika len, ak rozdelenie pravdepodobnosti kritéria hodnotenia je aspoň približne symetrické (Hudáková, 2019).



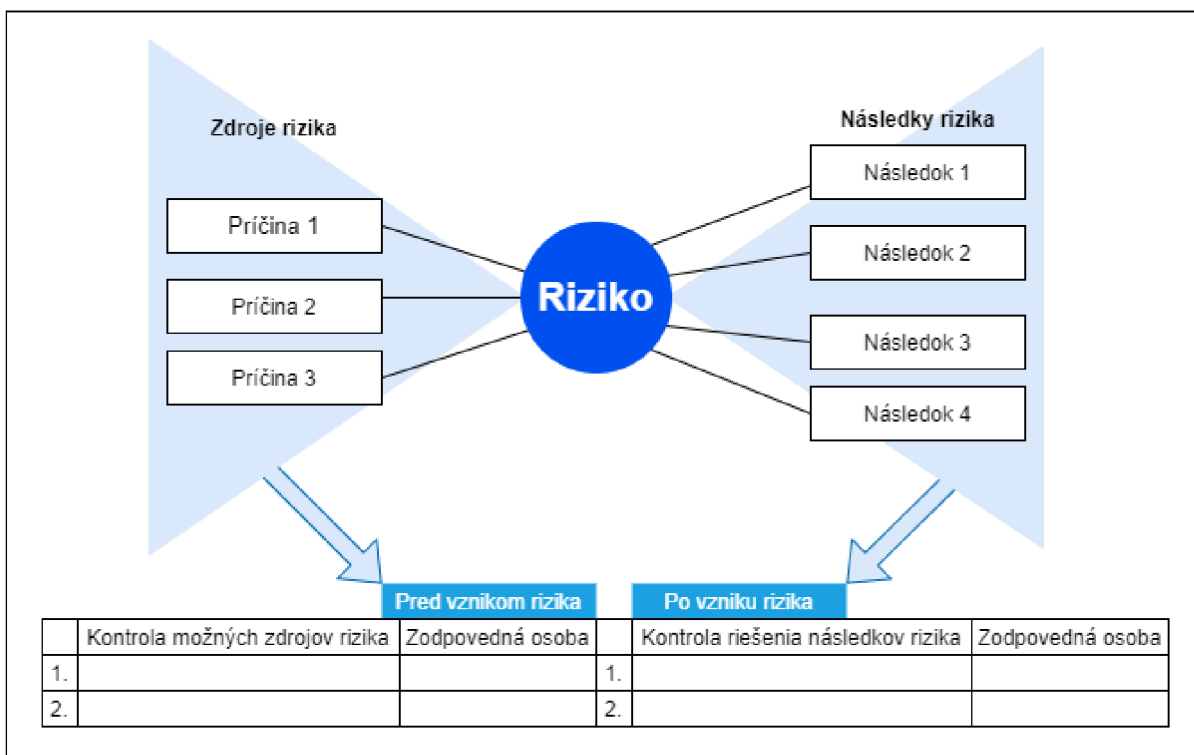
**Analýza stromu udalostí** sa používa pre vyhodnotenie pravdepodobnosti zlyhania. Je uplatniteľná ako preventívna metóda, ale je vhodná aj na analýzu zložitých procesov. Ide o systémy s viacerými bezpečnostnými stupňami, od úspešnosti ktorých závisí závažnosť vplyvu. Táto metóda je založená na rozbere problému alebo udalosti. Pomáha systematicky identifikovať faktory, ktoré môžu problém spôsobiť alebo negatívne ovplyvniť systém. Môže byť použitá napríklad na modelovanie, výpočet a klasifikáciu rôznych scenárov, v rôznych etapách produktu, procesu alebo pri kontrole opatrení a ich výsledkov na ošetrovaný systém (Kašík, 2015).

**Analýza stromu porúch** predstavuje systematický postup spätného rozboru problému alebo udalosti s využitím reťazca príčin, ktoré môžu viesť ku skúmanej vrcholovej udalosti. Ide o grafickú metódu, ktorá názorne zobrazuje strom porúch. Takýto strom je zobrazený na **obr. 3**. Ten predstavuje rozvetvený graf s dohodnutou symbolikou a popisom. Hlavným cieľom je posúdiť pravdepodobnosť vrcholovej udalosti. Môže byť použitá aj s cieľom identifikovať potencionálne možné príčiny porúch (Adamec, 2019).



*Obr. 3 – Strom porúch [De Ceuster, 2010]*

**Analýza typu motýlik** vysvetľuje podstatu rizika a výberu vhodného opatrenia pre zvládnutie rizika. Podstatou tejto metódy je kombinácia predchádzajúcich dvoch metód. Strom porúch pre príčiny vzniku rizika a strom udalostí pre následky dopadov rizika. Analýza sa spracováva graficky do tzv. motýlikového diagramu (Buganová, 2013). Takýto diagram je znázornený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 4 - Motýlikový diagram [Bugarová, 2012]

Po tom ako sa vykoná analýza rizík, nasleduje ich hodnotenie. Hodnoteniu rizík sa venuje nasledujúca kapitola.

#### 2.4.4 Hodnotenie rizík

Účelom hodnotenia rizík je podpora pre rozhodovanie založená na výstupoch z analýzy rizík. V tomto kroku sa rieši, ktoré riziká potrebujú byť ošetrené a určujú sa priority ohľadom rizík. Porovnáva sa pravdepodobnosť vzniku rizika a ich následkov s určenými kritériami, ktoré boli súčasťou náplne predchádzajúcich krokov. Na základe výsledkov tohto kroku, skúmaný subjekt rozhoduje o ďalšom postupe a podľa získaných informácií určuje, aké operácie sa budú diať s jednotlivými rizikami a aký postoj voči nim ako subjekt zaujme (ISO 31000, 2018).

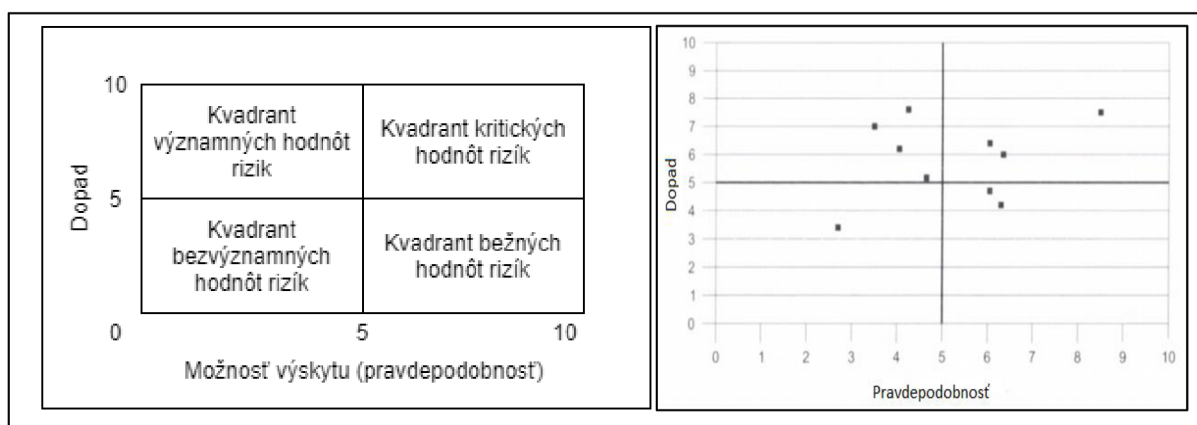
#### Nástroje hodnotenia rizík

Jedným z nástrojov hodnotenia rizík je **matica hodnotenia rizika**. Je založená na expertnom hodnotení rizika osobami, ktoré majú dostatočné znalosti a skúsenosti v danej oblasti. Podstatu tohto nástroja tvoria dva hľadiská posudzovania významnosti. Prvé tvorí pravdepodobnosť výskytu rizika a druhé intenzita dopadu rizika. Tá môže byť pozitívna alebo negatívna (Fotr, 2011). V nasledujúcej tabuľke je možný návrh, ako by tento nástroj mohol vyzeráť graficky. **Tab. 5** zohľadňuje len negatívny dopad.

Tab. 5 – Matica hodnotenia rizík [Nenadá, 2016]

		Dôsledky			
		Veľmi malé straty	Relatívne malé straty	Vysoké straty	Veľmi vysoké straty
Pravdepodobnosť	Veľmi nízka	Riziko prijateľné	Riziko prijateľné	Riziko prijateľné	Riziko priemerné
	Nízka	Riziko prijateľné	Riziko prijateľné	Riziko priemerné	Riziko vysoké
	Vysoká	Riziko prijateľné	Riziko priemerné	Riziko vysoké	Riziko veľmi vysoké
	Veľmi vysoká	Riziko priemerné	Riziko vysoké	Riziko veľmi vysoké	Riziko veľmi vysoké

Ďalším grafickým nástrojom pre hodnotenie rizík môže byť **mapa rizík**. Tá je súčasťou aj **skórovacej metódy**. Táto metóda sa okrem hodnotenia rizika skladá z ďalších krokov, a to identifikácie rizika a tvorby návrhov a opatrení k zníženiu rizika. Ide o komplexnejší nástroj pre analýzu rizík. Identifikácia rizika sa robí skrz rizikové faktory, ktoré sú ohodnotené pravdepodobnosťou výskytu a dopadom, väčšinou na desaťbodovej hodnotiacej stupnici. Ďalej sa riziká hodnotia zostavením bodového grafu, tzv. mapy rizík, ktorý je rozdelený do štyroch častí zobrazených na **obr. 5** v jeho ľavej časti. V pravej časti obrázku je zobrazená mapa rizík ako bodový graf pri väčšom počte prípadov. Následne sa metóda dostáva k návrhom a opatreniam. Odporúča sa spracovať návrhy na zníženie rizika, ktoré spadajú pod kvadrant kritických rizík a kvadrant významných rizík. Subjekt podľa vlastného úsudku môže vypracovať návrhy a opatrenia aj k ostatným rizikám v iných kvadrantoch (Doležal, 2012).



Obr. 5 – Mapa rizík [Spracované podľa Doležal, 2012]

V rámci hodnotenia rizík je ďalej potrebné určiť či sa jedná o akceptovateľné riziko alebo neakceptovateľné riziko.

**Akceptovateľné riziko** je riziko, ktoré je subjekt ochotný podstúpiť, respektíve strpieť. Hodnota rizika je subjektom tolerovaná. Ide o riziká, ktoré umožňujú subjektu existovať a dosahovať vytýčené ciele s vedomím, že dané riziko existuje. **Neakceptovateľné riziko** je opak predchádzajúceho. Hodnota rizika nie je subjektom tolerovaná. Toto riziko je nevyhnutné ošetriť, znižovať a neustále monitorovať. Hodnotenie by malo prebiehať formou diskusie v skupine kompetentných osôb, ktorý majú o posudzovanej problematike dostatok informácií (Hudáková, 2019).

Ďalším dôležitým nástrojom v tomto kroku je **katalóg rizík**, ktorý slúži k evidencii identifikovaných a hodnotených rizík. Je na subjekte ako sa rozhodne a aké riziká do katalógu zahrnie. Pre prehľadnosť môže riešiť len neakceptovateľné riziká ohrozujúce, napríklad jeho strategické ciele. Podľa vlastných potrieb môže subjekt riziká kategorizovať do jednotlivých databáz pre lepšiu orientáciu. Katalóg poskytuje podrobnejšie informácie o jednotlivých rizikách na jednom mieste za účelom ich ďalšieho riešenia. Ide hlavne o ich evidenciu a monitorovanie (Grasseová, 2010).

Keď je riziko identifikované a ohodnotené, subjekt vyhodnotí či je potrebné riziko znižovať na akceptovateľnú úroveň alebo ho príjme také, aké je. Spôsoby, akými je možné riziko znižovať, sú obsahom nasledujúcej podkapitoly.

#### **2.4.5 Znižovanie rizík**

Vhodný výber metódy pre zníženie rizika v určitých situáciách určuje charakteristika rizika samotného. Metódy na ošetrovanie rizika by mali byť použité podľa situácie, kedy to je najvýhodnejšie, napríklad z hľadiska nákladov, z časového hľadiska alebo možných dostupných prostriedkov pre zníženie. Tieto metódy je možné aj kombinovať. Ich voľba vychádza z výsledkov predchádzajúceho kroku a očakávaných výsledkov po znížení rizika (Smejkal, 2013).

##### ***Metódy znižovania rizika***

Nižšie uvedené metódy predstavujú niektoré spôsoby ako znížiť riziko a priblížiť sa k jeho akceptovateľnosti. **Tab. 6** odporúča využiť nasledujúce metódy pre obecné riešenie znižovania rizík v podniku vo vzťahu pravdepodobnosti a dopadu rizika. Tieto metódy sú ďalej aj bližšie popísané.

Tab. 6 – Metódy pre obecné riešenie znižovania rizík [Spracované podľa Smejkal, 2013]

	Vysoká pravdepodobnosť	Nízka pravdepodobnosť
Vysoká tvrdosť	Vyhnutie sa riziku, redukcia	Poistenie
Nízka tvrdosť	Retencia a redukcia	Retencia

**Podstúpenie rizika**, tzv. „retencia rizika“ je metóda, kedy subjekt prijíma riziko. Môže to byť vedomé ale aj nevedomé rozhodnutie, kedy o riziku nevedel. V prípade vedomého prevzatia môže ísť o situáciu, kedy vzniknuté náklady s rizikom neprevyšujú možné náklady na opatrenia voči tomuto riziku. Riziko sa prijíma pretože neexistuje prijateľnejšie rozhodnutie. Ide pravdepodobne o najbežnejšiu metódu riešenia rizík. Riziká, ktoré by mali byť podstúpené, sú riziká, z ktorých vyplýva relatívne malá strata (Smejkal, 2013), (Tichý, 2006).

Ďalšou metódou je **vyhýbanie sa riziku** používané v prípade neakceptovateľného rizika. Túto metódu je možné realizovať viacerými krokmi, napríklad výstupom z existujúcich trhov (odpredaj, likvidácia, odčlenenie sa od materskej spoločnosti), zákazom vysokorizikových aktivít a transakcií (prijatie systému limitov na akceptovateľnú úroveň), zastavením špecifických aktivít, zamedzením rizikových činností, zabráneniu projektom s vysokou rizikovosťou a nízkou návratnosťou a odstránením identifikovaných zdrojov rizika (Varcholová, 2008).

Metóda **redukcie rizika** využíva opatrenia, ktoré sú účinné, prijateľné, efektívne a včasné. Redukcia rizika sa rozdeľuje podľa toho či subjekt odstraňuje príčiny vzniku rizika (vtedy preventívne pôsobí tak, aby odstránil výskyt rizikových situácií, napríklad presunul riziko na niekoho iného) alebo znižuje nepriaznivé dôsledky rizika. Vtedy znižuje dôsledky výskytu nepriaznivých situácií, napríklad poistením svojho majetku, prípadne dopad rizika sa rozdelí na viac častí. Ďalšie metódy, ktoré spadajú do oboch kategórií sú metódy operačnej analýzy (Rais, 2007).

**Poistenie rizika** je finančná služba, ktorá je založená na prenesení rizika na špecializovanú inštitúciu, ktorá za úplatu prijíma riziko. V prípade výskytu rizikovej udalosti poisťovňa nahradí vzniknutú stratu, a to podľa podmienok poistnej zmluvy, nie vždy však musí ísť o plnú čiastku. Pravdepodobne ide o najstarší spôsob presunu rizika. Teoreticky ide o zmenu rizika z veľkej straty (škody) na isté malé straty (poistné) (Mulačová, 2013), (Smejkal, 2013), (Varcholová, 2008).

Ďalšie metódy znižovania rizík, ktoré uvádza Smejkal vo svojej publikácii sú: ofenzívne riadenie firmy, presun rizika na iný podnikateľský subjekt (faktoring, forfaiting, akreditív, banková záruka, a ďalšie), diverzifikácia (peňažné účty, poistenie, rozšírenie výrobného programu,

investičné nástroje, a ďalšie), pružnosť subjektu, zdieľanie rizika, získavanie dodatočných informácií, vytváranie rezerv, metódy operačnej a sieťovej analýzy, a ďalšie (Smejkal, 2013).

Je však subjektívnou voľbou každého podnikateľského subjektu, ktorú metódu alebo kombináciu metód na zníženie rizík využije.

## 2.5 STRATEGICKÁ SITUAČNÁ ANALÝZA

Situačná analýza je všeobecne metóda skúmania jednotlivých zložiek a vlastností vonkajšieho prostredia, v ktorom subjekt vykonáva svoju podnikateľskú činnosť a prostredia, ktoré na podnik pôsobí a ovplyvňuje ho. Táto metóda skúma aj vnútorné prostredie subjektu, jeho schopnosť vytvárať pridanú hodnotu svojou činnosťou, vyvíjať a inovovať, produkovať, predávať a financovať programy (Jakubíková, 2013). Vonkajšie a vnútorné prostredie a ich analýzy osobitne bližšie približujú nasledujúce podkapitoly.

### 2.5.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia zahŕňa legislatívne normy, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú podnikateľský priestor, veľkosť trhu a jeho potenciál, aktuálnu konkurenciu, ale i náročnosť vstupu na trh a s tým spojenú možnosť vzniku novej konkurencie. Vonkajšie prostredie sa ďalej delí na makroekonomické a mikroekonomické prostredie:

- Analýza **makroekonomického** prostredia subjektu odhaľuje, čo vplýva na podnikateľskú činnosť. Subjekt tieto faktory nemôže ovplyvniť. Ide o faktory: politické, právne, ekonomické, geografické, sociálne, technologické, ekologické a kultúrno-historické;
- Analýza **mikroekonomického** prostredia dáva subjektu priestor pre určenie najdôležitejších faktorov, ktoré môže ovplyvniť a vytvoriť si tak vhodnú stratégiu, ktorá bude reagovať na tieto faktory. Ide o odberateľov, dodávateľov, konkurenciu, partnerov a verejnosť (Štědroň, 2018).

Tieto prostredia súhrnne zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obr. 6 – Makroekonomické a makroekonomické prostredie [Kozel, 2011]

Na analýzu vonkajšieho prostredia sa najčastejšie využíva Porterov model piatich síl a analýza SLEPT. Túto analýzu nájdeme v odbornej literatúre aj pod názvami PEST, PESTLE alebo SLEPTE, v závislosti od usporiadania akronymov začiatkových písmen názvu faktorov, ktorým sa analýza venuje. V diplomovej práci budeme využívať názov SLEPT analýza.

### **Porterov model piatich síl**

Ide o analýzu vonkajšieho prostredia pomocou modelu M. Portera, ktorý je založený na modeli piatich síl, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie. V rámci analýzy odvetvového prostredia treba však brať do úvahy, že každé odvetvie sa vyznačuje svojim cyklom životnosti a každé štádium jeho vývoja má pre konkurenčnú štruktúru odvetvia rôzne dôsledky. Príslušné štádium vytvára možnosť vzniku príležitostí a hrozieb. Porterov model sa sústreďuje na nasledovných päť síl:

- Potencionálna konkurencia – možnosť vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia, resp. trhu, ktorí sa môžu rozhodnúť doň vstúpiť, ak sú schopní konkurencie. Čím sú bariéry vstupu nových subjektov na trh vyššie, tým je riziko menšie pre existujúce subjekty na tomto trhu, a opačne. Vysoké riziko vstupu potenciálnych konkurentov predstavuje hrozbu pre ziskovosť existujúcich podnikov. Ak je pravdepodobnosť malá, majú existujúce podniky výhodu, ktorú môžu využiť v podobe zvýšenia cien na dosahovanie vyššieho zisku;
- Aktuálna konkurencia – miera súperenia medzi existujúcimi podnikmi v rámci odvetvia. Miera je funkciou konkurenčnej štruktúry v odvetví, podmienok dopytu

a existujúcich bariér. Ak je konkurenčná sila slabá, podniky majú príležitosť zvyšovať ceny a dosahovať vyšší zisk. Ak je rivalita silná, predstavuje to hrozbu pre ziskovosť;

- Odberatelia – zákazníci môžu znamenať konkurenčnú hrozbu, ak nútia znižovať ceny alebo žiadajú pri daných cenách zvýšenie kvality výkonov alebo poskytovaných služieb. Opakom sú slabí kupujúci. Tak vznikajú rôzne príležitosti. Najväčšiu silu majú odberatelia vtedy, keď podnik od nich závisí, ale oni nie sú závislí od podniku;
- Dodávatelia – môžu byť pre podnik hrozbou, ak sú schopní zvýšiť ceny alebo znížiť kvalitu dodávaných tovarov. Slabí dodávatelia poskytujú podniku príležitosť na zníženie ceny a zvyšovanie kvality dodávaných produktov. Dodávatelia majú väčšiu silu, ak podnik závisí od nich, ale oni nezávisia od podniku, predstavujú hrozbu;
- Substitúty – existencia substitútov vytvára podmienky konkurenčnej hrozby (čím bližšie sú substitučné výrobky, tým nižšia je cena). Ak je nízka možnosť substitúcie, podnik má príležitosť zvýšiť ceny a dosiahnuť tak vyšší zisk (Porter, 1998).

### **SLEPT analýza**

Zmyslom tejto analýzy je zisťovať statické dáta, hlavne trendy, ku ktorým dochádza a z ktorých je možné predikovať budúci vývoj. Názov tejto analýzy je skratkou slov: Social, Legal, Economic, Political a Technology. Ide o vonkajšie faktory, ktoré vplývajú na subjekt (Kozel, 2011).

Vonkajšími faktormi SLEPT analýzy sú:

- sociálne faktory – zahrňujú demografický vývoj, vývoj životnej úrovne, obyvateľstva, mieru vzdelania, mobilitu pracovných síl, prístupy k práci, a pod;
- legislatívne faktory – predstavuje sociálna legislatíva, technické normy, legislatíva podnikateľského sektoru, legislatíva bezpečnosti práce, ochrany životného prostredia, a pod;
- ekonomické faktory – patria sem trendy vývoja hrubého domáceho produktu, stav ekonomiky s ohľadom na hospodársky cyklus, miera inflácie, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, dostupnosť a ceny energií, a pod;
- politické faktory – sú nimi politická orientácia vládnej reprezentácie, antimonopolné opatrenia, politika daní, liberalizácia zahraničných vzťahov, a pod;



- technologické faktory – rozumie sa nimi štátna podpora tohto sektora, trendy v inováciách produktov a vývoji technológií, a pod. (Mormol, 2015).

## 2.5.2 Analýza vnútorného prostredia

Vnútna situácia podniku určuje jeho možnosti. Kľúčové sú disponibilné zdroje podniku, výrobné portfólio a tiež prostredie, v ktorom podnik pôsobí. K analýze vnútorného prostredia sa používa rada postupov (Štědroň, 2018).

Vnútné prostredie možno analyzovať pomocou metódy 7S. Vnútné prostredie z časti analyzuje a hodnotí SWOT analýza. Tá sa však dotýka aj vonkajšieho prostredia, preto ju klasifikujeme ako analýzu tak vnútorného, ako aj vonkajšieho prostredia. Spomenuté analýzy sú bližšie vysvetlené v nasledujúcich odstavcoch.

### ***Analýza 7S***

Ide o metodiku poradenskej firmy McKinsey, podľa ktorej je nutné strategické riadenie, organizovanosť, podniková kultúra a ďalšie faktory uvedené v nasledujúcom odstavci. Všetky faktory je potrebné vnímať a analyzovať vo svojej komplexnosti, celistvosti, vzájomných vzťahoch a pôsobení (Kessler, 2013).

Všetky uvedené faktory sa v spoločnosti navzájom ovplyvňujú, podmieňujú a rozhodujú o naplnení alebo nenaplnení podnikovej stratégie. Názov modelu 7S je daný nasledujúcimi pojmami:

- stratégia (strategy) – definovanie cieľov a spôsob ich dosiahnutia,
- štruktúra (structure) – organizačné usporiadanie spoločnosti, spôsob riadenia,
- systémy (systems) – metódy, postupy, procesy, informačné systémy, technológie, a pod;
- spolupracovníci (staff) – spoločenstvo ľudí v podniku,
- štýl (style) – spôsob chovania a jednania podniku,
- schopnosti (skills) – znalosti, skúsenosti, zručnosti,
- zdieľané hodnoty (share values) – vízia a poslanie spoločnosti, firemná kultúra (Štědroň, 2018).

### ***SWOT analýza***

Známa a rozšírená metóda súčasného stavu organizácie je analýza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ide o analýzu silných a slabých stránok podniku, ktoré vyjadrujú priaznivý alebo nepriaznivý stav vnútorných podmienok (prostredia) a príležitostí

s hrozbami podniku, ktoré vyjadrujú priaznivý alebo nepriaznivý stav vonkajších podmienok (prostredia) podniku. Cieľom je identifikovať spomenuté oblasti, porovnať ich a vyjadriť prevažujúci priaznivý alebo nepriaznivý stav. Na základe toho zvoliť vhodnú stratégiu, tak, aby došlo k maximalizácii silných stránok a príležitostí a minimalizácii slabých stránok a hrozieb (Sarsby, 2016). Stratégie, ktoré možno zaujať zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 7 – Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy [Hálek, 2017]

Činitele	-vonkajšie -vnútorné	Príležitosti (Opportunities)	Nebezpečie (Threats)
<b>Silné stránky</b> (Strengths)		Ofenzívna stratégia - „SO“	Mierne ofenzívna stratégia - „ST“
<b>Slabé stránky</b> (Weakness)		Defenzívna stratégia - „WO“	Zostatková (ústupová) stratégia - „WT“

SWOT analýza hodnotí:

- silné stránky – kapitálová sila (nízke zadĺženie, rezervné fondy), kapacita výskumu a vývoja, technická vybavenosť, stupeň automatizácie, tradície, image podniku, kvalita výrobkov alebo služieb, goodwill, servis a ďalšie služby,
- slabé stránky – zastarané technológie, postupy, produkty, nižšia kvalita, nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, nízka úroveň manažmentu, zlá povesť,
- príležitosti – chyby konkurencie, spolupráca s inými podnikmi, zmluvy, štátne zákazky, granty, nové zahraničné trhy,
- hrozby – silná konkurencia, diskriminačné opatrenia, nestabilný trh, politické prevraty, hospodársky chaos, medzinárodné napätie (Hálek, 2017).

Pohľad na súčasný stav teoretického zázemia skúmanej problematiky tvorí základ pre vypracovanie nasledujúcich kapitol diplomovej práce. Ďalším dôležitým krokom je stanovenie cieľa tejto práce, čomu sa venuje nasledujúca kapitola.

### 3 FORMULÁCIA PROBLÉMOV A STANOVENIE CIEĽOV RIEŠENIA

Problémom diplomovej práce je na základe súčasného stavu danej problematiky a vykonanej analýzy odhaliť, určiť a vyhodnotiť riziká skúmaného podnikateľského subjektu, s využitím vhodných metód pre ich analýzu a navrhnúť oparenia smerujúce k minimalizácii týchto rizík.

Hlavným cieľom diplomovej práce pre riešenie daného problému je identifikácia, analýza a hodnotenie rizík vybraného podnikateľského subjektu vrátane návrhu opatrení vedúcich k zníženiu rizík.

Pre naplnenie hlavného cieľu diplomovej práce je nevyhnutná realizácia nasledovných čiastkových cieľov:

- Potrebne je zosumarizovanie teoretických poznatkov súčasného stavu v danej problematike z odborných zdrojov, ktoré sú základnými východiskami pre ďalšie kroky;
- Pre riešenie problému práce je potrebné charakterizovať vybraný subjekt. Ten predstavuje objekt skúmania, na ktorý sa aplikujú vybrané, získané teoretické východiská;
- Obsahom spomínanej aplikácie je vypracovanie strategickej situačnej analýzy. S využitím metód analýzy externého a interného prostredia dochádza k identifikácii rizík charakterizovaného podnikateľského subjektu;
- Nasledujúcim čiastkovým cieľom je hodnotenie identifikovaných rizík za účelom kategorizácie rizík podľa ich dôležitosti;
- Na základe kategorizovaných rizík analyzovať príčiny a dopad najvýznamnejších rizík;
- Záverečným cieľom je navrhnúť opatrenia pre zníženia identifikovaných rizík so zameraním na najvýznamnejšie riziká a následná sumarizácia dosiahnutých výsledkov.

Hlavnými výskumnými otázkami tejto práce sú: Do akej miery sa skúmaný podnikateľský subjekt zaoberá riadením rizík? Aké sú najvýznamnejšie riziká tohto subjektu a aké sú možnosti ich znižovania?

Na to, aby mohol byť naplnený cieľ diplomovej práce, musia byť zvolené vhodné výskumné metódy. Zvolené metódy a postupy sú bližšie predstavené v nasledujúcej kapitole.

## **4 POUŽITÉ METÓDY A ICH ODÔVODNENIE**

Obsahom tejto kapitoly je pracovný postup a použité metódy, techniky a spôsoby pre identifikáciu, výber, spracovanie a analýzu informácií pre pochopenie riešeného problému. Následne táto kapitola obsahuje charakteristiku vybraného subjektu, ako zdroj východiskových dát, ktoré sú potrebné pre samotné uskutočnenie analýzy a skúmania.

### **4.1 PRACOVNÝ POSTUP DIPLOMOVEJ PRÁCE**

Potrebné pre riešenie skúmaného problému je určenie hlavného cieľa, od ktorého sa odvíjajú čiastkové ciele. Tieto informácie sú obsahom tretej kapitoly diplomovej práce. Diplomová práca za účelom naplnenia hlavného cieľa začína úvodom do skúmanej problematiky. Druhá kapitola obsahuje literárny prehľad, ktorého obsahom sú vymedzenia základných pojmov, popis metód a nástrojov, ktoré vyplývajú zo súčasného stavu v danej problematike. Napríklad teoreticky popísané metódy analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Hlavná časť diplomovej práce je venovaná vlastnému riešeniu, ktorého obsahom je riadenie rizík vo vybranom podnikateľskom subjekte. Subjekt je podrobený analýze, z ktorej sú identifikované riziká subjektu. Odhalené riziká sú následne ohodnotené a rozdelené do jednotlivých kategórií. Práca sa prioritne zameriava na najvýznamnejšie riziká, ktoré sú výsledkom predchádzajúcich krokov. V rámci návrhovej časti diplomovej práce, analýzy výsledkov riešenia, sú takto identifikovaným a hodnoteným rizikám navrhnuté opatrenia pre zníženie ich hodnôt. Záverečná časť kapitoly analýzy výsledkov riešenia sa venuje sumarizácii a vyhodnoteniu dosiahnutých výsledkov. Súčasťou práce sú aj grafické znázornenia a ilustrácie pre sprehľadnenie dosiahnutých výsledkov.

Celý postup diplomovej práce je navrhnutý tak, aby jednotlivými krokmi postupne smeroval k naplneniu hlavného cieľa práce.

### **4.2 POUŽITÉ METÓDY, TECHNIKY A SPÔSOBY APLIKOVANÉ V PRÁCI**

Pre dodržanie pracovného postupu sú v diplomovej práci použité okrem odborných metód a nástrojov vyplývajúcich zo súčasného stavu riešenej problematiky aj niektoré zo základných výskumných metód a nástrojov. Ide o analýzu, komparáciu a syntézu.

Analýza predstavuje rozdelenie celku na jednotlivé časti. Cieľom tejto metódy je poznať jednotlivé rozčlenené prvky (Synek, 2011).

Pri analýze rizík sa v práci využívajú semikvantitatívne metódy. Metódy sú zvolené v závislosti od dostupných informácií. Vybraný subjekt nedisponuje štatistickými ani presnými

numerickými údajmi, ktoré by mali dostatočnú výpovednú hodnotu pre kvantitatívny spôsob. Zdroj dát, v tomto prípade, tvoria interné smernice, výkazy subjektu, znalosti a skúsenosti jeho zamestnancov, z čoho vychádzajú slovné hodnotenia rizík, ktoré boli transformované do stupnice bodov.

Analýza v práci predstavuje aplikovanie strategickkej situačnej analýzy na vybraný subjekt. V rámci tohto kroku je analyzované vonkajšie a vnútorné prostredie subjektu. Pre analýzu vonkajšieho prostredia je využitý Porterov model piatich síl a SLEPT analýza. Pre analýzu vnútorného prostredia bola aplikovaná analýza 7S. Výsledkom strategickkej situačnej analýzy je zhodnotenie získaných informácií zo spomenutých metód pomocou SWOT analýzy, ktorá identifikuje silné a slabé stránky subjektu vo vzťahu k príležitostiam a hrozbám.

Dôvodom využitia týchto nástrojov je odhalenie faktorov pôsobiacich na vybraný subjekt za účelom následnej identifikácie rizík, ktoré naň vplyvajú. Informácie potrebné pre spracovanie strategickkej situačnej analýzy sú získané na základe neštrukturalizovaného rozhovoru s konzultantom vybraným pre účely diplomovej práce. Ide o znalostného pracovníka z administratívneho oddelenia, ktorý vo firme pôsobí desiatky rokov. Za túto dobu nabral dostatočné skúsenosti a informácie o firme v jej rôznych štádiách, kedy zažívala svoje pozitívne, ale aj negatívne obdobia. Za svoje pôsobenie prešiel viacerými pozíciami, a preto je vhodným konzultantom pre riešenie problému diplomovej práce. Okrem rozhovoru s konzultantom došlo k stretnutiu s vybranou skupinou zamestnancov za účelom brainstormingu, ktorého výsledky sú súčasťou východísk pre identifikáciu rizík. Doplnujúce informácie pre účely strategickkej analýzy poskytli interné dokumenty firmy.

Identifikované riziká sú následne podrobené hodnoteniu pomocou skórovacej metódy. Táto metóda je použitá dva krát z dôvodu porovnania hodnôt po zavedení navrhnutých opatrení. Pre aplikáciu tejto metódy je potrebné zostaviť tím expertov. Tento tím expertov je zostavený zo skupiny zamestnancov, ktorí boli účastníkmi brainstormingu. Traja vybraní experti následne podľa určenej hodnotiacej stupnice a na základe subjektívneho myslenia a vlastných skúseností hodnotia identifikované riziká. Výsledné hodnoty rizík z tejto metódy sú priemerom osobitných hodnotení expertov. Výsledky skórovacej metódy môžu byť graficky zobrazené v mape rizík. Zároveň táto mapa rizík kategorizuje identifikované riziká do štyroch kvadrantov, ktoré hovoria o dôležitosti rizík. Okrem tohto rozdelenia sú riziká kategorizované aj na základe možnosti ovplyvniteľnosti ich príčin vzniku. Návrh na tento typ klasifikácie rizík vznikol pri brainstormingu. Pri procese tejto kategorizácie bol nápomocný konzultant, ktorý prispel k roztriedeniu svojím vlastným názorom.

Ďalším grafickým nástrojom využitým v práci je Ishikawa diagram. Tento nástroj je aplikovaný len na kritické riziká vyplývajúce zo skórovacej metódy, ktoré sú odsúhlasené tímom expertov. Ishikawa diagram je využitý pre odhalenie a zobrazenie príčin a zdrojov týchto rizík na základe čoho sú odhalené aj dopady týchto rizík. K analýze kritických rizík sa v práci pristupuje kvalitatívnym spôsobom.

Na základe dosiahnutých výsledkov a získaných dát z predchádzajúcich krokov sú využité ďalšie metódy. Ide o metódy znižovania rizika, ktorými sú podstúpenie rizika, vyhýbanie sa riziku, redukcia rizika a poistenie rizika. Tieto metódy znižovania sú aplikované na riziká identifikované ako najvýznamnejšie pre vybraný subjekt, vzhľadom na ich charakter.

Ďalšou z použitých výskumných metód je komparácia. Je to metóda, kde dochádza k porovnaniu objektov. Jej cieľom je zhodnotiť rovnaké alebo rozdielne znaky skúmaných predmetov (Synek, 2011).

Ku komparácii dochádza aj v analýze vonkajšieho prostredia pri analýze niektorých makroekonomických faktorov. Metóda komparácie je použitá hlavne v záverečnej časti práce, kde dochádza k porovnaniu najvýznamnejších rizík a ich hodnôt medzi pôvodným stavom a stavom po vplyve navrhnutých opatrení.

Poslednou použitou výskumnou metódou je syntéza. Predstavuje zjednotenie jednotlivých častí v celok. Sledujú sa vzájomné podstatné súvislosti medzi jednotlivými zložkami javu, a tým lepšie sa poznáva skúmaný jav ako celok (Synek, 2011).

Syntézou sú prepojené výsledky dosiahnuté použitými metódami spomenutých v predchádzajúcich odstavcoch tejto kapitoly. Syntézou sa zjednocujú jednotlivé skúmané časti, ktoré vyúsťujú do prijatých záverov.

### **4.3 VYBRANÝ PODNIKATEĽSKÝ SUBJEKT**

Pre účely diplomovej práce bola vybraná firma Betolta, a.s. Pre zachovanie požadovanej anonymity sú všetky informácie v práci uvádzané pod zmeneným názvom, a to Betolta, a.s. (ďalej už len ako Betolta) s neuvádzaným sídlom podnikania.

Firma Betolta je obchodnou spoločnosťou, ktorá si buduje svoje postavenie na slovenskom trhu už od roku 1992. Firma pred svojím vznikom pôsobila ako pobočka štátneho podniku. V súkromnom sektore však Betolta pôsobí dodnes. Do obchodného registra je firma zapísaná ako akciová spoločnosť s aktuálnym základným imaním vo výške 1 157 352 €. Firma Betolta dlhodobo spĺňa veľkostné podmienky na zatriedenie do veľkostnej skupiny podnikov ako malá

úctovná jednotka s počtom 60 až 80 zamestnancov. Jej hlavná podnikateľská činnosť spadá pod označenie štatistickej klasifikácie ekonomických činností podľa Štatistického úradu SR SK NACE 23.61.0 – Výroba betónových výrobkov na stavebné účely. Na základe toho je firma súčasťou priemyselnej výroby.

Do hlavnej činnosti subjektu spadajú tieto výkony:

- výroba výrobkov z betónu, cementu a sadry, výroba stavebných prvkov z betónu a iných produktov z betónu a cementu, poskytovanie služieb,
- stavba budov, vykonávanie bytových a občianskych stavieb, murárstvo,
- veľkoobchod, sprostredkovanie obchodu, maloobchod s drevom a stavebným materiálom, kovovýrobou,
- preprava tovaru - domiešavačom betónu, autožeriavom,
- prenájom techniky, technických strojov,
- zámočníctvo, kovoobrábanie,
- výroba kovových konštrukcií,
- poskytovanie stravovacích služieb, formou závodnej jedálne.

Zo všetkých týchto činností plynú podniku tržby. Podľa účtovných závierok skúmaných v rozmedzí rokov 2015-2020 firma za celé obdobie dosahovala zisk, čo môžeme hodnotiť pozitívne. Za toto sledované obdobie bol výsledok hospodárenia po zdanení v priemere 337 293 €. Majetok firmy k 31.12.2020 bol 3 822 711 €, z čoho najväčší podiel má obežný majetok, tvorený zásobami materiálu a výrobkov na sklade. Hodnotu neobežného majetku tvorí niekoľko budov, ktoré firma vlastní. V budovách sa nachádzajú jednotlivé výrobné strediská a výrobné stroje. Pri tvorbe betónových výrobkov podnik nevyužíva externé služby a je absolútne samostatný. Zabezpečuje si základný materiál, ktorý skladuje vo vlastných skladoch. Samostatne si zaisťuje výrobu kovových konštrukcií a výstuží potrebných pre výrobu prefabrikátov. Služby, ktoré si podnik nedokáže zabezpečiť sám, predstavujú prepravu výrobkov k odberateľovi.

Organizačná štruktúra firmy funguje na základe typu líniovej štruktúry. Štruktúra má primárne rozdelenie podľa miesta výkonu pracovnej činnosti – na výrobnú časť areálu, v rámci, ktorého sú ďalšie strediská, a na administratívnu časť. Strediskami sú: hlavná výroba, armovňa, údržba a expedícia. Administratívna časť je zložená z ekonomického a personálneho oddelenia. Už z organizačnej štruktúry je zrejmé, že firma nemá žiadne oddelenie ani zamestnanca, ktorý by sa venoval riadeniu rizík. Firma pôsobí v stavebnom sektore ako výrobný podnik, preto väčšina ich zamestnancov predstavuje manuálnych pracovníkov. V prípade potreby dokáže nových

zamestnancov rýchlo zaškoliť, tým pádom sú rýchlo nahraditeľný. Nie sú na nich kladené, žiadne špeciálne požiadavky.

Vo vybranej firme prevláda autoritatívny štýl riadenia. Od štatutárneho orgánu, ktorý uskutočňuje strategické rozhodnutia a dlhodobo riadi firmu, až po vedúcich pracovníkov stredísk, ktorých predmetom riadenia sú jednotliví manuálni zamestnanci. Riaditeľ firmy je spojovací článok medzi hlavným vedením a zamestnancami firmy. Nie je jej vlastníkom. V rámci jeho riadenia sa dostávajú informácie na nižšiu úroveň štruktúry a to k jednotlivým strediskám. Komunikácia vo firme prebieha smerom zhora nadol. Riaditeľ firmy pristupuje k riadeniu rizík intuitívne, a to až v priebehu procesu.

Preto súčasťou diplomovej práce v nasledujúcich častiach je proces riadenia rizík, ktorý vychádza z platnej medzinárodnej normy ISO 31 000 a je doplnený o podporné metódy a nástroje odporúčané súčasnou odbornou literatúrou, ktorá je spracovaná v 2. kapitole diplomovej práce.



## 5 VLASTNÉ RIEŠENIE SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Táto kapitola je analytickou časťou práce a jej obsahom sú jednotlivé kroky potrebné k naplneniu hlavného cieľa. V rámci kapitoly sú predstavené vlastné riešenia skúmanej problematiky vo vybranom podnikateľskom subjekte. Vybraný subjekt Betolta je podrobený strategickej situačnej analýze, z ktorej sú následne identifikované riziká, ktoré vychádzajú z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Tieto riziká sú ďalej ohodnotené pomocou skórovacej metódy. Práca sa bližšie venuje len rizikám, ktoré sú hodnotené ako najkritickejšie.

### 5.1 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA VYBRANÉHO SUBJEKTU

Obsahom kapitoly je analýza vplyvu a pôsobenia vonkajších faktorov na vybraný subjekt. Ide o rizikové faktory z hľadiska neovplyvniteľnosti. Firma je nútená ich prijať a následne sa im prispôbiť alebo ich využiť vo svoj prospech. V rámci analýzy vonkajšieho prostredia je aplikovaný Porterov model piatich síl a analýza SLEPT.

#### 5.1.1 Porterov model piatich síl

V rámci Porterovho modelu je analyzovaných, tzv. päť síl, a to sila konkurencie, dodávateľov, odberateľov a substitútov.

##### ***Aktuálna konkurencia***

V danom odvetví pôsobia podniky, ktoré sa konkurenčne odlišujú ponukou svojich produktov a rozsahom svojich poskytovaných služieb na danom území. Vybraný subjekt sa od svojho pôsobenia stal významnou súčasťou stavebného priemyslu v Slovenskej republike. Jeho produkty boli použité na niekoľkých významných stavbách. Zákazníkov si získal aj vďaka schopnosti realizovať špeciálne a netypické požiadavky klientov. Firma má štyroch hlavných konkurentov. Týmito konkurentmi na trhu sú PREFA invest, a.s., VÁHOSTAV-SK-PREFA, s.r.o., PREFA-STAV, s.r.o. a COLAS Slovakia, a.s.. Tí poskytujú, podobne ako subjekt, široký výber produktov a služieb na rovnakom území. Napriek tomu jeho konkurenciu netvorí len veľkostne podobné, ale aj menšie podniky, ktorých predmet činnosti je užší a zameriavajú sa tak viac na konkrétny typ výrobkov alebo druh činnosti. Každý z konkurentov má svoje silné a slabé stránky, ktorými sa odlišuje na trhu. V danom odvetví ide často o špecifické produkty a dobrých obchodných zástupcov. Na regionálnom trhu má subjekt silné postavenie, z dôvodu poskytovania širokého spektra výrobkov a služieb oproti miestnym konkurentom.

### ***Potencionálna konkurencia***

Z obsahu predchádzajúceho odstavcu je poznať, že v danom odvetví vystupuje veľký počet firiem. Menšie podniky sa zameriavajú na konkrétne, technicky jednoduchšie produkty a osobným rastom by sa mali snažiť rozšíriť svoju výrobu o ďalšie služby a technicky komplikovanejšie produkty a dosiahnuť tak konkurenčnú úroveň spomínaných podnikov. Na technický vývoj a celkový rast podnikov je potrebný hlavne kapitál. V danej oblasti sú tieto operácie finančne náročné a vstup nového konkurenta vyžaduje vysokú investíciu. Nový konkurent pred vstupom na tento trh by mal mať dobre naplánované, akým spôsobom si získa zákazníkov a ako dosiahne konkurenčnú výhodu, pretože momentálne pôsobiace podniky majú svoju históriu a skúsenosti. Za roky svojho pôsobenia sa vybudovali do dnešnej podoby.

### ***Odberatelia***

Vyjednávacia sila zákazníkov sa odlišuje podľa ich druhu a veľkosti objednávky. Subjekt rozdeľuje objednávky podľa požiadaviek zákazníkov. Ponúka, napríklad cestné panely, piloty alebo transfer betónu. Ide o produkty, ktoré sú súčasťou sériovej výroby. Zákazník si vyberá, z tzv. katalógových produktov. V tomto prípade nie je možné ovplyvniť cenu ani zjednávať podmienky. Prvá možnosť zákazníka vyjednávať vzniká pri objednávke nadmerného množstva spomínaných produktov. Subjekt si tým zaistí istý odbyt a podľa ďalších konkrétnych požiadaviek sa spolu dohodnú na konečnej cene objednávky.

Ďalšie faktory zvyšujúce silu zákazníka sú dobré obchodné vzťahy, záväzok dlhodobého odberu a spolupráce. Vyjednávacia sila zákazníkov stúpa s veľkosťou objednávky. Ide o komplexnú výrobu prefabrikátov pre jednotlivé špecifické stavby až po sieť niekoľkých podobných stavieb. Týmto objednávkam predchádza vzájomná komunikácia zúčastnených. Jej predmetom je dohoda na konečných podmienkach o zrealizovaní objednávky. Faktory znižujúce silu zákazníka, v týchto prípadoch, sú jeho špecifické požiadavky. Subjekt to využíva vo svoj prospech, a preto prevažná časť jeho výroby sú práve zákazkové, špecifické produkty. Týmto spôsobom si zaistuje odbyt a plní svoj plán výroby. Pri dostatočnom predstihu a množstve, môže mať subjekt prijaté objednávky na niekoľko období dopredu.

### ***Dodávatelia***

Skúmaný subjekt, podobne ako pri odberateľoch, preferuje dlhodobé obchodné vzťahy. V zozname dodávateľov, tak figurujú každý rok firmy, s ktorými má subjekt uzavreté obchodné zmluvy. Tento systém je totožný ako v predchádzajúcej kapitole, avšak subjekt je na strane

odberateľa. Pomocou týchto zmlúv si zabezpečuje dlhodobú dodávku výrobných surovín a svojím záväzkom k odberu mu rastie vyjednávací sila.

Súčasťou zoznamu dodávateľov sú občas aj subjekty, ktoré boli využité pri mimoriadnych alebo občasných činnostiach. Naposledy to boli subjekty, ktorých činnosť bola potrebná pri výstavbe novej haly. Podľa vzťahu a možností vyjednávania subjektu s objednanými firmami, ich rozdeľuje na dve časti. Prvú časť tvoria subjekty, ktorých konkurenčné prostredie je rozsiahle. Firma má možnosť výberu subjektu z veľkého množstva a sám sa rozhoduje na základe ceny, vzťahov alebo spokojnosti zákazníkov. V tejto časti je sila dodávateľov nízka. Naopak v druhej časti, sú subjekty, ktorých vyjednávací sila je vysoká. Skúmaný subjekt nemá prostriedky ani možnosti pre zjednávanie a dohody. Žiadaná činnosť je špecifická a na trhu pôsobí minimum dodávateľov. Subjekt nemá možnosť výberu.

### ***Substitúty***

Vplyv substitútov, ktoré nahrádzajú betónové produkty je nízky. K voľbe substitútov dochádza v prípadoch, kedy betónové produkty sú nevyhovujúce, nedostatočné alebo nemôžu splniť presne určené požiadavky spotrebiteľa, napríklad kratší čas doručenia. V prevažnej časti, spotrebiteľia prioritne volia betónové produkty, pretože pomer ceny, vlastností produktu a jeho dostupnosti je pre nich viac vyhovujúci. Ak už dôjde k ich voľbe, tak sú to železné konštrukcie v kombinácii s rôznymi druhmi materiálov. V súčasnosti je v danom odvetví dopyt po betónových produktoch istý. Spotrebiteľia volia tieto výrobky, pretože v niektorých smeroch sú ponúkané vlastnosti výrobkov nenahraditeľné za podobne vynaložené náklady. Vývoj a výskum materiálov, ktoré predstavujú substitúty neustále prebieha, preto je možné predpokladať, že v budúcnosti sa ich vplyv v tomto odvetví zväčší.

### **5.1.2 SLEPT analýza**

Analýza SLEPT analyzuje makroekonomické prostredie subjektu so zameraním na sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technické faktory.

#### ***Sociálne faktory***

Vybraný subjekt má veľmi dobrú dopravnú polohu. Je v blízkosti hlavných cestných ťahov z Českej republiky na Ukrajinu a z Bratislavy do Poľska. Zároveň firma sídli blízko vybudovanej železničnej infraštruktúry, čo mu dáva konkurenčnú výhodu v oblasti logistiky. Železničnú dopravu napriek tomu využíva príležitostne a dlhodobo preferuje skôr cestnú dopravu.

Sídlo firmy je súčasťou kraja, kde rast a podpora cestovného ruchu za posledné desaťročie v tomto regióne vzrástla. V tesnej blízkosti podniku, sú dva najväčšie aquaparky na Slovensku, liečebné kúpele, niekoľko lyžiarskych stredísk a mnoho ďalších celoročných príležitostí pre cestovný ruch. Tieto náležitosti znižovali nezamestnanosť, podporovali ekonomiku a prinášali do regiónu kapitál, tým dochádzalo k jeho reinvestovaniu a rozvoju regiónu. Podnik, tak mohol využiť rozvoj regiónu vo svoj prospech a rast.

Kĺzavý rast a budovanie cestovného ruchu zastavila aktuálna epidemiologická situácia. Ekonomika sa spomalila a kapitál v regióne, ale aj v celom štáte poklesol.

Firma zatiaľ výrazný vplyv tejto situácie nezaznamenala, pretože jej hlavná produkcia je sústredená mimo obdobie zimy. Počas sezóny roku 2020 firma dokončila niektoré plánované objednávky v neskorších termínoch. Z dôvodu plnenia nariadených opatrení sa termín dokončenia objednávok predĺžil v niektorých prípadoch aj o mesiac. Nešlo však o časové predĺženia, ktoré by vážne zasiahli do fungujúceho systému. Vplyvom pandémie vzrástol predaj výrobkov a služieb súkromným osobám. Súkromné osoby v čase prvej vlny vírusu využili toto obdobie k začatiu stavieb, rekonštrukcii a zveľaďovaniu svojho majetku. Počas zimnej sezóny firma pravidelne vyhlasuje celozávodnú dovolenku. Tento rok miesto celozávodnej dovolenky firma musela závod uzavrieť na jeden mesiac z dôvodu veľkého počtu nakazených zamestnancov vírusom. Nahradilo to obdobie celozávodnej dovolenky. Z istého pohľadu to riaditeľ firmy nevníma negatívne, pretože vírus prešiel celou fabrikou a momentálne je väčšina zamestnancov po prekonaní a predpokladá sa ich imunita. Predpokladá sa preto plynulý proces výroby v hlavnej sezóne. Epidemiologická situácia zasiahla stavebný priemysel menej ako iné odvetvia, ktoré úplne odstavila. Veľké stavebné projekty stále pokračujú.

Pre firmu vzrástla ponuka manuálnych zamestnancov. Ide ale o nekvalifikovaných zamestnancov, ktorí prišli o prácu práve v cestovnom ruchu. Firma to berie ako výhodu, pretože mnoho zamestnancov rýchlo zaškolí a na väčšine manuálnych pozícií nevyžaduje kvalifikáciu. Výsledkom tohto vplyvu je pokles ceny pracovného kapitálu.

Firma predpokladá celkový pokles objemu produkcie. V nasledujúcej hlavnej sezóne predpokladá pokles predaja súkromným osobám pretože, mnoho ľudí, už nemá voľné finančné prostriedky a skôr sa snažia šetriť, keďže boj s vírusom stále pokračuje. Naopak, predpokladajú sa väčšie projekty, kde je kapitál od investorov i navzdory aktuálnej situácie stále dostatočný. Cieľom investorov je stihnúť výstavbu podobných projektov počas epidemiologickej situácie, pretože po jej skončení sa predpokladá rast inflácie a zvyšovanie cien. Napriek tomu tieto projekty neudržia hladinu objemu výroby z predchádzajúcich rokov. Tempo rastu cien nehnuteľností

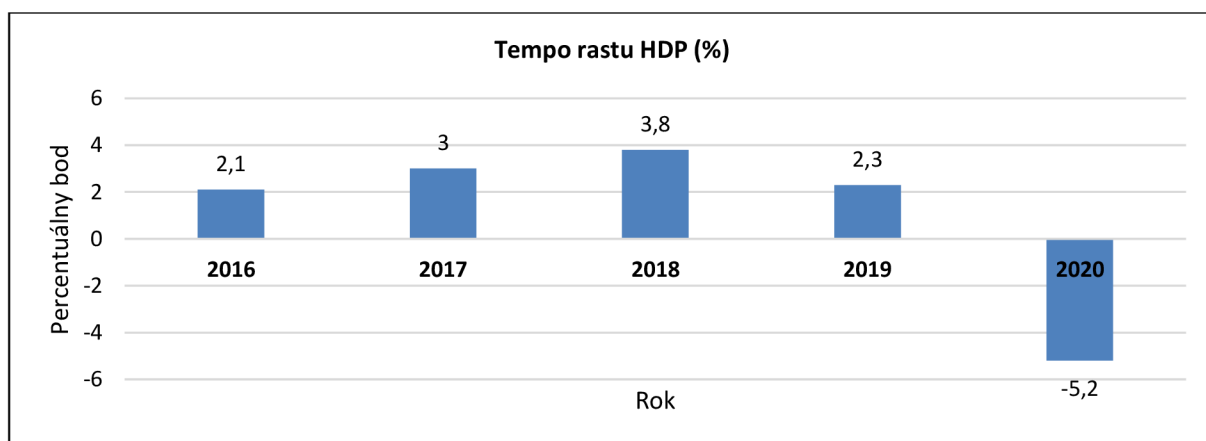
táto situácia zatiaľ neovplyvnila. Predpoklad sa, že ich hodnota po skončení pandémie a opätovnom rozbehnutí ekonomiky bude rásť, ešte rýchlejšie ako počas tejto situácie.

### **Legislatívne faktory**

Ako každý podnikateľsky subjekt, ktorý je zriadený za účelom dosahovania zisku, musí firma dodržiavať legislatívu, ktorá upravuje činnosť týchto subjektov. Analyzovaný subjekt navyše musí sledovať aj vybrané zákony, normy a vyhlásenia, ktoré súvisia so špecifikáciou jeho ekonomickej činnosti. Napríklad prísnejšie bezpečnostné predpisy z dôvodu prevádzkovania pracovných miest so zvýšeným rizikom ohrozenia zdravia alebo dodržiavanie predpísaných noriem ohľadom výrobkov. Napríklad normu STN EN 13369 - Všeobecné pravidlá pre betónové prefabrikáty. Aktuálne musí firma sledovať aj priebežne meniace sa nariadenia a opatrenia ohľadom vývoja epidemiologickej situácie. Na základe nich musí splniť a akceptovať zadané nariadenia, ideálne tak, aby neobmedzila chod firmy alebo, aby toto obmedzenie bolo čo najmenšie. Hlavným cieľom spojeným s dodržiavaním opatrení je vyhnúť sa odstaveniu výrobných činnosti firmy.

### **Ekonomické faktory**

Epidemiologická situácia spôsobila krízu, ktorej dôsledkom je aj pokles tempa rastu HDP. Tento ukazovateľ vypovedá o poklese objemu produkcie v štáte. Pre firmu to môže znamenať zníženie výkonu hospodárskej činnosti vplyvom spomalenia výkonu štátnej ekonomiky a situácie na trhu. Na **grafe 1** je znázornený výrazný pokles tempa rastu HDP, napríklad aj vplyvom epidemiologických opatrení. Tento pokles sa prejavil aj v stavebnom obore, v ktorom firma pôsobí a podľa údajov zo Štatistického úradu SR začiatkom roka 2021 stavebná produkcia klesla na najnižšiu úroveň v tomto období od roku 2015.



*Graf 1 – Tempo rastu HDP v SR [Spracované podľa úvodnej stránky Štatistického úradu SR]*

Ekonomický rast regiónu vplýval aj na mieru nezamestnanosti. V **tab. 8** je zachytený vývoj miery nezamestnanosti v percentách za posledných 5 rokov, vždy ku koncu roka. Uvedené hodnoty

postupujú od okresného mesta firmy k príslušnému Žilinskému kraju. Spoločne s krajom Banskobystrickým tvoria časť stredného Slovenska.

*Tab. 8 – Vývoj miery nezamestnanosti v % na strednom Slovensku [Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR]*

Oblasť / Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Ružomberok	8,76	5,62	4,98	4,61	7,36
Žilinský kraj	6,92	4,70	4,04	3,96	6,53
Banskobystrický kraj	12,80	8,67	7,03	6,69	9,83
Slovensko	8,76	5,94	5,04	4,92	7,57

Všetky hodnoty miery nezamestnanosti klesajú až do roku 2019. V roku 2020 sa prejavil vplyv epidemiologickej situácie na zvýšení týchto hodnôt. V rozdiely týchto hodnôt sa odráža vplyv regionálneho rastu. Zároveň hodnoty okresného mesta sa pohybujú na priemernej úrovni štátu. Pre firmu to môže znamenať pokles ceny nekvalifikovaného pracovného kapitálu v dôsledku zvýšenia jeho ponuky. Zároveň sa môže predpokladať že cena kvalifikovanej práce v stavebnom odvetví bude rásť, napriek spomínanému poklesu stavebnej produkcie, pretože počas roka 2020 sa miera zamestnanosti v tomto odvetví mierne zvýšila oproti vývoju celkovej miery zamestnanosti, ktorá klesá. Štvrtročný vývoj zobrazujú hodnoty v nasledujúcej tabuľke.

*Tab. 9 – Vývoj miery nezamestnanosti v % v SR v roku 2020 [Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR]*

Rok	2020				
	1. Q.	2. Q.	3. Q.	4. Q.	Spolu
Počet pracujúcich spolu (v tis. osôb)	2 552,30	2 504,50	2 529,40	2 538,90	2 531,30
Priemyselná výroba v stavebnom odvetví (v tis. osôb)	226,1	229,5	231,3	229,6	229,1

### **Politické faktory**

Politická situácia v krajine sa môže označiť ako nestabilná. Od parlamentných volieb víťazná strana spoločne s vytvorenou koalíciou nadobúdali dôveru u voličov. Príchodom vírusu a vývojom tejto epidemiologickej situácie stratila aktuálna vláda dôveru svojich voličov. Hrozilo zostavenie novej vlády, táto situácia skončila odstúpením premiéra. Nepredpokladaným vývojom pandémie spoločne s nedôverou obyvateľstva vo vládu je na vybranom subjekte, aby zaujal vlastné stanovisko voči tejto situácii. Nemôže očakávať podporu zo strany štátu, ten bude prioritne podporovať odvetvia, ktorých sa aktuálna kríza dotkla najviac.

V aktuálnej situácii sa snaží aj štát väčšinu procesov digitalizovať. Ministerstvo financií SR podalo v januári 2021 predbežný návrh na zavedenie systému elektronických faktúr. Podobný systém funguje v Maďarsku a zavádza ho aj Poľsko. Od tejto inovácie sa očakáva nižšia byrokracia, zrušenie kontrolných výkazov k DPH a zjednodušenie vyplňania daňových priznaní. Výsledkom by mala byť zjednodušená administratívna práca a štát by mal ľahšie odhaliť daňové podvody. Digitalizácia systému umožní sledovanie aktuálnych informácií v reálnom čase.

Spoločnosť v minulosti využila podporu z eurofondov dva krát. Prvým projektom bolo obstaranie nového stroja za účelom automatizovania výroby. Cieľom projektu, ktorý bol uskutočnený za podpory eurofondov, bolo rozšírenie portfólia produktov výrobnej činnosti. Zameranie projektu korešponduje s ustanoveniami o raste výskumno-vývojových a inovačných možností v priemysle a službách, keďže ide o obstaranie inovatívnych technológií v oblasti stavebného priemyslu, kde v rámci výstupu je zadefinovaná výroba dvoch nových výrobkov. Ďalším projektom bolo rozšírenie výrobnej haly. Tento projekt bol podporený za účelom vzniku nových pracovných miest pomocou programu Európskej Únie v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie. Firma priebežne sleduje možnosti získania dotácií a podpory zo strany štátu.

### ***Technologické faktory***

Spoločnosť sa snaží postupne modernizovať výrobné, logistické, skladové a spracovateľské technológie, napríklad aj za pomoci podpory z eurofondov. Úroveň technologického vybavenia spoločnosti v jednotlivých sektoroch je odlišná. Spoločnosť postupne podľa časových a finančných možností modernizuje a automatizuje svoju výrobu v oblastiach, kde je to možné. Poslednou modernizáciou prešla výrobná hala, ktorej priestory sa rozšírili a v tejto časti sa vytvorila nová forma, pre výrobu väčších výrobkov. Ďalej došlo k výmene žeriava v tejto hale a k rekonštrukcii vykurovacieho systému. Modernizácia rozšírila možnosti výroby a zvýšila bezpečnosť na pracovisku. Po poslednej modernizácii, firma plánuje ďalej investovať do nových žeriavov, ktoré sú súčasťou skladu výrobkov a slúžia aj k nakládke výrobkov na dopravných prostriedkoch v rámci exportu. Firma v posledných desiatich rokoch uskutočnila výmenu pôvodného žeriava za novšiu verziu, ale sama postupom času zistila, že podcenila kvalitu a vhodnosť modelu do danej prevádzky. Napriek trendu automatizácie a digitalizácie v zahraničí a na medzinárodných trhoch, vo firme niektoré procesy prebiehajú stále ručne a manuálne. Pri výrobe firma viac využíva manuálnych pracovníkov ako stroje a automati, pretože pokladá svoju výrobu za individuálnu. Hlavným zastúpením automatizácie vo výrobnom procese je ohýbací stroj a miešačka betónu. K technologickým faktorom patria aj informačno-komunikačné technológie. Firma v tejto oblasti využíva samostatné základné programy pre evidenciu skladov, dochádzku zamestnancov

a účtovníctvo. V tejto oblasti nevyžíva žiadny centrálny jednotný systém, ktorý by bol medzi jednotlivými oddeleniami a procesmi firmy prepojený.

## **5.2 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA VYBRANÉHO SUBJEKTU**

Po analyzovaní vonkajšieho, makroekonomického prostredia je potrebné analyzovať aj vnútorné, mikroekonomické prostredie vybraného podnikateľského subjektu.

### **5.2.1 Analýza 7S**

Táto analýza sa venuje stratégii, štruktúre, systémom, spolupracovníkom, štýlu, schopnostiam a zdieľaným hodnotám vo vybranej firme Betolta.

#### ***Stratégia***

Hlavná stratégia subjektu, na tej najvyššej úrovni, je diferenciacia na trhu. Dosahuje ju plnením špecifických podmienok svojich zákazníkov. Hlavným cieľom je udržanie si stabilnej pozície na trhu. Firma za posledné roky generuje zisk a podľa toho prispôsobuje stratégiu, pomocou ktorej tvorí jednotlivé prostriedky pre dosiahnutie primárneho cieľa. Ide o postupné investovanie získaného kapitálu do modernizácie prevádzky a rozšírenia výrobných kapacít. Subjekt naposledy rozšíril hlavnú výrobnú halu, kde obstaral moderné zariadenie pomocou, ktorých znížil výrobné náklady a zlepšil kvalitu výrobkov. Ďalej sa snaží modernizovať výrobnú prevádzku, v rámci svojich možností, opatrným tempom. Snahou je nahradenie starých strojov novými, zlepšenie výrobných procesov a celková modernizácia pracovného prostredia. Subjekt vykonáva tieto činnosti opatrne. V prípade dostupných kapitálových zdrojov a podľa možností, ktoré má. Firma postupne modernizuje jednotlivé oblasti v podniku. Dôvodom je zastaralé vybavenie, ktoré v niektorých prípadoch pochádza z doby, kedy bol podnik v štátnom vlastníctve. Súčasťou stratégie je tak postupná modernizácia, na základe ktorej bude subjekt schopný v budúcnosti ďalej plniť špecifické požiadavky zákazníka.

#### ***Štruktúra***

Organizačná štruktúra subjektu funguje na základe typu líniovej štruktúry. Na čele spoločnosti pôsobí riaditeľ. Ten osobne komunikuje s obchodným, projektovým a administratívnym oddelením. Tieto oddelenia spoločne s riaditeľom sídlia na jednom poschodí a tvoria ich jeden až traja pracovníci. Pracovné kapacity v týchto oblastiach sú nízke, pre podnik postačujúce. Ďalšie oblasti sú armovňa, betonárska hala (hlavná výroba), údržba a sklad, ktorý je súčasťou expedície. Údržba pôsobí centrálnne nad tieto oblasti a má zodpovednosť za zabezpečenie technického chodu výroby. Vedúci výroby je komunikačným orgánom medzi výrobnými



strediskami (armovňa a betonárska hala) a riaditeľom. Organizuje chod výroby, kontroluje a usmerňuje produkciu v súlade s výrobným plánom. Sklad má svojho samostatného vedúceho pracovníka. Jednotlivé oddelenia navzájom medzi sebou komunikujú prevažne osobne, podľa predmetu riešenej situácie. Nezaťažujú zbytočne vedúcich pracovníkov so snahou byť sebestačný. Vplyvom osobnej komunikácie a snahy rozhodovať v niektorých situáciách bez vedúceho pracovníka dochádza k chybám vo výrobe a narušenia jej procesu.

### ***Systemy***

Vo vybranej spoločnosti je využívaných viac informačných systémov a softvérov pre jednotlivé úseky. Využívané programy nie sú dostatočne prepojené a každý program plní len jednoduché funkcie pre danú oblasť. Vo firme sa spoločne s jej vývojom používajú programy, ktoré sú aktuálne potrebné a nefunguje v nej centrálny informačný systém. Spoločnosť nenadobúda ani informácie, napríklad o svojich zákazníkoch pre vývoj, zvýšenie predaja alebo personalizovanú reklamu.

Chýbajúci navzájom prepojený informačný systém negatívne pôsobí aj na vyššie spomenutú komunikáciu v rámci organizačnej štruktúry. Subjekt využíva len bežne dostupné komunikačné technológie, ako po externej, tak aj po internej stránke. Oddelenia medzi sebou komunikujú osobne, telefonicky, vysielačkami alebo e-mailom. Informácie sa zdieľajú aj cez vedúcich pracovníkov, ako smerom nahor k vedeniu, tak aj smerom nadol. Možné problémy a prioritné úlohy sa rozdeľujú pre budúce obdobia a sú osobne konzultované s príslušnými pracovníkmi. Samotný riaditeľ má osobný kontakt s výrobou. Kontroluje chod prevádzky a zároveň rieši potrebné náležitosti priamo na mieste, ak je to možné. Komunikačné nástroje s verejnosťou sú oficiálna webová stránka spoločnosti a obchodný zástupcovia.

### ***Spolupracovníci***

Ľudia sú pre subjekt jedným z najdôležitejších faktorov. Ako ho dokážu priviesť k úspechu, zlepšiť jeho produktivitu, tak sú pre neho aj nevyspytateľným rizikom a dokážu firmu stiahnuť nadol.

Vo vybranom subjekte majú zamestnanci familiárne vzťahy. Pôsobia tu aj zamestnanci, ktorí majú priamo medzi sebou rodinné vzťahy. Je to tým, že subjekt sídli v dedinskom prostredí, kde majú ľudia medzi sebou bližšie vzťahy v porovnaní s mestským prostredím. Vplyvom bližších vzťahov sa vytvárajú osobné priateľstvá a vzniká pohodovejšia pracovná atmosféra. Tá prevláda vo väčšine spoločnosti. Má svoje nedostatky a to v momente, kedy začnú zamestnanci prenášať

svoje osobné problémy na pracovisko. Podľa slov konzultanta, spoločnosť musela mnoho krát riešiť túto situáciu.

Spoločnosť svojim pracovníkom ponúka ako benefit zľavnené produkty alebo možnosti využitia pracovných nástrojov na súkromné účely, v dobe ich nevyužívania, za nízke ceny prenájmu. Ďalej sú to hygienické a bezpečnostné prostriedky. Subjekt obstaráva kvalitné pomôcky, ale na minimálnej úrovni, ktorú určuje legislatíva. Dlhodobých spolupracovníkov sa snaží spoločnosť odmeňovať a zabezpečiť si tým, aby neprešli ku konkurencii. Zároveň pri všetkých spolupracovníkoch využíva ako nástroj odmeny, financie. Spoločnosť má nedostatky v motivácii zamestnancov a využíva ju minimálne.

### **Štýl**

Spôsob, akým je spoločnosť riadená sa nachádza medzi autoritatívnym a demokratickým štýlom riadenia. Odlišuje sa to na jednotlivých stupňoch riadenia. Samotný riaditeľ má osobný kontakt s prevádzkou. Tu dochádza aj ku komunikácii s radovými zamestnancami, kedy môžu priamo a prakticky, napríklad vysvetliť a navrhnúť riešenia pre zlepšenie. Je to jeden z možných spôsobov predávania informácií zdola nahor. Riaditeľ dostáva informácie od podriadených vedúcich pracovníkov alebo priamo od jednotlivých zamestnancov. Vidí v praxi, ako veci fungujú a rozhoduje sa na základe zhromaždených údajov a diskusií so zamestnancami o ďalších krokoch. Podľa veľkosti a oblasti predmetu riešenia situácie volí riadiaci štýl. Demokratický stupeň prevláda na nižších úrovniach riadenia. Na vyšších úrovniach riadenia sa informácie len zhromažďujú, ďalej nedochádza k diskusii a nastupuje autoritatívny štýl riadenia.

### **Schopnosti**

Subjekt má v obore dlhodobé skúsenosti a aj dlhodobých zamestnancov, ktorí sú v niektorých smeroch so svojimi skúsenosťami ťažko nahraditeľní. V jednotlivých sektoroch sú pracovné pozície, ktoré vyžadujú kvalifikovaný a profesionálny personál. Zaraďujú sa sem nie len pozície vo výrobnnej sfére, ale aj napríklad, v oblasti financií, riadenia alebo obchodu. Spoločnosť túto otázku rieši podľa situácie na trhu. Má svoju históriu a mnoho zamestnancov si už sama vychovala alebo našla pracovníkov, ktorí už boli kvalifikovaní, so skúsenosťami, pripravení okamžite pracovať. Spoločnosť sa prispôbuje tomu, čo aktuálne ponúka pracovný trh.

### **Zdieľané hodnoty**

„Kultúra firmy“ sa v subjekte vyvíja sama. Subjekt vedome nepracoval na jej tvorbe a je to viditeľné. Spoločnosť je verejnosťou vnímaná neutrálne. Ťaží zo svojej histórie a na základe dlhoročných skúseností si vybudovala aktuálnu pozíciu. Tú však mohla a stále môže, ešte podporiť

práve vybudovaním svojej firemnej kultúry. Tá je v súčasnej dobe faktorom, ktorý má vplyv na vnímanie subjektu zo strany verejnosti. Aktuálny stav v spoločnosti sa bohužiaľ nedostal ďaleko svojím „samo vývojom“ od jej vzniku. V niektorých situáciách občas pripomína deväťdesiate roky.

### 5.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je, tzv. sumarizačnou analýzou, ktorá vychádza z uskutočnených analýz v podkapitole 5.1 a 5.2. Predmetom analýzy je tak vonkajšie prostredie, ako aj vnútorné prostredie skúmanej firmy. Vnútorné prostredie je vyjadrené pomocou silných a slabých stránok. Následne je analyzované vonkajšie prostredie cez príležitosti a hrozby, ktoré na firmu pôsobia. Jednotlivé stránky firmy sú ohodnotené pomocou stupnice uvedenej v nasledujúcej tabuľke.

*Tab. 10 – Bodovacia stupnica stránok zo SWOT analýzy [Vlastné spracovanie]*

Obodovanie stránok podniku ( $\alpha$ )		
<b>S</b>	1 - 5	5 je najvyššia výkonnosť
<b>W</b>	1 - 5	5 je najvyššia slabosť
<b>O</b>	1 - 5	5 je najvyššia príťažlivosť
<b>T</b>	1 - 5	5 je najvyššia závažnosť

Na základe uvedenej bodovacej stupnice boli ohodnotené jednotlivé stránky zo SWOT analýzy, ktorú zobrazuje **tab. 11**. V tabuľke sú tieto pridelené body uvedené v stĺpci  $\alpha$ . Stĺpec  $\beta$  predstavuje pridelené váhy jednotlivým stránkam v rámci štyroch skupín, kedy súčet týchto váh pre skupinu tvorí hodnotu jedna. Stĺpec  $\gamma$  zobrazuje súčin predchádzajúcich hodnôt. Tento súčin je následne kumulovaný v každej skupine SWOT analýzy. Výsledné čísla skupín analýzy určujú, akú stratégiu by mala firma zvoliť pre ďalšie rozhodovanie a pôsobenie. Možnosti voľby stratégie sú uvedené na konci kapitoly 2.5.2 Analýza vnútorného prostredia, v **tab. 7**.

Tab. 11 – SWOT analýza firmy Betolta [Vlastné spracovanie]

SWOT analýza	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$
<b>Silné stránky</b>		<b>1,00</b>	<b>3,22</b>
Prevažná časť pracovných miest nevyžaduje odbornú kvalifikáciu	3	0,08	0,24
Dlhodobé pôsobenie na trhu	4	0,05	0,20
Schopnosť prispôbiť sa potrebám odberateľov (individuálna výroba)	5	0,15	0,75
Vyjednávacia sila pri kľúčových odberateľoch	3	0,20	0,60
Dlhodobé vykazovanie kladného hospodárskeho výsledku	4	0,12	0,48
Stabilné vzťahy s obchodnými partnermi	3	0,15	0,45
Skúsenosti so zahraničnými odberateľmi	2	0,25	0,50
<b>Slabé stránky</b>		<b>1,00</b>	<b>3,90</b>
Absencia centrálného informačného systému	4	0,13	0,52
Požívanie alkoholu na pracovisku	5	0,20	1,00
Vyjednávacia sila dodávateľov pri špecifických potrebách	3	0,10	0,30
Zastaralé vybavenie	4	0,17	0,68
Nekvalifikovaní zamestnanci - v rámci modernizácie	4	0,15	0,60
Slabé informačné toky s verejnosťou (kontakt, styk)	4	0,05	0,20
Nedostatky v kontrole zamestnancov	3	0,17	0,51
Absencia tvorby firemnej kultúry	3	0,03	0,09
<b>Príležitosti</b>		<b>1,00</b>	<b>3,64</b>
Zvýšenie predaja zahraničným odberateľom	5	0,12	0,60
Získanie lacnejšieho pracovného kapitálu	4	0,15	0,60
Príležitosť získať pomoc od štátu (eurofondy, dotácie)	3	0,20	0,60
Možnosti pre modernizáciu	5	0,25	1,25
Priestor pre rozširovanie areálu	3	0,08	0,24
Posilnenie marketingu	2	0,15	0,30
Priestor pre spoločenskú zodpovednosť	1	0,05	0,05
<b>Hrozby</b>		<b>1,00</b>	<b>3,65</b>
Vplyv epidemiologickej situácie:			
-zavedenie prísnych opatrení zo strany štátu	4	0,15	0,60
-pokles produkcie z dôvodu zhoršenia celkového stavu okolia	4	0,15	0,60
-nedostatok pracovných síl	5	0,25	1,25
Aktuálna konkurencia	3	0,15	0,45
Hrozba substitútov	1	0,15	0,15
Malá ponuka kvalifikovaných pracovníkov v regióne	4	0,15	0,60

Podľa SWOT analýzy v podniku prevládajú slabšie stránky nad silnými. Príležitosti a hrozby majú približne rovnaké hodnoty. Výslednú hodnotu hrozieb negatívne ovplyvnila predovšetkým momentálna epidemiologická situácia. Po premietnutí výsledkov SWOT analýzy do matice stratégií by mala firma zaujať **defenzívne-zostatkovú stratégiu**. Cieľom tejto stratégie by malo byť znižovanie vplyvu slabých stránok, súčasne s krokmi, ktoré by firmu ochránili pred hrozbami a v prípade možností, využiť príležitosti, ktoré firma má. Táto analýza bola vypracovaná s podporou odborného konzultanta.

## 5.4 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK VYBRANÉHO SUBJEKTU

Analýza vykonaná v predchádzajúcich kapitolách 5.1 – 5.3 tvorila základ pre identifikovanie rizík vybraného podnikateľského subjektu Betolta. Identifikované riziká boli predložené konzultantovi, ktorý dané riziká potvrdil a doplnil o riziká vyplývajúce z jeho dlhodobých skúseností vo firme Betolta. Všetky takto identifikované riziká sú obsahom tejto podkapitoly.

### 5.4.1 Riziká vyplývajúce zo SLEPT analýzy

Analýzou SLEPT vykonanej v podkapitole 5.1.2 boli identifikované nasledujúce riziká.

**Celkový pokles dopytu** – je rizikom skladajúcich sa z jednotlivých rizík vyplývajúcich zo SLEPT analýzy, ktoré sa pre ďalšie účely záverečnej práce budú posudzovať ako jedno riziko. Skladá sa z nasledujúcich rizík:

- **Pokles predaja regionálnym odberateľom** – závislosť regiónu na cestovnom ruchu ovplyvnila epidemiologická situácia. Poklesla ekonomická sila regiónu, v ktorom má firma sídlo. Mnoho regionálnych odberateľov pozastavilo svoju vlastnú činnosť.
- **Pokles predaja súkromným osobám** – pokles predaja bol zaznamenaný nie len regionálnym odberateľom, ale aj súkromným osobám. Dôsledkom dlhodobého pôsobenia vírusu sa tak znižuje dopyt aj v súkromnom sektore. Súkromné osoby aktuálne zavádzajú úsporný režim a prechádzajú do stavu šetrenia.
- **Celkový pokles produkcie** – pokles rastu tempa HDP spôsobil pokles produkcie v stavebnom odvetví najvyšší za posledných 5 rokov, preto firma môže predpokladať pokračovanie toho vývoja do blízkej budúcnosti.

**Riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu** – už počas poslednej zimnej sezóny firma musela odstaviť prevádzku a uzavrieť ju na jeden mesiac z dôvodu šírenia vírusu na pracovisku. Ten zasiahol väčšinu zamestnancov. Tento scenár sa môže opakovať a môže nastať, napríklad aj počas hlavnej sezóny, z ktorej plynie podniku väčšina tržieb.

**Predĺžovanie doby plnenia objednávok** – vplyvom epidémie a s ňou spojených epidemiologických opatrení a ich plnení v rámci celého trhu, ktorého je firma súčasťou, došlo k dobe predĺženia plnenia zákazkových objednávok. Opatrenia sa menia v krátkom časovom úseku, na čo musia firmy pohotovo reagovať.

**Zvýšenie nákladov z dôvodu plnenia opatrení** – povinnosť zaviesť a dodržiavať nariadené opatrenia vyplýva z platnej legislatívy štátu. Opatrenia v súvislosti s pandémiou zvyšujú náklady firmy. Zavedené opatrenia v niekoľkých prípadoch narúšajú aj plynulosť výrobného procesu.

**Zmeny v legislatíve** – sledovanie legislatívnych zmien je pre firmu obzvlášť dôležité, nakoľko sa môžu dotknúť rôznych oblastí. Tu vzniká potreba firmy sledovať túto oblasť, aby včas a pohotovo reagovala na prípadné zmeny, napríklad zvýšenie bezpečnostných predpisov alebo plánované zmeny v daňovom systéme, ktoré ešte nie sú legislatívne účinné.

**Rast ceny kvalifikovanej práce v stavebnom odvetví** – v priebehu roka 2020 sa zvýšila celková nezamestnanosť, avšak vývoj nezamestnanosti v danom odvetví má klesajúce tempo. Dopyt po týchto zamestnancoch sa zvýšil, preto sa predpokladá rast ich ceny.

**Pokles podpory zo strany štátu** – v aktuálnej situácii sa štát prioritne snaží podporovať najviac malých podnikateľov a firmy pôsobiace hlavne v cestovnom ruchu. Rovnako aj klesla podpora eurodotáciami. Niektoré projekty sú dočasne pozastavené, pretože finančné prostriedky z eurofondov sú prioritne využívané na vyrovnávanie sociálnych potrieb.

**Narušenie plynulosti výrobného procesu** – tento proces môže byť narušený z dôvodu zastaralého technologického vybavenia jednotlivých pracovísk. Pracovný proces môže rovnako narušiť aj chybovosť vstupného materiálu či koncových výrobkov.

**Vznik zdravotných úrazov** – dôvodom môže byť zastaralé vybavenie ale aj ďalšie faktory spomínané ďalej v práci ako alkohol na pracovisku alebo neúplné dodržiavanie BOZP.

**Chybné výrobky** – z dôvodu zastaralého vybavenia alebo ďalších faktorov ako je alkohol na pracovisku alebo nedostatočná a nezrozumiteľná komunikácia.

**Nevhodná modernizácia** – firma sa priebežne snaží modernizovať pracovné pomôcky, stroje či pracovné prostredie. Podľa slov konzultanta má firma za sebou aj negatívnu skúsenosť s obnovou pracovného zariadenia, kedy obstarala ako náhradu používaný stroj, s ktorým vznikali nové problémy pri jeho používaní. Nebol tak splnený účel ani cieľ modernizácie vybavenia.

#### **5.4.2 Riziká vyplývajúce z Porteroveho modelu piatich síl**

Z Porterovho modelu piatich síl vyplynuli nasledujúce riziká.

**Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb konkurenciou** – zlepšovaním technológie a výrobných procesov môže konkurencia dosiahnuť lepšiu kvalitu výrobkov a poskytovaných služieb.

**Cenová politika konkurencie** – novými technológiami a s tým spojenými postupmi môže konkurencia dosiahnuť úsporu nákladov pri výrobe a znižovať tak svoju cenu. Cenu môže znižovať aj na svoje vlastné náklady s cieľom získať zákazníka na svoju stranu.

**Zníženie objemu predaja sériovej výroby** – konkurencia na domácom trhu v oblasti sériovej alebo katalógovej výroby je vyššia ako pri zákazkovej. Odberateľ má na výber zo širšej ponuky možností. Menšie podniky môžu poskytovať osobnejší prístup.

**Vstup silného zahraničného konkurenta na domáci trh** – zo zahraničných trhov môže prísť na domáci trh skúsenejší podnik a pomocou moderných technológií a prístupov prevziať určitú časť domáceho trhu.

**Odmietnutie vypracovanej ponuky pre zákazkovú výrobu** – zákazkovej výrobe predchádza spoločná konzultácia a dohadovanie podmienok s odberateľom. V prípade odmietnutia ponuky firma zbytočne vynaložila čas a náklady na prípravu ponuky.

**Nespokojnosť zákazníka so zakúpenými výrobkami alebo službami** – počas pôsobenia firmy došlo viac krát k reklamácii výrobkov alebo služieb.

**Zníženie objednávok z dôvodu sezónnosti** – firma má pravidelne v zimnom období útlm, kedy stavebný priemysel spomalí. Zníži sa počet objednávok, čo spôsobí znížený objem produkcie a pracovných výkonov.

**Obmedzené kapacity a možnosti pri výrobe** – firma nemusí byť schopná splniť individuálne požiadavky odberateľov. Nastáva zvyšovanie tlaku zo strany zákazníka.

**Narušenie dlhodobých vzťahov zo strany obchodných partnerov** – z dôvodu mimoriadnej udalosti môže dôjsť k ukončeniu dlhodobej spolupráce zmluvných strán.

**Nízka vyjednávací sila firmy pri niektorých dodávateľoch** – firma viac krát za svoje pôsobenie potrebovala nutne výrobky alebo služby, ktorých ponuka na trhu je výrazne obmedzená a musela sa prispôbiť časovej, ale aj cenovej ponuke dodávateľov. Napríklad využitie takýchto služieb narušilo výrobný proces, pretože dodávateľ určil možnosti svojej ponuky a tá zasahovala do firemných procesov. Firma pri využití tejto služby musela prispôbiť všetky okolnosti pre ich výkon. Išlo napríklad o servisné služby špecifických zariadení alebo úpravu technických hodnôt už vyrobených výrobkov.

**Uprednostnenie kovových konštrukcií** – sú situácie a okolnosti, kedy zákazník uprednostní kovové konštrukcie pred železobetónovými, ktoré firma vyrába. Napríklad z dôvodu lepšej kompletizácie, dostupnosti alebo času výroby.

**Vznik nového materiálu** – výskum a vývoj prebieha v každej oblasti. Doba napreduje a je otázkou času, kedy vedci prídu s alternatívnym riešením pre spotrebiteľov, ktoré môže nahradiť železobetónové výrobky z portfólia analyzovanej firmy.

### 5.4.3 Riziká vyplývajúce z analýzy 7S

Analýza 7S prináša nasledovný zoznam rizík.

**Možnosť nedostatočnej alebo chybne definovanej stratégie firmy** – v dlhodobých cieľoch firmy absentujú kroky, ktoré by sa venovali stakeholderom a vzťahom s nimi, zlepšovaniu výrobných technológií, zlepšeniu komunikačných technológií a procesov ako v internom, tak aj v externom prostredí.

**Nedostatočné riadiace schopnosti vedúcich pracovníkov na najnižšej úrovni** – vedúci výroby nie je vždy osobne k dispozícii pri výrobe. Pod ním na najnižšej úrovni riadenia sú vedúci jednotlivých stredísk, tí majú dlhodobé skúsenosti s výrobnými procesmi v danom stredisku, ale nedostatočné riadiace schopnosti.

**Chybovosť pri manipulácii s informáciami** – nekompatibilita využívaných informačných systémov môže spôsobiť zvýšenú chybovosť pri zdieľaní informácií. Chýba zbieranie informácií, ich centralizácia a dostatočná archivácia, pre ďalšie využitie. Ďalej ide o komunikačný šum a skreslenie informácií, pretože vo firme prevláda osobná komunikácia. Tento spôsob komunikácie nie je zlý, podporuje vzťahy na pracovisku, ale táto forma nie je postačujúca vzhľadom na veľkosť firmy.

**Nedostatočná a slabá informovanosť verejnosti o firme** – v rámci marketingu firma využíva moderné platformy minimálne. Nemá s nimi skúsenosti ani samostatných pracovníkov, ktorí by sa venovali primárne oblasti marketingu. V prípade potreby sú činnosti v rámci marketingu delegované medzi vybraných administratívnych pracovníkov. Firma neaktualizuje informácie na svojej webovej stránke pravidelne. Webová stránka firmy je zastaralá a má iba informatívny charakter.

**Odchod zamestnancov z firmy** – firma neinvestuje do vzdelávania zamestnancov a nesnaží sa o ich osobný rast. Vo firme prebiehajú len potrebné a zákonom stanovené školenia. Firma nedisponuje modernými benefitmi, ktoré by mohli zamestnanci uvítať. Nemá určený vhodný motivačný odmeňovací systém. V prípade potreby motivácie využíva len finančné odmeny.

**Konflikty na pracovisku** – vo firme prevládajú osobné vzťahy medzi pracovníkmi. Prenášanie osobných problémov do pracovného prostredia narúša pracovné procesy a pre riadiacich pracovníkov je náročné riešiť tieto situácie.

**Nedodržiavanie pracovnej disciplíny** – je rizikom skladajúcich sa z jednotlivých rizík vyplývajúcich zo 7S analýzy, ktoré sa pre ďalšie účely záverečnej práce bude posudzovať ako jedno riziko.



Skladá sa z nasledujúcich rizík:

- **Nedodržiavanie BOZP** – niektoré pracovné pozície vo firme majú označenie zvýšeného nebezpečenstva na pracovisku. Používanie bezpečnostných pracovných pomôcok nie je vo firme stopercentne dodržiavané.
- **Požívanie alkoholu na pracovisku** – v minulosti firma viac krát musela riešiť problém s požívaním alkoholu na pracovisku medzi manuálnymi zamestnancami. Najčastejšie je alkohol užívaný v období osobných sviatkov manuálnych zamestnancov.

**Komplikácie pri získavaní nových zamestnancov** – vo firme sú pracovné pozície, ktoré vyžadujú odbornú kvalifikáciu alebo aj dôverné poznanie interných procesov a celej firmy. V prípade získania nových zamestnancov nemusí byť pracovná ponuka v regióne dostatočná alebo vyhovujúca.

**Imidž zastaralej firmy** – firma nepracovala na tvorbe firemnej kultúry. Firma navonok pôsobí neutrálne ale po zaučení a spoznaní interných procesov firma pôsobí zastaralo. Neriadený vývoj firemnej kultúry sa odrazil na spôsobe komunikácie a správaní zamestnancov.

## 5.5 HODNOTENIE RIZÍK SKÓROVACOU METÓDOU

Identifikované riziká firmy Betolta je následne dôležité ohodnotiť. Cieľom hodnotenia rizík je zistiť s akou pravdepodobnosťou môžu riziká nastať, ktoré riziká firmu najviac ohrozujú a do akej miery môžu riziká negatívne ovplyvniť procesy alebo aktíva firmy. Na hodnotenie identifikovaných rizík je použitá skórovacia metóda. Pre zachovanie objektivity hodnotenia rizík, boli jednotlivé riziká hodnotené tromi zvolenými expertmi z firmy Betolta, a to konzultantom, vedúcim výroby a manuálnym znalostným pracovníkom. Experti pridelovali rizikám hodnoty možnosti výskytu rizika a hodnoty dopadu rizika podľa nasledujúcej tabuľky.

Tab. 12 – Bodovacia stupnica zo Skórovacej metódy [Vlastné spracovanie]

Možnosť výskytu rizika		Dopad rizika	
1 - 2	Veľmi malá	1 - 2	Veľmi malý
3 - 4	Malá	3 - 4	Malý
5 - 6	Stredná	5 - 6	Stredný
7 - 8	Veľká	7 - 8	Veľký
9 - 10	Veľmi veľká	9 - 10	Veľmi veľký

Pridelené body tromi expertmi sú následné spriemerované. Súčin priemernej hodnoty možnosti výskytu rizika a dopadu rizika sa rovná dosiahnutému skóre daného rizika. Takto ohodnotenú riziká sú zobrazené na nasledujúcej **tab. 13**, ktorá je výsledkom Skórovacej metódy.

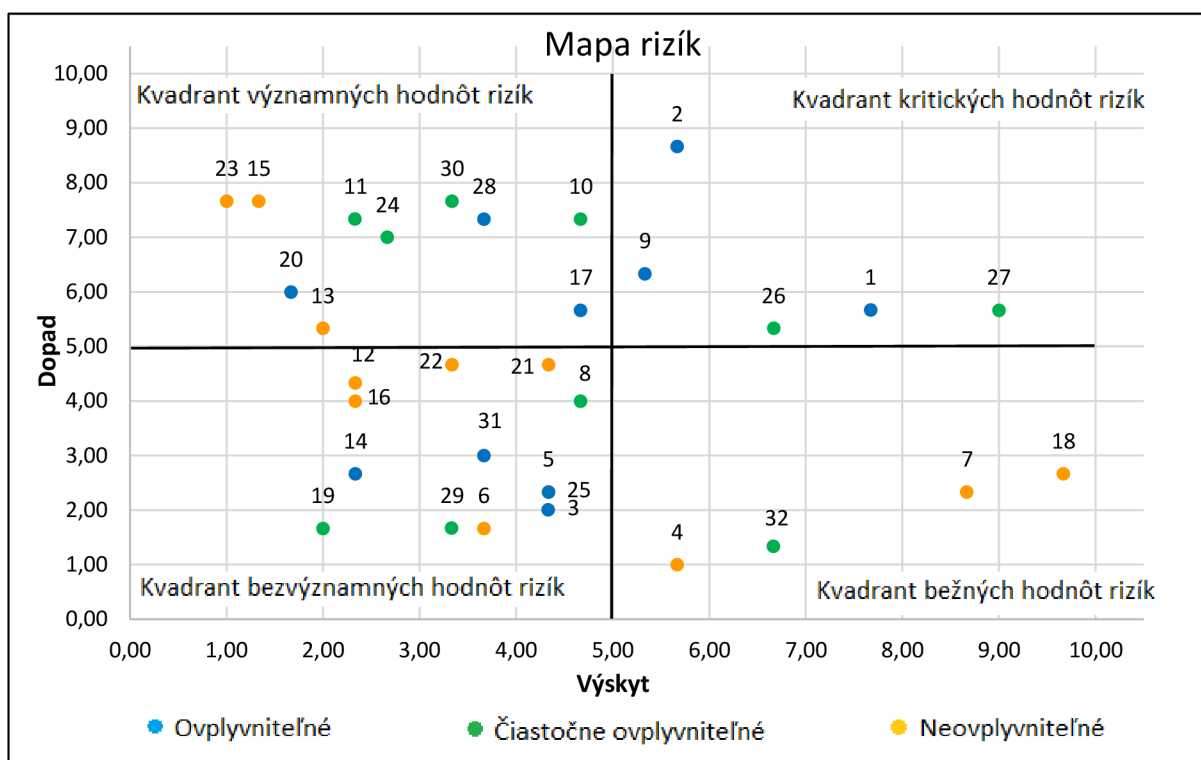
Tabuľka hodnotenia rizík troma expertmi samostatne, je uvedená v **prílohe 1** tejto diplomovej práce.

*Tab. 13 – Ohodnotené riziká pomocou Skórovacej metódy [Vlastné spracovanie]*

RIZIKO		VÝSKYT	DOPAD	SKÓRE	Ovplyvniteľnosť
1.	Celkový pokles dopytu	7,67	5,67	43,44	●
2.	Nakazená vírusom pri väčšine personálu	5,67	8,67	49,11	●
3.	Predlžovanie doby plnenia objednávok	4,33	2,00	8,67	●
4.	Zvýšenie nákladov z dôvodu plnenia opatrení	5,67	1,00	5,67	●
5.	Zmeny v legislatíve	4,33	2,33	10,11	●
6.	Rast ceny kvalifikovanej práce v stavebnom odvetví	3,67	1,67	6,11	●
7.	Pokles podpory zo strany štátu	8,67	2,33	20,22	●
8.	Narušenie plynulosti výrobného procesu	4,67	4,00	18,67	●
9.	Zdravotný úraz	5,33	6,33	33,78	●
10.	Chybné výrobky	4,67	7,33	34,22	●
11.	Nevhodná modernizácia	2,33	7,33	17,11	●
12.	Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb konkurenciou	2,33	4,33	10,11	●
13.	Cenová politika konkurencie	2,00	5,33	10,67	●
14.	Zníženie objemu predaja sériovej výroby	2,33	2,67	6,22	●
15.	Vstup silného zahraničného konkurenta na domáci trh	1,33	7,67	10,22	●
16.	Odmietnutie vypracovanej ponuky pre zákazkovú výrobu	2,33	4,00	9,33	●
17.	Nespokojnosť zákazníka so zakúpenými výrobkami alebo službami	4,67	5,67	26,44	●
18.	Zníženie objednávok z dôvodu sezónnosti	9,67	2,67	25,78	●
19.	Obmedzené kapacity a možnosti pri výrobe	2,00	1,67	3,33	●
20.	Narušenie dlhodobých vzťahov zo strany obchodných partnerov	1,67	6,00	10,00	●

RIZIKO		VÝSKYT	DOPAD	SKÓRE	Ovplyvniteľnosť
21.	Nízka vyjednávací sila firmy pri niektorých dodávateľoch	4,33	4,67	20,22	●
22.	Uprednostnenie kovových konštrukcií	3,33	4,67	15,56	●
23.	Vznik nového materiálu	1,00	7,67	7,67	●
24.	Možnosť nedostatočnej alebo chybné definovanej stratégie firmy	2,67	7,00	18,67	●
25.	Nedostatočné riadiace schopnosti vedúcich pracovníkov na najnižšej úrovni	4,33	2,33	10,11	●
26.	Chybovosť pri manipulácii s informáciami	6,67	5,33	35,56	●
27.	Nedostatočná a slabá informovanosť verejnosti o firme	9,00	5,67	51,00	●
28.	Odchod zamestnancov z firmy	3,67	7,33	26,89	●
29.	Konflikty medzi zamestnancami	3,33	1,67	5,56	●
30.	Nedodržiavanie pracovnej disciplíny	3,33	7,67	25,56	●
31.	Komplikácie pri získavaní nových zamestnancov	3,67	3,00	11,00	●
32.	Imidž zastaralej firmy	6,67	1,33	8,89	●

**Tab. 13** bola doplnená o hodnotenie miery ovplyvniteľnosti **príčin vzniku** jednotlivých rizík. Zelená značka znamená, že riziko je ovplyvniteľné daným subjektom. Modrá značka znamená čiastočne ovplyvniteľné riziko a oranžová značka znamená, že dané riziko nie je ovplyvniteľné. Návrh na tento typ klasifikácie rizík vznikol pri brainstormingu. Takto ohodnotené riziká boli premietnuté do mapy rizík, ktorú zobrazuje nasledujúci graf. Jednotlivým rizikám boli pridelené poradové čísla podľa **tab. 13**.



Graf 2 – Mapa rizík firmy Betolta [Vlastné spracovanie]

Mapa rizík rozdeľuje riziká do štyroch kvadrantov, a to do kvadrantu bezvýznamných a významných hodnôt rizík, kvadrantu bežných hodnôt rizík a kvadrantu kritických hodnôt rizík. Poslednému kvadrantu by mal subjekt Betolta venovať zvýšenú pozornosť. Na základe rozdelenia rizík do týchto kvadrantov bol vytvorený katalóg rizík, ktorý zobrazuje nasledujúca tabuľka. Jednotlivé riziká sú zoradené vzostupne podľa dosiahnutého skóre v **tab.13**.

Tab. 14 – Katalóg rizík firmy Betolta [Vlastné spracovanie]

Kvadrant bezvýznamných hodnôt rizík	
19.	Obmedzené kapacity a možnosti pri výrobe
29.	Konflikty medzi zamestnancami
6.	Rast ceny kvalifikovanej práce v stavebnom odvetví
14.	Zníženie objemu predaja sériovej výroby
3.	Predlžovanie doby plnenia objednávok
16.	Odmietnutie vypracovanej ponuky pre zákazkovú výrobu
5.	Zmeny v legislatíve
12.	Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb konkurenciou
25.	Nedostatočné riadiace schopnosti vedúcich pracovníkov na najnižšej úrovni
31.	Komplikácie pri získavaní nových zamestnancov
22.	Uprednostnenie kovových konštrukcií
8.	Narušenie plynulosti výrobného proces
21.	Nízka vyjednávacía sila firmy pri niektorých dodávateľoch

Kvadrant bežných hodnôt rizík	
4.	Zvýšenie nákladov z dôvodu plnenia opatrení
32.	Imidž zastaralej firmy
7.	Pokles podpory zo strany štátu
18.	Zníženie objednávok z dôvodu sezónnosti
Kvadrant významných hodnôt rizík	
23.	Vznik nového materiálu
20.	Narušenie dlhodobých vzťahov zo strany obchodných partnerov
15.	Vstup silného zahraničného konkurenta na domáci trh
13.	Cenová politika konkurencie
11.	Nevhodná modernizácia
24.	Možnosť nedostatočnej alebo chybné definovanej stratégie firmy
30.	Nedodržiavanie pracovnej disciplíny
17.	Nespokojnosť zákazníka so zakúpenými výrobkami alebo službami
28.	Odchod zamestnancov z firmy
10.	Chybné výrobky
Kvadrant kritických hodnôt rizík	
9.	Zdravotný úraz
26.	Chybovosť pri manipulácii s informáciami
1.	Celkový pokles dopytu
2.	Nakazenia vírusom pri väčšine personálu
27.	Nedostatočná a slabá informovanosť verejnosti o firme

Z celkového počtu 32 identifikovaných rizík, najviac rizík spadá do kvadrantu bezvýznamných hodnôt rizík, a to v počte 13 rizík. Druhým najrozsiahljším kvadrantom je kvadrant významných hodnôt rizík s 10 rizikami. Päť rizík sa nachádza v kvadrante kritických hodnôt rizík a 4 riziká v poslednom, kvadrante bežných rizík. Nasledujúca kapitola sa venuje príčinám a dopadom rizík z kvadrantu rizikových hodnôt, pretože ich pravdepodobnosť výskytu v kombinácii s dopadom na firmu dosahujú najvyššie hodnoty. Preto je dôležité sa zamerať prioritne na tieto riziká.

Po dohode s vybraným subjektom sú pre účely diplomovej práce podrobne rozobraté a riešené riziká vyplývajú z kvadrantu kritických hodnôt, pretože ide o najvýznamnejšie riziká. K týmto rizikám sú následne navrhnuté možné varianty návrhov opatrení pre zníženie ich hodnôt, ktoré sú obsahom kapitoly 6.1 Návrhy opatrení na zníženie rizík z kvadrantu kritických hodnôt.

## 5.6 ANALÝZA PRÍČIN A DOPADU RIZÍK Z KVADRANTU KRITICKÝCH HODNÔT

Vo vybranej firme nie je priamo určené oddelenie alebo zamestnanec, ktorý by sa cielene a vedome venoval riadeniu rizík. Vo firme neprebíha vedomý proces riadenia rizík. Firma

sa zaoberá rizikami v momentoch, kedy sa objavia alebo, kedy začnú ovplyvňovať a ohrozovať firmu. Firma rieši riziká v priebehu procesu, na ktorý sú viazané. Prevenciu a opatrenia voči rizikám mnoho krát v minulosti riešila až potom, ako samotné riziko nastalo, aby nedošlo k jeho zopakovaniu. Firma si nie je vedomá alebo si nepripúšťala možnosti vplyvu niektorých identifikovaných rizík.

V nasledujúcej časti tejto podkapitoly sú riešené riziká s kritickými hodnotami vyplývajúcich z hodnotenia pomocou skórovacej metódy z predchádzajúcej kapitoly. Tieto riziká sú zachytené v mape rizík, vychádzajú z kvadrantu kritických hodnôt. Dostali sa tam na základe individuálneho hodnotenia expertov. Sú zoradené od najvyššej hodnoty, teda hodnoteného skóre. Pomocou Ishikawa diagram je urobený rozbor týchto rizík. Tento rozbor je východiskom pre vznik návrhov a opatrení k zníženiu hodnôt rizík.

### **5.6.1 Riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme**

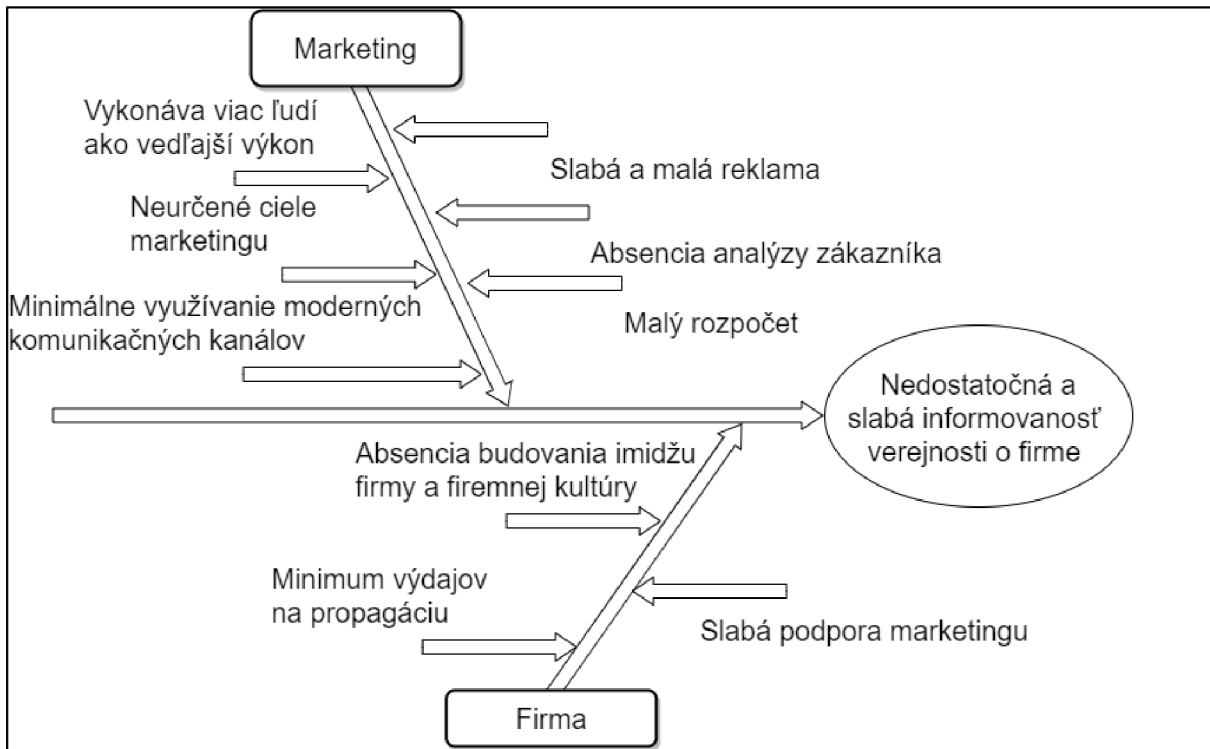
Povedomie o firme na trhu je nízke. Verejnosť v rámci daného regiónu firmu eviduje a vie o nej. Je to z dôvodu jej histórie alebo jednotlivých osobných skúseností. V štátnom a medzinárodnom rozsahu je firma málo známa. V aktuálnej dobe sebaaprezentácii, reklám, sponzoringu a zviditeľňovania sa, firma zaostáva. Hlavnou príčinou je zanedbaná marketingová činnosť. Marketing vo firme je na minimálnej úrovni. Činnosti s ním súvisiace sa vykonávali podľa potreby počas priebehu procesov, neplánovali sa. Výkon týchto činností bol delegovaný medzi rôznych zamestnancov, podľa toho, kto mal vtedy na to priestor. Nevykonávali a nevykonávajú to znalostní pracovníci z tejto oblasti. Firma nimi nedisponuje a ani v minulosti nevyužila ponuku externých marketingových znalostných pracovníkov.

Príčinou slabej informovanosti verejnosti o firme je absencia tvorby marketingových cieľov v rámci stratégie firmy. Z toho vyplýva, pridelenie nízkej časti rozpočtu pre túto oblasť. Výsledkom minima vyčlenených prostriedkov pre marketing je slabá reklama, absencia analýzy cieľovej skupiny zákazníkov, ktorá súvisí aj s chýbajúcim centrálnym informačným systémom vo firme. Dôsledkom nízkej podpory marketingu zo strany firmy dochádza k nevyužívaniu moderných online nástrojov pre marketing, firma má s nimi minimálne skúsenosti. Výsledkom sú napríklad, zastaralá webová stránka, ktorá obsahuje neaktualizované informácie.

Vplyvom tohto rizika dochádza k zníženiu možnosti získať nových zákazníkov alebo zamestnancov, rozšíriť svoje pôsobenie na nové trhy, prehĺbiť svoju pozíciu na aktuálnom trhu. Dopad tohto rizika má vplyv na udržanie si aktuálneho zákazníka, vnímanie firmy očami zákazníka,

čo môže spôsobiť nezáujem o firmu zo strany verejnosti. Neaktuálnosť využívania možných nástrojov a metód vrhá na firmu názor zastaralého podniku, ktorý ma najlepšie roky za sebou.

Zdroje a príčiny vzniku tohto rizika graficky zobrazuje nasledujúci Ishikawa diagram, tzv. rybia kosť.

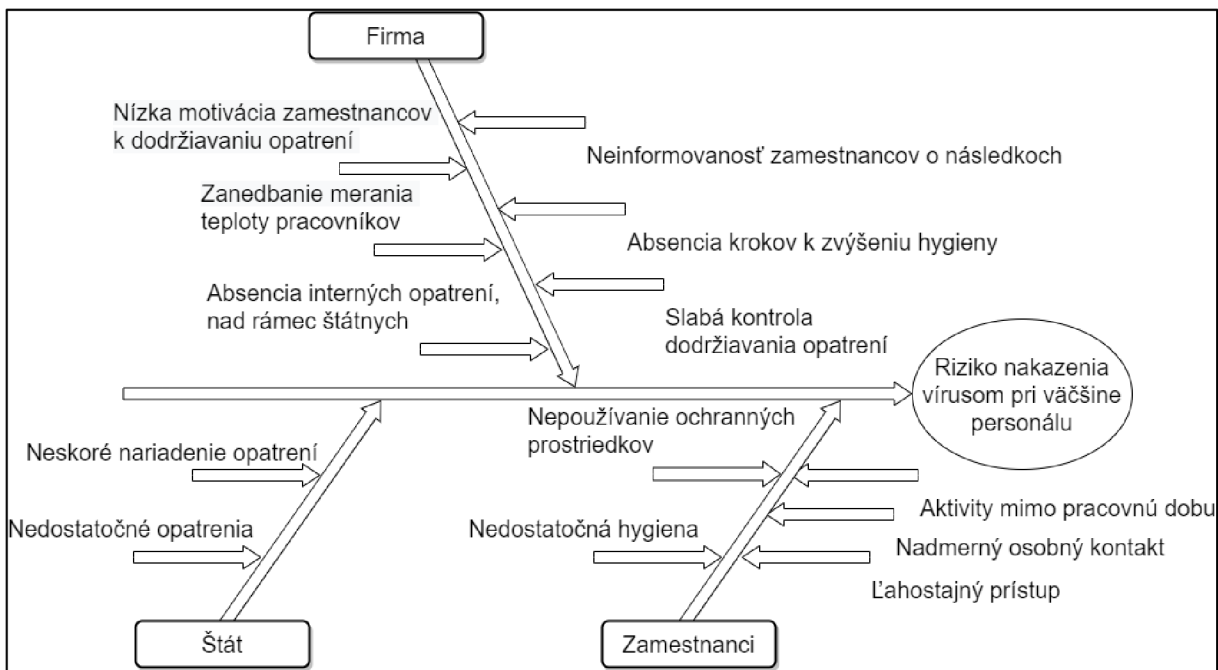


Obr. 7 - Ishikawa diagram pre riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme Betolta [Vlastné spracovanie]

## 5.6.2 Riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu

Aktuálna epidemiologická situácia vplyva na všetko a zmenila mnohé. Vedenie spoločnosti si vôbec nepripúšťalo možnosť nakazenia vírusom pri väčšine personálu, čo by vyradilo celú firmu. V zimnom období, kedy bol vplyv vírusu na spoločnosť vyšší ako v letnom období zasiahol aj vybranú firmu. Firma sa s tým vysporiadala v rámci celozávodnej dovolenky, ktorú pravidelne v tomto období realizuje. Po tejto skúsenosti je potrebné vnímať toto riziko, a nevyspytateľnosť vývoja epidemiologickej situácie. Firma musí uvažovať nad tým, že podobná situácia môže nastať aj počas hlavnej sezóny. I keď je toto riziko ovplyvniteľné iba čiastočne, môže sa naň firma pripraviť. Zdroje príčin, ktoré vplyvajú na vznik tohto rizika sú nasledovné kategórie: štát, firma a zamestnanci. Firma nemotivovala zamestnancov k dodržiavaniu opatrení, neučinila aktivity k podpore a kontrole pre dodržiavanie opatrení. Nezavedla zvýšené možné interné opatrenia nad rámec tých štátnych. Príčinou mohlo byť aj neinformovanosť zamestnancov o možných následkoch. Prístup zamestnancov k tejto situácii bol ľahostajný. Neuvedomovali si vážnosť situácie

a možné následky, ako aj to, že neohrozujú len svoje zdravie, ale aj zdravie ich rodinných príslušníkov. Nedodržovali stopercentne opatrenia a ich presvedčenie o tomto riziku bolo minimálne a nepripúšťali si možnosť jeho vzniku. Príčinou vzniku tohto rizika môže byť aj nedostatočné opatrenia a odhad situácie zo strany štátu a jeho neadekvátne reakcia na aktuálnu situáciu a jej vývoj v budúcnosti. Aj toto riziko graficky znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obr. 8 - Ishikawa diagram pre riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu [Vlastné spracovanie]

### 5.6.3 Riziko celkového poklesu dopytu

Na treťom mieste podľa výšky dosiahnutého skóre je riziko celkového poklesu dopytu. Príčiny vzniku tohto rizika, zo strany firmy sú spojené s rozborom rizika z kapitoly 5.6.1 Riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme. Táto kapitola obsahuje rovnako detailný popis niektorých príčin.

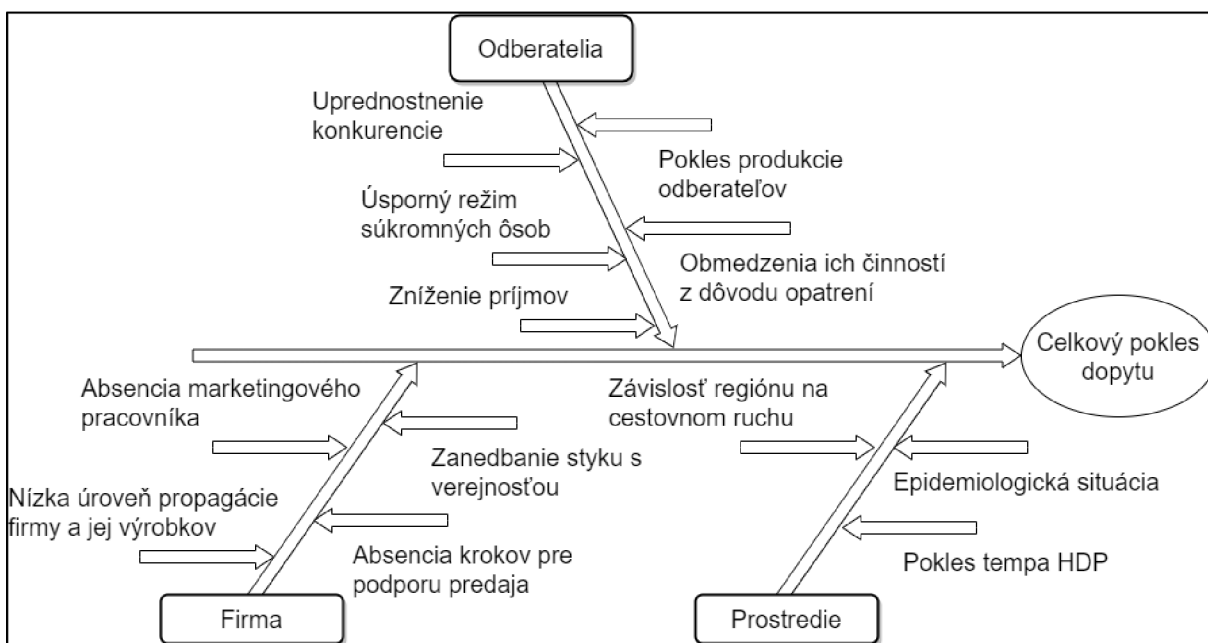
Ďalším zdrojom príčin pre vznik tohto rizika sú samotní odberatelia, ktorí tvoria dopyt. Vplyvom epidemiologickej situácie došlo k poklesu ich príjmov, právnických ale aj fyzických osôb. Tieto osoby zaujali obranné stanovisko a zaviedli úsporný režim pre prežitie a zvládnutie možných ďalších ťažko ovplyvniteľných situácií. Zvýšila sa ich neistota. Následne vplyvom týchto krokov došlo k poklesu produkcie pri ostatných odberateľoch. V takomto stave odberatelia lepšie a viac prehodnocujú výber dodávateľa. Dochádza k detailnejšiemu prieskumu ponuky na trhu. Pre skúmaný subjekt sa tak zvyšuje možnosť vzniku nepriaznivého scenára, že odberateľ



uprednostnení konkurencie pri svojom výbere. Preto by malo byť pre firmu dôležité, ako pôsobí na svojich aktuálnych a potencionálnych odberateľov, zákazníkov a na celú verejnosť.

Ďalším dôvodom, ktorý ovplyvňujú aj odberateľov, sú obmedzujúce opatrenia zo strany štátu. Štát a jeho vplyv je súčasťou prostredia vybraného subjektu. Aktuálna situácia spôsobuje pokles tempa rastu HDP, čo vplyva na všetkých účastníkov národného trhu. Zapríčinené je to aj oslabením cestovného ruchu, čo vplyva na región vybraného subjektu. Ovplyvnené sú fyzické a právnické osoby, ktoré sú súčasťou tohto regiónu a predstavujú možných odberateľov.

Celkový pokles dopytu môže firme spôsobiť celkový pokles hospodárskeho výsledku. Súčasťou tohto poklesu sú dopady na nedostatočne vyťažené výrobné kapacity firmy, od strojov, až po zamestnancov. Vynaložené náklady na tieto výrobné faktory nemusia priniesť firme očakávané výnosy. Nakoniec dochádza k viazaniu finančných prostriedkov v skladových zásobách, ktoré boli pripravené na očakávanú a plánovanú produkciu. Grafické znázornenie rybej kosti pre toto riziko je obsahom nasledujúceho obrázku.



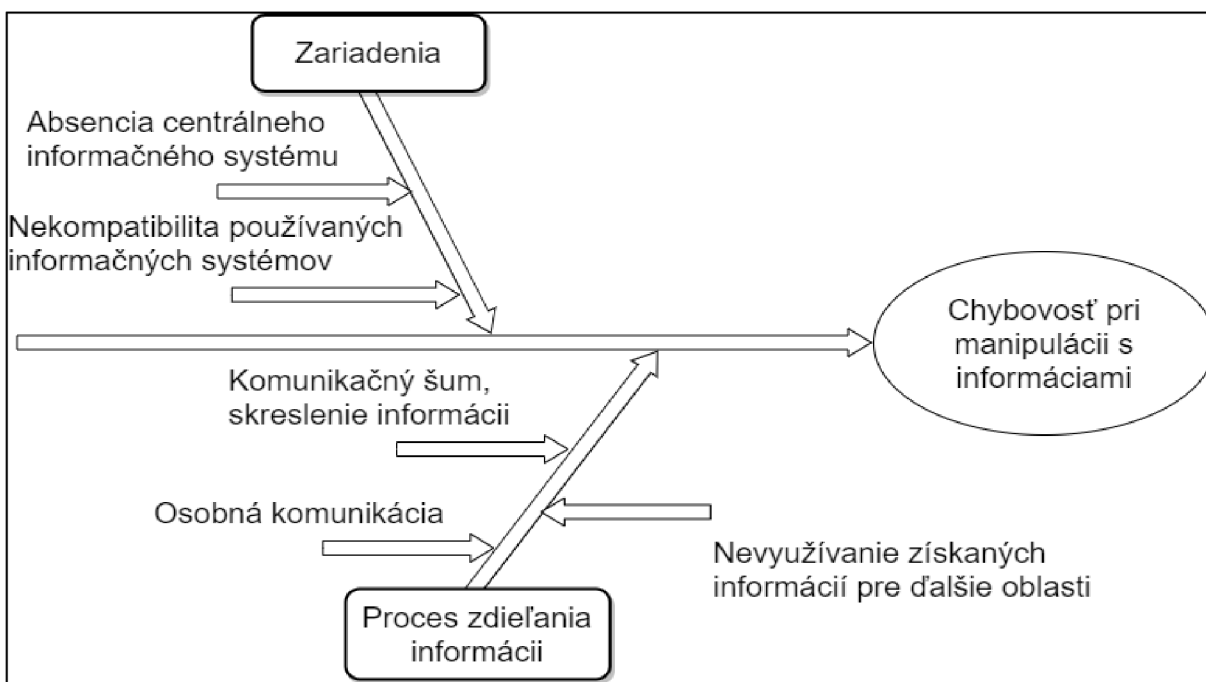
Obr. 9 – Ishikawa diagram pre riziko celkového poklesu dopytu [Vlastné spracovanie]

#### 5.6.4 Riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami

Hlavnou príčinou vzniku tohto rizika je používanie zastaralých metód a nástrojov pri zdieľaní informácií vo firme. Firma Betolta využíva informačné systémy, ktoré nie sú vzájomne kompatibilné. To spôsobuje komplikácie a narušenie informačných tokov vo firme. Zároveň tento problém spôsobuje aj absencia centralizovaného informačného systému.

Firma využíva získané informácie v minimálnom rozsahu, len do takej miery, za akým účelom boli obstarané. Nevyužíva ich pre iné rozšírené účely. Centralizácia informácií prebieha v účtovníctve a intuitívne pri práci znalostných pracovníkoch. Súčasne aj vplyvom spomínaných príčin vo firme prebiehajú ďalšie procesy, ktoré sú zdrojom pre vznik daného rizika. Vo firme prevláda osobná komunikácia, ktorá podporuje ďalšie príčiny vzniku rizika a to komunikačný šum a skreslenie zdieľaných informácií.

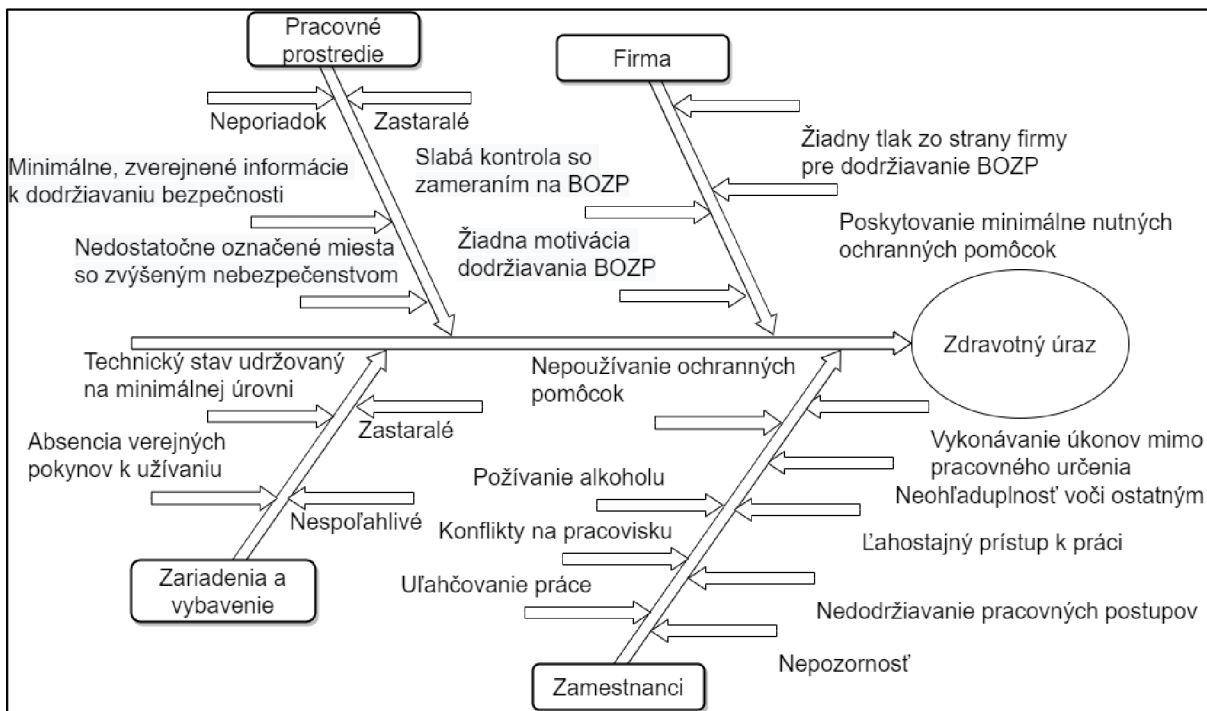
Výsledný dopad tohto rizika sa môže prejaviť na chybné vykonanej práci zamestnancov. S tým sa zvyšujú náklady na opravu týchto chýb. Pri nízkom stupni evidencie a centralizácie, nie je možné sa spätne vracieť k informáciám a porovnávať ich s dosiahnutými pozitívnymi alebo negatívnymi výsledkami a následne tieto informácie využiť pre ďalšie plánovanie, odhady a určenie cieľov. Ďalej nie je možné využiť informácie pre podporu iných oblastí vo firme ako je odbyť, marketing, výroba, riadenie a kontrola. Zdroje a príčiny vzniku tohto rizika sú zobrazené na nasledujúcom obrázku.



Obr. 10 - Ishikawa diagram pre riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami  
[Vlastné spracovanie]

### 5.6.5 Riziko vzniku zdravotného úrazu

Posledné riziko z kvadrantu kritických hodnôt z mapy rizík je vznik zdravotného úrazu. Konkrétne príčiny vzniku tohto rizika sú zobrazené v nasledujúcom Ishikava diagrame, kde je načrtnutý rozbor tohto rizika.



Obr. 11 - Ishikawa diagram pre riziko vzniku pracovného úrazu [Vlastné spracovanie]

Vznik zdravotného úrazu môže mať pre firmu následky rôzneho charakteru. Záleží od príčiny, dôvodu vzniku tohto rizika a toho, kto je za vznik zdravotného úrazu zodpovedný. V prípade, kedy firma nespĺnila legislatívou stanovené požiadavky pre zaistenie bezpečnosti na pracovisku, hrozia jej pokuty, finančné odškodnenia a poškodenie dobrého mena. Firma spĺňa tieto požiadavky legislatívne na minimálnej úrovni a na pracoviskách je priestor pre zlepšovanie bezpečnosti a znižovanie možností výskytu tohto rizika.

Za spôsobenie vzniku zdravotného úrazu ale zodpovedá aj sám zamestnanec svojim chovaním na pracovisku a mierou dodržiavania pracovnej disciplíny, ktorej súčasťou sú aj opatrenia BOZP. Preto je dôležité, aby firma kontrolovala aj zamestnancov a ich správanie. Môže tým znižovať možnosť vzniku zdravotného úrazu. V prípade viac násobného opakovania tohto rizika, padá na firmu zlá mienka zo strany verejnosti. Firma môže mať problémy s prijatím nových zamestnancov a s dôveryhodným pôsobením na verejnosť.

Na uvedené najkritickejšie riziká firmy Betolta v rámci kapitoly 5.6 Analýza príčin a dopadu rizík z kvadrantu kritických hodnôt, budú v nasledujúcich kapitolách predstavené návrhy opatrení, ktoré vedú k znižovaniu hodnôt skúmaných rizík.

## 6 ANALÝZA VÝSLEDKOV RIEŠENIA

V predchádzajúcej kapitole č. 5 boli identifikované a ohodnotené riziká vo vybranom subjekte. Táto kapitola sa podrobne venuje rizikám s kritickými hodnotami a návrhom opatrení vedúcich k znižovaniu týchto rizík. Na základe obecných metód znižovania rizika sú navrhnuté opatrenia súčasťou metódy redukcie rizika. V prípade potreby je súčasťou návrhov aj odhad reálne vynaložených nákladov do jedného roka na základe verejne dostupných informácií a cenníkov potencionálnych dodávateľov. Záverom tejto kapitoly, v rámci predstavených návrhov opatrení je ich ekonomické zhodnotenie a posledná podkapitola sa venuje prínosom riadenia rizík vo vybranom subjekte.

### 6.1 NÁVRHY OPATRENÍ NA ZNÍŽENIE RIZÍK Z KVADRANTU KRITICKÝCH HODNÔT

Riešené riziká vyplývajú z mapy rizík, ktorá je znázornená na **grafe 2** v podkapitole 5.5. Nakoľko ide o kritické riziká, príčiny vzniku týchto rizík a ich dopady sú obsahom podkapitoly 5.6 a sú znázornené Ishikawa diagramom. Tieto riziká nesú najvyššie hodnoty možnosti ich výskytu a dopadu na firmu. Preto je pre firmu Betolta dôležité venovať najvyššiu pozornosť práve týmto rizikám. Podľa teórie k metódam znižovania rizík, sa odporúča vyhnúť sa daným rizikám alebo ich redukovať. Keď že niektoré z týchto rizík sú klasifikované ako čiastočne ovplyvniteľné, možnosť vyhnúť sa týmto rizikám klesá a odporúča sa ich redukcia. Návrhy opatrení vedúcich k znižovaniu hodnôt kritických rizík sú uvedené v nasledujúcich podkapitolách, samostatne pre každé takto vyhodnotené riziko.

#### 6.1.1 Možnosti znižovania rizika nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme

V aktuálnom dynamickom prostredí plnom moderných technológií, nástrojov a metód používaných v rôznych oblastiach, od výroby cez predaj, až po komunikáciu, je nemožné sa vyhnúť vývoju a ignorovať jeho napredovanie. Tento fakt platí pre všetky ďalšie riešené riziká v kapitole 6.1 Návrhy opatrení na zníženie rizík z kvadrantu kritických hodnôt.

Každý podnik bez ohľadu na sektor, v ktorom pôsobí, sa v dnešnej dobe snaží zviditeľniť a sebaaprezentovať na verejnosti. Cieľom je dostať sa do povedomia verejnosti a zvyšovať atraktivnosť firmy na takú úroveň, aby v prípade vzniku určitej potreby u zákazníka, ho ako prvý napadol konkrétny podnik, ktorý dokáže túto potrebu uspokojiť. Pre firmu je to spôsob, ako dokáže

ovplyvniť chovanie zákazníka. Výber podniku však zostáva na samostatnom rozhodnutí zákazníka. Cieľom je zvyšovať celkový počet zákazníkov, ale hlavne tých, ktorí prichádzajú do firmy sami a znižovať počet zákazníkov, ktorých je potrebné aktívne vyhľadávať. Výsledkom je zvyšovať objem predaja, zlepšovať dobré meno firmy a zvyšovať záujem ľudí pracovať v takejto spoločnosti. V skúmanej firme, vplyvom svojej dlhodobej pôsobnosti, stále prevládajú, kedysi aktuálne, dnes už nahraditeľné spôsoby ako získať zákazníka. Väčší podiel zákazníkov, ktoré firma má, získala vyhľadávaním pomocou obchodných zástupcov. Pritom firma môže využiť svoju históriu pre zviditeľnenie a zväčšovanie podielu zákazníkov, ktorí ich oslovia sami. Zdrojom tohto rizika je zanedbaný prístup firmy v tejto oblasti a s tým spojený marketing na veľmi nízkej úrovni. Následné návrhy pre zníženie tohto rizika smerujú k zvýšeniu povedomia verejnosti o firme.

### ***Návrhy opatrení a ich náklady***

Všeobecným, ale kľúčovým riešením pre zníženie tohto rizika je zvýšenie podpory marketingu zo strany vedenia. Firma by mala zohľadniť pri tvorbe svojich strategických plánov a stanovenia cieľov aj oblasť marketingu, napríklad ako nástroj podpory dosahovania svojich podnikateľských cieľov. Betolta si nie je vedomá, o čo všetko prichádza a čo všetko spôsobuje nízka úroveň marketingu vo firme.

Prvým možným opatrením pre zníženie tohto rizika a zlepšenie procesov je centralizácia marketingových úloh vo firme na jednu osobu. Firma disponuje obchodnými zástupcami, ktorých denná pracovná náplň je rôznorodá a činnosti spojené s marketingom sú väčšinou delegované medzi nich. Preto sa odporúča centralizovať tieto činnosti na jednu z týchto osôb, ktorej by sa pracovná pozícia z polovice zmenila na marketingového pracovníka. Náklady na túto zmenu na začiatok nie sú žiadne. Mnoho kurzov a návodov je dostupných zadarmo. Neskoršie možné náklady, ktoré môžu vzniknúť pri tomto opatrení môžu byť spojené s prípadným pokročilejším školením alebo absolvovaním kurzu. Prínosy marketingu neprichádzajú rýchlo a ide o dlhodobú činnosť. Jej pozitívny vývoj môže v konečnom dôsledku spôsobiť znížene stavu obchodných zástupcov, dôsledkom zníženia potreby aktívneho vyhľadávania zákazníkov. V prípade záujmu firma môže využiť služby externej odbornej spoločnosti pre tieto účely, čím sa zbaví zodpovednosti za tvorbu výsledkov z tejto činnosti a urýchli proces podpory marketingovej oblasti. Táto voľba a možnosť je nákladovo náročnejšia ako výkon činnosti vo vlastnej réžii, ale očakáva sa, že bude rýchlejšia. Zároveň môže ísť o znalostné aktivity, ktoré by aktuálni zamestnanci nemuseli byť schopní dostatočne zvládať. Náklady spojené s využitím externých služieb sa pohybujú v hrubom odhade od 3 500 € do 5 500 €. Záleží od požadovaného rozsahu objednaných služieb, pretože navrhnuté opatrenia môže firma Betolta kombinovať.

Ďalšia možnosť v centralizácii marketingových úloh je zamestnať vlastného znalostného pracovníka, ktorý by vybudoval kvalitné marketingové prostredie, za ktoré by bol následne zodpovedný. Náklady do jedného roka spojené s touto variantom predstavujú vytvorenie novej pracovnej pozície a jednorazové náklady na vytvorenie pracovného miesta. Jednorazové náklady sú odhadované do 300 €. Následne sú tieto náklady doplnené o mesačnú cenu práce tohto pracovníka, a to v odhade 1 100 € s prihliadnutím na región, v ktorom má firma sídlo. Prínosy návrhu pre toto oparenie neprichádzajú hneď. Ich výsledkom však môžu byť získaní noví zákazníci, zvýšenie podielu zákazníkov, ktorí sami prejavili záujem o produkty, zlepšenie imidžu a pozitívneho vnímania firmy, ľahšie možnosti získania nových zamestnancov, vytvorenie základne pre rozšírenie trhu pôsobnosti a upevňovanie aktuálnej pozície na domácom trhu.

Ďalším návrhom je už konkrétna aktivita a činnosť v rámci marketingu pre zlepšenie tejto situácie a zníženiu tohto rizika, a to začať aktívne využívať možnosti a nástroje, ktoré ponúka internetové prostredie. Ide o opatrenie, ktoré nie je sprevádzané zvýšením nákladov. Náklady sú súčasťou ohodnotenia práce zamestnanca alebo platby za externé služby spomínané v predchádzajúcom odstavci. Betolta nevyužíva možnosti propagácie a zviditeľnenia sa pomocou sociálnych sietí. Na týchto platformách môže zverejňovať priebeh svojich zákaziek alebo fungovanie interných procesov, čo napomáha zlepšovaniu imidžu firmu a pozitívnemu vnímaniu firmy verejnosťou. Zverejnený obsah môže odkazovať na stránku spoločnosti, čím sa previažu jednotlivé internetové informatívne nástroje. Využívanie sociálnych sietí po ich rozbehnutí, môže ďalej slúžiť ako platforma pre rôzne súťaže, ktoré slúžia ako ďalší nástroj pre rozšírenie svojho užívateľského profilu medzi viacerých užívateľov týchto sietí. Výsledkom je rozširovanie povedomia o firme v širokej verejnosti. Náklady spojené s touto aktivitou sa odvíjajú od atraktívnosti predmetu súťaže, ktorý si firma zvolí. Pre účely diplomovej práce sa odporúča investovať 500 € trikrát ročne, čiže spolu 1 500 € ročne. Náklady môžu byť vyššie, ale aj nižšie, záleží na rozhodnutí vedenia a marketingu, aký typ, druh a frekvenciu súťaže zvolí a na koho bude zameraná. Pôsobením firmy na sociálnych sieťach sa plní aj informačná funkcia a slúži aj ako základ pre rozširovanie reklamy. Využitie sociálnych sietí pre reklamu je efektívne z toho hľadiska, že firma si môže zadať požiadavky, v akej oblasti a komu sa má reklama zobrazovať, ide teda o personalizovanú reklamu. Náklady na túto aktivitu sú súčasťou nasledujúceho odstavca. Pomocou sociálnych sietí a spomínaných súťaží alebo dotazníkov môže firma ďalej získavať údaje od obyvateľstva, ktoré ďalej môže využiť pre stanovenie marketingových cieľov a nastavenie marketingovej stratégie.

Ďalšími návrhmi pre zníženie tohto rizika sú opatrenia pre podporu reklamy. Pri týchto návrhoch opatrení je na rozhodnutí subjektu, koľko finančných prostriedkov je ochotný obetovať pre túto oblasť. Záleží na mnohých faktoroch: akú formu reklamy zvolí, koho má reklama osloviť,

aký cieľ má reklama dosiahnuť. Pre účely diplomovej práce sa odporúča prvotne využiť možnosti spomínanej personálnej reklamy cez sociálne siete. Odhadované náklady sú od 120 € do 180 € mesačne. Tento typ reklamy osloví ciele skupiny so zámerom zviditeľnenia sa v širokej verejnosti, aj mimo svoj doterajší trh. Je zameraná na čo najväčšie množstvo ľudí. Ďalej môže ísť o reklamu formou sponzoringu rôznych udalostí alebo podujatí, kde je vysoká koncentrácia ľudí alebo predmet týchto aktivít súvisí s predmetom podnikateľskou činnosti firmy. Napríklad vysokoškolské súťaže na stavebných fakultách alebo stredných školách s podobným zameraním. Ak ide o podporu podujatí a udalostí s vysokou koncentráciou ľudí, firma si môže vybrať región, v ktorom sa chce zviditeľniť alebo si môže vybrať udalosť či podujatie s vysokou koncentráciou ľudí z rôznych regiónov. Tento druh reklamy plní rovnakú funkciu a zámer ako reklama na sociálnych sieťach, kde sa firma snaží zviditeľniť pre čo najväčší počet ľudí. Náklady na tento druh reklamy sú individuálne a záleží na firme, koľko je ochotná investovať. Náklady sa odvíjajú od vybranej udalosti alebo podujatia, napríklad od 600 € do 2 000 €, Firma môže využiť aj internetovú reklamu na webových stránkach a portáloch, ktorých obsah je príbuzný predmetu podnikateľskej činnosti firmy. Náklady sa odvíjajú od vybraného portálu a jeho návštevnosti. Tento druh reklamy je cielejší na konkrétnych ľudí spojených s daným odvetvím. Táto forma môže priniesť firme nové odberateľsko-dodávateľské zmluvy a špecifických zákazníkov. Odhadované náklady sú od 150 € do 500 € ročne. Výhodou týchto portálov je, že subjekt si sám zvolí mesačný limit peňažných prostriedkov, ktoré pri tomto druhu reklamy nechce prekročiť. Marketing typu sponzoring športových klubov alebo jednotlivcov sa neodporúča. Neodporúča sa ani televízna alebo rozhlasová reklama pretože, sú považované za finančne náročnejší typ reklamy a ich výsledok a vplyv v tomto odvetví by nemusel byť dostatočný. Dôležité je osloviť ciele skupiny ľudí za primerané náklady a za čo najkratší čas.

### **6.1.2 Možnosti znižovania rizika nakazenia vírusom pri väčšine personálu**

Tomuto riziku v aktuálnej epidemiologickej situácii čelí každý podnik, kde dochádza k osobnému kontaktu zamestnancov. Viac ohrozené sú výrobné podniky, kde sa zamestnanci stretávajú vo výrobných priestoroch, ktoré sú vo väčšine prípadov výrobné haly, kde koncentrácia a počet ľudí presahuje 10 osôb. V skúmanej firme sa okrem jednotlivých výrobných častí stretávajú zamestnanci aj v spoločných šatniach, v kantíne alebo pri vstupe a odchode z firmy, pretože väčšina personálu má rovnakú pracovnú dobu. Nakoľko vývoj epidemiologickej situácie je ťažko odhadnuteľný, ide preto len o čiastočne ovplyvniteľné riziko. Preto je nutné toto riziko znížiť na akceptovateľnejšiu úroveň. Veľký vplyv na vývoj tohto rizika má postoj vedenia a samotné chovanie zamestnancov. Tí predstavujú kľúčový faktor.

### **Návrhy opatrení a ich náklady**

Na základe možností ovplyvniteľnosti zdrojov príčin a ich aktivít sú navrhnuté nasledovné opatrenia k zníženiu tohto rizika.

Firma Betolta neovplyvní nariadenia a rozhodnutia štátu. Môže však zaujať vlastné stanovisko k tejto situácii a zaviesť do firmy opatrenia a vnútorné predpisy, ktoré sú nad rámec štátnych opatrení.

V prvom rade firma musí informovať zamestnancov o vážnosti situácie a možných následkoch, ktoré by mohli nastať v súvislosti s možnou nákazou. Firme sa odporúča zorganizovať schôdze, ktoré bude viesť samotný riaditeľ, čím sa zvýši dôraz na vážnosť riešenej situácie. Schôdze budú organizované pre jednotlivé strediská samostatne, kde budú zamestnancom predstavené možné dopady. Odporúča sa im predstaviť tie najhoršie scenáre ako odstrašujúci príklad, aby sa pridalo na vážnosti a dôležitosti opatrení, ktoré firma zavedie. Obsahom týchto scenárov, môže byť napríklad ten najhorší dopad, a to vyhlásenie bankrotu firmy, čím by zamestnanci prišli o zamestnanie alebo možnosť šírenia vírusu do rodinného prostredia a ohrozenie členov rodiny. Na týchto schôdzach budú predstavené ďalšie opatrenia, ktoré sa firma rozhodne zaviesť v súvislosti s týmto rizikom.

Jednoduchým návrhom pre zvýšenie opatrení je zavedenie zvýšenej hygieny. Firma doteraz mala dezinfekciu rúk len pri vstupe do areálu. Odporúča sa zaviesť dezinfekciu aj do jednotlivých stredísk na viacerých miestach. Nemusí ísť o moderné zariadenia, postačujúce sú aj jednoduché rozprašovače s nariadeným dezinfekčným roztokom. Súčasťou tohto opatrenia je zabezpečiť dezinfekciu spoločných priestorov jedenkrát denne počas výkonu upratovacích služieb, ktoré prebiehajú pravidelne. Náklady na tieto opatrenia predstavujú obstaranie dezinfekčných prostriedkov, ide o minimálne náklady vo výške 25 € mesačne.

Ďalším nenáročným opatrením je meranie teploty pri vstupe do areálu podniku. Každý zamestnanec je povinný sa evidovať pri vstupe do areálu. K meraniu teploty bude dochádzať pri tejto evidencii. Ide o jednoduché opatrenie a náklady na toto opatrenie sú v cene meracieho prístroja, maximálne do 30 €.

Ďalším návrhom, zapracovaným do interných smerníc, je povinné prekrytie dýchacích ciest. Niektorí zamestnanci pracujú v prašnom prostredí, pre nich je prekrytie dýchacích ciest samozrejmosťou. Ideálnou ochranou by boli respirátory s označením FFP2, ktorých nosenie bolo v niektorých prípadoch nariadené aj štátom. Osem-hodinový pracovný výkon v tomto ochrannom prostriedku je však náročnejší. Firme sa odporúča poskytnúť tieto respirátory svojim



zamestnancom a prirodzenou cestou im podvedome dať najavo, že tieto ochranné prostriedky sú účinnejšie a zvyšujú tým svoju ochranu a ochranu ľudí aj mimo pracovného prostredia. Firme sa odporúča akceptovať aj bežné prekrytie dýchacích ciest. Záleží to aj od situácie v okolí podniku a tempa rastu počtu nakazených vo vonkajšom okolí firmy. Po vysvetlení dôležitosti dodržiavania opatrení zamestnancom a hlavne poskytnutí týchto ochranných prostriedkov pre zvýšenú hygienu sa predpokladá, že zamestnanci sami budú častejšie využívať tieto prostriedky a chrániť tak seba a svoje okolie. Ak by zamestnanci nedodržiavali nariadené opatrenia ani po ich zavedení, firma by mala pristúpiť k udeľovaniu sankcií za ich nedodržiavanie. Týmto sankciám by predchádzali napomenutia k nedodržiavaniu pracovnej disciplíny. Zavedenie ochranných prostriedkov vo firme a ich dodržiavanie vyžaduje aj ich kontrolu. Tou by boli poverení vedúci zamestnanci. Ku kontrole by dochádzalo náhodne viac krát za deň. Vedúcim zamestnancom by bolo povinne nariadené nosiť respirátory FFP2 v prípade, žeby sa situácia v okolí podniku začala zhoršovať. Pre vedúcich zamestnancov by boli zabezpečené aj hygienické rukavice pretože, ako jediný, by v prípade zavedenia opatrenia separácie zamestnancov, boli výnimkou pre prechod medzi jednotlivými strediskami. Cena respirátorov sa pohybuje od 0,30 - 0,60 € za jeden kus. Pri poskytnutí troch kusov na jedného zamestnanca na týždennej báze sú odhadované náklady na jeden mesiac vo výške 400 €. Významným a vážnym opatrením dopĺňujúcim zabezpečenie hygienických prostriedkov pre zamestnancov je separácia zamestnancov, podľa miesta pracovného výkonu. Jej výsledkom by sa znížil kontakt medzi zamestnancami. Firma je rozdelená na tri hlavné strediská. Kontakt stredísk nie je pre plynulý chod prevádzky nevyhnutný. Doplnením separácie je návrh posunu pracovnej doby v rozpätí, napríklad 20 minút. Ide o čas, za ktorý sa jedno stredisko presunie od vstupnej brány cez šatne na svoje pracovisko. Pri nedostatočnom časovom rozpätí sa môže tento čas, samozrejme, upraviť podľa potreby. Došlo by tak k výraznému zníženiu kontaktu medzi zamestnancami jednotlivých stredísk, a teda k zníženiu možnosti nákazy. Pracovná doba vo firme začína o 06:00 hod. a končí o 14:30 hod. Jednotlivé strediská by mohli začať pracovný výkon s rozpätím, navrhnutých 20 minút. To znamená: prvé stredisko 05:40 hod., druhé stredisko 06:00 hod. a tretie stredisko 6:20 hod. Medzi intervalmi by došlo k dezinfekcii prostredia. Podľa dohody so zamestnancami jednotlivých stredísk, sa strediská môžu posúvať v pracovných časoch o jedno miesto na týždennej báze, aby žiadne stredisko nebolo zvýhodňované. Toto opatrenie vyžaduje organizáciu zamestnancov, tá by bola zabezpečená vedúcimi pracovníkmi. Nakoľko tento komplexný návrh opatrení narúša aktuálne prebiehajúce procesy, odporúča sa tento balík opatrení zaviesť, až v prípade zhoršenia situácie v okolí podniku, ktorého indikátorom by bol prírastok nových nakazených. Nákladmi na tento návrh sú obstaranie dezinfekčných prostriedkov a predĺžená doba prevádzky celkovo o 40 minút.

### **6.1.3 Možnosti znižovania rizika celkového poklesu dopytu**

Riziko poklesu celkového dosahovaného dopytu je pre podnik kritické, pretože je to hlavná zložka, ktorá zaisťuje firme príjem. Ide o riziko ohrozujúce očakávané hodnoty a stanovené ciele. Ide o čiastočne ovplyvniteľné riziko, pretože vplyv na toto riziko má aj ekonomická situácia v okolí firmy, ktorá pôsobí aj na ostatných účastníkov trhu, ktorý majú na toto riziko vplyv. Napriek tomu, môže vybraný subjekt zaviesť opatrenia, ktoré môžu pomôcť znížiť hodnotu tohto rizika. V Kapitole 5.4.1 Riziká vyplývajúce zo SLEPT analýzy je popísané, aké ďalšie jednotlivé riziká tvoria toto kritické riziko. Navrhnuté opatrenia sú, tak cielené aj na základe tohto rozdelenia.

#### ***Návrhy opatrení a ich náklady***

Súčasťou návrhov pre zníženie tohto rizika sú spoločné opatrenia s návrhmi uvedenými v kapitole 6.1.1 Možnosti znižovania rizika nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme. Riešením rizika nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme sa očakáva a predpokladá aj zníženie tohto rizika, teda zvýšenie predaja produktov a služieb firmy Betolta.

Nasledujúce návrhy opatrení sú zamerané na odberateľov, z dôvodu zmeny ich chovania vplyvom okolitej situácie. Firma doteraz poskytovala cenové zvýhodnenia, rabaty a splátkové kalendáre len dlhodobým partnerom alebo pri veľkých zákazkách, ktoré sa významne podieľali na tvorbe príjmov. V rámci navrhnutého opatrenia ide o rozšírenie poskytovania týchto zvýhodnení aj ostatným odberateľom. Firma má s týmito nástrojmi skúsenosti, preto sa nepredpokladá zvýšenie reálnych nákladov s rozšírením týchto aktivít. Týmto opatrením sa zvýši riziko možnosti nesplnenia dohodnutých podmienok ale ide o zmluvne viazané podmienky, ktoré je možné ďalej riešiť právnou cestou. Konkrétne nástroje pre plnenie tohto navrhnutého opatrenia predstavujú, poskytnutie dlhšej doby splatnosti vydaných faktúr, možnosti poskytnutia skonta alebo splátkového kalendáru pri fakturácii na vopred stanovený limit. Firma môže dočasne znížiť ceny svojich produktov alebo poskytovať individuálne rabaty. Poskytnutie týchto cenových a platobných zvýhodnení môže motivovať obchodných partnerov k odberu väčšieho množstva výrobkov, zaistiť firme lojalitu zákazníkov, prilákať nových odberateľov a udržať aktuálnych zákazníkov a hlavne zaistiť plynulú výrobu a chod prevádzky. Firma si zlepšuje svoj imidž v očiach zákazníkov, pretože pôsobí ako chápaný subjekt, ktorý sa týmito opatreniami snaží pomôcť a pochopiť individuálne situácie zákazníkov, v ktorých sa ocitli vplyvom aktuálnej situácie. Vzájomnou podporou, tak dokážu zvládnuť dopady pandémie. Zároveň sa stane Betolta atraktívnejšou firmou pre zákazníkov v prípade voľby medzi ňou a konkurenciou. Dôležitým krokom v rámci tohto opatrenia je neposkytovať automaticky tieto zvýhodnenia každému. Je potrebná dôkladná analýza peňažných tokov firmy, aby tieto opatrenia neovplyvnili dosahovaný

zisk a platobnú schopnosť subjektu. Ďalej je potrebná minimálna analýza daného odberateľa v prípade vyšších hodnôt dohodnutého obchodu. Náklady spojené s týmto návrhom opatrení predstavujú možný ušlý zisk v prípade znižovania cien a rabatov produktov a služieb. Tieto náklady sú vopred odhadnuteľné, pretože je na firme a jej individuálnom rozhodnutí, komu môže takéto zvýhodnenie poskytnúť, v akom množstve a na aký výrobok tak, aby firma nebola stratová. Ostatné platobné zvýhodnenia so sebou neprinášajú zvýšené náklady, dochádza len ku zmenám v rámci platobných podmienok. Tieto opatrenia môžu čiastočne znížiť aktuálny príjem firmy ale zároveň, môžu vytvoriť kvalitné zázemie skupiny odberateľov, z ktorej budúcnosti firma môže profitovať. Prípadný výpadok finančných prostriedkov môže firma zabezpečiť kontokorentným úverom.

#### **6.1.4 Možnosti znižovania rizika chybovosti pri manipulácii s informáciami**

Dané riziko je ovplyvniteľným rizikom a je ho možné znížiť na minimálnu úroveň. Aktuálna neakceptovateľnosť tohto rizika je výsledkom zanedbaných krokov v minulosti firmy Betolta. Nadchádzajúce návrhy opatrení pre toto riziko sú kroky, ktoré mali byť vo firme vykonané už v minulosti. Cieľom zníženia tohto rizika je zabezpečiť plynulosť a znížiť zbytočne vzniknuté náklady. Odhalené príčiny vzniku tohto rizika sú zjavné a je prekvapivé, že navrhnuté opatrenia v skúmanej firme doteraz absentovali.

##### ***Návrhy opatrení a ich náklady***

Pri riešení zníženia tohto rizika sa navrhuje komplexné opatrenie, ktoré dokáže odstrániť väčšinu príčin vzniku tohto rizika. Ide o implementáciu centrálného informačného systému do firmy. Je to nákladovo najnáročnejšie opatrenie. Vyžaduje zapojenie dostatočného počtu ľudí do procesu. Dôležitým krokom pri tomto návrhu opatrení je vytvorenie projektu pre implementáciu centrálného systému. Proces tvorby podobného projektu je na toľko rozsiahly, že by mohol byť predmetom riešenia samostatnej záverečnej práce. Pre účely tejto diplomovej práce je stručne objasnené, čo všetko by mal tento systém spĺňať, aké sú očakávania jeho implementácie do subjektu a hrubý odhad určenia finančných zdrojov potrebných pre tento projekt. Informačný systém musí obsahovať moduly, ktoré sú schopné nahradiť aktuálne využívané, ale nekompatibilné informačné systémy a ďalšie moduly, ktoré vo firme ešte nemajú predchádzajúci spôsob zastúpenia. Modely musia zabezpečiť nasledovné: oblasť riadenia financií, účtovníctva, zásob a skladových pohybov, objednávok, marketingu, plánovanie výroby a prípadné riadenie projektov. Implementácia centrálného informačného systému zlepšiť nie len aktuálne procesy vo firme, ale aj samotný systém bude podporným nástroj pre návrhy opatrení v predchádzajúcich kapitolách a zjednoduší zavedenie týchto opatrení a zefektívni

ich účinnosť. Zabezpečí vo firme Betolta prehľadnosť, komplexnosť a centralizáciu informácií, pre ďalšie interné a externé procesy, kontrolu a riadenie firmy. Centrálny informačný systém zabezpečí zdieľanie potrebných informácií ku konečnému užívateľovi. Zároveň zabezpečí možnosť zdieľania informácií medzi jednotlivými strediskami firmy a bude zdrojom pre evidenciu všetkých potrebných informácií pre ďalšie kroky do budúcnosti. Súčasne toto opatrenie prinesie výhody aj v znižovaní iných rizík a bude slúžiť aj ako kontrolný nástroj. V rámci projektu implementácie informačného systému je potrebné zistiť analýzou, aký presný typ informačného systému je pre firmu vhodný. Zosumarizuje sa technické vybavenie firmy a určí sa jeho vhodnosť pre vybraný typ informačného systému. V prípade, ak bude technické vybavenie nedostatočné, je potrebné rátať s jeho modernizáciou. Ďalej je potrebné zabezpečiť školenie zamestnancov pre prácu s týmto systémom, zabezpečiť správcu a technickú podporu pre informačný systém, tú väčšinou zabezpečuje poskytovateľ. Je potrebné vytvoriť projekt, ktorý určí časový interval a splnenie jednotlivých krokov od vytvorenia podmienok pre implementáciu, cez samotnú implementáciu systému, až po konečné zapracovanie a zavedenie systému do fungujúcich procesov firmy. Podľa verejne dostupných informácií, projektov, cenníkov a telefonických konzultácií s poskytovateľmi informačných systémov, sú odhadované náklady v rozpätí od 25 000 € až 40 000 €. Hlavným faktorom výšky ceny tohto opatrenia je výber typu informačného systému, pretože niektoré typy majú vyššie obstarávacie náklady a následne prevádzkové náklady spojené s fungovaním systému sú nižšie a niektoré typy majú opačný princíp. Obstarávacie náklady sú nižšie, ale náklady na jeho prevádzku sú vyššie. Ako bolo spomenuté, je nevyhnutné, aby bol k tomuto opatreniu vypracovaný celkový projekt, ktorému bude predchádzať analýza požiadaviek zameraná na výber vhodného typu centrálného informačného systému. Ide o významný a náročný návrh opatrenia pre zníženie rizika ale prínosy tohto návrhu majú pozitívny vplyv nie len na zníženie skúmaného rizika, ale na celý chod vybraného subjektu. Vplyvom výsledku tohto opatrenia sa očakávajú v budúcnosti výrazne znížené náklady.

### **6.1.5 Možnosti znižovania rizika vzniku zdravotného úrazu**

Súčasné podniky v dnešnej dobe musia spĺňať mnoho opatrení a nariadení spojených s bezpečnosťou práce, ktoré sú zákonom nariadené. Ide o ochranu zdravia a bezpečnosti človeka pri práci. Zdravie a ľudský život sú najvzácnejšie. Preto by mal každý zamestnávateľ vytvoriť vhodné a bezpečné pracovné podmienky pre všetkých zamestnancov. Na druhú stranu, aj zamestnanci by sa mali správať na pracovisku zodpovedne voči svojmu zdraviu a zdraviu kolegov. Vo firme Betolta má napriek tomu veľa zamestnancov ľahostajný prístup k ochrane seba a ostatných vo svojom okolí. Prioritou zamestnávateľov je minimalizovať počet pracovných úrazov a zamedziť vznik

smrteľného úrazu. Riziko vzniku zdravotného úrazu je vo firme Betolta prirodzene vyššie, vzhľadom na zameranie podnikateľskej činnosti firmy. Jednotlivé pracoviská, najmä výrobné a skladové pracujú s ťažkými materiálmi, polovýrobnými a výrobkami, nebezpečnými látkami, navyše v prašnom prostredí za obsluhy strojov s ostrým alebo horúcim zakončením. Práve prostredie, kde dochádza k používaniu pracovných nástrojov a zariadení je najrizikovejšie na vznik pracovného úrazu. Toto riziko je pre firmu neakceptovateľné. Z odhalených príčin možností vzniku tohto rizika v kapitole 5.6.5 Riziko vzniku zdravotného úrazu, vyplýva, že firma má vo svojich kompetenciách priestor pre zlepšenie a odstránenie týchto príčin.

### ***Návrhy opatrení a ich náklady***

Všeobecným návrhom pre opatrenie je nezabúdať na modernizáciu prostredia firmy. Firma sa snaží priebežne uskutočňovať modernizácie, ktoré však nie sú dostatočné alebo nie sú zamerané na tieto oblasti.

Firme Betolta sa odporúča zvýšiť počet označení a výstrah možného vzniku pracovného úrazu vo vybraných častiach firmy a v priestoroch, kde dochádza k používaniu strojov. Tieto priestory by boli doplnené o bezpečnostné pokyny k správnejmu užívaniu strojov, ktoré momentálne absentujú. Predmetom opatrenia je viac väčších a výraznejších označení, ktoré nevedome viac krát upútajú pozornosť zamestnancov. Náklady na výrobu a tlač označení v celej firme predstavujú odhadom 200 €. Aktuálne upozornenia sú len minimálne s ohľadom na legislatívne požiadavky.

Napriek tomu, že firma zamestnáva na polovičný úväzok zamestnanca, ktorý upratuje výhradne výrobné priestory, v niektorých častiach pracoviska je na zemi odpad z výroby alebo nespotrebovaný materiál. Napriek tomu, že sa na pracovisku nachádzajú nádoby určené na odpad. Neodstránené zvyšky z podlahy môžu viesť k pracovnému úrazu alebo k poškodeniu výrobkov pri ich premiestňovaní. Zodpovední za vznik tohto neporiadku sú samotní zamestnanci s výkonom činnosti v problémových častiach. Tu sa navrhuje opatrenie zavedenia sankcií pre nedodržovanie poriadku na pracovisku, ktorý je súčasťou princípov pracovnej disciplíny firmy Betolta. Sankciám budú predchádzať písomné upozornenia. Ak je možné udržať poriadok v iných alebo podobných priestoroch firmy, musí to fungovať všade. Náklady s týmto opatrením nie sú žiadne. Ide o rovnaké opatrenie ako pri porušovaní predpisov a nariadení spojených s epidemiologickou situáciou.

Udeľovanie sankcií sa odporúča, aj ako opatrenie pre zvýšenie dodržiavania predpisov BOZP. Vo firme prebieha opakované porušovanie týchto predpisov. Nepochádza k používaniu nutných ochranných pomôcok. Príčinou môže byť, poskytovanie ochranných pomôcok na základnej úrovni. V rámci tejto príčiny sa navrhuje ako opatrenie poskytovať kvalitnejšie

ochranné pracovné pomôcky. Pre toto opatrenie sa odhaduje zvýšenie aktuálnych nákladov v rozpätí od 400 € do 500 €. V rámci tohto opatrenia sa odporúča poskytnúť kvalitnejšie prostriedky ale zároveň aj sledovať, či dôjde k zvýšeniu ich používania alebo nie. Ak nie, firma sa môže opätovne vrátiť k pôvodne poskytovaným prostriedkom.

Cestou k zvýšeniu bezpečnosti na pracovisku je aj motivácia zamestnancov. V rámci interných možností sa navrhuje opatrenie pre zníženie tohto rizika formou prednášky. Napríklad, zorganizovať dva až tri krát ročne prednášku o bezpečnosti zdravia pri práci, ktorá by bola zaistená v rámci interných možností. Reálne vynaložené náklady spojené s touto prednáškou by boli spojené s obetovaním pracovného času. Toto školenie by sa konalo počas pracovnej doby a bolo by povinné. Obsahom tejto prednášky by boli nebezpečné scenáre, konkrétne aplikované na priestor firmy a reálne prebiehajúce výrobné procesy. Súčasťou obsahu prednášky, je vysvetlenie významu dodržiavania ochrany na pracovisku.

Významným návrhom pre zníženie tohto rizika, z dôvodu kontroly zamestnancov a pracovného prostredia je implementácia kamerového systému. Toto opatrenie odstráni potrebu fyzickej kontroly pracoviska. Riaditeľ firmy bude môcť kedykoľvek vykonávať kontrolu. Očakáva sa tým zodpovednejší prístup zamestnancov k práci, ale aj k dodržiavaniu nariadených opatrení, týkajúcich sa BOZP, ako aj epidemiologickej situácie. Tento systém bude slúžiť aj na ochranu majetku firmy a zároveň v prípade potreby, budú kamerové záznamy slúžiť ako dôkazový materiál, napríklad v prípade udeľovania sankcií a pokút spomínaných v tejto kapitole. Náklady na toto opatrenie sú jednorazové a predstavujú obstarávaciu cenu kamerového systému s montážou. Odhadované sú vo výške 11 000 €. Správou kamerového systému sa odporúča poveriť aktuálny IT pracovník.

### **6.1.6 Sumarizácia navrhnutých opatrení a ich nákladov k rizikám z kvadrantu kritických hodnôt**

V predchádzajúci podkapitolách boli predstavené návrhy opatrení vedúcich k zníženiu hodnôt kritických rizík spoločne s odhadnutím nákladov na tieto opatrenia. Obsahom tejto kapitoly je zhrnutie opatrení a sumarizácia ich odhadovaných nákladov. Navrhnuté opatrenia sú zhrnuté nasledujúcich v dvoch tabuľkách. **Tab.15** obsahuje návrhy opatrení bez potreby vynaloženia dodatočných nákladov. **Tab.16** obsahuje návrhy opatrení s vyčísleným odhadom nákladov, potrebných pre ich realizáciu.

Tab. 15 – Návrhy oparení bez potreby vynaloženia dodatočných nákladov [Vlastné spracovanie]

Návrhy opatrení bez potreby vynaloženia dodatočných nákladov
Zvýšenie všeobecnej podpory marketingu zo strany vedenia
Centralizácia marketingových úloh vo firme na jednu osobu
Informovanie zamestnancov o vplyve vírusu a jeho následkoch
Zavedenie vnútorných predpisov v rámci ochrany pred vírusom
Udeľovanie sankcií a pokút pri porušení zavedených predpisov
Poskytnutie platobných a cenových zvýhodnení ostatným odberateľom
Pravidelné prednášky o bezpečnosti nad rámec zákona

Z dôvodu stále sa meniaceho stavu epidemiologickej situácie boli niektoré opatrenia navrhnuté pre rôzne situácie, preto skúmaná firma nemusí pristúpiť k využitiu a zavedeniu všetkých spomínaných opatrení. Pri znižovaní niektorých rizík boli predstavené rôzne varianty návrhov, kedy si vybraný subjekt môže zvoliť z ponuky opatrení jednu variantu alebo ich kombináciu. Preto v rámci kalkulácie celkových nákladov na opatrenia v **tab.16** sú vyčíslené dve varianty sumy nákladov. Rozdiel odhadu týchto hodnôt závisí od spomínaného vývoja v okolí podniku a od firmou zvolených variant a konkrétnych nástrojov pre zníženie rizík. Súčasťou sumarizácie nákladov je ich vyčíslenie podľa optimistického a pesimistického odhadu.

Tab. 16 - Návrhy opatrení s odhadom nákladov potrebných pre ich realizáciu [Vlastné spracovanie]

Návrhy opatrení	Optimistický odhad	Pesimistický odhad
	Suma nákladov v € za 1. rok	
Varianty možnosti podpory marketingu vo firme:		
a) Centralizácia marketingových úloh vo firme na jednu osobu	0,00	
b) Externé marketingové služby	3 500	5 500
c) Prijatie odborného marketingového zamestnanca		13 500
Online súťaže	1 500	
Využitie personalizovanej reklamy	1 440	2 160
Online reklama na zvolených webových stránkach	450	1 500
Reklamný sponzoring	600	2 000
Zvýšenie počtu dezinfekčných zariadení na pracovisku	300 a viac	
Meranie teploty pri vstupe do firmy	30	
Separácia zamestnancov, zabezpečenie hygienických prostriedkov pre zamestnancov a posun pracovnej doby	400 a viac	
Implementácia centrálného informačného systému	25 000	40 000
Zväčšenie, zvýraznenie a zvýšenie počtu označení o nebezpečenstve alebo o dodržiavaní pokynov	200	
Poskytovanie kvalitnejších ochranných prostriedky v rámci BOZP	400	500
Implementácia kamerového systému	11 000	
Súčet jednotlivých odhadov	40 920	73 090
Priemerná hodnota odhadovaných nákladov	<b>57 005</b>	

Optimistický odhad sumarizovaných nákladov dosahuje sumu 40 920 €. Pesimistický odhad sumarizovaných nákladov dosahuje sumu 73 090 €. Najvyšší podiel na rozdiel týchto hodnôt má návrh opatrenia - implementácia centrálného informačného systému a výber varianty z možností a), b) a c) pre podporu marketingu vo firme. Určiť presnú hodnotu nákladov potrebného informačného systému je súčasťou tvorby projektu v rámci jeho implementácie. Priemerná hodnota nákladov pre navrhnuté opatrenia z optimistického a pesimistického odhadu je 57 005 €. Výsledná celková hodnota nákladov, je pre firmu Betolta prijateľná, pretože priemerný výsledok hospodárstva za posledných päť rokov bol v priemere 337 293 €. Z účtovných závierok firmy bolo ďalej zistené, že firma je prevažne financovaná z vlastných zdrojov. Podiel celkových záväzkov na pasívach tvorí vo firme necelých 10 % v priemere za päť rokov. V prípade záujmu firmy, môže využiť cudzí kapitál pre rovnomerné financovanie opatrení, a to z vlastných a cudzích zdrojov. Ak firma prejaví záujem o financovanie pomocou cudzích zdrojov odporúča sa týmto spôsobom financovať, jednorazové a najvyššie položky z navrhnutých opatrení, a to implementáciu informačného systému a kamerového systému.



## 6.2 VPLYV NÁVRHOV OPATRENÍ NA ZNÍŽENIE RIZÍK Z OSTATNÝCH KVADRANTOV HODNÔT RIZÍK

Navrhnuté opatrenia vyplývajúce z kapitoly 6.1 Návrhy opatrení na zníženie rizík z kvadrantu kritických hodnôt, pôsobia na celý podnik. Z tohto dôvodu navrhnuté opatrenia pôsobia aj na ostatné identifikované riziká vo firme Betolta. Ktorým sa diplomová práca nevenuje, tak podrobne ako rizikám z kritickými hodnotami. Vplyv navrhnutých opatrení na ostatné riziká je obsahom nasledujúcich kapitol. Číselné označenie ovplyvnených rizík vplyva z katalógu rizík, ktorý je uvedený v kapitole 5.5 Hodnotenie rizík skórovacou metódou.

Na základe klasifikácie rizík podľa ovplyvniteľnosti príčin ich vzniku, ktorá je súčasťou **tab. 13** – Ohodnotených riziká pomocou Skórovacej metódy, vznikla skupina neovplyvniteľných rizík z tohto pohľadu. Nasledujúca tabuľka predstavuje súhrny všetkých neovplyvniteľných rizík, ktoré vybraný subjekt vedome prijíma. Charakter rizík neumožňuje niektoré z týchto rizík ani poistiť. Žiadne z uvedených rizík nie je súčasťou kvadrantu rizík kritických hodnôt.

*Tab. 17 – Neovplyvniteľné riziká z klasifikácie ovplyvniteľnosti ich príčin vzniku [Vlastné spracovanie]*

Neovplyvniteľné riziká z pohľad príčin ich vzniku
4. Zvýšenie nákladov z dôvodu plnenia opatrení
6. Rast ceny kvalifikovanej práce v stavebnom odvetví
7. Pokles podpory zo strany štátu
12. Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb konkurenciou
13. Cenová politika konkurencie
15. Vstup silného zahraničného konkurenta na domáci trh
16. Odmietnutie vypracovanej ponuky pre zákazkovú výrobu
18. Zníženie objednávok z dôvodu sezónnosti
20. Narušenie dlhodobých vzťahov zo strany obchodných partnerov
21. Nízka vyjednávací sila firmy pri niektorých dodávateľoch
22. Uprednostnenie kovových konštrukcií
23. Vznik nového materiálu

### 6.2.1 Riziká z kvadrantu významných hodnôt

Navrhnuté opatrenia vplyvajú aj na nasledujúce riziká z kvadrantu významných hodnôt.

#### **28. Odchod zamestnancov z firmy**

Predpokladá sa zníženie tohto rizika z dôvodu postupnej modernizácie vo firme. Očakáva sa zlepšenie organizácie práce a zjednodušenie plynulosti procesov vo firme vplyvom implementácie centrálného informačného systému a kamerového systému, ako hlavného nástroja

kontroly. Ďalej sa predpokladá zníženie tohto rizika vplyvom návrhov spojených s ochranou zdravia zamestnancov, ktoré súvisia s bezpečnosťou pri práci a nariadeniami súvisiacich s epidemiologickou situáciou.

### ***17. Nespokojnosť zákazníka so zakúpenými výrobkami alebo službami***

Vplyvom centrálného informačného systému a kamerového systému dôjde k zníženiu chybovosti pracovných operácií, pomocou zlepšenia plynulosti procesov a zjednodušenia možnosti kontroly zamestnancov. Očakáva sa zníženie počtu reklamácií výrobkov a služieb.

### ***11. Nevhodná modernizácia***

Zvýšením starostlivosti o bezpečnosť zamestnancov môže dôjsť k upevneniu vzťahov medzi firmou a zamestnancami a k zlepšeniu vnímania firmy v očiach zamestnancov aj z dôvodu podpory marketingu a zlepšenia vnímania firmy verejnosťou. Zamestnanci, tak môžu upozorniť na potreby modernizácie prípadne môžu byť zapojení do procesov modernizácie, napríklad, v rámci výrobného prostredia, čím budú k zníženiu tohto rizika prispievať vlastnými osobnými skúsenosťami.

### ***24. Možnosť nedostatočnej alebo chybné definovanej stratégie firmy***

Zlepšené prostredie v oblasti marketingu spoločne s centrálnym informačným systémom môžu byť v budúcnosti vhodnou základňou pre zdroj informácií využívaných pri tvorbe stratégie firmy. Zároveň samotná diplomová práca obsahuje využitie strategickú situačnej analýzy, ktorá môže byť vzorom do budúca pre firmu Betolta pri upravovaní stratégie firmy.

### ***30. Nedodržovanie pracovnej disciplíny***

Zavedením kamerového systému dôjde k už, niekoľko krát spomínanej zvýšenej kontrole. S tým súvisí aj preukazovanie dôkazov ohľadom porušenia pracovnej disciplíny. Na základe čoho môže dochádzať k udeľovaniu sankcií a zníženiu tohto rizika.

### ***10. Chybné výrobky***

Zvýšením kontroly a zlepšením plynulosti procesov a informačných tokov vo firme sa môže predpokladať zníženie tohto rizika.

## **6.2.2 Riziká z kvadrantu bežných hodnôt**

Navrhnuté opatrenia vplyvajú na nasledujúce riziko z kvadrantu bežných hodnôt. Ostatné riziká sú označené ako neovplyvniteľné.

### **32. Imidž zastaralej firmy**

Hlavne vplyvom navrhnutých opatrení pre zníženie rizika - Nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme, sa môže predpokladať, že dôjde k zlepšeniu imidžu firmy. Predpokladá sa, že firma začne pôsobiť na verejnosť modernejšie, ako podnik využívajúci aktuálne nástroje, ktoré má k dispozícii každý subjekt v podnikateľskom sektore. Ďalšie opatrenia, ktoré znížia riziko vnímania firmy ako zastaralého podniku sú návrhy opatrení, týkajúce sa modernizácie firmy Betolta.

#### **6.2.3 Riziká z kvadrantu bezvýznamných hodnôt**

Na základe obecných metód znižovania rizika sa navrhuje pre všetky riziká, ktoré sú súčasťou kvadrantu bezvýznamných hodnôt, tieto riziká prijať. Ide o vedomé podstúpenie rizika. Firma ich prijíma a bude ich ďalej sledovať. Nebude vykonávať voči týmto rizikám žiadne kroky k ich zníženiu ale odporúča sa ich monitorovanie. Toto stanovisko je určené na základe hodnôt výsledku skórovacej metódy, čím sa tieto riziká dostali do kvadrantu rizík bezvýznamných hodnôt.

Napriek tomu, že sa zaujalo k týmto rizikám stanovisko, ktorého výsledkom je prijatie týchto rizík, zavedením navrhnutých opatrení ku rizikám z kvadrantu kritických hodnôt môže dôjsť k ovplyvneniu nasledovných bezvýznamných rizík:

- 29. Konflikty medzi zamestnancami,
- 14. Zníženie objemu predaja sériovej výroby,
- 12. Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb konkurenciou,
- 31. Komplikácie pri získavaní nových zamestnancov,
- 8. Narušenie plynulosti výrobného proces.

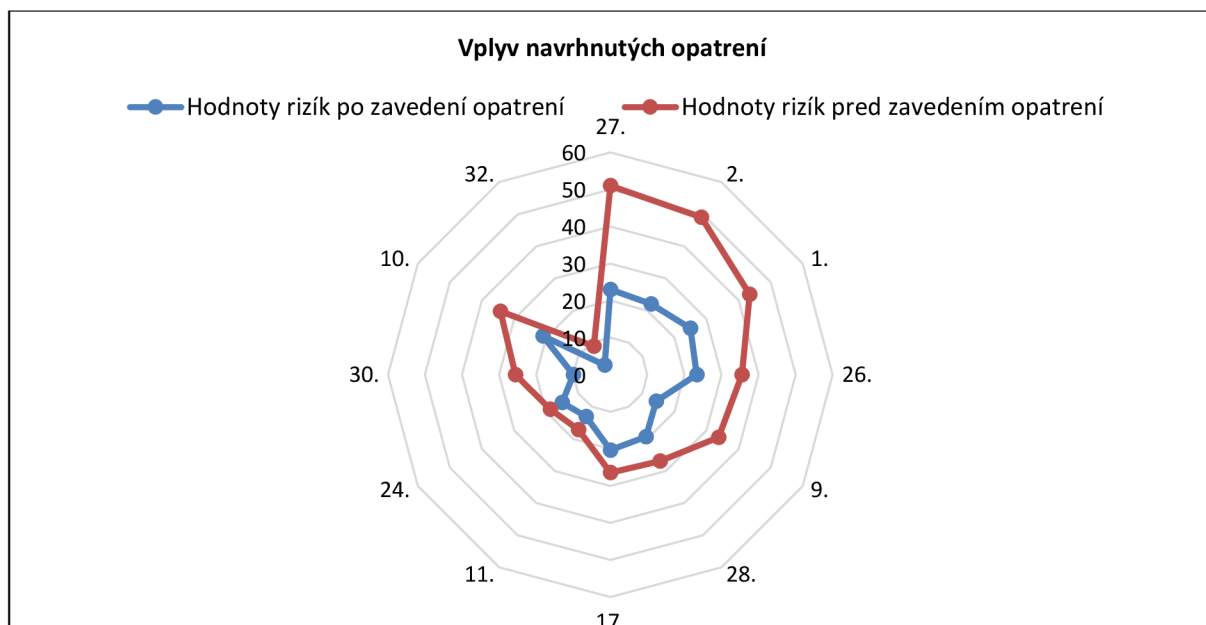
### **6.3 HODNOTENIE RIZÍK SKÓROVACOU METÓDOU PO ZAVEDENÍ OPATRENÍ**

Identifikované riziká firmy Betolta sú po navrhnutých opatreniach znovu hodnotené pomocou skórovacej metódy, obdobne ako v kapitole 5.5. Implementácia navrhnutých opatrení vedie k zníženiu hodnôt ovplyvniteľných rizík. Na hodnotení rizík skórovacou metódou sa zúčastnili rovnakí experti ako prvý krát, kedy sa určovala pôvodná hodnota identifikovaných rizík. Opakované hodnotenie zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 18 – Opakovane ohodnotené riziká Skórovacou metódou [Vlastné spracovanie]

Riziko	Expert č.1	Expert č.2	Expert č.3	Hodnota rizika po zavedení opatrení	Hodnota rizika pred zavedením opatrení
<b>Kvadrant kritických hodnôt rizík</b>					
27.	25	35	9	23	51
2.	9	36	21	22	49
1.	15	25	35	25	43
26.	25	30	15	23	36
9.	20	14	9	14	34
<b>Kvadrant významných hodnôt rizík</b>					
28.	16	14	28	19	27
17.	18	15	28	20	26
11.	8	16	15	13	17
24.	7	18	20	15	19
30.	9	7	14	10	26
10.	7	16	40	21	34
<b>Kvadrant bežných hodnôt rizík</b>					
32.	2	2	5	3	9

Riziká v **tab. 18** sú zobrazené prostredníctvom prideleného čísla z katalógu rizík. Experti hodnotili len ovplyvniteľné riziká firmy Betolta. Výsledná hodnota rizika po zavedení opatrení predstavuje priemer individuálne dosiahnutých hodnôt. Pre porovnanie je do tabuľky vložený stĺpec s pôvodným celkovým hodnotením vybraných rizík. Najväčší rozdiel oproti pôvodnej hodnote vykazuje riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme z kvadrantu kritických hodnôt. Na znižovanie tohto rizika bolo navrhnutých najviac opatrení. Najmenšiu zmenu v hodnotení dosahuje riziko zastaralého imidžu firmy Betolta. Podrobné hodnotenia jednotlivých expertov samostatne sú súčasťou **prílohy 2** tejto diplomovej práce. Pre lepšiu prehľadnosť vplyvu navrhnutých opatrení sú údaje z tabuľky zobrazené v radarovom **grafe 3**.



Graf 3 – Vplyv navrhnutých opatrení na hodnoty identifikovaných rizík [Vlastné spracovanie]

Vykonaná analýza riadenia rizík v skúmanom subjekte Betolta a následné návrhy opatrení na zlepšenie zisteného stavu v tejto oblasti boli predmetom vlastného riešenia skúmanej problematiky.

## 6.4 EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE NÁVRHOV OPATRENÍ

Okrem návrhov opatrení bez potreby vynaloženia dodatočných nákladov, ktoré sú obsahom **tab. 15**, je potrebné pre zavedenie niektorých navrhnutých opatrení vynaložiť finančné prostriedky. V rámci návrhov opatrení z **tab. 15** je opatrenie, ktoré dokonca prináša firme malé príjmy, pomocou ktorých môžu byť čiastočne financované iné opatrenia v rámci rizika, pre ktoré sú navrhnuté opatrenia predložené. Pre firmu je dôležité si uvedomiť a porovnať tieto náklady uvedené v **tab. 16** s finančným dopadom rizík, na ktoré majú navrhnuté opatrenia vplyv. Prioritne s možnými vzniknutými nákladmi alebo ušľými výnosmi, ktoré vzniknú dopadom rizík s kritickými hodnotami. Na základe tohto porovnania firma zhodnotí možnosť využitia navrhnutých opatrení s finančnými nákladmi. Odhadované finančné dopady nasledovných rizík sú výsledkom rozhovorov s expertmi a verejne dostupných informácií.

### ***Riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme***

Toto riziko je ohodnotené ako najkritickejšie, pretože jeho dosah má vplyv na viaceré oblasti vo firme. Okrem vplyvu na aktuálne procesy je prekážkou z pohľadu neustáleho zlepšovania firmy ako jej budúceho vývoja. Znižuje možnosti vstupu na nové trhy z demografického hľadiska, kedy sa zvyšuje hodnota ušľých výnosov. Tá sa zvyšuje aj absenciou prehlbovania svojej aktuálnej

pozície na trhu. Vplyvom tohto rizika dochádza k zníženiu možností pre získanie nových zákazníkov, ktorí môžu rozšíriť skupiny aktuálnych zákazníkov alebo v prípade ich nečakanej straty, môže dôjsť k nahradeniu pomocou novo získaných zákazníkov. Náklady vzniknuté vplyvom tohto rizika predstavujú možné ušlé výnosy, ktoré sa pohybujú vo výškach niekoľko desiatok tisíc eur. V dlhodobom horizonte a optimistickej vízii môžu presiahnuť hodnotu cez stotisíc eur. Tieto výnosy by firma mohla dosiahnuť získaním nových zákazníkov. Náklady spojené s niektorými navrhnutými opatrenia sú optimistickým odhadom určené na hodnotu 3 990 € a pesimistickým odhadom na 20 660 €. Preto sa firme odporúča zvážiť zavedenie týchto navrhnutých opatrení pre možnosti znížiť toto riziko a myslieť pritom na svoju budúcnosť.

### ***Riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu***

Výška nákladov spojená s dopadom vzniku tohto rizika sa odvíja od viacerých faktorov, ktoré boli riešené v kapitole 5.6.2 Riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu. Optimistickým odhadom, môžu vzniknúť náklady vo výške pár tisíc eur. Ide o podobnú situáciu, akú firma zažila v zimnej sezóne. Vplyv tohto rizika znížila celozávodnou dovolenkou, ktorá trvala dlhšiu dobu ako obvykle. Čím dlhšie bude väčšina zamestnancov nakazených, tým viac budú rásť náklady spojené s týmto rizikom. Okrem doby trvania, závisí výška nákladov aj od obdobia, v ktorom môže riziko vzniknúť. Vznik zvýšených nákladov sa odhaduje na obdobie počas hlavnej, produktívnej sezóny. Vtedy firma uskutočňuje najviac výkonov. K možným vzniknutým nákladom sa pridávajú ušlé výnosy z realizácie objednávok, ktoré sú plánované pre toto obdobie. Výška nákladov, spojená so vznikom tohto rizika počas hlavnej sezóny, sa odhaduje okolo 50 000 € pri dobe trvania, približne, jeden mesiac. Pri porovnaní vzniknutých finančných nákladov dopadom rizika a finančných nákladov vynaložených pre zavedenie navrhnutých opatrení, treba brať do úvahy aktuálnu situáciu v okolí firmy a podľa toho prispôbovať zavedenie jednotlivých navrhnutých opatrení. Pri včasnej reakcii na toto riziko sú finančné náklady pre prvotné navrhované opatrenia niekoľko stoviek eur. Podľa závažnosti vývoja epidemiologickej situácie v okolí podniku sa tieto náklady môžu zvýšiť na približne 1 000 € až 2 000 €. Táto suma nie je zanedbateľná, ale vplyv týchto opatrení pre zníženie tohto rizika môže ušetriť firme desaťtisíce eur.

### ***Riziko celkového poklesu dopytu***

Podobne ako v predchádzajúcom riziku, výška finančných nákladov, respektíve zníženie príjmov firmy Betolta vplyvom tohto rizika, závisí od aktuálneho vývoja v okolí firmy. Celkový pokles dopytu sa medziročne odhaduje na 5 % a viac. Tento vývoj je pod vplyvom epidemiologickej situácie a jej dopadov na celú spoločnosť. Navrhnuté opatrenia pre podporu predaja nevyžadujú dodatočné finančné náklady pre ich zavedenie, preto sa firme odporúča ich realizáciu. V prípade

rozhodnutia firmy pre zavedenia navrhovaných opatrení k riziku nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme, tieto opatrenia znížia dopad aj rizika celkového poklesu dopytu firmy.

### ***Riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami***

Pri vzniku tohto rizika, ide o zbytočne vynaložené náklady na opravy alebo navýšenie plánovaných nákladov. Skúmané riziko vplýva na celú firmu a na väčšinu procesov, ktoré v nej prebiehajú. Vedenie firmy sa nezaobrá touto problematikou, preto neexistujú zdroje pre odhad možných finančných nákladov spojených so vznikom tohto rizika. Firma nevidí a neprisudzuje k uvedeným dopadom v kapitole 5.6.4 Riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami, príčiny jeho vzniku ako zdroj týchto dopadov. Firma vidí len prvotné príčiny vzniku týchto dopadov a neskúma ich do hĺbky. Čím by si uvedomila, že hlavným zdrojom týchto dopadov sú príčiny vzniku tohto rizika. Firma Betolta za zdroje dopadov tohto rizika považuje úplne iné príčiny. Náklady na navrhované opatrenia k tomuto riziku sú finančne najnáročnejšie zo všetkých navrhnutých opatrení. Avšak okrem zníženia tohto rizika môžu znížiť aj ďalšie riziká. Firma môže očakávať zníženie nákladov v ďalších oblastiach v rámci firmy a technickú podporu týchto oblastí. Z dlhodobého hľadiska zavedenie tohto opatrenia dokáže znížiť počet administratívnych úkonov, znížiť celkové náklady, zlepšiť spätnú kontrolu a archiváciu údajov. Tieto údaje sa tak môžu v budúcnosti stať podkladom pre štatistiky a východiskom pre riadenie rizík s využitím kvantitatívnych metód. Komplexný informačný systém je dôležitým nástrojom pre podporu procesov a krokov v rámci zlepšovania ekonomického rastu subjektu a jeho modernizácie.

### ***Riziko vzniku zdravotného úrazu***

V prípade vzniku tohto rizika, záleží na zdrojoch a príčinách jeho vzniku. Od toho sa odvíja vznik nákladov. Nemusia vzniknúť žiadne finančné náklady, ale môže dôjsť k tomu, že dopad tohto rizika skôr spôsobí poškodenie dobrého mena firmy a problémy s možným získaním nových zamestnancov. V prípade, že za príčinu vzniku zodpovedá firma, spomenutý dopad sa doplní o finančné náklady, ktoré nemusia mať odhadnuteľný strop a pre výpočet tejto hodnoty sa do procesu zapájajú ďalšie externé subjekty. Pre firmu sa určite odporúča zaviesť navrhnuté opatrenia, pretože ide o riziko, ktoré je v sociálnej spoločnosti vnímané absolútne neakceptovateľne. Okrem beznákladového opatrenia sú ostatné opatrenia vyčíslené v hodnote 600 € až 700 € a najnákladnejšie opatrenie pre toto riziko je odhadované v hodnote 11 000 €. Ide o bezpečnostné opatrenie, ktoré okrem zníženia tohto rizika zabezpečuje bezpečnosť a ochranu majetku firmy a kontrolu nad vykonávanými procesmi vo firme. Podľa expertov

ide o minimálne náklady v porovnaní s tým, čo môže priniesť dopad tohto rizika a s tým, že kontrolné navrhnuté opatrenie znižuje aj ďalšie riziká.

## **6.5 PRÍNOSY SPRACOVANIA RIADENIA RIZÍK VO VYBRANOM SUBJEKTE**

Samotná diplomová práca je pre firmu prínosná, pretože nikdy predtým vo vybranom subjekte nedošlo k cielenému riadeniu rizík. Vedenie firmy, prípadne zamestnanci, ju môžu využívať ako príručku k riadeniu rizík v tomto subjekte. Diplomová práca oboznamuje vybranú firmu so súčasným stavom tejto problematiky na základe odbornej literatúry a predstavuje spôsob, akým vykonať zjednodušenú, ale dôslednú analýzu rizík. Firma nikdy vedome neanalyzovala svoje makroekonomické okolie a vnútorné prostredie podniku za účelom riadenia rizík. Diplomová práca, tak predstavuje pre firmu návod ako pristupovať k riadeniu rizík aj v budúcnosti.

Prínosom pre firmu je identifikácia a podrobné riešenie kritických rizík, ktoré sú ovplyvniteľné a firmu najviac ohrozujú. Súčasťou toho sú navrhnuté opatrenia pre zníženie týchto rizík, ktoré vplývajú na celú firmu a okrem hodnôt kritických rizík, znižujú, tieto návrhy opatrení aj ostatné odhalené riziká vo firme. Zároveň sú tieto návrhy opatrení v súlade s aktuálnou víziou stratégie firmy ale zároveň podporujú odporúčanú stratégiu vychádzajúcu zo SWOT analýzy.

Firma si bola vedomá niektorých svojich slabých stránok, ale pri komplexnom predstavení príčin a dopadov kritických rizík začala vnímať túto oblasť intenzívnejšie. Prejavilo sa to aj na ochote pri spolupráci a poskytnutí času konzultanta a expertov pre účely predmetu riešenia diplomovej práce. Firma neuvažuje o zriadení oddelenia alebo vytvorení pracovnej pozície pre tieto účely, ale procesy spojené s riadením rizík plánuje zapracovať do pracovnej náplne vedúcich pracovníkov. Rovnako aj činnosti spojené s riadením rizík plánuje zahrnúť do tvorby svojich budúcich plánov.

Výsledky práce budú slúžiť pre firmu ako základňa a odrazový mostík pre ďalšie plánované operácie do budúcnosti spojené s riadením rizík. Použité metódy a postupy v diplomovej práci budú podporné pri plánovanom monitorovaní rizík, ktorý sa firme odporúča a ktorý firma prijíma a plánuje uskutočňovať. Predmet riešenia diplomovej práce je pre firmu začiatok pre riadenie rizík, ktorého súčasťou je identifikácia, analýza, hodnotenie a následne navrhovanie a zavádzanie opatrení pre zníženie odhalených rizík v súlade s normou ISO 31000.



## 7 ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bola identifikácia, analýza a hodnotenie rizík vybraného podnikateľského subjektu vrátane návrhu opatrení vedúcich ku zníženiu rizík. Pre účely diplomovej práce bola vybraným subjektom firma so zmeneným názvom Betolta, a.s. s hlavnou podnikateľskou činnosťou zameranou na výrobu železobetónových prefabrikátov.

Dôležitou časťou kapitoly súčasného stavu skúmanej problematiky bolo oboznámenie sa s aktuálne využívaným prístupom riadenia rizík v podnikateľských subjektoch. Tento prístup vychádzal z aktuálne platnej medzinárodnej normy ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. Na základe tohto prístupu je spracovaná časť vlastného riešenia diplomovej práce s aplikovaním na vybraný subjekt. Vlastné riešenie diplomovej práce obsahovalo analýzu rizík, identifikáciu rizík subjektu, hodnotenie rizík a návrhy opatrení na zníženie rizík.

Vlastným riešením skúmanej problematiky boli uskutočnené analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia na základe, ktorých bolo identifikovaných 32 rizík vybraného subjektu. Proces identifikácie rizík na základe výsledkov strategickej situačnej analýzy bol doplnený o návrhy konzultanta z vybraného subjektu. Identifikované riziká boli ohodnotené skórovacou metódou tromi expertmi, ktorí boli vybraní zo zamestnancov skúmaného subjektu. Ohodnotené riziká boli kategorizované do troch skupín podľa miery ovplyviteľnosti príčin vzniku týchto rizík. Výsledkom hodnotenia bolo rozdelenie rizík do štyroch kvadrantov mapy rizík. Na základe rozhovorov s konzultantom a expertmi boli zvolené riziká z kvadrantu kritických hodnôt ako hlavné riziká pre účely podrobnejšej analýzy a tvorbe návrhov opatrení. Pomocou Ishikawa diagramu bol urobený rozbor týchto rizík.

Na základe dosiahnutých výsledkov z vlastného riešenia došlo k predstaveniu návrhov opatrení pre zníženie hodnôt kritických rizík. Tento krok bol súčasťou kapitoly analýzy výsledkov riešenia. Išlo o komplexné návrhy opatrení, ktoré sú pre vybraný subjekt reálne. Okrem zníženia hodnôt kritických rizík, tieto návrhy vplývajú aj na ostatné identifikované riziká, ktoré bolo možné ovplyvniť na základe ich zdrojov. Na záver tejto kapitoly bolo vykonané druhé hodnotenie týchto rizík pomocou skórovacej metódy s rovnakými expertmi, ale už po zohľadnení navrhovaných opatrení. Pomocou radarového grafu v závere diplomovej práce je vidieť pozitívny vplyv navrhnutých opatrení na zníženie hodnôt nie len rizík, pre ktoré boli cielene navrhnuté, ale aj pre ďalšie riziká z iných kvadrantov. Navrhnuté opatrenia majú podporiť marketingovú činnosť firmy, efektívne využívanie informácií vo firme a zabezpečiť plynulosť a zvýšenú kontrolu nad procesmi firmy.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. ADAMEC, V.; PROCHÁZKOVÁ, D.; SCHÜLLEROVÁ, B. 2019. *Analýza rizik*. [online]. Brno. [cit. 2020-10-16]. Dostupné z: [https://moodle.vutbr.cz/pluginfile.php/176728/mod\\_resource/content/1/Anal%C3%BDza%20rizik\\_text.pdf](https://moodle.vutbr.cz/pluginfile.php/176728/mod_resource/content/1/Anal%C3%BDza%20rizik_text.pdf).
2. BUGANOVÁ, K. 2013. Analýza rizika v podniku s využitím analýzy typu motýlik (Bow tie alalysis – BTA). *Periodica Academica*. Brno: Vysoká škola Karla Eglíše, Roč. 8, č. 1, s. 2-8. ISSN 1802-2626.
3. BUGANOVÁ, K.; HUDÁKOVÁ, M.; STRELCOVÁ, S. 2012. *Manažment rizika v podniku – praktikum*. Žilina: Žilinská univerzita. 2012. CD-ROM [14,47 AH]. ISBN 978-80-554-0460-8.
4. CIBULKA, V. 2011. *Riadenie rizík v podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU. 148 s. ISBN 978-80-227-3588-9.
5. DE CEUSTER, L. 2010. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom. Project management. 191 p. ISBN 978-80-254-8708-2.
6. DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
7. DOSKOČIL, R. 2019. *Kvantitativní metody: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 262 s. ISBN 978-80-214-5716-4.
8. FEYS, B. 2015. *Ishikawa Diagram: Anticipate and solve problems within your business*. [online]. USA: Primento. [cit. 2020-12-18]. ISBN 978-2-8062-6842-6. Dostupné z: <https://books.google.sk/books?id=0fuQCgAAQBAJ&pg=PA5&dq=ishikawa+diagram&hl=sk&sa=X&ved=2ahUKEwjtireGrbftAhWEGewKHxOaAtYQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=ishikawa%20diagram&f=false>.
9. FOTR, J.; HNILICA, J. 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
10. FOTR, J.; SOUČEK, I. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
11. GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
12. HÁLEK, V. 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

13. HNILICA, J.; FOTR, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: GRADA, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
14. HROMADA, M. 2014. *Ochrana kritické infrastruktury ČR v odvětví energetiky*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. 268. s. ISBN 978-80-7385-144-6.
15. HUDÁKOVÁ, M.; BUGANOVÁ, K.; MÍKA, V. T.; MASÁR, M. 2019. *Manažment rizík malých a stredných podnikov*. Žilina: EDIS-vydavateľské centrum ŽU. 202 s. ISBN 978-80-554-1518-5.
16. CHAUNCEY, W. 2013. *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method*. USA: Morgan Kaufmann Publishers. 84 p. ISBN 978-0-12-407157-5.
17. ISO 31000: 2018. *Risk management – Guidelines*. [online]. Online Browsing Platform (OBV) [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
18. ISO GUIDE 79: 2009. *Risk management – Vocabulary*. [online]. Online Browsing Platform (OBV) [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>.
19. JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
20. JANÍČEK, P.; MAREK, J. 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
21. KAŠÍK, J.; FRANEK, J. 2015. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 159 s. ISBN 978-80-248-3888-5.
22. KESSLER, E. H. 2013. *Encyclopedia of Management Theory*. USA: SAGE Publications, Inc. 1005 p. ISBN 978-1412997829.
23. KORECKÝ, M.; TRKOVSKÝ, V. 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
24. KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L.; SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
25. MERNA, T.; AL-THANI, F. F. 2008. *Corporate risk management*. 2<sup>nd</sup> ed. USA: Wiley. 440 p. ISBN 978-0-470-51833-5.
26. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. 2016. *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální bezpečnosti a plánování obrany státu*. [online]. Praha. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statu.aspx>.
27. MÍKA, V.; HUDÁKOVÁ, M. 2017. *Risk resources of decision-making in small and medium enterprises*. [online]. Žilina. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/320205400\\_Risk\\_resources\\_of\\_decision-making\\_in\\_small\\_and\\_medium\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/320205400_Risk_resources_of_decision-making_in_small_and_medium_enterprises).

28. MORMOL, T.; FEYS, B. 2015. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment (Management & Marketing Book 28)*. Namur: Lemaitre Publishing. 41 p. ISBN 978-2-8062-7067-2.
29. MULAČOVÁ, V.; MULAČ, P. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
30. NENADÁL, J. 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press. 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
31. PORTER, M. E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 396 p. ISBN 0684841487.
32. RAIS, K.; DOSKOČIL, R. 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
33. RYBÁROVÁ, D.; GRISÁKOVÁ, N. 2010. *Podnikatelské riziko*. Bratislava: Wolters Kluwer. 179 s. ISBN 978-80-807-8377-8.
34. SARSBY, A. 2016. *SWOT analysis*. Spectaris Ltd. 89 p. ISBN 978-0993250422.
35. SMEJKAL, V.; RAIS, K. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
36. SUTTON, I. 2015. *Process Risk and Reliability Management*. 2<sup>nd</sup> ed. USA: Gulf Professional Publishing. 798 p. ISBN 978-0-12-801653-4.
37. SYNEK, M.; MIKAN, P.; VÁVROVÁ, H. 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vyd. Praha: Oeconomica. 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.
38. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home/!ut/p/z1/04\\_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAWNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA\\_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGBo7GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home/!ut/p/z1/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAWNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGBo7GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/).
39. ŠTĚDROŇ, B.; ČÁSLAVOVÁ, E.; FORET, M.; STRÍTESKÝ, V.; ŠÍMA, J. 2018. *Medzinárodné marketing*. Praha: C.H. Beck. 320 s. ISBN 978-80-740-0441-4.
40. TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
41. VARCHOLOVÁ, T.; DUBOVICKÁ, L. 2008. *Nový manažment rizika*. Bratislava: IURA Edition. 193 s. ISBN 978-80-8078-191-0.

## ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 – Matica zdrojov rizík [Hudáková, 2019].....	23
Tab. 2 – Príklad stupnice analýzy následkov nefinančného charakteru [Hnilica, 2009] .....	28
Tab. 3 – Príklad stupnice analýzy následkov finančného charakteru [Fotr, 2011] .....	28
Tab. 4 – Príklad stupnice hodnotenia pravdepodobnosti [Fotr, 2011] .....	29
Tab. 5 – Matica hodnotenia rizík [Nenadál, 2016] .....	32
Tab. 6 – Metódy pre obecné riešenie znižovania rizík [Spracované podľa Smejkal, 2013] .....	34
Tab. 7 – Stratégie vyplývajúce zo SWOT analýzy [Hálek, 2017].....	39
Tab. 8 – Vývoj miery nezamestnanosti v % na strednom Slovensku [Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR] .....	51
Tab. 9 – Vývoj miery nezamestnanosti v % v SR v roku 2020 [Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR].....	51
Tab. 10 – Bodovacia stupnica stránok zo SWOT analýzy [Vlastné spracovanie] .....	56
Tab. 11 – SWOT analýza firmy Betolta [Vlastné spracovanie] .....	57
Tab. 12 – Bodovacia stupnica zo Skórovacej metódy [Vlastné spracovanie].....	62
Tab. 13 – Ohodnotenú riziká pomocou Skórovacej metódy [Vlastné spracovanie].....	63
Tab. 14 – Katalóg rizík firmy Betolta [Vlastné spracovanie] .....	65
Tab. 15 – Návrhy oparení bez potreby vynaloženia dodatočných nákladov [Vlastné spracovanie]84	
Tab. 16 - Návrhy opatrení s odhadom nákladov potrebných pre ich realizáciu [Vlastné spracovanie] .....	85
Tab. 17 – Neovplyvniteľné riziká z klasifikácie ovplyvniteľnosti ich príčin vzniku [Vlastné spracovanie].....	86
Tab. 18 – Opakovane ohodnotenú riziká Skórovacou metódou [Vlastné spracovanie].....	89

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 – Tempo rastu HDP v SR [Spracované podľa úvodnej stránky Štatistického úradu SR] .....	50
Graf 2 – Mapa rizík firmy Betolta [Vlastné spracovanie] .....	65
Graf 3 – Vplyv navrhnutých opatrení na hodnoty identifikovaných rizík [Vlastné spracovanie] .....	90

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 – Proces manažmentu rizík podľa ISO 31 000:2018 [Vlastné spracovanie podľa ISO 31000, 2018] .....	20
Obr. 2 – Základné etapy procesu manažmentu rizika [Hudáková, 2019].....	22
Obr. 3 – Strom porúch [De Ceuster, 2010] .....	30
Obr. 4 - Motýlikový diagram [Bugarová, 2012].....	31
Obr. 5 – Mapa rizík [Spracované podľa Doležal, 2012] .....	32
Obr. 6 – Makroekonomické a makroekonomické prostredie [Kozel, 2011].....	36
Obr. 7 - Ishikawa diagram pre riziko nedostatočnej a slabej informovanosti verejnosti o firme Betolta [Vlastné spracovanie].....	68
Obr. 8 – Ishikawa diagram pre riziko nakazenia vírusom pri väčšine personálu [Vlastné spracovanie] .....	69
Obr. 9 – Ishikawa diagram pre riziko celkového poklesu dopytu [Vlastné spracovanie] .....	70
Obr. 10 – Ishikawa diagram pre riziko chybovosti pri manipulácii s informáciami [Vlastné spracovanie] .....	71
Obr. 11 - Ishikawa diagram pre riziko vzniku pracovného úrazu [Vlastné spracovanie] .....	72

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1 – Samostatné hodnotenia expertov Skórovacou metódou .....	102
Príloha 2 – Druhé samostatné hodnotenia expertov Skórovacoumetódou.....	103



Príloha 1 – Samostatné hodnotenia expertov Skórovacou metódou

Expert č.1				Expert č.2				Expert č.3			
Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre	Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre	Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre
Riziká identifikované SLEPT analýzou				Riziká identifikované SLEPT analýzou				Riziká identifikované SLEPT analýzou			
1.	7	5	35	1.	7	5	35	1.	9	7	63
2.	2	10	20	2.	8	9	72	2.	7	7	49
3.	3	2	6	3.	5	3	15	3.	5	1	5
4.	6	1	6	4.	5	1	5	4.	6	1	6
5.	5	3	15	5.	5	2	10	5.	3	2	6
6.	2	2	4	6.	5	2	10	6.	4	1	4
7.	8	3	24	7.	8	2	16	7.	10	2	20
8.	4	3	12	8.	5	5	25	8.	5	4	20
9.	5	5	25	9.	5	7	35	9.	6	7	42
10.	2	7	14	10.	5	7	35	10.	7	8	56
11.	1	9	9	11.	3	8	24	11.	3	5	15
Riziká identifikované Porterovým modelom				Riziká identifikované Porterovým modelom				Riziká identifikované Porterovým modelom			
12.	2	6	12	12.	1	3	3	12.	4	4	16
13.	2	5	10	13.	1	6	6	13.	3	5	15
14.	3	2	6	14.	3	1	3	14.	1	5	5
15.	1	8	8	15.	2	9	18	15.	1	6	6
16.	2	4	8	16.	2	5	10	16.	3	3	9
17.	5	5	25	17.	5	5	25	17.	4	7	28
18.	9	3	27	18.	10	2	20	18.	10	3	30
19.	2	2	4	19.	3	2	6	19.	1	1	1
20.	1	6	6	20.	1	5	5	20.	3	7	21
21.	4	4	16	21.	4	5	20	21.	5	5	25
22.	3	6	18	22.	5	5	25	22.	2	3	6
23.	1	7	7	23.	1	7	7	23.	1	9	9
Riziká identifikované analýzou 7S				Riziká identifikované analýzou 7S				Riziká identifikované analýzou 7S			
24.	1	7	7	24.	3	9	27	24.	4	5	20
25.	3	2	6	25.	5	3	15	25.	5	2	10
26.	7	5	35	26.	8	6	48	26.	5	5	25
27.	10	6	60	27.	10	7	70	27.	7	4	28
28.	4	8	32	28.	2	7	14	28.	5	7	35
29.	2	1	2	29.	3	1	3	29.	5	3	15
30.	1	9	9	30.	3	7	21	30.	6	7	42
31.	4	3	12	31.	4	3	12	31.	3	3	9
32.	6	2	12	32.	5	1	5	32.	9	1	9

Príloha 2 - Druhé samostatné hodnotenia expertov Skórovacou metódou

Expert č.1				Expert č.2			
Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre	Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre
Kvadrant kritických hodnôt rizík				Kvadrant kritických hodnôt rizík			
27.	5	5	25	27.	5	7	35
2.	1	9	9	2.	4	9	36
1.	3	5	15	1.	5	5	25
26.	5	5	25	26.	6	5	30
9.	4	5	20	9.	2	7	14
Kvadrant významných hodnôt rizík				Kvadrant významných hodnôt rizík			
28.	2	8	16	28.	2	7	14
17.	3	6	18	17.	3	5	15
11.	1	8	8	11.	2	8	16
24.	1	7	7	24.	2	9	18
30.	1	9	9	30.	1	7	7
10.	1	7	7	10.	2	8	16
Kvadrant bežných hodnôt rizík				Kvadrant bežných hodnôt rizík			
32.	2	1	2	32.	2	1	2

Expert č.3			
Riziko	Výskyt	Dopad	Skóre
Kvadrant kritických hodnôt rizík			
27.	3	3	9
2.	3	7	21
1.	5	7	35
26.	3	5	15
9.	1	9	9
Kvadrant významných hodnôt rizík			
28.	4	7	28
17.	4	7	28
11.	3	5	15
24.	4	5	20
30.	2	7	14
10.	5	8	40
Kvadrant bežných hodnôt rizík			
32.	5	1	5