

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor
Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Analýza rizik podnikání malých firem

Small business risk analysis

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Daniela Pinterová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela PINTEROVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza rizik podnikání malých firem**

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

Charakteristika:

Malé podniky jsou vzhledem ke své velikosti, menší konkurenceschopnosti a horšímu přístupu ke kapitálu vystaveny více rizikům v podnikání než podniky střední a velké. Proto je nutné tato rizika analyzovat a na základě těchto analýz provést opatření k jejich minimalizaci.

Cíl práce:

Analýza finančních, průmyslových a obchodních rizik, návrh opatření k minimalizaci rizik vznikajících v průběhu podnikání, úloha manažera - vlastníka při řešení této problematiky.

Metodický postup:

Studium odborné literatury, hospodářská charakteristika Jihočeského kraje, analýza rizik spojených s podnikáním, návrh opatření k jejich minimalizaci, úloha manažera-vlastníka

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Hospodářská charakteristika Jihočeského kraje, 5. Analýza rizik, 6. Návrh opatření k minimalizaci rizik, včetně úlohy manažera, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. Malé a střední podnikání, JU v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, s.96, ISBN 80-7040-625-9

KUPKA, V. Zpráva o MSP [online], 2007 [cit. 2007-06-06], Praha: útvar makroanalýz ČSÚ, 2007. Dostupný z WWW [www.czso.cz]

LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J. Řízení malých a středních podniků, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002, s. 138, ISBN 80-7248-173-8

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing, Praha 2005, 304 s., ISBN 80-247-1069-2

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU Průvodce podnikatele Operačním programem Podnikání a inovace [online]. Praha, 2007 [cit. 2007-04-03], 98 s., Dostupný na WWW [www.mpo.cz]

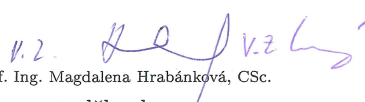
Odborné časopisy: Ekonom, Moderní řízení

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

1.2. 
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 5. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou JU) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 2.března 2010

.....

Poděkování

Touto formou děkuji vedoucí práce Ing. Dagmar Bednářové Csc. za její odborné vedení a ochotnou spolupráci. Velmi jí děkuji za čas, který mi věnovala, za připomínky a návrhy, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce.

1	ÚVOD	11
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	13
2.1	VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM	13
2.1.1	<i>Společenské přínosy malých a středních firem</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Ekonomické přínosy malých a středních firem</i>	<i>14</i>
2.2	VYMEZENÍ POJMU DROBNÝ, MALÝ A STŘEDNÍ PODNIKATEL	15
2.2.1	<i>Druhy podnikatelů zohledňované při stanovování počtu zaměstnanců a finančních částek</i>	<i>16</i>
2.2.2	<i>Počet zaměstnanců.....</i>	<i>18</i>
2.2.3	<i>Stanovování údajů o podniku.....</i>	<i>19</i>
2.2.4	<i>Korunový ekvivalent.....</i>	<i>19</i>
2.3	VÝHODY A NEVÝHODY MSP	20
2.4	CO TO JE RIZIKO	20
2.4.1	<i>Pojetí rizika</i>	<i>22</i>
2.5	ANALÝZA RIZIK.....	24
2.6	ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	25
2.6.1	<i>Aktivum.....</i>	<i>25</i>
2.6.2	<i>Hrozba.....</i>	<i>26</i>
2.6.3	<i>Zranitelnost</i>	<i>26</i>
2.6.4	<i>Protiopatření</i>	<i>27</i>
2.6.5	<i>Riziko.....</i>	<i>27</i>
2.7	PODNIKATELSKÉ RIZIKO	28
2.8	PODSTUPOVÁNÍ RIZIKA	29
2.9	KRIZOVÉ SITUACE V PODNIKÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM	29
2.9.1	<i>Respektování rizika</i>	<i>30</i>
2.9.2	<i>Opatření proti riziku</i>	<i>30</i>
3	METODIKA	31
3.1	CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	31
3.2	STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	31
3.2.1	<i>Literární přehled.....</i>	<i>31</i>
3.2.2	<i>Hospodářská charakteristika Jihočeského kraje.....</i>	<i>31</i>
3.2.3	<i>Analýza rizik podnikání malých firem</i>	<i>31</i>
3.2.4	<i>Návrh opatření k minimalizaci rizik.....</i>	<i>31</i>
3.2.5	<i>Závěr.....</i>	<i>31</i>
3.3	POUŽITÉ METODY	32
3.4	ZDROJE DAT	32

4	HOSPODÁŘSKÁ CHARAKTERISTIKA JIHOČESKÉHO KRAJE.....	33
4.1	JIHOČESKÝ KRAJ.....	33
4.2	EKONOMICKÉ ÚDAJE	34
5	ANALÝZA RIZIK.....	36
5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA PRACHATICKU	36
6	NÁVRH OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK VČETNĚ ÚLOHY MANAŽERA.....	50
6.1	NÁVRH OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK	50
6.2	ÚLOHA MANAŽERA	51
7	ZÁVĚR	53
8	SUMMARY	55
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	59

1 ÚVOD

Značnému počtu nejrůznějších rizik čelí každý den všechny fyzické a právnické osoby, jelikož jsou součástí veškerých činností lidí v běžném životě i podnikatelských subjektů. Velká část podniků shledává riziko jako prvek, který může negativně působit na jeho existenci, hospodářský výsledek, pověst a pozici na trhu. Z tohoto důvodu usilují o nalezení takových prostředků, kterými mohou předejít projevům rizika nebo přinejmenším snížit jeho důsledky. Podniky musí být schopny rizikům odolávat, odstraňovat je a také si z nich vzít poučení, aby je v příštích letech mohly obrátit ve svůj užitek.

Malé a střední podniky stabilizují společnost, poskytují podnikatelům příležitost pro seberealizaci a materiální zabezpečení. Jsou podstatným prvkem ekonomiky České republiky, jelikož snižují nezaměstnanost a vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí. Podniky zaměstnávající méně než 250 pracovníků zvládají reagovat na změny rychleji a citlivěji, než velké firmy, posilují vnitřní i zahraniční obchod a zvyšují dynamiku trhu. Jsou spjaty s regionem, ve kterém vykonávají ekonomickou činnost, mají vliv na životní úroveň jeho obyvatel a rychlejší rozvoj měst a obcí.

Většina podnikatelských činností, jako je výzkum a rozvoj nových výrobků, aplikace moderních technologií a rozsáhlé investiční projekty, je spojena s riziky, která mohou mít vliv na dosahování podnikových cílů. Podnikání není ve všech fázích úspěšné a ziskové, budoucí výsledky se mohou lišit od očekávaných výsledků a přinášet s sebou rizika a neúspěchy. Při analýze rizika je nutné zjistit, která rizika se pravděpodobně vyskytnou a jaká bude velikost jejich vlivu na podnik. Je nezbytné se soustředit pouze na několik hlavních rizik, která jsou závažná. Ke klíčovým rizikům patří rizika finanční, která jsou spojena s využitím cizího kapitálu při financování podniku. Dále průmyslová a obchodní rizika, která mají vliv na rentabilitu firmy, na celková rizika, její fungování a budoucnost.

Při výskytu rizika se podnik brání jeho důsledkům při vynaložení co nejnižších nákladů. Usiluje o rychlé odstranění rizik, jejich zmírnění nebo se je snaží přenést na jiné místo. Pokud nelze rizikům v celém rozsahu zabránit, je třeba využít všech možností, aby finanční, lidské a obchodní dopady byly co nejmenší.

Posuzování rizik se stává nutností u každého rozhodování, neboť zanedbání rizika dopadne na vlastníka, manažery a nakonec se projeví u všech pracovníků firmy. Podniky s propracovaným přístupem k riziku dosahují vyšších výnosů a účinněji využívají vložený kapitál, než firmy, které možná rizika opomíjejí. To, že podnikání není vždy úspěšné, ale často velmi riskantní, dokazuje vysoký počet případů krachujících malých i velkých firem po celém světě.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.

2.1.1 Společenské přínosy malých a středních firem

Málokdo si uvědomuje, že malé a střední firmy garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, dávají šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou na sebe strhnout moc, nemohou dosáhnout monopolního postavení. Jsou vlastně protipólem ekonomické i politické moci. Lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.

Existence malých a středních podniků stabilizuje společnost, neboť jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik. Pro malé a střední firmy není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti.

Malé a střední firmy jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Podnikatel v regionu zpravidla bydlí. Vedle toho, že poskytuje danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, není výjimečné, že se stává sponzorem různých charitativních a dalších akcí. Nelze pominout ani skutečnost, že ve vztahu k danému prostředí jsou tito podnikatelé mnohem méně anonymní. Jejich okolí je zná a jejich činy jsou tak pod veřejnou kontrolou.

Mnohé malé provozovny (drobné obchůdky, kavárny, provozovny služeb) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu. Zvláště v historických centrech měst se doslova prezentuje drobný podnikatelský stav. Podle výstavby a upravenosti venkova můžeme bez větších omylů

usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.

2.1.2 Ekonomické přínosy malých a středních firem

Charakteristickým rysem malých a středních firem, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem.

Protipól monopolům

Malé a střední firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců, působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních firem ovšem velice úzce spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60 % komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední firmy. Právě tak řada stavebních finalistů nedisponuje všemi profesemi a ve stále větším rozsahu jsou využíváni jako subdodavatelé specializovaných stavebních činností malí a střední dodavatelé.

Koncepce LEAN

Anglický výraz „lean“ slouží v managementu k označení snah o úspory cestou „zeštíhlení“. Malé a střední firmy mají blízko ke koncepci LEAN. Provozní činnosti malých a středních firem by měly být méně náročné na energie a suroviny. Přidejme k tomuto konstatování i tu skutečnost, že administrativa těchto firem je méně rozsáhlá nebo zabezpečovaná v nezbytném rozsahu externě (outsourcing). Tyto skutečnosti by měly mít pro malé a střední firmy řadu praktických důsledků:

- dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy

není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,

- mnohem citlivěji mohou reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek (nemají tak výraznou ekonomickou a výrobní setrvačnost),
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší (VEBER, SRPOVÁ 2008).

2.2 VYMEZENÍ POJMU DROBNÝ, MALÝ A STŘEDNÍ PODNIKATEL

1. Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

2. Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- b) jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

3. Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- b) jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

4. Údaje o počtu zaměstnanců a o hodnotě aktiv/majetku, resp. o výši obratu/příjmů zjišťují podnikatelé vedoucí účetnictví z údajů uvedených v účetní závěrce sestavené a potvrzené podpisovým záznamem statutárního orgánu za účetní období bezprostředně předcházející období, v němž je podána žádost o podporu (dále jen „poslední uzavřené účetní období“) a podnikatelé vedoucí daňovou evidenci z údajů uvedených v přiznání k dani z příjmů podaném za zdaňovací období bezprostředně

předcházející zdaňovacímu období, v němž je podána žádost o podporu (dále jen „poslední uzavřené zdaňovací období“), a to způsobem uvedeným v čl. 2 až 5.

5. Malý a střední podnikatel, který zahajuje podnikání, stanoví hodnoty uvedené v bodu 1. 2.a 3. vlastním kvalifikovaným odhadem a to pro první účetní období, ve kterém bude provozována podnikatelská činnost po dobu alespoň 12ti po sobě jdoucích kalendářních měsíců, resp. pro první zdaňovací období, ve kterém bude provozována podnikatelská činnost po celé zdaňovací období.

2.2.1 Druhy podnikatelů zohledňované při stanovování počtu zaměstnanců a finančních částek

1. „Samostatným“ je každý podnikatel, který není klasifikován jako partnerský ve smyslu bodu 2. nebo jako spojený ve smyslu bodu 3.

2. „Partnerskými“ jsou všichni podnikatelé, kteří nejsou klasifikováni jako spojení ve smyslu bodu 3. a mezi kterými je tento vztah: podnikatel vlastní buď výlučně, nebo společně s jedním nebo více spojenými podnikateli ve smyslu bodu 3., 25 % až 50 % kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podnikatele.

Podnikatel se však může považovat za samostatného a tudíž za nemajícího žádné partnery, i když tento 25 % práh přesáhnou následující investoři za předpokladu, že tito investoři nejsou spojeni ve smyslu bodu 3., a to buď jednotlivě nebo společně u dotyčného podnikatele.

Veřejné investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu, jednotlivci nebo skupiny jednotlivců provozující běžně činnost v oblasti investic rizikového kapitálu, které investují do vlastního kapitálu nekótovaných podniků („obchodní anděle“), za předpokladu, že celková investice těchto obchodních andělů v tomtéž podniku je menší než 1 250 000 EUR.

Vysoké školy nebo nezisková výzkumná centra (subjekty, jejichž předmětem činnosti je výzkum a jsou nezisková).

Institucionální investoři včetně fondů regionálního rozvoje.

Samostatné orgány místní samosprávy s ročním rozpočtem menším než 10 milionů EUR a s méně než 5 000 obyvateli.

3. „Spojení“ jsou podnikatelé, kteří mají mezi sebou některý z těchto vztahů:

- a) podnikatel má většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů jiného podnikatele;
- b) podnikatel má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu jiného podnikatele;

podnikatel má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikatelem podle smlouvy uzavřené s tímto podnikatelem nebo podle ustanovení v jeho zakladatelské listině nebo zakladatelské smlouvě;

podnikatel, který je majitelem akcií nebo členem jiného podnikatele, sám kontroluje podle dohody s ostatními akcionáři, společníky nebo členy uvedeného podnikatele většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů v uvedeném podnikateli.

Předpokládá se, že žádný dominantní vliv neexistuje, nejsou-li investoři uvedení ve druhém odstavci bodu 2. sami zapojeni přímo nebo nepřímo do řízení dotyčného podnikatele, aniž jsou dotčena jejich práva jakožto akcionářů.

Podnikatelé, kteří mají některý ze vztahů uvedených pod písm. a) až d) tohoto bodu prostřednictvím jednoho nebo více jiných podnikatelů nebo prostřednictvím některého z investorů uvedených v bodě 2., se rovněž považují za spojené.

Podnikatelé, kteří mají jeden nebo více takových vztahů prostřednictvím fyzické osoby nebo skupiny fyzických osob jednajících společně, se také považují za spojené, provozují-li svou činnost nebo část své činnosti na stejném trhu nebo na sousedních trzích. „Sousední trh“ je považován za trh pro výrobek nebo službu, situovaný přímo nad nebo pod relevantním trhem.

4. S výjimkou případů stanovených v druhém odstavci bodu 2. nelze podnikatele považovat za malého a středního podnikatele, jestliže 25 % nebo více kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo kontroluje, společně nebo individuálně, jeden nebo více orgánů státní správy nebo kraj či obec.

5. Podnikatelé mohou učinit prohlášení o statusu samostatného podnikatele,

partnera nebo spojeného podnikatele, včetně údajů ohledně omezení stanovených v článku 2. Prohlášení lze učinit, i když je kapitál rozložen takovým způsobem, že není možné přesně určit, kdo jej vlastní. V tomto případě podnikatel může v dobré víře prohlásit, že může předpokládat, že není vlastněn z 25 % nebo více jedním podnikatelem nebo společně podnikateli spojenými mezi sebou.

2.2.2 Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců odpovídá průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců za poslední uzavřené účetní období, který se vypočítá jako podíl celkového počtu hodin odpracovaných všemi zaměstnanci žadatele o podporu, zvýšený o neodpracované hodiny v důsledku čerpání dovolené na zotavenou, překážek v práci a pracovní neschopnosti, za niž jsou poskytovány dávky nemocenského pojištění a celkového ročního fondu pracovní doby připadajícího na jednoho zaměstnance pracujícího na stanovenou týdenní pracovní dobu.

Je-li poslední uzavřené účetní období/poslední uzavřené zdaňovací období kratší nebo delší než kalendářní rok, resp. 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, je nutno údaj o celkovém ročním fondu pracovní doby přepočíst na období kalendářního roku (údaj o celkovém ročním fondu pracovní doby se vydělí počtem započatých měsíců a vynásobí dvanácti).

Pro tento účel se za zaměstnance považují:

a) zaměstnanci; t.j. fyzické osoby, které jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli, pracují pro zaměstnavatele na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce,

b) vlastníci-manažeři podílející se na řízení podniku jako členové statutárního orgánu podnikatele.

Učni nebo studenti pracující v odborném výcviku se smlouvou o učebním poměru nebo o odborném výcviku se nepovažují za zaměstnance. Doba trvání mateřských nebo rodičovských dovolených se nezapočítává.

2.2.3 Stanovování údajů o podniku

1. V případě samostatného podnikatele se údaje, včetně počtu zaměstnanců, stanovují výhradně na základě údajů týkajících se tohoto podnikatele.

2. V případě podnikatelů, které nelze považovat za samostatné, se k údajům za dotyčný podnik přičtou:

a) údaje o každém partnerovi dotyčného podnikatele vlastním dotyčného podnikatele nebo vlastněném dotyčným podnikatelem. Přičítaná veličina je úměrná procentuálnímu podílu na základním kapitálu nebo hlasovacích právech (podle toho, který je vyšší). V případě vzájemného vlastnictví podnikatelů ve formě držby akcií dvou nebo více společností se uplatňuje vyšší procento. K údajům o partnerovi podniku se před provedením poměrného přepočtu v plné výši přičtou údaje o všech podnikatelích, s nimiž je spojen.

b) Údaje o každém podnikateli, který je přímo nebo nepřímo spojen s dotyčným podnikatelem a to v plné výši. K údajům za spojeného podnikatele se poměrně přičítají údaje o každém jeho partnerovi úměrně procentuálnímu podílu na kapitálu nebo hlasovacích právech (podle toho, který je vyšší).

3. V případě, že podnikatel sestavuje konsolidovanou účetní závěrku nebo je zahrnut do konsolidace, mohou se údaje stanovovat na základě konsolidované účetní závěrky.

2.2.4 Korunový ekvivalent

Korunový ekvivalent se stanoví vynásobením částek uvedených v EUR kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč k 31.12. roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu, příp. pro poslední pracovní den předcházející tomuto datu, pokud 31.12. připadá na sobotu, neděli nebo svátek (WWW.MPO.CZ).

Tabulka 1: Definice malých a středních podniků podle EU

	Počet zaměstnanců	Roční obrat (mil. EUR)	Aktiva (mil. EUR)
Střední podnik	<i>do 250</i>	<i>do € 50 mil.</i>	<i>do € 43 mil.</i>
Malý podnik	<i>do 50</i>	<i>do € 10 mil.</i>	<i>do € 10 mil.</i>
Mikro-drobný podnik	<i>do 10</i>	<i>do € 2 mil.</i>	<i>do € 2 mil.</i>

Zdroj: www.eceuropa.eu.

2.3 VÝHODY A NEVÝHODY MSP

Malé a střední podniky disponují řadou výhod oproti velkým podnikům. Na druhou stranu, z některých hledisek je jejich postavení nevýhodné.

Výhody MSP spočívají zejména:

- pružné reagování na změny a inovační kreativita;
- vytváření nových pracovních příležitostí;
- odolnost proti hospodářské recesi;
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí.

Nevýhody MSP spočívají zejména:

- omezená možnost zaměstnávání odborníků ve správě a menší finanční síla;
- vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky;
- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce;
- omezené prostředky na propagaci a reklamu (MALACH, 2005).

2.4 CO TO JE RIZIKO

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „riziko“ pochází z itaštiny a označoval úskalí,

kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích se pod tímto heslem najde vysvětlení, že se jedná o odvalu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes se již ví, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Pojem „riziko“ tedy navazuje na filozofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jako formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí – zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnoseologický aspekt pojmu.

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu

určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například:

- Politická a teritoriální,
- Ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
- Bezpečnostní,
- Právní a spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná,
- Specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.

S rizikem ve firmě je obvykle těsně svázán další pojem, a to pojem změny (nejčastěji ekonomické) veličiny (charakteristiky systému) v čase, která nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky. Změna je chápána jako proces, jehož charakteristiky se v čase mění (SMEJKAL, RAIS, 2006).

2.4.1 Pojetí rizika

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku (FOTR, SOUČEK, 2005).

Riziko je vždy spojeno s určitou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují (často finanční) situaci subjektu, který akci realizuje. Např. neúspěch určitého projektu může vést ke vzniku hospodářské ztráty, problémům s peněžními toky, dokonce až k ohrožení existence podniku, s čímž jsou úzce spojeny i dopady na manažery odpovědné za přijetí či realizaci tohoto projektu. Na druhé straně úspěch projektu může posílit konkurenceschopnost podniku, zlepšit jeho

hospodářské výsledky, tentokrát s příznivými dopady na manažery (HNILICA, FOTR, 2009).

Riziko je definováno jako podmínka reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Konkrétněji řečeno: riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který se doufá nebo se očekává. Riziko je tedy často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to z:

pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu.

negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků.

Ztráty mohou vzniknout prostřednictvím kombinace dvou faktorů – volatility finančních proměnných, ovlivňujících míru rizika, a dále celkové angažovanosti k těmto zdrojům rizika.

Subjekty podstupující riziko (například klienti známé firmy Private Investors) často nemohou kontrolovat volatilitu finančních proměnných a ani to není jejich zájmem – pak by nepotřebovali makléře a mohli by se o své investice starat sami; mohou však upravit svoji angažovanost v rámci těchto rizik (například prostřednictvím dále uvedených metod snižování rizika – diverzifikací).

Nežádoucí událost je popsána jako „nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, v nějž se doufá nebo který se očekává“. Odkaz na žádoucí výsledek, v nějž se doufá nebo který se očekává, bere v úvahu jak jednotlivé, tak hromadné vystavení ztrátě. Jedinec doufá, že se nepříznivé okolnosti neobjeví – právě pravděpodobnost, že se jeho naděje nenaplní, zakládá riziko. Pokud vlastníte dům, doufáte, že nevyhoří. Uzavřete-li sázku, doufáte v příznivý výsledek. Skutečnost, že v obou případech může být výsledkem něco jiného, než v co doufáte, zakládá možnost ztráty nebo zisku (SMEJKAL, RAIS, 2006).

2.5 ANALÝZA RIZIK

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažností. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.

Hodnocení rizik představuje neustálé zvažování:

- poškození aktivit, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky,
- reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implantovaných opatření.

Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Je možné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude třeba opakovat několikrát, aby byly pokryty různé části subjektu (organizace) nebo jednotlivé činnosti.

V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu. (Klasickým příkladem je v minulosti několikrát úspěšně uskutečněný způsob stávky zaměstnanců v železniční či letecké dopravě, který spočíval pouze v tom, že byly do poslední čárky dodržovány všechny existující předpisy. Jiným příkladem může být oblíbené tvrzení správců sítě, že nefungující počítač nemůže nikdo ohrozit virem.)

Z tohoto důvodu v rámci analýzy rizik posoudíme otázky zbytkových rizik, které se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelností a navrhovaných protiopatření. Na základě toho pak vybíráme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik (SMEJKAL, RAIS, 2006).

2.6 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

2.6.1 Aktivum

Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (například nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a na nehmotná (například informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu apod.). Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinaci obou přístupů. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení.

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:

1. pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
2. důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
3. náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
4. rychlost odstranění případné škody na aktivu,

5. jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).

Další charakteristikou aktiva, která vyjadřuje jeho citlivost na působení hrozby, je zranitelnost, která bude charakterizována dále.

2.6.2 Hrozba

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kursu české koruny vzhledem k evropské měně, apod.

Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených subjektu hrozbou.

Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů:

- Nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu.
- Přístup: pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu (získá k němu přístup). Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby.
- Motivace: zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace spočívá v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky – to vše se analyzuje s ohledem na předchozí podmínky a činnost těchto ohrožovatelů (útočníků). Odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb (WWW.BUSINESSINFO.CZ).

2.6.3 Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího

vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- Citlivost: náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou.
- Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.

2.6.4 Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládnání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření.

Protiopatření se zaměřují na oblasti snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění, dále se pak zaměřují na oblast obnovení činnosti po působení hrozby.

Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr vhodného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady.

2.6.5 Riziko

Nyní se opět dostáváme k riziku. Ve smyslu předchozích definic riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde

k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik.

Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Jedině protiopatření úroveň rizika snižuje. Při návrhu protiopatření se používá pravidlo, které stanovuje, že náklady vynaložené na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod, vzniklých dopadem hrozby). S tímto pravidlem souvisí stanovení referenční úrovně rizika, pod kterou se riziko prohlásí za zbytkové a nepodnikají se žádná protiopatření.

Zbytkové riziko je takové riziko, které je tak malé (nepřesáhne referenční úroveň), že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení. Referenční úroveň je hranice míry rizika (stanovená hodnota velikosti rizika), která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové (velikost rizika je menší než referenční úroveň), či není zbytkové (velikost rizika je větší než referenční úroveň). Tím se rozhodne, zda proti riziku je či není nutné podnikat další protiopatření pro jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby dopad hrozby byl tak malý, že jej lze zanedbat (WWW.BUSINESSINFO.CZ).

2.7 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Podnikatelské riziko [entrepreneurial risk]. Výklad tohoto pojmu souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Přitom je důležité, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. Bohužel pro podnikatelské aktivity jsou mnohem častější případy, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani nemá jistotu (nezná pravděpodobnost), s jakou nastanou. Jeho rozhodování je zatíženo nejistotou – podnikatelských rizikem. Pro podnikatele je důležité, aby ve své činnosti zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko jednoznačně souvisí se změnami, které

jak uvnitř firmy, tak zejména ve vnějším prostředí probíhají. Přitom se přiznává, že většina těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale naopak je chaotická.

Z teorie (FOTR 2000) vyplývá, že existují jednak interní a jednak externí rizika: Interní rizika se projevují uvnitř podniku a podnikatel je schopen je víceméně řídit, patří mezi ně finanční síla organizace, zvládnutí výrobních (provozních) činností, produktů, personální management apod.

Externí rizika se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a obvykle je musí podnikatel respektovat, popř. se před nimi chránit, má však jen minimální možnosti k jejich ovlivňování. Příkladem externích rizik mohou být ekonomické změny (změny v devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí (v konkurenci, požadavcích zákazníků, obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např. zpřísněné ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod. (VEBER, SRPOVÁ, 2008).

K hranici maximálního rizika se podnik blíží tehdy, když má slabý informační systém a omezený rozsah možných rozhodnutí. Rizikový manažer stejně jako finančník navrhuje, v zájmu dosažení společných cílů, jinou organizaci informačního systému a tím do něj oba dva vnášejí rozmanitost (CHEVALIER, HIRSCH, 1994).

2.8 PODSTUPOVÁNÍ RIZIKA

Většina podnikatelských aktivit je jednoznačně spojena s rizikem. Turbulentní, chaotické prostředí, které je příznačné pro současnou etapu společenského a hospodářského vývoje, se promítá prakticky do každodenní činnosti podnikatele. Většina klíčových rozhodnutí má jednoznačně charakter rozhodování za nejistoty či rizika. Z uvedeného důvodu není dráha podnikatele vhodná pro ty, kteří neradi přijímají odpovědnost, jsou při rozhodování nejistí, důležitá rozhodnutí odkládají, přenášejí své rozhodovací pravomoci na podřízené apod. (VEBER, SRPOVÁ, 2008).

2.9 KRIZOVÉ SITUACE V PODNIKÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje nestabilitou, neurčitostí, dokonce se hovoří o chaosu. Těmto nejistým, nepředvídatelným podmínkám se musí přizpůsobit

podnikatelé a do svých manažerských aktivit musí promítnout některé nové praktiky.

Mezi klíčové pojmy v tomto směru lze považovat takové výrazy, jako je prevence, systém včasného varování, respektování rizika – rizikové řízení, restrukturalizace, v případě, že se firma dostane do vážnějších problémů, pak je třeba uvažovat o krizovém řízení a revitalizačních programech.

2.9.1 Respektování rizika

Lapidárně se může riziko charakterizovat jako jistý opak jistoty. V současné podnikatelské realitě je stále méně případů, kdy můžeme s vysokou pravděpodobností přepokládat, že daný vývoj skutečně tak a tak nastane. Tato skutečnost se musí promítnout do podnikatelských, resp. manažerských rozhodování a v závislosti na jejich charakteru a významu s větším či menším důrazem je třeba riziko zohledňovat. Praxí ověřená zkušenost říká, že profitabilní (ziskovější) projekty zpravidla bývají i rizikovější, a pro podnikatele by měly být zajímavější všechny kontrakty, při kterých vydělá peníze (ještě nejlépe hotové) s minimálním rizikem.

I v tomto případě je opět obtížné dát jednoznačná univerzální doporučení, čeho by se měl podnikatel vyvarovat, nicméně v odborné literatuře se čas od času objeví některé zajímavé názory na tuto problematiku (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

2.9.2 Opatření proti riziku

Volba opatření proti riziku závisí na mnoha okolnostech – především na finančních a lidských zdrojích, jež má rozhodovatel k dispozici, a dále na proveditelnosti opatření, jež nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů. Mnohá rizika se prostě omezit nebo dokonce odstranit nedají (TICHÝ, 2006).

3 METODIKA

3.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem práce je analyzovat finanční, průmyslová a obchodní rizika, která mají vliv na podnikání malých firem na Prachaticku. Ze získaných dat navrhnout opatření k minimalizaci rizik vznikajících v průběhu podnikání a definovat úlohu manažera – vlastníka při řešení této problematiky.

3.2 STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

3.2.1 Literární přehled

V literárním přehledu jsou charakterizovány malé a střední podniky, jejich význam, výhody a nevýhody, které podnikání přináší. Dále je zde vymezen pojem riziko, jeho definice a analýza rizik.

3.2.2 Hospodářská charakteristika Jihočeského kraje

V této kapitole je popsána obecná a hospodářská charakteristika Jihočeského kraje. Jsou zde uvedeny hlavní ekonomické údaje o kraji a součástí je i tabulka s počtem ekonomických subjektů dle jednotlivých okresů Jihočeského kraje.

3.2.3 Analýza rizik podnikání malých firem

Tato část byla zpracována z dat získaných dotazníkovým šetřením na Prachaticku. Výsledky jednotlivých otázek dotazníku jsou zobrazeny pomocí grafů.

3.2.4 Návrh opatření k minimalizaci rizik

Část, ve které je specifikováno několik návrhů, které by mohly snížit rizika podnikání malých firem. Především by mělo dojít ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými složkami podniku.

3.2.5 Závěr

Je zde uvedeno celkové zhodnocení práce. Shrnuty výsledky dotazníkového šetření a navrhnutý opatření pro minimalizaci rizik.

3.3 POUŽITÉ METODY

Při výzkumu byly aplikovány následující metody:

- **Osobní rozhovory** – respondenti byli osobně či telefonicky požádáni o schůzku, jejíž náplní bylo zodpovězení otázek v dotazníku, který je v příloze. Osloveno bylo celkem 100 malých podnikatelů, jejichž počet je nižší než 50. Dotazník obsahoval 13 otázek, které se týkaly základních charakteristik firem, možného vzniku rizik, prevence, snižování rizik a vlivu rizik na podnik.
- **Dotazníky** – rozeslané v elektronické podobě na e-mailové adresy těch malých podnikatelů, kteří odmítli osobní rozhovor.
- **Komparace** – porovnání dat okresu Prachatice s ostatními okresy v Jihočeském kraji.

Údaje o podnicích byly vyhledány v Registru ekonomických subjektů (RES) spravovaným Českým statistickým úřadem, ve kterém jsou zapsány všechny fyzické a právnické osoby. Kritériem pro výběr respondentů byla velikost podniku od 10 do 50 zaměstnanců.

Z celkového počtu 100 respondentů elektronicky či osobně odpovědělo 64 podnikatelů, což je 64 %. Ostatní respondenti se na žádost o vyplnění dotazníku omluvili z důvodu nedostatku času nebo se odmítli výzkumu účastnit. Z provedeného šetření vyplývá, že největší počet respondentů podniká v zemědělství. Jako druhý se s 25 % umístil sektor obchodu, dále stavebnictví (20 %), průmyslu (16 %) a v nejmenším počtu (6 %) byl zastoupen sektor služeb.

3.4 ZDROJE DAT

Informace byly získávány z odborné literatury a časopisů uvedených v Literárním přehledu. Dalším podstatným přínosem byly osobní rozhovory s respondenty. Důležitým pramenem byly také internetové stránky www.czso.cz, www.mpo.cz

4 HOSPODÁŘSKÁ CHARAKTERISTIKA JIHOČESKÉHO KRAJE

4.1 JIHOČESKÝ KRAJ

Jihočeský kraj zahrnuje území okresů České Budějovice, Český Krumlov, Prachatic, Písek, Strakonice, Tábor a Jindřichův Hradec. Od 1. 1. 2003 zde vzniklo 17 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 37 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem.

Tento kraj vykazuje nejmenší hustotu zalidnění z celé České republiky. Koncem roku 2009 zde žilo více než 636 880 obyvatel, tedy 63,3 obyvatel na 1 km². Nejvíce obyvatel žije v krajském městě České Budějovice, dále v Táboře, Písku, Strakonících a Jindřichově Hradci. V těchto 5 městech žije třetina Jihočeňů. Naproti tomu nejmenší obcí je obec Vlčkov s 19 trvale žijícími obyvateli.

Jihočeský kraj je převážně zemědělskou oblastí s rozvinutým lesnictvím a rybníkářstvím, průmysl je zaměřen na zpracovatelské činnosti. Výhodná poloha kraje se sousedním Rakouskem a Německem poskytuje možnosti efektivní přeshraniční spolupráce ve výrobní oblasti i v oblasti služeb spolu s rozvojem cestovního ruchu, kde je využívána celková atraktivita kraje s méně narušenou přírodou, množstvím kulturních památek a bohatým sportovním vyžitím.

Krajem procházejí důležité mezinárodní silnice a severojižní železniční koridor. Velkým nedostatkem je chybějící dálniční síť, která má být v budoucnu zajištěna vybudováním dálnice D3 a rychlostní komunikací R3 a R4.

Rozloha kraje je 10 057 km² a zaujímá 12,8 % plochy celé České republiky. Třetinu plochy pokrývají lesy, 4 % jsou vodní plochy. Jehličnaté, smrkové a borové lesy, které se nacházejí na Šumavě a Novohradských horách jsou významným přírodním bohatstvím. Území se nachází v nadmořské výšce kolem 500 m, nejvyšším vrcholem je Plechý (1 378 m), nacházející se v pohoří Šumava, nejnižším bodem je hladina Orlické přehrady (330 m) v okrese Písek.

Území kraje je protkáno poměrně hustou sítí řek. Pramení zde nejdelší česká řeka Vltava, do které se postupně vlévají Malše, Lužnice, Otava a další. Celková

výměra vybudovaných rybníků, kterých je přes 7000, představuje více než 30 tis. hektarů. Mezi největší patří Rožmberk (490 ha), Bezdrev (450 ha) a Horusický rybník (415 ha). Kromě toho byla na území kraje vybudována velká vodní díla Lipno (4 870 ha), Orlík a Římov, která jsou využívána k zásobování pitnou vodou, rekreaci, energetickým účelům a ochraně měst před povodněmi. Se stavbou jaderné elektrárny Temelín byla vybudována i vodní nádrž Hněvkovice jako zdroj technologické vody.

4.2 EKONOMICKÉ ÚDAJE

Jihočeská ekonomika, která je postavena na čerpání místních surovinových zásob, ovlivnila rozvoj průmyslu zaměřeného na papírenství, sklářství, dřevařství, stavebnictví a keramiku. Zřetelně se uplatnil potravinářský průmysl se specializací na mlékárenský i masný průmysl a pivovarnictví, kde využívá produkty tamějšího zemědělství. Dle přidané hodnoty jsou v poslední době nejdůležitějšími sektory obchod, zpracovatelský průmysl, ve kterém převažuje výroba nápojů, potravin a dopravních prostředků a podnikatelská činnost.

Hrubý domácí produkt v roce 2008 činil v Jihočeském kraji 195 115 mil. Kč, což znamená nárůst o 3,2 % oproti předchozímu roku. Na tvorbě hrubého domácího produktu ČR za rok 2008 se kraj podílel 5,3 %. Na 1 obyvatele dosahuje 86,9 % republikového průměru a je mezi kraji na 6. místě.

Podle výběrových šetření pracovních sil je v hospodářství kraje zaměstnáno celkem zhruba 308 tis. osob, z toho 41 % v průmyslu, 5 % v zemědělství a 54 % ve službách. Průměrná hrubá měsíční mzda ve třetím čtvrtletí 2009 dosáhla 18 953 Kč (na fyzickou osobu), za celorepublikovým průměrem však zaostala o 2 331 Kč (toto zaostávání je do určité míry dáno strukturou hospodářství kraje).

Koncem roku 2009 bylo v kraji evidováno 25 351 uchazečů o zaměstnání. Míra registrované nezaměstnanosti dosahovala na konci roku 2009 7,8 %, v mezikrajovém porovnání zaujímal Jihočeský kraj třetí místo po hlavním městě Praze a Středočeském kraji.

Ve statistickém registru ekonomických subjektů bylo koncem roku 2009 registrováno více než 151 tis. podniků, organizací a podnikatelů. Jeho největší část

tvořili podnikatelé - fyzické osoby nezapsané v obchodním rejstříku (více než 109,5 tis. subjektů) a samostatně hospodařící rolníci a zemědělstí podnikatelé (8,4 tis. subjektů).

Tabulka 2: Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců v Jihočeském kraji a jeho okresech k 31.12.2009

Velikostní kategorie (podle počtu zaměstnanců)	Kraj celkem	v tom okresy						
		Č. Budějovice	Č. Krumlov	J. Hradec	Písek	Prachatice	Strakonice	Tábor
Kraj celkem	151 993	47 772	14 827	19 693	16 374	12 594	15 696	25 037
v tom:								
neuveдено bez zaměstnanců	84 602	26 511	8 574	10 591	9 017	6 810	8 741	14 358
1 - 5	10 759	3 812	950	1 385	1 164	888	990	1 570
6 - 9	1 676	575	131	240	179	153	148	250
10 - 19	1 577	553	140	189	150	136	156	253
20 - 24	392	143	26	45	46	38	32	62
25 - 49	814	242	75	123	89	73	92	120
50 - 99	443	149	33	52	49	36	63	61
100 - 199	184	56	15	23	20	13	21	36
200 - 249	35	14	5	4	5	2	4	1

Zdroj: www.czso.cz

Do registru ekonomických subjektů bylo k 31.12.2009 z hlediska struktury podnikatelské sféry zapsáno 12 594 podnikatelských subjektů v okrese Prachatice, což představuje 8,29 % z celkového počtu ekonomických subjektů kraje. Při porovnání počtu malých podniků okresu Prachatice s ostatními okresy v Jihočeském kraji skončil okres Prachatice na šestém místě. Nepatrně za ním zaostává okres Český Krumlov. Vzhledem k počtu obyvatel na Prachaticku je počet malých podniků na tisíc obyvatel srovnatelný s nejrozvinutějšími okresy jako jsou České Budějovice a Tábor. Tento fakt je pozitivní, neboť ostatní okresy si nevedou tak dobře.

5 ANALÝZA RIZIK

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA PRACHATICKU

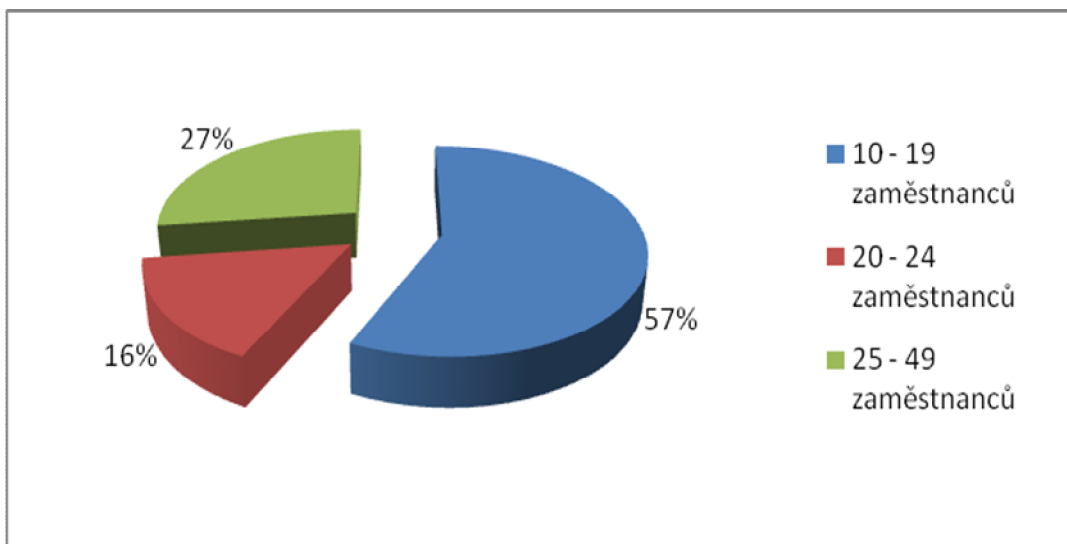
V této části jsou analyzovány veškeré otázky z dotazníkového šetření, které bylo provedeno na Prachaticku. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký názor mají podniky na rizika, jejich prevenci, jaká opatření proti rizikům využívají a které osoby jsou pověřené jejich odhalováním. Pro lepší znázornění jsou u jednotlivých otázek uvedeny grafy.

Otázka č. 1

„Kolik zaměstnanců v současnosti pracuje ve Vaší firmě?“

Na tuto otázku 37 respondentů (57 %) odpovědělo, že v současnosti v jejich firmě pracuje 10 – 19 zaměstnanců, 10 respondentů (16 %) zaměstnává 20 – 24 zaměstnanců a 17 respondentů (27 %) zaměstnává 25 – 49 zaměstnanců.

Graf 1: Počet zaměstnanců ve firmě



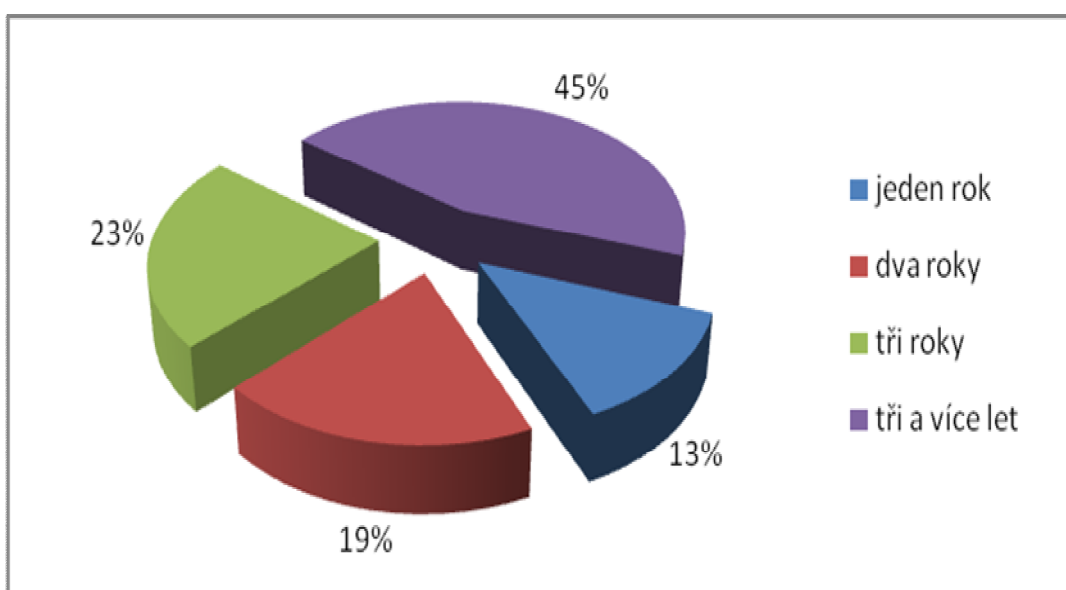
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 2

„Jak dlouho Vaše firma funguje?“

Největší počet firem podniká déle než tři roky, a to konkrétně 29 (45 %), tři roky podniká 15 firem (23 %), dva roky podniká 12 firem (19 %) a jeden rok podniká 8 firem (13 %).

Graf 2: Doba fungování podniků



Zdroj: Vlastní výzkum

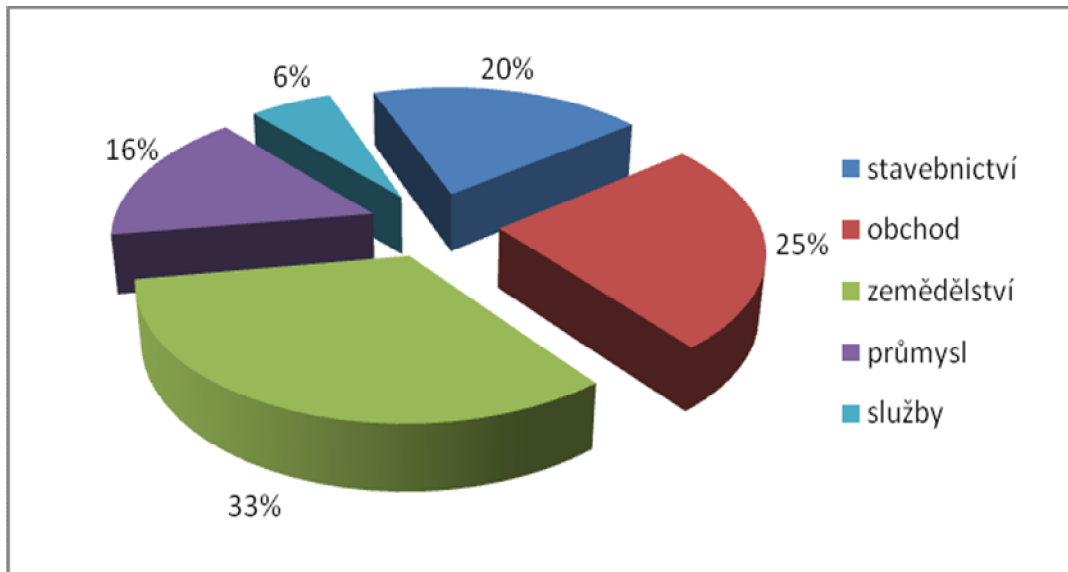
Otázka č. 3

„V jakém oboru Vaše firma podniká?“

V grafu 3 je znázorněno, v jakém oboru nejčastěji dotazované firmy podnikají:

- Stavebnictví – 13 firem (20 %);
- Obchod – 16 firem (25 %);
- Zemědělství – 21 firem (33%);
- Průmysl – 10 firem (16 %);
- Služby – 4 firmy (6 %).

Graf 3: Obor podnikání firem



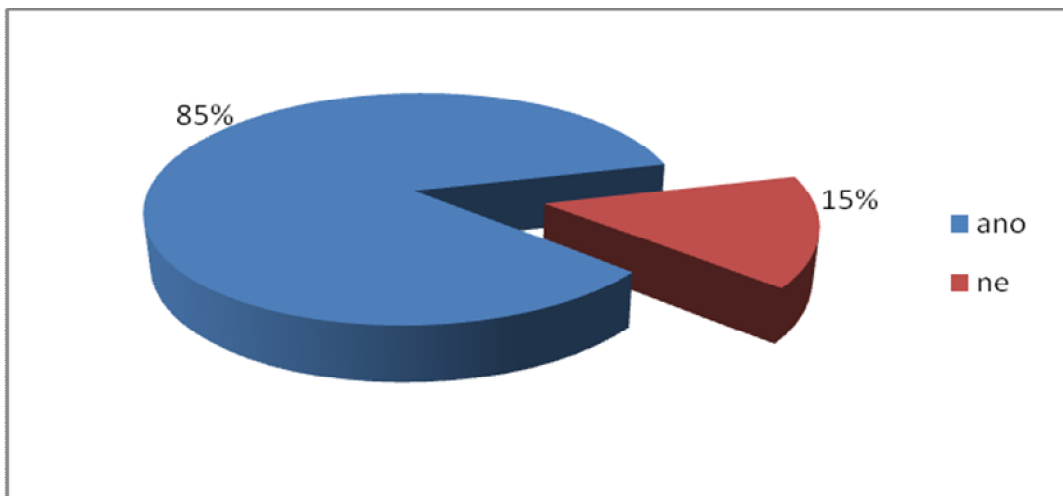
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 4

„Domníváte se, že v podnikání lze předcházet rizikovým situacím?“

V této otázce téměř všechny podniky (85 %) uvedly, že lze předcházet rizikovým situacím, ale zbylé podniky (15 %) mají opačný názor.

Graf 4: Předcházení rizikovým situacím



Zdroj: Vlastní výzkum

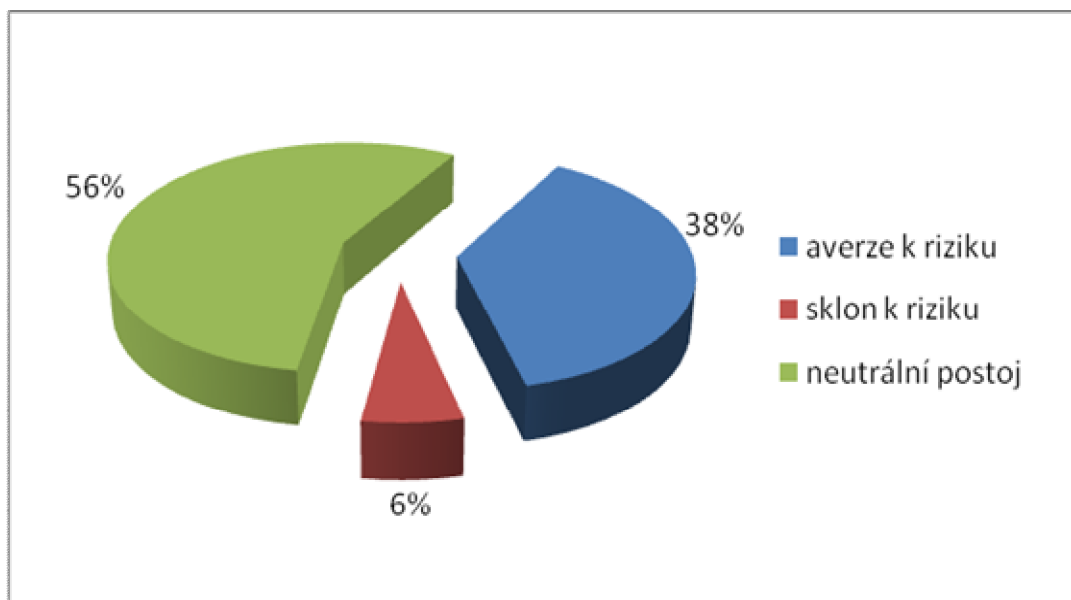
Předcházení rizikovým situacím představuje jistý a velice účelný prostředek, na jehož základě může podnik zvýšit úspěšnost svých podnikatelských cílů a záměrů. Možností, jak rizikům předcházet, je schopnost rizika správně odhadnout a následně učinit takové kroky, které přispívají k potlačení nebo přímo vyloučení hlavních rizik. Rizik v podnikání je velké množství a vždy závisí na oboru a oblasti podnikání. Obecně se v podnikání obáváme uplatnění a konkurenceschopnosti svého záměru, kdy zrcadlem úspěšnosti je množství nových zakázek, odbytu výrobků, využívání služeb; malý zájem o výrobky, služby sebou zákonitě přináší výpadky na straně příjmů, neschopnost hradit pohledávky a začarovaný kruh druhotné platební neschopnosti. Kromě konkurenceschopnosti svého záměru mohou náš záměr ohrozit dlouhodobé zdravotní komplikace, nebo přecenění vlastních schopností, neschopnost odhadnout kvalitu a potřebné množství pořizované techniky a hlavně spolehlivost, zodpovědnost lidí, kteří se na vytváření hodnot podílejí. K rozeznání rizik slouží analytický a intuitivní přístup. Analytický přístup napomáhá ke zjištění kritických bodů, možností jejich výskytu a míry rizikovosti v procesech podniků. Pro nezávislé profesionály, kteří docela jednoduše odhalují a zhodnocují rizika, jelikož své podnikatelské činnosti rozumí velmi dobře, je typický intuitivní přístup.

Otázka č. 5

„Jaký máte postoj k riziku?“

Z grafu 5 vyplývá, že 24 respondentů (38 %) má averzi k riziku, další 4 respondenti (6 %) mají sklon k riziku a zbylých 36 respondentů (36 %) má k riziku neutrální postoj.

Graf 5: Postoje k riziku



Zdroj: Vlastní výzkum

Rizika je nutno vyhledávat, odhalovat a odstraňovat postupně. Lze rozeznávat tři přístupy podnikatele k riziku, a to: averze, sklon k riziku a neutrální postoj. Podnikatel, který má averzi k riziku, nevyhledává riskantní projekty, ale dává přednost projektům již vyzkoušeným, bez rizika nebo pouze s malou mírou rizika, které nepochybně zajišťují dostatečný úspěch. Osoba se sklonem k riziku upřednostňuje riskantnější projekty s vidinou velkých zisků, i když u nich hrozí nebezpečí neúspěchu. Neutrální postoj zaujímá podnikatel, u kterého je averze a sklon k riziku vyrovnaný.

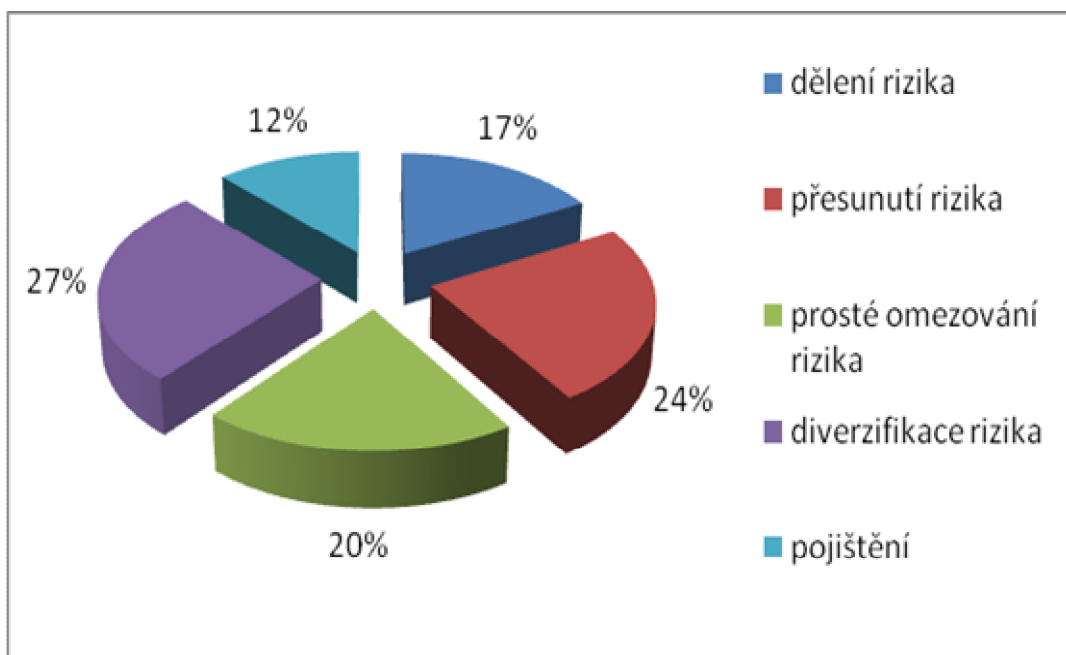
Otázka č. 6

„Které nástroje pro snižování rizika využíváte?“

V této otázce mohly subjekty uvést více odpovědí. Nejčastěji bylo uvedeno následující:

- Dělení rizika 14x
- Přesunutí rizika 20x
- Prosté omezování rizika 17x
- Diverzifikace rizika 23x
- Pojištění 10x

Graf 6: Nástroje pro snižování rizika



Zdroj: Vlastní výzkum

Existuje několik způsobů, jak snížit riziko podnikání.

Dělení rizika – riziko se rozvrhne mezi jednotlivé členy účastníků se společného projektu;

Přesunutí (flexibilita) podnikání – firma musí umět pohotově a bez velkých nákladů reagovat na rychle se měnící situace na trhu, buď změnou druhu výroby nebo úplným přesunutím místa podnikání do míst finančně výhodnějších;

Přesunutí rizika – jde o přesunutí rizika na jiné osoby na základě smluv, např. na odběratele, dodavatele, leasingové společnosti;

Prosté omezování rizika – firmy si vytyčí rizikové hranice, tzn. kam až je ochoten jít do jakého rizika. Např. hranice přijatelného snížení ceny, hranice zadluženosti;

Diverzifikace rizika – rozložení rizika následujícími způsoby: rozšiřování výrobního programu buď vertikálně, kdy si firma sama zhotovuje polotovary a tím je na dodavateli více nezávislá nebo horizontálně, kdy vytváří další produkty. Geografická diverzifikace se praktikuje pro výhodnější možnosti v ostatních zemích, např. levná pracovní síla, nižší daně. Dalšími prostředky je diverzifikace z hlediska odběratelů, dodavatelů nebo v oblasti finančních investic;

Pojištění – převedení rizika za úplatu na pojišťovnu, kdy pojistka se vztahuje na měřitelné hodnoty, jsou to tzv. pojistitelná rizika – živelné pohromy, krádeže, pojištění investování v zahraničí apod.;

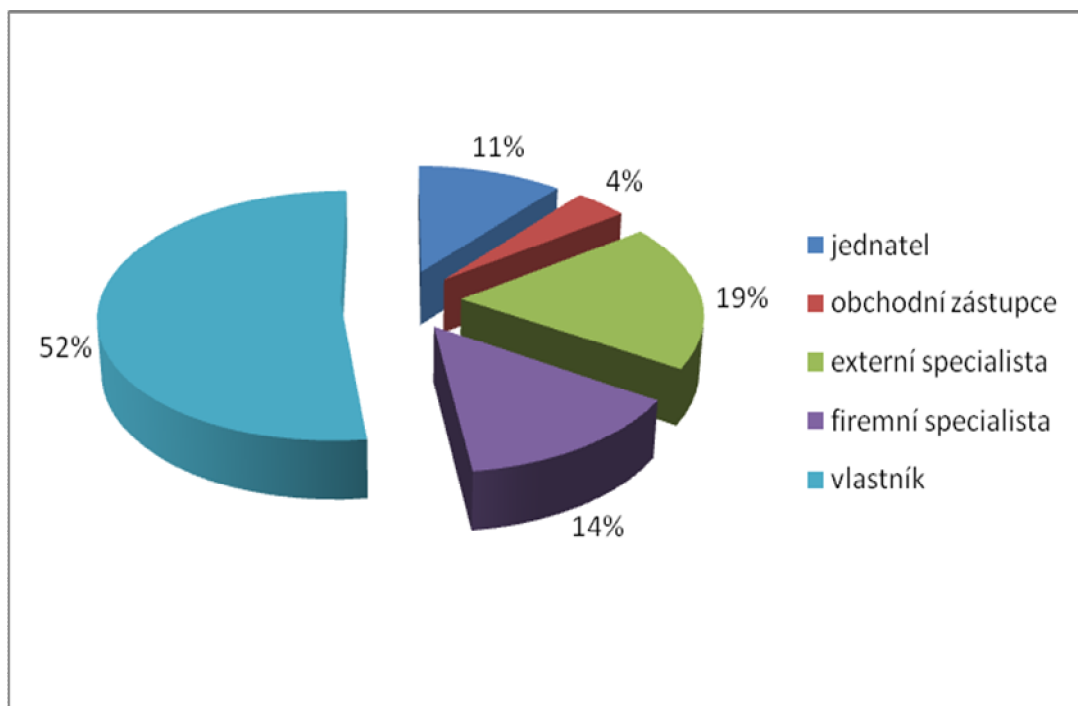
Tvorba rezerv v podniku – je nepostradatelnou součástí běhu podniku pro překlenutí případných krátkodobých výrobních či odbytových problémů.

Otázka č. 7

„Kdo by se měl zabývat prevencí rizik?“

Cílem této otázky bylo zjistit, zda firmy využívají externích specialistů při prevenci rizika, kteří poskytují nestranný pohled na věc. Této službě by využilo či již využívá 12 podniků (19 %). V ideálním případě se riziky a jejich prevencí zabývá vlastník. S tím souhlasí 33 podniků (52 %). Ostatní podniky jsou názoru, že se prevencí rizik mají zabývat jiné osoby jako jednatel (11 %), obchodní zástupce (4 %) nebo firemní specialista (14 %).

Graf 7: Prevence rizik



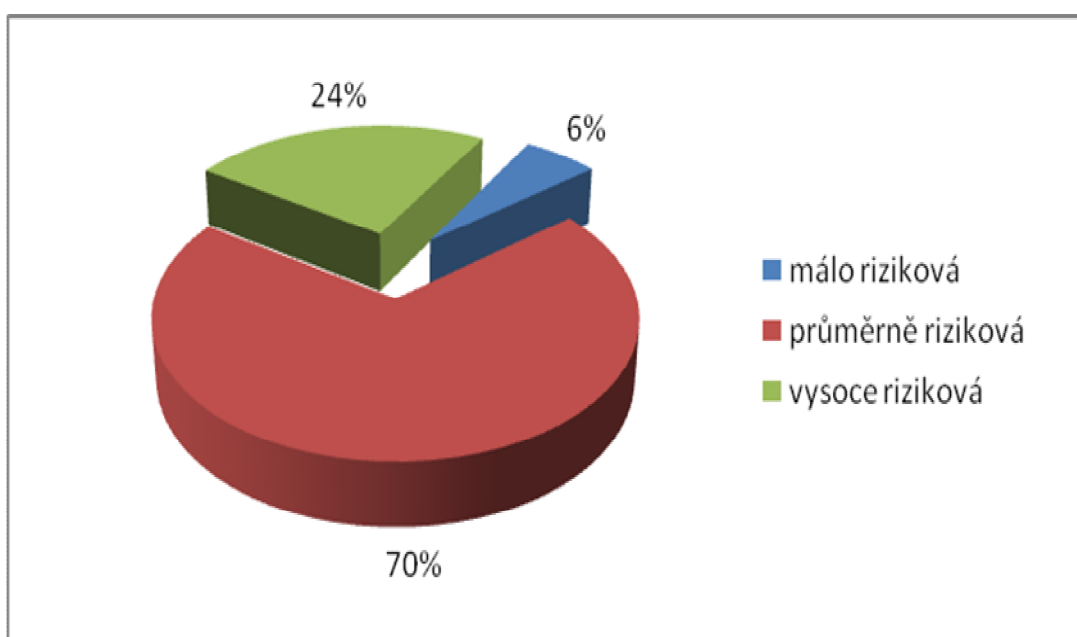
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 8

„Jak hodnotíte možnost vzniku finančního rizika ve Vaší firmě?“

Z výzkumu vyplývá, že 4 podniky (6 %) považují možnost vzniku finančního rizika za málo rizikovou, 45 podniků (70 %) průměrně rizikovou a zbylých 15 podniků (24 %) vysoce rizikovou.

Graf 8: Možnost vzniku finančního rizika



Zdroj: Vlastní výzkum

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny či zhoršeny. Finančním rizikem se rozumí možnost vzniku platební neschopnosti (riziko insolventnosti), ke které může dojít nesprávným složením vlastního a cizího kapitálu. Rostoucí náklady dluhu jsou způsobeny stoupajícím podílem různých druhů závazků na celkovém kapitálu. S velikostí cizího kapitálu se finanční riziko zvětšuje. K tomuto riziku se musí přihlížet při rozhodování o finanční struktuře, kdy růst podílu cizího kapitálu způsobuje pokles daně z příjmu (úroky jsou odpočitatelnou položkou) a zvýšení zadluženosti podniku vyvolává vyšší riziko. Nejlépe vyhovující finanční struktura je taková, ve které jsou oba prvky nejnižší. Dále je nezbytné brát ohled na riziko při investičním

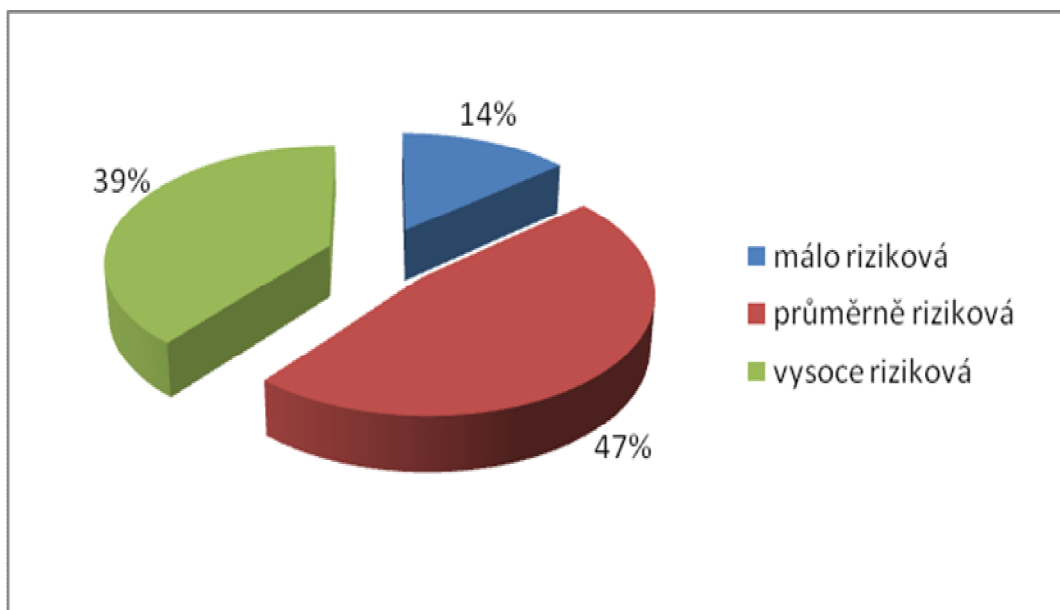
rozhodování, což je riziko, které vychází z investování peněžních prostředků do finančních a hmotných investic. Při finančním investování se zjišťuje rizikovost jednotlivých cenných papírů a pak se stanoví jejich struktura. Vyšší výnosnosti cenných papírů se dosáhne jejich vyšší rizikovostí.

Otázka č. 9

„Jak hodnotíte možnost vzniku obchodního rizika ve Vaší firmě?“

Z grafu je patrné, že 9 respondentů (14 %) považuje možnost vzniku obchodního rizika za málo rizikovou, 30 respondentů (47 %) průměrně rizikovou a zbylých 25 respondentů (39 %) vysoce rizikovou.

Graf 9: Možnost vzniku obchodního rizika



Zdroj: Vlastní výzkum

Obchodní riziko ovlivňuje velikost výnosů podniku i hodnotu podniku jako celku. Obchodní riziko je formulováno jako možnost, že získané výsledky podnikání se budou pozitivně nebo negativně lišit od předpokládaných výsledků. To je způsobeno kolísáním hospodářských výsledků za dané období. Mezi obchodní rizika patří rizika změn na trhu související se změnami potřeb zákazníků, riziko právní vycházející

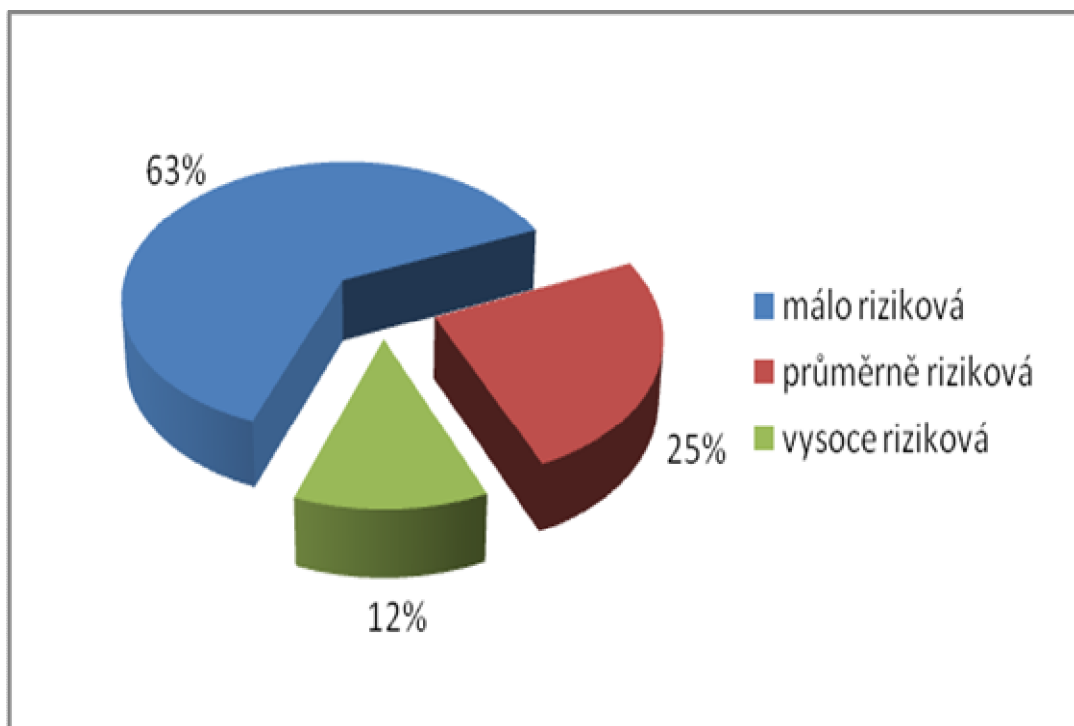
z neuplatnitelnosti obchodních smluv a rizika eventuálních změn ekonomické a politické situace státu, které mohou velmi ovlivnit ekonomickou situaci firem.

Otázka č. 10

„Jak hodnotíte možnost vzniku průmyslového rizika?“

Z celkového počtu 64 respondentů považuje možnost vzniku průmyslového rizika 40 respondentů (63 %) za málo rizikovou, 16 respondentů (25 %) průměrně rizikovou a 8 respondentů (12 %) vysoce rizikovou.

Graf 10: Možnost vzniku průmyslového rizika



Zdroj: Vlastní výzkum

Mezi průmyslová rizika se řadí rizika nákupu surovin, rizika výroby a rizika spojená s dodavatelsko – odběratelskými vztahy. Tato rizika ovlivňují fungování podniku, jeho výnosnost, celková rizika i budoucnost podniku. Pokud je podnik s ohledem na rizika finanční rozpozná, analyzuje a vyřeší, dosáhne tím představy

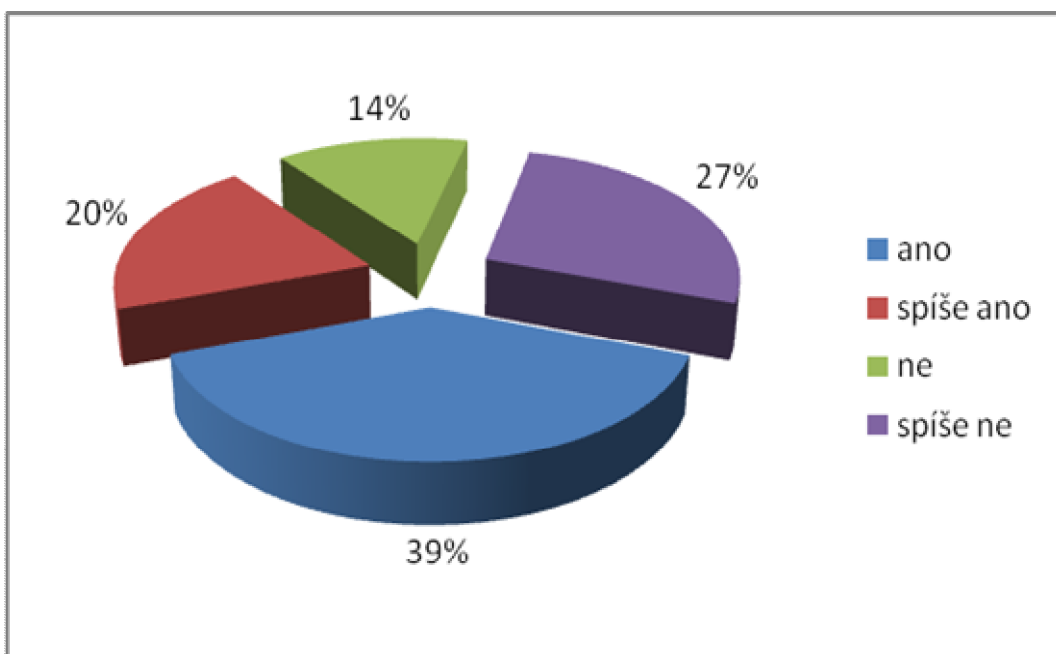
o celkovém riziku společnosti a návratnosti vložených investic.

Otázka č. 11

„Máte kontrolu nad riziky, která by mohla ohrozit předpokládané výnosy?“

25 respondentů (39 %) uvedlo, že má kontrolu nad riziky, která mohou ohrozit předpokládané výnosy a 13 respondentů (20 %) spíše ano. O tom, že nemají kontrolu nad riziky rozhodlo 9 respondentů (14 %) a 17 respondentů (27 %) spíše ne.

Graf 11: Ohrožení předpokládaných výnosů



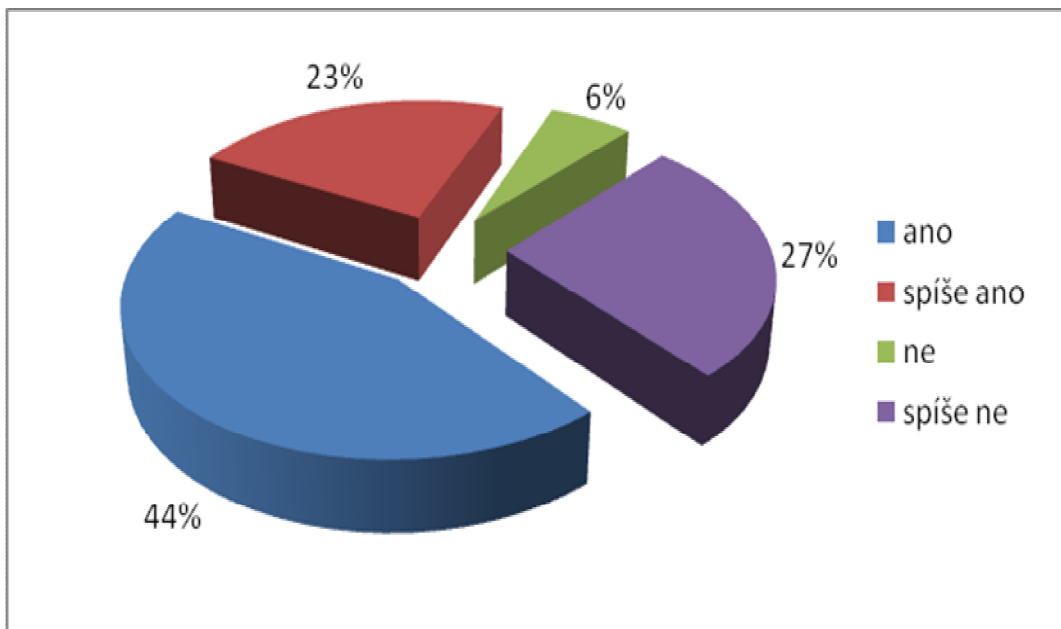
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 12

„Víte, jaká rizika mohou mít vliv na výkonnost Vaší firmy v budoucnu?“

28 respondentů (44 %) uvedlo, že ví jaká rizika mohou ovlivnit výkonnost podniku a 15 respondentů (23 %) spíše ví. O tom, že neví, jaká rizika budou mít na výkonnost podniku vliv, rozhodli 4 respondenti (6 %) a 17 respondentů (27 %) spíše neví.

Graf 12: Vliv rizik na výkonnost firmy



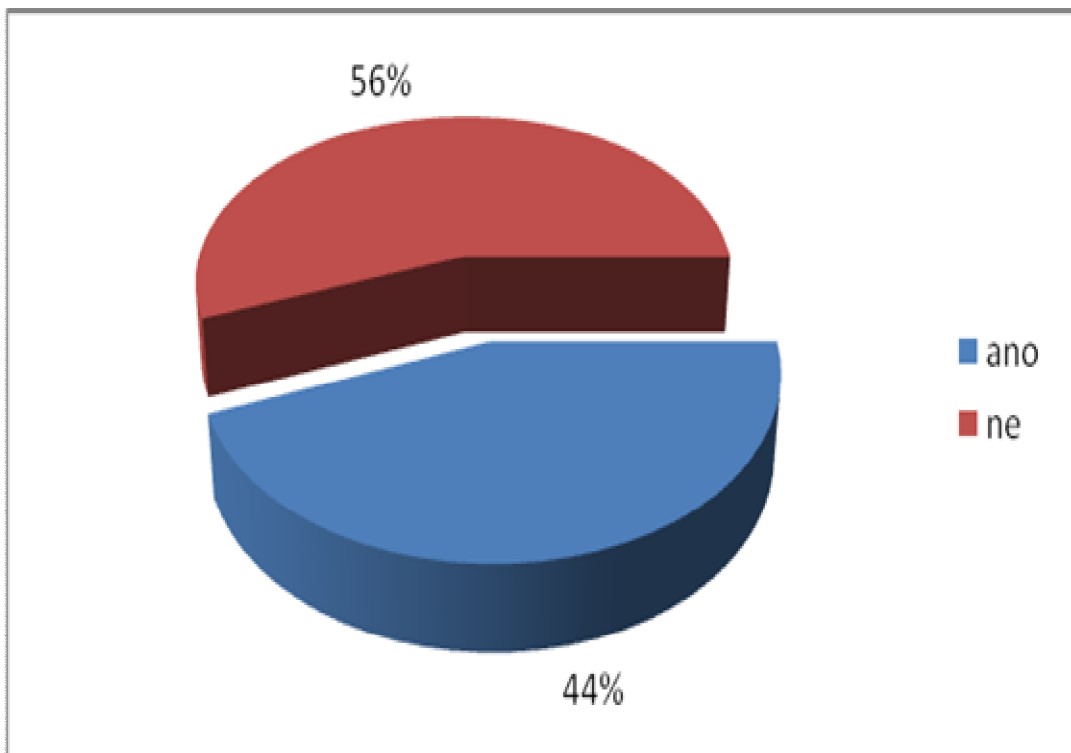
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 13

„Považujete investice do identifikace rizik za výhodné?“

28 subjektů (44 %) považuje investice do identifikace rizik za výhodné, ale 36 subjektů (56 %) je opačného názoru.

Graf 13: Výhodnost investice do identifikace rizik



Zdroj: Vlastní výzkum

Výhodou investic do identifikace rizik je nejen předcházení rizikovým situacím, ale také to, že s sebou nesou podnikatelské možnosti. Identifikací rizik se rozumí sestavení seznamu rizik, která mohou ohrozit projekt. Není to jednorázová akce, ale je nutné se identifikací rizik neustále zabývat, vyhodnocovat je a dle vývoje rizik je i obměňovat a umět na ně reagovat. Investice do sledování rizik mohou dávat dlouhodobý účinek, ale také se složitým procesem zjistí jejich kladný vliv na hospodářský výsledek.

6 NÁVRH OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK VČETNĚ ÚLOHY MANAŽERA

6.1 NÁVRH OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK

K minimalizaci rizik přispívá vzájemná a hlavně včasná komunikace mezi jednotlivými referáty, odděleními, vedením a podřízenými složkami v podniku. Jednotlivé útvary musí přistupovat k problémům a k případným selháním společně, každý dle svých schopností a zaměření. Vzhledem k tomu, že většina podniků má 10 – 19 zaměstnanců, by vzájemná výměna informací neměla znamenat vážný problém. Podávané informace musí být komplexní, nesmí se opomenout žádná součást podniku.

Nesmí se zapomínat na působení vzájemných vazeb mezi jednotlivými procesy a riziky, jelikož by se tím mohla vytvořit rizika nová. Je třeba provést podrobný rozbor jednotlivých kroků výroby, služeb a uvědomit si jejich vzájemné působení, neboť samy o sobě nemusí znamenat žádné riziko, ale při vzájemném působení či nahromadění se mohou způsobit podstatné poškození důležitých procesů výroby. Z provedeného průzkumu vyplývá, že značná část firem používá prostředky, kterými se snaží zabránit rizikovým situacím. I když se jim vždy nepovede danému riziku předejít, mají pro tento případ připraveny nástroje, kterými usilují o snížení rizika či o zmírnění jeho dopadů. Každý zaměstnanec si musí uvědomovat rizika spojená s jeho prací, musí na ně být neustále upozorňován svým nadřízeným, čímž je dodržena zásada maximální komplexnosti. Musí svou práci odvádět kvalitně a včas, protože na jeho výsledku závisí úroveň a kvalita práce ostatních nebo dalšího zaměstnance.

Ve správně fungujícím podniku při řízení rizik nelze nadřazovat některou část výroby nad druhou, ale všechny součásti podniku stavět na stejnou úroveň důležitosti. Pro podnik jsou důležité jak zdroje, tak samotná výroba i odbyt.

Každé vedení podniku by mělo zpracovat podnikové cíle, sledovat průběžně jejich plnění a analyzovat možná vyskytující se rizika, která by ohrozila celkové naplnění. Podnikové cíle je nutno neustále porovnávat se situací v zemi, zvažovat konkurenceschopnost výrobků. Cíle musí být přizpůsobeny ekonomické situaci a záměrem činnosti managementu je získat pro případné nutné změny své zaměstnance,

aby se minimalizovala rizika ohrožující jejich dosažení.

Pro efektivní zvládnání rizik je nutné zvolit správná data, správné ukazatele pro jejich měření a hodnocení a jasně si uvědomovat jejich komplexní fungování. Není dobré spoléhat se pouze na v minulosti získaná data a odhadovat pravděpodobnost jejich výskytu. Nelze se zaměřit jen na některé ukazatele a některá opatření, ale vždy je nutno vše posuzovat celkově a s předvídáním konfliktů mezi účastníky trhu. Důležitá je společná odpovědnost všech zainteresovaných pracovníků v podniku, aby žádné riziko nezůstalo zapomenuto či neodhaleno. Pro zajištění této odpovědnosti je vhodná a mnohokrát prověřená hmotná i nehmotná motivace. V neposlední řadě je důležitá vzájemná komunikace, jasné vysvětlování fungování systému laikům, nezveličování schopností manažerů a přijímání omezení vlivu negativních rizik. Jak proces výroby, tak i vývoj rizik je pružný proces, v jehož rámci je nutno jednotlivá rizika neustále sledovat, snižovat a provádět opatření proti nim.

6.2 ÚLOHA MANAŽERA

Úloha rizikového manažera podniku není stále ještě jasně definována, neboť specifikace jednotlivých podniků neumožňují vypracovat srovnávací analýzy. Jeho roli lze zobecnit jednak na přesnou identifikaci rizik, podrobný popis rizik, stanovení stupnice výskytu jednotlivých rizik v závislosti na oblasti podnikání a vlivů jednotlivých činitelů (např. lidí, financí, přírodních činitelů apod.), na odhadnutí dopadu a významu v oborech činnosti podniku. Po tomto rozboru musí následovat postup a opatření k maximálně možnému omezení pravděpodobnosti výskytu rizik v konkrétním podniku. Pokud by se identifikovatelná rizika objevila, je jeho rolí předvídat a organizovat důsledky tak, aby dopady z hlediska lidí, financí a obchodování byly co nejmenší.

Jestliže jsou rizika předem definována, vedení podniku známa, je nutno jednotlivá rizika podrobně rozebrat a zaujmout zodpovědné stanovisko k řešení z hlediska jejich významu a vlivu na výsledky podniku a analyzovat a připravit si řešení k jejich omezení. Rizikový manažer by měl být účasten všech rozhodnutí vedení podniku, aby upozorňoval na možná rizika a na rozměry jejich dopadů. Musí pohotově reagovat na plány podniku, posuzovat vhodnost, zajímavost a finanční výhodnost

různých pojištění, sledovat novinky v oblastech pojištění, aby alespoň částečně přenesl zodpovědnost na jiného nositele.

Manažer by měl mít všeobecný přehled, aby dokázal sledovat nejen dění přímo v podniku, ale především mimo podnik, a uměl jednak zhodnotit a posoudit míru rizika a dokázal své poznatky přenést na vedení podniku.

Dobrý rizikový manažer jasně, výstižně a pravidelně komunikuje s vedením, aktivně sleduje dění ve všech oblastech činnosti, respektuje organizační strukturu podniku, sleduje podmínky na trhu. Vzhledem k velké šíři jeho povinností lze těžko zhodnotit do jaké míry své úkoly plní. Od této nemožnosti kontrolovat splnění úkolů rizikového manažera se odvíjí snaha snižovat významnost této funkce ze strany vedení podniků, neboť tito jsou zvyklí u každé funkce stanovit cíle, prostředky a způsob kontroly. Bohužel si dostatečně neuvědomují důležitost umění předvídat a analyzovat jednotlivá rizika.

7 ZÁVĚR

Význam malého a středního podnikání je pro Prachaticko nesporný. Jde o region, ve kterém se vzhledem k jeho malé rozloze a nízkému počtu obyvatel nachází značný počet malých a středních podnikatelů.

Jedná se hlavně o pozitivní schopnosti malého a středního podnikání, které jsou přínosem pro kraj i občany, ať už je to jeho schopnost snižovat nezaměstnanost, vytvářet zdravé podnikatelské prostředí, tak i vlastnosti, které velké podniky nemají. Malé a střední podniky zvládají reagovat na změny rychleji a citlivěji než velké firmy a jsou více spjaty s regiony a snáze proniknou do okrajových částí regionů.

Je však evidentní, že se střední a zvláště malé podniky potýkají i s problémy a s nevýhodami, které je omezují. Jde především o ztížené možnosti získávání velmi kvalitních zaměstnanců, vzhledem k menším prostředkům na mzdy a ohodnocení oproti velkým podnikům. Rovněž obecně těžší přístup k financování a s tím spojené problémy. Ať už je to vznik, rozvoj, či stabilizace podniku. V neposlední řadě mají malé a střední podniky omezené prostředky na propagaci a reklamu.

Z důvodu obtížného přístupu k získání cizích zdrojů, k inovacím a k získání nových technologií, se podniky vystavují vyššímu riziku. Podniky se setkávají hlavně s riziky obchodními, finančními a průmyslovými. Je pro ně důležité si určit významná rizika, která je ohrožují. A na ty soustředit svou pozornost.

Podniky s propracovaným přístupem k riziku se stávají konkurenceschopnější, odolnější vůči vnějším nepříznivým vlivům a stabilnější. Vyhýbají se velkým ohrožením, které dopadají na celou firmu.

Při osobních pohovorech bylo zřejmé, že podniky jsou si vědomy rizika a využívají nástrojů k jeho zabránění či snížení. Třetina podniků se snaží riziko veskrze eliminovat, riziko chápou jako ohrožení svých budoucích cílů, kterých chtějí dosáhnout.

Podniky se neshodnou v použití nástrojů na snížení rizik. V podobné míře používají ke snížení nástroje jako je diferenciací rizika, prosté omezování rizika, přesunutí rizika a dělení rizika. Překvapujícím faktem je, že podniky v nejmenší míře

využívají pojištění. Jednoznačně se podniky vyjadřují, že odpovědnost za riziko ve firmě by měl nést vlastník firmy.

Podniky se v největší míře obávají obchodního a finančního rizika. Obchodní riziko chápe více než jedna třetina jako vysoce rizikové, skoro dvě třetiny jako průměrně rizikové a zanedbatelné procento ho vnímá jako málo rizikové. Naopak vznik průmyslového rizika je pro většinu respondentů nejméně rizikový.

Více než polovina podniků si myslí, že má kontrolu nad riziky, které ohrožují jejich výnosy. Stejně procento podniků ví, která rizika mohou mít vliv na stav jejich firmy v budoucnosti. Firmy si nejsou jisty skutečností, zda je vhodné investovat do identifikace rizik.

K hlavním aspektům vedoucích k minimalizaci rizik patří optimální komunikace. Komunikace musí být komplexní, tzn. optimálně vedená mezi jednotlivými odděleními, mezi nadřízenými a podřízenými. Musí se zohledňovat jednotlivé procesy výroby vzhledem k rizikům s nimi spojenými. Každý zaměstnanec musí být obeznámen s riziky souvisejícími s jeho prací.

Každý podnik se musí zaměřit na správnost a aktuálnost údajů, zároveň i na predikci předpokladů, které zohledňuje při tvorbě svých podnikových cílů, při kterých zvažuje i možnost vzniku rizika. Pokud tyto předpoklady a údaje nejsou správné, může se riziko diametrálně zvýšit.

Pro perspektivní a správně fungující firmu je důležité, aby nedocházelo k nadřazování některé části výroby nad druhou, ale veškeré součásti podniku chápat na stejné úrovni důležitosti a posuzovat je celkově.

Rizikový manažer, v případě malých podniků vlastník, by měl zvládnout rizika sledovat, změřit, vyhodnotit a učinit správná opatření proti nim. Pokud se mu povede důsledně rozeznat rizika, zřetelně poklesne možnost, že bude v budoucnu řešit rizikovou situaci, na kterou nebyl připravený.

V současné době je zřejmé, že podniky, které mají velmi propracovaný přístup k riziku a uvědomují si jeho hrozby, jsou úspěšnějšími na trhu. Tento fakt se v době hospodářské krize ještě více projevil.

8 SUMMARY

This thesis is focused on small firms in region of Prachatice and analysing their business risks. There is discription of the state of small and medium-sized enterprises and a brief summary of the risks that affect these companies. The thesis describes situation in South Bohemia, particulary Prachatice region and compares particular South Bohemian regions. Aforementioned research uses questionnaires as a main method, both in the form of personal interviews, as well as in electronic form. There is an obvious conclusion from that research, that the companies are well aware of risks and see them as a threat to their future goals they want to achieve. Diversification and risk shifting are most common instruments to avoid or at lest mitigate those dangers. Companies participating in the survey are most concerned about the business and financial risks. On the other hand, industrial risks are not percieved as significant problem. Among other precautions leasing to reduction of risks is mutual and timely communication between company branches, consideration of indicators in general. Each employee should be aware of the risks associated with his work. Enterprises with a elaborate approach to risk are becoming more competitive, stable and more resilient to external negative influences.

KEYWORDS:

- Small and medium-sized enterprises
- South Bohemia
- Risks

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

TIŠTĚNÉ ZDROJE:

1. MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6
2. SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4
3. VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
4. HNILICA, J., FOTR J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4
5. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
6. TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5
7. BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9
8. FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
9. LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J. *Řízení malých a středních podniků*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002. 138 s. ISBN 80-7248-173-8
10. CHEVALIER, A., HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X
11. JÍLEK, J. *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing, 2000. 640 s. ISBN 80-7169-579-3
12. SYNEK, M a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
13. ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179s. ISBN 80-86419-74-6
14. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha : Management Press, 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120-8
15. KONEČNÁ, M. *Založení a řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, podnikohospodářská fakulta, 1993. 188 s. ISBN 80-7079-819-X.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE :

1. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel a postup pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií. [online]. Poslední aktualizace 26 – 8 – 2009. [citováno 26 – 8 – 2009]. Dostupný z WWW: download.mpo.cz/get/27300/28024/310086/priloha017.pdf
2. **BUSINESSINFO.** Rozlišení kategorií MSP na základě doporučení Evropské komise 2003/361/EC [online]. Poslední aktualizace 8 – 12 – 2009. [citováno 8 – 12 – 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>
3. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Počet subjektů zapsaných v RES v Jihočeském kraji a jeho okresech k 31.12. 2007 [online]. Poslední aktualizace 6 – 3 – 2009. [citováno 6 – 3 – 2009]. Dostupný z WWW: [http://czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/F0004866B2/\\$File/31130209q4h3.xls](http://czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/F0004866B2/$File/31130209q4h3.xls)
4. **BUSINESSINFO.** Co je to riziko a analýza rizik [online]. Poslední aktualizace 5 – 6 – 2009. [citováno 5 – 6 – 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001234/42740/>
5. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Nezaměstnanost v Jihočeském kraji [online]. Poslední aktualizace 10 – 2 – 2010. [citováno 10 – 2 – 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/kapitola/13-3101-08-2008-05>
6. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Krátká tématická analýza – Malé a střední podniky [online]. Poslední aktualizace 15 – 10 – 2009. [citováno 15 – 10 – 2009]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/2071920303c33c73c12573480035af58/\\$FILE/ckta090307.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/2071920303c33c73c12573480035af58/$FILE/ckta090307.doc)
7. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** Průvodce podnikatele "Operačním programem Podnikání a inovace"[online]. Poslední aktualizace 15 – 10 – 2009. [citováno 15 – 10 – 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument64668.html>
8. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Ekonomické subjekty podle okresů k 31. 12. 2008, [online]. Poslední aktualizace 15 – 10 – 2009. [citováno 15 – 10 – 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/kapitola/311011-09-2009-06>
9. **ECEUROPA.** Definice malých a středních podniků podle EU [online]. Poslední aktualizace 15 – 10 – 2009. [citováno 15 – 10 – 2009]. Dostupný z WWW: http://www.enterprise-europe-network.cz/dokums_raw/projekty-vyzkum-pro-msp_1199977424.pdf
10. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Geografická mapa Jihočeského kraje, [online]. Poslední aktualizace 26 – 3 – 2010. [citováno 26 – 3 – 2010]. Dostupný z WWW: [http://czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/7F004B136A/\\$File/31101109ma01.gif](http://czso.cz/xc/edicniplan.nsf/t/7F004B136A/$File/31101109ma01.gif)

INTERNETOVÉ STRÁNKY :

www.komora.cz

www.mpo.cz

www.czso.cz

www.jhk.cz

www.businessinfo.cz

www.mpo.cz

www.mze.cz

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

SEZNAM TABULEK :

Tabulka 1: Definice malých a středních podniků podle EU	20
Tabulka 2: Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců v Jihočeském kraji a jeho okresech k 31.12.2009	35

SEZNAM GRAFŮ :

Graf 1: Počet zaměstnanců ve firmě	36
Graf 2: Doba fungování podniků	37
Graf 3: Obor podnikání firem	38
Graf 4: Předcházení rizikovým situacím	38
Graf 5: Postoje k riziku	40
Graf 6: Nástroje pro snižování rizika	41
Graf 7: Prevence rizik	43
Graf 8: Možnost vzniku finančního rizika	44
Graf 9: Možnost vzniku obchodního rizika	45
Graf 10: Možnost vzniku průmyslového rizika	46
Graf 11: Ohrožení předpokládaných výnosů	47
Graf 12: Vliv rizik na výkonnost firmy	48
Graf 13: Výhodnost investice do identifikace rizik	49

SEZNAM PŘÍLOH :

Příloha 1: Dotazník	60
Příloha 2: Geografická mapa Jihočeského kraje	62

Příloha 1: Dotazník

1. Kolik zaměstnanců v současnosti pracuje ve Vaší firmě?
 - 10 - 19
 - 20 - 24
 - 25 - 49
2. Jak dlouho Vaše firma funguje?
 - 1 rok
 - 2 roky
 - 3 roky
 - 3 a více let
3. V jakém oboru Vaše firma podniká?
 - stavebnictví
 - obchod
 - zemědělství
 - průmysl
 - služby
4. Domníváte se, že v podnikání lze předcházet rizikovým situacím?
 - ano
 - ne
5. Jaký máte postoj k riziku?
 - averze k riziku
 - sklon k riziku
 - neutrální postoj
6. Které nástroje pro snižování rizika využíváte?
 - dělení rizika
 - přesunutí rizika
 - prosté omezování rizika
 - diverzifikace rizika
 - pojištění

7. Kdo by se měl zabývat prevencí rizik?
- jednatel
 - obchodní zástupce
 - externí specialista
 - firemní specialista
 - vlastník
8. Jak hodnotíte možnost vzniku finančního rizika ve Vaší firmě?
(1-málo riziková, 2-průměrně riziková, 3-vysoce riziková)
9. Jak hodnotíte možnost vzniku obchodního rizika ve Vaší firmě?
(1-málo riziková, 2-průměrně riziková, 3-vysoce riziková)
10. Jak hodnotíte možnost vzniku průmyslového rizika ve Vaší firmě?
(1-málo riziková, 2-průměrně riziková, 3-vysoce riziková)
11. Máte kontrolu nad riziky, která by mohla ohrozit předpokládané výnosy?
- ano
 - spíše ano
 - ne
 - spíše ne
12. Víte, jaká rizika mohou mít vliv na výkonnost Vaší firmy v budoucnu?
- ano
 - spíše ano
 - ne
 - spíše ne
13. Považujete investice do identifikace rizik za výhodné?
- ano
 - ne

Příloha 2: Geografická mapa Jihočeského kraje

Geografická mapa Jihočeského kraje Geographical map of the Jihočeský Region

