

TEORETICKÉ ASPEKTY METODIKY ANALÝZY RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

J. Zrůst, T. Pyšný

Došlo: 2. července 2010

Abstract

ZRŮST, J., PYŠNÝ, T.: *The theoretical aspects of the methodology of risk analysis in chosen business enterprise*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 653–660

The risk, crisis, crisis management, crisis regulation and risk management are currently often used terms. It is late to search a cause of crisis in time, when the crisis had broken out and their destructive effects are displaying. It is more suitable to focus on preventive control of business assets.

The goal of this article is to suggest a methodical process of risk analysis with focus on protection of carrying business assets. The suggested methodical process of the analysis comes out a persuasion that primary attention is needed to give a protection of carrying business assets. Carrying assets are those which create potentials of business success and in case of their destroying, damaging or loss will originate to subject major or even existence loss. To such chosen carrying business assets are identified threats coming out parts of macro environment (political, legal, economical, social, demographic, technical and technological, ecological) and threats from an field environment. To the identification of threats in field environment is used an analysis of five forces model according Porter. As a final step of the suggested methodical process of risk analysis is a creation of a risk matrix to each carrying asset. In this matrix is drawn the risk, which is described with a qualified estimation of occurrence its probability and with an estimation of amount of possible damage, which can be caused by risk. According location the identified risk in the risk matrix is suggested the way of the regulation single risks.

It is possible to choose between five basic strategies: Strategy "Take", Strategy of crisis plans, Strategy of risk treatment, Strategy of risk transfer and Strategy "Terminate". Single strategies are possible to combine between each other. The combination is suitable in cases, when there is threaten a big loss with a high probability.

risk, risk analysis, matrix of risks, PESTE analysis, potentials of success, crisis, crisis management

Riziko jako zdroj (příčina) krize jsou neodmyslitelnou součástí podnikání. Nejen dnes v době panující hospodářské krize je zajištění prosperity a úspěšného rozvoje podniku náročnou záležitostí. Nejistota, ovlivňující rychlý a proměnlivý vývoj podnikatelského prostředí, je nositelem velkého množství hrozeb. Proto management podniku zaměřuje svoji pozornost na analýzu rizik a jejich řízení. Proaktivní řízení rizik je nástrojem, jak účinně předcházet propuknutí krize.

MATERIÁL A METODY

Cílem příspěvku je navrhnout metodický postup analýzy rizik v podniku s cílem ochránit nosná aktiva podniku před působením rizik a předejít tak propuknutí krize.

Tento metodický postup byl aplikován na Školním zemědělském podniku Žabčice Mendelovy univerzity v Brně. V příspěvku je zachycen jen teoretický návrh metodického postupu, praktické výsledky z analyzovaného podniku nejsou součástí

příspěvku. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny tyto dílčí cíle:

- identifikace potenciálů úspěchu podniku,
- bilanční analýza vybraných ekonomických ukazatelů,
- identifikace nosných aktiv podniku,
- identifikace zdrojů hrozeb na úrovni makroprostedí,
- identifikace zdrojů hrozeb vycházejících z oborového prostředí,
- syntéza – návrh strategií pro řízení rizik pomocí matice rizik.

Podkladové údaje byly čerpány z odborné literatury zabývající se problematikou řízení rizik, případně tématikou krizového managementu, protože pokud nejsou rizika dostatečně řízená, stávají se příčinou krize. K dosažení stanoveného cíle byla formulována metodika, která staví na metodách indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace.

Příspěvek obsahuje problematiku zpracovanou v disertační práci Ing. J. Zrůsta „Identifikace rizika a vývojových stadií krize v podniku a jejich řešení“, která je zpracována v rámci výzkumného záměru MSM 6215648904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, směru č. 2 řešeného na PEF Mendelovy univerzity v Brně v letech 2005–2011.

Určení pravděpodobnosti výskytu hrozby – manažeři v podniku jsou často nuceni stanovit pravděpodobnost výskytu hrozby na základě kvalitativního odhadu, který využívá vlastních zkušeností, informací z odvětví a hospodářských komor. Pro kvalitativní metody je typické, že pravděpodobnost výskytu je vyjádřena v určitém rozsahu (např. nominální stupnicí <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> či slovně). V navrhované metodice je využito slovního popisu pravděpodobnosti výskytu hrozby, viz tab. č. I.

Za předpokladu dostatku vstupních informací lze pravděpodobnost výskytu hrozby i statisticky kvantifikovat. K vyjádření základních statistických charakteristik rizika se využívá rozptyl (σ^2) a směrodatná odchylka (σ).

Rozptyl je druhý centrální moment náhodné veličiny. Jedná se o charakteristiku variability rozdělení pravděpodobnosti náhodné veličiny, která vyjadřuje variabilitu rozdělení souboru náhodných

hodnot kolem její střední hodnoty. Rozptyl lze vypočítat podle vztahu:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 \times P_i,$$

kde:

σ^2 – rozptyl očekávaných změn charakteristiky (např. výnosu),

r_i – jednotlivé hodnoty sledované veličiny (např. jednotlivé předpokládané nebo skutečné výnosy),

$E(r)$ – průměrná hodnota sledované veličiny za určité období,

i – jednotlivé stavy systému (např. časové okamžiky sledování charakteristiky),

n – počet měření sledované charakteristiky,

P_i – pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů charakteristiky.

Směrodatná odchylka (σ) je následně dána mocninou z rozptylu.

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}.$$

VÝSLEDKY

1. Návrh metodického postupu analýzy rizik

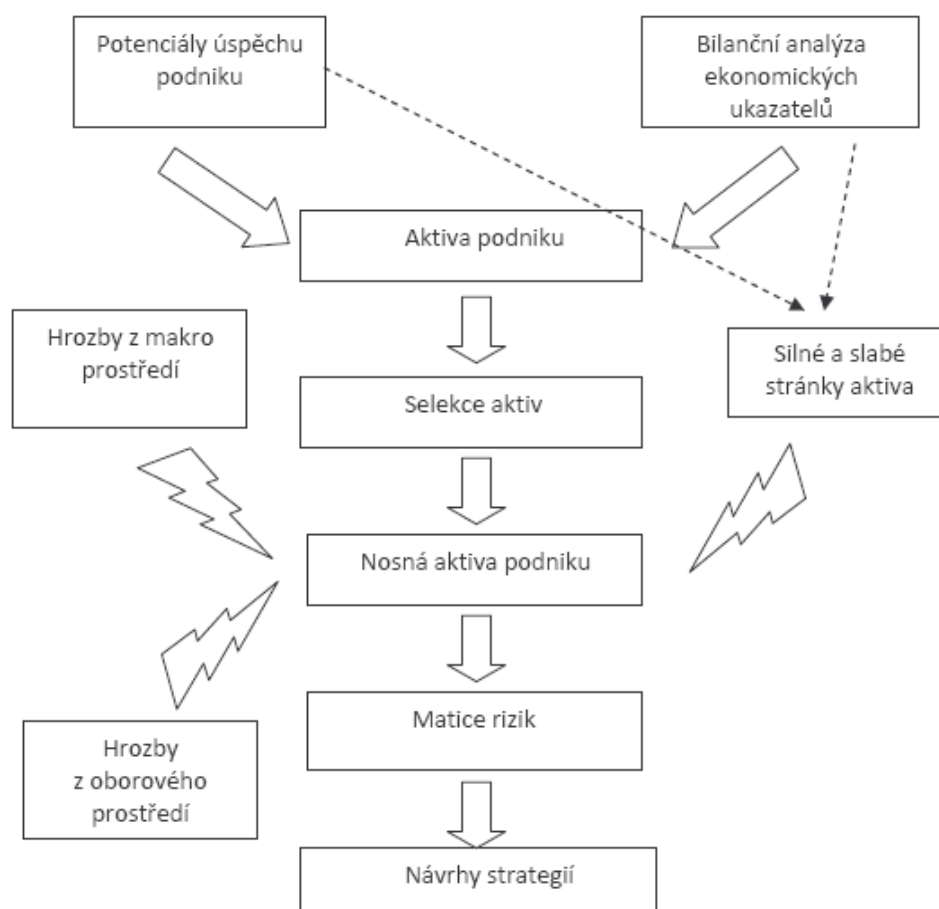
Cílem navrhovaného metodického postupu analýzy rizik je navrhnout doporučení pro ochranu nosných aktiv podniku před působením rizik. Návrh vychází z myšlenky primární ochrany aktiv, která jsou nositeli potenciálů úspěchu. K tomuto účelu je na počátku nutné identifikovat potenciály úspěchu, které podporují rozvoj a stabilitu podniku. V dalším kroku jsou k identifikovaným potenciálům přiřazena aktiva, která jsou nositeli dříve identifikovaných potenciálů úspěchu. Jelikož při prvotní analýze rizik v podniku není časově ani technicky možné se zaměřit na ochranu všech aktiv, musí být vybrána pouze nosná aktiva podniku, která jsou nositeli nejvýznamnějších potenciálů úspěchu. K vybraným nosným aktivům jsou identifikovány hrozby, které mají svůj původ v makroprostedí, oborovém a vnitřním prostředí. U každé hrozby musí být odhadnuta velikost možné ztráty, kterou může hrozba způsobit a určena pravděpodobnost jejího výskytu. V závěrečném kroku je pro každé nosné aktivum vytvořena matice rizik. Dle

I: *Hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika*

I: *The evaluation of probability of the risk's occurrence*

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Slovní vyjádření
0	0%	zcela vyloučeno
1	< 10%	krajně nepravděpodobný
2	11–20%	málo pravděpodobný
3	21–50%	příležitostný
4	51–70%	pravděpodobný až častý
5	71–100%	dosti pravděpodobný až jistý

Zdroj: upraveno podle Smejka-Raise (2006), Fotra (2006)



1: Metodika analýzy rizik v podniku

1: The methodology of the risk's analysis in the enterprise

Zdroj: vlastní práce

pozice rizika v matici je navržena vhodná strategie. Navrhovaný metodický postup analýzy rizik je znázorněn na obr. č. 1.

1. 1 Identifikace potenciálů úspěchu podniku



Dlouhodobé působení podniku na trhu není věcí náhody, ale výsledek systematické práce s jednotlivými potenciály úspěchu. K tomuto účelu je na počátku prováděné analýzy rizik nutné identifikovat stávající silné a slabé stránky (potenciály úspěchu) podniku, protože společně vytvářejí hlavní kritérium úspěchu podniku, a to schopnost dlouhodobého přežití. Na základě identifikace potenciálů úspěchu lze vybrat nosná aktiva podniku, která jsou působením rizik ohrožena. Weckert (1992), Hron, Tichá, Dohnal (1995), Pošvár (2004, 2006) doporučují hledat potenciály úspěchu na straně:

- Výrobků /služeb, které lépe uspokojují potřeby zákazníků než výrobky/služby konkurence a přinášejí zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu.
- Vhodně formulovaných cílů a strategií podniku, se kterými jsou spolupracovníci ztotožnění a napomáhají podniku vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Důležitým prvkem strategií jsou inovace.

- Organizačních a řídicích struktur podniku, které vymezují horizontální a vertikální informační a kontrolní vazby.
- Systémů řízení, které napomáhají k efektivnímu řízení organizace. Může se jednat např. o manažerský informační systém, systém odměňování atd.
- Racionální výroby vycházející z optimalizace výrobního procesu, včetně kalkulace hlavních nákladových položek a určení nákladové pozice vůči hlavním konkurentům.
- Spolupracovníků, kteří jsou nositeli intelektuálního bohatství podniku, participujících na plnění podnikových cílů a společně vytvářejí podnikovou kulturu. Nosným prvkem podnikové kultury jsou sdílené hodnoty všech spolupracovníků.
- Volby vhodného stylu vedení spolupracovníků jejich nadřazenými, který podporuje vytváření pracovního klimatu.
- Vybudovaného „pozitivního image“ u veřejnosti a zákazníků vytvořeného spolehlivostí, kvalitou, dodržováním lhůt, ale také nezaměnitelnou identitou podniku.
- Ekonomických ukazatelů, které jsou popsány v části 1.2.

II: Analýza potenciálů úspěchů podniku

II: The analysis of potentials of success in the enterprise

Jak silné jsou naše činitele úspěchu (schopnosti, prostředky)? 		Velmi slabé	Slabé	Středně silné	Silné	Velmi silné
Schopnosti a prostředky našeho podniku						
Jak bude význam těchto činitelů pro náš podnik v budoucnosti? 		Nevýznamný	Sotva významný	Středně významný	Významný	Velmi významný

Zdroj: upraveno podle Weckert (1992)

U identifikovaných potenciálů úspěchu podniku je nutné vyhodnotit jejich současný a budoucí význam pro podnik. Weckert (1992) doporučuje položit si dvě doplňující otázky:

1. Jaký je současný význam činitele v podniku? Výsledek se zakreslí značkovačem do tabulky č. II – zleva doprava.
2. Jaký bude význam tohoto činitele v budoucnosti? Výsledek se zanele značkovačem do tabulky č. II – směrem zprava doleva.

Po zodpovězení doplňujících otázek pro všechny činitele a zakreslení profilů proti sobě do tabulky č. II lze identifikovat činitele, které jsou schopnostmi a činnostmi pokryty dostatečně nebo naopak v případě mezery mezi značkovači musí být vyvinuto úsilí k jejich odstranění.

1. 2 Bilanční analýza vybraných ekonomických ukazatelů

Cílem bilanční analýzy je identifikovat a kvantifikovat silné a slabé stránky v oblasti ekonomických ukazatelů, které napomohou při identifikaci nosných aktiv podniku a zdrojů jejich hrozeb.

Vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů lze srovnávat uvnitř podniku (plánované se skutečnými) a hledat příčinu jejich odchýlení nebo lze srovnávat s hodnotou obvyklou v odvětví, případně mezi konkurenty.

Mezi nejdůležitější ukazatele pro MSP Weckert (1992) a Daigne (1995) řadí: podíl materiálových nákladů, podíl personálních nákladů, obrátovou výnosnost, dobu splácení pohledávek, podíl vlastního kapitálu, koeficient likvidity, obrát na jednoho pracovníka.

1. 3 Identifikace nosných aktiv podniku

Cílem tohoto kroku navrhovaného postupu analýzy rizik je identifikace a selekce nosných aktiv

podniku. Aktivem při analýze rizik je myšleno vše, co má pro podnik hodnotu, která může být poškozena působením hrozeb. Aktivum je nositelem svých silných a slabých stránek, které charakterizují jeho citlivost vůči působícím hrozbám.

Potenciály úspěchu podniku byly identifikovány v předchozích krocích. Nyní je třeba k identifikovaným potenciálům přiřadit aktivum, které je nositelem označených charakteristik. Pro přehlednost vytvořeného seznamu nosných aktiv Weckert (1992) doporučuje seskupit aktiva do osmi základních skupin, které lze dále členit; viz tab. III.

Často je časově i finančně náročné a až neefektivní aplikovat opatření pro ochranu všech aktiv, a proto je nutné vybrat pouze nosná aktiva podniku. Selekcí Smejkal-Rais (2006) doporučují provést položením pěti otázek a vyhodnocením škody, která může podniku vzniknout při ztrátě, zničení, poškození daného aktiva. K vyhodnocení lze použít i nominální kvalitativní stupnici podle tab. IV.

Pomocí stupnice vyhodnotíme odpovědi na následující otázky, která slouží jako kritéria pro rozhodování o výběru nosných aktiv podniku:

- Jaké jsou pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva?
- Jak důležité je aktivum pro existenci či chování podniku?
- Jak vysoké jsou náklady na překlenutí případné škody na aktivu?
- Jak rychle lze odstranit případné škody na aktivu?
- Existují nějaké další výjimečné charakteristiky aktiva pro podnik? (Mohou se objevovat specifika případ od případu).

Pokud vážený aritmetický průměr známek jednotlivého aktiva je roven nebo větší než tři (hrozba možné finanční ztráty) je nutné aktivum podrobit analýze rizik. Pro takto vybraná nosná aktiva pod-

III: *Skupiny aktiv podniku*III: *Groups of corporate assets*

Název skupiny	Členění aktiva ve skupině
1. Základní majetek	budovy
	pozemky
	stroje
	kapitálové investice
2. Oběžný majetek	materiálové zásoby
	zboží
	pohledávky
	finanční prostředky
3. Kapitál	vlastní kapitál
	cizí kapitál
4. Personál	dělníci a zaměstnanci
	vedoucí pracovníci
5. Vedení podniku	„Hardware“ – systémy na podporu řízení podniku
	„Software“ – znalosti, schopnosti, dovednosti
6. Předmět podniku (výrobek)	skupiny výrobků a služeb
7. Důležitý trh	dodavatelé hlavních vstupů
	dodavatelé pomocných prostředků
	poptávka
	nabídka
8. Důležité okolí	zákony
	příroda
	politika a společnost

Zdroj: upraveno podle Weckerta (1992)

niku je nutné identifikovat zdroje hrozeb, které mohou zapříčinit možnou škodu.

Při hledání zdrojů hrozeb lze využít seznamy doporučené odbornou literaturou, vlastní zkušenosti, výsledky dřívějších průzkumů, využitím metod jako např. brainstorming, brainwriting, mind maps nebo zvolit systematický přístup, který je založen na lokalizaci příčiny hrozby v jednotlivých složkách prostředí. K tomuto účelu lze prostředí podniku rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější prostředí lze dále členit na makro a oborové (odvětvové) prostředí.

IV: *Nominální stupnice k určení velikosti škody*IV: *The nominal scale for identification of the amount of damage*

Stupeň	Velikost škody
1.	bez dopadu na podnik
2.	minimální dopad na podnik
3.	možná finanční ztráta
4.	závažná finanční ztráta
5.	existenční potíže podniku

Zdroj: upraveno podle Weckerta (1992)

2. 3 Identifikace zdrojů hrozeb na úrovni makroprostředí

K analýze makroprostředí, které lze dále členit na mezinárodní, národní a regionální, je vhodné využít nástroj označovaný jako PESTE (STEPE) analýza, jejímž cílem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- **Které z vnějších faktorů ovlivňují konkrétní aktivum?**
- **Jak velká škoda hrozí aktivu působením těchto faktorů?**¹
- **Jaká je pravděpodobnost výskytu hrozby a vzniklé škody na aktivu podniku?**²

Pomocí PESTE analýzy lze rozdělit makroprostředí na pět základních složek:

Politické a právní prostředí. Zdroje hrozeb lze hledat především na straně moci zákonodárné, která vymezuje pravidla působení na trhu formou zákonů, vyhlášek a nařízení a vynucuje si jejich dodržování.

1 Kvalifikovat škodu lze pomocí nominální stupnice uváděné v předchozím kroku navrhovaného postupu analýzy rizik.

2 Pravděpodobnost výskytu hrozby lze stanovit kvalifikovaným odhadem nebo kvantifikovat na základě empirických dat. Jako pomůcku lze využít tabulku č. I.

Ekonomické prostředí. Zdroje hrozeb lze hledat ve změnách monetární a fiskální politiky, struktuře národního hospodářství, ve vývoji makroekonomických ukazatelů země.

Sociální a demografické prostředí. Zdrojem hrozeb mohou být změny vyplývající z vývoje demografických ukazatelů, sociálních a kulturních faktorů, životních a spotřebních preferencí obyvatelstva.

Technické a technologické prostředí. Neustálé inovace, zavádění nových technologií do výrobních procesů ovlivňuje produktivitu výkonů, náklady, kvalitu produkovaných výrobků a služeb.

Ekologické prostředí. Zdroje hrozeb lze hledat na straně neustále rostoucích požadavků na ochranu půdy, vody a ovzduší, což ve svém důsledku s sebou přináší dodatečné náklady.

2. 5 Identifikace zdrojů hrozeb vycházejících z oborového prostředí

Analýza pěti hybných sil v odvětví podle Portera (1994) je stěžejním nástrojem k identifikaci odvětvových hrozeb. Odvětví lze chápat jako skupiny firem produkujících produkty, které jsou navzájem úzce zaměnitelné. Porter mezi hybné síly v odvětví řadí: současné konkurenty v odvětví, dodavatele, odběratele, substituty, potenciálně nově vstupující firmy do odvětví. Všechny uvedené síly společně ovlivňují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost odvětví.

2. 6 Syntéza – návrh strategií pro řízení rizik pomocí matice rizik

Na základě dat získaných v předchozích krocích následuje zpracování matice rizik. Matice je vytvořena pro každou skupinu aktiv zvlášť, v případě výjimečného významu aktiva lze matici vytvořit pro každé aktivum.

Princip rizikové matice založen na zakreslení pozice hrozby do matice, kde se na ose *x* stanovuje velikost hrozící ztráty a na ose *y* pravděpodobnost výskytu hrozby. V okamžiku, kdy má hrozba sta-

novenu pravděpodobnost výskytu a velikost hrozící ztráty, je možné stanovit velikost hrozícího rizika. Dle pozice rizika v matici lze doporučit čtyři základní typy strategií: „Take“ převzetí rizika, tvorba krizových scénářů, „Treat“ ošetřování rizika, „Transfer“ přenos. Jednotlivé strategie jsou znázorněny na obr. 2. Zvláštním typem strategie je „Terminate“ (ukončení projektu, vyloučení aktiva), která není v matici zakreslena.

Převzetí rizika³ označované jako **retence**, „nulová strategie“ se aplikuje u rizik, kdy pravděpodobnost výskytu je spíše nepravděpodobná a škoda způsobená realizací hrozby je s minimálními dopady na podnik. Manažer je srozuměn s náklady, které mu mohou vzniknout realizací rizika a hraří je z vytvořených vlastních rezerv.

Krizové scénáře (plány) se připravují pro případ realizace rizik, která jsou spíše nepravděpodobná nebo příležitostná a očekávaná škoda zatěžuje hospodaření podniku, ale podnik neohrožuje, Gottschalk (2002).

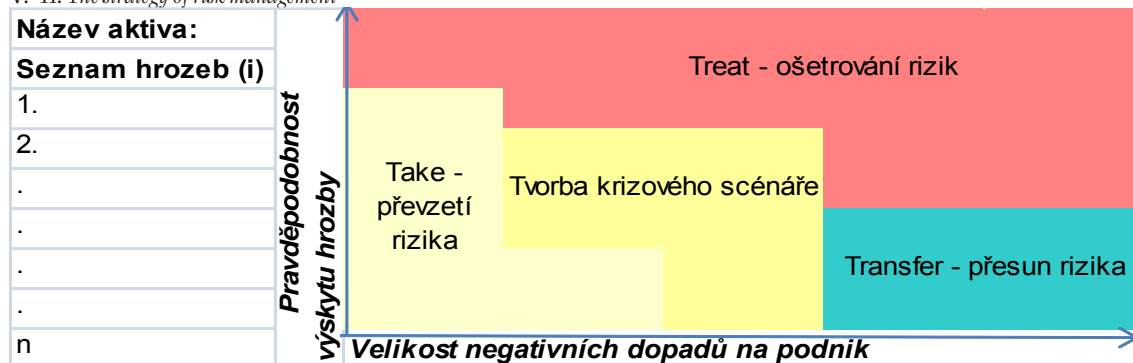
Strategie „Treat“ ošetřování rizika patří mezi ofenzivní strategie řízení rizik. Tichý (2006) dělí metody ošetřování rizika do dvou skupin: na preventivní a diverzifikační. Preventivní opatření mají charakter buď proaktivní anebo reaktivní. Cílem proaktivních opatření je předejít působení rizik, naopak u reaktivních je cílem být připraven na důsledky realizace rizika. Diverzifikační opatření spočívají v přestavbě portfolia hrozících rizik, ale základní otázkou je, zda lze rizika aktiva vůbec diverzifikovat.

Strategie „Transfer“ přenos rizika, patří mezi defenzivní strategie řízení rizik. Podstatou je převzetí rizika třetí osobou, která je ochotna nebo má dokonce komerční zájem riziko převzít a za to jí náleží odměna. Podle Janaty (2004) lze realizovat přenos pomocí pojištění, ručení, leasingu, faktoringu a forfaitingu, bankovní zárukou nebo frančizou.

Strategie „Terminate“ je krajní strategií, kdy z obavy před dopady možné škody je aktivum vyloučeno nebo projekt ukončen. Na první pohled

V: II. Strategie řízení rizik

V: II. The strategy of risk management



Zdroj: Vlastní práce

3 Winterling (1992) tuto strategii označuje jako „Trouble shooting.“

se může tato strategie zdát jako bezriziková, ale nemusí tomu tak skutečně být. Manažer na sebe bere riziko neúčasti na projektu (na vlastnictví aktiva), které může vést k dlouhodobým hospodářským ztrátám v důsledku opuštění trhů (Booth, 1993).

Při volbě vhodné strategie je nutné zohlednit zranitelnost konkrétního aktiva, silné a slabé stránky aktiva byly identifikovány v dílčím kroku číslo jedna a dvě. Podle Svobody (2006) lze kombinovat i více strategií, přičemž kombinace více strategií může přinést lepší výsledek. Kombinace strategií je tím výhodnější, čím je pravděpodobnost rizika větší a hrozí vyšší škoda.

DISKUSE

Je velké množství dílčích částí podniku, ve kterých se projevuje negativní působení rizik. Mimo jiné rizika přímo působí na náklady na obrat, způsobují výpadky ve výrobě, podmiňují ztrátu dobrého jména podniku jak na straně zaměstnanců, tak ve vnějším okolí. V konečném důsledku ohrožují negativní vlivy stabilitu a životaschopnost podniku. Z toho pohledu lze považovat za smysluplné pouze řízení rizik, které vychází z peněžní kvantifikace negativního působení rizika na podnik. Jedině

tak lze získat jasnou představu o finančních dopadech rizika.

Jak vyjádřit výši škody, která vznikne působením rizik na aktivum? Hodnotu aktiva lze vyjádřit pořizovací hodnotou, reprodukční, zůstatkovou či tržní hodnotou. Je zřejmá odlišnost jednotlivých hodnot aktiva, proto je nutné na počátku analýzy rizik se rozhodnout, jak hrozící škodu kvantifikovat z hlediska hodnoty aktiva. V praxi může dojít k poškození aktiva jak úplně, tak částečně, z hlediska zjednodušení je smysluplné vždy očekávat totální zničení věci a výši škody kvantifikovat v pořizovací hodnotě aktiva. Následně vybraný způsob aplikovat na všechny hrozby a aktiva.

Jak konkrétně vyjádřit vstupní pravděpodobnost výskytu hrozby? Existují dva základní přístupy, kvantitativní a kvalitativní, případně jejich kombinace. V praxi se často se vyskytují hrozby, pro které není dostatek empirických dat, potom je vhodné využít kvalitativní metodu. Vzniklé zkreslení zapříčiněné odhadováním lze částečně omezit prací v týmu. Při volbě jakékoliv metody je nutné zohlednit faktor času, protože čím delší období se odhaduje, tím hrozí větší chyba odhadu. Z tohoto důvodu je vhodné jednotně vymezit délku posuzovaného období.

SOUHRN

Riziko, krize, risk management, krizový management, krizové řízení jsou v dnešní době často používané pojmy. V okamžiku, kdy krize v podniku propukla a projevují se její destruktivní účinky, je hledání příčiny krize opožděné. Proto je vhodné se zaměřit na preventivní ochranu aktiv podniku.

Cílem příspěvku je navrhnout metodický postup analýzy rizik se zaměřením na ochranu nosných aktiv podniku. Navrhovaný metodický postup analýzy vychází z přesvědčení, že primární pozornost je nutné věnovat ochraně nosných aktiv podniku. Za nosná aktiva podniku jsou vybrána ta, která spoluvytvářejí potenciály úspěchu podniku a v případě jejich zničení, poškození, ztráty by subjektu vznikla závažná či dokonce existenční ztráta. K takto vybraným nosným aktivům podniku jsou identifikovány hrozby vycházející ze složek makroprostředí (politického a právního, ekonomického, sociálního a demografického, technického a technologického, ekologického) a dále pak hrozby vycházející z oborového prostředí. K identifikaci hrozeb v oborovém prostředí je použita analýza pěti konkurenčních sil podle Portera. V závěrečném kroku navrhovaného metodického postupu analýzy rizik je ke každému nosnému aktivu vytvořena matice rizik, do které je zakreslena hrozba, která je charakterizována kvalifikovaným odhadem výskytu její pravděpodobnosti a odhadem výše možné škody, kterou hrozba může zapříčinit. Dle polohy identifikovaného rizika v matici rizik je navržena strategie řízení jednotlivých rizik.

Lze volit mezi pěti základními strategiemi: strategie „Take,“ krizových scénářů, ošetřování rizik, přenosu rizik a strategií „Terminate.“ Jednotlivé strategie je možné mezi sebou vzájemně kombinovat. Kombinace je vhodná zvláště v případech, kdy s vysokou pravděpodobností hrozí velká škoda.

riziko, analýza rizik, matice rizik, PESTE analýza, potenciály úspěchu podniku, krize, krizový management

LITERATURA

BOOTH, S., 1993: *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. [s.l.]: Routledge, 313 s. ISBN 0415062306.

DAIGNE, J. F., 1995: *Ozdravná opatření v podniku*. [s.l.]: HZ Nakladatelství, 182 s. ISBN 80-901918-8-6.

FOTR, J., 1992: *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

- FOTR, J., 2006: *Manažerské rozhodování: Postupy, metody, nástroje*. 2006. vyd. [s.l.]: Ekopress,. 415 s. ISBN 80-86929-15-9.
- GOTTSCHALK, J., 2002: *Crisis Management*. John Wiley & Sons,. 102 s. ISBN 1841122157.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., 1995: *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, 228 s. ISBN 80-213-0255-0.
- JANATA, J., 2004: *Pojištění a management majetkových podnikatelských rizik*. Praha: Professinal Publishing, 87 s. ISBN 80-86419-64-9.
- MERNA, T., FAISAL, A. F., 2005: *Corporate Risk Management*. John wiley and sons inc. 2005 s. ISBN 0470014725.
- PORTER, M. E., 1994: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. 2006: *Management I*. Brno: MZLU v Brně, 156 s. ISBN 80-7157-633-6.
- POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P., 2004: *Management II*. Brno: MZLU, 126 s. ISBN 80-7457-748-0.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. 2006: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. vyd. [s.l.]: [s.n.],. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- SVOBODA, E. 2006: *Ekonomická rizika v podnikovém managementu vytvářející vznik krizí a možnosti jejich řešení*. AUSPICIA Recenzovaný časopis VŠERS v Českých Budějovicích. č. 1, s. 31–34. ISSN 1214-4967.
- TICHÝ, M., 2006: *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- WECKERT, H., et. al.: 1992: *Vytváříme a realizujeme strategii prosperity*. Praha: Profit, 407 s. ISBN 80-85603-17-9.
- WINTERLING, K., 1992: *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: BABTEXT. 40 s. ISBN 80-900178-5-1.

Adresa

Ing. Josef Zrůst, Ing. Tomáš Pyšný, Ph.D., Ústav managementu, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00, Brno, Česká republika, josef.zrust@mendelu.cz, tomas.pysny@mendelu.cz