



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

RIZIKA SPOJENÁ S MARKETINGOVÝMI AKTIVITAMI

RISKS RELATED TO MARKETING ACTIVITIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Chnápko

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav soudního inženýrství
Student:	Bc. Martin Chnápko
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	Ing. Pavel Mráček, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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

Rizika spojená s marketingovými aktivitami

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Provedení analýzy rizik spojených s marketingovými aktivitami a na jejich základě navrhnout opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je provést analýzy rizik spojených s marketingovými aktivitami a na jejich základě navrhnout opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Seznam doporučené literatury:

FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SVĚTLÍK, J. O podstatě reklamy. 1. vyd. Bratislava: EUROKÓDEX, 2012. ISBN 978-80-89447-85-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje určení a hodnocení rizik spojenými se zvyšováním konkurenceschopnosti podniku Kellys bicycles působícím v oblasti montáže a prodeje kol. Teoretické východiská práce obsahují vědecké znalosti z oblasti marketingu, obchodu, analýzy a řízení rizik. Analytická část práce obsahuje představení podniku, rozbor okolí podniku a analýzu rizik podnikových aktivit spojených s marketingem. Poslední část této práce se věnuje návrhům na minimalizaci rizik podnikových aktivit.

Abstract

This master's thesis applies to identifying and rating risks connected to competitiveness of Kellys bicycles company that operates in the area of constructing and selling bicycles. Theoretical basis consists of scientific knowledge from marketing, market, risk analysis and rating. Analytical part consists of company introduction, analysis of company's external environment and analysis of activities related with marketing. Last part of this thesis is focused on offers in minimizing risks of company's activities.

Klíčová slova

marketing, riziko, konkurence, reklama, hodnocení rizik, řízení rizik

Key words

marketing, risk, competition, advertising, risk rating, risk management

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

CHNÁPKO, M. *Rizika spojená s marketingovými aktivitami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 92 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....

podpis autora

POĎAKOVANIE

V úvode by som rád poďakoval vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Pavlovi Mráčkovi, Ph.D. za jeho odborné vedenie, trpezlivosť a pomoc pri vzniku tejto práce. V neposlednom rade moje poďakovanie patrí Ing. Petrovi Divincovi za možnosť spolupráce s podnikom Kellys bicycles, ochotu a pomoc v priebehu tvorby práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CIELE PRÁCE A METODIKA.....	13
1 TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE.....	15
1.1 Obchod.....	15
1.1.1 Maloobchod	15
1.1.2 Veľkoobchod	15
1.1.3 Internetový obchod	15
1.2 Konkurencia.....	16
1.3 Konkurencieschopnosť	16
1.4 Konkurenčná výhoda	17
1.5 Marketing.....	17
1.6 Marketingový mix.....	18
1.6.1 Produkt.....	19
1.6.2 Cena	19
1.6.3 Distribúcia.....	20
1.6.4 Komunikačný mix.....	21
1.7 Nebezpečie.....	23
1.7.1 Scenár nebezpečia.....	23
1.8 Riziko.....	23
1.8.1 Klasifikácia rizík.....	24
1.8.2 Portfólio rizík.....	25
1.8.3 Zdroje rizík.....	25
1.9 Pravdepodobnosť	26
1.9.1 Pravdepodobná možnosť.....	27
1.10 Analýza rizika	27
1.11 Expertné metódy analýzy rizika.....	28

1.11.1	Verbálne metódy	28
1.11.2	Numerické metódy	29
1.12	Najčastejšie používané expertné metódy analýzy rizika.....	30
1.12.1	FMEA	30
1.12.2	UMRA.....	32
1.13	Rozhodovanie.....	33
1.13.1	Rozhodovanie o riziku	35
1.14	Riadenie rizík	36
1.14.1	Rizikové inžinierstvo	38
1.14.2	Management rizík	38
1.15	Metódy znižovania a eliminácie rizík	40
1.15.1	Take.....	40
1.15.2	Treat	40
1.15.3	Transfer	41
1.15.4	Terminate	42
2	ANALYTICKÁ ČASŤ PRÁCE.....	43
2.1	Charakteristika podniku	43
2.1.1	História podniku.....	43
2.1.2	Činnosť podniku	44
2.2	SLEPT analýza.....	45
2.2.1	Sociálne faktory	45
2.2.2	Legislatívne faktory	46
2.2.3	Ekonomické faktory	46
2.2.4	Politické faktory	47
2.2.5	Technologické faktory	48
2.3	Porterova analýza.....	48

2.3.1	Stávajúca konkurencia v odvetví	48
2.3.2	Riziko vstupu potenciálnych konkurentov	50
2.3.3	Vyjednávacia sila dodávateľov	50
2.3.4	Vyjednávacia sila odberateľov	51
2.3.5	Hrozba vzniku substitučných produktov	51
2.4	Finančná situácia podniku	51
2.4.1	Súvaha	52
2.4.2	Výkaz zisku a strát	55
2.5	Predstavenie analyzovaného projektu	57
2.5.1	Obsahový a časový harmonogram projektu	57
2.5.2	Charakteristika projektu	59
2.5.3	Finančný plán projektu	61
2.6	Analýza rizík projektu metódou FMEA	61
2.6.1	Riziká projektu	61
2.6.2	Príčiny jednotlivých rizík	63
2.6.3	Následky jednotlivých rizík	65
2.6.4	RPN index	67
2.7	Zhrnutie súčasného stavu podniku	71
3	NÁVRHOVÁ ČASŤ PRÁCE	74
3.1	Návrhy vedúce k zníženiu rizík	74
3.2	RPN index po realizácii návrhov	77
3.2.1	Pavučinový graf rizík	78
3.3	Podrobné návrhy analýzy najväčších rizík	79
3.3.1	Napadnutie aplikácie vírusom	80
3.3.2	Nezáujem o aplikáciu	81
3.3.3	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	82

3.3.4	Výber nesprávneho dodávateľa	83
3.3.5	Nedostatočné otestovanie aplikácie	83
3.3.6	Nesplnenie časového plánu.....	84
3.4	Zhrnutie návrhov vedúcich k zníženiu rizík	85
	ZÁVER	88
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	89
	ZOZNAM OBRÁZKOV	92
	ZOZNAM TABULIEK	92
	ZOZNAM GRAFOV	92
	ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Dnešný svet sa uberá dopredu mnohokrát nekontrolovateľnou rýchlosťou. Aj keď sa vyvíjajú neustále nové a nové technológie, ktoré stíhajú tomuto vývoju, pri vysokej rýchlosti jednoduchšie dochádza k chybám. Platí to nielen pre stroje a technológie ale hlavne pre ľudí, či už od robotníkov cez manažérov až po riaditeľov a majiteľov podnikov. Chybám sa však dá predchádzať. Začína to u každého jednotlivca hlavne sebareflexiou a pozornosťou. V rámci podniku je však potrebné koordinovať množstvo jednotlivcov a podnikových aktivít. Ako sa vraví “šťastie praje pripraveným“ a v predchádzaní chýb túto pripravenosť definuje analýza rizík podniku. Dôkladné určenie, ohodnotenie rizík a najmä návrhy na minimalizáciu rizík dokážu podnik ochrániť od zbytočných neplánovaných nákladov, či dokonca ubrániť podnik pred zánikom.

Moja diplomová práca bude spracovávať možné riziká marketingového návrhu podniku Kellys bicycles. Podnik pôsobí v oblasti montáže a predaja bicyklov a cyklistických doplnkov pod vlastnou značkou. Kellys bicycles predstavuje pomerne rozvinutý stredne veľký podnik, preto sa stretáva s množstvom rizík vyplývajúcich z jeho aktivít.

Táto práca má za úlohu identifikovať a ohodnotiť riziká vyplývajúce z realizácie konkrétneho návrhu vedúceho k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku z rizík uvedených v mojej bakalárskej práci s názvom “Zvýšení konkurencieschopnosti podniku“ z roku 2015. V poslednej časti práce uvediem návrhy určené na minimalizáciu identifikovaných rizík.

CIELE PRÁCE A METODIKA

Ciele práce

Hlavný cieľom mojej diplomovej práce je identifikácia a ohodnotenie rizík podniku Kellys bicycles vyplývajúcich z realizácie vybraného návrhu z návrhov uvedených v mojej bakalárskej práci z roku 2015 a následné určenie návrhov vedúcich k minimalizácii dopadu rizík súvisiacich s ich realizáciou. Návrhy uvedené v tejto diplomovej práci majú za cieľ v konečnom dôsledku bezproblémové zavedenie podnikových aktivít, ktoré vedú k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles.

Metodika spracovania

V teoretickej časti diplomovej práce sa venujem vymedzeniu základných pojmov z oblasti marketingu a rizík. V oblasti marketingu považujem za nevyhnutné k tejto diplomovej práci oboznámenie s pojmami obchod, marketing, konkurencia a konkurencieschopnosť. Z oblasti rizík definujem pojmy nebezpečie, riziko, klasifikácia rizík, analýza rizík, ďalej metódy využívané k analýze rizík ako FMEA, UMRA a iné. V poslednej časti teoretických východísk sa venujem rozhodovaniu, riadeniu rizík a eliminácii rizík. Teoretická časť vychádza z kombinácie knižných zdrojov popredných ekonómov a dôveryhodných internetových zdrojov. Oporným bodom teoretických poznatkov v oblasti rizík bola publikácia Milíka Tichého Ovládání rizika: Analýza a management z roku 2006.

Analytická časť nadväzuje na poznatky z teoretickej časti a jej úlohou je analýza súčasného stavu podniku a analýza rizík spojených s realizáciou vybraných návrhov. Úvod analytickej časti je venovaný predstaveniu podniku, jeho základným charakteristikám a činnostiam vychádzajúcim z poslania podniku kombinujúcim skutočnosti z obchodného registra Slovenskej republiky. Ďalej je analyzovaný súčasný stav podniku pomocou metód analýzy obecného okolia SLEPT, analýzy odborového okolia známej ako Porterova analýza a analýzy finančnej situácie podniku vychádzajúcej z povinne zostavovaných účtovných závierok súvahy a výkazu zisku a strát zverejnených na stránke Finstat. Analytická časť pokračuje predstavením

vybraného návrhu na zvýšenie konkurencieschopnosti, ktorým je vytvorenie mobilnej aplikácie. Poslednou časťou je analýza rizík návrhu metódou FMEA. Analýza rizík bude východiskom pre vznik návrhovej časti tejto diplomovej práce.

Posledná časť tejto diplomovej práce využíva poznatky z oboch predchádzajúcich častí a patrí návrhom na minimalizáciu dopadu identifikovaných rizík a zobrazeniu následkov týchto opatrení.

1 TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE

1.1 Obchod

Pod pojmom obchod rozumieme výmenu hmotných, či nehmotných predmetov, napr. výrobkov, peňazí, služieb a podobne. Táto výmena sa uskutočňuje najčastejšie medzi predávajúcim a kupujúcim. Do procesu výmeny vstupujú aj ďalšie osoby, ktoré nazývame dílmi, sprostredkovateľmi alebo agentmi. Obchod je spojenie medzi výrobou a spotrebou. (1, s. 27)

1.1.1 Maloobchod

Všetky činnosti vedúce k predaju tovarov alebo služieb ku konečnému spotrebiteľovi, vylučujúc ďalšie obchodné použitie označujeme pojmom maloobchod. Maloobchod sa môže uskutočňovať v akomkoľvek prostredí napr. kamenné obchody, pouličný predaj, podomový predaj a akýmkoľvek spôsobom, teda osobne, poštou, telefonicky atď. Maloobchodná cena zahŕňa náklady na zaobstaranie výrobku alebo služby, či už nákup alebo výrobu, náklady spojené s predajom výrobku alebo služby a požadovaný zisk. (2)

1.1.2 Veľkoobchod

Všetky činnosti potrebné k predaju tovarov a služieb osobám za účelom ich ďalšieho predaja sa nazývajú veľkoobchod. Veľkoobchod pracuje s väčšími objemami tovarov a reklama v ňom hrá menšiu úlohu ako u maloobchodu, nakoľko väčšinou neoslovuje koncových zákazníkov. Vďaka nižším veľkoobchodným cenám sa nájdu aj výnimky, kedy spotrebiteľia uprednostňujú nákup vo veľkoobchode pred maloobchodom. (3)

1.1.3 Internetový obchod

Obchodovanie uskutočňované elektronicky nazývame internetový obchod. Internetové obchodovanie je možné realizovať prostredníctvom akéhokoľvek zariadenia s pripojením na internet. Vďaka svojej jednoduchosti, rýchlosti, pohodlnosti a nízkym nákladom či už z pohľadu obchodníka alebo zákazníka je táto forma obchodovania na

vzostupe. Malou nevýhodou je nákup na diaľku, teda obmedzené možnosti prehliadnutia si tovaru. Túto nevýhodu však upravuje legislatíva dobou, počas ktorej môže zákazník tovar vrátiť bez udania dôvodu s nárokom na vrátenie peňazí od obchodníka. (4, s. 132)

1.2 Konkurencia

Konkurencia označuje konfrontáciu hospodárskych záujmov niekoľkých subjektov pôsobiacich na určitých trhoch. Môžeme ju označiť ako súťaž týchto subjektov o čo najvýraznejšie presadenie ekonomických záujmov jednotlivých organizácií. Subjekt, ktorý sa zúčastňuje konkurenčného boja sa nazýva **konkurent**, priestor v ktorom medzi sebou subjekty súperia sa nazýva **konkurenčný priestor**. Konkurencia je nevyhnutná k fungovaniu trhového hospodárstva. (5)

Rozoznávame tri podoby konkurencie:

- 1.) **Konkurencia na strane ponuky** – súťaž medzi subjektmi na strane ponuky, ktoré sa snažia predávať výrobky alebo služby za čo najvyššiu cenu, aj na úkor ostatných
- 2.) **Konkurencia na strane dopytu** – súťaž medzi subjektmi na strane dopytu, ktoré sa snažia nakupovať výrobky alebo služby za čo najnižšiu cenu, aj na úkor ostatných
- 3.) **Konkurencia medzi ponukou a dopytom** – konkurencia naprieč trhom – súťaž medzi predávajúcimi, ktoré sa snažia predávať výrobky alebo služby čo najdrahšie a kupujúcimi, ktorý sa snažia nakupovať výrobky alebo služby čo najlacnejšie (5)

1.3 Konkurencieschopnosť

V rámci konkurencieschopnosti neexistuje jednotná definícia a mnohí autori sa v jej definícií líšia. Podľa Portera konkurencieschopnosť podniku vyjadruje dispozície a možnosti podniku na zachovanie si, prípadne zvýšenie trhového podielu. Podstatou konkurencieschopnosti je rast podniku formou ponuky, ktorá musí napĺňať kvalitatívne očakávania zákazníkov a zároveň cena tejto ponuky musí byť vyššia ako náklady na jej

produkcii. Segment na ktorý sa podnik orientuje by mal byť riadne definovaný. Nevyhnutnou podmienkou konkurencieschopnosti a jej zvyšovania je dôkladná informovanosť podniku o zamýšľanom trhu zahŕňajúca požiadavky zákazníkov, činnosť konkurencie a dodávateľov a existenciu substitútov. (6, s. 144)

1.4 Konkurenčná výhoda

Odlišnosť podniku od konkurencie pomocou jedinečných vlastností výrobkov a tým zvyšovanie výkonu alebo ceny sa nazýva **konkurenčná výhoda**. Môže mať dve formy:

- a) **vplyv na vlastnosti výrobku** – čím sú kvalita, životnosť, úžitok a ďalšie parametre výrobku vyššie, tým vyššiu cenu môže podnik oproti konkurencii stanoviť bez poklesu jeho predaja, čo vedie k zlepšeniu trhovej pozície.
- b) **vplyv na cenu výrobku** – taktika, ktorej cieľom je pomocou nízkej ceny výrobku dosiahnuť vyššie množstvo predaných výrobkov vzhľadom ku konkurencii, ktorá nedokáže tak nízku cenu udržať. (7)

Konkurenčnú výhodu je možné dosiahnuť mnohými spôsobmi, napr.: čas potrebný na vybavenie zákazky, naplnenie požiadaviek cieľovej skupiny, úroveň záručného a pozáručného servisu, či v dnešnej dobe najdôležitejší faktor a to produktová značka, ktorá je vždy jedinečná a navždy spojená s konkrétnym podnikom. Konkurenčná výhoda musí byť obsiahnutá v strategickom plánovaní a tak ako aj ostatné činnosti podniku vyžaduje nepretržitú kontrolu a zdokonaľovanie. (7)

1.5 Marketing

Pojem marketing má veľké množstvo definícií, pretože tento pojem nie je úplne jednoznačný a zachytáva viacero operácií.

V minulosti bol pojem marketing chápaný jednoducho ako schopnosť presvedčiť a predat' určitý výrobok alebo službu. V súčasnosti je však marketing oveľa širší pojem, pretože začína dlho pred samotným aktom predaja. Začiatkom marketingu je zistenie potrieb, ich rozsahu a intenzity a nájdenie ziskovej príležitosti. Ďalej marketing

nadväzuje na samotný výrobok alebo službu a sprevádza jeho životnosť formou oslovenia nových zákazníkov a tiež udržiavania už lojálnych zákazníkov. K tomu mu dopomáha vylepšovanie vzhľadu, životnosti a iných vlastností výrobku. (8, s. 24)

Marketing je veľmi dôležitým prvkom, pretože často rozhoduje o úspechoch podniku. Medzi hlavné podstaty marketingu patrí poznanie trhu, prienik na trh, nadobudnutie určitej pozície na trhu a jej udržanie a v neposlednom rade vystupovanie na trhu. (8, s. 25)

1.6 Marketingový mix

Pod pojmom marketingový mix rozumieme súbor základných marketingových častí, pomocou ktorých sa podnik snaží naplniť svoje marketingové zámery. Jednotlivé časti sú vzájomne prepojené a pomerne ľahko pozmeniteľné. Marketingovým mixom, teda podnik môže pôsobiť na dopyt po svojich výrobkoch alebo službách. (8, s. 32)

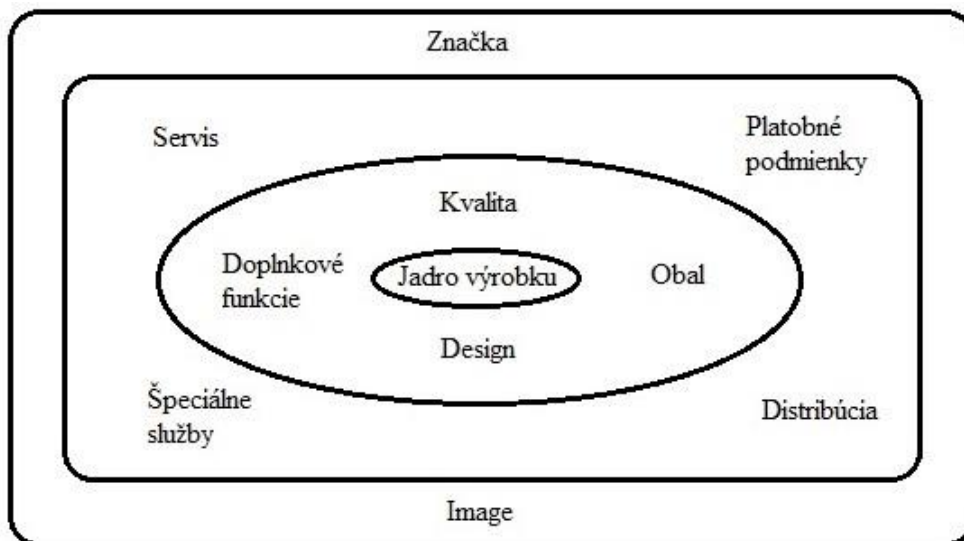
Marketingový mix tvoria 4 veličiny označované ako 4P. Táto skratka je odvodená od začiatkových písmen anglických pomenovaní veličín marketingového mixu z pohľadu predávajúceho. Ekvivalentom k pohľadu predávajúceho je pohľad kupujúceho, kedy označujeme veličiny ako 4C. Vzájomné ekvivalenty sú uvedené v tabuľke 1. Hlavnou myšlienkou 4C je sledovať najskôr pohľad kupujúceho a až potom pohľad predávajúceho. (8, s. 33)

Tab. 1: Marketingový mix z pohľadu predávajúceho a kupujúceho (8, s. 33)

4P	4C
Produkt (Product)	Riešenie potrieb zákazníka (customer solution)
Cena (Price)	Náklady zákazníka (customer cost)
Distribúcia (Place)	Dostupnosť, pohodlie (convenience)
Komunikačný mix (Promotion)	Komunikácia (communication)

1.6.1 Produkt

Produkty sú výstupmi podnikovej činnosti a vo všeobecnosti sa delia na hmotné produkty - výrobky a nehmotné produkty - služby. Produkt je teda základom, od ktorého sa ďalej odvíja zvyšok marketingového mixu. Úspešnosť a miera obľúbenosti produktu od zákazníkov závisí od mnohých faktorov. Základ tvorí jadro produktu a jedným z najdôležitejších faktorov sú najmä funkcie produktu a schopnosť čo najdetailnejšieho naplnenia potrieb zákazníka. Obrázok 1 zobrazuje úplný produkt a vplyv jednotlivých faktorov pre rozhodovanie o kúpe produktu. Najsilnejší vplyv je v strede. (8, s. 28)



Obr. 1: Úplný produkt (8, s. 28)

1.6.2 Cena

Cena vyjadruje množstvo peňazí, ktoré určuje hodnotu produktu. Je vždy určená v peňažných jednotkách. Okrem toho má cena aj psychologický efekt. Ak má produkt vysokú cenu, zvyšuje to sebavedomie vlastníka takéhoto produktu. Cenovú stratégiu ovplyvňuje viacero faktorov, ktoré sú závislé na hospodárskom, politickom a trhovom vývoji, preferenciách spotrebiteľov, chovaní konkurencie, nákladoch a dopyte atď. Cenové stratégie sa môžu líšiť nielen medzi jednotlivými podnikmi, ale aj jednotlivými výrobkami či trhmi.

Metódy používané na určenie ceny

- 1.) **Vzhľadom k nákladom** – cena je určená prostredníctvom celkových nákladov na produkt a ziskov z tohto produktu. Medzi nákladové metódy patrí analýza bodu zvratu, prirážková metóda atď.
- 2.) **Vzhľadom k dopytu** – určenie ceny za pomoci psychológie. Sledovaním chovania kupujúcich sa snažia určiť potreby a hodnoty cieľovej skupiny. K dopytovým metódam radíme priame cenové porovnanie, metódu diagnostiky a iné.
- 3.) **Vzhľadom ku konkurencii** – cena je určená sledovaním ceny porovnateľného produktu u konkurencie (9)

1.6.3 Distribúcia

Distribúciu možno charakterizovať ako vyhľadávanie spojenia medzi výrobcom a spotrebiteľom. Marketing chápe distribúciu ako priebeh presunu produktu (napr. doprava, uskladnenie), zmenu jeho vlastníctva a iné sprievodné aktivity spojené s predajom produktu. Náklady na distribúciu sú obvykle veľké a tvoria približne 30-50% celkových nákladov na produkt. (8, s. 382)

Spojenie medzi výrobcom a spotrebiteľom, po ktorej sa produkt pohybuje nazývame distribučná cesta. Voľba optimálnej distribučnej cesty môže produkt významne ovplyvniť. Táto voľba je ovplyvňovaná mnohými faktormi medzi ktoré patrí povaha samotného produktu, trh, na ktorý je produkt umiestnený, distribútormi a konkurenciou.

Outsourcing

Outsourcing je anglický výraz označujúci externé zaistenie. Používa sa, ak chce podnik na realizáciu určitej služby, procesu alebo činnosti využiť externého dodávateľa. Rozhodnutie o jeho využití môže byť kľúčovým faktorom v rámci činnosti a ziskovosti podniku. Väčšinou, nie je to však pravidlom, je súčasťou outsourcingu väčšia časť služieb, procesov alebo činností. Outsourcing podlieha dohode o úrovni poskytovaných služieb. Svoje uplatnenie nachádza v mnohých situáciách za určitými účelmi, z ktorých najčastejšie sú: znižovanie nákladov, minimalizácia rizík, zvyšovanie kvality,

nedostatok času, zamestnancov alebo financií, potreba špecializovanej technológie, či skúsenosti externého podniku s konkrétnou situáciou. (10)

Insourcing

Insourcing je anglický výraz znamenajúci začlenenie. Insourcing je opakom outsourcingu a môže vyjadrovať buď spätné zaradenie služieb, procesov alebo činností z outsourcingu do podniku alebo zaradenie služieb, procesov alebo činností iného podniku do činnosti podniku. Insourcing sa využíva s cieľom znižovania nákladov, zjednodušenia procesov, zvýšenie bezpečnosti a tajomstva alebo strategické rozhodnutia. (11)

1.6.4 Komunikačný mix

Komunikačný mix predstavuje jedinečné procesy slúžiace na dosiahnutie vytýčených cieľov. Cieľom komunikačného mixu je správna voľba nástrojov, k presadeniu svojej marketingovej stratégie. Jednotlivé nástroje sa od seba líšia vplyvom, flexibilitou, vlastnosťami a finančnou náročnosťou, preto je nutné voliť jednotlivé nástroje vzhľadom k zvolenému cieľu prezentácie a špecifikám daného výrobku alebo služby. Základnými nástrojmi komunikačného mixu sú reklama, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou (public relations), osobný predaj a priamy marketing. (12)

Reklama

Reklama je definovaná ako platená forma neosobného prejavu a vyjadrenia podnikovej idey o výrobkoch alebo službách. Reklama môže byť v rôznych formách napr. textová, hlasová, audiovizuálna atď. Cieľom reklamy je najmä presadenie nielen podniku, ale aj výrobkov a služieb daného podniku do povedomia zákazníkov a neskôr rast popularity. Pozitívom reklamy je okrem iného aj to, že je citová a prináša v sebe určitú mieru umeleckosti. Negatívom je, že je neosobná a jednosmerná, teda chýba spätná väzba a potenciálni zákazníci môžu reklamu prehliadnúť alebo odignorovať. (12)

Podpora predaja

Pod pojmom podpora predaja rozumieme krátko trvajúce motívy vyvolávajúce u zákazníkov zvýšený záujem o kúpu výrobkov alebo služieb daného podniku. Podpora predaja má rôzne formy, medzi ktoré patria najmä rôzne kupóny, súťaže, odmeny atď. Cieľom tejto formy marketingovej komunikácie je nanútenie výrobku alebo služby zákazníkovi pridaním dodatočnej hodnoty. Tieto motívy však svojím krátkym trvaním zvyčajne nevzbudzujú lojalitu u zákazníkov. (12)

Vzťahy s verejnosťou (public relations)

Vzťahy s verejnosťou poznáme najmä pod anglickým názvom public relations, ktorý sa zvyčajne neprekladá. Ide o formu starostlivosti o zákazníka s cieľom vybudovať lojalitu a dobré vzťahy medzi zákazníkom a podnikom. Formami public relations sú rôzne podujatia, spoločensky prospešné aktivity, či prezentácia informácií o podniku. Výhodami sú dôveryhodnosť, vyššia pravdivosť ako pri reklame, vtiahnutie zákazníkov do vnútra podniku alebo nižšia miera "otravnosti". (12)

Osobný predaj

Osobný predaj je najdrahší spôsob marketingovej komunikácie. Ide o osobnú formu prezentácie s využitím psychológie, kedy sa kladie dôraz na vytvorenie vzťahu medzi podnikom a zákazníkom. V rámci presvedčania ide o najefektívnejšiu formu komunikačného mixu. Jeho vlastnosťami je osobný styk predávajúceho s kupujúcim, čo okrem iného zaisťuje priamu spätnú väzbu, vytváranie lojality a osobných vzťahov zákazníka k podniku. (12)

Priamy marketing

Priamy marketing využíva na svoju činnosť databázu bývalých, aktuálnych a možných zákazníkov s cieľom pozorovania a zhodnotenia vplyvu reklamného odkazu a následným vyhľadáním vyhovujúcich zákazníkov. Výhodou priameho marketingu je okamžitá spätná väzba. Medzi formy priameho marketingu patria napr. direkt mail, poštové zásielky, telemarketing, teletext, katalógy a iné. (13)

1.7 Nebezpečie

Pojem nebezpečie vyjadruje skutočnú hrozbu poškodenia skúmaného predmetu alebo javu. Nebezpečie je subjektívny pojem, ktorý nie je možné popísať absolútnymi hodnotami. Nebezpečie môžeme iba porovnávať relatívnymi číslami, ktoré budú nakoniec priradené subjektívne. Sú to napr. vytvorené pomocné číselné alebo výrokové stupnice. (14, s. 13)

Rozoznávame dva typy nebezpečia:

- 1.) **absolútne nebezpečie**, ktoré je nežiadúce pre každého a vždy
- 2.) **relatívne nebezpečie**, ktoré môže byť pre voľakoho za určitej situácie žiadúce (14, s. 13)

Ak sa nebezpečie pretaví do reálnej udalosti hovoríme o realizácii nebezpečia. Táto realizácia môže mať množstvo spôsobov. Každý z týchto spôsobov má určitý priebeh. (14, s. 13)

1.7.1 Scenár nebezpečia

Priebeh spôsobov určitého nebezpečia označujeme pojmom scenár nebezpečia. Scenár nebezpečia označujeme ako súbor situácií, v ktorých nebezpečenstvo prebieha a faktov, ktoré ovplyvňujú priebeh nebezpečia alebo prichádzajú po ňom. Scenárov vzťahujúcich sa k jednému nebezpečeniu býva spravidla veľké množstvo. Rozličné scenáre nemusia byť na sebe závislé a môžu sa líšiť v mnohých aspektoch. (14, s. 14)

Odhadnúť scenár nebezpečia je v mnohých prípadoch ťažká úloha vyžadujúca si kvalifikáciu rizikového inžiniera a v neposlednom rade aj určitú dávku fantázie. Vďaka svojej zložitosti vyžaduje táto úloha svoju metodickú postupnosť.

1.8 Riziko

Riziko je možné definovať mnohými spôsobmi. Význam pojmu riziko sa mení vplyvom rozdielnych súvislostí a okolností, preto nejestvuje jedna, všeobecne prijímaná definícia rizika.

Exaktná definícia pre riziko opisuje riziko ako súčin pravdepodobností uskutočnenia nežiaducej udalosti a určitej škody, ktorá je udalosťou spôsobená. Toto riziko je ohraničené určitou referenčnou dobou a vzťahuje sa k určitému referenčnému priestoru, ktorý zahŕňa aj rôzne okolnosti. (14, s. 16)

Škoda a štatistická pravdepodobnosť spojené s rizikom sú náhodne premenné veličiny. Z toho vyplýva, že hodnota rizika je vždy expertným odhadom. (14, s. 17)

1.8.1 Klasifikácia rizík

V súčasnosti stále neexistuje univerzálny systém na zaradenie rizík do konkrétnych tried. Možné to je len v rámci menších jednotiek ako napríklad obor činnosti, konkrétna organizácia atď. Táto kapitola teda vymenúva niektoré druhy rizík.

Hmotné riziko – hlavnou charakteristikou hmotného rizika je jeho zmerateľnosť.

Nehmotné riziko – hovorí sa im aj psychologické riziká a to z dôvodu ich spojenia s psychologickou aktivitou, či pasivitou. (14, s. 18)

Špekulatívne riziko – cieľom tohto typu rizika je zisk z neho. Býva označované aj ako pozitívne riziko.

Čisté riziko – označuje riziko, ktoré je svojím pôsobením vždy nepriaznivé. Čistému riziku sa každý snaží vyhnúť. (14, s. 18)

Systematické riziko – hovoríme o ňom vtedy, ak pôsobí na viacero objektov danej kategórie. Toto riziko nie je možné obmedzovať diverzifikáciou.

Nesystematické riziko – je opakom systematického rizika a teda pôsobí na jeden objekt kategórie. Vďaka čiastočnému transferu rizika na iné objekty sa dá redukovať. (14, s. 18)

Stále riziká – sú to riziká, ktoré sú prítomné celý čas existencie udalosti, procesu, objektu. Stále riziká sú neopomenuteľné a vyskytujú sa všade.

Náhodné riziká – týmto pojmom označujeme riziká, ktoré vstupujú do procesu len na

určitý čas. Tieto riziká na rozdiel od stálych nie sú podmienkou. Môžu sa deliť na krátkodobé, dlhodobé a mimoriadne. (14, s. 19)

Strategické riziká – sú riziká dlhodobého charakteru, podstatne zasahujúce vývoj určitého subjektu a jeho fungovanie.

Operatívne riziká – sú prevažne krátkodobé riziká, ale dopady v prípade ich uskutočnenia môžu byť veľké. (15, s. 47)

Individuálne riziká – sú riziká ohrozujúce konkrétnu osobu.

Spoločenské riziká – riziká, ktoré pôsobia na určitú skupinu ľudí. (15, s. 49)

1.8.2 Portfólio rizík

Pod pojmom portfólio rizík rozumieme súbor všetkých rizík ovplyvňujúcich určitú činnosť, osobu, objekt. V portfóliu rizík spolu jednotlivé riziká môžu alebo nemusia spolu súvisieť. Je dôležité dbať na odhalenie všetkých súvislostí medzi rizikami, pretože ovplyvnením jedného rizika môžeme zmeniť ďalšie riziká. (14, s. 18)

1.8.3 Zdroje rizík

Zdroje rizík je vzhľadom na pôvod možné rozdeliť na dve hlavné skupiny:

- 1.) **Antropogénne riziká** sú riziká bezprostredne súvisiace s činnosťou človeka. Súvisia najmä s ľudským prispôbovaním si okolia s cieľom dosiahnutia požadovaného komfortu a uspokojenia potrieb. Antropogénne riziká sa ďalej delia na 4 podskupiny.
 - a) **sociogénne riziká** súvisia najmä so spoločenskými udalosťami a správaním jednotlivcov. Ďalšími faktormi sú kvalita práce, rozvoj komunikácie, riadenia, pracovných podmienok, kvalita služieb a iné. Tieto riziká úzko súvisia s verejnými financiami a hospodárstvom štátu.
 - b) **technogénne riziká** ovplyvňujú hlavne výrobné procesy a služby. Patria sem riziká technologických procesov, zariadení, prostriedkov, riziká infraštruktúry, energetiky, informácií a komunikácie. Technogénne riziká predstavujú najväčšiu skupinu rizík a ich naplnenie významne

ovplyvňuje vývoj. Táto skupina rizík, okrem toho, že súvisí s technickým stavom objektov, súvisí aj s ľudským správaním. Technogénne riziká sa v súčasnosti snaží eliminovať veda vývojom rôznych informačných technológií.

- c) **agrogénne riziká** je skupina rizík zasahujúcich poľnohospodárstvo a potravinárstvo. Táto skupina rizík je podstatne menšia ako technogénne riziká, avšak ich vplyv môže byť obrovský. Zahŕňajú najmä genetickú modifikáciu potravín, využívanie chemikálií v poľnohospodárstve, poľnohospodárska činnosť ovplyvňujúca dopravu napr. zosuvmi pôdy, záplavami, chemickým postrekom, znečistením cesty v okolí polí a iné.
- d) **kombinované riziká** sú najčastejším javom spomedzi antropogénnych rizík. Najviac sú kombinované technogénne a sociogénne riziká. Kombinácia rizík predstavuje oveľa väčšiu hrozbu ako samostatná skupina rizík. Veľa ťažšia je aj prevencia a odstraňovanie prípadných škôd. (15, s. 30-32)

2.) Riziká nezávislé na činnosti človeka

- a) **prírodné riziká** sú riziká vznikajúce v prírode vplyvom procesov:
 - tektonických, hlavne tektonické zemetrasenia
 - telúrických, napr. rutinné zemetrasenia vplyvom prepádávania stropov podzemných dutín
 - topologických, hlavne zosuvy pôdy
 - meteorologických, ktoré zahŕňajú vplyvy počasia
- b) **kozmogénne riziká** zahŕňajú riziká vznikajúce vo vesmíre. Sú skupinou rizík s malou pravdepodobnosťou, avšak nemožno ich úplne vylúčiť, pretože ich vplyv má obrovské rozmery, čo najviac pripomína Veľký tresk, či zrážka Zeme s cudzím telesom. (15, s. 32-33)

1.9 Pravdepodobnosť

Teória pravdepodobnosti hovorí, že pravdepodobnosť je veličina s označením P , ktorá sa pohybuje v hodnotách $[0,1]$. Jej hodnota sa zväčša určuje analytickým

odhadom. V oblasti rizík sa využíva štatistická pravdepodobnosť. Štatistická pravdepodobnosť je taká, ktorá je určená na základe uskutočnených pozorovaní, ktoré nikdy nie sú úplné, ide teda o odhad. Pravdepodobnosť najčastejšie uplatňovaná v oblasti rizík je tzv. pravdepodobnosť a priori, čo znamená, že je určená pomocou faktov známych dopredu. V rámci pravdepodobnosti je nevyhnutné pracovať aj s faktormi času a priestoru. (14, s. 54)

V rámci pravdepodobnosti poznáme tri základné axiómy (14, s. 56):

- 1.) Pravdepodobnosť $\Pr(X)$, že udalosť $Ev(X)$ nastane: $0 < \Pr(X) \leq 1$
- 2.) Pravdepodobnosť $\Pr(X)$, že udalosť $Ev(X)$ určite nastane: $\Pr(X) = 1$
- 3.) Pravdepodobnosť, že nastane aspoň jedna zo vzájomne sa vylučujúcich udalostí $Ev(X)$ s pravdepodobnosťou $\Pr(X)$ a $Ev(Y)$ s pravdepodobnosťou $\Pr(Y)$:
 $\Pr(X \cup Y) = \Pr(X) + \Pr(Y)$

1.9.1 Pravdepodobná možnosť

Pravdepodobná možnosť je pojem vyskytujúci sa v rizikovej analýze. Veľmi úzko súvisí s pravdepodobnosťou a to v tom zmysle, že je to subjektívny názor posudzovateľa určitých rizík na pravdepodobnosť uskutočnenia určeného scenára. Jej stupnica nie je vedecky daná tak ako pravdepodobnostný interval. Hodnota pravdepodobnej možnosti je empirický odhad. (14, s. 20)

1.10 Analýza rizika

Objekt, ktorým sa analýza rizika zaoberá sa nazýva projekt. Analýza rizika má za cieľ odovzdať manažérovi rizika východiská k ovládaniu rizík a rozhodovateľovi východiská k rozhodovaniu o rizikách. Rozlišujeme absolútnu analýzu, ktorá má za úlohu stanoviť presné hodnoty rizík a relatívnu analýzu označovanú aj ako preferenčnú alebo komparatívnu, ktorá porovnáva portfólia rizík viacerých projektov. (14, s. 119, 122)

Apriorná analýza

O apriornej analýze hovoríme, ak zdroj nebezpečia je jav, ktorý už niekedy aspoň raz nastal, teda je skutočný, nie je vymyslený a poznáme jeho charakter. Označenie apriorný má preto, že je dopredu, po latinsky a priori, známy, aj keď nepoznáme dôkladne všetky jeho vlastnosti. (14, s. 121)

Aposteriorná analýza

Aposteriorná analýza zachytáva javy, ktoré zatiaľ v minulosti nenastali. Analytik teda zachytáva javy, o ktorých sa nazdáva len na základe určitej úvahy. Riziko určované v aposteriornej analýze je len odhadom vychádzajúcim zo správania sa javov, ktoré nasledujú po analýze. (14, s. 121)

1.11 Expertné metódy analýzy rizika

Expertné metódy sú uplatňované v prípadoch, v ktorých je rozhodovanie ovplyvnené neistotou alebo nejasnosťou. Expertné metódy vyžadujú skúsenosti a vzdelanosť expertov, ktorí kooperujú v tímoch a vyjadrujú názory na určitý jav. Tieto názory by mali byť porovnateľné, zhodnotiteľné, nie však rovnaké kvôli zaisteniu, že nebude žiadny dôležitý opomenutý. Z dôvodu zabezpečenia kvality analýzy by mali byť do úvahy brané aj extrémne možnosti. (14, s. 180)

1.11.1 Verbálne metódy

Verbálne metódy majú za cieľ najmä určiť verbálny, teda slovný odhad nebezpečia a rizík určitého projektu. Ich ďalšími cieľmi sú odhad prípustných scenárov nebezpečia, ich predpokladov a dôsledkov a určenie možností riešenia problémov. Dôležité pre rozhodovateľa je spracovanie výstupov verbálnej analýzy, ktorými sú nápady na riešenie problému, nie číselné vyjadrenie nebezpečia alebo rizika. (14, s. 180)

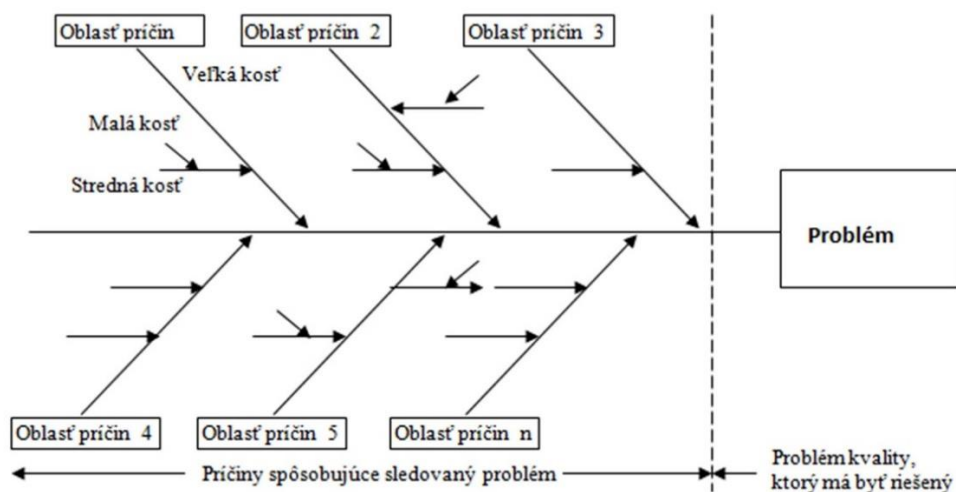
Brainstorming

Je to najjednoduchšia metóda verbálnej analýzy rizík. Cieľom brainstormingu je rýchle a okamžité vyjadrenie čo najväčšieho počtu najrozmanitejších názorov expertov

na danú problematiku. Postupnou diskusiou sa experti dostávajú k názorom, ku ktorým by ako jednotlivci pravdepodobne nikdy neprišli, respektíve by sa ich báli vyjadriť. Brainstorming má za úlohu odstrániť strach z prednesenia vlastných nápadov zapríčinený hanblivosťou, podradenosťou alebo pocitom menejcennosti. Brainstorming môže mať viacero podôb. (14, s. 181)

Ishikawov diagram

Táto metóda je vytvorená skupinou expertov vedenou analytikom. Ishikawov diagram je prezývaný aj ako metóda rybacej kosti, nakoľko tento diagram pripomína rybaciú kosť. Hlavu ryby tvorí cieľ analýzy, ktorým môže byť problém, proces, jav a podobne. K “rebrám“, ktoré vyjadrujú kategórie príčin experti pridávajú “kostičky“, ktoré predstavujú potenciálne zdroje nebezpečia. (14, s. 181)



Obr. 2: Ishikawov diagram (16)

1.11.2 Numerické metódy

Cieľom numerických metód je tímové číselné vyjadrenie kvalifikácie nebezpečia a kvantifikácie rizík projektov. Tieto metódy ďalej pomáhajú určiť ohrozené oblasti projektu alebo porovnať viacero projektov medzi sebou. Ich výsledkom je jasný základ potrebný k určeniu ďalšieho postupu. (14, s. 180)

Numerické metódy využívajú rôznorodé hodnotiace rebríčky, ktoré majú za úlohu kvalitatívne spojiť klasifikácie expertov. Sú svojim spôsobom tiež slovnými metódami, pretože expert reaguje číselne na otázky, ktoré sú vopred definované pomocou identifikácie nebezpečia a určením jeho spôsobov a dôsledkov, čo nazývame schéma expertného vyšetrenia. (14, s. 182)

Numerické metódy sa vyznačujú vyššou komplikovanosťou ako verbálne metódy. Niekedy sú neprehľadné, preto sa na ich realizáciu využívajú osobitné programy. (15, s. 61)

CRAMM

Analýza rizík a metodológia riadenia (CCTA Risk Analysis and Management Methodology) je metóda v minulosti vyvinutá pre vládu Veľkej Británie. V dnešnej dobe nachádza uplatnenie najmä pri aplikácií európskych pravidiel a predpisov. Funguje na základe hodnotenia osobitných javov vopred zostaveného modelu a ich združovania do logických skupín. Týmto skupinám potom určuje mieru ohrozenia a na základe toho určuje bezpečnosť systému. Výstupy tejto analýzy posudzuje vzhľadom k existujúcim opatreniam znižovania rizík. Tento systém potrebuje informácie od prevádzkovateľa a v súčasnosti je najvyužívanejšou metodikou v Európe. (15, s. 61)

@RISK

Táto metóda využíva simulačné metódy Monte Carlo. Má formu tabuľky, v ktorej ohodnocuje riziká. V prípade, že nie je možné riziku presne určiť jeho hodnotu, je táto hodnota zastúpená funkciou. Pravdepodobnostným rozdelením rizík sa tak vytvára model klasifikovaných procesov. (15, s. 61)

1.12 Najčastejšie používané expertné metódy analýzy rizika

1.12.1 FMEA

Failure Mode and Effect Analysis je najčastejšie používaná metóda expertnej analýzy rizika, kombinujúca verbálny aj numerický spôsob.

- 1.) **Verbálna časť** má za úlohu identifikovať vznik, postup a dôsledky porúch. Najčastejšie má formu brainstormingu, ale ak charakteristika problému dovolí, je možné postupovať aj korešpondenčne.
- 2.) **Numerická časť** pomocou indexu RPN určuje troj-parametrický odhad rizík projektu. (14, s. 183)

RPN index

Tento index je viacero-parametrickým hodnotením rizika. Jeho vyjadrenie je nasledovné:

$$RPN = Sv * Lk * Dt$$

Sv – severity - význam nebezpečia

Lk – likelihood - pravdepodobná možnosť nebezpečia

Dt – detection - zistiteľnosť poruchy alebo nebezpečia (14, s. 159)

Podobu Risk Priority Number indexu ovplyvňuje viacero činiteľov napr.: ciele analýzy, dostupné informácie, vedomosti expertného tímu a ďalšie. Stupnica v RPN indexe musí byť určená jednoznačne a nemôže začínať nulou, pretože by tým bola ovplyvnená porovnateľnosť jednotlivých výsledkov. Vopred dané ohraňenie pre stupnicu neexistuje a jeho rozsah závisí od požadovanej podrobnosti výsledku. Najčastejšie má stupnica podobu 1-10 a je pre každú veličinu rovnaká, začínať a končiť ale môže na ľubovoľnom prirodzenom čísle napr. 5-17 a tak isto môže byť pre každú veličinu rozdielna. Jednotlivým bodom stupnice sú v tabuľke priradené slovné hodnotenia od priaznivých (najnižšie číslo) po nepriaznivé (najvyššie číslo). (14, s. 159)

V metóde FMEA je vo väčšine projektov určených viacero možných porúch. Každá z porúch má vyjadrenú svoju hodnotu RPN indexu. Tieto jednotlivé RPN indexy sa sčítajú a suma RPN indexov má význam pri následných možných úpravách projektu, kedy sa porovnáva suma indexu pred úpravou a po úprave. (14, s. 160)

Hodnota významu nebezpečia podlieha v metóde FMEA zvýšenej pozornosti. Je všeobecne známe, že veľmi významné nebezpečia bývajú väčšinou málo

pravdepodobné. Z tohto dôvodu je potrebné hodnotu S_v prispôbiť povahe nebezpečia a hodnotiť ju oddelene. (14, s. 160)

1.12.2 UMRA

Metóda univerzálnej matice rizikovej analýzy (Universal Matrix of Risk Analysis), zobrazená na obrázku 3, kombinuje podobne ako metóda FMEA verbálny aj numerický spôsob.

- 1.) **Verbálna časť** identifikuje časti projektu, ktorým hrozí nebezpečie a zdroje tohto nebezpečia. Tím expertov, ktorý je vedený analytikom má za úlohu vytvoriť formulár východiskovej matice, ktorý tvorí podklad pre numerickú fázu.
- 2.) **Numerická časť** tvorí odhad významov nebezpečí využívajúci formulár z verbálnej časti a kvalifikácia nebezpečia vzhľadom k odhadnutým významom. Jadrom tejto časti je zvolená logicko-numerická stupnica, na základe ktorej experti odhadujú významy nebezpečí projektu. (14, s. 185)

Segmenty projektu	Zdroje impaktu			
	b_1	b_2	...	b_{nb}
a_1	c_{11k}	c_{12k}	...	$c_{1,nb,k}$
a_2	c_{21k}	buňky c_{abk}		$c_{2,nb,k}$
...				...
a_{na}	$c_{na,1k}$	$c_{na,2k}$...	$c_{na,nb,k}$

Obr. 3: Expertná matica UMRA (17, s. 5)

Metóda UMRA dodržiava väčšinou nasledujúcu postupnosť:

- 1.) Príprava analýzy rizikovým analytikom
- 2.) Poučenie expertov
- 3.) Vypracovanie formulárov UMRA
- 4.) Sformovanie expertných matíc
- 5.) Vytvorenie výslednej matice
- 6.) Kvalifikovaná matica

1.13 Rozhodovanie

Rozhodovanie sprevádza každú chvíľu všetkých živých organizmov a organizácií, čím sa stávajú rozhodovateľmi. Závisí od aktuálnej situácie, priestoru, času a samotného rozhodovateľa. Okrem toho je ovplyvňované aj určitými pravidlami, ktoré sú prispôsobené cieľom, charakteristike a náročnosti rozhodovania. V mnohých prípadoch, kedy rozhodovateľ nemá dostatok informácií môže byť rozhodovanie náhodné. (14, s. 87)

Rozoznávame tri možnosti rozhodovania:

- 1.) **Rozhodovanie za istoty** je nenáhodným rozhodovaním. Rozhodovateľ sa rozhoduje medzi viacerými rozhodnutiami, pričom pozná ich následky.
- 2.) **Rozhodovanie za neistoty bez následkov pre samotného rozhodovateľa alebo tretie osoby** je rozhodovaním náhodným, pričom žiadne z rozhodnutí nemá odlišné následky.
- 3.) **Rozhodovanie za neistoty s následkami pre samotného rozhodovateľa alebo tretie osoby** je nenáhodné rozhodovanie s neznámymi, teda náhodnými následkami. (14, s. 87)

Proces rozhodovania môže mať dve podoby:

- 1.) **Spontánne rozhodovanie** býva rýchle a nevyžaduje prípravu.
- 2.) **Systematické rozhodovanie** podlieha určitej postupnosti a vyžaduje proces uvažovania. Rozhodovateľ v rámci systematického rozhodovania uplatňuje aj skúsenosti a znalosti. Náročnosť postupu rastie s dopadom rozhodnutia. Postup nemusí byť vždy pozorovateľný. (14, s. 89)

Každé rozhodovanie sa odohráva na základe analýzy hodnôt, ktoré rozhodovateľ ovplyvňujú. Môžu byť materiálne, spoločenské, emocionálne atď. Ďalej môžeme povedať, že každému jednému rozhodnutiu predchádza aspoň jeden rozhodovací proces. (14, s. 89)

V rámci rozhodovania je najúčinnnejšie postupovať podľa nasledujúcej schémy:

- 1.) **Určenie cieľa rozhodovania** alebo v prípade viacerých cieľov určenie ich postupnosti. Cieľ rozhodovania je odlišný od cieľa celého projektu. Ak rozhodujeme iba medzi prijatím alebo odmietnutím projektu hovoríme o bodovom rozhodovaní. Ak v rámci rozhodovania posudzujeme viacero možností, ide o selektívne rozhodovanie.
- 2.) **Stanovenie prípustnej voľby** spolu s jej funkciou, možnosťami, následkami a osobami ovplyvnenými danou voľbou.
- 3.) **Určenie časových parametrov**, medzi ktoré patrí:
 - začiatok a dĺžku trvania projektu
 - začiatok a dĺžku trvania rozhodovania
 - najneskorší možný termín konečného rozhodnutia
 - míľniky rozhodnutia
 - dĺžka zavádzania rozhodnutia
- 4.) **Určenie priestorových parametrov**, hlavne lokalizáciu projektu, rozsah a možnosti
- 5.) **Zoskupenie základných informácií**, ktoré je najdôležitejším krokom. Rozlišujeme verbálne alebo číselné informácie. Medzi informácie patria tiež impulzy, nariadenia, zadania a iné. Pokiaľ sú informácie nekompletné alebo chybné, rozhodovanie sa stáva nespoľahlivé, na čo musí rozhodovateľ využiť svoje vedomosti a skúsenosti.
- 6.) **Určenie nespoľahlivosti projektu a rozhodovania** zahŕňajúce aj určenie postupov ich prekonania
- 7.) **Určenie rozhodovacích modelov**, ktoré znamenajú systematickú postupnosť rozhodovacieho procesu zahŕňajúcu určenie vstupov a výstupov a určenie hľadísk rozhodovania. Rozhodovacie modely ovplyvňuje hlavne charakteristika projektu, kvalita informácií, financie, a ľudský faktor. Do rozhodovacieho modelu vstupujú dva druhy informácií:
 - a) apriorné – sú určené pred samotným procesom na základe minulosti
 - b) aposteriorné – sú určené rozhodovacou analýzou počas procesu

- 8.) **Určenie hľadísk rozhodovania**, ktoré ma za cieľ odstrániť alebo presunúť na inú osobu fakty, ktoré nemajú na cieľ daného rozhodovania vplyv. Po odstránení alebo presune faktov nasleduje určenie východiskových kritérií. Tieto kritériá bývajú v mnohých prípadoch viacrozmerné a majú tvar určujúci ich povahu a veľkosť napr. zisk v eurách.
- 9.) **Určenie hraníc akceptovateľnosti**, ktoré pôsobia ako bariéry. Bývajú často náhodné.
- 10.) **Rozhodovacia analýza**, ktorej predchádza sumarizovanie informácií. Jej výstupom je správa pre rozhodovateľa.
- 11.) **Konečné rozhodnutie** (14, s. 90-93)

Pri postupe v tejto schéme na ďalší krok je vhodné zakaždým upraviť predchádzajúce informácie. Veľmi dôležité je aj načasovanie predloženia správy rozhodovateľovi. Ak je správa predložená predčasne, môžu sa ešte rôzne skutočnosti zmeniť a tým negatívne ovplyvniť rozhodovanie. Každý krok rozhodovacieho procesu je dobré zaznamenávať, aby v budúcnosti neprišlo k rôznym nezhodám. Rozhodovací proces tak ako aj iné procesy podlieha rôznym nebezpečiam a rizikám, z tohto dôvodu je potrebné počas celej doby trvania tieto riziká zohľadňovať. (14, s. 93)

1.13.1 Rozhodovanie o riziku

Výstupom analýzy rizík býva kopa často nejednoznačných informácií s rôznou výpovednou hodnotou. Rozhodovať je možné aj bez tejto analýzy, ale analýza rizika rozhodovanie uľahčuje. Tým pádom rozhodovanie o riziku nemá jednoznačnú schému, nakoľko je vždy iné a panuje v ňom určitá miera neistoty. Rozhodovateľ, pri rozhodovaní o riziku, pomocou záverov analýzy rizík a kvôli neurčitosti týchto záverov aj pomocou zohľadnenia ďalších hľadísk, sleduje cieľ, ktorým je optimalizácia portfólia rizík vzhľadom k osobám, ktorých tieto riziká ovplyvňujú. Rozhodovanie o riziku so sebou prináša okrem iného aj nevyhnutné náklady. (14, s. 221)

Hlavnou črtou rozhodovania o riziku je proaktivita. Proaktivita znamená, že rozhodovanie sa venuje prípustným priebehom scenárov nebezpečia a vyberá metódy skôr ako disponuje faktami o týchto nebezpečiach. (14, s. 221)

Rozhodovanie o riziku má dve základné časti:

1.) Rozhodovanie o nebezpečí sa orientuje na časti projektu a pôvod nebezpečia.

Ďalej sa delí na:

- antihazarding, kedy volíme spôsoby, ktoré úplne eliminujú nebezpečie
- dehazarding, kedy pomocou rôznych možností znižujeme nebezpečie

2.) Vlastné rozhodovanie o riziku je časť, ktorá sa realizuje v prípade, že výsledkom prvého kroku je dehazarding, teda prijatie nebezpečia. Výsledok tejto časti môže mať dve podoby:

- antirisking znamená úplnú elimináciu rizík ich odstránením alebo prenesením na iný subjekt
- derisking je minimalizácia významu rizika (14, s. 222)

Nakoľko o riziku rozhodujú ľudia, je potrebné brať do úvahy rôzne psychologické procesy. Na každého rozhodovateľa o riziku vplyvajú jeho skúsenosti, strach, miera nerozhodnosti či postavenie v hierarchii. Vplyv týchto psychologických procesov je možné čiastočne znížiť skupinovým rozhodovaním. Tento typ rozhodovania sa uplatňuje najmä pri zložitých projektoch alebo neúplných informáciách. (14, s. 223)

1.14 Riadenie rizík

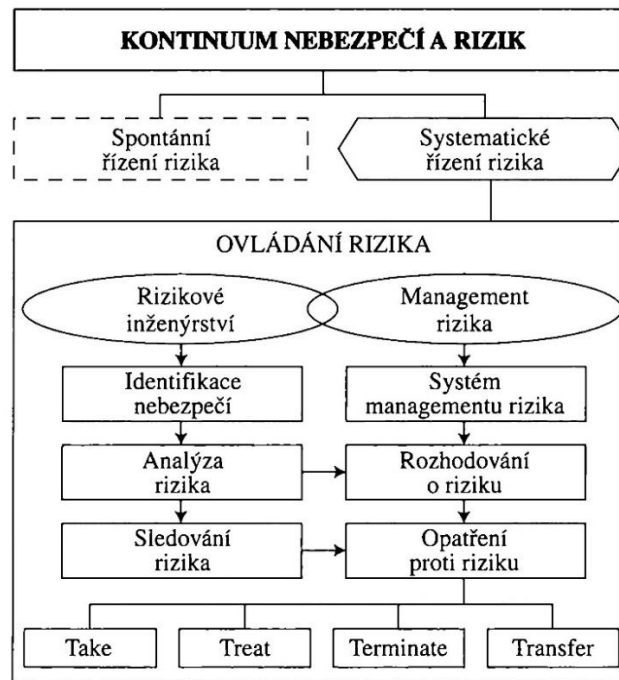
Správanie, ktorého cieľom je optimalizovať pôsobnosť osoby v prostredí v ktorom sa v prítomnosti nachádza alebo v budúcnosti bude nachádzať nazývame riadenie rizík. Riziká riadi každý živý organizmus bez rozdielu postavenia v spoločnosti alebo prírodnej hierarchii, či aktuálnej situácie. Náročnosť postupov riadenia rizík rastie a naopak istota odhadov klesá s rastúcou dĺžkou doby, počas ktorej chceme riziko ovládať. (14, s. 199)

Riadenie rizík má dve podoby:

- 1.) spontánne alebo intuitívne riadenie** je uplatňované v situáciách, kedy nie je určená žiadna postupnosť riadenia. Ide väčšinou o rýchle rozhodovanie.
- 2.) systematické alebo organizované riadenie** je aplikované, ak sa rozhodovateľ postupuje podľa daného programu. Táto podoba rozhodovania sa uplatňuje

nielen v komplikovaných strategických rozhodnutiach, ale aj v jednoduchých každodenných rozhodnutiach (14, s. 199)

Postupnosť pri riadení rizík a vzťahy v tomto procese ilustruje obrázok 4.



Obr. 4: Vzťahy pri riadení rizík (14, s. 200)

V riadení rizík existuje viacero stratégií, ktoré sú závislé na postavení osoby voči riziku. Riziko môžu teda riadiť osoby, ktoré:

- rešpektujú riziko a prispôsobujú sa mu
- sú nebezpečím ohrozené
- sú pôvodcom rizika
- nemajú vedomosti o dopade alebo pôvode rizika
- môže sa vyskytnúť aj situácia, kedy riziko nie je nikým riadené (14, s. 200)

Ak sa sústredíme na riziká podnikov, tak vlastníkom rizík v celkovom meradle je celá organizácia. Nesie zodpovednosť za všetky nebezpečia a riziká voči sebe aj voči okoliu, ktoré zahŕňa zákazníkov, dodávateľov, veriteľov, štát a mnoho ďalších. Ak hovoríme o rizikách v rámci organizácie, tak vlastníkom rizík a nositeľom

zodpovednosti je každé oddelenie, ktoré s konkrétnym nebezpečím alebo rizikom pracuje. (14, s. 199)

1.14.1 Rizikové inžinierstvo

Rizikové inžinierstvo je technicko-ekonomická disciplína orientujúca sa na analytickú časť rizika. Odborník zaoberajúci sa rizikovým inžinierstvom sa nazýva **rizikový inžinier**. Toto povolanie je v súčasnosti vážené a dopytované. Náplňou jeho práce je projekt určený rôznymi faktami, ktoré môžu byť reálne, odhadované alebo len hypotetické. Výstupom práce rizikového inžiniera sú podklady, na základe ktorých rozhodovateľ môže rozhodovať o projekte. Tieto podklady obsahujú odhady rizík a veličín patriacich k týmto odhadom, prehľad o systémoch súvisiacich s projektom a opatrenia súvisiace s nebezpečím alebo rizikom. Medzi požiadavky, ktoré musí rizikový inžinier spĺňať patrí hlavne získané technické vzdelanie, znalosť materiálov a systémov, inžinierske premýšľanie a prístup. Jednou z najzásadnejších podmienok je porozumenie významu času. Rizikový inžinier počas svojej práce využíva metódy analýzy rizika. Môžeme o ňom teda povedať, že je analytik rizík. (14, s. 203-206)

1.14.2 Management rizík

Hlavnou úlohou managementu rizík je poistením alebo inými možnosťami ochraňovať aktuálne a budúce vlastníctvo osoby návrhmi na:

- zníženie prípadných časových a vlastníckych strát ešte pred ich realizáciou
- financovanie prípadných dramatických strát spôsobených vyššou mocou, omylmi a chybami alebo súdnymi rozhodnutiami

Súhrnne povedané management rizík predstavujú činnosti, pomocou ktorých je možné odhaliť a obmedziť potenciálne straty určitej osoby. Management rizika je najčastejšie využívaný pri čistých rizikách. Málokedy sa stane, že sa uplatní aj v špekulatívnych rizikách. (14, s. 209)

Management rizík je systematickým iteratívnym procesom ovplyvňovaným priestorom a časom. Sústreďuje sa na analýzu rizika a následné rozhodovanie o riziku. Jeho hlavným princípom je proaktívne regulovanie prípadných strát, s cieľom regulácie

množstva nebezpečí a ich významov. Management rizík využíva tiež mnoho psychologických postupov. (14, s. 209)

V managemente rizika rozlišujeme tri druhy:

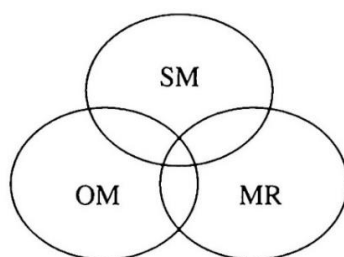
- 1.) **Tradičný management rizika** je orientovaný len na čisté riziká
- 2.) **Netradičný management rizika** zahŕňa všetky riziká. Zvykne sa mu hovoriť Total Risk Management. Netradičný management smeruje k ochrane pred systémovými chybami.
- 3.) **Finančný management rizika** pôsobí na finančné rozhodovanie. Jeho cieľom je rast alebo aspoň zachovanie objemu disponibilného kapitálu. (14, s. 214)

Odborník pracujúci v odbore managementu rizika sa nazýva **manažér rizika**. V tejto profesii je vyžadované najmä základné ekonomické vzdelanie. Manažér rizika by mal mať zmysel pre peňažné toky, schopnosť predpovedať ekonomický vplyv rozhodnutí a musí poznať hodnoty. (14, s. 217)

V rámci rozhodovania sú využívané tri postupy:

- 1.) **Strategický management** sa sústreďuje na dôležité otázky týkajúce sa budúceho postupu. V strategickom managemente sú využívané hlavne odhady.
- 2.) **Operatívny management** je uplatňovaný po strategickom a má za úlohu dosiahnuť ciele vytýčené v rámci strategického managementu. Pod operatívny management spadá značný počet postupov a aktivít. Je presnejší ako strategický, pretože využíva apriorné údaje.
- 3.) **Management rizík** zasahuje tak do strategického ako aj do operatívneho managementu. Jeho hlavnou úlohou je identifikácia nebezpečí v plánovaných aj aktívnych procesoch. (14, s. 213)

Všetkým trom managementom by mala v organizácií prislúchať rovnaká významnosť, čo zobrazuje obrázok 5, aj keď ich úlohy a právomoci sú odlišné. Ak nie je táto vyrovnanosť dodržaná, objavujú sa v rozhodovaní chyby, nakoľko je rozhodovanie subjektívne. (14, s. 214)



Obr. 5: Usporiadanie managementov v organizácií (14, s. 213)

1.15 Metódy znižovania a eliminácie rizík

Výber optimálnej metódy na zníženie alebo úplnú elimináciu rizika je ovplyvnený viacerými podmienkami. Najdôležitejšou z nich je odpoveď na otázku či je vôbec možné riziko odstrániť alebo obmedziť. Medzi ďalšie podmienky patria najmä ľudské a finančné zdroje alebo vhodnosť vybranej metódy. Rozlišujeme štyri základné stratégie prístupu k riziku označované aj 4T. (14, s. 229)

1.15.1 Take

Pod stratégiou Take rozumieme úplné prevzatie rizika známe tiež ako retencia rizika alebo nulová stratégia. V rámci tejto stratégie rozhodovateľ pozná náklady, ktoré mu v prípade uskutočnenia nebezpečia hrozia a neprijíma voči nim žiadne opatrenia. Stratégia Take je uplatňovaná najmä pri projektoch, pri ktorých by opatrenia voči riziku boli nákladnejšie ako samotná realizácia rizika. V mnohých prípadoch však náklady spojené s realizáciou rizika nie je možné odhadnúť a teda touto stratégiou sa riadia len subjekty s dostatočnými finančnými rezervami. Tak isto je táto stratégia uplatňovaná aj v prípadoch, kedy cieľom jednotlivca je radosť z rizika. (14, s. 230)

1.15.2 Treat

Táto stratégia sa venuje ošetrovaniu rizík. V rámci stratégie Treat rozlišujeme tri podoby:

- 1.) **Prevenčia** sa sústreďuje na každé riziko v portfóliu samostatne a snaží sa ho obmedziť alebo odstrániť. Delí sa na:
 - a) **proaktívna prevenčia** sa snaží zabrániť vzniku nebezpečia. Najčastejšie máva podobu prestavby portfólia rizík

b) reaktívna prevencia sa vyznačuje pripravenosťou na uskutočnenie nebezpečia (14, s. 231)

2.) Diverzifikácia je snaha o preskupenie, niekedy aj o rozšírenie rizík v rámci portfólia za účelom zníženia iných rizík a tým aj celkového rizika. Diverzifikáciu je možné uplatniť len pri nesystematických rizikách – riziká, ktoré ovplyvňujú iba jeden projekt, ostatné neovplyvňujú. V rámci diverzifikácie sa teda nesystematické riziká agregujú.

Diverzifikácia rozdeľuje spojené aktivity v rámci projektu na viacero činností bez ohraničenia ich pôsobnosti. Celkové riziko sa potom vypočíta ako súčet rizík týchto činností. Proces diverzifikácie je však prínosný len do určitého počtu činností, kedy sú náklady na diverzifikáciu príliš veľké. (14, s. 232)

3.) Alokácia znamená usporiadanie rizík s cieľom ich lepšej ovládateľnosti najmä rozdelením rizík medzi osoby zúčastnené na projekte. Alokácia však neznamená prenesenie ani rozdelenie rizík. Alokácia môže mať dve formy:

- centralizácia rizík, kedy jedna osoba zodpovedá za všetky riziká projektu
- decentralizácia rizík je uplatňovaná od konca 20. storočia a súvisí s vedomou správou rozhodovacích procesov. V decentralizácii rizík sú za riziká zodpovedné tie osoby, ktoré vedú konkrétne riziká najefektívnejšie riadiť. (14, s. 233)

Súčasťou stratégie Treat je aj podstratégia **Test**, ktorá má za úlohu prieskum aktuálneho stavu nebezpečia a alternatív jeho predchádzania. Výsledky sa využívajú v rámci ďalšieho rozhodovania a niekedy môžu rozhodovateľa nasmerovať k využitiu stratégie Terminate. (14, s. 235)

1.15.3 Transfer

Stratégia Transfer vyjadruje prenesenie rizika na tretiu osobu za určitú úplatu. Dá sa povedať, že ide o určitú zálohu procesu. Prenesenie rizika môže mať formu jednoduchých istôt, záložného práva, poistenia, ručenia alebo využitia kapitálových

trhov. Do stratégie Transfer patrí aj zdieľanie rizika najmä s obchodnými spoločníkmi alebo účastníkmi záväzkových vzťahov. (14, s. 236)

1.15.4 Terminate

Táto stratégia vyjadruje poslednú možnosť v rámci riadenia rizík. Stratégia Terminate odstraňuje riziko tým, že ukončí projekt zo strachu pred uskutočnením nebezpečí. Aj keď táto stratégia pôsobí jednoducho a bezrizikovo, prináša so sebou mnoho ďalších rizík závislých od fáze, v ktorej je projekt ukončený. Ak je projekt odmietnutý ešte pred jeho spustením, prináša to riziko z neúčasti na projekte vyznačujúce sa finančnou stratou alebo stratou dobrého mena spoločnosti. Ak je projekt ukončený počas priebehu, okrem finančných rizík je potrebné uvažovať aj o ďalších rizikách. (14, s. 237)

2 ANALYTICKÁ ČASŤ PRÁCE

2.1 Charakteristika podniku

2.1.1 História podniku

Myšlienka podniku Kellys bicycles vznikla v roku 1990. V tom čase si dvaja bratia Peter Divinec a Branislav Divinec začali privyrábať požičiavaním bicyklov v autokempingu na kúpalisku Sĺňava v Piešťanoch. Ich prvá sezóna bola veľmi úspešná, nakoľko počas nej zarobili 80 tisíc slovenských korún a po jej ukončení navyše všetky bicykle vplyvom zvýšeného dopytu predali. Tento úspech ich nakopol v túžbe podnikanie v oblasti bicyklov. Nakoľko v tom čase ceny určoval štát, bicykle nakupovali aj predávali za rovnakú cenu. Ich zdrojom ziskov však boli servisné úkony pred predajom bicykla, medzi ktoré patrilo napr. dofúkanie gúm. Zrušením zákona o maloobchodných cenách sa v roku 1991 naskytla šanca na založenie podniku. Vplyvom problémov so zavedením vyhovujúcej predajne sa rozhodli orientovať na veľkoobchod s bicyklami domácich výrobcov a tak vznikol podnik MAMA, spol. s.r.o., ktorý sídlil v Piešťanoch. Do povedomia sa dostali osobným predajom svojich bicyklov maloobchodníkom, čo ich o dva roky neskôr dostalo s tridsať tisíc predanými bicyklami ročne na prvé miesto medzi distribútormi bicyklov na Slovensku. Krízovým bol rok 1994, kedy sa podnik vplyvom preplnenia trhu zahraničnými bicyklami dostal do platobnej neschopnosti. Táto skutočnosť viedla k rozšíreniu počtu spoločníkov podniku. Zlom nastal na výstave bicyklov v Kolíne nad Rýnom, kde podnik uzavrel dohodu o spolupráci s Taiwanským výrobcom, ktorá spočívala vo výrobe dielov na Taiwane. Dovoz dielov a nie hotových bicyklov mal za následok ušetrenie 10% cla. Vplyvom tejto expanzie bol podnik nútený pomocou úveru postaviť montážnu halu s kanceláriami vo Veľkom Orvišti pri Piešťanoch. To bol začiatok výroby vlastnej značky bicyklov s označením MAMA. V roku 1996 podnik vstúpil najprv na český trh, postupne na trhy ďalších krajín. Po prvých úspechoch začal podnik rozširovať svoju výrobu o značky ALPINA, ADMIRAL, KELLYS a LINCOLN. Tu však narazil na nezvládnuteľné náklady na propagáciu pri takom množstve značiek a po vyhodnotení ziskovosti zostala v portfóliu iba značka Kellys, ktorá sa začala orientovať na strednú a vyššiu cenovú triedu bicyklov. Rok 2001 znamenal zmenu v radoch spoločníkov, kedy taiwanský dodávateľ prebral podiely spoločníkov, ktorí do podniku vstúpili v roku 1994. Svetová

hospodárska kríza v roku 2008 sa nevyhla ani tomuto podniku, čo viedlo k obnove produktovej rady ALPINA, ktorá sa orientuje na nižšiu cenovú triedu bicyklov. Rok 2010 priniesol zmenu názvu podniku na Kellys bicycles s.r.o. (18, s. 33)

2.1.2 Činnosť podniku

Obchodný register definuje primárne činnosti podniku ako obchod so spotrebným a priemyselným tovarom a montáž a výroba bicyklov a ich súčastí. Doplňkovými činnosťami sú sprostredkovateľská činnosť a servisné služby v oblasti spotrebného a priemyselného tovaru a ďalšie činnosti. (19)

Podnik sa vo výraznej miere orientuje na outsourcing. Svoje hlavné myšlienky a vývojové postupy podnik dopĺňa spoluprácou s poprednými podnikmi v mnohých oboroch. Za zmienku stojí spolupráca s podnikom vyrábajúcim komponenty do jedného z najmodernejších civilných lietadiel súčasnosti Boeing 787 Dreamliner, či svetovými značkami v oblasti cyklistiky Rockshock, Fox, Shimano a mnohé ďalšie. Pre podnik je primárny poľský trh. (18, s. 35)

Výpis z obchodného registra

Obchodné meno: Kellys bicycles s.r.o.
Sídlo: Slnčná cesta 374, 922 01 Veľké Orvište, Slovenská republika
Deň zápisu: 27.06.1991
Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným
Základné imanie: 6 000 000 EUR
Spoločníci: Chen Hong-Jen Vklad: 750 000 € Podiel: 12%
Wu Gwo-Ming Vklad: 750 000 € Podiel: 12%
Ing. Branislav Divinec Vklad: 2 250 000 € Podiel: 38%
Ing. Peter Divinec Vklad: 2 250 000 € Podiel: 38% (19)

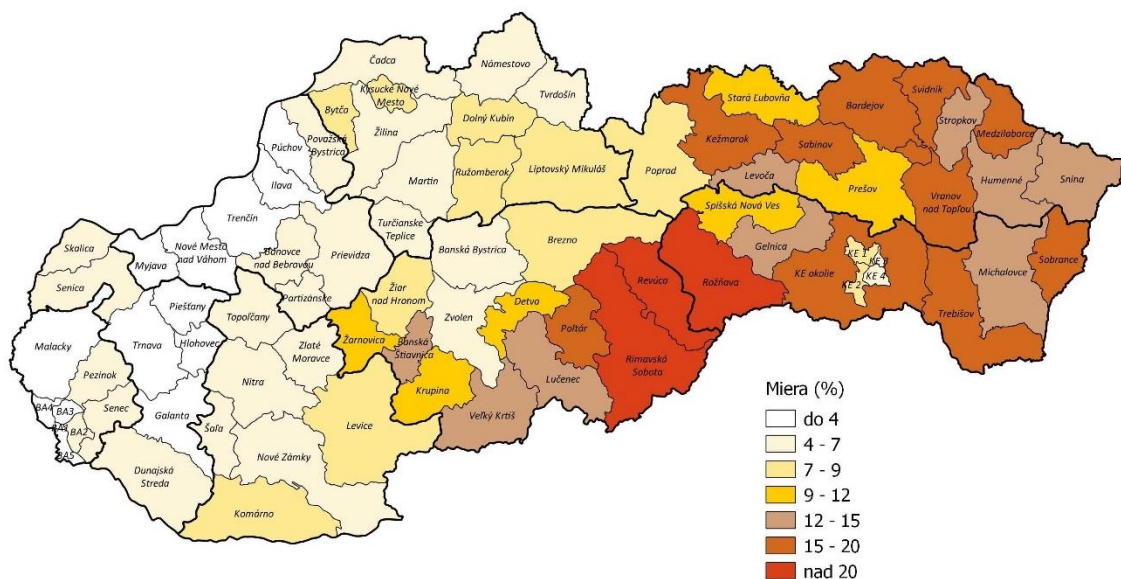
2.2 SLEPT analýza

Pre analýzu obecného okolia podniku som vybral analýzu SLEPT. Táto analýza rozoberá sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory, ktoré na podnik pôsobia.

2.2.1 Sociálne faktory

Slovenská republika má v súčasnej dobe 5,4 milióna obyvateľov, z toho je 51,2% žien a 48,8% mužov. Priemerný vek sa pohybuje na úrovni 40 rokov. Životná úroveň na Slovensku vyčíslená v HDP na 1 obyvateľa podľa kúpnej sily je 76%, čo zaraďuje Slovenskú republiku na 16. miesto spomedzi krajín Európskej únie. Nezamestnanosť v súčasnosti na Slovensku medziročne klesá a vo 4. štvrtroku 2016 dosiahla úroveň 9,1 %. Na obrázku 6 je dokumentovaná miera nezamestnanosti podľa okresov SR k 31.3.2017. (20)

Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.03.2017



Obr. 6: Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.03.2017 (21)

Sociálna situácia na Slovensku sa v súčasnosti lepšie. Vyrovnaný pomer žien a mužov znamená, že podnik by sa v rámci svojej produkcie nemal orientovať iba na jedno pohlavie. Priemerný vek predstavujúci 40 rokov je mierne nad hranicou zamerania

podniku, nie je to však problém nakoľko tento rozdiel je minimálny. Nezamestnanosť má klesajúcu tendenciu, čo znamená rastúcu kúpnu silu obyvateľstva a tým aj priestor na zvyšovanie produkcie podniku.

2.2.2 Legislatívne faktory

Slovenská republika sa riadi mnohými zákonmi. Všeobecne uznávaným zákonníkom je Listina základných práv a slobôd, ktorá je deklaráciou ľudských práv. Najvyššie postaveným právnym predpisom je Ústava Slovenskej republiky, ktorá prevzala väčšinu textu z Listiny základných práv a slobôd. Ústava bola prijatá 1. septembra 1992.

Čo sa týka podnikania a zákonov spojených s podnikmi sú n území SR najdôležitejšie:

- Zákon č 40/1964 Zb. Občiansky zákonník účinný od 1. apríla 1964 s poslednými úpravami účinnými od 1. januára 2016
- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník účinný od 1. januára 1992 s poslednými úpravami účinnými od 18. marca 2016
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce účinný od 1. apríla 2002 s poslednými úpravami účinnými od 1. marca 2015 (22)

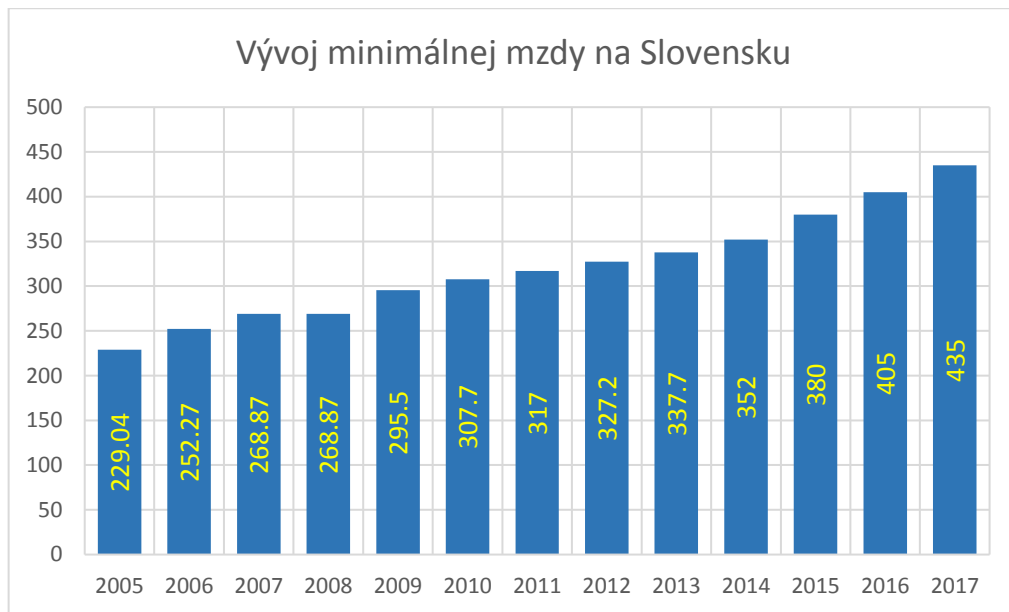
Okrem týchto zákonov sa Slovenská republika riadi aj zákonmi Európskej únie pod ktorú spadá od 1. mája 2004.

Dané legislatívne faktory výrazne neovplyvňujú podnik v jeho činnosti. Ide o bežnú úpravu podnikania a pracovno-právnych vzťahov, ktoré sú potrebné na fungovanie trhu a určenie práv a povinností pre všetkých zainteresovaných. V rámci predmetu činnosti podniku nie je vyžadovaná špeciálna zákonná úprava.

2.2.3 Ekonomické faktory

V Slovenskej republike je uplatňovaný dvojstupňový bankový systém. Na čele tohto systému stojí Národná banka Slovenska. Ročný HDP Slovenskej republiky dosahuje úroveň 80 mld. Eur, čo predstavuje približne 15 tis. Eur na obyvateľa. Sadzba dane z príjmov právnických osôb je od 1.1.2017 vo výške 21%. DPH na Slovensku je

rozdelená na základnú sadzbu, ktorá je 20% a zníženú sadzbu vo výške 10% vzťahujúca sa napr. na knihy a zdravotnícke pomôcky. Suma životného minima pre plnoletú fyzickú osobu je vypočítaná na 198,09 EUR. Mesačná minimálna mzda predstavuje 435 EUR a priemerná mesačná mzda sa pohybuje na úrovni 883 EUR. (20)



Graf 1: Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v rokoch 2005-2017 (20)

Ekonomika Slovenskej republiky nepatrí medzi najrozvinutejšie v rámci Európskej únie. V tomto smere podnik profituje z exportu do viac ako 30 krajín sveta a nie je tým pádom odkázaný len na slovenský trh. Trend slovenskej ekonomiky je však rastúci, čo predstavuje príležitosti na ďalší rozvoj podnikania na domácom trhu.

2.2.4 Politické faktory

Aktuálna politická situácia v Slovenskej republike sa stáva čím ďalej tým viac vyhrotenou. Ľudia strácajú dôveru v politikov vplyvom mnohých korupčných káz. 5. marca 2016 sa na Slovensku uskutočnili parlamentné voľby, ktorých víťazom sa stala strana SMER-SD najväčšmi spájaná s korupčnými kauzami so ziskom 28% hlasov. Spoločne so stranami SNS, Most-Híd a Sieť zostavila vládu, ktorá má 80 mandátov. Táto vláda je spájaná s mnohými prešľapmi a kauzami.

Nestabilita politickej scény a korupcia môžu negatívne ovplyvniť podnikanie v Slovenskej republike. Ide o rušivé elementy, ktoré obmedzujú prirodzenú súťaž a konkurencieschopnosť podnikov. Nepriaznivo môže táto situácia pôsobiť aj na samotnú podnikateľskú činnosť Kellys bicycles. Na druhej strane trh bicyklov nepodlieha korupčným vplyvom, preto je súťaž v tejto oblasti regulárna.

2.2.5 Technologické faktory

Súčasná doba prináša neustály rast technologickej úrovne spoločnosti. Vysoké tempo rastu je spojené s nekonečným napredovaním vedy. Tomuto celosvetovému trendu sa nebráni ani Slovenská republika, aj keď mnohé vynálezy preberá s oneskorením oproti najvyspelejším krajinám. V rámci IT technológií sa otvára nekonečne veľký priestor k rôznym aktivitám ku ktorým v neposlednom rade patrí marketing a online prezentácia podniku. Pre podnik znamená táto oblasť príležitosť v podobe aplikácie, ktorá je analyzovaným návrhom v tejto diplomovej práci. V rámci technologických faktorov podnik napreduje formou spolupráce so svojimi dodávateľmi, ktorými sú renomované značky v oblasti produkcie bicyklových dielov.

2.3 Porterova analýza

Pre analýzu odborového okolia podniku som sa rozhodol pre Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl. Táto analýza pozostáva zo stávajúcej konkurencie, rizika vstupu potenciálnych konkurentov, vyjednávacej sily dodávateľov, vyjednávacej sily odberateľov a hrozby vzniku substitučných produktov.

2.3.1 Stávajúca konkurencia v odvetví

V rámci slovenského trhu bicyklov vystupujú 4 najväčší konkurenti s celkovou produkciou 220 000 kusov bicyklov ročne.

Najproduktívnejším producentom bicyklov je podnik Kellys bicycles s ročnou produkciou 95 000 kusov bicyklov. Tento objem predstavuje 43% podiel na trhu výrobcov. Kellys bicycles vyváža 80% svojej produkcie do viac ako 30 krajín sveta. Podnik sa orientuje hlavne na vyššiu cenovú triedu bicyklov. Kvalita je pre neho

prvoradá aj napriek vyššej cene. V rámci marketingu pomáha svojim odberateľom s modernizáciou a vizualizáciou ich predajne, usporadúva rôzne podujatia pre koncových zákazníkov, je aktívny na sociálnych sieťach, v tlačенých magazínoch či časopisoch a má aj svoj jazdecký tím pod názvom Kellys factory team. (23)

Druhým najsilnejším výrobcom bicyklov na slovenskom trhu je podnik Belve s bicyklami značky CTM s ročnou produkciou 55 000 kusov bicyklov a 25% podielom na trhu. Tento podnik sa sústreďuje na trhy krajín V4 a Rakúsko. Značka CTM je orientovaná na strednú cenovú kategóriu, v ktorej je dominantná. Orientujú sa hlavne na extrémne cyklistické disciplíny. Podnik vyznáva filozofiu insourcingu a má svoje samostatné oddelenie na marketing, testovanie, či návrhy bicyklov. Značka CTM je v súčasnosti v rámci svojich možností najrýchlejšie rastúcou značkou na slovenskom trhu. (23)

Na treťom mieste sa nachádza spoločnosť Dema, ktorá ročne vyprodukuje 40 000 kusov bicyklov, čo je 18% podiel na trhu. Dema vyváža do zahraničia viac ako 50% svojej produkcie. Podnik sa zameriava aj na výrobu a kompletizáciu bicyklov pre ďalšie zahraničné značky. Dema starostlivo sleduje trendy a požiadavky zákazníkov a tomu citlivo prispôsobuje svoju produkciu. V rámci marketingu, rozvoja trhu a povedomia o bicykloch na Slovensku, spolupracuje na mnohých projektoch týkajúcich sa bezpečnosti a rozvoja mestskej cyklistiky. Okrem bicyklov podnik pôsobí aj na trhu automobilov, kočíkov a iných športových pomôcok. (23)

Najmenším producentom spomedzi týchto 4 je spoločnosť Kenzel, ktorá svojou produkciou 30 000 kusov bicyklov ročne zaberá na trhu 14%. Jeho obrovskou prednosťou a na slovenskom trhu výnimkou je vlastná výroba viacerých komponentov bicyklov. Tým môže citlivo reagovať na požiadavky zákazníkov. Marketingovou výhodou sú prepracované dizajny vznikajúce priamo v podniku. Značka Kenzel je zameraná na strednú triedu bicyklov. (23)

Tab. 2: Produkcia bicyklov na slovenskom trhu (23)

Značka	Produkcia bicyklov (ks)	Podiel na slovenskom trhu (%)
Kellys	95 000	43
CTM (Belve)	55 000	25
Dema	40 000	18
Kenzel	30 000	14
Spolu	220 000	100

2.3.2 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Čo sa týka legislatívy, tak vstupu nových firiem na trh bicyklov nebráni žiadna legislatívna podmienka. K založeniu konkurencieschopnej bicyklovej značky je však najväčším problémom potreba dostatočne veľkého kapitálu, ktorý sa pohybuje v závislosti od orientácie podniku na B2B alebo B2C trh, zamýšľaného objemu produkcie, či zamerania na domáci predaj alebo export. Najvplyvnejším rozhodnutím je voľba medzi nákupom hotových bicyklov, nákupom dielov a následnou montážou bicyklov alebo vlastná produkcia dielov a následne bicyklov.

K rozhodnutiu podnikania na trhu bicyklov je nevyhnutné odhodlanie a v neposlednom rade aj primerané očakávania a záľuba v cyklistike.

2.3.3 Vyjednávací sila dodávateľov

Na trhu bicyklov pôsobí veľké množstvo dodávateľov. Záleží od filozofie podniku, či je jeho prioritou cena alebo kvalita. Kellys bicycles pri svojej produkcii uprednostňuje kvalitu pred cenou. Za týmto účelom spolupracuje s renomovanými značkami na trhu. Nakoľko ide o celosvetové značky s obrovskými celosvetovými predajmi, je ich vyjednávací sila veľká. Túto vyjednávaciu silu ale mierne eliminuje počet kvalitných značiek dodávateľov pôsobiacich na trhu. Pre podnik je teda jednoduchšie uberať sa cestou diverzifikácie a nespoliehať sa na jediného dodávateľa.

V prípade, že sa podnik rozhodne uberať cestou nižšej ceny na úkor kvality, je vyjednávací sila dodávateľov veľmi malá, nakoľko existuje obrovské množstvo dodávateľov komponentov s podobnými parametrami predaja.

2.3.4 Vyjednávací sila odberateľov

V súčasnosti je trh bicyklov na vzostupe. Súvisí to s trendom aktívneho trávenia voľného času. Preto sa na trhu bicyklov objavuje veľké množstvo koncových zákazníkov. Tým rastie ich vyjednávací sila. Tá je znásobená tým, že na slovenskom trhu existujú štyria pomerne vyrovnaný výrobcovia bicyklov, ktorý si navzájom konkurujú.

Keďže sa podnik Kellys bicycles orientuje prevažne na veľkoobchod, jeho priamymi zákazníkmi sú maloobchodný predajcovia. Za dobu svojej existencie má vybudované dobré meno a z tohto dôvodu aj veľké množstvo zákazníkov. Vplyvom filozofie podniku je však vyjednávací sila odberateľov v súčasnosti malá, pretože podnik má dané jasné podmienky na spoluprácu, medzi ktoré okrem iných patrí aj výrazný dizajn predajne zákazníka a akceptovateľná výstavná plocha. Mnoho odberateľov tieto podmienky nespĺňa, preto podnik za účelom skvalitnenia predajnej siete pracuje na redukcí predajcov značky Kellys.

2.3.5 Hrozba vzniku substitučných produktov

Ponuka substitučných produktov k značke Kellys je takmer neobmedzená. Vyplýva to nielen z existencie slovenských značiek bicyklov, ale najmä z rýchlo rozvíjajúceho sa internetového obchodu, pomocou ktorého má zákazník k dispozícii veľké množstvo celosvetových značiek. Často výrobcovia bicyklov ponúkajú kolobežky, odrážadlá, elektro bicykle a mnohé iné.

Čiastočne je možné medzi substitučné produkty zaradiť napríklad aj motorky či autá, ku ktorým je však potrebné vodičské oprávnenie, ktoré si mnohý ľudia nemôžu dovoliť z vekových, zdravotných alebo iných obmedzení.

2.4 Finančná situácia podniku

Finančná situácia podniku slúži na analýzu vnútorného stavu Kellys bicycles v aktuálnom období. Podnik v posledných rokoch zaznamenal výrazné medziročné výkyvy finančných ukazovateľov. Na zobrazenie finančnej situácie podniku vychádzam z verejne dostupných povinných finančných výkazov a to rozvahy a výkazu zisku

a strát. Pre vytvorenie obrazu o finančnej situácii podniku a jeho zmenách uvádzam roky 2015 a 2016. Hospodársky rok podniku Kellys bicycles začína 1.9. a končí 31.8. Nakoľko Kellys bicycles je slovenský podnik, všetky čiastky sú uvádzané v eurách. Kapitulu finančnej situácie uvádzam s cieľom dokumentácie sily podniku, veľkosti a finančného stavu s ohľadom na jeho kapitálové možnosti týkajúce sa rozvoja konkurencieschopnosti podniku.

2.4.1 Súvaha

V tabuľke 3 sú vyčíslené hlavné kategórie súvahy a to v rámci aktív stále, obežné aktíva a časové rozlíšenie aktív a v rámci pasív vlastný kapitál, cudzie zdroje a časové rozlíšenie pasív. Celá súvaha podniku Kellys bicycles je súčasťou prílohy tejto diplomovej práce.

Tab. 3: Súvaha podniku Kellys bicycles (24)

(v eurách)	2016	2015
Stále aktíva	2 472 150	4 119 424
Obežné aktíva	17 069 551	16 919 252
Časové rozlíšenie aktív	72 999	21 864
Aktíva celkom	19 614 700	21 060 540
Vlastný kapitál	4 959 520	9 492 987
Cudzie zdroje	14 640 490	11 562 310
Časové rozlíšenie pasív	14 690	5 243
Pasíva celkom	19 614 700	21 060 540

Aktíva

Prvú časť súvahy tvoria aktíva. Aktíva firmy sa pohybujú na úrovni 19,6 mil. EUR. Táto výška aktív radí firmu medzi stredné až väčšie podniky. Suma aktív sa ale oproti roku 2015 znížila o 6,9%. Firma teda znižuje svoju hodnotu.

Stále aktíva

Dlhodobý majetok je 2,5 mil. EUR. Oproti minulému roku sa znížil približne o 1,65 mil. EUR, teda o 40%, čo súvisí hlavne s predajom stavieb. Dlhodobý majetok predstavuje len 12,6% celkových aktív a to znamená, že firma je kapitálovo ľahká.

Dlhodobý hmotný majetok zaznamenal medziročný pokles o 1,7 mil. EUR, teda 43,9%, spôsobený predajom stavieb v hodnote 1,9 mil. EUR. Tento pokles výrazne ovplyvnil celkovú hodnotu aktív. Podnik naopak vôbec nezmenil hodnotu vlastnených pozemkov. Z výšky poskytnutých preddavkov na dlhodobý hmotný majetok v oboch obdobiach vyplýva, že firma priebežne modernizuje svoj hmotný majetok. Dlhodobý hmotný majetok aj po poklese tvorí 88,5% dlhodobého majetku. Z toho vyplýva, že firma k svojej produkcii využíva prevažne vlastné stavby, ktoré stoja na vlastných pozemkoch.

Obežné aktíva

Obežné aktíva sú na úrovni 17,1 mil. EUR a ich hodnota medziročne narástla len nepatrne. Z toho vyplýva, že firma medziročne udržiava približne rovnakú mieru produkcie a zásobovania. Obežné aktíva tvoria 87% z celkových aktív.

Zásoby majú hodnotu 12,7 mil. EUR, čo predstavuje 74,5% obežných aktív. Zo zásob 33,6% tvorí materiál, z čoho vyplýva, že firma disponuje dostatočným množstvom likvidity. Negatívom vysokého množstva zásob sú zvýšené náklady na skladovanie. Firma nedisponuje žiadnymi polotovarmi, čo vyplýva z toho, že firma bicykle iba montuje a nevyrába jednotlivé diely.

Peňažné prostriedky zaznamenali v roku 2016 pokles o 28% na hodnotu 1,5 mil. EUR. Peňažné prostriedky sú tvorené z 1,6% peňažnými prostriedkami v pokladni a z 98,4% peňažnými prostriedkami na účtoch. Tento pomer dokladuje to, že firma uskutočňuje väčšinu platieb cez bankové účty.

Pasíva

Druhú časť súvahy tvoria pasíva. Pasíva sú tak ako aktíva vo výške 19,6 mil. EUR. Cudzie zdroje tvoria 74,6% všetkých pasív. V tomto smere je podnik silne prekapitalizovaný cudzími zdrojmi, tým pádom je jeho zadlženosť veľmi vysoká. Negatívny je aj medziročný nárast zadlženosti o 26,6%.

Vlastný kapitál

Vlastný kapitál medziročne klesol o 47,8% na hodnotu 5 mil. EUR. Tento pokles je spôsobený hlavne veľmi vysokou stratou za účtovné obdobie vo výške 1,8 mil. EUR.

V roku 2015 mal výsledok hospodárenia minulých rokov hodnotu 2,5 mil. EUR a tvoril 25,9% vlastného kapitálu. V roku 2016 muselo vo firme prísť k nečakaným udalostiam, ktoré viedli firmu k rozdeleniu tejto položky. Spoločne s vysokou stratou za účtovné obdobie 2016 môže mať táto udalosť fatálne následky na ďalší vývoj firmy.

Cudzie zdroje

Cudzie zdroje zaznamenali medziročný nárast o takmer 3,1 mil. EUR. Táto situácia v tomto prípade značí, že ide o nepopísanou udalosť vo vnútri firmy, pretože záväzky voči spoločníkom vzrástli až 65 násobne.

Položka dlhodobých záväzkov ukazuje, že firma si zobrala úver vo výške 1 mil. EUR. Záväzky úverovým inštitúciám tvoria až 95% všetkých dlhodobých záväzkov.

Krátkodobé záväzky majú hodnotu takmer 5,5 mil. EUR., čo predstavuje 38,6% celkových záväzkov. Krátkodobé záväzky vykazujú medziročný nárast až o 80,7%. Hodnota krátkodobých záväzkov predstavuje viac ako 2 násobok krátkodobých pohľadávok a to svedčí o tom, že firma má nízku bežnú likviditu. Za rast krátkodobých záväzkov môže hlavne položka, záväzky voči spoločníkom, ktorá zaznamenala takmer 65 násobný nárast na 2,7 mil. EUR.

2.4.2 Výkaz zisku a strát

V tabuľke 4 sú vyčíslené pomocou výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia hlavné kategórie výkazu zisku a strát podniku a to hospodárska a finančná činnosť. Na záver je určený výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. Celý výkaz zisku a strát podniku Kellys bicycles je súčasťou prílohy tejto diplomovej práce.

Tab. 4: Výkaz zisku a strát podniku Kellys bicycles (24)

(v eurách)	2014	2013
Výnosy z hospodárskej činnosti	43 245 040	42 023 026
Náklady na hospodársku činnosť	45 062 850	41 044 363
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	- 1 817 810	978 663
Výnosy z finančnej činnosti	735 061	1 492 795
Náklady na finančnú činnosť	1 170 972	2 081 407
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 435 911	- 588 612
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	- 2 253 721	390 051
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	- 1 799 007	297 418

Čistý obrat spoločnosti predstavuje 26,9 mil. EUR, čo je o 1,7 mil. EUR viac ako v minulom hospodárskom roku.

Hospodárska činnosť

Väčšinový podiel na výnosoch z hospodárskej činnosti majú tržby z predaja výrobkov a to 43,1 mil. EUR z celkových 43,2 mil. EUR, čo predstavuje nárast oproti predchádzajúcemu roku o 1,2 mil. EUR. Vo vlastných predajniach z vyššie uvedenej sumy tržby predstavujú 16,1 mil. EUR.

Celkové náklady na hospodársku činnosť predstavujú 45,1 mil. EUR. Odpisy tvoria v tomto roku 2 mil. EUR, oproti predchádzajúcemu roku to znamená nárast o 782,6% čo je spôsobené predajom stavieb.

Na základe hospodárskej činnosti sa spoločnosť tento rok dostala do straty 1,8 mil. EUR, pričom predchádzajúci rok bola spoločnosť plusová a to konkrétne sumou 1 mil. EUR.

Finančná činnosť

Výnosy z finančnej činnosti klesli oproti predchádzajúcemu roku na 735 tis. EUR, čo je o 50,8%. Položkou, ktorá má väčšinový podiel na celkovej sume výnosov, sú kurzové zisky, ktoré tvoria 734 tis. EUR. To je o 756 tis. EUR menej ako v predchádzajúcom období. Táto zmena môže byť zapríčinená predovšetkým vývojom kurzov.

Celkové náklady na finančnú činnosť sú 1,2 mil. EUR a to je o 910 tis. EUR menej ako v predchádzajúcom roku. Najväčšou položkou sú tu nákladové úroky a to 298 tis. EUR a kurzové straty 791 tis. EUR, ktoré sa oproti predchádzajúcemu roku znížili viac ako o polovicu.

Spoločnosť dokázala znížiť výsledok hospodárenia z finančnej činnosti oproti predchádzajúcemu obdobiu o 153 tis. EUR, ale stále zostáva záporný. Straty vznikajú vďaka nákladovým úrokom, teda čerpaním úverov či nepriaznivým kurzom obchodovateľnej meny.

Daň z príjmov a výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení

Pretože výsledok hospodárenia za účtovné obdobie je v záporných číslach preto i daň z príjmu je záporná. Výsledok hospodárenia po zdanení je -1,8 mil. EUR.

2.5 Predstavenie analyzovaného projektu

2.5.1 Obsahový a časový harmonogram projektu

Obsahový harmonogram projektu

- 1.) **Rozhodnutie o vzniku aplikácie** – na začiatku celého procesu je uvedenie si potreby vytvorenia aplikácie ako reakcia na rozvoj informačných technológií využívaných v marketingu s ohľadom na veľkosť podniku a jeho cieľových zákazníkov. V tejto časti musí podnik analyzovať cieľovú skupinu, zistiť jej zloženie a preferencie formou dotazníku alebo prieskumu.
- 2.) **Výber obsahu aplikácie** – po rozhodnutí, že aplikácia vznikne je nevyhnutné určiť samotnú podstatu aplikácie. Podnik musí definovať požiadavky na aplikáciu a vytvoriť si predstavu, aké bude mať aplikácia možnosti. Podstata tejto aplikácie je popísaná v kapitole 2.5.2.
- 3.) **Analýza potenciálnych dodávateľov a výber konečného dodávateľa aplikácie** – po internej definícii požiadaviek na aplikáciu je nutné uskutočniť analýzu možných dodávateľov aplikácie. Tá pozostáva z prieskumu trhu a následného výberu konkrétneho externého podniku, ktorý danú aplikáciu vytvorí a následne bude prevádzkovať. Po výbere konkrétneho podniku nasleduje jeho oslovenie a komunikácia požiadaviek na aplikáciu.
- 4.) **Vytvorenie časového a finančného plánu** – tento bod je nevyhnutný pre nastavenie akýchsi pravidiel v rámci celého projektu. Časový a finančný plán musí byť dôkladne komunikovaný s dodávateľským podnikom aplikácie aby bol splniteľný a aby zároveň nevznikali nedorozumenia.
- 5.) **Vytvorenie návrhu aplikácie** – nevyhnutným krokom pri tvorbe aplikácie je jej vzhľad, ktorý musí bezpodmienečne spĺňať dve zásadné podmienky a tými sú prehľadnosť a atraktivita. Základom je poznanie cieľovej skupiny a jej požiadaviek. Cieľovou skupinou Kellys bicycles sú prevažne mladí ľudia, ktorý ocenia skôr atraktívny vzhľad aplikácie aj pri mierne zložitejšom

ovládání. Aplikácia musí byť pestrá a dynamická. Zároveň musí obsahovať všetky potrebné aj detailné informácie na jednom mieste a vytvárať priestor pre prácu s týmito informáciami. Návrh bude vznikáť spoluprácou Kellys bicycles a dodávateľa aplikácie.

- 6.) **Výroba aplikácie** – na výrobe aplikácie sa podieľa externý podnik, ktorému sú zadané všetky požadované funkcie aplikácie aj jej výsledný vzhľad. Pri vzniku aplikácie je podnik neustále informovaný o aktuálnom stave s možnosťou doplnenia ďalších informácií.
- 7.) **Testovanie aplikácie** – po vytvorení aplikácie je nevyhnutné otestovať funkčnosť jednotlivých možností, jej stabilitu a úroveň ochrany.
- 8.) **Umiestnenie aplikácie do obchodov** – po úspešnom testovaní aplikácie nasleduje ostré spustenie jej prevádzky a jej distribúcia medzi zákazníkmi prostredníctvom obchodov pre Apple a Android platformy. Aplikácia je v týchto obchodoch dostupná zadarmo.
- 9.) **Správa aplikácie** – správa aplikácie má dve časti. Prvou časťou, ktorú má na starosti oddelenie marketingu je aktualizovanie informácií a noviniek, správa produktov, vytváranie zliav a súťaží a komunikácia so zákazníkmi. Druhou časťou je bezproblémový chod aplikácie z pohľadu bezpečnosti, vyťaženia a celkového správneho fungovania, čo má na starosti externý podnik, ktorý stojí za vytvorením tejto aplikácie.

Časový harmonogram projektu

Celková doba trvania realizácie uvedeného projektu je 167 dní. V rámci časového harmonogramu ide iba o pracovné dni, celková doba realizácie sa teda odvíja od obdobia, v ktorom sa bude daný projekt vytvárať. V rámci časového harmonogramu nemožno podceňovať žiadny bod, nakoľko každá časť vyžaduje dôslednosť a postupnosť s cieľom minimalizácie nákladov a maximalizácie efektivity tohto projektu. Doba trvania jednotlivých častí je uvedená v tabuľke 5.

Tab. 5: Časový harmonogram projektu (vlastné spracovanie)

Poradové číslo	Činnosť	Doba trvania (dni)
1	Rozhodnutie o vzniku aplikácie	25
2	Výber obsahu aplikácie	10
3	Analýza potenciálnych dodávateľov a výber konečného dodávateľa aplikácie	15
4	Vytvorenie časového a finančného plánu	5
5	Vytvorenie návrhu aplikácie	25
6	Výroba aplikácie	75
7	Testovanie aplikácie	10
8	Umiestnenie aplikácie do obchodov	2
9	Správa aplikácie	Po celú dobu existencie aplikácie
Celkom		167

2.5.2 Charakteristika projektu

K rizikovej analýze využívam návrh mobilnej aplikácie pre podnik Kellys bicycles prezentovaný v mojej bakalárskej práci. Mobilná aplikácia je určená zákazníkom ako na B2B, tak aj na B2C trhu.

Pri vstupe do aplikácie je odporúčaná, nie však nutná registrácia. Registrácia je možná viacerými spôsobmi, a to: vytvorením nového konta priamo v aplikácii, alebo prepojením s už existujúcimi kontami v rámci Google, Facebook alebo Twitter. Registrácia umožní užívateľom prístup k predchádzajúcemu vyhľadávaniu, histórií ich objednávok, vytvoreným účtovným dokladom, medzi ktoré patria faktúry či pokladničné bloky alebo dokumenty patriace k zakúpenému bicyklu.

V hornej časti aplikácie je možnosť pomocou rozbaľovacej ponuky preklikávať medzi jednotlivými kartami: novinky, ponuka produktov podniku, nákupný košík, kontakt, osobný profil zákazníka. Po úvodnej stránke s možnosťou prihlásenia sa do

aplikácie sa ako domovská karta otvoria novinky späť s podnikom a značkou Kellys bicycles.

Dôležitým jadrom aplikácie je druhá karta, ktorá obsahuje podrobné informácie o jednotlivých bicykloch, prehľadne zoradených v príslušných kategóriách. V tejto karte po otvorení požadovaného bicykla alebo cyklistického doplnku má zákazník možnosť vložiť si tento tovar do nákupného košíka. Súčasťou aplikácie je aj možnosť užívateľského hodnotenia jednotlivých bicyklov. Zobrazenie hodnotenia je však prístupné iba registrovaným užívateľom a možnosť ohodnotiť bicykel je povolená len po zakúpení konkrétneho modelu, kedy je zákazníkovi zaslaný mail s prístupovým odkazom k hodnoteniu.

Tretia karta pôsobí ako nákupný košík. V ňom sa užívateľovi ukladá tovar vybraný k zakúpeniu. Po ukončení výberu sa zákazník presunie do tejto časti a dokončí nákup zvolením distribučnej metódy a to buď pomocou kuriéra alebo osobným prebratím tovaru. Po výbere distribučnej cesty má zákazník pri osobnom prebratí tovaru na výber zaplatiť objednávku okamžitou platbou kartou, prevodom alebo na predajni, pri doručení tovaru kuriérom má navyše možnosť platby na dobierku.

Pre uľahčenie riešenia problémov, či komunikácie pri dotazoch, má aplikácia možnosť priameho kontaktu na pracovníka podniku, čo zabezpečuje štvrtá karta aplikácie. Ak je zákazník registrovaný, má kontaktný formulár vopred vyplnený jeho profilovými údajmi. Ak chce pracovníka kontaktovať neregistrovaný zákazník, musí vyplniť svoje kontaktné údaje. V tejto karte je aj interaktívna mapa so sídlom podniku a jeho kamennými predajňami a otváracou dobou.

Posledná karta aplikácie zhromažďuje informácie o zákazníkovi. Ten má možnosť vyplniť svoje kontaktné údaje pre uľahčenie nákupu a kontaktu, nájde tu svoje predchádzajúce nákupy a hodnotenia zakúpených bicyklov.

Nakoľko ide o nástroj komunikačného mixu podniku v rámci marketingu, mala by byť táto aplikácia dostupná zadarmo pre najvyužívanejšie operačné systémy iOS

a Android. Aplikácia bude pre zatraktívnenie používania obsahovať rôzne akciové kódy a príležitostné súťaže o vecné alebo finančné odmeny. V rámci uvedenia aplikácie a prílevu zákazníkov by v prvých dvoch mesiacoch fungovania poskytovala 10% zľavu na celú objednávku.

2.5.3 Finančný plán projektu

Finančný plán tohto projektu je výsledkom rozhovoru so zamestnancom IT podniku a je iba orientačná, nakoľko toto nie je cieľom mojej diplomovej práce a cenová ponuka zahŕňa ďalšie náležitosti. Odhadovaná cena zahŕňajúca spoluprácu na vytvorení návrhu aplikácie, samotnej výrobe aplikácie a následné testovanie je stanovená na 15 000 EUR. Ďalšie náklady nevyhnutné k prevádzkovaniu vytvorenej aplikácie sú odhadované na 200 EUR. Ostatné činnosti spojené s uvedeným projektom sú v internej réžii podniku a nevyžadujú externé náklady.

2.6 Analýza rizík projektu metódou FMEA

2.6.1 Riziká projektu

V tejto časti pridelím jednotlivým častiam harmonogramu projektu ich riziká.

1.) Rozhodnutie o vzniku aplikácie

- nezáujem o aplikáciu – zlé odhadnutie požiadaviek trhu

2.) Výber obsahu aplikácie

- chybná analýza cieľovej skupiny

3.) Analýza potenciálnych dodávateľov a výber konečného dodávateľa aplikácie

- nedostatočný prieskum trhu dodávateľov

- výber nesprávneho dodávateľa

4.) Vytvorenie časového a finančného plánu

- zlé zostavenie časového plánu
- zlé zostavenie finančného plánu
- nesplnenie časového plánu
- nesplnenie finančného plánu

5.) Vytvorenie návrhu aplikácie

- zlá formulácia požiadaviek
- zlé nastavenie funkcií aplikácie – aplikácie nebude zahrňovať všetko potrebné
- zlé nastavenie vzhľadu aplikácie

6.) Výroba aplikácie

- zlé vyhotovenie aplikácie
- nevytvorenie aplikácie dodávateľom

7.) Testovanie aplikácie

- nedostatočné otestovanie aplikácie

8.) Umiestnenie aplikácie do obchodov

- problémy so stiahnutím aplikácie
- problémy pri distribúcií aplikácie do obchodov

9.) Správa aplikácie

- a) vstup do aplikácie**
 - problémy s registráciou
 - chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka
- b) rozbaľovacia ponuka**
 - nefunkčnosť preklikávania medzi kartami
- c) podrobné informácie o jednotlivých bicykloch**
 - chybné informácie o jednotlivých bicykloch
 - zlé zoradenie bicyklov do kategórií
 - chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov

- d) nákupný košík**
 - nefunkčnosť nákupného košíka
 - neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere
 - zlé výpočty sumy v nákupnom košíku
 - problémy pri uplatnení zľavových kódov
- e) kontakt**
 - nefunkčnosť kontaktného formulára
- f) informácie o zákazníkovi**
 - zlé vedenie histórie objednávok a dokladov
 - chybné informácie o zákazníkovi
- g) celková funkčnosť aplikácie**
 - celková nefunkčnosť aplikácie
 - napadnutie aplikácie vírusom
 - chyba pri platbe objednávky
 - chyba pri prevode peňazí

2.6.2 Príčiny jednotlivých rizík

Každé riziko vzniká v dôsledku určitej príčiny. Príčiny jednotlivých rizík vymenovaných v predchádzajúcej kapitole sú popísané v tabuľke 6. Najčastejšími príčinami rizík v tomto projekte sú systémové chyby serverov a zlyhania ľudského faktora, najmä nedbanlivosť a nepozornosť.

Tab. 6: Príčiny jednotlivých rizík (vlastné spracovanie)

Činnosti	Riziká	Príčiny
1.)	Nezáujem o aplikáciu	Zlé odhadnutie požiadaviek trhu
2.)	Chybná analýza cieľovej skupiny	Nedostatok skúseností s analýzou trhu, nepozornosť, zlá vzorka, obmedzený čas
3.)	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	Obmedzený čas, nedbanlivosť
	Výber nesprávneho dodávateľa	Chybná analýza dodávateľov

Činnosti	Riziká	Príčiny
4.)	Zlé zostavenie časového plánu	Nedbanlivosť, podcenenie schopností, precenenie schopností
	Zlé zostavenie finančného plánu	Nedbanlivosť, nepozornosť
	Nesplnenie časového plánu	Lajdáckosť, podceňovanie jednotlivých úloh, neočakávané udalosti
	Nesplnenie finančného plánu	Neočakávané udalosti/náklady
5.)	Zlá formulácia požiadaviek	Chyby v komunikácií, nedostatočná komunikácia
	Zlé nastavenie funkcií aplikácie	Nedbanlivosť, chyby v komunikácií
	Zlé nastavenie vzhľadu aplikácie	Chybná analýza, chyby v komunikácií
6.)	Zlé zhotovenie aplikácie	Nedbanlivosť, chyby v komunikácií
	Nevytvorenie aplikácie dodávateľom	Neočakávané udalosti, podvodný dodávateľ
7.)	Nedostatočné otestovanie aplikácie	Nedostatok času, nedbanlivosť
8.)	Problémy so stiahnutím aplikácie	Chyby serverov
	Problémy pri distribúcií aplikácie do obchodov	Chyby serverov, nedostatočná komunikácia
9.) a)	Problémy s registráciou	Chyby serverov, nedbanlivosť
	Chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka	Zlé zadanie údajov, chyby serverov
9.) b)	Nefunkčnosť preklikávania medzi kartami	Chyby serverov, nedbanlivosť
9.) c)	Chybné informácie o jednotlivých bicykloch	Nepozornosť, časté zmeny špecifikácie
	Zlé zoradenie bicyklov do kategórií	Nepozornosť, nedbanlivosť
	Chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov	Chyby serverov

Činnosti	Riziká	Príčiny
9.) d)	Nefunkčnosť nákupného košíka	Chyby serverov, nedbanlivosť
	Neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere	Chyby serverov, nedbanlivosť
	Zlé výpočty sumy v nákupnom košíku	Chyba algoritmu, nepozornosť
	Problémy pri uplatnení zľavových kódov	Chyby serverov, zmena platnosti zľavy
9.) e)	Nefunkčnosť kontaktného formulára	Chyby serverov, nedbanlivosť
9.) f)	Zlé vedenie histórie objednávok a dokladov	Chyby serverov, nepozornosť
	Chybné informácie o zákazníkovi	Chyby serverov, podvodné konanie
9.) g)	Celková nefunkčnosť aplikácie	Chyby serverov, nedbanlivosť
	Napadnutie aplikácie vírusom	Chyby serverov, podvodné konanie
	Chyba pri platbe objednávky	Chyby serverov, nedbanlivosť
	Chyba pri prevode peňazí	Chyby serverov, nedbanlivosť

2.6.3 Následky jednotlivých rizík

Vznik jednotlivých rizík so sebou prináša určité následky. Tieto následky sú popísané v tabuľke 7. Najčastejšie sa následky spájajú so zvýšením nákladov, nezaujmom o aplikáciu, či stratou zákazníkov.

Tab. 7: Následky jednotlivých rizík (vlastné spracovanie)

Činnosti	Riziká	Následky
1.)	Nezáujem o aplikáciu	Finančná strata, nerozšírenie cieľovej skupiny
2.)	Chybná analýza cieľovej skupiny	Vytvorenie nedostatočnej aplikácie
3.)	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	Problémy s výberom dodávateľa
	Výber nesprávneho dodávateľa	Vytvorenie nedostatočnej aplikácie, nevytvorenie aplikácie, vyššie náklady

Činnosti	Riziká	Následky
4.)	Zlé zostavenie časového plánu	Oneskorenie, zmätok
	Zlé zostavenie finančného plánu	Zvýšenie nákladov
	Nesplnenie časového plánu	Zvýšenie nákladov
	Nesplnenie finančného plánu	Narušenie finančných tokov
5.)	Zlá formulácia požiadaviek	Vytvorenie nedostatočnej aplikácie, zvýšenie nákladov
	Zlé nastavenie funkcií aplikácie	Nezáujem o aplikáciu, chyby pri prevádzke aplikácie
	Zlé nastavenie vzhľadu aplikácie	Nezáujem o aplikáciu
6.)	Zlé zhotovenie aplikácie	Nezáujem o aplikáciu, zvýšenie nákladov
	Nevytvorenie aplikácie dodávateľom	Finančná strata
7.)	Nedostatočné otestovanie aplikácie	Zlá funkčnosť aplikácie, zvýšenie nákladov
8.)	Problémy so stiahnutím aplikácie	Nezáujem o aplikáciu, finančná strata
	Problémy pri distribúcií aplikácie do obchodov	Zvýšenie nákladov, nemožnosť využívania aplikácie
9.) a)	Problémy s registráciou	Strata zákazníkov, zvýšenie nákladov
	Chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka	Strata zákazníkov, strata údajov
9.) b)	Nefunkčnosť preklikávania medzi kartami	Strata zákazníkov
9.) c)	Chybné informácie o jednotlivých bicykloch	Problémy pri spracovaní objednávky, nedorozumenia
	Zlé zoradenie bicyklov do kategórií	Problémy pri spracovaní objednávky, nedorozumenia
	Chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov	Nemožnosť hodnotenia bicyklov

Činnosti	Riziká	Následky
9.) d)	Nefunkčnosť nákupného košíka	Nemožnosť objednania tovaru, strata zákazníkov
	Neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere	Nemožnosť objednania tovaru, strata zákazníkov
	Zlé výpočty sumy v nákupnom košíku	Nedorozumenia, doplnková práca
	Problémy pri uplatnení zľavových kódov	Strata zákazníkov, zmätok
9.) e)	Nefunkčnosť kontaktného formulára	Strata zákazníkov, preťaženie iných kontaktných kanálov
9.) f)	Zlé vedenie histórie objednávok a dokladov	Zmätok, nedorozumenia
	Chybné informácie o zákazníkovi	Strata zákazníkov, zmätok
9.) g)	Celková nefunkčnosť aplikácie	Finančná strata
	Napadnutie aplikácie vírusom	Zvýšenie nákladov
	Chyba pri platbe objednávky	Strata zákazníkov
	Chyba pri prevode peňazí	Strata zákazníkov, zvýšenie nákladov

2.6.4 RPN index

Jednotlivé riziká majú v tabuľke 10 vypočítaný RPN index významu nebezpečia. Tento index je vypočítaný na základe vzorca:

$$RPN = Sv * Lk * Dt$$

Sv – severity - význam nebezpečia

Lk – likelihood - pravdepodobná možnosť nebezpečia

Dt – detection - zistiteľnosť poruchy alebo nebezpečia (13, s. 159)

K hodnoteniu jednotlivých častí RPN indexu som zvolil stupnicu od 1 do 5. Slovné vyjadrenie stupnice významu, pravdepodobnej možnosti a zistiteľnosti jednotlivých rizík dokumentuje tabuľka 8. V tabuľke 9 je uvedené slovné vyjadrenie jednotlivých kategórií RPN indexu

Tab. 8: Slovné vyjadrenie stupnice hodnotenia (vlastné spracovanie)

Hodnota	Význam	Pravdepodobná možnosť	Zistiteľnosť
1	Zanedbateľný	Veľmi nízka	Veľmi ľahká
2	Malý	Nízka	Ľahká
3	Stredný	Stredná	Stredná
4	Veľký	Vysoká	Ťažká
5	Kritický	Veľmi vysoká	Takmer nemožná

Tab. 9: Slovné vyjadrenie RPN (vlastné spracovanie)

Riziko	RPN
Bežné	1-20
Závažné	21-47
Kritické	48-125

Tab. 10: RPN index rizík (vlastné spracovanie)

Činnosti	Riziká	Sv	Lk	Dt	RPN
1.)	Nezáujem o aplikáciu	5	3	4	60
2.)	Chybná analýza cieľovej skupiny	4	2	4	32
3.)	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	3	3	4	36
	Výber nesprávneho dodávateľa	4	3	4	48
4.)	Zlé zostavenie časového plánu	4	2	3	24
	Zlé zostavenie finančného plánu	4	1	3	12
	Nesplnenie časového plánu	4	3	3	36
	Nesplnenie finančného plánu	4	2	3	24
5.)	Zlá formulácia požiadaviek	4	2	3	24
	Zlé nastavenie funkcií aplikácie	5	1	3	15
	Zlé nastavenie vzhľadu aplikácie	2	2	3	12
6.)	Zlé zhotovenie aplikácie	4	2	3	24
	Nevytvorenie aplikácie dodávateľom	5	1	5	25
7.)	Nedostatočné otestovanie aplikácie	4	3	4	48
8.)	Problémy so stiahnutím aplikácie	4	2	3	24
	Problémy pri distribúcií aplikácie do obchodov	5	2	1	10

Činnosti	Riziká	Sv	Lk	Dt	RPN
9.) a)	Problémy s registráciou	2	2	4	16
	Chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka	3	2	4	24
9.) b)	Nefunkčnosť preklikávania medzi kartami	5	1	4	20
9.) c)	Chybné informácie o jednotlivých bicykloch	4	2	2	16
	Zlé zoradenie bicyklov do kategórií	3	2	1	6
	Chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov	1	2	3	6
9.) d)	Nefunkčnosť nákupného košíka	4	2	4	32
	Neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere	3	2	3	18
	Zlé výpočty sumy v nákupnom košíku	5	1	3	15
	Problémy pri uplatnení zľavových kódov	4	2	3	24
9.) e)	Nefunkčnosť kontaktného formulára	3	2	5	30
9.) f)	Zlé vedenie histórie objednávok a dokladov	3	2	3	18
	Chybné informácie o zákazníkovi	4	2	4	32
9.) g)	Celková nefunkčnosť aplikácie	5	2	1	10
	Napadnutie aplikácie vírusom	5	3	5	75
	Chyba pri platbe objednávky	4	2	3	24
	Chyba pri prevode peňazí	4	2	4	32
Celkom					852

Celková hodnota RPN indexu významu nebezpečia tohto projektu je 852 z maximálnej možnej hodnoty 4 125.

Jedno z najvýznamnejších rizík, nezujem o aplikáciu s hodnotou RPN 60, sa objavuje hneď na začiatku realizácie projektu, kedy je nutné rozhodnúť o vzniku aplikácie. Ak by rozhodnutie o vzniku aplikácie bolo nesprávne, prinieslo by to so sebou zmarenie cieľov projektu, a celkovú stratu pre podnik.

V časti výberu obsahu aplikácie ide o analýzu a poznanie cieľovej skupiny, ktorému je potreba venovať zvýšenú pozornosť, nakoľko ide o závažné riziko. Zlý odhad cieľovej skupiny by priniesol aplikáciu, ktorá by v konečnom dôsledku neúplne splnila svoj cieľ.

Výber správneho dodávateľa so sebou prináša dve riziká, z ktorých jedno je kritické a to výber nesprávneho dodávateľa. Toto riziko vyžaduje zvýšenú pozornosť, pretože výber správneho dodávateľa aplikácie určuje úspešnosť celého projektu. Ak by dodávateľ nespolupracoval, či dokonca nevytvoril aplikáciu, znamenalo by to pre podnik obrovské straty.

Čo sa týka zostavenia a dodržiavania finančných a časových plánov, vytvorenia návrhu aplikácie a tak isto výroby aplikácie, je potrebná kvalitná komunikácia medzi podnikom a dodávateľom. Riziká identifikované v týchto dvoch krokoch predstavujú buď bežné riziká, alebo riziká na spodnej hladine závažnej úrovne RPN. Ich prípadná realizácia by so sebou priniesla najmä zvýšenie nákladov.

Časť testovanie aplikácie je veľmi nevyspytateľná. Testovanie býva často podceňované, či pre nedostatok času skrátené alebo úplne vynechané. Ďalší problém nastáva, že vytlačenie aplikácie je iba odhadom, ktorý môže byť oproti realite podcenený, čo by viedlo k zlej funkčnosti aplikácie. V tomto návrhu predstavuje nedostatočné otestovanie aplikácie jedno z kritických rizík s hodnotou RPN 48.

Predposledný bod, ktorým je distribúcia aplikácie ku konečným zákazníkom prináša riziká s nižšou úrovňou závažnosti. Je to dané tým, že platformy iOS aj Android sú v súčasnosti rozvinuté a nevykazujú časté problémy s funkčnosťou.

Posledným najrozvinutejším bodom je správa aplikácie. Táto časť je rozdelená podľa funkcií aplikácie.

Prvé tri časti vstup do aplikácie, rozbaľovacia ponuka a informácie o jednotlivých bicykloch prinášajú prevažne bežné riziká. Ich realizácia by mohla znamenať najmä stratu zákazníkov, či mierny zmätok v rámci fungovania aplikácie.

Mierne zvýšenú rizikovosť na závažnej úrovni vidím v rámci nákupného košíka. Riziká by svojou realizáciou mohli priniesť nedorozumenia, zmätok a v konečnom dôsledku presun zákazníkov ku konkurencii. Nákupný košík preto vyžaduje zvýšenú opatrnosť.

Kontaktný formulár pri svojej nefunkčnosti môže priniesť určité problémy. S hodnotou RPN 30 patrí medzi závažné riziká. Väčšie problémy spôsobujúce stratu zákazníkov môžu nastať v prípade ak je zákazník presvedčený, že predajcu kontaktoval, ale k predajcovi sa dotaz nikdy nedostal. Zákazník môže postupne strácať trpezlivosť, čo v konečnom dôsledku rezultuje k strate jeho lojality.

V časti informácií o zákazníkovi som identifikoval dve riziká. Vážnejším z tejto dvojice je závažné riziko chybných informácií o zákazníkovi s hodnotou RPN 32, ktoré môže viesť k zmätku a nedorozumeniam pri objednávkach, či kontakte.

Celková funkčnosť aplikácie predstavuje základný stavebný kameň naplnenia cieľov návrhu. Celková nefunkčnosť aplikácie má kritický význam, avšak je veľmi ľahko odhaliteľná a v podobe rýchleho riešenia problémov predstavuje riziko s bežnou závažnosťou. Platba a prevod peňazí sú v dnešnej dobe vďaka rýchlo napredujúcemu IT sektoru veľmi dobre ošetrené a teda je minimálna pravdepodobnosť celkovej straty peňazí. Problémom v tomto bode je zdĺhavý proces v prípade riešenia prípadných chýb v procese platby a prevodu peňazí, ktorý so sebou prináša zvýšené náklady a možnú stratu zákazníkov.

Najrizikovejším faktorom v celom projekte je napadnutie aplikácie vírusom. Má kritickú hodnotu RPN na úrovni 75. Priamo úmerne s rozvojom ochranných programov sa vyvíjajú aj nové vírusy. Preto je potrebné venovať najväčšiu pozornosť ochrane nielen samotnej aplikácie ale najmä citlivých údajov podniku ale najmä zákazníkov.

2.7 Zhrnutie súčasného stavu podniku

Poslednou kapitolou analytickej časti mojej diplomovej práce je zhrnutie súčasného stavu podniku Kellys bicycles s ohľadom na informácie uverejnené v analytickej časti.

Podnik Kellys bicycles je zaradený medzi 4 najväčších producentov bicyklov na Slovensku. Špecializuje sa na montáž a predaj bicyklov a cyklistických doplnkov. Náhradné diely dováža prevažne z ázijských krajín, ale spolupracuje aj s renomovanými značkami pôsobiacimi na cyklistickom trhu. Sídli vo Veľkom Orvišti v Slovenskej republike. Ide o spoločnosť s ručením obmedzeným s pomerne vysokým základným imaním 6 mil. EUR.

Pomocou SLEPT analýzy zameriavajúcej sa na 5 základných skupín faktorov som analyzoval obecné okolie podniku.

V rámci sociálnych faktorov som popísal zloženie obyvateľstva na Slovensku a vývoj nezamestnanosti, ktorá sa v súčasnosti pohybuje na úrovni 9,1%. Sociálna situácia sa na Slovensku zlepšuje a tým prináša pre podnik nové príležitosti.

Legislatívne faktory nepredstavujú pre podnik výraznejšie obmedzenia. Musí sa riadiť všeobecne platnými zákonmi ako Listina základných práv a slobôd a zákonmi Európskej únie či národne platnými zákonmi upravujúcimi občianske, obchodné a pracovné vzťahy.

Ekonomické faktory prinášajú podniku tak ako sociálne faktory nové možnosti. Aj keď ukazovatele ekonomickej vyspelosti Slovenskej republiky, najmä mesačná minimálna mzda vo výške 435 EUR, sú na nízkej úrovni, predpokladá sa ich rast v blížiacom sa období. Navyše súčasné zameranie podniku najmä na vývoz bicyklov eliminuje nepriaznivý vplyv slovenských ekonomických podmienok na podnik.

Politická situácia na Slovensku je riziková. Vládne strany vyrábajú mnoho káuz, čo v konečnom dôsledku negatívne pôsobí na verejné financie a kúpyschopnosť obyvateľstva a to podnik môže priamo ovplyvniť. Korupčné kauzy spájané s politickou elitou sa podniku priamo nedotýkajú, nakoľko korupcia na trhu bicyklov nie je.

Poslednou analyzovanou skupinou v rámci SLEPT analýzy sú technologické faktory. Celosvetovo zažívajú technológie obrovský rast. Najvýraznejším tempom napredujú informačné technológie a tie predstavujú v súčasnosti najväčšie príležitosti v oblasti prezentácie a marketingu. Práve návrh aplikácie prezentovaný v mojej diplomovej práci spadá do tohto odvetvia.

Druhou analýzou v rámci mojej diplomovej práce je Porterova analýza odborového okolia.

Čo sa týka aktuálnej konkurencie je podnik Kellys bicycles najrozvinutejším s 43% podielom na trhu slovenských producentov bicyklov. Tento podnik je s 80% svojej produkcie aj najväčším exportérom bicyklov na Slovensku. Takmer o polovicu menej bicyklov s 25% podielom na trhu vyprodukuje podnik Belve so značkou bicyklov CTM. Podnik Belve však napreduje rýchlejšie ako ostatní konkurenti. Tretie miesto s 18% podielom na trhu patrí značke Dema, ktorá sa okrem bicyklov zameriava aj

na ďalšie trhy so športovými a inými produktami. So 14% podielom na trhu je na štvrtom mieste podnik Kenzel. Tento podnik však vďaka vlastnej produkcii náhradných dielov dokáže najrýchlejšie reagovať na požiadavky zákazníkov. Všetci ostatní konkurenti dovážajú svoje komponenty prevažne z ázijských krajín.

Riziko vstupu nových konkurentov na trh bicyklov nie je obmedzené výraznejšími prekážkami. Najväčšiu prekážku predstavuje finančná stránka. Neopomenuteľnými sú samozrejme odhodlanie, cieľavedomosť a chuť podnikateľ.

Dodávateľov pôsobiacich na trhu bicyklov je veľké množstvo. Ich vyjednávaciu silu ovplyvňujú preferencie podniku v rámci kvality a ceny. Čím vyššie kvalitatívne očakávania podnik má na jednotlivé komponenty, tým viac rastie aj vyjednávacía sila dodávateľov. Dodávatelia podniku Kellys bicycles vplyvom jeho zamerania na kvalitu disponujú vyššou mierou vyjednávaciej sily.

Na druhú stranu zákazníci na trhu bicyklov disponujú veľmi veľkou vyjednávacou silou. Na výber je množstvo značiek každej kategórie bicyklov. Tak isto aj v jednotlivých cenových kategóriách je na výber väčšie množstvo značiek s rôznou kvalitou. Kellys bicycles je vďaka svojej histórii, dobrému menu a vytvorenému miestu na trhu mierne v odlišnej pozícii, kedy si sám reguluje maloobchodných predajcov.

S vyjednávacou silou odberateľov úzko súvisia aj substitučné produkty. Z pozície Kellys bicycles sú substitútmi všetci ostatní konkurenti ponúkajúci rôzne produkty medzi ktoré okrem klasických bicyklov patria aj elektronické bicykle, či rôzne iné produkty. Z pohľadu bicykla ako takého patria k substitútom motorcky či autá, tie však majú obmedzenú mieru využiteľnosti z dôvodu oprávnenosti vedenia.

Finančné výkazy podniku Kellys bicycles radia tento podnik medzi stredne veľké podniky. Finančné ukazovatele zaznamenali v poslednom období malé výkyvy. Podnik sa však aj napriek týmto výkyvom radí medzi stabilné a rozvinuté podniky pôsobiace na Slovensku. Svedčí o tom výška aktív v hodnote 19,6 mil. EUR.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ PRÁCE

Návrhová časť práce je rozdelená na 4 podkapitoly. V prvej podkapitole sa venujem všeobecným návrhom na zníženie rizík. Druhá časť zahŕňa výpočet RPN indexu vzhľadom na opatrenia k jednotlivým rizikám. V tretej časti sa venujem najväznejším rizikám identifikovaným pomocou metódy FMEA a ich znižovaniu. Posledná časť slúži na zhrnutie návrhov tejto diplomovej práce.

3.1 Návrhy vedúce k zníženiu rizík

Každé riziko vyžaduje určité opatrenie, pomocou ktorého sa dá znížiť jeho závažnosť. V tabuľke 11 je ku každému riziku priradené opatrenie, ktoré by mal podnik aplikovať za účelom zníženia rizikovosti projektu a zároveň zvýšenia jeho efektivity s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti.

Tab. 11: Opatrenia vedúce k zníženiu rizík (vlastné spracovanie)

Činnosti	Riziká	Opatrenia
1.)	Nezáujem o aplikáciu	Dôraz na analýzu trhu, analýza trhu viacerými spôsobmi (dotazník aktuálnym zákazníkom, prieskum náhodných okoloidúcich na ulici,...)
2.)	Chybná analýza cieľovej skupiny	Dostatok času na analýzu, vyhodnotenie analýzy skúseným pracovníkom, spolupráca viacerých pracovníkov na analýze
3.)	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	Dostatok času na prieskum, kontaktovanie dodávateľov, zisťovanie referencií
	Výber nesprávneho dodávateľa	Dôkladná analýza dodávateľov, upresnenie požiadaviek vopred, záruka dodávateľa
4.)	Zlé zostavenie časového plánu	Zostavovanie plánu skúseným pracovníkom, dôraz na kontakt medzi podnikom a dodávateľom o časových možnostiach
	Zlé zostavenie finančného plánu	Podrobné vyčíslenie zamýšľaných nákladov, záruka dodávateľa
	Nesplnenie časového plánu	Častá priebežná kontrola harmonogramu, pokuty za nedodržiavanie plánu pre zodpovedných ľudí

Činnosti	Riziká	Opatrenia
4.)	Nesplnenie finančného plánu	Podrobné vedenie evidencie výdavkov, záruka dodávateľa, pokuty za nedodržanie plánu pre zodpovedných ľudí
5.)	Zlá formulácia požiadaviek	Dôraz na kontakt s dodávateľom, kontrolné otázky v priebehu spolupráce, podrobná dokumentácia projektu
	Zlé nastavenie funkcií aplikácie	Dôraz na komunikáciu medzi podnikom a dodávateľom, archivácia komunikácie, podrobná dokumentácia aplikácie
	Zlé nastavenie vzhľadu aplikácie	Dôkladná analýza cieľovej skupiny, výber kvalitného a skúseného dodávateľa
6.)	Zlé zhotovenie aplikácie	Výber kvalitného dodávateľa, podrobná dokumentácia aplikácie, pokuta za nedodržanie podmienok
	Nevytvorenie aplikácie dodávateľom	Výber spoľahlivého dodávateľa, zisťovanie referencií o dodávateľoch, pokuta za nedodržanie podmienok
7.)	Nedostatočné otestovanie aplikácie	Pokuta za neotestovanie aplikácie, priebežná kontrola funkčnosti aplikácie v priebehu testovania
8.)	Problémy so stiahnutím aplikácie	Dôsledný kontakt s distribútorom aplikácie
	Problémy pri distribúcií aplikácie do obchodov	Dôsledný kontakt s distribútorom aplikácie
9.) a)	Problémy s registráciou	Priebežná kontrola funkčnosti aplikácie
	Chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka	Priebežná kontrola funkčnosti aplikácie
9.) b)	Nefunkčnosť preklikávania medzi kartami	Priebežná kontrola funkčnosti aplikácie

Činnosti	Riziká	Opatrenia
9.) c)	Chybné informácie o jednotlivých bicykloch	Pokuty pre zodpovedných ľudí, dôraz na prehľadnosť, pravidelná kontrola informácií
	Zlé zoradenie bicyklov do kategórií	Pokuty pre zodpovedných ľudí, dôraz na prehľadnosť
	Chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov	Pravidelná kontrola početnosti hodnotení
9.) d)	Nefunkčnosť nákupného košíka	Pravidelná kontrola funkčnosti aplikácie
	Neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere	Vedenie zálohovej evidencie vybraného tovaru
	Zlé výpočty sumy v nákupnom košíku	Kontrola algoritmu
	Problémy pri uplatnení zľavových kódov	Dôraz na funkčnosť kódov, pravidelná kontrola kódov, vedenie evidencie uplatňovania kódov
9.) e)	Nefunkčnosť kontaktného formulára	Preposielanie správ pri kontakte na zálohové miesto, pravidelná kontrola funkčnosti aplikácie
9.) f)	Zlé vedenie histórie objednávok a dokladov	Pravidelná kontrola funkčnosti aplikácie, vedenie histórie na zálohovom mieste
	Chybné informácie o zákazníkovi	Dôraz na prehľadnosť informácií, výzva zákazníkovi na pravidelnú kontrolu/aktualizáciu údajov
9.) g)	Celková nefunkčnosť aplikácie	Pravidelná kontrola funkčnosti aplikácie, výber dôveryhodného dodávateľa/správca aplikácie
	Napadnutie aplikácie vírusom	Ochrana aplikácie najnovšími antivírusovými programami, pravidelná aktualizácia
	Chyba pri platbe objednávky	Dôraz na ochranu peňazí zákazníkov
	Chyba pri prevode peňazí	Integrácia dôveryhodných platform na platbu, pravidelná kontrola platieb

3.2 RPN index po realizácii návrhov

V tabuľke 12 je uvedená nová hodnota RPN indexu, teda hodnota rizikovosti po zohľadnení opatrení vedúcich k zníženiu rizík popísaných v tabuľke 11. Hodnota je vypočítaná na rovnakom princípe ako pôvodná hodnota. Pre porovnanie je v tabuľke uvedená pôvodná celková hodnota RPN indexu, nové hodnoty jednotlivých častí a celková hodnota nového RPN indexu rizík.

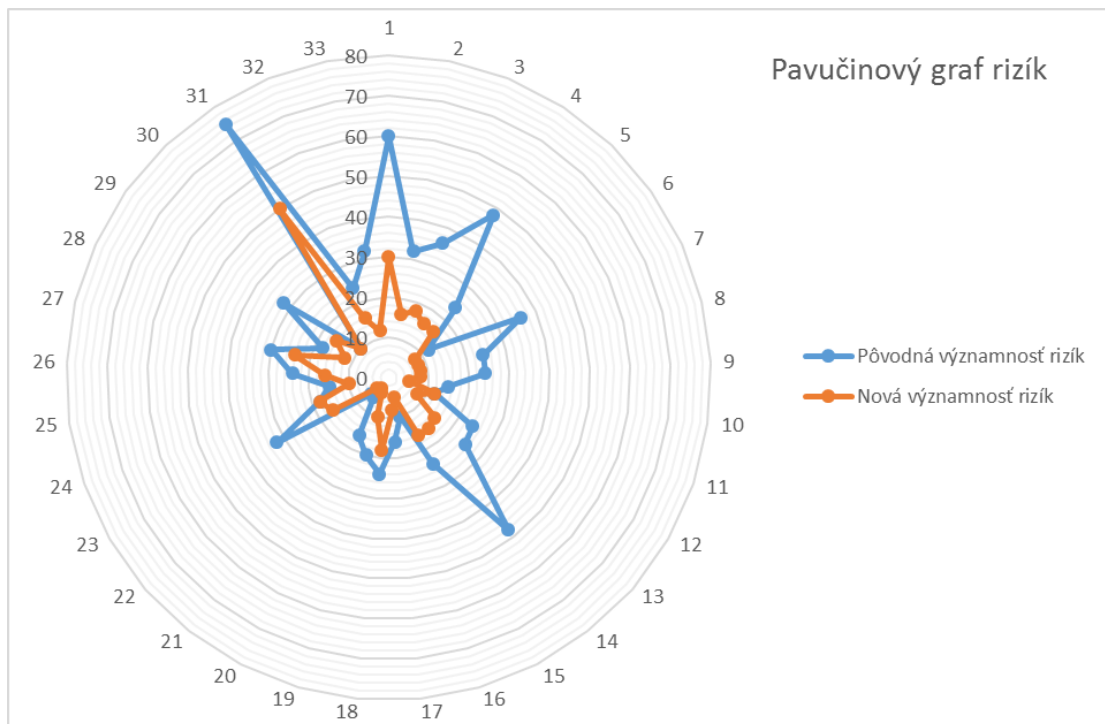
Tab. 12: Hodnota RPN indexu rizík po zohľadnení opatrení (vlastné spracovanie)

Činnosti	Riziká	Pôvodné RPN	Nové			
			Sv	Lk	Dt	RPN
1.)	Nezáujem o aplikáciu	60	5	2	3	30
2.)	Chybná analýza cieľovej skupiny	30	4	2	2	16
3.)	Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	36	3	2	3	18
	Výber nesprávneho dodávateľa	48	4	2	2	16
4.)	Zlé zostavenie časového plánu	24	4	2	2	16
	Zlé zostavenie finančného plánu	12	4	1	2	8
	Nesplnenie časového plánu	36	4	2	1	8
	Nesplnenie finančného plánu	24	4	2	1	8
5.)	Zlá formulácia požiadaviek	24	4	1	2	8
	Zlé nastavenie funkcií aplikácie	15	5	1	1	5
	Zlé nastavenie vzhľadu aplikácie	12	2	2	3	12
6.)	Zlé zhotovenie aplikácie	24	4	1	2	8
	Nevytvorenie aplikácie dodávateľom	25	5	1	3	15
7.)	Nedostatočné otestovanie aplikácie	48	4	2	2	16
8.)	Problémy so stiahnutím aplikácie	24	4	2	2	16
	Problémy pri distribúcii aplikácie do obchodov	10	5	1	1	5
9.) a)	Problémy s registráciou	16	2	2	2	8
	Chyby pri prihlasovaní do profilu zákazníka	24	3	2	3	18
9.) b)	Nefunkčnosť preklikávania medzi kartami	20	5	1	2	10

Činnosti	Riziká	Pôvodné RPN	Nové			
			Sv	Lk	Dt	RPN
9.) c)	Chybné informácie o jednotlivých bicykloch	16	4	1	1	4
	Zlé zoradenie bicyklov do kategórií	6	3	1	1	3
	Chyba pri zasielaní prístupových odkazov k hodnoteniu bicyklov	6	1	2	2	4
9.) d)	Nefunkčnosť nákupného košíka	32	4	2	2	16
	Neuloženie tovaru do nákupného košíka po výbere	18	3	2	3	18
	Zlé výpočty sumy v nákupnom košíku	15	5	1	2	10
	Problémy pri uplatnení zľavových kódov	24	4	2	2	16
9.) e)	Nefunkčnosť kontaktného formulára	30	3	2	4	24
9.) f)	Zlé vedenie histórie objednávok a dokladov	18	3	2	2	12
	Chybné informácie o zákazníkovi	32	4	2	2	16
9.) g)	Celková nefunkčnosť aplikácie	10	5	2	1	10
	Napadnutie aplikácie vírusom	75	5	2	5	50
	Chyba pri platbe objednávky	24	4	2	2	16
	Chyba pri prevode peňazí	32	4	1	3	12
Celkom		852	-			452

3.2.1 Pavučinový graf rizík

Celková hodnota RPN indexu rizík po zohľadnení opatrení vedúcich k minimalizácii rizík je 452 z celkovej možnej hodnoty 4 125. Táto hodnota je 53,05% z pôvodnej celkovej hodnoty RPN, ktorá bola 852. To znamená, že opatreniami na zníženie rizík sa tieto riziká podarilo znížiť o 46,95%. Túto skutočnosť prehľadne zobrazuje graf číslo 2 nazývaný pavučinový graf rizík.



Graf 2: Pavučinový graf rizík (vlastné spracovanie)

3.3 Podrobné návrhy analýzy najväčších rizík

K podrobným návrhom na minimalizáciu rizík som sa rozhodol vybrať riziká, pri ktorých sa v rámci hodnotenia rizikovosti, všetky pôvodné hodnoty významu, pravdepodobnej možnosti a zistiteľnosti pohybujú na úrovni 3 a viac. Zároveň je hodnota RPN indexu všetkých vybraných rizík 36 a viac. Vybrané riziká a ich hodnoty sú zobrazené v tabuľke 13, zoradené podľa RPN indexu od najvyššej hodnoty rizikovosti.

Tab. 13: Vybrané riziká a ich hodnoty (vlastné spracovanie)

Riziká	Sv	Lk	Dt	RPN
Napadnutie aplikácie vírusom	5	3	5	75
Nezáujem o aplikáciu	5	3	4	60
Výber nesprávneho dodávateľa	4	3	4	48
Nedostatočné otestovanie aplikácie	4	3	4	48
Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov	3	3	4	36
Nesplnenie časového plánu	4	3	3	36

3.3.1 Napadnutie aplikácie vírusom

Činnosť: Správa aplikácie, celková funkčnosť aplikácie

Príčiny: Chyby serverov, podvodné konanie s cieľom získania citlivých informácií, namierený útok na podnik, konkurenčný boj

Následky: Zvýšenie nákladov, strata cenných informácií, nefunkčnosť aplikácie

Opatrenia: Napadnutie aplikácie vírusom je podľa vypočítaného RPN indexu najväčším identifikovaným rizikom tohto projektu. Spadá pod časť správy aplikácie, konkrétne tú ktorú obsluhuje externý podnik vytvárajúci aplikáciu. V súčasnosti s technologickým pokrokom a rastom IT možností rastie aj výskyt nových a čoraz sofistikovanejších vírusov. Vírusy majú rôzne úlohy od obyčajného znepríjemnenia používania programov a aplikácií, cez znefunkčnenie aplikácií s rôznym významom ako konkurenčný boj, závisť či ako forma zábavy rôznych hackerov až po snahu o krádež rôznych viac či menej citlivých informácií. V prípade podniku Kellys bicycles ide o informácie o produktoch, vnútro podnikové informácie a informácie o zákazníkoch, ktoré môžu zahŕňať bankové údaje zákazníkov, osobné informácie alebo zobrazujú obvyklé správanie sa zákazníkov na trhu.

V súvislosti s týmto rizikom je pre podnik obzvlášť nevyhnutná potreba outsourcingu, nakoľko podnik nedisponuje dostatočne rozvinutým IT oddelením. Externý podnik zabezpečujúci chod aplikácie by mal byť dostatočne odborným a skúseným v oblasti IT technológií. Na základe toho, minimalizácia tohto rizika siaha až do oblasti analýzy a výberu konkrétneho dodávateľa aplikácie. Ochrana aplikácie musí byť riadne definovaná pri vyjednávaní spolupráce. Aplikácia musí spĺňať najnovšie štandardy ochrany, ktoré sú určované poprednými spoločnosťami v oblasti antivírusových programov ako AVG, Eset či Avast. V rámci zvyšovania úrovne je vhodná viacúrovňová ochrana. Nevyhnutnou aktivitou sú pravidelné aktualizácie aplikácie. V neposlednom rade musí sám podnik prispievať k ochrane svojej aplikácie monitorovaním činnosti a zvýšením pozornosti v prípade podozrivých aktivít vo vnútri aplikácie.

Analýza rizík pripisuje tomuto návrhu kritický význam, strednú pravdepodobnú možnosť a takmer nemožnú zistiteľnosť. Celkovo je toto riziko hodnotené ako kritické. Po zapracovaní návrhov na minimalizáciu rizík sa zníži iba pravdepodobná možnosť na

nízku úroveň. Význam a zistiteľnosť rizika ostanú na nezmenenej úrovni. Celková hodnota RPN indexu ostane s hodnotou 50 v kritickom stupni.

3.3.2 Nezáujem o aplikáciu

Činnosť: Rozhodnutie o vzniku aplikácie

Príčiny: Zlé odhadnutie požiadaviek trhu, neočakávané zmeny na trhu, prípadne v rámci dopytu, zle zvolená marketingová stratégia

Následky: Finančná strata, nerozšírenie cieľovej skupiny, komplikácie v rámci marketingových plánov podniku, pokles konkurencieschopnosti

Opatrenia: Riziko nezáujmu o aplikáciu vychádza z prvej časti harmonogramu a tým je rozhodnutie o vzniku aplikácie. Toto rozhodnutie je závislé od viacerých faktorov napr.: orientácia podniku, ciele podniku, marketingová stratégia, veľkosť podniku a najmä je to potreba uvedomenia si, či aplikácia nejakým spôsobom pomôže podniku a ako ju príjmu zákazníci. Pre podnik Kellys bicycles predstavuje aplikácia posun vpred a spĺňa všetky predpoklady uvedených faktorov. Rozhodnutie o vzniku aplikácie je úlohou vrcholového manažmentu podniku v spolupráci s marketingovým oddelením a musí vychádzať z reálnych a overených informácií.

Rozhodnutiu o vytvorení a zabezpečení záujmu o aplikáciu predchádza dôkladná analýza trhu. Je potrebné identifikovať cieľovú skupinu, jej potreby a prania. K najvierohodnejším výsledkom sa podnik dopracuje kombináciou viacerých spôsobov analýzy trhu. Medzi najjednoduchšie spôsoby patrí dotazníkový prieskum. Dotazníky je možné distribuovať osobnou formou napr. otázky na ulici náhodným okoloidúcim, pripájať ich do balenia k produktom alebo online formou aktuálnym a minulým zákazníkom či na sociálnych sieťach. V rámci minimalizácie tohto rizika by podnik mohol uvažovať aj o forme outsourcingu a osloviť podnik zaoberajúci sa prieskumami trhu. V tomto prípade by mali byť informácie najrelevantnejšie.

Pri analýze rizika som tomuto riziku priradil kritický význam, strednú pravdepodobnú možnosť a ťažkú zistiteľnosť. Tieto hodnoty radili riziko medzi kritické. Po zavedení opatrení na minimalizáciu rizika ostal síce význam rovnaký, klesla však pravdepodobná možnosť na nízku a zistiteľnosť na strednú. Zmenila sa aj celková hodnota rizika na závažné.

3.3.3 Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov

Činnosť: Analýza potenciálnych dodávateľov a výber konečného dodávateľa aplikácie

Príčiny: Obmedzený čas, nedbanlivosť, neskúsenosť s prieskumom trhu, obmedzené informácie o dodávateľoch, výber obmedzeného počtu analyzovaných dodávateľov

Následky: Problémy s výberom dodávateľa, výber nesprávneho dodávateľa, zvýšenie nákladov, problémy pri komunikácií

Opatrenia: V každom odvetví pôsobí menšie či väčšie množstvo podnikov. Výnimkou nie je ani IT sektor. Nie každý subjekt pôsobiaci na trhu je však dôveryhodný a nie každý dosahuje dostatočné kvality. Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov je riziko, ktoré hrozí v časti analýzy potenciálnych dodávateľov a výberu konečného dodávateľa aplikácie. Pokiaľ podnik neuskutoční dôkladný prieskum trhu dodávateľov, má to vplyv na obmedzenie možnosti výberu dodávateľov a v konečnom dôsledku aj na úspešnosť projektu.

V prípade tejto analýzy je potrebné v prvom rade snažiť sa o identifikáciu čo možno najväčšieho počtu podnikov pôsobiacich v oblasti vývoja aplikácií. Zaradenie väčšieho počtu podnikov do analýzy znamená aj vyšší počet kvalitných a dôveryhodných podnikov. Po identifikácii možných dodávateľov nasleduje ich prieskum. Je potrebné prieskumu venovať dostatočný čas a neunáhliť sa. Prieskum je potrebné realizovať viacerými cestami a to napr. kontaktovanie dodávateľov a sledovanie ich komunikácie, kontrola povinne zverejňovaných finančných výkazov a ich skladbu majetku, prípadne hospodárenie s finančnými prostriedkami, zistenie sídla podniku a osôb stojacich za podnikom a v neposlednom rade snaha získania referencií o dodávateľoch formou internetových recenzií alebo recenzií od spriatelených podnikov.

Riziko nedostatočného prieskumu dodávateľov som ohodnotil stredným významom, strednou pravdepodobnou možnosťou a ťažkou zistiteľnosťou. Riziko som zaradil do kategórie závažných rizík. Na základe opatrení na minimalizáciu rizík sa znížila pravdepodobná možnosť na nízku hodnotu a zistiteľnosť na strednú hodnotu. Riziko sa tým zaradilo medzi bežné riziká.

3.3.4 Výber nesprávneho dodávateľa

Činnosť: Analýza potenciálnych dodávateľov a výber konečného dodávateľa aplikácie

Príčiny: Chybná analýza dodávateľov, nepravdivé informácie o dodávateľoch, obmedzený výber analyzovaných dodávateľov

Následky: Vytvorenie nedostatočnej aplikácie, nevytvorenie aplikácie, zvýšenie nákladov, finančná strata, komplikácie v rámci marketingových plánov podniku, nesplnenie finančného plánu, nesplnenie časového plánu

Opatrenia: Riziko výberu nesprávneho dodávateľa sa viaže k analýze potenciálnych dodávateľov a výberu konečného dodávateľa aplikácie. Predchádza mu analýza dodávateľov, ktorá ho výrazne ovplyvňuje a ktorá je popísaná vyššie. Výber dodávateľa je jedným z najrozhodujúcejších faktorov rozhodujúcich o úspešnosti celého projektu. Okrem úspešnosti priamo ovplyvňuje aj časový harmonogram a finančný plán. Za výberom dodávateľa stojí manažment podniku v spolupráci s oddelením, ktoré má na starosti prieskum potenciálnych dodávateľov.

Výstupom k výberu konečného dodávateľa je analýza potenciálnych dodávateľov. Po dôkladnej analýze, s ohľadom zamerania podniku na kvalitu pred cenou v každej oblasti, by malo smerovať rozhodnutie podniku k výberu kvalitného dodávateľa aj v prípade vyššej ceny. Kvalita zabezpečí plynulosť, presnosť a efektivitu tohto projektu. Vplyvom toho sa eliminujú následky tohto rizika, čo sa týka finančnej, časovej aj obsahovej stránky. Určitou formou poistenia následkov rizika by mala byť v zmluve zakotvená záruka dodávateľa.

Pôvodne bolo dané riziko ocenené veľkým významom, strednou pravdepodobnou možnosťou a ťažkou zistiteľnosťou. Následkom opatrení ostal význam rizika nezmenený ale pravdepodobná možnosť sa zmenila na nízku a zistiteľnosť na ľahkú. Toto riziko vplyvom opatrení zaznamenalo najvýraznejší skok z kritickej rizikovosti do bežnej.

3.3.5 Nedostatočné otestovanie aplikácie

Činnosť: Testovanie aplikácie

Príčiny: Nedostatok času, nedbanlivosť, zlý odhad záťaže aplikácie, nedostatok skúseností s testovaním aplikácií

Následky: Zlá funkčnosť aplikácie, nefunkčnosť aplikácie, zvýšenie nákladov, nesplnenie účelu návrhu

Opatrenia: Otestovanie aplikácie je nevyhnutným procesom pred uvedením aplikácie na trh. Ide o základný test funkčnosti, zabezpečenia a stability pri väčšej záťaži. Toto testovanie zvyšuje nielen efektivitu aplikácie ale môže byť rozhodujúcim faktorom úspešnosti projektu. Ak by aplikácia nefungovala tak ako má a nespĺňala by tým daný účel, nezískala by si zákazníkov a podnik by tým pádom prišiel k finančným stratám. Testovanie je bežný proces, ktorý je v rámci zefektívnenia možné opakovať pri vydaní aktualizácie.

Minimalizácia tohto rizika predstavuje ďalší dôvod k výberu spoľahlivého a kvalitného dodávateľa. Testovanie aplikácie je nutné pojať outsourcingom a riadne zakotviť v rámci zmluvy s dodávateľom. K poisteniu riadneho testovania je možné v rámci zmluvy zakotviť pokutu, či právo na náhradu škôd v prípade neotestovania, či nedostatočného otestovania aplikácie dodávateľom.

Nedostatočné otestovanie aplikácie predstavovalo kritické riziko s veľkým významom, strednou pravdepodobnou možnosťou a ťažkou zistiteľnosťou. Vplyvom opatrení na minimalizáciu rizika sa mi podarilo znížiť riziko na bežnú úroveň s veľkým významom, nízkou pravdepodobnou možnosťou a ľahkou zistiteľnosťou.

3.3.6 Nesplnenie časového plánu

Činnosť: Vytvorenie časového a finančného plánu

Príčiny: Lajdáckosť, podceňovanie jednotlivých úloh, zlé vytvorenie časového plánu, neočakávané udalosti, sabotáž

Následky: Zvýšenie nákladov, komplikácie v rámci marketingových plánov podniku, finančná strata, komplikácie v rámci ďalšieho fungovania podniku

Opatrenia: Na zostavenie časového plánu je nutná koordinácia podniku s dodávateľom. Smerodajnou veličinou je v tomto prípade doba vytvorenia aplikácie. Je to najdlhšia časť celého projektu. Je potrebné určiť primeraný časový úsek jednotlivých častí projektu tak aby boli v danom úseku splniteľné ale na druhú stranu aby tento úsek nebol prehnane veľký. Takto vytvorený časový plán je rozhodujúci a je potrebné ho dodržiavať, nakoľko jeho nesplnenie je spojené so zvyšovaním nákladov, v najhoršom prípade s finančnou stratou. Nedodržiavanie plánu môže byť spojené aj s komplikáciami

v rámci ďalšieho fungovania podniku v zmysle prehnane dlhého vyťažovania zamestnancov, ktorý sa nemôžu venovať ďalším činnostiam.

Na znižovanie rizík nesplnenia časového plánu je nevyhnutná koordinácia zainteresovaných pracovníkov podniku aj dodávateľa. K sprehľadneniu časového harmonogramu a bezproblémového určenia postupnosti je vhodné vytvorenie checklistu v niektorom z dostupných plánovacích programov. Tým sa zvyšuje efektivita práce a uľahčuje kontrola časového plánu, ktorá by mala byť vykonávaná priebežne v pravidelných intervaloch napríklad na konci týždňa. Pri tvorbe časového plánu by mala byť určená priama zodpovednosť, na základe ktorej by sa v prípade nedodržiavania udeľovali pokuty pre zodpovedných ľudí.

Nesplnenie časového plánu patrilo pred zavedením opatrení medzi závažné riziká. Význam som určil ako veľký, pravdepodobnú možnosť a tak isto aj zistiteľnosť na strednej úrovni. Po realizácii opatrení na minimalizáciu rizika sa toto riziko stalo bežným rizikom. Význam rizika zostal nezmenený, pravdepodobná možnosť sa znížila na nízku hodnotu a zistiteľnosť sa dokonca stala veľmi ľahkou.

3.4 Zhrnutie návrhov vedúcich k zníženiu rizík

Záverom návrhovej časti je zhrnutie návrhov, ktoré majú za úlohu zníženie rizík.

Úvodom návrhovej časti som každému riziku s cieľom minimalizácie jeho rizikivosti priradil opatrenia. Najčastejšie ide o opatrenia na základe zvýšenia pozornosti pri jednotlivých činnostiach. Dôležitým prvkom v rámci opatrení sú aj pravidelné a časté kontroly. Netreba zanedbávať ani zálohovanie jednotlivých údajov. S cieľom minimalizácie rizík sa spája aj prehľadnosť a informovanosť zainteresovaných osôb a primerané tresty za nedodržiavanie povinností. V neposlednom rade musí byť obrovský dôraz kladený na bezpečnosť aplikácie a ochranu údajov.

Návrhová časť pokračuje výpočtom RPN indexu po realizácii návrhov. V prehľadnej tabuľke je zobrazená pôvodná aj nová hodnota RPN indexu. Najrizikovejším návrhom aj po realizácii návrhov ostáva napadnutie aplikácie vírusom. Rizikom, ktorému sa vplyvom opatrení najviac zníži RPN index je nedostatočné otestovanie aplikácie, ktoré zaznamenáva pokles hodnoty RPN o 32. Celkovo sa

vplyvom opatrení zníži rizikovosť projektu o 46,95%. Pokles rizikovosti je zobrazený pavučinovým grafom.

Poslednou časťou je podrobnejší popis najväčších rizík a ich opatrení.

Prvým z nich je napadnutie aplikácie vírusom. Toto riziko je najväčšie a zároveň najťažšie na minimalizáciu. Ovplyvňuje funkčnosť a nákladovosť aplikácie. V rámci jeho minimalizácie je potrebná spolupráca s externým podnikom a dôraz na ochranu. Týmito opatreniami je možné zabezpečiť aby projekt priniesol požadovaný cieľ, zachovala sa miera nákladovosti a neprišlo k zneužitiu citlivých údajov.

Druhým rizikom je nezáujem o aplikáciu. Realizácia tohto rizika by podniku priniesla finančné straty a nenaplnenie marketingových cieľov. Práve týmto následkom majú za úlohu predchádzať viacnásobné analýzy trhu rôznymi formami. Do úvahy pripadá aj outsourcing.

Nedostatočný prieskum trhu dodávateľov je tretím popisovaným rizikom. Medzi najhlavnejšie opatrenia patrí identifikácia v rámci možností všetkých možných dodávateľov a ich následná analýza zahŕňajúca viacero oblastí. Opatrenia vedú k dodržaniu finančného plánu, úspore času a zefektívneniu tohto projektu.

S nedostatočným prieskumom dodávateľov následne súvisí aj výber nesprávneho dodávateľa. Výber je okrem prieskumu ovplyvnený aj rozhodovacím procesom vedenia podniku. Správny výber dodávateľa zaručený uprednostnením kvality pred cenou zabezpečí naplnenie cieľu projektu, ušetrí čas a obmedzí riziko vzniku neplánovaných nákladov.

Medzi výrobou aplikácie a jej uvedením na trh sa nachádza dôležitá pasáž, ktorou je otestovanie funkčnosti. K zabezpečeniu bezchybnej funkčnosti aplikácie a úspore nákladov je potrebné venovať tejto činnosti zvýšenú pozornosť. Testovanie spadá pod úlohy dodávateľa, preto podnik musí v rámci zmluvy zabezpečiť jeho dôslednú realizáciu.

Posledným rozoberaným rizikom je nesplnenie časového plánu. Je nevyhnutné aby boli vopred riadne definované práva a povinnosti každej osoby podieľajúcej sa na realizácii projektu. Riadne dodržiavanie a kontrola tohto plánu so sebou prinesie úsporu nákladov, a maximalizuje efektivitu práce.

Uvedené návrhy sa týkajú viacerých oborov, do ktorých tvorba mobilnej aplikácie pre výrobcu bicyklov zasahuje. Všetky návrhy uvedené v tejto práci majú za úlohu minimalizáciu rizík projektu mobilnej aplikácie s konečným cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bola identifikácia rizík, určenie ich veľkosti a následné uverejnenie návrhov, ktoré majú za úlohu tieto riziká minimalizovať. Pomocou realizácie projektu, s ohľadom na analýzu rizík a opatrenia k ich minimalizácii, je splnený aj konečný cieľ tejto práce a to zvýšenie konkurencieschopnosti podniku Kellys bicycles. Dosiachnutie týchto cieľov vychádzalo z analýzy situácie podniku a analýzy uvedeného projektu. Na túto časť nadväzovali návrhy na minimalizáciu rizík. Celá práca bola podložená teoretickými východiskami aplikovanými ako v analytickej, tak aj v návrhovej časti.

V úvode mojej práce som rozobral teoretické východiská, ktoré sa následne stali oporou celej práce. V rámci tejto časti som najprv vymedzil základné pojmy súvisiace s marketingom. Následne, hlavne vďaka teoretickým východiskám od pána Milíka Tichého, som popísal pojmy súvisiace s rizikami. Poznatky o rizikách tvoria väčšinu teoretickej časti.

Cieľom analytickej časti práce bolo zobrazenie aktuálneho stavu podniku metódami SLEPT, Porterova analýza a popisom finančného stavu podniku vyplývajúceho zo súvahy a výkazu zisku a strát. V rámci analytickej časti som taktiež predstavil projekt, mobilnú aplikáciu, ktorému som následne analyzoval riziká metódou FMEA. Na záver analytickej časti som uviedol celkové zhrnutie súčasného stavu podniku. Analýza rizík projektu je zároveň podkladom pre vznik návrhovej časti. Analytická časť práce je rozsiahla a tvorí najhlavnejšiu zložku mojej diplomovej práce.

Poslednou časťou tejto diplomovej práce je návrhová časť, ktorá je tvorená opatreniami na minimalizáciu rizík uvedeného projektu. Najprv sú v prehľadnej tabuľke popísané jednotlivé opatrenia ku každému riziku. Následne je najrizikovejším častiam projektu venovaný stručný ale výstižný popis rizík a ich opatrení. V závere návrhovej časti je zhodnotenie návrhov.

Mobilná aplikácia predstavuje pre podnik nové marketingové možnosti a reaguje na aktuálny vývoj trhu. Táto diplomová práca popisuje riziká spojené s týmto projektom, bude predložená podniku Kellys bicycles a verím, že bude slúžiť ako východisko pri realizácii tohto projektu.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-8594-348-4.
- (2) FALCON AIR. *Obchod: Maloobchod*. Euroekonom.sk [online]. 2009-11-18 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/maloobchod>
- (3) FALCON AIR. *Obchod: Veľkoobchod*. Euroekonom.sk [online]. 2008-03-30 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/velkoobchod/>
- (4) GÁLA, L., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 482 s. ISBN 80-247-1278.4.
- (5) MANAGEMENTMANIA. *Konkurencia*. Managementmania.com [online]. 2016-05-18 [cit.-2017-01-11]. Dostupné z:<https://managementmania.com/sk/konkurencia>
- (6) KAŇOVSKÁ, L., TOMÁŠKOVÁ, E. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-7204-619-5
- (7) PALATINUM,. *Jak získat konkurenční výhodu?*. Palatinum.cz [online]. © 2014 [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <http://www.palatinum.cz/files/lib/8-jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.pdf>
- (8) KOTLER, P. *Marketing management: 10. rozšířené vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

- (9) SLOVENSKÁ TLAČOVÁ AGENTÚRA. *Marketing: Marketingové základy*. Podnikam.sk [online]. 2011-01-04 [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <http://www.podnikam.sk/webnoviny.sk/marketing-a-reklama/viete-ako-stanovit-cenu-vasho-produktu-/19492>
- (10) MANAGEMENTMANIA. *Outsourcing*. Managementmania.com [online]. 2016-06-22 [cit. 2017-01-16].
Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/outsourcing>
- (11) MANAGEMENTMANIA. *Insourcing*. Managementmania.com [online]. 2016-08-15 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/insourcing>
- (12) FALCON AIR. *Marketing: Komunikačný systém a nástroje komunikačného mixu*. Euroekonom.sk [online]. 2015-06-26 [cit. 2017-01-16].
Dostupné z: http://www.euroekonom.sk/komunikacny-system-a-nastroje-komunikacneho-mixu/#_ftn4
- (13) FALCON AIR. *Marketing: Priamy marketing-direct marketing*. Euroekonom.sk [online]. 2010-11-14 [cit. 2017-01-16].
Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/priamy-direct-marketing/priamy-marketing/>
- (14) TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5
- (15) ŠIMÁK, L. *Manažment rizík* [online]. ©2006 [cit. 2016-12-10].
Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf
- (16) STOFIRA, K. Kvalita produkcie. *Kvalitaprodukcie.info:Ishikawa diagram* [online]. 2011-06-06 [cit. 2016-12-05].
Dostupné z: <http://www.kvalitaprodukcie.info/ishikawa-diagram/>

- (17) TICHÝ, M. Tirisk. *Vysvětlivky k expertní analýze metodou UMRA* [online]. 2014-02-20 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: http://tirisk.sweb.cz/umra_vysvetlivky_140127.pdf
- (18) CHNÁPKO, M. *Zvýšení konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 78 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
- (19) MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Obchodný register na internete* [online]. 2017-02-17 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=1286&SID=7&P=1>
- (20) ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Štatistiky* [online]. 2017-01-25 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk>
- (21) ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. *Nezamestnanosť-mesačné štatistiky* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254
- (22) MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SR. *Elektronická Zbierka zákonov Slovenskej republiky. Slov-lex* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezz>
- (23) JABLONICKÝ, J. *Tieto štyri firmy sú TOP výrobcami slovenských bicyklov, ktorí kvalitou prerazili aj do sveta*. Startitup.sk [online]. 2017-01-13 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.startitup.sk/styri-firmy-su-top-vyrobcami-slovenskych-bicyklo-v-ktori-kvalitou-prerazili-aj-do-sveta/>
- (24) FINSTAT, S.R.O. *Databáza firiem* [online]. ©2017 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/17641322>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Úplný produkt.....	19
Obr. 2: Ishikawov diagram	29
Obr. 3: Expertná matica UMRA	32
Obr. 4: Vzťahy pri riadení rizík.....	37
Obr. 5: Usporiadanie managementov v organizácií	40
Obr. 6: Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.03.2017	45

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Marketingový mix z pohľadu predávajúceho a kupujúceho	18
Tab. 2: Produkcia bicyklov na slovenskom trhu	50
Tab. 3: Súvaha podniku Kellys bicycles	52
Tab. 4: Výkaz zisku a strát podniku Kellys bicycles	55
Tab. 5: Časový harmonogram projektu	59
Tab. 6: Príčiny jednotlivých rizík.....	63
Tab. 7: Následky jednotlivých rizík	65
Tab. 8: Slovné vyjadrenie stupnice hodnotenia	68
Tab. 9: Slovné vyjadrenie RPN	68
Tab. 10: RPN index rizík.....	68
Tab. 11: Opatrenia vedúce k zníženiu rizík	74
Tab. 12: Hodnota RPN indexu rizík po zohľadnení opatrení	77
Tab. 13: Vybrané riziká a ich hodnoty	79

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v rokoch 2005-2017	47
Graf 2: Pavučinový graf rizík	79

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Súvaha podniku Kellys bicycles.....	I
Príloha č. 2: Výkaz ziskov a strát podniku Kellys bicycles.....	III

PRÍLOHY

Príloha č. 1: Súvaha podniku Kellys bicycles

Číslo riadku	Označenie	AKTÍVA	2016	2015
001		Aktíva spolu	19 614 700 €	21 060 540 €
003	B.	Dlhodobý majetok	2 472 150 €	4 119 424 €
004	B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet	85 868 €	32 921 €
006	B.I.2.	Oceniteľné práva	43 027 €	27 041 €
007	B.I.2.1.	Software	8 034 €	5 376 €
008	B.I.2.2.	Ostatné oceniteľné práva	34 993 €	21 665 €
010	B.I.4.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	42 841 €	5 880 €
014	B.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	2 187 260 €	3 895 536 €
015	B.II.1.	Pozemky a stavby	1 259 686 €	3 161 887 €
016	B.II.1.1.	Pozemky	39 829 €	39 829 €
017	B.II.1.2.	Stavby	1 219 857 €	3 122 058 €
018	B.II.2.	Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	292 158 €	168 561 €
020	B.II.4.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	754 €	3 778 €
023	B.II.4.3.	Iný dlhodobý hmotný majetok	754 €	3 778 €
024	B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlhodobý hmotný majetok a nedokončený dlhodobý hmotný majetok	634 662 €	561 310 €
025	B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlhodobý hmotný majetok	634 662 €	561 310 €
027	B.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet	199 022 €	190 967 €
032	B.III.5.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely	199 022 €	190 967 €
037	C.	Obežné aktíva	17 069 551 €	16 919 252 €
038	C.I.	Zásoby súčet	12 718 325 €	12 932 249 €
039	C.I.1.	Materiál	4 277 973 €	4 658 273 €
041	C.I.3.	Výrobky a tovary	8 208 666 €	8 117 560 €
043	C.I.3.2.	Tovar	8 208 666 €	8 117 560 €
045	C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	231 686 €	156 416 €
046	C.II.	Pohľadávky	2 869 400 €	1 928 543 €
047	C.II.1.	Dlhodobé pohľadávky	713 305 €	164 586 €
051	C.II.1.4.	Odložená daňová pohľadávka	713 305 €	164 586 €
057	C.II.2.	Krátkodobé pohľadávky súčet	2 156 095 €	1 763 957 €
058	C.II.2.1.	Pohľadávky z obchodných vzťahov	244 605 €	-
060	C.II.2.3.	Pohľadávky - podstatný vplyv	1 107 666 €	1 118 298 €
061	C.II.2.4.	Pohľadávky - ostatné	803 824 €	645 659 €
064	C.II.2.4.3.	Štát - daňové pohľadávky	783 343 €	630 711 €
067	C.II.2.4.6.	Iné pohľadávky	20 481 €	14 948 €
071	C.IV.	Peňažné prostriedky	1 481 826 €	2 058 460 €
072	C.IV.1.	Peňažné prostriedky v pokladni	24 030 €	9 690 €
073	C.IV.2.	Peňažné prostriedky na účtoch	1 457 796 €	2 048 770 €
074	D	Časové rozlíšenie aktív súčet	72 999 €	21 864 €
075	D.1.	Náklady budúcich období	72 999 €	21 864 €

Číslo riadku	Označenie	PASÍVA	2016	2015
078		Pasíva celkom	19 614 700 €	21 060 540 €
079	A.	Vlastné imanie	4 959 520 €	9 492 987 €
080	A.I.	Základné imanie	6 000 000 €	6 000 000 €
081	A.I.1.	Základné imanie	6 000 000 €	6 000 000 €
084	A.II.	Ážio a kapitálové fondy	177 715 €	169 660 €
086	A.II.2.	Kapitálové fondy	177 715 €	169 660 €
088	A.II.2.2	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov	177 715 €	169 660 €
092	A.III.	Fondy zo zisku	580 812 €	565 942 €
093	A.III.1.	Ostatné rezervné fondy	580 812 €	565 942 €
095	A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-	2 459 967 €
099	A.V.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	- 1 799 007 €	297 418 €
101	B. + C.	Cudzie zdroje	14 640 490 €	11 562 310 €
102	B.	Rezervy	515 663 €	940 539 €
105	B.3.	Rezervy podľa zvláštnych právnych predpisov	99 316 €	102 037 €
106	B.4.	Ostatné rezervy	416 347 €	838 502 €
107	C.	Záväzky	14 124 827 €	10 621 771 €
108	C.I.	Dlhodobé záväzky súčet	8 668 903 €	7 603 040 €
112	C.I.2.	Záväzky k úverovým inštitúciám	8 231 755 €	7 171 602 €
119	C.I.9.	Záväzky - ostatné	437 148 €	431 438 €
122	C.I.9.3.	Iné záväzky	437 148 €	431 438 €
123	C.II.	Krátkodobé záväzky súčet	5 455 924 €	3 018 731 €
129	C.II.4.	Záväzky z obchodných vzťahov	2 591 673 €	2 806 331 €
133	C.II.8.	Záväzky ostatné	2 864 251 €	212 400 €
134	C.II.8.1.	Záväzky voči spoločníkom	2 666 294 €	41 294 €
136	C.II.8.3.	Záväzky voči zamestnancom	110 817 €	96 813 €
137	C.II.8.4.	Záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia	71 297 €	61 327 €
138	C.II.8.5.	Štát - daňové záväzky a dotácie	15 843 €	12 902 €
140	C.II.8.7.	Iné záväzky	-	64 €
141	D.	Časové rozlíšenie pasív súčet	14 690 €	5 243 €
142	D.1.	Výdavky budúcich období	3 698 €	4 232 €
143	D.2.	Výnosy budúcich období	10 992 €	1 011 €

Príloha č. 2: Výkaz ziskov a strát podniku Kellys bicycles

Výkaz ziskov a strát				
01	*	Čistý obrat	26 940 995 €	25 204 059 €
02	**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	43 245 040 €	42 023 026 €
03	I.	Tržby z predaja tovaru	26 940 995 €	25 097 190 €
07	V.	Aktivácia	16 148 984 €	16 818 967 €
08	VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	38 267 €	10 864 €
09	VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	116 794 €	96 005 €
10	**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	45 062 850 €	41 044 363 €
11	A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	19 746 910 €	18 404 636 €
12	B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	16 157 742 €	16 683 518 €
13	C.	Opravné položky k zásobám	1 210 389 €	-
14	D.	Služby	3 174 299 €	2 925 348 €
15	E.	Osobné náklady	2 499 715 €	2 614 770 €
16	E.1.	Mzdové náklady	1 804 922 €	1 964 085 €
18	E.3.	Náklady na sociálne poistenie	623 064 €	595 406 €
19	E.4.	Sociálne náklady	71 729 €	55 279 €
20	F.	Dane a poplatky	65 277 €	64 426 €
21	G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	1 978 022 €	252 738 €
22	G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	271 173 €	252 738 €
23	G.2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	1 706 849 €	-
24	H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	27 070 €	-
25	I.	Opravné položky k pohľadávkam	13 574 €	178 €
26	J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	189 852 €	98 749 €
27	***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	- 1 817 810 €	978 663 €
28	*	Pridaná hodnota	2 800 639 €	3 902 655 €
29	**	Výnosy z finančnej činnosti spolu	735 061 €	1 492 795 €
31	IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	-	1 421 €
34	IX.3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov	-	1 421 €
39	XI.	Výnosové úroky	45 €	37 €
41	XI.2.	Ostatné výnosové úroky	45 €	37 €
42	XII.	Kurzové zisky	734 995 €	1 491 328 €
44	XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	21 €	9 €
45	**	Náklady na finančnú činnosť spolu	1 170 972 €	2 081 407 €
49	N.	Nákladové úroky	297 940 €	274 275 €
51	N.2.	Ostatné nákladové úroky	297 940 €	274 275 €
52	O.	Kurzové straty	790 897 €	1 729 920 €
54	Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	82 135 €	77 212 €
55	***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 435 911 €	- 588 612 €
56	****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	- 2 253 721 €	390 051 €
57	R.	Daň z príjmov	- 454 714 €	92 633 €
58	R.1.	Daň z príjmov splatná	94 006 €	154 098 €
59	R.2.	Daň z príjmov odložená	- 548 720 €	- 61 465 €
61	****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-1 799 007 €	297 418 €