



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení rizik ve výrobě ve vybraných podnicích

Vypracoval: Bc. Tereza Vlčková
Vedoucí práce: Vaněček Drahoš, prof. Ing., CSc.
České Budějovice 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Červené Řečici 30. 3. 2016

.....

Bc. Vlčková Tereza

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení a vstřícné jednání při zpracování této práce.

Současně děkuji vedení a zaměstnancům všech tří společností za poskytnutý čas, ochotu spolupráce, vstřícné jednání, materiály a informace bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární přehled	5
2.1	Základ úspěchu firmy.....	5
2.2	Definice rizika.....	7
2.2.1	Spektrum nejistoty při řízení rizik	8
2.2.2	Nejistá událost vnímaná jako problém nebo jako riziko.....	9
2.3	Struktura třízení rizik	11
2.4	Řízení rizik	13
2.4.1	Proces managementu rizik	16
2.5	Metody analýzy rizik.....	19
2.6	Metoda ABC	20
2.7	Ochrana proti rizikům	23
2.7.1	Způsoby ochrany.....	23
2.8	Současná a budoucí globální rizika.....	25
2.9	Shrnutí	27
3	Cíl a metodika práce	28
4	Řešení a výsledky	30
4.1	Společnost XY, a. s.	30
4.1.1	Cíle společnosti.....	31
4.1.2	Certifikace.....	31
4.2	Společnost BS, s. r. o.	33
4.2.1	Cíle společnosti.....	33
4.2.2	Certifikace.....	33
4.3	Společnost UC, spol. s. r. o.	35

4.3.1	Certifikace.....	36
4.3.2	Cíle společnost.....	36
4.4	Zařazení odpovědí dle metody ABC společnost XY, a. s.....	37
4.5	Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti XY, a.s.	39
4.5.1	Úvod.....	39
4.5.2	Přírodní rizika	41
4.5.3	Partneři.....	43
4.5.4	Podnik	45
4.5.5	Procesy	45
4.6	Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti BS, s. r. o.	47
4.7	Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti BS, s. r. o.	49
4.7.1	Přírodní rizika	49
4.7.2	Vnější rizika.....	49
4.7.3	Partneři.....	51
4.7.4	Podnik	52
4.7.5	Procesy.....	53
4.8	Zařazení odpovědí dle metody ABC společnost UC, spol. s r. o.....	54
4.9	Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti UC, spol. s. r. o.	56
4.9.1	Partneři.....	56
4.9.2	Podnik	57
4.9.3	Procesy.....	57
4.10	Zhodnocení	59
4.10.1	Společnost XY, a. s.....	59
4.10.2	UC spol. s r. o	60
4.10.3	BS, s. r. o.....	63

5	Závěr	65
6	Summary and keywords.....	67
7	Seznam použitých zdrojů.....	68

1 Úvod

V dnešní době je globální ekonomická situace a podnikatelské prostředí ovlivňováno řadou faktorů, které dříve nepůsobily takovou silou nebo jsme je vůbec neznali. Hovoříme především o významných klimatických změnách, přírodních katastrofách, tragických událostech způsobené lidskou silou, podvodné jednání způsobující až krach významných nadnárodních firem a především neustálý rozvoj technologií a globalizace. Provázanost dnešních ekonomik je vysoká, a proto je třeba brát problematiku řízení rizik více komplexně, tzn. zohlednit vnější i vnitřní faktory. Na základě toho všeho je dosahování stanovených cílů pro společnosti stále obtížnější a vyžaduje přijímání obecně vyšší míry rizika.

Donedávna bylo na riziko hleděno spíše odděleně a z negativního pohledu z důvodu nepříznivého ovlivňování výsledků určité společnosti. V dnešní době se porovnává mezi rizikem a příležitostí v pohledu integrace všech rizik a jejich vzájemných vazeb. Do popředí manažerského rozhodování se dostává nový prvek, kterým je risk management. Risk management se stává více součástí řízení firmy a její strategie.

V podmínkách zvyšující se rizikovosti je od manažerů stále více vyžadováno, aby byli včas a kvalitně připraveni na měnící se prostředí. Musí se rozhodovat častěji, rychleji a s většími dopady. „Schopnost práce s riziky je jedním z klíčových předpokladů úspěchu, neboť příležitosti jsou obvykle doprovázeny riziky.“ (**prof. Ing. Vodáček, DrSc.**)

Připravenost na krizové situace a jejich prevence rozhoduje o úspěchu dnešní organizace.

Největším rizikem, v rychle se měnící společnosti, je nedělat nic. Snažit se udržet pouze současný stav vede k postupnému zaostávání a riziku budoucí likvidace.

Dnes, víc než kdy jindy bude platit „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“ (Jan Neruda).

2 Literární přehled

2.1 Základ úspěchu firmy

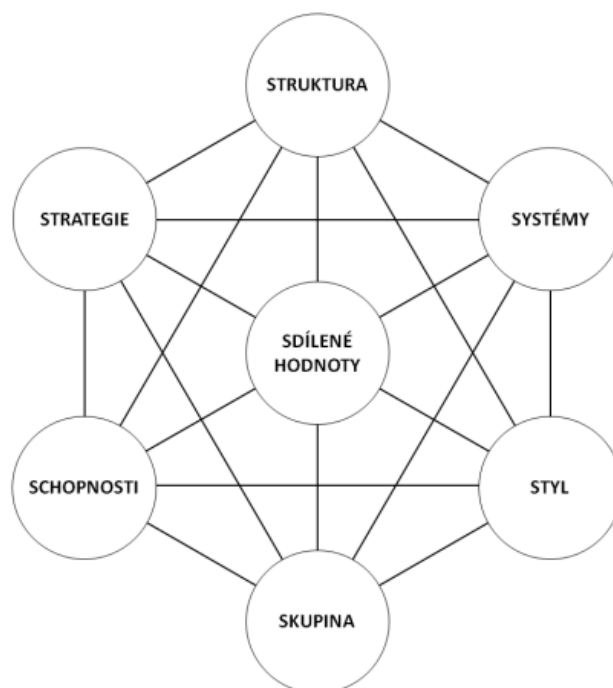
Cílem každé firmy je generovat zisk, uspokojit zákazníky a dodržovat legislativní požadavky, požadavky na ochranu životního prostředí. Aby své cíle byla schopna realizovat, tvoří strategii. Než se budeme zabývat samotnými riziky, je třeba se zamyslet nad tím, co tvoří firmu úspěšnou. Společnost, která zná a stanoví své kritické faktory úspěchu má lepší odrazový můstek pro vypořádání se s riziky.

"Může se zdát, že tento problém se Vás momentálně netýká. Na určitém vývojovém stupni vaší firmy jej však řešit musíte. Dříve nebo později se před vámi objeví určitý kritický bod, který překonají jen připravení." (Smejkal & Rais, 2013, s. 33)

Smejkal a Rais (2013) vidí základ úspěchu v definování kritických faktorů úspěchu firmy a přiklání se k přístupu sedmi faktorů, tzv. **7S firmy McKinsey**. Úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi 7S patří:

Obrázek 1 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey

- **Strategie.** Strategie vychází z vize a poslání firmy.
- **Struktura.** Základní předpokladem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky.
- **Spolupracovníci.** Spolupracovníci jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy, proto je důležité pro úspěch, aby manažer uměl vhodně se spolupracovníky jednat, motivovat je.
- **Schopnosti.** Cílem manažerů by měla být schopnost rychlé adaptace,



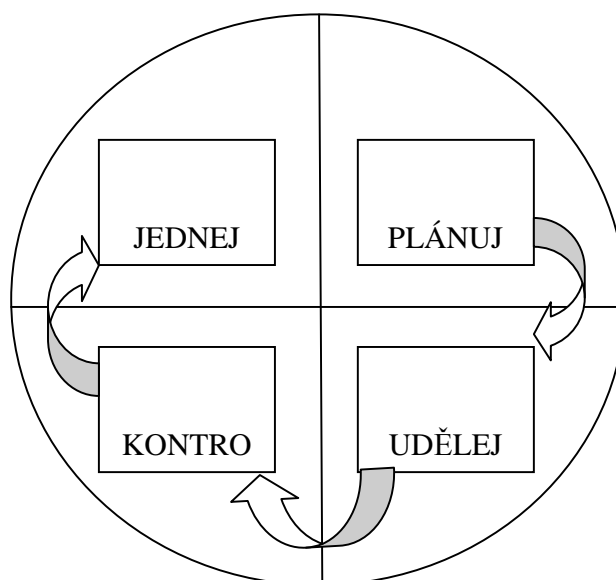
Zdroj: Smejkal & Rais (2013)

proto je důležitý tlak na technické, výrobní kvalifikace pracovníků, ale také ekonomickou, právní a informační gramotnost.

- **Styl řízení.** Rozeznáváme styly vedení na autokratický, demokratický, liberální.
- **Systémy a postupy.** Jedná se o systémy, postupy, procesy, metody využívané v organizaci.
- **Sdílené hodnoty.** Sdílené hodnoty a názory vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě, tzv. podnikovou kulturu, která je odrazem vnitřní atmosféry firmy.

Moderní řízení podniku podle **Eschenbach a Siller (2012)** je řízení podniku jako proces, což je nekončící a stále probíhající **Demigův cyklus: plánuj – udělej, kontroluj – jednej** (z angl. Plan –Do –Check-Act=PDCA), který znázorňuje níže umístěný obrázek. Mezi jednotlivými kroky by se měly odehrávat učící se procesy, které mají kontinuálně zvyšovat kvalitu procesů.

Obrázek 2 Demigův cyklus



Zdroj: Eschenbach & Siller (2012)

2.2 Definice rizika

Rozhodování o riziku provází lidstvo od jeho počátku, aniž by se pojmenovávalo. Věda o riziku – rizikologie se vyvíjela od zcela jednoduchých postupů přes první vědomé počátky k dnešnímu stavu organizovaného a systémového myšlení potřebného pro řízení mnoha útvarů. Rizikologie je široký obor a je obtížné ho přesně vymezit. (Tichý, 2006)

„Intuitivní rozhodování nahradit nebo alespoň doplnit rozhodováním založeným na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem, které se staly nebo které se očekávají.“ (Tichý, 2006, s. XV)

Podle **Koreckého a Trkovského (2011)** se pojem rizika mění od ztráty či hrozby k obecnější formulaci.

Podle **ČSN ISO 31000** je riziko definováno jako "účinek nejistoty na dosažení cílů". Přičemž:

"Účinek je odchylka od očekávaného - kladná a/nebo záporná."

"Rizika jsou často charakterizována odkazem na potenciaální události a následky nebo na jejich kombinaci."

„Nejistota je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů ovlivňující výsledky. „ (Fotr & Souček, 2011, s. 145)

„Riziko je vždy spojeno s určitou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situace (často finanční) subjektu, který tuto akci realizuje.“ (Fotr & Souček, 2011, s. 145)

Nejistotu podle **Koreckého a Trkovského (2010)** je možné dělit na dva typy

- **Variabilitu** - potřebné znalosti jsou k dispozici a jsme schopni určit pravděpodobnost možných výsledků
- **Neurčitost** nebo nejistota- nejistotu subjektivně odhadujeme, výsledek závisí na okolnostech, o kterých nemáme dostatek informací, snažíme se o získání dodatečných informací, omezení nebo odstranění nejistoty širší specifikací. Neurčitost nastává u nových, dosud neřešených situacích.

2.2.1 Spektrum nejistoty při řízení rizik

Obrázek zachycuje vztah mezi spektrem nejistoty při řízení rizik, který lze využít v obecném smyslu. Řízení rizik má smysl mimo oba extrémní, tj. nejistota a jistota.

Obrázek 3 Spektrum nejistoty při řízení rizik



Zdroj: Korecký & Trkovský (2010)

U **naprosté nejistoty** neznáme typ rizika, nemáme ani informace o dopadech, tzn., že nemůžeme v řízení rizik podnikat žádné akce.

U **úplné jistoty** máme dostatek informací, můžeme je analyzovat, získat řešení, jedná se tedy o řešení problému, které není předmětem řízení rizik.

V oblasti "**známé, neznámé**" dokážeme určit nejistoty (rizika), které mohou nastat, ale je zapotřebí hledat informace o jejich pravděpodobnosti a dopadech. Tyto nejistoty mohou být specifické, pak se jedná o variabilitu. U všeobecné nejistoty mluvíme o neurčitosti jakožto omezené znalosti s obtížným odhadem rozsahu dopadu rizika a jejich pravděpodobností.

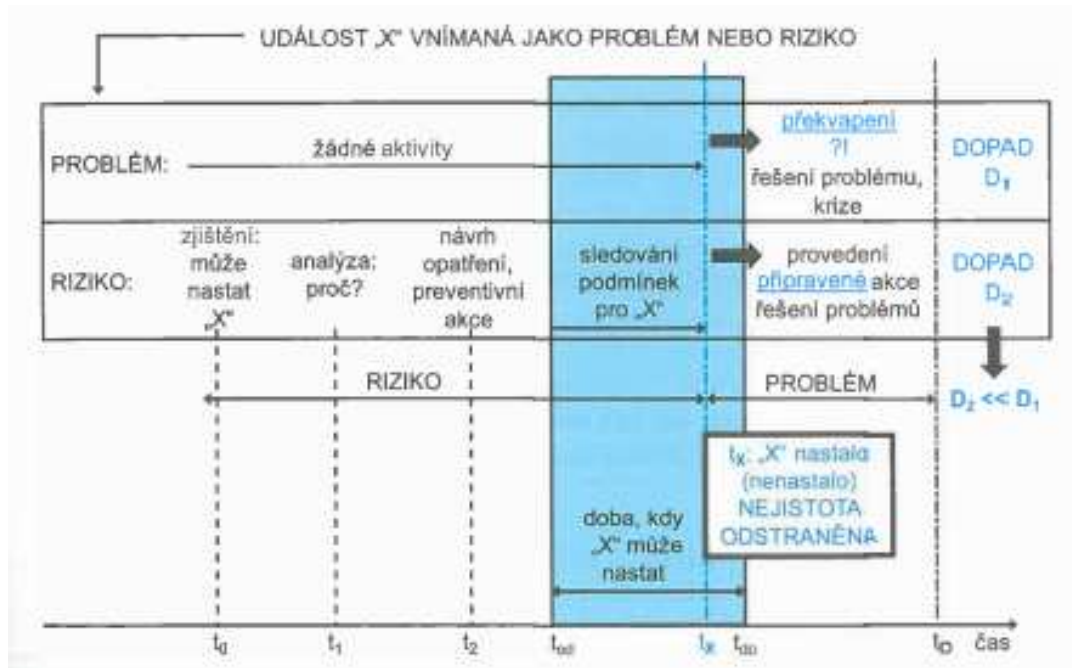
Řízení rizik je směrem k úplné nejistotě obtížnější a směrem k úplné jistotě jednodušší.

Pokud dokážeme získat informace o podmínkách, za nichž nastává riziko, a dokážeme ho ovlivnit, eliminujeme nejistotu, a tím se riziko změní na *problém*. Rozdíl

spočívá v tom, že u rizika nevíme, zda a v jakém rozsahu nastane, kdežto u problému víme, že nastal a jsme schopni ho řešit.

2.2.2 Nejistá událost vnímaná jako problém nebo jako riziko

Obrázek 4 Nejistá událost vnímaná jako problém nebo jako riziko



Zdroj: Korecký & Trkovský (2010)

Na obrázku vidíme fiktivní událost "X", ke které může dojít v modrém obdélníku.

U situace vnímané formou **problému** se nepodařilo předem získat žádné informace, proto nejsou vyvíjeny ani žádné aktivity. Jakmile událost vznikne, řeší se nečekaný problém, v závažnějším případě krizová situace. Výsledkem je reakce se zpožděním, které bývají ukvapené, neúčinné a neefektivní a mohou problém ještě více zhoršit.

U situace vnímané formou **rizika** se podařilo v časovém předstihu zjistit, že by situace mohla nastat, analyzují se příčiny možného vzniku, zhotovují se opatření pro její zabránění nebo zmírnění následků, preventivní akce, činnosti, které budou provedeny v případě, že událost "X" skutečně nastane.

Stejná situace platí i pro riziko s pozitivními dopady (příležitostmi). Připraveností je možné získat dopady mnohem vyšší, než když se situace dostaví nečekaně. **(Korecky & Trkovský, 2013)**

Smejkal a Rais (2013, s. 91) definují riziko "jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem." Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme."

Podle **Smejkala a Raise (2013)** abychom mohli hovořit o riziku, musí být výsledek nejistý a alespoň jeden z možných výsledků nežádoucí.

S rizikem je těsně spjat také pojem změny, která v čase nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylku. "Změnu tedy musíme chápat jako proces, jehož charakteristiky se v čase mění." **(Smejkal & Rais, 2013, s. 91)**

Valach (2010) uvádí, že na riziko lze nahlížet jako na:

- **negativní** - představuje hrozbu nebo ztrátu - nebezpečí horších hospodářských výsledků
- **pozitivní** - představuje příležitost v podobě pozitivního výsledku -vyšší úspěch, vyšší zisk

Riziko nelze předem s jistotou vědět, a proto je spojeno s nejistotou o budoucí vývoj. Klade vysoké nároky na proces rozhodování, jak rizikovou situaci řešit. Rizikovou událost je možné ovlivnit pouze v omezené míře. **(Korecký & Trkovský (2011)**

Valach (2011) navíc zmiňuje, že odchylky mohou být různě intenzivní (několik %, desítky%)

Pro úspěch podniku je nutná schopnost reagovat na změnu a reagovat na ni správně, neboť s provedením každé změny je také spjaté riziko. Změna může být řízená, plánovaná nebo jako reakce na neočekávané události. **(Smejkal & Rais, 2013)**

2.3 Struktura třízení rizik

Korecký a Trkovský (2011) porovnávají strukturu a třízení rizik od 12 autorů. Dle jejich názoru autoři různých titulů řadí obdobná rizika do různých skupin odlišně. Samotní autoři varují před převzetím jimi navrhovaného seznamu rizik a doporučují je jako podklad pro vytvoření vlastního seznamu a struktury rizik typické pro danou organizaci.

Oblast řízení rizik je velice rozsáhlá a podle zaměření odlišná. Základními oblastmi jsou ale podle **Smejkal a Raise (2013)** především:

1) Přírodní katastrofy a havárie

2) Rizika ochrany životního prostředí

3) Finanční rizika

- a) investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic),
- b) inflace a vývoj měnových kurzů a dalších ukazatelů finančního trhu,
- c) nesolventnost zákazníka,
- d) vývoj světové a národních ekonomik,
- e) pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události).

4) Projektová rizika ohrožující čas, náklady, dosažení cílu v dané kvalitě.

5) Obchodní rizika, např.:

- a) marketingové (špatná identifikace potřeb, požadavků cílového segmentu),
- b) strategické (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
- c) riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob),
- d) rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku).

6) Technologická rizika (chyby v koncepci výzkumu, rizika spojená s kvalitou, kapacitou, spolehlivostí, modernizací, atd.)

7) Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí včetně materiálu a staveb).

8) Politická rizika (riziko legislativních změn, zásahů regulátora).

9) Bezpečnostní rizika (rizika spojená s bezpečností aktiv organizace, včetně osob a informací). Zejména bezpečnost:

- a) personální – ochrana zdraví a života osob,

- b) fyzická – ochrana majetku (objektů, zařízení, systémů),
- c) informační – narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití či poškození dat, riziko úniku informací, ochrana osobních údajů

Chevalier a Hirsh (2004) uvádějí **rizika výrobní** a rozdělují je na:

- a) technická (kvalita výroby, poruch výrobních zařízení, zastaralost strojního parku)
- b) sociální (stávky, problémy s pracovní kázní, kulturní odlišnosti, pracovní úrazy, riziko požárů, povodní a jiných živelných pohrom)
- c) nákupní (rizika zásobování a subdodavatelská)
- d) distribuční (nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem, problém s rozdělením, dopravou, přenecháním zboží, krádeže, poškození zboží, zpoždění, riziko se správou skladu)

Smejkal a Rais (2013) rozeznávají čtyři hlavní typy rizik

1. **Strategická.** Mají velký dopad na organizaci. Řešením je monitoring a strategické plánování. Řeší se na úrovni vrcholového managementu.
2. **Operační.** Rizika související s produkcí společnosti a jejími činnostmi. Řízení by mělo být implementováno na nižších úrovních.
3. **Rizika nesouladu** mají stále vyšší význam. Dochází neustále k vyšší regulaci, legislativa je stále složitější, rostou požadavky na reporting a risk management.
4. **Interní finanční rizika** představují ztrátu ziskovosti. Externí finanční rizika představují např. kurzové ztráty vlivem negativního měnového kurzu, snižují vývozy společnosti.

Fotr, Dědina a Hrůzová (2010) doplňují dělení rizik

- **Interní rizika** jsou rizika projevující se uvnitř organizace, podnikatel je schopen víceméně řídit a ovlivňovat. Jedná se především o velikost a finanční sílu organizace, zaměstnance, výrobky a výrobní procesy.
- **Externí rizika** jsou rizika vně organizace, ve které musí organizace fungovat. Zejména se jedná o úrokovou míru, obchodní podmínky, daně, zaměstnaneckou legislativu, požadavky zákazníků, změny u konkurence, ochranu životního prostředí, bezpečnostní situaci.

2.4 Řízení rizik

Řízení rizika je relativně novou oblastí řízení podniku. Vytváří se zhruba od 70. let 20. století. K jeho utváření daly impulzy složitých ekonomických podmínek, náhlé zvraty na světových trzích a zosťující se konkurence. V mnoha společnostech, zejména zahraničních, nabylo řízení rizika velkého významu a stalo se součástí života firmy a má v ní prioritní postavení na vrcholové úrovni. V českých podnicích není rizikový management příliš rozšířený, určité zkušenosti existují v organizacích bankovních, poštovních, aj., a to zejména v ohledu ochrany majetku a osob. **(Fotr, Dědina & Hrušová, 2000)**

Pro podniková rizika se používá termín ERM (Enterprise Risk Management) neboli management rizik podniku, který pokrývá všechna rizika v podniku.

Podle **Waterse (2009)** je řízení rizik systematická identifikace, analýza a reakce na rizika skrz organizaci.

Korecký a Trkovský (2011, s. 33) definují management rizik jako „*koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika*“

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitost působení pozitivních vlivů.“
(Smejkal & Rais 2013, s. 116)

Rizikový management nahrazuje starý přístup – přesouvání rizika na pojišťovatele na nový přístup – aktivní, útočný, kdy pojištění není jediným řešením, ale jedním z důležitých a účinných nástrojů na financování těchto rizik, podle pořadí v jakém přicházejí. Rizikový management vyžaduje předcházení rizikům a zmírňování jejich dopadu. **(Chevalier & Hirsch, 2004)**

Korecký a Trkovský (2011) Uvádí hlavní principy managementu rizik:

- riziku se není možné zcela vyhnout
- větší riziko znamená zároveň možnost většího zisku i ztrát
- čím přesněji definujeme předmět a cíle projektu, tím je riziko nižší

- dříve identifikované riziko má vyšší šanci na úspěšné vyřešení
- vše, co není řízeno, dopadá náhodně, většinou však hůře než při aktivním řízení
- rizika je třeba řídit efektivně
- riziko může mít nejen negativní, ale i pozitivní důsledky

Náplní managementu rizik podle Tichého (2006)

- zjišťování pasivních a aktivních nebezpečí,
- odhad rizik,
- rozhodování o riziku,
- identifikace celkového rizikové zatížení osoby,
- ovládání nebezpečí a rizik,
- sledování realizací nebezpečí,
- vykazování nákladů spojených s realizací nebezpečí,
- informační podpora rozhodování osoby v rozsahu její působnosti.

Management rizika je vyvolán

- **vnitřní potřebou organizace** (omezit zvyšující se náklady spojené s realizací nebezpečí, eliminací rizik, přenesením rizik; snížit stávající vlastní náklady, omezit ztráty včasným varováním, usnadnit interní a externí audit, zvýšit kvalitu rozhodování o riziku, zvýhodnit organizaci v úvěrových a jiných finančních jednáních, objektivizovat rozhodovací procesy spolehlivějším plánováním, zvýšení průhlednosti odpovědností)
- **vnějšími požadavky** (investorů, zákazníků, bank, pojišťoven, auditorů)
- **komerčním prostředím** (zlepšit image a rating organizace, získat konkurenční výhodu oproti firmám, která rizika neřídí) (Tichý, 2006)

V čele útvaru řízení rizika stojí manažer rizika = **rizikový manažer**. Je to osoba, která může mít postavení vedoucího, náměstka, ředitele, vicepresidenta podle velikosti a šíře podniku. Je to osoba, která chrání vlastnictví podniku. Odpovědnost rizikového manažera je vysoká a se zvyšující se mírou rizika má jakákoli chyba při rozhodování obrovské důsledky, proto to musí být osoba s interdisciplinárními znalostmi. (Fotr, Dědina, Hružová, 2000)

Úlohou rizikové manažera je podle Chevaliera a Hirsche (2004):

- 1) Identifikace rizika
- 2) Analýza identifikovaného rizika a jejich předběžné řešení
- 3) Zvládání rizika
- 4) Kontrola rizik

Cílem vrcholového řízení rizika, mimo výše uvedené je podle **Hrabánková a Procházkové (2004)** také zabezpečit racionální chování jednotlivců i skupin lidí za nouzových situací, které vzniknou při dopadu pohrom.

Postoj manažera k riziku určuje podle **Fotra (1992)** jeho odvahu nést podnikatelské riziko nebo neochotu k přijmutí daného rizika, které může vést až k vyhýbání se riziku.

Postoj manažera je ovlivněn:

- osobním přístupem
- zkušenostmi
- systémem řízení firmy a vnitřním prostředím firmy (**Smejkal & Rais, 2013**)

Fotr (1992) dodává, že postoj manažera je také ovlivněn ekonomickou situací a kapitálovou silou firmy.

Přístupy k riziku jsou podle **Koreckého a Trkovského (2011)**

- **Odmítání rizika:** je tendence hledat rizika s negativním dopadem, příležitosti jsou přehlíženy, dopad hrozeb je oceňován spíše vyšší a velmi pravděpodobný, dominuje snaha se rizikům vyhýbat nebo jim předcházet.
- **Vyhledávání rizika:** rizika s negativním dopadem jsou podceňována, možnost příležitostí je přeceňována, rizika jsou řešena, když riziková událost nastane
- **Neutrální vztah:** je považovaný za vyvážený a objektivní, ke kterému by měl management rizik směřovat.

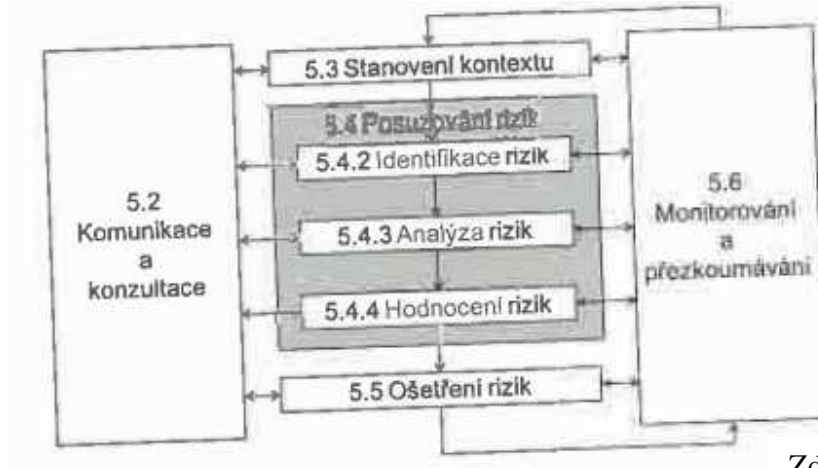
Proces managementu rizik podle normy ISO 31000: 2009 (**Korecký & Trkovský, 2011, s. 83**)

Smyslem normy je sjednotit pojmy, pravidla a praktiky a přístupy k rizikům v organizaci. Norma je obecně zaměřená pro management rizik.

2.4.1 Proces managementu rizik

Znázorňuje níže uvedený obrázek.

Obrázek 5 Proces managementu rizik podle normy ČSN ISO 31000:2009



Zdroj: (Korecký & Trkovský 2010)

Fáze Komunikace a konzultace probíhá po celou dobu procesu managementu rizik za účasti všech zainteresovaných stran při všech fázích managementu rizik. Cílem je odhalit všechna rizika, objektivně a správně je vyhodnotit. Klíčovým úkolem je určení rolí a odpovědností zainteresovaných stran.

Při **stanovení kontextu** "organizace vyjadřuje své cíle a určuje vnější a vnitřní parametry, které mají být zohledněny při managementu rizik, a stanovuje rozsah a kritéria rizik pro zbývající proces." Dochází ke stanovení kontextu:

- a) vnějšího: vše, co na organizaci působí z vnějšku
- b) vnitřního: cíle organizace, hodnoty
- c) v rámci procesy managementu rizik: cíle, odpovědnosti, rozsah, vztahy, metodiky, potřeba podkladů, studií
- d) určení kritérií rizik pro vyhodnocení významnosti rizika

Ve **fázi posuzování rizik** se zabýváme:

1. **Identifikací rizik.** Důležitou částí je mít dostatek podstatných informací, na jejichž základě sestavíme seznam rizik. Identifikujeme zdroje rizik, oblasti dopadů, události a jejich příčiny a potencionální důsledky.

2. **Analýzou rizik** může být kvalitativní, semikvantitativní nebo kvalitativní. Při analýze rizik je třeba pochopit riziko, analyzovat příčinu, zdroje, důsledky negativní i pozitivní, možnost jejich výskytu a pravděpodobnost s jakou nastane. Samozřejmostí zůstává zvážení vzájemné závislosti různých rizik a jejich zdrojů.
3. **Hodnocením rizik** spočívá v porovnání rizik zjištěnou analýzou s kritérii rizik z fáze stanovení kontextu. Závěrem této fáze je rozhodnutí, která rizika je zapotřebí ošetřit, a která podrobit další analýze.

Fáze ošetření rizik se zabývá možnostmi ošetření rizik, výběr té nejvhodnější s přihlédnutím k důsledkům rizik, přijatelnosti vybraného postupu pro všechny zainteresované strany neboť jimi mohou být vnímány odlišně. Ošetření rizik probíhá ve dvou etapách

Výběr možností ošetření rizik. Cílem je vybrat nejlepší možnost ošetření rizik v poměru nákladů na ošetření rizika a získaných přínosů.

Příprava a implementace plánu se zabývá otázkami " proč byl příslušný postup vybrán, co jím má být dosaženo, kdo ho bude provádět, kdy, s jakými zdroji a jakým způsobem." (Korecky & Trkovský, 2011, s. 83)

Fáze **Monitorování a přezkoumávání** zajišťuje, že ošetření rizik bylo provedeno efektivně. Provádí se v případě potřeby nebo periodicky. V této fázi je možné zjistit případná nová nebo vyvolaná rizika. Cílem je reagovat na změny a případně je znovu analyzovat.

Korecký a Trkovský (2011) doporučují zařadit fázi **Zaznamenávání procesu managementu rizik**. Tato fáze obsahuje záznamy, dokumentaci, získaných poznatků zhodnocení celého průběhu a jeho shrnutí poučení pro příští provedení.

Zavedení normy může organizace získat následující přínosy: (**Korecký & Trkovský 2011**)

- zvýšit pravděpodobnost dosažení cílů
- dodat odvalu k proaktivnímu vedení
- mít povědomí o potřebě identifikovat a ošetřovat rizika v rámci celé organizace
- zlepšovat identifikování příležitostí a hrozeb,

- zlepšit finanční vykazování, organizaci řízení, důvěryhodnost pro zainteresované strany,
- vytvořit spolehlivou základnu pro rozhodování a plánování
- účinně rozmístit a využívat zdroje pro ošetření rizik,
- zlepšit provozní funkčnost i efektivnost,
- pozvednout výkonnost bezpečnosti a ochrany zdraví, i environmentální ochrany,
- zlepšit prevenci ztrát a management incidentů,
- minimalizovat ztráty,
- zlepšit princip učení se v organizaci, pružnost organizace.

2.5 Metody analýzy rizik

Pro metody analýzy rizik rozlišujeme dva přístupy a jejich kombinaci.

- 1) **Kvalitativní metody.** Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti jejich výskytu. Rizika jsou vyjádřena v rozsahu $\langle 1 \text{ až } 10 \rangle$, určena pravděpodobností $\langle 0,1 \rangle$ nebo slovně $\langle \text{malé, střední, velké} \rangle$. Tyto metody jsou jednodušší, rychlejší, více subjektivní, ale chybí finanční vyjádření, a tím se efektivnost nákladů znesnadňuje. Využívá se v případech, kdy chybí kvalita či kvantita číselných údajů.
- 2) **Kvantitativní metody.** Kvantitativní metody jsou postaveny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu a hrozby jejího dopadu. Pro pravděpodobnost vzniku rizika i jeho dopadu se využívá číselné ocenění - finanční částka. Nejčastěji je riziko vyjádřeno roční předpokládanou ztrátou (ALE - annualized loss expectancy). Nevýhodou těchto metod je náročnost na provedení, zpracování, čas a vysoce formalizovaný postup, kvůli kterému může dojít k přehlédnutí specifickým posuzovaného subjektu z důvodu zahlcení hodnotitele velkými objemy formálně strukturovaných dat.
- 3) **Kombinované metody.** Metody se zakládají na číselných údajích a kvalitativnímu hodnocení. Cíl je díky kvalitativnímu hodnocení více přiblížen realitě. Důležité je ale vzít v potaz, že údaje kvalitativních metod nemusí vždy odrážet pravděpodobnosti událostí či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v dané metodě použita. (Smejkal & Rais, 2013)

2.6 Metoda ABC

Metoda ABC (Activity - Based Costing) se využívá obecně při stanovení priorit. Při jejím využití je firma schopná popsat vnitřní souvislosti firemních procesů, poznat a pochopit jejich zákonitosti a reálné dopady na aktivity firmy. Metoda ABC je nepostradatelným pomocníkem především v oblasti operativního řízení, kontroly a plánování. Její podstatou je sledování objemů a hodnot jednotlivých analyzovaných položek, aby byly podchyceny a monitorovány ty nejdůležitější skupiny tvořící největší hodnotu firmy. (Petřík, 2009). Z tohoto důvodu byla zvolena jako vhodná metoda pro tuto práci.

Základem této metody je Paretova zákonitost objevena v roce 1897 Vilfredem Parem, která se zabývá vnitřní nerovnováhou mezi příčinami a výsledky. Tvrdí, že 80 % výsledků je vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin, například: 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů, 80 % následků plyne z 20 % příčin, nebo že 80 % výsledků vzniká z 20 % úsilí

Příčiny, vstupy či úsilí je možné dělit na dvě kategorie

- většina, která má malé důsledky
- malá menšina, která má velké, dominantní důsledky (Koch, 1997)

Koch (1997) na základě osobních i podnikatelských zkušeností doporučuje, že by pravidlo 80/20 měli využívat inteligentní lidé v každodenním životě, každá organizace, každé sociální uskupení a každá forma společnosti. Při jejím používání lze dosáhnout mnohem více při mnohem méně úsilí, zvýšit efektivitu, znásobit ziskovost společnosti, zlepšit kvalitu.

Podle Vaněčka (2008) má metoda uplatnění i v jiných oblastech. Vždy je třeba najít nejdůležitější část problému, zaměřit se na ní a tím ovlivnit ostatní činnosti. Podstatou metody je rozdělení položek do tří skupin A, B a C podle jejich důležitosti.

Princip metody spočívá v rozdělení na:

A – objekty: malé množství objektů (cca 20 %) má velký podíl na celkové hodnotě (cca 80 %) objektů.

B – objekty: relativně větší množství objektů (cca 30 %) má relativně malý podíl na celkové hodnotě (cca 15 %)

C- objekty: velké množství objektů (cca 50 %) má jen malý vliv na celkovou hodnotu (cca 5 %) objektů (**Eschenbach & Siller, 2012, s. 89**)

"Výjimečné výsledky, jak špatné, tak i dobré, by měly upoutat naši pozornost a dovést nás k otázkám, co je jejich příčinou." (**Smejkal & Rais, 2013, s. 92**)

Eschenbach a Siller (2012) doporučují z hlediska naléhavosti, náročnosti, důležitosti úkolu, aby:

A – úkoly byly vyřízeny ihned.

B – úkoly měli pevně stanovený termín pro zpracování.

C – úkoly byly schematicky zpracovány nebo delegovány.

Identifikovaná rizika jsou hodnocena pravděpodobností, s jakou nastávají a dopadem jaký mají, čímž vznikne výsledná matice na obrázku níže.

Tabulka 1 Matice struktury pravděpodobnosti dopadu

Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad					
	Zanedbatelný	Malý	Střední	Vážný	Kritický	Katastrofický
Velmi vysoká	B	B	A	A	A	A
Vysoká, častá	B	B	B	A	A	A
Střední	C	B	B	B	A	A
Malá	C	C	B	B	A	A
Velmi malá	C	C	C	B	B	A

Zdroj: Waters (2009), vlastní práce

Hlavní výhody ABC metody:

- jednoduchý srovnávací postup
- umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného
- umožňuje nastavení priorit
- kontrola (sebekontrola)
- umožňuje využít omezený čas cíleně, a proto hospodárně
- mnohostranně použitelná

Hlavní nevýhody ABC metody

- ABC-klasifikace je jen okamžitý stav, který se mění v průběhu času
- vytvoření pouze tří skupin, je často příliš hrubé síto
- aplikace je sama o sobě subjektivní, ale je možné ji objektivizovat pravidly
- používá sebekontrolu
- zpravidla není možné porovnání výsledků ABC-analýzy mezi jednotlivci, skupinami nebo podnik **(Eschenbach & Siller, 2012, s. 91)**

2.7 Ochrana proti rizikům

V tržní ekonomice dopadá riziko především na podnik, proto je logické, že se podnik snaží rizika rozpoznat, chránit se proti němu, a proto provádí rizikovou politiku.

K ochraně proti rizikům rozeznáváme dva přístupy

Ofenzivní přístup. Přístup spočívá v odstranění příčin rizik a následnou eliminací. **Fotr (1992)** zmiňuje, že vykonáváme ty činnosti, jejichž cílem je působit na vlastní příčiny vzniku rizika, aby se snížila pravděpodobnost výskytu a velikost nepříznivých efektů.

Defenzivní přístup. Tento přístup se snaží o snížení nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru (např. pojištění, diverzifikace). **Fotr (1992)** tyto činnosti nazývá nápravnými opatřeními.

2.7.1 Způsoby ochrany

- 1) **Snaha omezit důsledky** rizika podnikání na dopředu vymezenou část majetku (např. jednotlivý podnikatel ručí neomezeně celým majetkem, v s. r. o. společnosti společníci ručí jen do výše upsaných vkladů)
- 2) **Etapová příprava a etapová realizace.** Etapová realizace typická pro projekty spočívá v rozdělení projektu na několik etap a následné etapy se navrhuje variálně. Volba varianty závisí na výsledcích předchozí etapy. Snižuje se tak možnost ztrát, ale mohou růst investiční náklady.
- 3) **Prosté omezování rizika.** Spočívá v stanovení rizikové meze, tzn. horní, dolní hranice (např. hranice možného poklesu ceny, minimální požadovaná efektivnost investice). Omezování rizika někdy vede spíše k vyhýbání se riziku, což může v důsledku vést k omezení možnosti dosažení vyšších, mimořádných výsledků v rentabilitě podnikání.
- 4) **Diverzifikace rizika.** Spočívá v rozložení rizika na co největší základu, a tím i jeho snížení. Firma se tak dokáže chránit proti nesystematickému riziku. Mezi nejčastější formy diverzifikace patří rozšiřování výrobního programu
 - a) vertikálně - na předchozí či následující stupeň výroby
 - b) horizontálně – na nové výroby doplňkového charakteru
 - c) geografická - využívá se zemí s lepšími podmínky podnikání (nižší daně, levnější pracovní síla)
 - d) dodavatelů - firma má několik dodavatelů

- e) odběratelů - firma má nejen rozhodujícího zákazníka, ale několik odběratelů
 - f) v oblasti finanční investování
- 5) **Přesunutí (flexibilita) podnikání.** Firma, která vybírá technologie použitelné pro více účelů, dokáže rychle reagovat na změny bez velkých nákladů. Při snižování fixních nákladů nehrozí tak velké riziko při poklesu výroby.
 - 6) **Dělení rizika.** Riziko se dělí mezi několik účastníků, kteří se podílejí na společné činnosti nebo projektu (např. bankovní konsorcia pro dlouhodobé investiční úvěry)
 - 7) **Přesunutí (transfer) rizika.** Riziko se přesouvá na jiné subjekty (dodavatele, odběratele, leasingovou organizaci)
 - a) Prosadí se stále ceny dodávaných surovin ve smlouvách při očekávaném růstu cen surovin. Tím se riziko přenáší na dodavatele. Tato situace je typická pro převahu kupujícího na trhu, ekonomicky slabších dodavatelů v případě konjunktury.
 - b) Prosadí se stále prodejní ceny nebo minimální odebírané množství při očekávaném poklesu realizovaných cen. Situace je typická pro ekonomicky slabší odběratele, v případě převahy prodávajících na trhu.
 - c) Přenesení leasingu na leasingovou společnost.
 - d) Termínované obchody (termínované zajištění)
 - 8) **Pojištění.** Riziko musí být objektivní, tzv. pojistitelné riziko a je přenášeno na pojišťovnu za úplatu.
 - 9) **Tvorba rezerv v podnicích.** Riziko se snižuje tvořením rezervy.
Je důležité posuzovat důsledky ochrany rizika komplexně. Ochrana proti rizikům může vyvolat
 - 1) ekonomické důsledky, které se projevují ve zvýšených nákladech
 - možné zvýšení nákladů při etapách projektu
 - pojištění se projevuje v nákladech výroby
 - diverzifikace (menší série)
 - 2) sekundární rizika např. pojistné zásoby mohou vést ke znehodnocení v důsledku dlouhodobého skladování (**Valach, 2010**)

Korecký a Trkovský (2011) zmiňují efektivnost řízení rizika. Opatření na řešení rizika má smysl provést tehdy, pokud jsou náklady na toto opatření nižší než očekávaná výše dopadů rizika. Proto se v praxi hledá hranice, do které je riziko únosné snížit. (**Hrabánková & Procházková 2004**).

2.8 Současná a budoucí globální rizika

Celosvětovým problémem jsou **přírodní katastrofy** jako důsledek přístupu lidstva k ekologii a tím spojené oteplování. Extrémní projevy počasí mají a do budoucna budou stále více ohrožovat bezpečí, životy a zdraví obyvatel a jejich majetku. Důsledky se projeví v celé ekonomice a dostupnosti zdrojů, v důsledku provázanosti ekonomik se dotknou každé země.

V současné době se svět potýká s **terorismem** jako metodou násilného prosazování politických cílů. Vznikají nadnárodní sítě propojených skupin, které jsou schopny přímo ohrozit lidské životy, bezpečí a mír. Jejich činnost způsobila zapojení států do ozbrojeného konfliktu v boji s nimi.

Nestabilita a regionální konflikty v zemích vyústily v **uprchlickou krizi**, která má negativní dopad na bezpečnost ČR a jiných zemí a stabilitu EU. Velkým rizikem je především nelegální migrace a příliv nebezpečných osob napojených na organizovaný zločin. Velká vlna přistěhovalců způsobila sociální napětí ve všech zemích včetně ČR. Dalším rizikem je neschopnost integrace přistěhovalců do kultury jednotlivých zemí, neboť jsou tyto rozdíly obrovské.

Aktuálními riziky dotýkajícími se podniků je omezený vývoz produktů do **Ruska** jako jeden z důsledků uvalení sankcí EU Rusku z důvodu ohrožování územní celistvosti Ukrajiny.

Průmysl 4.0 neboli nová průmyslová revoluce je nejvýznamnější inovační výzva dnešní doby. Automatizace, robotizace, digitalizace přetvářejí nejen průmysl, ale dotknou se mnoha dalších oblastí celé společnosti. Dnes, víc než kdy jindy bude platit „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“ (Jan Neruda). Pro společnosti i jednotlivce, kteří se nestihnou adaptovat, bude obtížné přežít.

Fenoménem již dneška je propojení výrobních zařízení do kyberneticko-fyzikálních systémů (CPS) a vzniku tzv. „chytrých továren“. Činnosti budou vzájemně propojeny v rámci hodnotového řetězce přesahující hranice jednotlivé firmy, čímž vznikne nové kreativní cesty tvorby přidané hodnoty a vzniku nových obchodních modelů.

Zavedení nových technologií, které přináší Průmysl 4.0, dovedou společnosti zefektivnit využití zdrojů a komplexně optimalizovat celý vertikální výrobní proces,

např. v automobilovém průmyslu, strojírenství nebo potravinářství. Hlavními přínosy jsou snížení surovinové a energetické náročnosti, optimalizace logistických tras, nárůstu produktivity ve výrobě, inteligentní městská infrastruktura. Očekává se snížení nákladů na zpracování výrobků až o 25%, snížení celkových nákladů na výrobu až o 8%, úspory pro interní logistiku až o 50%, v oblastech mzdových, režijních, provozních v některých odvětvích až o 30% a snížení počtu zranění až o 25%. **(Mařík, 2015)**

2.9 Shrnutí

Základem úspěšných firem je stanovení sedmi kritických faktorů úspěchu. Moderní řízení podniku je řízení jako proces, během něhož se přeměňují vstupy na výstupy, dílčí operace se spojují uceleně, a tak se dají efektivněji řídit a kontrolovat, čímž je vytvářena maximální přidaná hodnota pro zákazníka. Pomocí učících se procesů je neustále zvyšována jejich kvalita. Takto nastavená organizace má lepší výchozí pozici pro celou problematiku řízení rizik.

Literární přehled se zabývá nutností řízení rizik. Během procesu řízení rizik dochází identifikaci, analýze rizik, navrhování řešení a dále jejich kontrole. Celý proces probíhá za účasti zainteresovaných stran. Pro analýzu rizik se používají kvalitativní, kvantitativní a kombinované metody. Vhodným nástrojem je metoda ABC, při které je společnost schopna zjistit 20% příčin, které způsobují 80% následků a těmi se hlavně zabývat. Rizika by měla být ošetřena efektivně, tzn. v poměru nákladů a získaných přínosů.

Každá změna, kterou se firma rozhodne zavést, s sebou přináší rizika a je rizikem samotným, proto by na ně měl být podnik v co největší míře připraven. Největším rizikem v rychle se měnící společnosti je nedělat nic. Snažit se udržet současný stav, podniku sice vyhovuje, ale vede k postupnému zaostávání a riziku budoucí likvidace. Ne nadarmo se vžilo mezi lidmi úsloví: „Budoucnost přeje připraveným“ a to se týká obzvláště v oblasti podnikových rizik.

3 Cíl a metodika práce

Cílem práce je identifikovat a analyzovat rizika podle metody ABC ve třech vybraných podnicích a navrhnout opatření ke snížení dopadu hlavních rizik.

Údaje byly zjišťovány v roce 2015.

Metodika práce

1. Pro tuto práci byly vybrány tři podniky z různých odvětví národního hospodářství. Společnost zabývající se výrobou krmné směsi, společnost zabývající se internetovým prodejem sportovního oblečení a společnost zajišťující úklidové služby.
2. Primární informace byly zjištěny z připraveného dotazníkového formuláře, který byl předložen každému manažerovi odpovídajícímu za ekonomické výsledky dané společnosti k vyplnění na konci roku 2015.
3. Tento formulář obsahuje přehled rizik, která mohou ovlivňovat společnost. Pro zpracování formuláře byla vybrána metoda ABC, pomocí které byl každý bod vyhodnocen a zařazen do skupiny A, B nebo C, viz tabulka 2.
4. Dále jsem se zabývala pouze body zařazenými do skupiny „A“ jako stěžejními, které tvoří 20% a vyvolávají 80% důsledků. S těmito body byly seznamovány manažeři jednotlivých společností. Na základě rozhovorů s nimi bylo následně zjištěno, v čem dané riziko spočívá, jak k rizikům společnost přistupuje a jaká podniká opatření. Stručně řečeno, jak jsou na daná rizika manažeři připraveni.
5. Údaje z vlastní práce pochází ze zkušeností manažerů, interních zdrojů společností, veřejně publikovanými údaji společností na internetu, čímž bylo docíleno pochopení základních souvislostí v popisované problematice. Nedílnou součástí tvoří vlastní pozorování ve společnostech.
6. Po analýze rizik, spadajících do skupiny A, jsou navržena opatření pro snížení negativních dopadu rizik.

Zjištění hlavních rizik dle metody ABC

Metoda je založena na rozdělení zkoumaných objektů do tří kategorií, z nichž nejdůležitější je kategorie A obsahující cca 20% jednotek, ale mající dopad na 80% výsledků. Hodnoty se zjišťují ze zařazení dle:

1. Pravděpodobnosti výskytu rizika

- a) Velmi vysoká. Častý, průběžný výskyt – považuje jako normální.
- b) Vysoká, častá. Vyskytuje se pravidelně, lidé se s ním běžně setkávají.
- c) Střední, příležitostná, občasná. Vyskytuje se sporadicky, lidé se s ním setkají 1x za svůj pracovní život.
- d) Malá, zřídka se vyskytující. Náhodná událost, se kterou se lidé setkají 1-2x za život.
- e) Velmi malá, nepravděpodobná. Většina lidí se této události nedožije.

2. Ocenění rizika

- a) Dopad zanedbatelný. Nevýznamný efekt na činnost dodavatelského řetězce.
- b) Dopad malý. Způsobuje malé obtíže, prodlevy, zvýšení nákladů v některých částech dodavatelského řetězce, ale většina funkcí není ovlivněna.
- c) Dopad střední. Způsobuje určitá narušení v částech dodavatelského řetězce, ale hlavní funkce plní požadavky.
- d) Dopad vážný. Větší narušení podstatných částí dodavatelského řetězce, způsobuje vážné prodlevy a vysoké náklady na dosažení původního stavu.
- e) Dopad kritický. Poruchy, selhání celého dodavatelského řetězce v rozsáhlém čase, je třeba větší úsilí a náklady pro návrat do původního stavu.
- f) Dopad katastrofický. Způsobuje kompletní a nenávratné poruchy dodavatelského řetězce a patrně i celé organizace.

Tabulka 2 Matice struktury pravděpodobnosti dopadu

Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad					
	Zanedbatelný	Malý	Střední	Vážný	Kritický	Katastrofický
Velmi vysoká	B	B	A	A	A	A
Vysoká, častá	B	B	B	A	A	A
Střední	C	B	B	B	A	A
Malá	C	C	B	B	A	A
Velmi malá	C	C	C	B	B	A

Zdroj: Waters (2009), vlastní práce

Za předpokladu, že se společnosti dané riziko netýkalo, je ve formuláři uvedeno N – netýká se společnosti.

Na základě dohody s vedoucím práce byla vlastní práce rozšířena i na jiné než výrobní podniky.

4 Řešení a výsledky

4.1 Společnost XY, a. s.

Společnost XY byla založena 1. května 1992 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u krajského soudu v Českých Budějovicích s právní formou akciová společnost. Sídlo společnosti XY, a.s. se nachází v Pelhřimově.

Z historického hlediska prošla společnost několika změny a dnes patří mezi nejvýznamnější obchodní společnosti působící v regionu Vysočiny a Jižních Čech. Na základě výsledků ji lze zařadit mezi přední společnosti v daném oboru v celé České republice. V současné době je podnikatelská činnost společnosti XY, a.s. zaměřena na výrobu a prodej krmných směsí a směsných hnojiv, prodeje průmyslových hnojiv a osiv, nákup a prodej rostlinných komodit, obchoduje s agrochemickými přípravky, poskytuje celou řadu služeb v oblasti zemědělské prvovýroby a svým zákazníkům nabízí možnost prodeje paliv a uhlí. Celé portfolio je zajištěno odborným poradenstvím. Svoji činností působí do více jak 20-ti regionů České republiky. V jakých oblastech působí, je možné vidět na níže uvedeném obrázku.

Prodejní region

Obrázek 6 Prodejní regiony



Zdroj: Kubiska. prezentace ze setkání zaměstnanců

Společnost XY, a.s. zaměstnává 204 zaměstnanců. Ročního obratu bylo dosaženo kolem 4 miliard korun, na kterých se podílí z 30 % výroba krmných směsí, z 33 % prodej rostlinných produktů, z 21 % prodej průmyslových hnojiv, z 8 % prodej

agrochemie, ze 3 % prodej osiv a z 5 % poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby.

V současné době je jediným akcionářem se 100 % podílem společnost ABC, a.s. Společnost má sedm dceřiných společností. Jedna se zabývá prodejem zemědělské techniky a dále šest prvovýrobních podniků. Zde je produkována rostlinná, živočišná výroba a to jak chov krav na mléko, chov krav bez tržní produkce tak výkrm brojlerů. S těmito společnostmi hospodaří na cca 9,3 tis. ha.

Společnost se svými 40% podílu na trhu má jednoznačně konkurenční převahu ve výrobě krmných směsí v oblasti Jižních a Střední Čech a Vysočiny. Konkurenční výhoda společnosti XY, a.s. spočívá ve výrobní kapacitě, která je téměř 200 tis. tun, v kvalitě produktu, která je oproti konkurenci vyšší, dochází u ní k tepelnému ošetření a v širším sortimentu. Další výhoda společnosti je množství investic do nových technologií výroby krmných směsí, která společnost v posledních letech uskutečnila. Společnost patří mezi jednu z nejvíce vybavených v ČR. Dále společnost vlastní oproti konkurenci již zmíněné množství certifikátů.

4.1.1 Cíle společnosti

Cíli společnosti je nadále udržet a zlepšovat nastavené trendy v předešlých letech. Zejména dobré vztahy s obchodními partnery, dodržování všech legislativních požadavků a norem, dobré ekonomické výsledky, které umožňují vylepšení vlastního kapitálu, základního kapitálu a rozvoj společnosti v oblasti investic a údržby. Dobré ekonomické výsledky jsou způsobeny schopností pracovat s relativně nízkými režijními náklady, obdržení dotací a dobrými nákupními cenami a neustálým důrazem na efektivní řízení procesů, zejména zvyšování výkonnosti a produktivity obchodních zástupců. Prioritou je zajištění všech pohledávek a eliminace těch nedobytných, zejména u podniků bez půdy, kteří vykrmují drůbež a prasata. Dalším cílem je neustálé zvyšování podílu v regionech.

4.1.2 Certifikace

Certifikace v dnešní době hrají důležitou roli v uplatnění na trhu. Následně uvedu certifikace vlastněné společností XY, a.s.

Od roku 2003 je společnost držitelem Integrovaného managementu systému (IMS) mezinárodní společnosti Det Norske Veritas, který v roce 2011 úspěšně obhájila.

System je světově uznáván a je zaměřen na pole řízení kvality (dle ISO 9001), životního prostředí (dle ISO 14001), bezpečnosti práce (dle OHSAS 18001), kritických bodů ve výrobě (HACCP) a GMP+B1, QS System a GTP systém. IMS je promítnut ve všech procesech a činnostech společnosti. Podléhá 2x ročně auditu, jež provádí společnost DNV Czech Republic s.r.o. Společnost se také řídí normu ISO 22000, která definuje požadavky na bezpečnost potravin.

V roce 2005 přechází na obchodní systém GTP (Good Trading Practice). Účelem GTP je správné dodržování hygienických podmínek v potravinářském a krmivářském odvětví. Součástí je řízení jakosti v souladu se zásadou HACCP. GTP lze uplatnit v obchodování na vnitrostátním trhu, uvnitř společenství a importu/ exportu do třetích zemí, a to obilovin, olejnin, luštěnin, krmné suroviny rostlinného původu a získaných produktů určených k výživě lidí nebo zvířat. V zásadě nezávislosti provádí certifikaci a ověřování nezávislé třetí strany jako je Kontrolní unie certifikace. Společnost musí splnit požadavky Evropského kodexu řádných obchodních praktik (GTP) řídicí se předpisy EU. Postup ověření a certifikace probíhá každý rok v prvních třech letech a každý druhý rok poté. Společnost XY, a.s. využívá QS System pro výrobu krmných směsí, který klade požadavky a specifikace na jakost výrobku.

Společnost splňuje hygienická nařízení pro krmiva podle 183/2005 EU od roku 2007, kdy se na tomto základě registrovala u ÚKZÚZ (Ústřední kontrolní a zkušební ústav). Bylo jí vydáno rozhodnutí o integrovaném povolení pro výrobu krmných směsí v Pelhřimově, který dodržuje požadavky zákona 76/2002 Sb. o integrované prevenci a vysoké úrovni ochrany životního prostředí.

Řídí se platnými zákony a předpisy vydanými v rámci ČR, tak EU v oblasti BOZP a v oblasti životního prostředí.

4.2 Společnost BS, s. r. o.

Společnost BS byla založena v roce 2010 dvěma společníky. Právní forma je společnost s ručením omezených. Společnost se zabývá internetovým prodejem dámského, pánského, dětského sportovního oblečení, obuvi a příslušenství.

Tabulka 3 Obecné informace

Ukazatel	Hodnota
Roční obrat	180 000 000 Kč
Podíl na trhu	3%
Počet zaměstnanců	18
Počet zákazníků	210 000

Zákazníci mohou vybírat z více jak 23 000 produktů každý den a 25 značek. Společnost nakupuje zboží u osvědčených dodavatelů a certifikovaných výrobců. Pro zákazníky jsou neustále připravovány sezónní slevy, doprava zdarma, mohou využívat odběr novinek a sledovat aktuální newslettery, včetně webových a facebookových stránek, využívat zákaznickou linku, objednávku po telefonu a službu dodání zboží do 24 hod na vybrané zboží. Zboží mohou vrátit do 30 ti dnů bez udání důvodu. Zákazníci mohou volit různé přepravce nebo si zboží vyzvednout a vyzkoušet v jedné prodejně a čtyř odběrových míst po České republice.

4.2.1 Cíle společnosti

Cílem společnosti je 100% nárůst objemu objednávek a ovládnutí internetového prodeje sportovního oblečení.

4.2.2 Certifikace

Společnost je držitelem certifikátů APEK, který potvrzuje, že provozovaný obchod dodržuje pravidla bezpečného a bezproblémového nákupu, poskytuje úplné a pravdivé informace o provozovateli, procesu nákupu, vyřízení objednávky a reklamaci. Hodnocena je kvalita obchodu, poskytování služeb (jako je komunikace se zákazníkem, dostupnost zboží a kvalita informací o produktech). Dále je společnost

držitelem certifikátu společnosti Heuréka.cz “Ověřeno zákazníky“. Společnost je prověřená spotřebitelským auditem obchodních podmínek SAOP, které vydává Sdružení obrany spotřebitelů obhajující jejich práva.

4.3 Společnost UC, spol. s r. o.

Společnost UC, spol. s r. o. byla založena v roce 1997 jako dceřiná společnost společnosti CS, a. s., která je jejím majoritním vlastníkem a významným dílem ovlivňuje její činnost.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je:

Správa a údržba nemovitostí

- správa nemovitostí
- domovnická činnost
- úklidové a čistící služby
- čištění pláštěů budov
- čištění oken a prosklených ploch ve výškách
- další speciální úklidové služby

Zprostředkování služeb

- v oblasti řemeslných prací
- kompletní zajištění odpadového hospodářství

Velkoobchod

- s drogistickými a kosmetickými výrobky
- s chemickými látkami a výrobky
- úklidovou technikou a prostředky

V **oblasti úklidových a čistících služeb** zajišťuje jednorázové, pravidelné, speciální nebo okamžité úklidy a údržbu v domácnostech a firmách.

Při zajištění **správy a údržby nemovitostí a vykonávání domovnických činností** zajišťuje společnost také výkaznictví energií, odpadového hospodářství, drobné opravy, údržbu budov včetně venkovních prostor, obsluhu kotelen, vzduchotechnik, elektroinstalací atd.

Společnost **obchoduje s čistícími, úklidovými a desinfekčními prostředky**, veškerou drobnou úklidovou technikou, úklidovými stroji, předměty a prostředky hygieny.

Firma svoji činností působí v celé České republice se středisky na

- Vysočině
- Praze
- Olomouci
- Českém Krumlově

Úklidové služby zajišťuje 130 zaměstnanci a 6 technickými pracovníky ve 150 provozních jednotkách. Ročního obratu dosahuje okolo 17 milionů Kč. Firma využívá outsourcingu na zpracování účetnictví a právní oddělení.

4.3.1 Certifikace

Společnost je v oboru čistících a úklidových služeb držitelem certifikací ČSN EN ISO 9001:2009 Certifikovaný systém managementu kvality a ČSN EN ISO 14001:2005 Certifikovaný systém environmentálního managementu společností LL-C (Certification) Czech Republic s. r. o.

4.3.2 Cíle společnost

Cílem společnosti je maximální snaha o přizpůsobení se zákazníkovi z hlediska ceny, kvality, času, četnosti a různých specifických přání.

4.4 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnost XY, a. s

Tabulka 4 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti XY, a. s.

Č.	Rizika	Výskyt rizika	Ocenění rizika	ABC
Přírodní rizika				
1	Riziko velkých povodní	2	5	A
2	Riziko extrémního sucha	2	5	A
3	Jiné přírodní riziko (uved'te v případě potřeby)	2	4	A
Vnější rizika				
4	Riziko vyplývající z vysokých úrokových sazeb	3	3	B
5	Riziko z nemožnosti (obtížnosti) získat úvěr	2	2	B
6	Riziko kriminální (krádeže, zpronevěry, vandalismus, kopírování výrobku aj.)	3	2	B
7	Riziko z neočekávaných opatření celostátních či regionálních orgánů	2	3	B
8	Riziko z nemožnosti plnit směrnice, nařízení EU (emise aj.) a nést důsledky	3	3	B
9	Riziko ze zvýšení cen surovin a PHM	3	4	B
10	Riziko z poruch či úmyslného narušení infosystému	2	3	B
Partneři				
11	Riziko ze vzrůstající konkurence	2	4	A
12	Riziko z neočekávaných opatření mateřského podniku	2	3	B
13	Riziko z možné ztráty důležitého partnera	2	4	A
14	Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků	2	4	A
15	Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků	2	4	A
16	Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)	2	5	A
17	Riziko z negativních vlivů klíčového článku řetězce	1	3	A

18	Riziko ze soudních řízení se zákazníky	2	2	B
Podnik				
19	Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí	1	5	A
20	Riziko související se vstupem na nové trhy	1	2	B
21	Riziko z nezískání grantů, zakázek	2	2	B
22	Riziko ze zavádění nových pracovních a výrobních metod (nesplněná očekávání)	2	3	B
23	Riziko z poruch výrobního systému	3	4	B
24	Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb)	2	2	B
25	Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky	1	3	A
26	Riziko z nemožnosti uplatňovat soustavně technický pokrok	2	2	B
27	Riziko ze zastarání zásob	2	2	B
28	Riziko rodinné (u malých podniků) : není nástupce, časté konflikty	1	1	B
Procesy				
29	Riziko z nedostatku odborných pracovníků	2	4	A
30	Riziko ze špatného vlastního plánování (nadvýroba, nedostatek výrobků či kapacity služeb)	2	3	B
31	Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků	1	4	A
32	Riziko bezpečnosti práce (úrazy, požáry, úniky nebezpečných látek)	4	4	B
33	Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky	2	4	A

Zdroj: vlastní práce

4.5 Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti XY, a.s.

4.5.1 Úvod

Společnost XY, a. s. vychází z příručky integrovaného systému řízení, která poskytuje základní popis systému řízení v oblasti kvality dle ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 5001, GMP+B1, ISCC EU a GTP a slouží jako podklad pro realizaci, udržování a neustálého zlepšování integrovaného systému řízení ve společnosti. Obsahuje závazné krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti pro naplnění celkové strategie. Společnost ji překládá v případě potřeby zainteresovaným stranám, aby ukázala, že je schopna plnit požadavky na kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnosti práce ve všech procesech a činnostech a tím ve výrobcích dodávaných do potravinového řetězce.

Na příručku integrovaného systému řízení navazují směrnice. S těmi jsou seznamováni odpovědní pracovníci. Pro účel této práce zmíním směrnici monitorování a měření, interního auditu a nápravného a preventivního opatření.

Směrnici Monitorování a měření

Jejímž úkolem je vytvoření dokumentovaného způsobu, pravidelného monitorování a měření klíčových znaků provozu a činnosti, které mohou mít významný dopad na životní prostředí nebo bezpečnost a ochranu zdraví osob při práci.

Na základě požadavků legislativy, rozhodnutí orgánů státní správy, řídicí dokumentace a cílů BOZP a integrovaného systému řízení je stanoveno, ve kterém provozu, popř. zařízení aj. bude prováděno monitorování a měření klíčových znaků. Dále jsou stanoveny odpovědnými pracovníky limity a parametry pro monitorování a měření, způsob měření a způsob vedení záznamů za řízenou oblast. Měření realizuje odpovědný pracovník. Realizuje se periodicky. Následně je prováděno hodnocení a sledování shody. V případě zjištěných nedostatků je vystavena karta nápravného opatření a přijímána opatření. Zprávy jsou podávány řediteli.

Cílem je zlepšování úrovně systému, minimalizace dopadů na životní prostředí a snížení úrazovosti.

Směrnice interní audit

Směrnice slouží k systematickému a nezávislému zkoumání všech procesů, postupů a činností ve společnosti. Interní audity jsou zaměřeny na prověřování celého

systemu řízení společnosti, zejména na oblast managementu bezpečnosti potravin, zajištění kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a řízení kritických bodů ve výrobě. Účelem je posouzení, zda jsou činnosti a výsledky v souladu s plánovanými záměry, zda jsou realizovány efektivně a vhodné pro dosažení stanovených cílů. Zhodnocuje se také potřeba a účinnost opatření k nápravě a především preventivní opatření. Dále se posuzuje používání dokumentace přiměřeně k popisovaným činnostem, zda je na svém místě a zda jsou pověřené osoby způsobilé k provádění těchto činností. Interní audity se provádí plánovitě a periodicky minimálně jednou ročně na základě rozhodnutí generálního ředitele společnosti. Plánovitě znamená, že se zpracovává roční plán interních a dodavatelských auditů s ohledem na důležitost příslušných procesů a činností. Po plánovaném auditu je proveden následný (kontrolní) audit, jehož úkolem je ověření odstranění neshod a účinnost nápravných opatření. Při zvýšeném počtu reklamací, stížností nebo po změně organizace procesu, požadavku zákazníka či aktuální neshodě se provádí mimořádný audit.

Interní a dodavatelské audity provádí tým interních auditů na základě rozhodnutí generálního ředitele. Všichni auditoři musí splňovat kvalifikaci a účastnit se školení. Vedoucí auditních týmů nesmí být v přímém pracovním vztahu k pracovišti a prověřovaným pracovníkům. Vedoucí pracovišť se musí účastnit auditu, spolupracovat s interními auditory a zajistit účast svých podřízených. Auditoři vychází ze zprávy předchozího auditu, registru rizik a kontrolních listů, které přezkoumá. Shromáždí informace a důkazy a zaznamená neshody nebo i náznaky neshod. Všechna zjištění, včetně pozorování zaznamená do Zprávy auditora. Neshoda musí být jasně a nesporně popsána a doložena, nejlépe fotodokumentací. Všechny zjištěné neshody jsou poté zaznamenány do karty nápravného/preventivního opatření a předány zodpovědné osobě. Poté je tato karta zařazena do ročního plánu nápravného a preventivního opatření a přehledu všech zjištění a rozhoduje se o termínu ověření účinnosti opatření. Jsou informování příslušní vedoucí s příkazem k odstranění.

Směrnice nápravného a preventivního opatření

Její účelem je vyřešit skutečné neshody, definovat a zavést postupy preventivního charakteru, provést dokumentaci a analýzu neshody ve všech etapách a procesech společnosti, a tím zabránit jejímu opakování.

Každý pracovník je povinen bez prodlení oznámit svému vedoucímu mimořádné události nebo neshody zjištěné při výkonu práce, které mají vliv na jakost, životní prostředí nebo bezpečnost. Ten rozhodne o vystavení karty nápravného a preventivního opatření. V kartě musí být jednoznačně stanovena vzniklá neshoda, mimořádná událost, případná možnost vzniku neshody a specifikováno vůči kterým požadavkům je v rozporu, stanoví se předpokládaná příčina a termín nápravy. Vedoucí spolupracuje se svým vedoucím té oblasti, které se to týká. V případě efektivního řešení a vyřešení neshody je karta uzavřena a archivována. Slouží k provedení analýzy příčin a nápravných/preventivních opatření. Tato analýza je prováděna v rámci přípravy pokladů pro přezkoumání integrovaného systému řízení.

Souvisejícími dokumenty k této směrnici jsou směrnice reklamačního řízení, stahování neshodného produktu z trhu.

Výčet rizik

4.5.2 Přírodní rizika

Přírodní rizika se promítají do ceny komodit. Opatřením jsou dlouhodobé smlouvy, pojištění a nákup i z jiných lokalit ČR, dále pak Slovenska, Maďarska a jiný alternativní nákup v rámci EU. Společnost má pro přírodní rizika zpracovanou směrnici plán postupu při nouzových a havarijních situacích, která stanovuje plán postupu při vzniku nepředvídatelných, mimořádných, nouzových a havarijních situací, které mají dopad na chod procesů. Určuje pravomoci a odpovědnosti krizového týmu. Na havarijní situace provádí společnost nácvik. Mimořádné události jsou hlášeny a zaznamenávány.

4.5.2.1 Otázka 1. Riziko velkých povodní

Společnost působí v několika regionech, kde má své prostory. Riziko povodní jí tedy zasahuje ve více oblastí. Riziko je vysoké a dopad by byl kritický. Společnost je proti povodním pojištěna.

V důsledku povodní byla zaplavena čistička osiv. Problém vznikl především proto, že město zasypalo odtokový kanál, který byl po této události znovu vybudován.

Společnost v důsledku povodní a tím zvýšené eroze musela změnit strategii postupů osevních ploch a vybrat vhodnější plodiny.

4.5.2.2 Otázka 2. Riziko extrémního sucha

Riziko extrémního sucha je vysoké a dopad je kritický. V případě extrémního sucha, a v dnešní době je také velkým problémem vysychání pramenů, je společnost omezována řízenými dodávkami vody, což by znamenalo velký problém, proto je pro společnost důležitá vlastní kapacita nádrží na vodu a vlastní studny, což jsou opatření, která společnost podnikla. Plánované odstávky dodávky vody hlásí dodavatel správci majetku v předstihu, protože je nutné dostatečné předzásobení. Správce majetku převezme informace a předá je všem vedoucím pracovišť, provozů a nájemcům. Pro odstávky delší jak 8 hod a nepředvídatelné havárie vodovodního řádu je zajištěna voda vlastními autocisternami na základě dohody s dodavatelem. V případě nemožnosti zajištění náhradní dodávky vody je svolán krizovým tým k co nejrychlejšímu řešení situace.

4.5.2.3 Otázka 3. Jiné přírodní riziko (uvedte v případě potřeby)

Za jiná přírodní rizika lze uvést:

Sníh, led v důsledku toho spadla střecha budovy, která slouží jako sklad surovin. Společnost měla budovu a zásoby pojištěné, takže se budova opravila. Poškozené a jinak znehodnocené zásoby se posoudí likvidátorem a buď jsou neklasifikovány na jiný způsob použití, jinak jsou zlikvidovány jako odpad dle druhu nebezpečnosti. Opatřením do budoucna bylo vybudování střechy odolné proti velkému nánosu sněhu a ledu.

Při vzniku **náledí** v areálu hrozí újma na zdraví, ztížení pohybu na pracovištích, nesjízdnost komunikace, což může ohrozit zásobování surovinami, docházku personálu, expedici produktů aj. Zodpovědní pracovníci proto zajistí posyp náledí, nápomoc při údržbě a okamžitou informovanost všech dodavatelů a odběratelů danou situací.

Vlhko. V důsledku vlha se tvoří plísně, což znehodnocuje kvalitu plodiny a představuje další náklady na sušení, čištění a skladování.

Blesk, který může ohrozit plynulý chod výroby. Opatřením jsou bleskojistky a přepěťové pojistky.

Dlouhodobé období **tropických teplot.** Hrozí újma na zdraví zaměstnancům, výpadek programů v důsledku přehřátí, nedostatek vody, zvýšené riziko požárů. Zodpovědní pracovníci posunou pracovní dobu (je-li to možné), pozastaví namáhavé a požárně nebezpečné činnosti, zajistí dostatek tekutin a ochranu ohrožených systémů.

Tyto jiná rizika ohodnotila společnost za vysoká a dopad je vážný.

4.5.3 Partneri

4.5.3.1 Otázka 11. Riziko ze vzrůstající konkurence

Riziko ze vzrůstající konkurence je vysoké a dopad by byl vážný. Riziko spočívá ve ztrátě zákazníka a snížení tržeb. Opatřeními, na které se společnost zaměřuje je především kvalita výrobku a služby, marketing, komplexnost služeb, aby přidaná hodnota pro zákazníka byla co největší a tím i jeho spokojenost. Jak již bylo zmíněno, společnost ovládá přibližně 40% trhu díky investicím do nových technologií, vysoké kvalitě, velké výrobní kapacitě a dalším nabízeným službám.

4.5.3.2 Otázka 13. Riziko z možné ztráty důležitého partnera

Riziko z možné ztráty důležitého partnera je vysoké a mělo by mělo vážný dopad na společnost. Společnost má zpracovaný kodex, jak by se měl obchodní zástupce chovat, a jak by měl jednat. V tomto směru je pravidelně školen. Důležitými partnery jsou zemědělci, se kterými se uzavírají kontrakty na rok dopředu.

4.5.3.3 Otázka 14. Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků

Riziko ze ztráty zákazníka je vysoké a mělo by vážný dopad. Vybudování úspěšného vztahu se zákazníky je dlouhodobý proces i malá chyba se může projevit v jejich ztrátě. Cílem společnosti je nabídnout zákazníkovi maximální přidanou hodnotu. Na základě toho klade důraz na efektivní řízení procesů, nízké režijní náklady. Výstupem je potom kvalitní výrobek nebo služba. Společnost je v těchto oblastech certifikována. Pro zákazníky jsou nabízeny komplexní služby v oblasti prvovýroby.

Spokojenost zákazníků, případných návrhů a dalších zlepšení v oblasti komunikace a kvality dodávaných produktů a služeb je pravidelně vyhodnocováno na měsíčních poradách. Dvakrát ročně je zpracován na obchodních jednáních a na setkání se zákazníky dotazník, na základě něhož jsou přijímány příslušná opatření.

4.5.3.4 Otázka 15. Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků

Riziko z pozdních plateb je vysoké a dopad má vážný, proto eliminaci nedobytných pohledávek má firma jako jeden ze svých cílů. Společnost podniká opatření jako je kontrola pohledávek, kreditní limity, pojištění pohledávek, pravidelné jednání se zákazníky, notářské zápisy při sjednání splátkového kalendáře, uznání

závazku, podepisování doložky vykonatelnosti, kterou se zkracuje soudní řízení. Dalším opatřením je zástava nemovitostí, komodit a majetku zákazníka. Pojistné zákazníka je vinkulováno, tzn., že když v případě vzniku přírodního rizika zemědělec přijde o svou úrodu, na kterou má domluvený kontrakt se společností, proplatí pojišťovna přímo ztrátu společnosti. Kupní a jiné smlouvy připravují odborní pracovníci, aby byly v souladu s legislativními požadavky a předešlo se právním problému.

4.5.3.5 Otázka 16. Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)

Riziko ze špatného výběru dodavatelů a jejich špatné činnosti je vysoké a dopad by mělo katastrofický. Riziko spočívá v pozdním dodání, špatné péči o skladové prostory na voze a tím ke kontaminaci, riziko havárie auta. Opatřením proti riziku výběru špatného dodavatele je směrnice výběrové řízení dodavatelů, kterým projdou pouze certifikovaní dodavatelé z hlediska schopnosti splnit požadavky BOZP, životního prostředí, dodržování hygienických podmínek v potravinářském a krmivářském odvětví (GTP) a zajištění bezpečnosti krmiv (GMP+). Na základě toho je sestaven seznam způsobilých dodavatelů. Dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni z hlediska kvality, komplexnosti, dokumentace, včasnosti, operativnosti dodávek, ceně a platebním podmínkám. Dodavatele jsou zařazeni do skupin dle jejich způsobilosti a na základě té se s nimi realizují obchody. Společnost se snaží o udržení dlouhodobého vztahu s dodavateli, tak i o mapování a získávání nových dodavatelů. S dodavateli se konají pravidelné semináře a jsou seznamováni s výsledky jejich hodnocení.

4.5.3.6 Otázka 17. Riziko z negativního vlivu klíčového článku řetězce

Riziko spočívá v nedostatečných parametrech některých surovin. Riziko je velmi vysoké a dopad je střední. Společnost spolupracuje pouze s prověřenými a certifikovanými dodavateli, u kterých je prověřeno, že dodávají suroviny v takové kvalitě, jaké uvádějí. Společnost má své vlastní laboratoře, kde je kvalita každé suroviny kontrolována a odchylky monitorovány. Dalším opatřením je, že jednu surovinu nedodává pouze jeden dodavatel.

4.5.4 Podnik

4.5.4.1 Otázka 19. Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí

Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí je velmi vysoké a dopad by byl kritický. Riziko spočívá ve ztrátě zákazníka, kreditu společnosti, soudních problémech. Promítne se v zásahu do rozhodování o investicích. Strategická rozhodnutí navazují na strategie majoritního vlastníka a podléhají se na ní klíčový zaměstnanci. Strategie se tvoří v souladu s trendy ČR, legislativou.

4.5.4.2 Otázka 25. Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky

Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky je velmi vysoké a dopad je střední. Společnost provádí interní finanční audity a controlling, aby tuto oblast neustále monitorovala a kontrolovala.

4.5.5 Procesy

4.5.5.1 Otázka 29. Riziko z nedostatku odborných pracovníků

Riziko z nedostatku odborných pracovníků je vysoké a dopad by byl vážný. Společnost se zabývá aktivně personalistikou, tzn. Výběr a příprava zaměstnanců, jejich zaškolení, vzdělávání uvnitř podniku, hmotná zainteresovanost – delší doba dovolené, pravidelná platební schopnost společnosti, osobní přístup vedoucích. Ve společnosti je neustále vytvářena zastupitelnost.

4.5.5.2 Otázka 31. Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků

Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků je vysoké a dopad by byl vážný. Riziko spočívá v neplnění práce nebo chyby. Zaměstnanci jsou koleni pro svou práci. Ve společnosti probíhají vnitřní audity. V případě problému/prevence se vytváří karta nápravných opatření. Během procesu výroby jsou vstupy a výstupy monitorovány. Chyba je lehce dohledatelná. Vše je adresné, pravomocné a odpovědnosti jsou pevně stanovené, profil role pracovníka je jím podepsaný. Ve všech fázích výrobního procesu od nakupování, dopravy, skladování a výdej surovin přes výrobu a dopravu produktu k zákazníkovi jsou stanoveny kritické body, jako výstup analýzy nebezpečí během celého procesu, která obsahuje typ rizika, popis, zdroj nebezpečí, opatření, pravděpodobnost výskytu, závažnost výskytu rizika, nebezpečí rizika a jeho řízení. Kritické body mají své označení, v jakém kroku se nachází, jejich popis, sledovaný

znak, stanovený limit, metoda opatření, místo kontroly, při sledování –frekvenci, záznam a kdo zodpovídá, postup, znám nápravného opatření a kdo za něj zodpovídá a závěrečné ověření všech neshod v daném bodě.

4.5.5.3 Otázka 33. Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky

Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky je vysoké a dopad by byl vážný. Zásoby jsou plánovány a řízeny z hlediska množství a frekvence. Zpoždění ve výrobě a nedodání dodávky krmiva včas vede ke snížení váhových přírůstků, snížení produkce, zvýšení úhynů, negativní ekonomický dopad hospodaření u zákazníka a jeho nespokojenosti. Riziko vzniká u:

- **chybějící suroviny.** Zodpovědný pracovník za nákup surovin zajistí chybějící surovinu okamžitým nákupem. Do té doby zamění chybějící surovinu jinou po konzultaci s odpovědnou osobou za tvorbu receptur a veterinárním lékařem.
- **chybějící receptury.** Odpovědná osoba musí urychleně recepturu vypracovat.
- veterinárního předpisu. Z legislativních důvodů není možné vyrábět bez tohoto předpisu. Odpovědný pracovník musí zajistit urychleně sehnání alespoň kopie (emailem, faxem) do doby než bude doručen originální předpis.
- **chybějící výrobní capacity.** Přesunout výrobu na jinou výrobu v rámci společnosti nebo využít mobilní výroby.
- **výrobně-technologického postupu výroby.** Okamžité jednání s odběratelem o možnosti změny receptury nebo zajištění přesunu výroby na jinou výrobu v rámci společnosti
- **pozastavení expedice krmné směsi laboratoří.** Při podezření na nekvalitu krmné směsi pozastaví laboratoř krmnou směs a poté je zadán příkaz k přednostní výrobě nové krmné směsi a laboratorní rozbor.
- **chybějící přepravy.** Okamžité jednání se smluvním přepravcem a zajištění přepravy náhradní.

Těmito riziky se zabývá směrnice plánu postupu při nouzových a havarijních situacích.

Opatření na riziko nedostatku surovin jsou dlouhodobé kontrakty, výběr dodavatelů, možnost přesunu výroby na jiný závod.

4.6 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti BS, s. r. o.

Tabulka 5 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti BS, s. r. o.

Č.	Rizika	Výskyt rizika	Ocenění rizika	ABC
Přírodní rizika				
1	Riziko velkých povodní	4	5	A
2	Riziko extrémního sucha	5	1	C
3	Jiné přírodní riziko (uved'te v případě potřeby)	N	N	N
Vnější rizika				
4	Riziko vyplývající z vysokých úrokových sazeb	5	1	C
5	Riziko z nemožnosti (obtížnosti) získat úvěr	1	5	A
6	Riziko kriminální (krádeže, zpronevěry, vandalismus, kopírování výrobku aj.)	4	3	B
7	Riziko z neočekávaných opatření celostátních či regionálních orgánů	3	2	B
8	Riziko z nemožnosti plnit směrnice, nařízení EU (emise aj.) a nést důsledky	2	5	A
9	Riziko ze zvýšení cen surovin a PHM	2	3	B
10	Riziko z poruch či úmyslného narušení infosystému	1	6	A
Partneři				
11	Riziko ze vzrůstající konkurence	1	4	A
12	Riziko z neočekávaných opatření mateřského podniku	N	N	N
13	Riziko z možné ztráty důležitého partnera	1	5	A
14	Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků	2	5	A
15	Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků	4	4	B
16	Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)	1	4	A
17	Riziko z negativních vlivů klíčového článku řetězce	4	4	B

18	Riziko ze soudních řízení se zákazníky	2	1	B
Podnik				
19	Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí	1	4	A
20	Riziko související se vstupem na nové trhy	2	2	B
21	Riziko z nezískání grantů, zakázek	3	3	B
22	Riziko ze zavádění nových pracovních a výrobních metod (nesplněná očekávání)	1	2	B
23	Riziko z poruch výrobního systému	N	N	N
24	Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb)	1	4	A
25	Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky	4	4	B
26	Riziko z nemožnosti uplatňovat soustavně technický pokrok	4	4	B
27	Riziko ze zastarání zásob	1	3	A
28	Riziko rodinné (u malých podniků) : není nástupce, časté konflikty	3	3	B
Procesy				
29	Riziko z nedostatku odborných pracovníků	1	2	B
30	Riziko ze špatného vlastního plánování (nadvýroba, nedostatek výrobků či kapacity služeb)	1	2	B
31	Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků	1	4	A
32	Riziko bezpečnosti práce (úrazy, požáry, úniky nebezpečných látek)	5	5	B
33	Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky	1	4	A

Zdroj: vlastní práce

4.7 Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti BS, s. r. o.

4.7.1 Přírodní rizika

4.7.1.1 Otázka č. 1 Riziko velkých povodní

Riziko velkých povodní je malé, ale dopad by byl kritický. Firma se nachází ve velké blízkosti řeky, v záplavové oblasti. V případě povodní by byl narušen celý její chod – zásobování firmy, expedice zboží. Pozastavení firmy by mělo fatální důsledky na její existenci z důvodu vynaložení vysokých peněžních prostředků do reklamy a ztráty zákazníků z nemožnosti uspokojit jejich požadavky.

V případě stoleté vody by bylo zaplaveno patro se zásobami a zničena veškerá výpočetní technika.

Firma riziko povodní řeší pojištěním. Zničené zásoby by byly hrazeny do 100%.

4.7.2 Vnější rizika

4.7.2.1 Otázka č. 5 Riziko z nemožnosti (obtížnosti) získat úvěr

Riziko z nemožnosti (obtížnosti) získat úvěr představuje pro firmu velmi vysoké riziko a kritický dopad, neboť 75% finančních toků je pokryto úvěry. Kdyby firma nebyla schopna získat peněžní prostředky nebyla by schopna objednávat zboží a držet potřebné zásoby, a tak dál pokračovat v růstu. Musela by utlumit objednávky od odběratelů, snížit sortiment, snížit zaměstnanost, aj.

Firma musí kvartálně předkládat výsledky hospodaření a plány. Zohledňuje se její růst a důvěra banky vůči firmě. Banka půjčí společnosti přibližně 10% z obrátu.

4.7.2.2 Otázka č. 8 Riziko z nemožnosti plnit směrnice, nařízení EU (emise aj.) a nést důsledky

Riziko z nemožnosti plnit směrnice, nařízení EU (emise aj.) a nést důsledky představuje vysoké riziko a dopad by byl kritický. Firma má hlavního dodavatele v evropské unii. Její směrnice a nařízení se přímo dotýkají firmy. Negativní narušení daňového systému, hrozba z udržitelnosti EU by se přímo dotkla firmy, neboť zboží z EU tvoří 60% prodejů firmy. Zavedení cla a daní by se projevila v ceně výrobků, zisku a konkurenceschopnosti firmy.

Firma si toto riziko uvědomuje, a proto se snaží získat nové dodavatele, rozšiřovat sortiment, a učit na něj zákazníky, aby byla schopna případné změny ustát.

4.7.2.3 Otázka č. 10 Riziko z poruch či úmyslného narušení informačního systému

Riziko z poruch či úmyslného narušení informačního systému je vysoké a dopad byl katastrofický. Měl by dopad na fungování celé společnosti, protože celá společnost funguje online.

Riziko spočívá v **přetížení serverů** z důvodů vysoké návštěvnosti a výpadku serveru. Když server nefunguje, není možné realizovat celý proces zákaznických objednávek, čímž firma přichází o peníze, zákazníky a dostává se do problému z důvodu placení nákladného marketingu. K tomuto problému dochází v průměru 5x za rok. Problém je vyřešen během 10 minut až hodiny. Problém řeší programátoři a správce serveru. Aby společnost zajistila plynulou funkčnost serveru, využívá jich více a na tuto službu využívá outsourcing. Společnost má zvláštní server na účetnictví a na e-shop, což představuje náklad 35 tis Kč/měsíčně.

Dalším rizikem je **krádež databáze** zákazníků a celého know how. Ke zmírnění těchto dopadů využívá firma kvalitních webhostingových služeb, kvalitních dodavatelů softwaru a zabezpečovací práva pro různé osoby.

Další riziko vzniká ve **tvorbě jazyku**, který vytváří programátor. Při kódování nebo programování může vyřadit celkový systém z provozu na několik hodin, což má velké nákladové důsledky. Nejdéle společnost nefungovala půl dne. Pouze náklady na reklamu představují pro společnost 30 - 60.000 tis Kč/den.

Dále dochází k **výpadku** výpočetní techniky a internetu. K výpadku výpočetní techniky dochází několikrát do měsíce a k výpadku internetu přibližně 1x za 3 měsíce. Problém je vyřešen v řádech několika minut až hodin. Výpadek internetu představuje pro firmu velký problém, protože funguje online a po tuto dobu je pozastaven celý provoz společnosti, což má velké nákladové důsledky.

Dochází k **chybě v softwaru** nebo lidského faktoru při expedici a zákazníkům je posláno zboží zadarmo. Na chybu se vždy přišlo, a pak se zpětně musí platba od zákazníků vymáhat. Opatřením je zavedená pravidelná kontrola párovaných plateb a důraz na pečlivost zaměstnanců při expedici.

Další riziko poruch vzniká u **terminálů**. Když nefungují, dochází k zastavení provozu skladu, když nefungují tak, jak mají, dochází ke špatnému zatřídění zboží, které je potom nedohádatelné, vzniká chaos ve skladu a musí se provést časově a

nákladově náročná inventura. Také dochází ke špatné komunikaci mezi terminálem a účetnictvím jako další programátorský problém. Program terminálů byl sestaven na míru a neustále se upravuje.

4.7.3 Partneři

4.7.3.1 Otázka č. 11 Riziko ze vzrůstající konkurence

Riziko ze vzrůstající konkurence je vysoké a dopad by byl vážný. Oblast podnikání, ve kterém firma působí, vytváří vysoký konkurenční tlak, kde dochází k dennodennímu boji o zákazníky, proto musí být firma neustále ve střehu a snažit se být vždy o krok napřed oproti konkurentům. Největšími konkurenty firmy jsou Alza, Amazon, Sportissimo a Altisport.

Společnost se snaží vytlačit konkurenci silným marketingem, širokou nabídkou produktů a agresivní politikou nízkých cen.

4.7.3.2 Otázka č. 13 Riziko z možné ztráty důležitého partner

Riziko z možné ztráty důležitého partnera je velmi vysoké a dopad by byl kritický. Pro firmu jsou klíčoví tři dodavatelé SportsDirect, Nordblanc a Kilpi. Jejich ztráta by znamenala velké riziko pro firmu, proto firma neustále rozšiřuje sortiment a hledá další možné dodavatele, učí na nové značky zákazníky. Se současnými dodavateli pracuje na trvale udržitelném vztahu.

4.7.3.3 Otázka č. 14 Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků

Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků je vysoké a dopad by byl kritický. Ve firmě dochází 10% ztrátě zákazníků. Nejčastějším důvodem je nespokojenost zákazníků s délkou dodací doby a kvalitě dodaných produktů (nekompletní, natržené, zmačkané, záměna, ..)

Firma se proto snaží o optimalizaci procesů v rámci firmy, pečlivé kontroly produktů při expedici, neustále komunikaci se zákazníky a získávání nových zákazníků pomocí marketingu a rozšiřování sortimentu. Firma se také zaměřuje na hodnocení od zákazníků z českých webových stránek.

4.7.3.4 Otázka č. 16 Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)

Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti) je velmi vysoké a dopad by byl vážný. Špatný výběr dodavatelů se promítá v zaslání vadného zboží, nekompletních zásilek, pozdním dodání, neochotě o problému jednat. V důsledku se tento problém promítá v delší dodací době, nespokojenosti zákazníků s kvalitou služby a vážnutí peněžních prostředků při vymáhání reklamací. Firma tento problém řeší upozorněním dodavatelů, reklamací a žádostí o vrácení peněz, neustálou komunikací usiluje o lepší vztah.

I přesto někteří dodavatelé nejsou ochotni k rychlému jednání a často nereagují. V tomto případě je vyjednávací pozice dodavatelů silná a existenční závislost firmy na dodavatelích vysoká.

4.7.4 Podnik

4.7.4.1 Otázka č. 19 Riziko v důsledku strategických rozhodnutí

Riziko v důsledku strategických rozhodnutí je velmi vysoké a dopad je vážný. Chybné rozhodnutí o sortimentu a jeho výši, výši investic do marketingu, výběru softwaru a provozu jako takovém s sebou nese velké finanční ztráty.

Firma neustále sleduje trh a rozhoduje se na základě analýz.

4.7.4.2 Otázka č. 24 Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb)

Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb) je velmi vysoké a dopad je vážný. Riziko se promítá v nespokojenosti zákazníků, jejich ztrátě a tím snížení tržeb a dodatečných nákladech vynaložených na nápravu.

Pravidelně dochází ke stížnostem na doručené zboží, které nemá zákazníkem požadovanou kvalitu. Je pomačkané, roztrhané, nekompletní, nekvalitní. Zákazníci si stěžují na pozdní dodání, dlouho čekací lhůtu a špatnou informovanost.

Firma okamžitě reaguje na zpětnou vazbu od zákazníků. Nekvalitní zboží stahuje celé z prodeje a řeší reklamace s dodavatelem. Vyžaduje od zaměstnanců pečlivou kontrolu kvality zboží a kompletaci objednávek s přesností. Sleduje stav zásilek a opožděné vyřizuje přednostně. Zákazníci jsou informováni o stavu jejich objednávek přes email.

4.7.4.3 Otázka č. 27 Riziko ze zastarávání zásob

Riziko ze zastarávání zásob je velmi vysoké a dopad je střední. Zákazníci mohou vrátit zboží bez udání důvodu do 30 dnů, což způsobuje velké množství vráceného zboží a vytváření zásob na sklad. Celý proces je navíc velice pomalý, než pracovníci opět uvedenou vrácené zboží do systému je objednáno zboží nové. Zboží podléhá módě a zůstává poté na skladu.

4.7.5 Procesy

4.7.5.1 Otázka č. 31 Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků

Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků je velmi vysoké a dopad je vážný. Špatná práce vlastních pracovníků se promítá ve stížnostech zákazníků, tržeb a špatné pověsti společnosti. Společnost řeší stížnosti zákazníků informováním pracovníků s žádostí o lépe prováděnou práci.

4.7.5.2 Otázka č. 33 Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky

Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky je velmi vysoké a dopad je vážný. V důsledku neočekávaného enormního nárůstu poptávky po produktech společnosti nebyla schopna plně vykryt požadavky zákazníků a v čase, který očekávali. Společnost tvoří objednávky na část sortimentu dopředu a následně ho uskladní. V průběhu sezóny může u dodavatelů doobjednat pouze omezené množství. Bohužel i toto omezené množství bylo rychle vyčerpáno a společnost musela na tento sortiment objednávky rušit, čímž přišla o velký zisk.

Společnost na tak vysokou poptávku nebyla připravená z hlediska výše sortimentu, kapacity prostor, počtu zaměstnanců a jejich proškolení, což se projevilo v nespokojenostech zákazníků.

4.8 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnost UC, spol. s r. o.

Tabulka 6 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti UC, spol. s r. o.

Č.	Rizika	Výskyt rizika	Ocenění rizika	ABC
Přírodní rizika				
1	Riziko velkých povodní	5	1	C
2	Riziko extrémního sucha	5	1	C
3	Jiné přírodní riziko (uveďte v případě potřeby)	N	N	N
Vnější rizika				
4	Riziko vyplývající z vysokých úrokových sazeb	4	2	C
5	Riziko z nemožnosti (obtížnosti) získat úvěr	5	2	C
6	Riziko kriminální (krádeže, zpronevěry, vandalismus, kopírování výrobku aj.)	5	1	C
7	Riziko z neočekávaných opatření celostátních či regionálních orgánů	5	1	C
8	Riziko z nemožnosti plnit směrnice, nařízení EU (emise aj.) a nést důsledky	4	3	B
9	Riziko ze zvýšení cen surovin a PHM	3	3	B
10	Riziko z poruch či úmyslného narušení infosystému	4	2	C
Partneři				
11	Riziko ze vzrůstající konkurence	2	4	A
12	Riziko z neočekávaných opatření mateřského podniku	3	4	B
13	Riziko z možné ztráty důležitého partnera	3	4	B
14	Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků	3	5	A
15	Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků	2	4	A
16	Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)	2	4	A
17	Riziko z negativních vlivů klíčového článku řetězce	4	2	C

18	Riziko ze soudních řízení se zákazníky	4	2	C
Podnik				
19	Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí	2	4	A
20	Riziko související se vstupem na nové trhy	3	3	B
21	Riziko z nezískání grantů, zakázek	4	4	B
22	Riziko ze zavádění nových pracovních a výrobních metod (nesplněná očekávání)	4	2	C
23	Riziko z poruch výrobního systému	N	N	N
24	Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb)	2	4	A
25	Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky	3	5	A
26	Riziko z nemožnosti uplatňovat soustavně technický pokrok	4	3	B
27	Riziko ze zastarání zásob	5	1	C
28	Riziko rodinné (u malých podniků) : není nástupce, časté konflikty	4	2	C
Procesy				
29	Riziko z nedostatku odborných pracovníků	3	4	B
30	Riziko ze špatného vlastního plánování (nadvýroba, nedostatek výrobků či kapacity služeb)	3	4	B
31	Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků	2	4	A
32	Riziko bezpečnosti práce (úrazy, požáry, úniky nebezpečných látek)	4	2	C
33	Riziko vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky	4	4	B

Zdroj: vlastní práce

4.9 Výčet rizik ze skupiny „A“ společnosti UC, spol. s r. o.

4.9.1 Partneri

4.9.1.1 Otázka 11. Riziko ze vzrůstající konkurence

Riziko ze vzrůstající konkurence je vysoké a dopad je vážný. V odvětví, ve kterém společnost působí, vznikají často malé firmy, které mohou mít potenciál růstu a získat její současné zákazníky, což by se projevilo snížením tržeb. Společnost se snaží poskytovat kvalitní a komplexní služby a vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky.

4.9.1.2 Otázka 14. Riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků

Riziko ze ztráty zákazníků je střední riziko a dopad by byl kritický, projevil by se ve snížení tržeb. Ztráta zákazníků je z důvodu:

- výběrových řízení, kde společnost neuspěla - hlavním kritériem je zde cena,
- tlak společností na snižování nákladů, a tím snižování rozsahu a četnosti prací a tržeb,
- nespokojenost zákazníků.

Firma na stížnosti zákazníků reaguje okamžitě a snaží se je vyřešit k jejich spokojenosti přímým jednáním. Stížnosti se týkají nedodržování pracovní doby, rozsahu prací a samotné kvality služby. Se zákazníky komunikuje technik. Nastává situace, kdy technik, není schopen stížnosti adekvátně řešit a celá situace je postoupena jednateli společnosti, který se situací následně zabývá. Společnost usiluje o vybudování dlouhodobého vztahu se současnými zákazníky.

Společnost se neustále snaží o získávání nových zákazníků přes veřejné výběrové řízení, reakcí na poptávku po službách.

4.9.1.3 Otázka 15. Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků

Riziko z pozdních plateb (či neplacení) od zákazníků je vysoké a dopad by byl pro firmu vážný. Riziko spočívá v následné neschopnosti společnosti uhradit své závazky. V takovém případě společnost pozdržuje své platby, v krajním případě využívá kontokorentu nebo rezervního fondu. Odpovědné osoby kontrolují platby a případně upomínají zákazníky k jejich zaplacení, ale až měsíci po splatnosti a pouze velké dlužné částky, malými se nezabývají.

4.9.1.4 Otázka 16. Riziko ze špatného výběru dodavatelů (a jejich špatné činnosti)

Riziko ze špatného výběru dodavatelů a jejich špatné činnosti je vysoké a dopad by byl vážný. Společnost v některých svých provozech využívá subdodávek jiných úklidových služeb. V případě nekvalitně provedené služby může společnost přijít o svého zákazníka. Jako v jiných provozech je stanoven Plán úklidu a technik proškolí pracovníky na BOZP a požadovanou kvalitu služby. Po týden kontroluje správné plnění, než si je jist, že provoz funguje ke spokojenosti zákazníka.

4.9.2 Podnik

4.9.2.1 Otázka 19. Riziko v důsledku strategických (dlouhodobých) rozhodnutí

Riziko v důsledku strategických rozhodnutí je vysoké a dopad by byl vážný. Chybné rozhodnutí může znamenat riziko ztráty zákazníků, což v důsledku ohrozí tržby společnosti a její celkovou činnost.

4.9.2.2 Otázka 24. Riziko z nedodržení požadované kvality výrobků (služeb)

Riziko z nedodržení požadované kvality služeb je vysoké a dopad by byl vážný. Společnost sestavuje Plán úklidu, což je detailní popis činností, rozsahu prací a termínů v jakých má být služba poskytována. Technik jede do provozu s pracovníky, kteří budou službu vykonávat a řádně je proškolí na BOZP a požadovanou kvalitu služby. Pravidelně navštěvují příslušné vedoucí při zásobování podniku a konzultují s ním případné stížnosti.

4.9.2.3 Otázka 25. Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky

Riziko z velkého zadlužení, neschopnosti splácet své závazky je vysoké a dopad by byl vážný.

Neschopnost splácet své závazky se ve společnosti odvíjí od platební morálky zákazníků. Při nedodržování doby splatnosti společnost zdržuje své platby, využívá rezervní fond nebo kontokorentu.

4.9.3 Procesy

4.9.3.1 Otázka č. 31 Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků

Riziko ze špatné práce vlastních pracovníků je vysoké a dopad by byl vážný. Riziko špatné práce vlastních pracovníků je u techniků ve špatném zaučení pracovníků,

jejich kontrole, což vede k nespokojenosti zákazníků. Riziko spočívá ve špatných komunikačních dovednostech některých techniků a neznalosti obchodního jednání a kodexu chování. Neschopnost techniků jednat se zákazníky vede k jejich nespokojenosti a ztrátě. Situaci musí následně řešit jednatel společnosti.

4.10 Zhodnocení

4.10.1 Společnost XY, a. s.

Hned v úvodu bych chtěla poukázat, že úspěch společnosti XY, a.s zabývající se výrobou krmné směsi, prodejem rostlinných produktů, hnojiv, osiv, agrochemie a poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby, vidím v celkovém uceleném definování kritických faktorů úspěchu, které mají návaznost na dílčí činnosti společnosti. Společnost uplatňuje prvky procesního řízení, v rámci něhož se odehrávají učící se procesy, kterými kontinuálně zvyšuje jejich kvalitu a tím je schopna eliminovat některá z rizik hned v počátku. Společnost XY, a. s. vyjadřuje svoji odhodlanost v příručce integrovaného systému řízení, že je schopna plnit požadavky na kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnosti práce ve všech procesech a činnostech, čímž vyjadřuje svoji schopnost zvládnání rizik.

I když ve společnosti byly zjištěná velmi vysoká nebo vysoká rizika se středním až kritickým dopadem, tím, že společnost přistupuje k rizikům aktivně, snaží se rizikům předcházet, má navržené řešení k eliminaci nežádoucích účinků a vlivů již vzniklých rizik, je schopna se s riziky velmi dobře vypořádat a řídit je.

Ze zjištěných informací lze říci, že rizika ve všech těchto oblastech má identifikované, analyzované, provádí monitorování a měření následné interní auditu s cílem kontroly shody a především s cílem zabránit riziku preventivními opatřeními, které by mohlo vzniknout v důsledku měnícího se prostředí. Díky tomu je společnost na rizika připravená a je schopná zabezpečit racionální chování všech pracovníků uvnitř organizace během nouzových a havarijních situací. Na celou problematiku řízení rizik má vytvořenou dokumentaci, která je sdílená napříč organizací všemi odpovědnými pracovníky. Eviduje vzniklé události, čímž je schopná zajistit kontinuální předávání zkušeností všem pracovníkům. Předkládá jasně formulovaná řešení a postupy při vzniku událostí.

U zbylých dvou společností není přístup k rizikům aktivní. Společnosti eliminují rizika vzniklá akutním opatřením, která nemají vždy trvale platný a udržitelný charakter. Rizika přesouvají na pojišťovny jako jediné řešení, neprovádí preventivní opatření.

Postoj k riziku manažerů u těchto firem je ovlivněn jejich ekonomickou situací, kapitálovou silou firmy a přístupem k rizikům, která nevnímají. Rizika s negativním

dopadem jsou podceňována a řešena v momentě, když nastanou. Rizika nejsou evidována a pravidelně vyhodnocována, což v případě změny pracovníků může vést ke vzniku stejných rizik opakovaně. Společnosti nemají definované základní kritické faktory úspěchu a firmy nejsou řízeny procesně jako celek, čímž se snižuje přidaná hodnota pro zákazníky.

U všech firem je jasně zřetelné, že na první pohled nevýznamné příčiny vyvolávají velké následky, které se promítají napříč celou organizací a mají vliv na její úspěšnost. U výše popsaných rizik jednotlivých firem je zřejmé, jak se příčina objevuje návazně v několika dalších bodech. Zaměření pozornosti do těchto oblastí zefektivní společnosti svoji činnost.

Ačkoliv společnost podnikají v různých odvětvích národního hospodářství lze u nich sledovat stejná rizika s velmi podobným výskytem i dopadem.

Společným jmenovatelem je stanovení vhodné strategie, výběr vhodných dodavatelů, poskytování kvalitní služby zákazníkovi a to lépe než konkurence. Riziko se vyskytuje ve všech těchto oblastech u všech firem. Rozdíl mezi nimi je pouze v přístupu jednotlivých společností k riziku a tím jednoznačné schopnosti riziko řídit.

4.10.2 UC spol. s r. o

Společnost, zabývající se úklidovými službami, by v první fázi měla definovat své kritické faktory úspěchu, vizi, poslání, zvolit jasnou strategii a seznámit s ní zainteresované strany. Dále napřímit procesy v organizaci, aby přidaná hodnota pro zákazníky byla, co největší. Společnost by měla usilovat o vytvoření směrnic, se kterými by zaměstnanci seznámila, aby byl vytvořen ucelený, jasně formulovaný a vyžadovaný postup od všech zainteresovaných stran podílejících se na tvoření přidaného hodnoty pro zákazníka.

Společnost by k rizikům měla přistupovat aktivně – zabývat se jimi, identifikovat je a sledovat, podnikat trvalá opatření vzniklých rizik a především zamýšlet se nad budoucími riziky a snažit se jim předejít preventivními opatřeními a být schopní eliminovat jejich důsledky.

Riziko ze vzrůstající konkurence a ztráta zákazníka

Riziko ze vzrůstající konkurence a ztráty zákazníka s sebou úzce souvisí. Při vzrůstající konkurenci dochází ke snížení podílu na trhu a ztrátě zákazníků, což se negativně projevuje v celkovém hospodaření a vývoji firmy.

Společnost se zabývá převážně úklidem, správou a údržbou nemovitostí. Riziko snížení tržeb při vzrůstající konkurenci nebo ztrátě zákazníka by společnost mohla snížit diverzifikací portfolia služeb, např. nabízením komplexních služeb v oblasti péče o zeleň, údržby komunikací a prostor u zákazníka. Dalším způsobem je využívání nanotechnologií v oblasti úklidových služeb a tím nabízet exkluzivní službu oproti konkurenci. Nanotechnologie pracují na způsobu ošetření povrchu speciálním přípravkem obsahující nanočástice, které mění fyzikálně-mechanické vlastnosti povrchu a jeho napětí, a tím je zabráněno ulpění nečistot. Použití přípravku je o 50% dražší než běžný úklid, avšak při pravidelném uklízení přináší výhodu v rychlejším provedení a nižší četnosti úklidu.

Základem je ale vždy provést kvalitní službu a schopnost se zákazníkem jednat. Proto navrhuji, aby společnost investovala do vzdělávání zaměstnanců formou školení techniků v obchodním jednání a dovednostech a dále se zabývala vytvořením kodexu jednání, který by od nich vyžadovala. Při náboru nových pracovníků by měla požadovat kvalifikační předpoklady v této oblasti. Technik by měl být se zákazníkem v pravidelném kontaktu a pravidelně s ním jednat a tím vytvářet dlouhodobé vztahy.

Pro zvýšení kvality úklidových služeb vykonávaných od pracovníků v daném provozu navrhuji připojit k jejich základní mzdě motivační složku odvíjející se od měsíčního hodnocení spokojenosti zákazníka.

Manažer by měl konat pravidelné porady s technikou, kde by se řešili stížnosti zákazníků. Dalším opatřením je vytvoření dotazníku spokojenosti zákazníků, který by jim měl být předkládat alespoň dvakrát ročně, následně vyhodnocován a měla by se podnikat opatření.

Společnost by měla zaměřit svoji pozornost na neustále získávání nových zákazníků prostřednictvím přímého oslovení a domluvení schůzky, dále pak využívat servery na veřejné zakázky.

Ztráta zákazníků představuje 10% z celkového obrátu a činí 1,8 mil. Kč/ ročně.

Z toho hlavními důvody ztráty zákazníků jsou:

- výběrových řízení, kde společnost neuspěla. Hlavním kritériem je zde cena.

Celková ztráta 55% 990 000 Kč

- tlak společností na snižování nákladů, a tím snižování rozsahu a četnosti prací

Celková ztráta 25% 450 000 Kč

- Nespokojenost zákazníků

Celková ztráta 20% 360 000 Kč

Náklady na školení základů obchodního jednání a vyjednávání činí za 2 denní kurz

8.712 Kč vč. DPH/ osoba.

Celkový náklad společnosti by činil 43.560 Kč

Společnost by mohla podat žádost na Úřad práce o dotaci na vzdělávání zaměstnanců, kde při jejím schválení čerpá příspěvek 85% na daný kurz včetně úhrady mzdových nákladů během vzdělávacího kurzu.

Po proškolení technických pracovníků v obchodním jednání by společnost mohla snížit ztrátu zákazníků v důsledku nespokojenosti až o 20%

Riziko pozdních plateb od zákazníků

Společnost by se měla aktivně zabývat pozdními platbami od zákazníků pravidelnou kontrolou, upomínáním a aktivním okamžitým jednáním se zákazníky.

Riziko ze špatného výběru dodavatelů a jejich špatné činnosti

Společnost by měla provádět výběr dodavatelů podle kritérií, pravidelně dodavatele hodnotit a seznamovat je s výsledky hodnocení. Spolupracovat s těmi nejspůsobivějšími, aby byla zaručena kvalita služby.

4.10.3 BS, s. r. o.

Společnost, zabývající se internetovým prodejem sportovního oblečení, by v první fázi měla definovat své kritické faktory úspěchu, vizi, poslání, zvolit jasnou strategii a seznámit s ní zainteresované strany. Dále napřímit procesy v organizaci, aby přidaná hodnota pro zákazníky byla, co největší. Společnost by měla usilovat o vytvoření směrnic, se kterými by zaměstnanci seznámila, aby byl vytvořen ucelený, jasně formulovaný a vyžadovaný postup od všech zainteresovaných stran podílejících se na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Vhodné by bylo také zavést ISO normy do společnosti, který by přinesl řád a byla by vypracována příručka jakosti pro zvýšení hospodárnosti a efektivnosti procesů.

Společnost by k rizikům měla přistupovat aktivně – zabývat se jimi, identifikovat je a sledovat, podnikat trvalá opatření vzniklých rizik a především zamýšlet se nad budoucími riziky a snažit se jim předejít preventivními opatřeními a být schopní eliminovat jejich důsledky.

Nespokojenost zákazníků s kvalitou služby, riziko z nedostatku (ztráty) zákazníků, riziko ze špatné práce vlastních pracovníků spolu úzce souvisí.

Ztráta zákazníků (potenciál tržeb) tvoří 14%, tj. 30. 000 objednávek -> 25,2 mil. Kč

- nevyzvednuté zásilky 4% 7,2 mil Kč
- vrácené zásilky 10% 18 mil Kč
 - nespokojenost s velikostí 6% 10,8 mil. Kč
 - záměna produktu, nekompletnost, potrhání 4% 7,2 mil. Kč

Příčiny problému je třeba hledat hned na počátku. Společnost by měla věnovat pozornost výběru, školení a zaučení pracovníků. Společnost by měla vytvořit směrnici obsahující problémy vyskytující se během jejich práce a seznámit je s nimi, aby se zamezilo jejímu neustálému opakování, což se projevuje v riziku nespokojenosti zákazníků a jejich ztrátě a představuje dodatečné náklady na celý proces od objednávky po odeslání zákazníkovi.

Společnost by rovněž měla vytvořit vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců, aby byla schopna udržet provoz v sezónních výkyvech a především, aby byli pracovníci schopni provádět neustále kvalitní práci i ve vytíženém období. Důležité je vytvoření

odpovědností a pravomocí na každé expedici, aby byla zajištěna kontrola pracovníků za práci.

Dalším vhodným krokem by byla motivační složka ve mzdě zaměstnanců odpovědných za každou expedici, kteří by byli pravidelně hodnoceni dle počtu odeslaných objednávek, počtu stížností. Systém by měl být nastaven, tak aby každá odeslaná objednávka byla adresná na pracovníka, který ji vyřídil.

Společnost by měla konat pravidelné porady, kde by se projednávali vyskytující se problémy. Informovat a seznamovat zaměstnance s výsledky, vzbudit v nich zájem o neustálé zlepšování vlastní práce.

Všemi těmito opatřeními by mohla společnost docílit snížení vrácení zásilek až o 4% a zvýšení tržeb o 7,2 mil Kč.

Riziko v důsledku strategického rozhodnutí se projevilo ve vyčerpání zásob a nemožnosti uspokojit včas zákazníky a ztrátě tržeb. Společnost by měla dělat predikce poptávky na základě dlouhodobých analýz a vytvářet vhodnou celkovou strategii, která je rozpracována do dílčích, operativních činností.

Riziko ze špatného výběru dodavatelů

Společnost by měla provádět hodnocení dodavatelů a s tímto hodnocením dodavatele seznamovat, pravidelně s nimi jednat a mít aktivní zájem na vybudování dlouhodobého oboustranně prospěšného vztahu. V řešení problémů být aktivní a snažit se je vyřešit, co nejefektivněji a především jejich vyřešení trvale udržet. V tomto případě se hlavní dodavatel podílí velkou měrou na spokojenosti zákazníků z hlediska rychlosti dodání zásilek, které jsou poté rozděleny do zákaznických objednávek a odeslány.

Riziko ze zastarávání zásob

Společnost by měla provádět pravidelnou inventuru, aby zajistila a u zboží podléhající módě jeho rychlý prodej prostřednictvím výprodejů.

Společnost by měla urychlit proces vrácení zboží, aby toto zboží bylo rychle evidováno na stránkách jako skladové a neobjednávalo se další zboží, tím, že začne používat prvky procesního řízení.

5 Závěr

Pro vlastní práci byly vybrány tři podniky z různých odvětví národního hospodářství, identifikovaná možná rizika na základě pohovorů s managementem společností, která byla následně zařazena do skupin dle metody ABC, z nichž ta nejdůležitější (skupina „A“) byla dále posuzovaná z hlediska připravenosti manažerů na ně a dopadu, které by způsobila.

Vhodnými doporučeními pro snížení negativních dopadů těchto rizik na podnik je především aktivní přístup k rizikům. Připravenost na krizové situace a jejich prevence rozhoduje o úspěchu dnešní organizace. Největším rizikem, v rychle se měnící společnosti, je nedělat nic. Snažit se udržet pouze současný stav vede k postupnému zaostávání a riziku budoucí likvidace.

První společnost je schopna rizika zvládat a řídit je. Její úspěch spatřuji v definování kritických faktorů úspěchu, uplatňování prvků procesního řízení, v rámci něhož se odehrávají učící se procesy a aktivnímu přístupu k rizikům. Ve společnosti funguje celý proces managementu rizik. Zaměstnanci jsou neustále informováni a aktivně zapojeni do celé problematiky.

Zbylé dvě společnosti by měli začít přistupovat k rizikům aktivně. Definovat své kritické faktory úspěchu, zabývat se procesním řízením, managementem rizik a zavést ISO normy. Lze u nich spatřit podobné prvky-příčiny způsobující důsledky především ve ztrátě zákazníků.

Společnost UC spol. s r. o. zabývající se úklidovými službami by měla diverzifikovat služby např. nabízením komplexních služeb v oblasti péče o zeleň, údržby komunikací a prostor u zákazníka. Dalším způsobem je využívání nanotechnologií v oblasti úklidových služeb. Dalším doporučením je investice do vzdělávání zaměstnanců v oblasti obchodního jednání, konat pravidelné porady s technickými pracovníky, hmotně a nehmotně zainteresovat pracovníky vykonávající službu u zákazníka a pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníka a tím vším eliminovat riziko jeho ztráty až o 20%. Pravidelnou kontrolou plateb a okamžitým jednáním při nedodržování splatnosti, zamezit riziku pozdních plateb a platební neschopnosti.

Společnost BS, s. r. o. by měla věnovat pozornost výběru, školení a zaučení pracovníků. Společnost by měla vytvořit směrnici obsahující problémy vyskytující se

během jejich práce a seznámit je s nimi, aby se zamezilo jejímu neustálému opakování, což se projevuje v riziku nespokojenosti zákazníků a jejich ztrátě a představuje dodatečné náklady na celý proces od objednávky po odeslání zákazníkovi. Vytvoření vzájemné zastupitelnosti, stanovení odpovědností a pravomocí na každé expedici, hmotná a nehmotná zainteresovanost zaměstnanců, pravidelné porady by mohli snížit nespokojenost zákazníků a vrácení zásilek až o 4%, což je v celkové částce přírůstek tržeb 7,2 mil. Kč za rok. Společnost by měla provádět hodnocení dodavatelů a seznamovat je s ním, spolupracovat s těmi způsobilými a tím eliminovat riziko špatného výběru dodavatelů, které se promítá v důsledku v nespokojenosti zákazníků.

I když společnosti působí v různých odvětvích národního hospodářství lze u nich sledovat stejně se vyskytující rizika. Rozdíl v jejich zvládnutí je právě v přístupu manažerů k rizikům.

6 Summary and keywords

This dissertation identifies possible risks in three companies operating in different areas within the national economy. A company focused on producing feed mixtures, a company running an e-shop offering sport clothing and a company providing cleaning services.

Primary attention is paid to the risks listed in the A group of the ABC method, which form 20 % of the causes, but create 80 % of the consequences. Overall awareness of these risks among the managers is evaluated and suitable precautions reducing a negative impact of these risks on the company are recommended.

The successful companies have their critical factors for success defined and apply particular elements of the Business Process Management serving as a framework for the learning processes which continuously increase their quality so certain risks can be eliminated right from the beginning. Nonetheless, an important factor still is an active approach to the risks. General crisis readiness and the ability to avoid such emergency situations decide on further success of contemporary companies. The largest risk in a sole effort to maintain just the present state leads to gradual decline and the possibility of future bankruptcy.

Keywords: risk, Risk Management, ABC Method

7 Seznam použitých zdrojů

1. Chevalier, A., & Hirsh, G. (2004). Rizika podnikání. Překlad Jan Eichler. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85865-05-X.
2. ČSN ISO 31 000. (2010). Management rizik - principy a směrnice. BPV. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, říjen. Bez ISBN.
3. Fotr, J., Dědina, J., Hrůzová, H. (2000). Manažerské rozhodování. Vyd. 2. upr. a rozš. Praha: Ekopress, , 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
4. Fotr, J. (1992). Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. 1. vyd. Praha: Management Press, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
5. Fotr, J., & Souček, I. (2011, 408 s). Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
6. Gerber, M. E. (1997). *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem zkrachuje a co proti tomu dělat*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-36-0.
7. Hrabánková, M., & Procházková D. (2004, 135 s.). Krizový management. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, ISBN 80-7040-678-x.
8. Korecký, M., & Trkovský. (2011). V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
9. Koch, R. (1997). Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-008-2.
10. Mařík, V. (2015. 42 s.). Národní iniciativa Průmysl 4.0. [s.l.] : Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR,
11. Petřík, T., (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-3024-0.
12. Eschenbach, R., & Siller, R. (2012). *Profesionální controlling*, ISBN 9783791028910.
13. Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
14. Tichý, M. (2006). Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

15. TNI. Management rizik - Slovník (pokyn 73) TNI 01 0350. Úřad pro technickou normalizaci, metodologii a státní zkušebnictví, (2010). Bez ISBN.
16. Valach, J. (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-86929-71-2.
17. Vaněček, D. (2008). *Řízení dodavatelského řetězce: (Supply chain management)*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, ISBN 978-80-7394-078-2.
18. Vaněček, D. (2008). *Logistika*. 3., přeprac. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.
19. Waters, C. (2009). *Supply chain management: an introduction to logistics*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, xxvi, 511 p. ISBN 0230200524.

Webová stránka

1. Společnost bs s. r. o. (2016, březen 22) <http://www.bs.cz/>
2. Společnost uc spol. s r. o. (2016, březen 22) <http://www.uc.cz/>
3. Společnost xy spol. s r. o. (2016, březen 2) <http://uc.cz>[Http://www.xy.cz/](http://www.xy.cz/)

Interní dokumenty

Váňa, J. (2012). Směrnice B9/2012

1. Novák, L. (2012). Směrnice B19/2012
2. Vaňásek, S. (2012). Směrnice B36/2012
3. Vaňásek, S. (2012). Směrnice A1/2012
4. Vaňásek, S. (2012). Směrnice B31/2012
5. Vaňásek, S. (2012). Směrnice B30/2012
6. Vaňásek, S. (2012). Směrnice B-32/2012

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey	5
Obrázek 2 Demigův cyklus.....	6
Obrázek 3 Spektrum nejistoty při řízení rizik.....	8
Obrázek 4 Nejistá událost vnímaná jako problém nebo jako riziko	9
Obrázek 5 Proces managementu rizik podle normy ČSN ISO 31000:2009.....	16
Obrázek 6 Prodejní regiony	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice struktury pravděpodobnosti dopadu	21
Tabulka 2 Matice struktury pravděpodobnosti dopadu	29
Tabulka 3 Obecné informace	33
Tabulka 4 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti XY, a. s.	37
Tabulka 5 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti BS, s. r. o.....	47
Tabulka 6 Zařazení odpovědí dle metody ABC společnosti UC, spol. s r. o.	54