

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Katedra: Řízení



Diplomová práce:

**Možnosti řízení rizik inovačního podnikání v oblasti
strojírenství**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:
Bc. Zbyněk Trojan

2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Možnosti řízení rizik inovačního podnikání v oblasti strojírenství“ zpracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 15. dubna 2008

.....
Bc. Zbyněk Trojan

Děkuji Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph. D. za udělení tématu, odborné vedení a pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále patří můj dík Ing. Vladimíru Buldrovi, který rovněž nemalou měrou přispěl ke zdárnému zpracování mého úkolu.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
2.1	Význam rizika	2
2.2	Druhy rizika	3
2.3	Klasifikace rizika	4
2.4	Analýza podnikatelského prostředí	5
2.4.1	STEP (PEST) analýza	5
2.4.2	Analýza konkurence	6
2.5	Určení faktorů rizika	7
2.6	Stanovení významnosti faktorů rizika	7
2.7	Analýza rizik	8
2.8	Řízení rizika	10
2.9	Postupy a metody snižování podnikatelského rizika	12
2.10	Inovační změny v podniku	14
2.10.1	„Učící se“ organizace	14
2.10.2	Procesy organizační změny spojené s inovací	15
2.11	Inovace a její druhy	15
2.12	Zdroje rizik organizační změny	16
2.13	Role inovací v podnikatelské strategii	17
2.13.1	Inovační procesy	17
2.13.2	Inovační strategie	17
2.14	Podněty pro inovaci	18
2.15	Chyby a rizika nových produktů a služeb	20
2.16	Fáze inovace	21
2.17	Inovace jako snížení rizik z oblasti konkurence	24
2.18	Rizika inovace	24
3	METODIKA	25
4	ANALÝZA PODNIKU	26
4.1	Vývoj firmy během posledních dvou let	26
4.2	Charakteristika vybrané firmy po inovaci	30
4.2.1	Činnosti firmy	30
4.2.2	Konkurenční podniky v jednotlivých činnostech	30

4.2.3 Dodavatelé	32
4.2.4 Zákazníci	32
4.2.5 Poskytované služby zákazníkům	32
4.2.6 Organizační struktura	33
4.2.7 Zaměstnanci	34
4.3 STEP analýza	35
4.4 Analýza konkurence	37
4.5 Rozdělení rizik ve firmě a jejich analýza	39
4.5.1 Strojírenská výroba	40
4.5.2 Práškové lakování	41
4.5.3 Povrchová úprava	42
4.5.4 Autodoprava	42
4.5.5 Společné rizikové faktory	43
4.6 Významnost faktorů rizika	49
5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ RIZIK	53
5.1 Strojírenská výroba	54
5.2 Práškové lakování	55
5.3 Povrchová úprava	56
5.4 Autodoprava	56
5.5 Společné rizikové faktory	57
5.6 Náklady na navržená opatření	61
6 DISKUZE	62
7 ZÁVĚR	63
SUMMARY	65
8 SEZNAM LITERATURY	66
9 PŘÍLOHY	68

1 ÚVOD

Riziko je nevyhnutelnou součástí každodenního života každého z nás. S riziky se setkávají lidé ve všedních dnech i podnikatelské subjekty ve svých činnostech. Podniky, stejně jako lidé, musí umět rizika odrážet, eliminovat nebo se z nich případně poučit a v budoucnu je obrátit ve svůj prospěch. Pak lze trdit, že subjekt je úspěšný. Umí rizika předvídat a organizovat tak, že jejich dopad na finanční, obchodní a lidskou oblast je málo negativní či zanedbatelný.

Riziko rovněž znamená budoucí ohrožení existence subjektu, možnost snížení hospodářských výsledků, oslabení pozice na trhu, atd.

Chce-li být podnik v rámci stále tvrdší konkurence úspěšný, musí po určité době provést změny v předmětu podnikání, marketingu, systému řízení a financování. Podstoupí tím tzv. inovativní riziko, že požadovaného efektu nebude dosaženo, související s danými změnami. Inovace činností je téměř vždy spojena s nutností zajistit inovaci celého řetězce navzájem propojených procesů. Anebo alespoň jejich vzájemných vztahů a vazeb. Změna (inovace) jednoho procesu obvykle vyvolá potřebu změny nebo alespoň úpravy procesu na něj bezprostředně navazujícího resp. mu bezprostředně předcházejícího. Proto je důležité celý inovační proces důkladně naplánovat a připravit se na vznik nových rizik, aby místo k zlepšení situace, nedošlo k jevu zcela opačnému, tzn. například ke zhoršení stávajícího stavu a podnik se nedostal v důsledku toho do finančních potíží.

Management podniku musí umět v situaci inovování či rozšiřování činností riziko správně rozpoznat, ohodnotit, umět eliminovat a přijmout taková opatření a v takovém rozsahu, aby mohlo být dosaženo předpokládaných výsledků. Proces vyžaduje schopnosti přemýšlet v čase a prostoru a ve spolupráci se všemi, jichž se inovace činností v daném podniku týká. Velikost přijatého rizika záleží na podnikatelských schopnostech a možnostech, které může důsledné sledování, podrobná analýza, správné vyhodnocování, přijetí účinných opatření nebo jejich realizace a kontrola inovačních rizik vhodně podpořit.

Pro každou firmu je rozhodující, aby v soutěži se svými konkurenty dokázala nabídnout nové produkty či výrobky a služby. Jejich konkurenceschopnost je do značné míry závislá i na schopnosti organizace inovovat celé své podnikatelské procesy.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Význam rizika

Riziko je možnost dosažení jiného než předpokládaného výsledku. Riziko postupuje ekonomický subjekt při každém rozhodování založeném na očekávání budoucího vývoje. Riziko vyplývá z nedokonalé znalosti podmínek nebo změny podmínek proti jejich očekávanému vývoji. **FIALOVÁ, JELEN (3)**.

V literatuře **TICHÝ (19)**, **WALTER (28)** a **SMEJKAL, RAIS (16)** uznávají následující definice rizika:

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

V literatuře **VALACH (22)** a **VALACH (23)** je odlišováno riziko od nejistoty. Nejistota se chápe jako širší pojem – jde o neurčitost, náhodnost podmínek či výsledků nějakých jevů. Riziko se pak vysvětluje jako užší pojem – jde o takový druh nejistoty, kdy je možné pomocí různých matematických a statistických metod kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odchýlných alternativ.

2.2 Druhy rizika

VALACH (22) a **DONNELLY (2)** zmiňují rizika podnikatelská, finanční, kariérní a psychologická.

SMEJKAL, RAIS (16) vymezili následující druhy rizik:

1. politické a teritoriální,
2. ekonomické – makroekonomické a mikroekonomické, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrové, obchodní, platební, apod.,
3. bezpečnostní,
4. právní a spojené s odpovědností za škodu,
5. předvídatelné a nepředvídatelné,
6. specifické – například pojišťovací, manažerské, spojené s finančním trhem, obytné, riziko inovací, apod.

WALTER (28) rozdělil rizika na měnová, úroková a úvěrová, životní a věcná. Připustil i kombinaci těchto rizik.

JÍLEK (10) finanční riziko obecně definoval jako potenciální finanční ztrátu subjektu, tj. nikoli již existující realizovanou či nerealizovanou finanční ztrátu, ale ztrátu v budoucnosti vyplývající z daného finančního či komoditního nástroje nebo finančního či komoditního portfolia. Finanční riziko rozdělil na úvěrové (přímé úvěrové, úvěrových ekvivalentů, měnové vypořádací, vypořádací riziko cenných papírů, úvěrové angažovanosti), tržní, likvidní, operační, obchodní a systémové riziko.

KISLINGEROVÁ (11) hodnotí riziko z různých hledisek. Shrnutí je v tabulce 2.2 - 1.

Tabulka 2.2 - 1: Shrnutí a utřídění celkového rizika

CELKOVÉ RIZIKO	
Systematické (tržní)	Nesystematické (jedinečné, specifické)
politické	podnikatelské
ekonomické	finanční
pohybu devizových kurzů	nelikvidity
nelikvidity	managementu
pohybu úrokových měr	konverze
inflace	předčasného odkupu
událostí	

Zdroj: KISLINGEROVÁ (11)

TICHÝ (19) ve své knize uvedl jiné rozdělení rizik:

1. hmotné riziko,
2. spekulativní riziko,
3. systematické riziko,
4. pojistitelné a nepojistitelné riziko,
5. strategické riziko,
6. odhadované riziko.

Podobně lze použít i rozdělení rizik od **ZUZÁK (29)**, který rozdělil rizika do následujících oblastí:

1. vnitřní a vnější ekonomická rizika (kurzy, inflace, snížení odbytu, investice),
2. rizika výrobní a technická (údržba, vývoj výrobků, nové technologie),
3. dodavatelská rizika (nedostatečné kapacity, omezení příjmu surovin),
4. informační rizika (datové, softwarové, hardwarové),
5. sociálně-pracovní rizika (lidské selhání, kvalifikace, vztahy, image),
6. tržní (chování zákazníků, distributorů a konkurentů),
7. politická rizika (embargo, změna systému, diplomatické vztahy),
8. legislativní rizika (změny norem, zavedení kvót)
9. přírodní rizika.

Podle **INTERNÍCH MATERIÁLŮ (30)** a po rozhovoru s majitelem firmy se rizika ve zkoumané firmě dělí do těchto oblastí:

1. strojírenská výroba,
2. prášková lakovna,
3. povrchová úprava,
4. autodoprava.

Všechny zmíněné oblasti rizik budou analyzovány a popsány v další části práce.

2.3 Klasifikace rizika

TICHÝ (19) klasifikuje rizika na:

- a) stálá – vyskytují se po celou dobu existence objektu;
- b) nahodilá – vyskytují se jen po určitou dobu a lze je rozčlenit na dlouhodobá, krátkodobá a mimořádná (nejsou v době analýzy rizika a rozhodování o riziku známa).

2.4 Analýza podnikatelského prostředí

2.4.1 STEP (PEST) analýza

HRON, TICHÁ, DOHNAL (7) tuto analýzu používají pro zodpovězení tří otázek:

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Tabulka 2.4 - 1 popisuje skupiny faktorů STEP analýzy a předměty analýzy jednotlivých skupin faktorů.

Tabulka 2.4.1 - 1: Skupiny faktorů STEP analýzy

<i>Skupina faktorů</i>	<i>Popis skupiny faktorů</i>	<i>Předmět analýzy</i>
Společenské	Souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot.	Demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času
Technologické	Souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.	Vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků
Ekonomické	Souvisejí s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie.	Trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na energii
Politické	Souvisejí s politikou daného státu.	Stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí

Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL (7)

2.4.2 Analýza konkurence

Cílem analýzy je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované a monitorovat konkurenci. Rastr pro hodnocení konkurenční pozice je uveden v tabulce 2.4.2 - 1.

HRON, TICHÁ, DOHNAL (7).

Tabulka 2.4.2 - 1: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitativní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (současná) *				
Pozice v rámci odvětví (příští rok) *				
Váženost konkurence (současná) *				
Váženost konkurence (příští rok) *				
Váženost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL (7)

2.5 Určení faktorů rizika

Rizikový faktor popisuje **TICHÝ (19)** jako jev, který může být zdrojem nebezpečí. Pod pojmem rizikový faktor se navíc také rozumí riziková událost, pravděpodobnost realizace scénáře nebezpečí nebo částka investovaná do projektu s nejistým výsledkem.

Rizikové faktory rozdělil do následujících oblastí:

1. technologické,
2. ekonomické,
3. politické,
4. sociální,
5. právní a regulační,
6. klimatické,
7. geologické,
8. ekologické,
9. ergonomické,
10. fyziologické,
11. psychologické.

FOTR (4) dělí tyto faktory na ty, které nemůžeme ovlivňovat buď vůbec (např. devizové kurzy, poptávka na zahraničních trzích, daňové sazby aj.), nebo pouze v určité omezené míře (např. dosažení prodejních cen prostřednictvím kvality produkce, cen základních materiálů a surovin uzavřením dlouhodobých kontraktů s dodavateli, úspěšnosti výzkumu a vývoje kvalifikací vývojového týmu, jeho přístrojovým vybavením aj.)

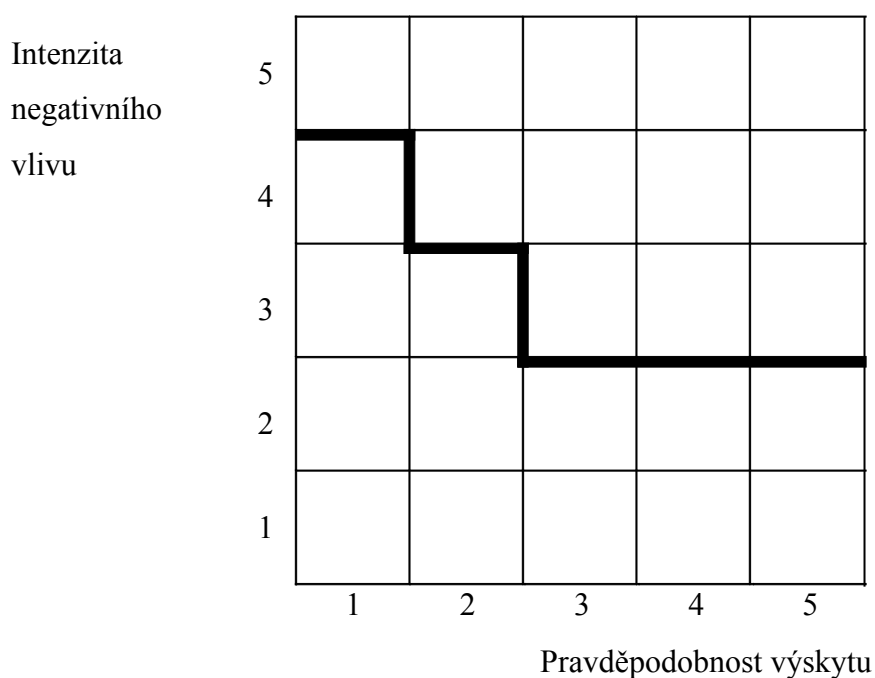
Základem pro určení rizikových faktorů jsou zpravidla znalosti, zkušenosti a intuice pracovníků, kteří se podílejí na přípravě projektu, přičemž důležité mohou být především zkušenosti z přípravy a realizace projektů příbuzného charakteru v minulosti.

2.6 Stanovení významnosti faktorů rizika

Expertní posouzení významnosti faktorů rizika spočívá v jejich odborném ohodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Podstata spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu.

Grafické zobrazení významnosti faktoru rizika z hlediska těchto dvou aspektů uvádí schéma 2.6 - 1. Jak pravděpodobnosti výskytu faktorů rizika, tak intenzity jejich negativních dopadů mohou nabývat pěti stupňů, označených číslicemi 1 až 5 (nepatrná pravděpodobnost výskytu až velmi vysoká pravděpodobnost výskytu). Oblast významných faktorů rizika je pak možné od oblasti méně významných faktorů rizika oddělit silnou čarou. **FOTR (4)**.

Schéma 2.6 - 1: Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika



Zdroj: FOTR (4)

2.7 Analýza rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je jejich analýza. Analýza je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva.

TICHÝ (19) udává projekt jako předmět analýzy rizika. Projekty mohou být podrobeny analýze rizika bez jakéhokoliv členění. Cílem analýzy rizika je dát manažerovi rizika a podklady pro ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku.

Analýza rizika odpovídá na otázky:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Cílem analýzy rizika je nalézt reálná nebezpečí, nikoliv absurdní nebezpečí.

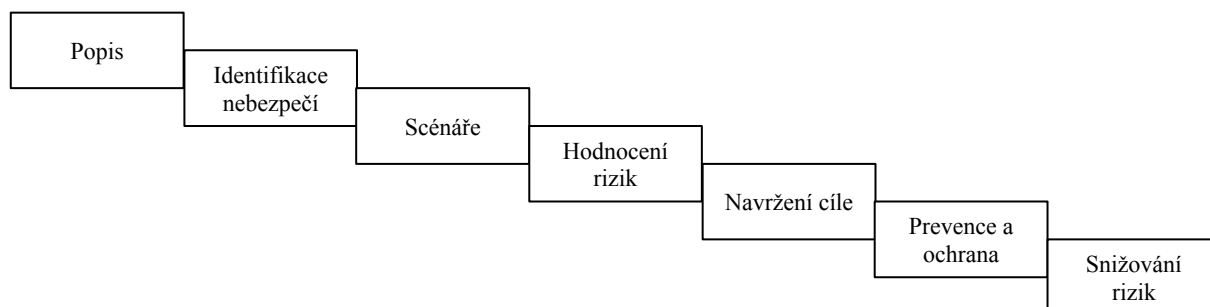
SMEJKAL, RAIS (16) určili tento obecný postup analýzy rizik:

- 1) stanovení hranice analýzy rizik oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních,
- 2) identifikace aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik,
- 3) stanovení hodnoty a seskupování aktiv,
- 4) identifikace hrozeb,
- 5) analýza hrozeb a zranitelností,
- 6) pravděpodobnost jevu,
- 7) měření rizik.

Navazující činností na analýzu rizik je řízení rizik, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku a vnímání rizika. Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí.

NENADÁL (12) shrnul jednotlivé kroky analýzy vedoucí ke snížení rizik do schématu 2.7 - 1.

Schéma 2.7 - 1: Jednotlivé kroky analýzy a managementu rizik ke snížení rizika



Zdroj: NENADÁL (12)

2.8 Řízení rizika

FOTR (4) uvádí, že základním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku. Zjišťuje se tedy, které faktory (nákladové položky, poptávka, prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové sazby aj.) jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného projektu, popřípadě které faktory jsou málo důležité a lze je zanedbat. Dále zjišťujeme, jak velké je riziko projektu, zda je ještě přijatelné a jakými opatřeními je možné snížit riziko na přijatelnou ekonomicky účelnou míru.

ZUZÁK (29), rizikové řízení realizuje v následujících pěti krocích:

1. indentifikace nebezpečí (zdrojů nebezpečí), např. konkurent, změny v legislativě, potenciální substituční výrobek,
2. určení výše nebezpečí (např. frekvence vzniku, dopad rizika pro podnik),
3. vyhodnocení např. expertním hodnocením (schéma 2.6. - 1) a realizace rozhodnutí,
4. zavedení kontrolního systému nad rizikem, jeho cílem je identifikace změn rizika,
5. sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

SMEJKAL, RAIS (16) řízení rizik popsali jako proces, při němž se subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Po zvážení faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku a vnímání rizika.

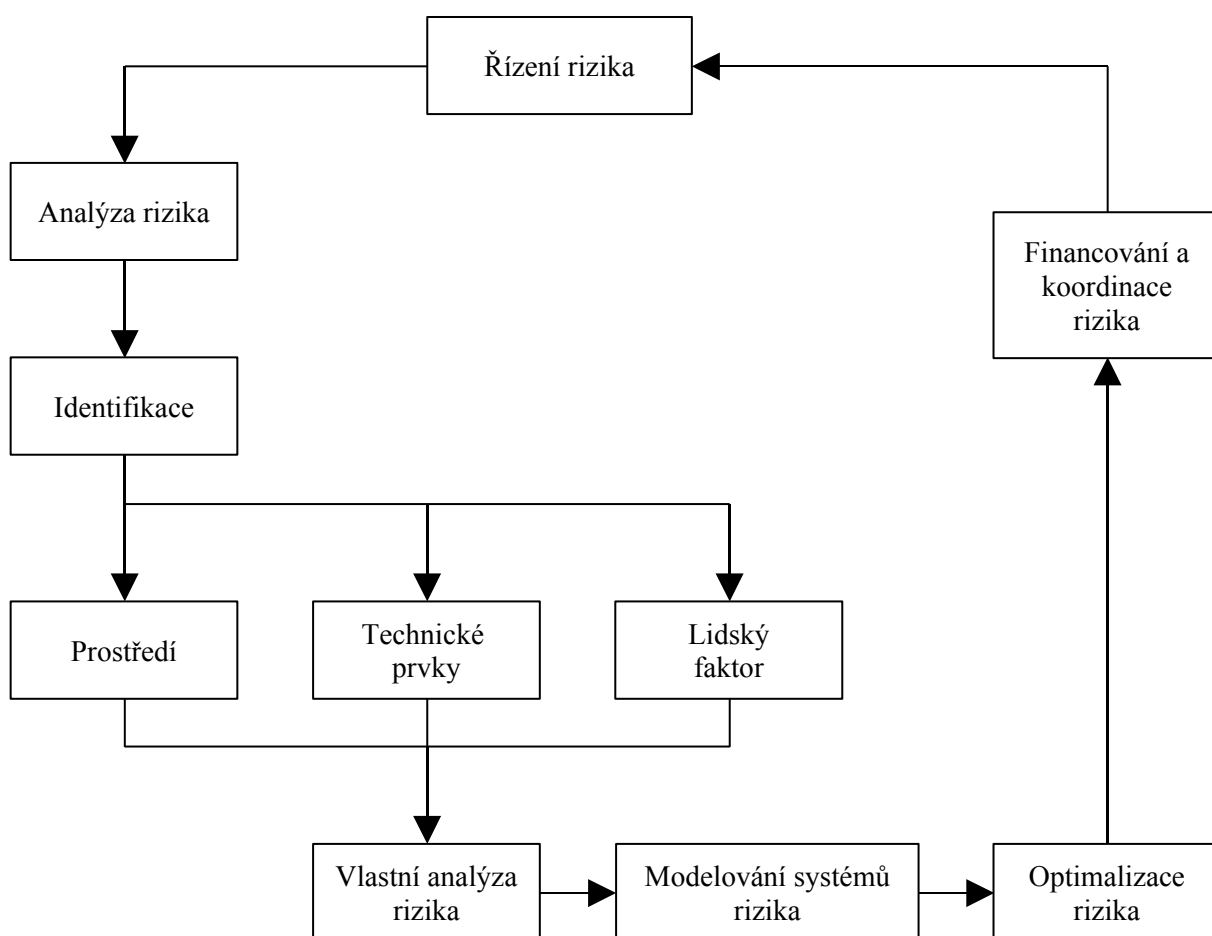
Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika),
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie, jako například:
investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic),
pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události),

- projektová rizika,
- obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako například:
marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce),
strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob),
rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku),
- technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálu staveb),
- organizační rizika (vyplývající z neprovedených nebo špatně provedených změn v organizaci).

NENADÁL (12) řízení rizik vyjádřil graficky schématem 2.8 - 1.

Schéma 2.8 - 1: Řízení rizika



Zdroj: NENADÁL (12)

2.9 Postupy a metody snižování podnikatelského rizika

Dle FOTR (4) je lze rozdělit do dvou skupin:

1) Odstranění, resp. oslabení příčin vzniku rizika, kdy je cílem ovlivnit vlastní příčiny rizika. Jde o určitou prevenci, též se označuje jako ofenzivní přístup. Mezi ofenzivní přístupy patří např.:

- a) Využívání síly* k podpoře či zabránění přijetí určitých zákonů, legislativních opatření aj.
- b) Přesun rizika na jiné subjekty* (dodavatele, odběratele) např. uzavíráním smluv.
- c) Kvalita informace a těsnost styku se zákazníky* poznáváním jejich potřeb, nákupních zvyklostí a chování.
- d) Zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení* (např. počet pracovníků a jejich kvalifikace, přístrojové vybavení aj.).
- e) Vertikální integrace*, oslabující rizika spojená s cenovým vývojem či omezenou dostupností určitých polotovarů tím, že se jejich nákup nahradí vlastní výrobou.

2) Snižování nepříznivých důsledků rizika, kdy se tato opatření soustřeďují na snižování nepříznivých dopadů výskytu určitých rizikových situací. Jde o určitá nápravná opatření, též se označuje jako defenzivní přístup. Mezi defenzivní přístupy může být zařazena:

- a) Flexibilita:* umožňuje pružně a bez nadměrných nákladů reagovat na různý vývoj faktorů ovlivňujících výsledky projektu.
- b) Diverzifikace:* umožňuje rozložit riziko na co největší základnu. Snižování rizika je tím větší, čím jsou jednotlivé prvky (tj. produkty, zákazníci, odbytové cesty, projekty aj.) na sobě méně závislé.
- c) Dělení rizika:* riziko se rozděluje mezi více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci určitého projektu. Výhodou je, že každý účastník se na něm podílí pouze takovým podílem, jehož ztráta by v případě neúspěchu neohrozila jeho finanční stabilitu.
- d) Pojištění:* tradiční oblastí pojistné ochrany jsou tzv. čistá rizika (pojištění pro případ požáru, živelných škod, odpovědnosti podnikatele za škody způsobené provozem podniku třetím osobám, pro případ škod způsobených krádeží a vloupáním) dále pojištění komerčních rizik (vyplývajících z ekonomické nebo finanční situace odběratele, který není schopen nebo ochoten plnit své závazky, týkající se pojištěného kontraktu) a pojištění

teritoriálních, resp. politických rizik (platebních potíží dlužníka, vyvolaných politickými událostmi v jeho zemi).

e) Termínové zajišťování: zaměřuje se především na ochranu proti nepříznivým změnám úrokových sazeb a devizových kurzů.

f) Uplatnění etapových rozhodovacích postupů: rozčlenění projektu do několika etap, přičemž realizace každé následující etapy závisí na výsledcích té předchozí.

g) Vytváření rezerv: např. udržování výrobních zásob na úrovni, odpovídající situaci na trhu surovin, umožňuje překlenout jejich okamžitý nedostatek a snížit riziko cenových výkyvů. Díky vytváření finančních rezerv v likvidní formě je možné pohotově řešit nepříznivé dopady široké palety podnikatelských rizik.

SMEJKAL, RAIS (16) doporučují spolu s metodami **FOTR (4)** ještě tyto další metody snižování rizika:

a) Ofenzivní řízení firmy

Vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací, preferencí a rozvojem silných stránek firmy, snahou o dosažení pružnosti a mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího prostředí.

b) Retence rizik

Spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik; ve většině případů se proti nim nic nedá dělat. Každá firma se musí rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout.

c) Pružnost firmy

Umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb.

d) Vyhýbání se rizikům

Jde o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Riziko je vždy spjata s podnikatelskými aktivitami, proto nelze tento přístup obecně doporučit. Dlouhodobé vyhýbání se riziku nemůže být přístupem, který zabezpečí firmě růst.

e) Získávání dodatečných informací

Rozdílné vybavení účastníků vyjednávání informacemi je jednou z příčin selhání na trhu nebo neúspěchu při jednání. Nedostatek informací často vede při podnikání k nepříznivému výběru a k morálnímu hazardu (podstupování vyššího rizika).

f) Metody operační analýzy

Metody operační analýzy jsou založeny na tzv. deterministických modelech.

g) Postoptimalizační analýza

Postoptimalizační analýza zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury na nalezené řešení. Umožňuje místo poznání jediného statistického optimálního řešení analyzovat strukturu systému a jeho chování a preventivně ukázat následky změn, které působí na ekonomický systém.

h) Prognózování

Snižovat riziko na únosnou míru ve firmě znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje firmy a jejich charakteristik. Sledované ekonomické (obchodní) proměnné veličiny často vykazují vývojové trendy, které jsou předvídatelné.

TICHÝ (19) se zmiňuje čtyři strategie přístupu o riziku:

1. Převzetí rizika.
2. Prevence, diverzifikace nebo alokace rizika.
3. Přenesení rizika.
4. Eliminace rizika ukončením projektu.

2.10 Inovační změny v podniku

2.10.1 „Učící se“ organizace

PITRA (14) uvedl, že vrcholový management firmy musí umět rozpoznat kritické faktory pro zvýšení výkonnosti firmy ve vztahu ke kvalitě, rychlosti odezvy na požadavky trhu, snižování vlastních nákladů a také flexibility v reakcích na vnější stimuly.

Rozvíjení těchto schopností je neoddělitelně spojeno s procesem učení se. Nejen jednotlivců, ale celé firmy. Má-li se firma i nadále úspěšně rozvíjet a uchovat si konkurenceschopnost, musí se přetransformovat do podoby adaptivního, učícího se, otevřeného systému. Investice do této transformace jsou sice velké, ale nezbytné.

Proces učení se je iniciován a podporován aplikacemi nových technologií a úsilím o zisk nenapodobitelných konkurenčních výhod při trvalé inovaci nabídky vlastních produktů.

TIDD, BESSANT, PAVITT (18) uvádějí, že jedním z možných způsobů pojetí inovace je chápat ji jako učící cyklus, který zahrnuje proces experimentování, zkušeností, reflexe a konsolidace. Řízení tohoto procesu je v zásadě závislé na vytvoření podmínek, v rámci kterých se mohou příležitosti pro učení objevovat a využívat. Klíčovým determinantem

úspěchu nebo neúspěchu je pak schopnost řídit tento učící cyklus v nějaké explicitní formě – například při vývoji nového produktu nebo při zavádění nové procesní technologie.

2.10.2 Procesy organizační změny spojené s inovací

PITRA (14) popisuje úpravu – změnu – organizační struktury jako výsledek určitého (strategického) inovačního rozhodnutí managementu firmy. Organizační struktura firmy musí po provedené organizační změně být:

- a) flexibilní – v zájmu absorbování turbulentních konjunkturálních změn ve vlivu okolí na podnikatelské aktivity firmy;
- b) adaptabilní – musí umožnit účelnou a efektivní reakci firmy na vznikající příležitosti i v případech, kdy dochází k trvalým změnám v působení vnějších vlivů.

2.11 Inovace a její druhy

PITRA (14) popisuje inovaci jako podstatnou, radikální a dramatickou změnu podnikatelských procesů, představuje zavedení něčeho nového. Inovaci nevidí jen jako vnitřní záležitost firmy. Hlavním důvodem v jejím vnitřním prostředí probíhajících organizačních změn musí vždy a ve všech jejich aspektech být snaha přizpůsobit se co nejlépe potřebám, přáním a požadavkům zákazníka.

SYNEK (17) vidí inovaci jako vyvrcholení celé série vědeckých, technologických, organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces. Inovacím musí předcházet vynaložení určité tvůrčí aktivity, např. v podobě vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů.

TIDD, BESSANT, PAVITT (18) popsali inovativní podnik jako takový, který ve všech směrech uvažuje a jedná jinak než ostatní. Přitom nejde jen o dobré nápady; je to kombinace dobrých nápadů, motivovaných pracovníků a instinktivního porozumění tomu, co zákazníci chtějí. Typy inovace jsou znázorněny v tabulce 2.11 - 1.

Tabulka 2.11 - 1: Typy inovace a změny

Oblast inovace	Vyvolaná změna
Produkt	změna v produktu nebo službě, které organizace nabízí
Proces	změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány
Pozice	změna kontextu, ve kterém se určité produkty či služby uvádějí na trh
Paradigma	změna v mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá

Zdroj: TIDD, BESSANT, PAVITT (18)

VLČEK (26) rozdělil inovace podobným způsobem:

- výrobní inovace,
- procesní inovace,
- technické inovace.

2.12 Zdroje rizik organizační změny

PITRA (14). Při provádění organizační změny, která je reakcí firmy na podněty z vnějšího prostředí a jejímž cílem je zajistit vyšší úroveň konkurenceschopnosti, je nutno respektovat nejistoty spojené s:

- a) vývojem v okolí firmy (označované také jako komerční);
- b) reakcí ve vnitřním prostředí firmy (označované také jako technické).

Zdrojem komerčních rizik jsou místa kontaktu systému se svým okolím:

- a) Na straně vstupu se projevuje nejistota v zajištění dodávek surovin, materiálů a energií spolu s nejistotou získání předpokládaných zakázek.
- b) Na straně výstupu se nejistota projevuje ve faktorech konkurenceschopnosti nabízeného produktu, tzn. jak budou předpokládání zákazníci hodnotit jeho kvalitu, včasnost dodávky i cenu.
- c) Interakce s okolím usnadňuje obměnu nezbytných vnitřních zdrojů firmy, takže nejistota na tomto styku je vyvolána nejistotou v dostupnosti potřebných prostředků pro modernizaci vlastního vnitřního prostředí, pro odstranění jejích existujících slabín.

Příčinou technických rizik je kvalita vnitřních zdrojů firmy. Může nastat situace, že:

- a) pracovníci nezískají včas potřebné kompetence k plnění svých pracovních úkolů;
- b) technické vybavení firmy neumožní realizovat nově koncipované podnikatelské procesy v předpokládaném rozsahu a kvalitě;

- c) provedení organizační změny přesáhne finanční možnosti firmy;
- d) firma nezíská potřebný know-how anebo nedokáže vybudovat adekvátně fungující informační systém.

2.13 Role inovací v podnikatelské strategii

PITRA (13) uvádí, že v konkurenční soutěži na náročných světových trzích může uspět jen ta firma, která svým zákazníkům dokáže prostřednictvím svých produktů nabídnout hodnotu, kterou nenabídne již někdo jiný. Orientace na zákazníka, snaha uspokojit co nejlépe a nejrychleji jeho potřebu, přání a požadavky, to je hlavní směr cesty vedoucí ke komerčnímu úspěchu.

2.13.1 Inovační procesy

PITRA (13) vnímá inovační procesy jako velmi nákladné a po delší dobu váží podstatnou část využitelných zdrojů organizace. Vynaložené úsilí se musí organizaci vrátit, má-li mít šanci na přežití v silně konkurenčním prostředí. Příčiny výsledků, že inovace není ukončena vstupem nového produktu na trh, přitom spočívají v chybných rozhodnutích již v prvních fázích inovačního projektu. Tedy v chybách, jímž bylo možné relativně snadno zabránit.

2.13.2 Inovační strategie

PITRA (13), VLČEK, OBERMANNOVÁ (27) uvádějí, že inovační strategie je dlouhodobým programem, který orientuje vývoj nových produktů ve třech základních dimenzích, které jsou znázorněny v tabulce 2.13.2 - 1.

Tabulka 2.13.2 - 1: Dimenze vývoje produktů

<i>Dimenze</i>	<i>Odpovědi na otázky</i>
Výrobově – technická	Co nabídnout, aby byly naplněny potřeby, přání a požadavky zákazníků
Obchodně – politická	Pro koho jsou nové produkty určeny, na které cílové trhy a skupiny zákazníků se má organizace zaměřit přednostně
Výrobně – technologická	Jak nové produkty vytvořit, jaké výrobní technologie jsou pro vznik produktu nezbytné

Zdroj: PITRA (13)

Implementace podnikatelské strategie firmy se opírá o různé programy, které sledují zvyšování efektivnosti výkonu všech podnikatelských činností a získání nenapodobitelných konkurenčních výhod, tím také zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Nejsou-li tyto programy sestaveny, anebo jsou málo podrobně rozpracovány, je vždy aktuální možnost vzniku neočekávaných poruch v podnikatelské výkonnosti firmy.

Inovace je specifickým a velmi účinným nástrojem pro získání podnikatelského úspěchu; její podstatou je využití existujících zdrojů firmy k vytvoření nových možností pro získání výnosů z podnikatelských aktivit. Vytvoření něčeho nového, představujícího výsledek lidské kreativity je zdrojem podnikatelského úspěchu pouze tehdy, nabídne-li to zákazníkovi hodnotu. **PITRA (15)**

2.14 Podněty pro inovaci

PITRA (15) rozděluje podněty do dvou skupin v tabulce 2.14 -1.

Tabulka 2.14 - 1: Podněty pro inovaci

Podněty indikované uvnitř firmy	Podněty indikované ve vnějším prostředí
- vznik nečekané externí události	- demografický vývoj
- změny ve struktuře oboru nebo trhu	- změny spotřebitelského chování
- technologická nebo organizační změna uspořádání určitých pracovních aktivit	- vědecko-technický rozvoj a společensko-ekonomický vývoj

Zdroj: PITRA (15)

PITRA (13) ve své knize uvedl schéma 2.14 - 1, které zobrazuje podněty pro inovaci.

VLČEK (26) rozlišil jiné podněty pro inovaci:

- potřeby vnějších zákazníků,
- potřeby vnitřních subjektů,
- potřeby celého podniku jako výrobce.

TOMEK, VÁVROVÁ (20) udávají důvody zabývání se inovací v tabulce 2.14 - 2.

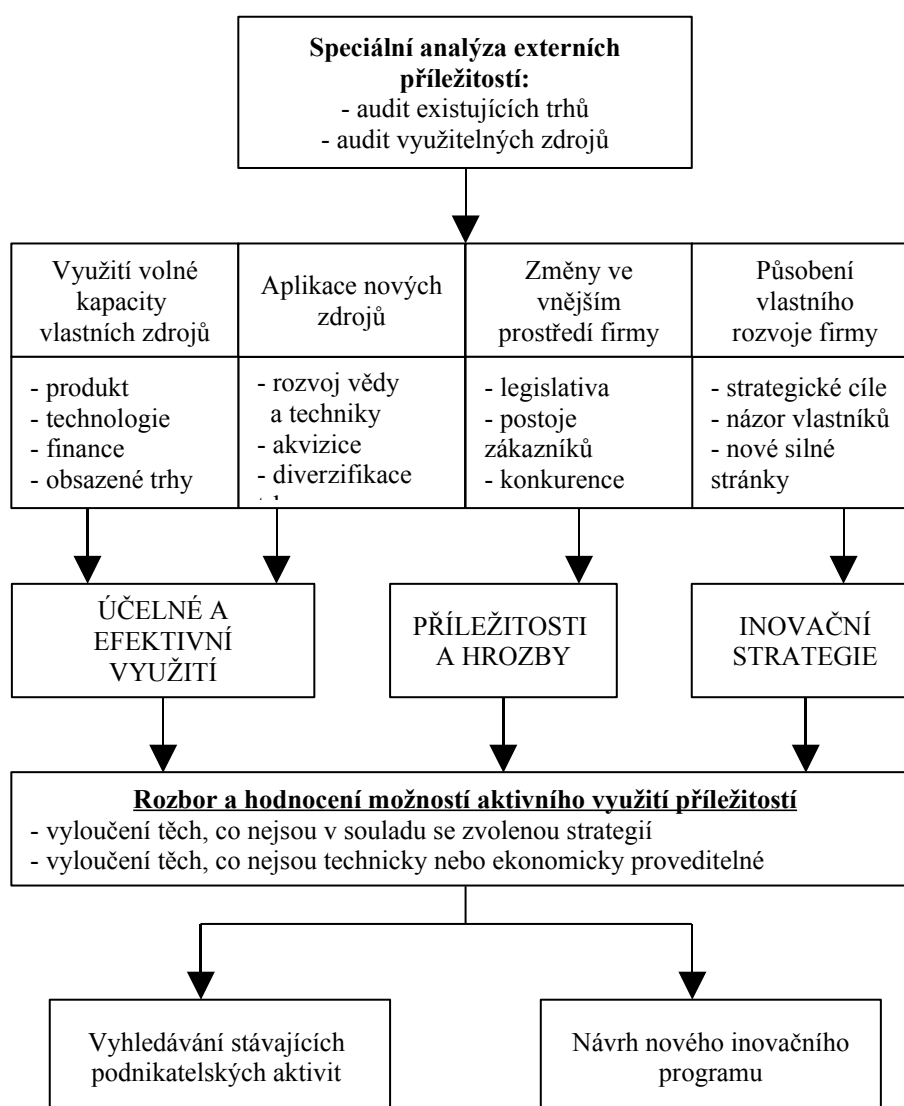
Tabulka 2.14 - 2: Důvody inovace

Uvnitř podniku	Vně podniku
- zajištění existence firmy a růstové jistoty	- ohraničená životnost stávajících výrobků na trhu
- vyrovnávání rizika rozšířením skladby produktů a služeb	- struktura stáří a předpokládané doby životnosti jednotlivých výrobků
- snižování nákladů a zajištění konkurenční schopnosti	- struktura stáří a předpokládané doby životnosti jednotlivých výrobků
- využití kapacit tvůrčích i fyzických	

Zdroj: TOMEK, VÁVROVÁ (20)

Inovace výrobků či služeb mohou být podle **VEBER, SRPOVÁ (25)** důsledkem:
Reaktivní strategie – snaha přizpůsobit se požadavkům zákazníků, krokům, které u obdobných produktů připravila konkurence. Zpravidla jsou spojeny s menším rizikem.
Proaktivní strategie – jsou vedeny snahou přijít s něčím novým, co by získalo zákazníky a po určitou dobu zabezpečilo firmě konkurenční výhodu. Příprava těchto inovací je nákladnější a též rizikovější.

Schéma 2.14 - 1: Představa sběru a vyhodnocování podnětů pro inovaci



Zdroj: PITRA (13)

2.15 Chyby a rizika nových produktů a služeb

V knize **PITRA (13)** a **PITRA (15)** jsou popsány následující chyby při zavádění nových produktů:

1. Nedostačující průzkum trhu.

Častým omylem je představa, že produkt viděný jeho tvůrci jako technicky pokrokový a přinášející uživateli nové užité hodnoty, je stejným způsobem vnímán i zákazníky.

Obranou proti tomuto omylu je podrobný průzkum trhu, vyhodnocení potřeb, přání a požadavků zákazníků.

2. Chyby v technickém řešení nového produktu.

V mnoha případech se podceňuje význam prvních fází projekčního řešení – výzkumu, vývoje a konstrukčního řešení technického systému – a pozornost se zaměřuje především na detailní řešení a přípravu vstupu produktu na trh.

Obranou proti tomuto omylu je důsledné dodržování metodologie postupu projekčních činností a paralelní prověřování toho, jak koncepční představa o novém produktu uspokojuje představy zákazníků.

3. Nevhodné načasování vstupu nového produktu na trh.

Každá příležitost pro nový produkt je časově limitována vývojem situace na trhu, zpoždění ve vývoji nového produktu se může fatálně vymstít.

Obranou proti této chybě je dodržování harmonogramu postupu inovačního projektu, jehož časový rámec musí vycházet z přesné prognózy vývoje situace na trhu.

Neúspěch nového produktu je vždy vyvolán, jak ukazují dosavadní zkušenosti z jejich vývoje, jednou ze tří základních příčin:

- produkt neoslovil zákazníkem pocíťovanou potřebu,
- produkt nepřispívá k řešení zákaznickova problému,
- zákazník nerozeznal nabízený produkt jako řešení svých problémů a odpověď na jím pocíťované potřeby.

2.16 Fáze inovace

Průzkum – neustálé sledování prostředí (interního i externího), hledání relevantních signálů příležitostí nebo hrozeb a jejich zpracování.

Volba – rozhodnutí (na základě strategického pohledu na to, jak by se měla organizace rozvíjet) o tom, na které z těchto signálů se bude reagovat.

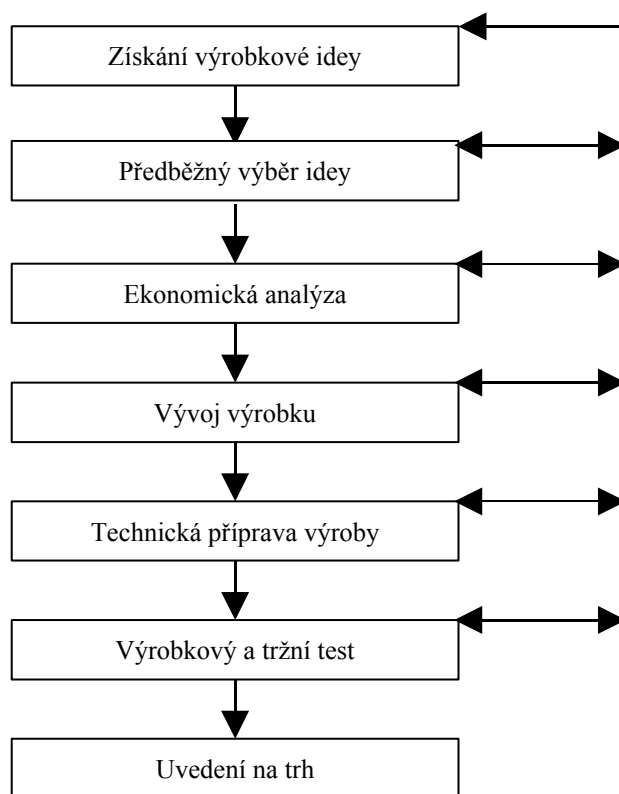
Implementace – převedení potenciálu skrytého v nové myšlence (signálu v něco nového a zavedení této novinky na interní nebo externí trh. Implementace není jednotlivá událost, ale vyžaduje tyto fáze:

- získat znalostní zdroje, které umožní inovaci,
- realizovat projekt v podmínkách nejistoty, což vyžaduje obsáhlé řešení problémů,
- uvést inovaci na trh a řídit proces jejího počátečního přijetí,
- udržovat přijetí a použití inovace v dlouhodobém měřítku.

Učení – podniky mají příležitost učit se na základě postupu v průběhu tohoto cyklu, a tak si budovat znalostní bázi a zlepšovat způsoby řízení tohoto procesu. **TIDD, BESSANT, PAVITT (18)**.

SMEJKAL, RAIS (16), TOMEK, VÁVROVÁ (20) proces inovace popisují ve schématu 2.16 - 1.

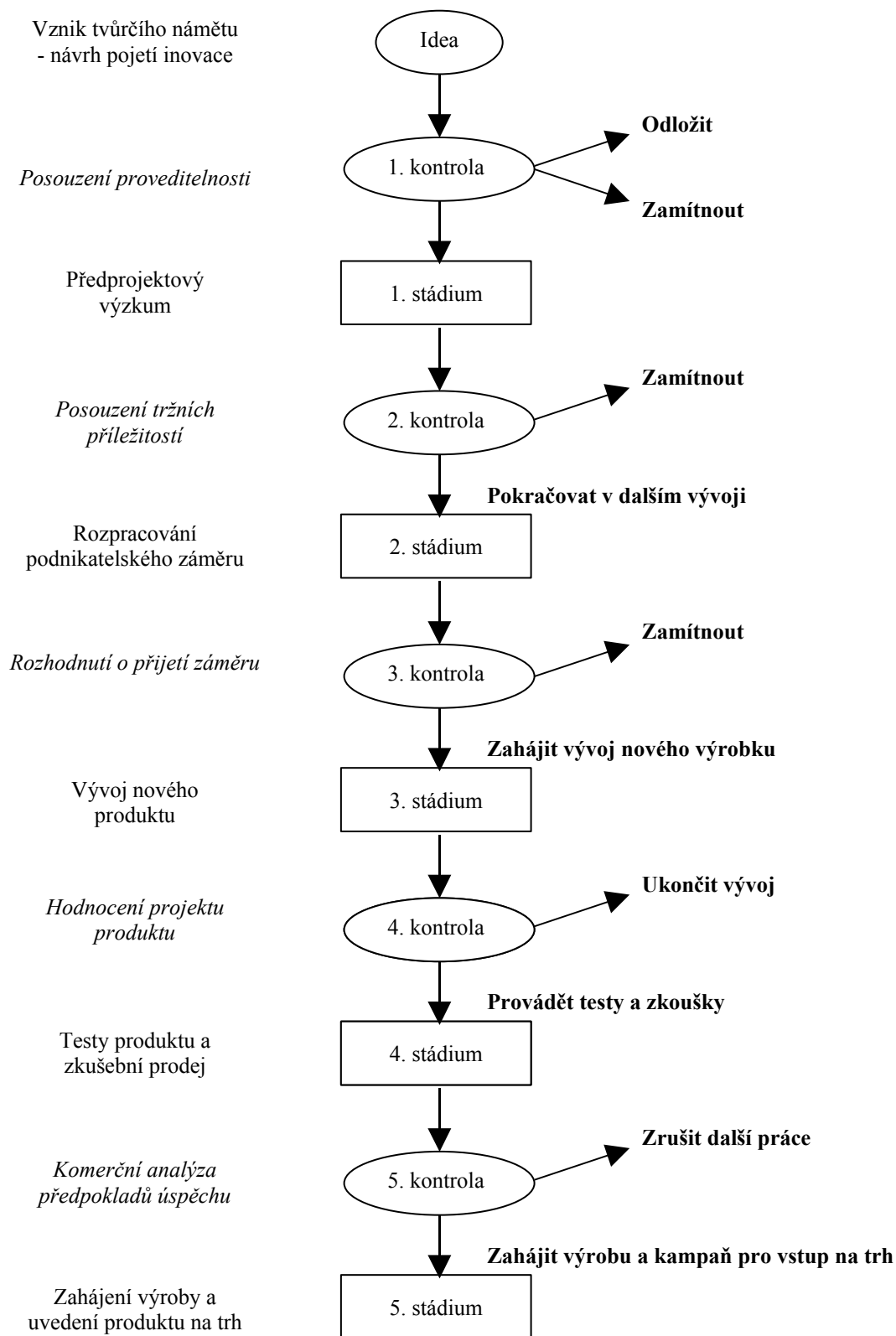
Schéma 2.16 - 1: Proces inovace



Zdroj: TOMEK, VÁVROVÁ (20)

Podobné fáze celého procesu inovace uvádí i **PITRA (13)** na schématu 2.16 - 2.

Schéma 2.16 - 2: Fáze inovace



Zdroj: PITRA (13)

2.17 Inovace jako snížení rizik z oblasti konkurence

Podle **TIDD, BESSANT, PAVITT (18)** konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku, z vlastnictví určitého majetku apod., v praxi se stále více uplatňuje model, který favorizuje organizace, jež dokážou zmobilizovat své znalosti, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb, případně ve způsobu, jak tyto produkty / služby dodávají.

Nové produkty / služby pomáhají udržet tržní podíly a zvyšují profitabilitu na daných trzích. Rovněž čas zde hraje podstatnou roli: nejde jen o to, přicházet na trh s novými produkty / službami, ale dělat to rychleji než konkurence. Významným zdrojem konkurenční výhody může být schopnost udělat něco, co nikdo jiný neumí, nebo to udělat lepším způsobem, než který používají ostatní.

2.18 Rizika inovace

TIDD, BESSANT, PAVITT (18) popisují níže uvedená rizika:

- Inovace spouští šoky – ke změnám dochází tehdy, když lidé nebo organizace dosáhnou prahové hodnoty příležitosti nebo nespokojenosti.
- Záběr původní myšlenky se rozšiřuje – inovace se rozjede v jednom směru, ale pak se proces rozšiřuje do mnohonásobné, divergentní progresse.
- Často se objevují překážky v postupu, plány jsou příliš optimistické, stupňují se závazky, hromadí se omyly a mohou vznikat začarované kruhy.
- Dochází ke změně struktury inovační jednotky – v důsledku externích intervencí, personálních změn nebo jiných neočekávaných událostí.
- Klíčovou roli v podpoře – ale také v kritice a utváření podoby inovace – hraje vrcholový management.
- Inovace zahrnuje učení, ale výsledky často přicházejí díky jiným událostem, které se dějí spolu s tím, jak proces inovace postupuje.

Firma by při realizaci strategického obratu měla využívat takové investiční příležitosti, kde se vynaložené investice vrátí co nejrychleji, při rozumné míře rizika a co nejvíce zhodnocené. Obecně platí, že vysoké zisky jsou vždy spojeny s velkými podnikatelskými riziky. Při rozhodování o výhodnosti investice je nutno posuzovat dynamiku vývoje oboru, jeho technický režim a úroveň konkurenceschopnosti tohoto oboru. **PITRA (15)**.

3 METODIKA

Objekt zkoumání:

Vzhledem k rozšiřování působnosti firmy Trojan do dalších oblastí podnikání bylo rozhodnuto pokračovat v bakalářské práci a nalézt rizika podnikání nových činností zmíněného podniku. Analyzovaná firma Trojan nyní působí v oblastech strojírenství, práškového lakování, povrchové úpravy a autodopravy.

Cíl práce:

Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit rizika inovačního podnikání ve firmě Trojan a posoudit jejich vliv na provoz a budoucí vývoj nových činností firmy. Ze zjištěných informací navrhnout optimální opatření k odvracení nových rizik všech činností a zmírnit jejich možný dopad.

Dílčí cíle:

Původní i nové činnosti firmy rozdělit do několika oblastí, ve kterých budou dále popisovány a analyzovány tak, aby bylo možné najít rizikové faktory, které bude třeba ve firmě eliminovat či případně úplně odstranit.

Použité metody:

Ke zjištění vnějších faktorů, jenž mají vliv na veškeré činnosti podniku, a možných účinků těchto faktorů v blízké budoucnosti byla použita STEP analýza, která je rozšířena o nové faktory.

Analýza konkurence hodnotí konkurenční pozice hlavních konkurentů podniku ve vztahu k analyzované firmě.

Pro zjištění významnosti faktorů rizika, jejich důležitosti a velikosti dopadu na firmu, bylo zvoleno expertní hodnocení.

Zdroje informací:

Literatura se zaměřením na oblast inovačních, průmyslových a obchodních rizik byla použita v literární části práce. V analytické části autor využil konzultací s majitelem a zaměstnanci firmy, odborníkem v systému řízení jakosti a také svých zkušeností z praktické výuky na střední a vysoké škole. Nové vstupní údaje o trhu a firmě byly čerpány v období přelomu roku 2007/2008. Jejich aktuálnost se bude rychle měnit nejen díky dynamickému trhu a inovacím technologií, ale také díky neustálému „učení se“ firmy v nově vzniklých oblastech podnikání.

4 ANALÝZA PODNIKU

4.1 Vývoj firmy během posledních dvou let

Od roku svého založení, tedy roku 1996, se firma zabývala výhradně strojírenskou výrobou. Vedle této hlavní činnosti prováděla dále projektování a návrhování konstrukcí, které s výrobou velmi úzce souviselo. Firma provozovala také autodopravu, avšak pouze v malém měřítku. Rozhodující bylo zajistit plynulý chod výroby, teprve následně jezdit pro ostatní zákazníky a to navíc jen na krátké vzdálenosti v okolí Českých Budějovic.

V roce 2006 začaly vznikat plány inovací a rozšiřování podniku o další činnosti. Stěžejním cílem a nosným pilířem tohoto plánování bylo zřídit práškovou lakovnu. Vybudovat ji v tak ojedinělých parametrech, aby neměla v okolí konkurenci. Inovace se projevila v rozšíření činností podniku a nákupem nových technologií, které udrží firmu na konkurenceschopných místech. Cílem celého inovačního procesu bylo kompletní uspokojování požadavků zákazníků. Spolu s tím souvisel úkol snížit kooperaci na výrobě s jinými podniky. Díky těmto rozhodnutím nemusí firma Trojan dále využívat služeb podniků zabývajících se pískováním, práškovým lakováním a autodopravou.

Podnětem pro inovaci a zřízení provozu lakovny a pískovny byly zvyšující se nároky zákazníků, zejména snížení ceny a rychlost v dodávání hotového výrobku. Provozováním lakovny se také snížilo dovážení rozpracovaných výrobků do vzdálené lakovny u Plzně. Tím byly eliminovány neefektivní náklady na autodopravu a zkrátila se doba dodávání produktů v průměru o dva až tři dny, což se promítlo do výsledné ceny celého produktu.

Současný proces výroby je přehledně zobrazen na schématu 4.1 – 1. Schéma 4.1 – 2 ukazuje stav do roku 2007, dříve než došlo k inovačním změnám. Je třeba poznamenat, že na schématech je zobrazen postup výroby produktu, který prochází všemi činnostmi firmy Trojan. (Další možnosti kombinací zakázek ve firmě jsou popsány v kapitole 4.2 Charakteristika vybrané firmy – zákazníci).

Cílem celého inovačního úsilí bylo dotvořit firmu, která bude nabízet služby největší lakovny na jihu Čech s činnostmi předcházejícími a navazujícími na lakování. Strojírenství a práškové lakování jsou dnes činnostmi na sobě zcela nezávislými, mající každá svůj segment zákazníků a jedna bez druhé může sama existovat.

Schéma 4.1 – 1: Současný proces výroby využívající všech nabízených služeb firmy

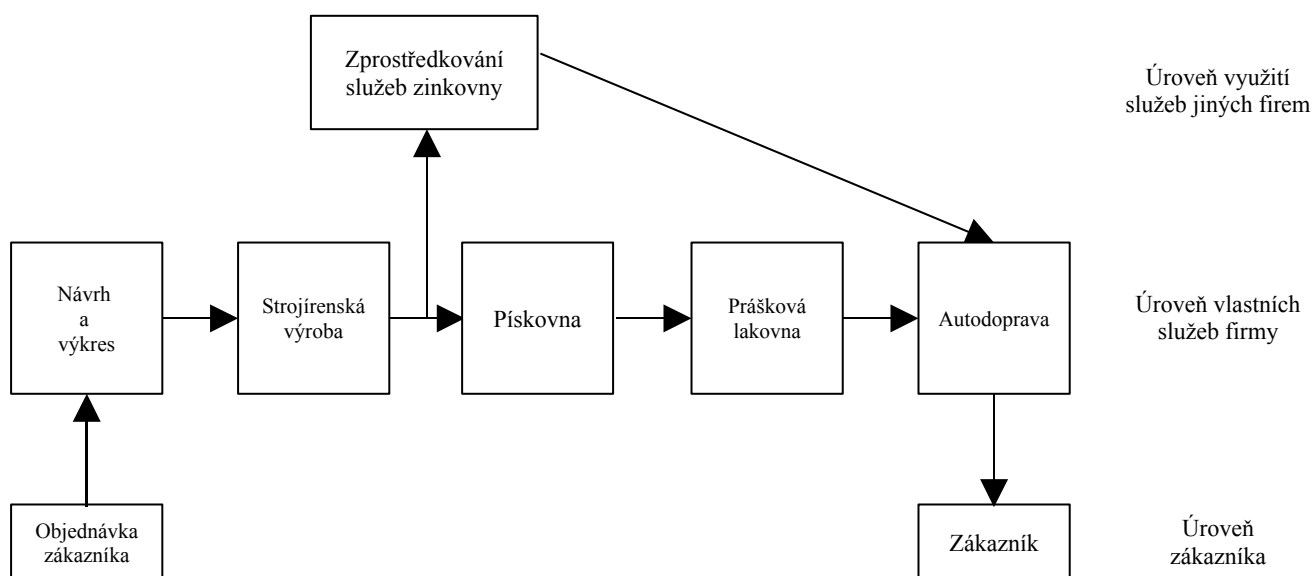
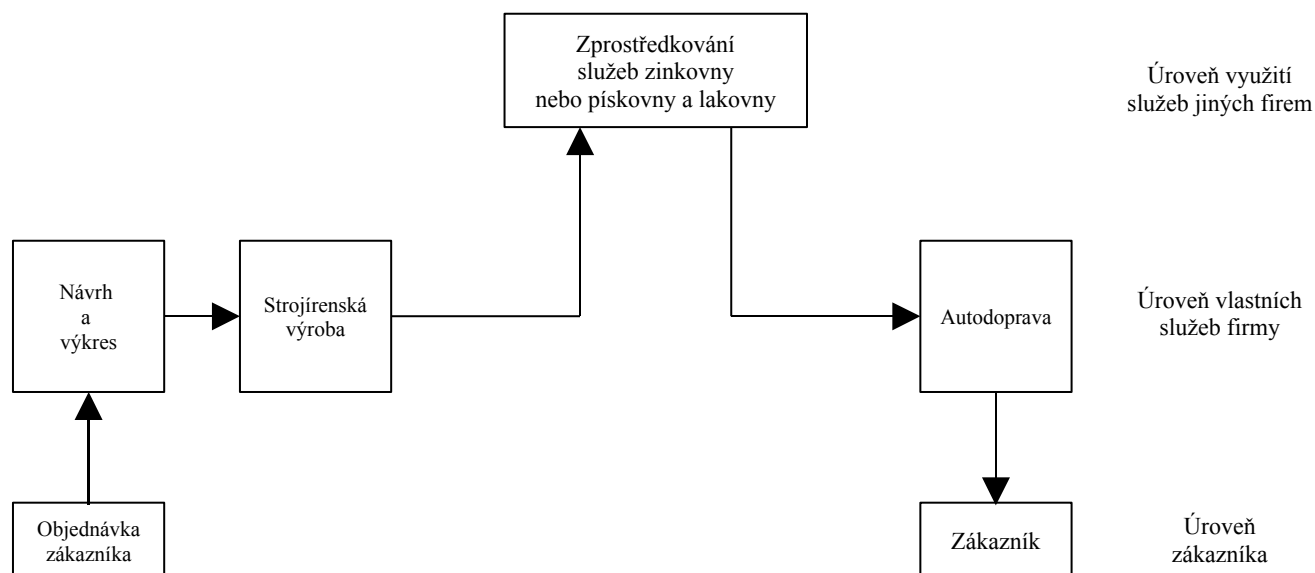


Schéma 4.1 – 2: Proces výroby před inovací



Během celého inovačního procesu od rozhodnutí k inovačním změnám až po zahájení provozu nové činnosti bylo třeba, aby firma prošla postupně určitými fázemi. Některé fáze se překrývaly a probíhaly současně. Jejich popis a jednotlivé úkoly každé fáze budování lakovny jsou znázorněny v tabulce 4.1 – 1. Tabulka 4.1 – 2 popisuje dílčí fáze vzniku pískovny.

Tabulka 4.1 – 1: Fáze inovace podniku - vznik lakovny

Název fáze	Popis a úkoly fáze
Myšlenka	Nabídnout zákazníkovi kompletní produkt od výroby přes povrchovou úpravu a dopravit jej na místo určení. Zároveň vybudovat největší lakovnu na jihu Čech.
Podnět myšlenky	Poptávka současných zákazníků po kompletních službách od výroby až po dopravu. Rovněž poptávka po větších rozměrech technologie lakování.
Požadavek na technologii	Zaslán požadavek dodavateli technologií – dodavatel vypracoval návrh ceny – firma Trojan odsouhlasila její výši.
Požadavek finančnímu ústavu	Podána žádost bance o úvěr na nákup technologie – banka požadavek schválila a úvěr poskytla.
Zadání projektu	Projektová dokumentace přívodu plynu z hlavního plynovodu do firmy.
Rozptylová studie	Rozptylová studie podle zákona 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší - odborné posouzení možností vlivu plánované technologie na životní prostředí.
Objednávka	Potvrzení objednávky dodavateli technologie.
Realizace projektu	Vybudování plynovodu do firmy.
Realizace objednávky	Montáž technologií (nanášecí kabiny a vypalovací pece) a napojení na energie.
Zkušební provoz	Optimalizace seřízení technologie a odstraňování počátečních závad.
Rozptylová studie	Konkrétní měření a ověření odborného posouzení vlivu technologie na životní prostředí.
Hygienické normy	Měření vlivu škodlivých látek na obsluhující zaměstnance dle zákona 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Tabulka 4.1 – 2: Fáze inovace podniku - vznik pískovny

Název fáze	Popis a úkoly fáze
Myšlenka	Úprava povrchu výrobků jako předoperace práškového lakování.
Podnět myšlenky	Poptávka současných zákazníků po kompletních službách od výroby až po dopravu. Rovněž poptávka po větších rozměrech technologie pískovny.
Rozptylová studie	Rozptylová studie podle zákona 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší - odborné posouzení vlivu technologie na životní prostředí.
Realizace	Úprava prostorů ve firmě, pořízení kompresoru, pískovacího zařízení a pískovacího prášku (abraziva).
Rozptylová studie	Konkrétní měření a ověření odborného posouzení vlivu technologie na životní prostředí.
Hygienické normy	Měření vlivu škodlivých látek na obsluhující zaměstnance dle zákona 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

4.2 Charakteristika vybrané firmy po inovaci

4.2.1 Činnosti firmy

Firma Trojan působí na trhu s těmito aktivitami:

- strojírenská výroba a konstrukce,
- projektová činnost ve strojírenství,
- obchodní činnost,
- autodoprava.

Po provedené inovaci přibýly následující činnosti:

- povrchová úprava pískováním,
- práškové lakování.

4.2.2 Konkurenční podniky v jednotlivých činnostech

V oblasti jižních Čech, kde firma působí není mnoho firem, které by současně provozovaly více činností podobného rázu. Soustřeďují se na strojírenskou výrobu, na práškové lakování a nebo jen na autodopravu. Původní hlavní činností firmy byla strojírenská výroba. V regionu je mnoho strojírenských firem s podobným výrobním programem. Z tohoto důvodu se většina firem specializuje na určitý a dílčí výrobní program, stejně tak i firma Trojan. Podle této specializace si firmy rozdělují trh a získávají svůj segment zákazníků. Firmy mezi sebou rovněž kooperují s cílem uspět co nejlépe v konkurenčním boji.

Podniky v oboru strojírenství s významnou působností na území Českobudějovicka:

- Josa s.r.o.,
- D+G Elektrik,
- SPG,
- EGE České Budějovice,
- MANE,
- Hellux.

Činností práškového lakování se v regionu zabývá již podstatně méně podniků. Vzhledem k bezkonkurenční velikosti technologii, kterou firma vlastní, nachází se konkurence teprve až ve vzdálenějších regionech České republiky.

Podniky v oboru práškového lakování v okolí Českobudějovicka:

- Centes,
- Kovotex,
- KLK.

Podniky v oboru práškového lakování s významnou působností na území Čech (výběr):

- AC Lak (Liberec),
- ROGI (Praha – Jesenice)
- 1. toušeňská s.r.o. (Lázně Toušeň),
- Tyco EC (Trutnov),
- Technolak (Praha – Svěmyslice),
- Metafo (Mníšek u Liberce),
- Jech (Plzeň).

Povrchová úprava pískováním je řazena jako pracovní operace předcházející práškovému lakování. Činnost u sledovaného podniku byla zřízena za účelem snížení kooperace s podniky zabývajícími se jen pískováním.

Podniky v oboru povrchové úpravy na území Českobudějovicka:

- Kovotex,
- Altamire,
- Twister.

Autodopravou nechce firma konkurovat ostatním autodopravcům ve městě. Činnost je v první řadě vytvořena pro přepravu vlastních výrobků k zákazníkovi a k zásobování firmy materiálem. Vlastní dopravou odpadá problém s využíváním služeb jiných autodopravců.

4.2.3 Dodavatelé

Mezi nejvýznamnější dodavatele materiálu pro strojírenství patří Feron, Vykov a Ferroprodej. Od nich firma odebírá většinu potřebných profilů k realizaci výrobků dle požadavků zákazníka. K dalším partnerům zajišťujícím strojírenskou výrobu patří dodavatelé technických plynů pro sváření, dodavatelé spojovacích materiálů a žárové zinkovny.

Materiál pro práškové lakovny je odebírán od firmy Matrix (Plzeň) a PTC (Ledeč nad Sázavou). Jedná se zejména o barvy a odmašťovadla.

Kovové abrazivo, materiál pro povrchovou úpravu pískováním, dodává firma Kovoabraziv Mníšek pod Brdy.

4.2.4 Zákazníci

Zákazníky firmy je možné rozdělit do několika skupin. Základním měřítkem je druh využívané služby. Jedná se tedy o zakázky, které obsahují využití jednotlivých činností a nebo jejich kombinace:

1. jen strojírenské výroby,
2. jen práškové lakovny,
3. jen autodopravy,
4. jen pískování,
5. kombinace strojírenské výroby, pískovny, lakovny, autodopravy,
6. kombinace pískovny, lakovny, autodopravy.

4.2.5 Poskytované služby zákazníkům

Mít hlavní krédo spočívající v odevzdávání vysoké kvality produktů, na základě níž se může zákazník rozhodnout pro další spolupráci dnes nestačí. V konkurenčním boji totiž zákazník očekává i další služby. Chce-li si firma zákazníka udržet a zároveň také obstát v konkurenčním boji, musí nalézt způsob, jak zákazníkovi nabídnout více služeb. Firma předpokládá, že našla způsob dokonalejšího uspokojování požadavků zákazníků v inovaci výroby a v rozšíření služeb.

Mezi rozhodující nástroje v konkurenčním boji patří volba technologií. Patří mezi ně ty, pro které se firma Trojan rozhodla, a které používá. Hlavní pozici v tomto směru zaujímá specializace na sváření pozinkovaného plechu bez jeho poškození. Je to činnost, na kterou vlastní firma technologii a také potřebné zkušenosti. K dalším hlavním nástrojům firmy v konkurenčním boji patří používání speciálních strojů např. ohraňovacího lisu,

hydraulických nůžek na plech a zakružovacího stroje na trubky. Díky těmto strojům, kterých lze nalézt v jižních Čechách jen několik kusů, dostává firma ojedinělé zakázky a díky nim také může nabídnout kooperaci jiným podnikům.

Neméně důležitou je pro firmu možnost poskytování autodopravy. Není závislá na jiných autodopravcích, může odvézt svůj výrobek smluvnímu zákazníkovi, a to i za hranice České republiky, a také si zajišťovat dopravu materiálu pro vlastní výrobní činnost. Firma nabízí zákazníkům ložné prostory automobilu o velikosti 2,5 x 6,6 x 2,1 metru a 2,2 x 5,6 x 2,2 metru, oba s nosností 3 500 kg.

Mezi další nabízené služby patří zpracování výkresové dokumentace a poradenská činnost v oblasti strojírenství.

Po inovaci ke stávajícím službám přibyla ještě úprava povrchu pískováním. Opískovat si může ze železných kovů nechat zákazník cokoli a nezáleží na tom, zda byl či nebyl produkt vyroben ve strojírenské činnosti firmy.

Následně má zákazník možnost si nechat výrobek práškově nalakovat (nakomaxitovat), což je další nově nabízená služba podniku. Zmíněná služba nabízí zákazníkovi využití prostorů vypalovací pece o velikosti 2,5 x 2,5 x 6,5 metru. Takový rozměr je v regionu jediný. Prášková barva se nanese na povrch výrobku v nanášecí kabině a následně vypálí v peci.

Přehled technologie, parametry a dokumentace jsou uvedeny v příloze 1.

4.2.6 Organizační struktura

Před inovací a rozšiřováním činností byla organizační struktura firmy plochá a centralizovaná, jak dokazuje schéma 4.2.6 - 1.

Po rozšíření činností se organizační struktura musela zákonitě změnit a bylo také nevyhnutelné přerozdělit pravomoci. Není v možnostech jednoho člověka koordinovat a řídit tolik činností najednou. Změnou organizační struktury se dosáhlo rovněž možností flexibilních reakcí na zákazníkovi požadavky. Schéma 4.2.6 – 2 zobrazuje současnou podobu organizační struktury, která je strmá. Lze ji rozdělit na divize strojírenské výroby spolu s autodopravou a divize práškové lakovny spolu s pískováním.

Výhodou nové struktury je lepší přizpůsobivost tržnímu okolí, zejména k požadavkům a specifikacím zákazníka a konkrétnímu zaměření na konečný produkt. Struktura rovněž odděluje činnosti a jednotlivé funkce v daných činnostech, což je možné označit pochopitelně za výhodu.

Schéma 4.2.6 - 1: Stará organizační struktura firmy (před inovací)

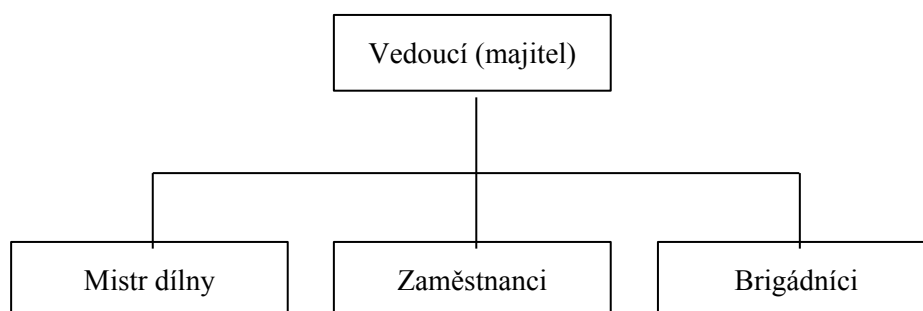
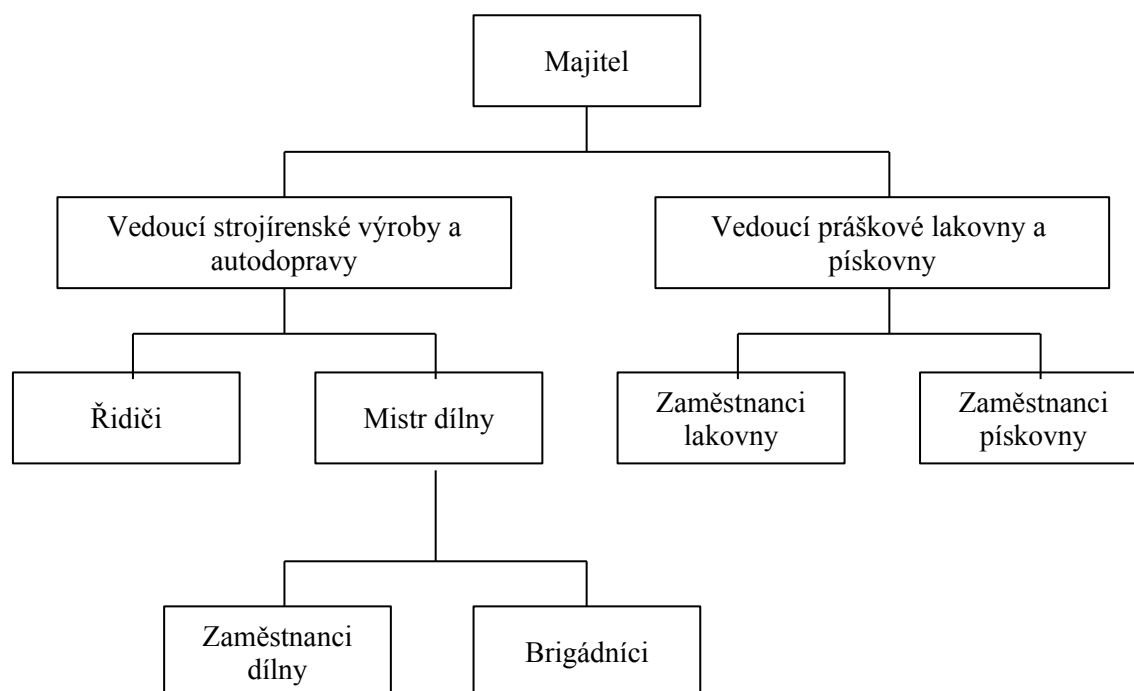


Schéma 4.2.6 - 2: Nová organizační struktura firmy (po inovaci)



4.2.7 Zaměstnanci

Díky realizovanému inovačnímu procesu a rozšířením činností bylo nutné přijmout nové zaměstnance, mající požadované znalosti v oblasti barvení a lakování. Nákup nového nákladního vozidla znamenal také nalézt i druhého řidiče s řidičským průkazem (minimálně skupiny C).

V současné době jsou zaměstnanci v podniku rozděleni následovně:

- Zaměstnaci strojírenské výroby – požadavky: znalosti v oboru strojírenství, orientace ve výkresové dokumentaci;
- Zaměstnanci lakovny – požadavky: zkušenosti v oblasti barvení, schopnost dodržovat přísné ekologické normy;
- Zaměstnaci pískovny;
- Řidiči.

4.3 STEP analýza po inovaci

Společenské faktory

Ve společenských faktorech se provedená inovace výrazně neprojevila. Lidé nadále zůstávají nejdůležitější součástí výrobního procesu. Nezáleží na jejich věku, protože produktivitu podniku ovlivňují jejich profesní schopnosti a přístup k práci.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory ovlivňující výrazně firmu budou vždy patřit objevy, vynálezy a míra zastarávání výrobních prostředků. Proto bylo provedeno účelné investování do nových strojů, zařízení a technologií, které umožnilo firmě dostat se na vysoce konkurenční pozici v této oblasti. Vklad je sice spojen s rizikem, že by investice nemusely vynést požadované a očekávané zhodnocení, ale po provedení průzkumu a analýzy trhu a požadavků zákazníků se konkrétní riziko ve firmě téměř vyloučilo.

Ekonomické faktory

Po inovaci v podniku patří k ekonomickým faktorům působícím na firmu neustále:

- 1) *Růst ceny železa*, kdy ceny kovů a kovodělných výrobků stále rostou díky enormnímu zvýšení poptávky po železných kovech ve světě i na domácím trhu. (Ani v budoucích letech se neočekává, že by se růst cen železa zastavil nebo stagnoval.)
- 2) *Růst ceny elektrické energie*. Zde lze očekávat také neustálé zvyšování.
- 3) *Růst ceny ropy*, kdy budou stále stoupat náklady na autodopravu.

K novým ekonomickým faktorům bude patřit:

- 4) *Růst ceny plynu*. Vytápění vypalovací pece je prováděno pomocí zemního plynu, proto ceny vyráběných produktů budou do značné míry ovlivněny právě cenou plynu.

Je nutné však podotknout, že zvyšování cen se dotkne všech firem a bude měřeno všem stejným metrem.

Politické faktory

K politickým faktorům patří dodržování norem a legislativy. Vedení firmy musí sledovat a respektovat včas jejich změny. Poslední dobou je konečně kladen vysoký důraz na ochranu životního prostředí a nové činnosti podniku musí splňovat velké množství kritérií a norem (zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, zákon 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví).

S tím souvisí třídit a ekologicky likvidovat veškerý odpad (např. železný šrot, zbytky nepoužitelných barev).

Před dvěma lety měla výrazný podíl v ekonomice podniku strojírenská činnost zaměřená na výrobu zařízení veřejného osvětlení. Tento výrobní program byl v tvorbě cen a v ekonomice podniku výrazně limitován a ovlivněn velikostí rozpočtu obcí. Proces obnovy osvětlení totiž financovaly samotné obce. V současné době podíl výroby součástek a zařízení pro osvětlení není tak výrazný a lze daný faktor považovat za zanedbatelný.

Faktory STEP analýzy spolu s jejich významem a dopadem na podnik po inovaci jsou popsány v tabulce 4.3 – 1.

Tabulka 4.3 - 1: STEP analýza po inovaci – dopad a význam faktorů

FAKTOR	VÝZNAM	DOPAD	ZAŘAZENÍ
Demografie, mobilita, životní styl a přístupy k volnému času	méně významné	dlouhodobý	společenské faktory
Objevy, vynálezy a míra zastarávání výrobních prostředků	významné	dlouhodobý	technologické faktory
Cena železa	významné	dlouhodobý, trvalý	ekonomický faktor
Ceny energií	významné	dlouhodobý, trvalý	ekonomický faktor
Cena ropy	významné	dlouhodobý, trvalý	ekonomický faktor
Cena plynu	významné	dlouhodobý, trvalý	ekonomický faktor
Velikost rozpočtu obcí	zanedbatelné	krátkodobý	politický faktor
Legislativa	velice významné	střednědobý (neustálé obměny)	politický faktor
Životní prostředí	velice významné	dlouhodobý	politický faktor

4.4 Analýza konkurence

Pro firmu je podstatné, aby věděla, jaká je její pozice na trhu. Firem, které se zabývají v rámci strojírenství více činnostmi, je na českobudějovickém trhu velmi málo. Navíc jsou zaměřeny na různé specializace a vzájemně se doplňují. I přesto lze provést srovnání, které analyzovanému podniku pomůže zjistit v určitých bodech jeho sílu na zmíněném trhu.

Z důvodu udržování dobrých partnerských vztahů a s přihlédnutím ke vzájemné kooperaci neuvádím konkrétní názvy podnikatelských subjektů. Pod označením se skrývají skutečně existující podniky zabývající se činnostmi a mající následující specializace:

podnik A - vodní paprsek a sváření kotlů a kamen

podnik B - drátěný program (specializace např. drátěné ploty a koše) a prášková lakovna

podnik C - práce s nerezem a kovové konstrukce

podnik D - práce s nerezem a hliníkem, stavební konstrukce, obrábění

Tabulka 4.4 - 1: Hodnocení konkurentů

Charakteristika podniku	A	B	C	D	Fa Trojan
Odhad tržeb	1	2	4	3	2
Odhad podílu na českobudějovickém trhu	12%	14%	10%	14%	18%
Pozice v rámci odvětví nerezového materiálu	-	-	1	2	-
Pozice v rámci odvětví práškového lakování	-	2	-	-	1
Pozice v rámci odvětví strojírenství	2	3	3	4	1

K hodnocení byla využita následující škála: 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný

Z tabulky 4.4 – 1 vyplývá, že firma Trojan má srovnatelné tržby jako podnik B. Pozice ve specializacích jsou nejlepší díky technologiím, které firma vlastní. Z tohoto důvodu má také největší podíl na místním trhu. Zbylá procenta do celku si rozdělují menší firmy, které nebyly do tabulky zařazeny, protože jejich vliv je téměř zanedbatelný.

Originální rastr pro hodnocení konkurentů má více znaků k hodnocení, ovšem porovnávané firmy jsou na tak specifickém trhu, že je nelze číselně seřadit. Proto jsou jednotlivé body komentovány v následující části práce.

Komentované body analýzy konkurentů

Cenová výhoda

Žádný z podniků není výrazně cenově zvýhodněn. Všechny mají stejný způsob určování cen a to 40 až 50 Kč za kilogram zpracovávaného materiálu bez povrchových úprav. Ovšem u firmy Trojan funguje více rozdílných činností, které eliminují počet manipulací, hlavně autodopravu. To snižuje celkové náklady a výsledná cena je nižší.

Kvalitativní výhoda

Podniky nelze jednoznačně označit od nejhoršího po nejlepší, protože musí splňovat minimálně požadovaný stupeň kvality. Nesplnění požadavku kvality by znamenalo jejich rychlý zánik díky nespokojenosti zákazníků. Podnik A musí mít certifikáty a oprávnění pro svařování kamen, podnik D má licenci opravňující k práci na stavebních konstrukcích.

Technologická základna

Každý z porovnávaných podniků má určitou specializaci, která je podmíněná vlastnictvím potřebné technologie. Firma Trojan disponuje několika speciálními stroji, které jsou zdokumentovány v příloze této diplomové práce. Podniky by bez potřebné technologické základny nemohly provádět své činnosti, proto opět nelze tvrdit, který podnik má technologii nejlepší či nejvyspělejší.

Nákladová výhoda

Jak bylo zmíněno u cenové výhody, firma dokázala snížit náklady, zejména na dopravu a z eliminace použití služeb jiných subjektů. Ostatní porovnávané podniky mají srovnatelné náklady.

Pozice v rámci odvětví v příštích letech v důsledku reakcí na změny

Podle dostupných informací se neočekávají žádné výrazné či natolik revoluční změny, které by oslabily pozice některého z podnikatelských subjektů.

Vážnost konkurence

Specializace a vlastnictví technologií označuje firmy podobného zaměření za neohrožující. Bodové přidělení by neznamenovalo pro podnik žádný přínos.

4.5 Rozdělení rizik ve firmě a jejich analýza

Podstatou analýzy rizik inovačního procesu je nalézt takové faktory, které by mohly bezprostředně ovlivnit bezpečné fungování a rozvoj firmy. Všechny dále uvedené rizikové faktory spolu úzce souvisejí a všechny se v důsledku toho promítají v dosaženém konečném zisku, který byl, je a bude pro firmu hlavním cílem a smyslem podnikání.

Faktory rizik jsou rozděleny do oblastí jednotlivých činností podniku. Některé z nich působí ve více činnostech, proto jsou shrnuty pod společné rizikové faktory. Rizikové faktory zařazené v jedné činnosti na sebe, z důvodu vzájemného provázání výrobních operací, navzájem působí. Pro přehlednost byly analyzované oblasti jednotlivých činností, rizikové faktory z nich vyplývající a předpokládané problémy s nimi související, rozděleny do tabulky 4.5 – 1. V tabulce 4.5 – 2 jsou popsány společné rizikové faktory, které se objevují ve všech činnostech podniku.

Tabulka 4.5 - 1: Oblasti rizik v jednotlivých činnostech a jejich rizikové faktory

Oblasti rizik strojírenské výroby	Rizikové faktory strojírenské výroby
Technika a infrastruktura	- porucha vybavení (výrobní stroje) - vada kontrolního a měřicího zařízení - nedostačující strojový park
Oblasti rizik práškového lakování	Rizikové faktory práškového lakování
Technické vybavení	- porucha vybavení (kompresor, kabina, pec)
Technologický postup	- nedůkladné odmaštění - nerovnoměrné nanesení práškové barvy - nesprávná teplota ve vypalovací peci - teplotní šoky po vypálení
Oblasti rizik povrchové úpravy	Rizikové faktory povrchové úpravy
Technické vybavení	- porucha a opotřebení
Oblasti rizik autodopravy	Rizikové faktory autodopravy
Vozový park	- porucha
Neočekávané události	- nehoda - poškození cizích věcí nákladem

Tabulka 4.5 – 2: Společné oblasti rizik všech činností a jejich rizikové faktory

Společné oblasti rizik všech činností	Společné rizikové faktory
Obchod se zákazníkem	<ul style="list-style-type: none"> - odmítnutí (přijmutí) zakázky - nedostatek (přebytek) zakázek - pozdní dodávka - problémová komunikace - nevyzvednutí zakázky
Nakupování, výroba a poskytování služeb u jednotlivých činností	<ul style="list-style-type: none"> - špatný výběr dodavatele - nekvalitní zboží a služby dodavatele - řízení neshodného produktu - pozdní dodávka od dodavatele - potřeba kooperace
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - neuvážená investice - neodpovídající určení ceny výrobku - nezaplacení zákazníka - pozdní platba zákazníka
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> - nově vstupující firmy do odvětví - ohrožení od stávajících firem
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - úraz zaměstnance - nemoc zaměstnance - chyba zaměstnance - přijmutí nekvalifikovaného zaměstnance - přerozdělení pravomocí – špatná komunikace
Legislativa	<ul style="list-style-type: none"> - neznalost zákonů a předpisů - nedodržení norem
Rizika nahodilá	<ul style="list-style-type: none"> - neočekávané události - hlášení se k odpovědnosti - krádež

4.5.1 Strojírenská výroba

Technika a infrastruktura

Technika je neoddělitelnou součástí každé zpracovatelské firmy. Podnik je na vlastním technickém vybavení naprosto závislý. Každá porucha nebo dokonce vyřazení strojního zařízení z provozu může firmu značným způsobem ohrozit. Ve většině případů nelze toto riziko do všech důsledků předvídat, ale je možné jej velkou měrou ovlivnit. Nástrojem může být přijetí a realizace takového preventivního opatření, které sníží riziko na únosnou mez. Mezi tato opatření lze s úspěchem zařadit kontrolní prohlídky strojů, jejich pravidelné týdenní údržby, ale také následné renovace strojů a jejich příslušenství.

Mezi těžko ovlivnitelný faktor patří kopírovat neustálý technický vývoj a zlepšování strojů. Velké a specializované podniky mají možnosti ve využívání automatických strojů,

které nevyžadují žádnou nebo jen částečnou obsluhu. Na druhé straně lze u automatizovaných strojních vybavení očekávat zvýšený výskyt rizika těžkých úrazů, neboť naprogramovaný stroj lze jen obtížně zastavit.

K opomíjeným rizikům patří opotřebování kontrolního a měřicího zařízení, které je základním předpokladem pro přesnou a správnou výrobu dle výkresu. Do často podceňované rizikové skupiny používaných měřicích zařízení je možné zařadit například běžná měřidla, jakými jsou posuvná měřítka, metry, mikrometry a úhelníky.

Manuálně ovládané stroje bez automatizace ještě stále dostatečně splňují požadavky výroby. Stroje ve výrobě jsou plánovaně a dle potřeby pravidelně udržovány. Údržba se skládá z očištění stroje na konci každého pracovního dne a promazání pohyblivých částí dle mazacího plánu a v závislosti na rozsahu prací na daném stroji.

Měřicí technika je obměňována a kontrolována tak, aby nedocházelo ke zmetkové výrobě vlivem opotřebení měřicích pomůcek.

4.5.2 Práškové lakování

Technické vybavení

Riziko selhání techniky je často nepředvídatelné a může mít následky v poklesu produktivity a podíl na následném snížení zisku. Zastavení výroby také znamená vysoké náklady na znovuzprovoznění chodu celé jednotky. Do vybavení celé jednotky lze počítat nanášecí kabinu, vypalovací pec a šroubový kompresor pro přívod vysokotlakého vzduchu na nanášení práškové barvy.

Technologický postup

Práškové lakování je proces, který obsahuje několik důležitých operací, aby bylo splněno požadavku kvalitního výrobku. Výrobek z dílny musí být pečlivě odmaštěn nebo opískován. Následuje nanesení barvy v nanášecí kabině a přesun do vypalovací pece. Po vypálení se barva musí nechat rovnoměrně vychladnout.

Riziko je možné spatřovat v nedůkladném odmaštění. K následkům bude patřit nepřilnavost barvy a její následné oloupání. Stejně následky bude mít i nerovnoměrné nanesení práškové barvy a vysoká teplota ve vypalovací peci. Nedodržením teploty a její pokles pod potřebnou úroveň se barva nedostatečně vypálí, výrobek bude znehodnocen a celý proces od opískování se bude muset zopakovat. V zimním období je třeba brát v úvahu nízké teploty venku ve skladovacích prostorách, kam se výrobek z pece putuje.

Teplotní šok by znamenal prudké ochlazení teplého výrobku a s největší pravděpodobností by došlo k jeho deformaci.

Za eliminaci a odstranění zmíněných rizik jsou zodpovědni obsluhující pracovníci, kteří mají také v popisu práce zabalení hotového výrobku. Při dané činnosti je třeba, aby pracovník nezpůsobil mechanické poškození nové barvy. Povinností obsluhujícího personálu je dbát na správný postup, aby nedošlo k úniku škodlivých látek do okolí, zejména barev a laků. Správným postupem vypalování se dodržují limity nulových splodin vypalovací pece.

Riziko je také v nedodržování požadavků na čistotu, kdy by mohly zbytky barev spolu s neopatrnou manipulací technologie způsobit vzplanutí a následný požár.

4.5.3 Povrchová úprava

Technické vybavení

Pískování je prováděno ve speciálním odhlučněném pracovišti s obloženými stěnami. Důkladné osvětlení zajišťuje řada reflektorů. Bezpečné a ekologické odvětrávání prostoru obstarává série filtrů a větráků. Samotná práce je prováděna pískovacím zařízením, které pod tlakem tryská speciální hadicí kovové abrazivo na upravovaný výrobek. Pracovník musí mít speciální oblek odolný proudu tryskaného abraziva, do kterého je mu dodáván čerstvý vzduch.

K rizikům v této oblasti patří porucha pískovacího zařízení a kompresu, který dodává pod tlakem pískovací materiál. Činností dochází k běžnému opotřebením tryskací hadice. Z tohoto důvodu má firma vždy dostačující zásobu.

Pracovník má v popisu práce kontrolovat zmíněné opotřebením a také čistotu filtrů zajišťujících zdravý a bezpečný provoz firmy. Filtry se po určité době mění a čistí, což je zárukou plnění limitů prašnosti.

4.5.4 Autodoprava

Vozový park

Firma vlastní dvě nákladní vozidla značky Iveco. Jedno s rokem výroby 1997 a druhé 2006, které už splňuje emisní normy. Novější vozidlo zajišťuje služby vzdálenějším zákazníkům, protože je u něj riziko nepojízdnosti menší než u staršího vozidla, které zajišťuje zásobování podniku materiálem a zákazníky v blízkém okolí.

U obou nákladních vozidel je prováděna prohlídka pravidelně pod tlakem povinnosti zákonné technické kontroly, kterou musí každoročně projít bez závad.

Neočekávané události

Současná situace na našich silnicích bohužel odpovídá dnešní uspěchané době. Proto nelze vyloučit riziko nehody, kterou zaviní sám podnikový řidič nebo se stane jejím nechtěným účastníkem. V lepším případě bude zničeno vozidlo, což bude znamenat omezení činnosti autodopravy a následný pokles mobility pro ostatní zákazníky. V horším případě bude havárie znamenat neschopnost řidiče k výkonu práce.

Dopravní zácpy mohou způsobit, že se výrobek nedostane k zákazníkovi včas a zákazník bude požadovat sankce za pozdní plnění.

Do popisu práce řidiče lze zařadit bezpečné uložení nákladu, uchycení výrobku a zajištění proti pádu z vozidla. Proti zničení nebo poškození výrobku vlivem přepravy a proti poškození cizích věcí je firma pojištěna.

4.5.5 Společné rizikové faktory

Obchod a zákazník

Oblast obchodu a chování předpokládaného zákazníka lze jen těžko předvídat se všemi důsledky a zároveň současně eliminovat všechna možná rizika. Je možné se řídit trendem vývoje obchodu a trhu, protože výroba některých výrobků trvá již několik let. V praxi je to však jen orientační ukazatel, který se může během několika dní změnit. Tyto změny mohou znamenat na jedné straně úbytek výrobků, ale na straně druhé i zvýšení poptávky. Proto firma riziko okamžité změny částečně eliminuje smlouvami o počtu vyrobených kusů měsíčně. Toto opatření je závazné pro zákazníka a současně je zabezpečeno, že výroba bude pokračovat. Zároveň je to závazek i pro firmu, která produkt vyrábí a zajišťuje tím, že dané výrobky budou včas dodány. V období přebytku zakázek firma již nepřijímá nové objednávky na zakázky. Následným rizikem je však to, že se zákazník nemusí vrátit a v době nedostatku zakázek bude jen zúžený okruh možných zákazníků. Firma se ve své obchodní politice snaží vyhovět přednostně všem svým stálým partnerům a přitom neodmítat i nové obchodní partnery, aby se následně nedostala do situace, kdy bude nedostatek práce. Pro firmu je lepší varianta více práce a více zákazníků, než mít práce nedostatek. To ale zase na druhou stranu představuje více možných a nutných přesčasů, pracovního nasazení a také vysoké riziko pozdního dodání výrobku zákazníkovi mnohdy spojené s penále či dodání nekvalitního výrobku. Proto je nesmírně důležitá komunikace a tok informací mezi zákazníkem a firmou, aby byly řádně splněny požadavky včasné dodávky a souběžně kvalitního bezchybného výrobku. Požaduje-li zákazník kvalitně odvedenou práci, měl by dodat hlavně kvalitní výkresovou a průvodní dokumentaci, podle

keré se celá výroba řídí. V případě nejasností se firma obrací raději zpět k zákazníkovi a žádá o upřesnění, aby nedošlo ke špatně splněným požadavkům. Dosavadní zkušenost firmy však ukazuje, že se často tato ideální komunikace a výměna informací nedaří zajistit. Podle mých zjištění je tato vina na straně méně zodpovědných zákazníků, kteří dodají již zmíněnou nedostatečnou a často nekvalitní výkresovou dokumentaci, která pak nemůže být základem kvality a přesnosti. K tomu žádají rychlé dodání sjednané zakázky, přičemž jsou sami neochotni při reakci na položené doplňující otázky týkající se parametrů výrobku. Následkem toho pak výrobek reklamují a firma se může dostat nezaviněně a ne vlastní chybou do časové tísně s ostatními výrobky.

Nakupování, výroba a poskytování služeb u jednotlivých činností

Oblast nakupování a dodávání tvoří u firmy další významnou rizikovou oblast. Jde o případy, kdy se musí spolehnout na kvalitu dodávek jiných podniků, firem a obchodů. Každý z těchto subjektů, na kterém je firma závislá z hlediska odběru jeho zboží či služeb, představuje riziko. Rizika lze předpokládat v pozdní dodávce výrobku nebo dokonce v dodání nekvalitního výrobku, například vlivem nekvalitního materiálu. Riziková oblast nakupování je neoddělitelně spojena s následující oblastí výroby a poskytováním služeb a v konečném důsledku souvisí s vazbou na zákazníka.

Možných a v úvahu přicházejících dodavatelů firmy je celá řada, která tím pádem zahrnuje nesčetné množství rizik.

Rizika v oblasti nákupu ve strojírenské výrobě:

1. U dodavatele materiálu, u kterého hrozí riziko absence materiálu skladem, nebo případně nedostačující kvalita daného požadovaného materiálu, která může mít za následek větší pracnost při výrobě.
2. U dodavatele nástrojů pro výrobu (vrtáky, brusné a řezné kotouče, atd.) rovněž hrozí riziko absence potřebných nástrojů.
3. U dodavatele spojovacích materiálů (šrouby, matice, atd.), kde hrozí nedostatečná zásoba potřebného množství.
4. U kooperačních podniků (např. zinkovna) lze předvídat, že výrobek bude nekvalitně zpracován nebo pozdě dodán.

Riziko v oblasti nákupu práškové lakovny:

U dodavatele práškových barev, kde se může ve špatném poměru namíchat pojivo s barvou, což bude mít za následek loupání nebo nevytvrzení barvy po vypálení. V úvahu přichází i namíchání jiného odstínu barvy než je požadovaný.

Riziko v oblasti nákupu pískovny:

U dodavatele pískovacího materiálu, který musí nabídnout jakostní abrazivo. Při dodání nekvalitního materiálu se prodlužují doby potřebné k povrchové úpravě výrobku a může tak být prováděna nerovnoměrná struktura povrchu

Rizika v oblasti nákupu pohonných hmot pro činnost autodopravy nebudou brána v úvahu z důvodu nákupu hmot a paliv u specializovaných firem. Opravy a prohlídky vozidla jsou rovněž prováděny ve značkovém servisu konkrétní značky.

Rizika dodavatelů energií nelze opomenout, neboť přerušení elektrické energie nebo přívodu plynu by znamenalo kompletní zastavení všech činností podniku.

Všechna uvedená rizika mohou způsobit časové posuny a prodlevy a tím i v konečném důsledku pozdní dodání výrobku zákazníkovi.

Riziko kooperace, kdy firma spolupracuje s dodavateli i konkurencí vlastníci speciální stroje (zejména ve strojírenské činnosti), se snižuje pořízením nových strojů do svého vlastnictví. Potřebné speciální stroje si firma vyrábí sama podle svých potřeb a požadavků nebo je v případě nutnosti zakoupí s vědomím a předpokladem návratnosti investice.

Ve výše uvedeném je ukázáno, jak vysoce nebezpečná rizika ohrožují malou firmu, která je odkázána na další spolupráci a kooperující partnery. Inovacemi se firmě podařilo úplně odstranit kooperace s lakovnou a pískovnou. Výrobek se tedy nemusí převážet a nevznikají tak neefektivní náklady a časové prodlevy, které se promítají do konečné ceny pro zákazníka.

Finance

Oblast financí je značně obsáhlá a riziková v každém směru, proto byla vybrána a zdůrazněna jen některá rizika většího charakteru s možným rozhodujícím dopadem.

Investice do nového vybavení nebo renovace staršího zařízení by měla provést každá firma, která chce udržet tempo s konkurencí a má zájem udržet si zákazníka. S investicemi do výroby také plynou rizika tím, že nebudou zhodnoceny a firmě se investované finanční prostředky nevrátí a to již ani ne ve formě zisku. V rámci inovace firma nakoupila technologii, ovšem pečlivě bylo spočítáno, že velká investice se bez problémů navrátí.

Důležité finanční rozhodnutí musí firma provést ještě před přijmutím zakázky a před samotným zahájením výroby. Zákazníka zajímá cena, kterou bude muset za výrobek uhradit. Největšími položkami, které cena zahrnuje jsou náklady na materiál a počet hodin vykonané práce na produktu. Nesmí se také zapomínat na režijní náklady a na plánovaný

nutný zisk. Určí-li firma na výrobek vysokou cenu, zákazník může odejít ke konkurenci. Nízká cena může zase vyvolat dojem nekvalitního provedení a zákazník se může opět rozhodnout odejít ke konkurenci. Navíc si žádný podnik nemůže dovolit podhodnotit výrobek. Firma by pak neuhradila skutečné náklady na výrobek a samozřejmě by nedosáhla na daném výrobku krytí nákladů a potřebného zisku.

Další problematickou otázkou je finanční plnění závazků. Při nezaplacení nebo při pozdní platbě se dostává firma do neschopnosti splácet včas vlastní závazky a zákonné úhrady, protože stojí nechtěně v nekonečném a často dokonale propojeném řetězci.

Konkurence

Ve zpracovatelském odvětví nelze tvrdit, že by neexistovala konkurence. Je doposud velmi atraktivní a otevírá, s rozvojem technologií, stále nové možnosti. Současných firem je na trhu mnoho a dalších nových firem stále přibývá. Konkurenční boj je velmi nemilosrdný, a proto musí nově vstupující podniky na trh přinést ojedinělou výrobu, a nebo mít dlouhodobě zajištěn odbyt na nenasyčených trzích. Aby současné podniky na trhu obstály v konkurenčním boji, nabízejí zákazníkům různé specializace a speciální stroje, díky kterým mohou provádět náročné operace přizpůsobené požadavkům zákazníka.

Firma Trojan se od svého založení až po současnost zabývá specializací sváření pozinkovaných plechů bez poškození, které není možné provádět sériovými stroji a bez náležitých zkušeností. Pozitivně se opět projevuje prováděná obnova strojového parku a výroba vlastních strojů, aby bylo možné efektivněji splnit požadavky zákazníka.

Výrazné posílení pozice firma udělala koncem roku 2007. V zájmu udržení konkurenceschopnosti a získání většího podílu na trhu nakoupila technologii rozměrů nemajících srovnatelný rozsah v oblasti lakování. Spolu s pískovnou nabízí zákazníkovi kompletní péči a nabídku, kterou nenabízí žádná jiná firma na území jižních Čech.

Zaměstnanci

Další rizikovou oblastí je oblast ovlivněná lidským faktorem. Zaměstnanci vykonávají práci, na kterou byli zaškoleni, a kterou tedy nejlépe ovládají.

Rizik týkajících se zaměstnanců je velmi mnoho. Vykonávaná práce je spojena s psychickým i fyzickým nasazením. Nesoustředí-li se pracovník dostatečně na práci, může dojít k chybě na výrobku, ale také může dojít snadno k úrazu. Proto u firmy dbají na bezpečné upnutí výrobků ve stroji a na vytvoření dostatečně velkého a volného prostoru kolem strojů. Stroje musí mít všechny náležité ochranné kryty. Na každém pracovišti a u

každého stroje musí být také tabulka bezpečnosti práce, která zdůrazňuje potřebné ochranné pracovní pomůcky a popisuje bezpečnou práci na příslušném stroji.

Nemocný zaměstnanec (např. důsledkem úrazu) zase může ohrozit včasné dodání výrobku zákazníkovi.

Firma přijímá díky inovacím nové zaměstnance. Ale ani přijetí nového zaměstnance se neobejde bez rizika. Pracovník se musí zaškolit na strojích a seznámit s výrobky firmy. Kvůli neznalosti daného stroje totiž může dojít k neúmyslnému poškození zařízení a v horším případě k úrazu pracovníka. Při neznalosti konkrétního postupu na výrobku se snadno může znehodnotit materiál během výroby i hotové výrobky při konečné úpravě. K jednotlivým činnostem firmy byla shrnuta následující rizika týkající se zaměstnanců.

- Zaměstnanci strojírenské výroby - k rizikům patří již výše v této kapitole zmíněné úrazy, ale i chybně vykonaná práce ve výrobě.
- Zaměstnanci lakovny - riziko představuje nedodržení technologického postupu.
- Zaměstnanci pískovny – riziko spočívá rovněž v nerespektování postupu prací, může dojít ke znehodnocení výrobku nebo k překračování limitů prašnosti a hlučnosti.
- Řidiči – riziko nehody a onemocnění.

Rozšíření činností se nemohlo obejít bez přerozdělení pravomocí, protože by nebylo v silách jednoho člověka sledovat a řídit kompletní chod firmy. Z organizační struktury zobrazené na schématu 4.2.6 - 2 je patrné, že firma je rozdělena do dvou sekcí a to:

1. Strojírenská výroba a autodoprava;
2. Prášková lakovna a pískovna.

Zaměstnanci mají své nadřízené a jsou rozděleni pod jednotlivými vedoucími. Vlivem starých zvyků, kdy byl jen jeden nadřízený, zatím dochází k informačním šumům, které někdy vedou k nedokonalým a neúplným informacím. Vedoucí musí mezi sebou komunikovat a spolupracovat, aby docházelo k dokonalému navazování jednotlivých prací například mezi výrobou a povrchovou úpravou. Nedodržování zásad a pravidel komunikace představuje závažné riziko, které může mít za následky pozdní dodávky a nárůst nákladů.

Legislativa

Firma musí sledovat veškeré změny od finančních povinností až po předpisy upravující autodopravu. Po inovacích přibylo mnoho dalších předpisů a norem, které je nutné respektovat a přísně dodržovat. Jedná se hlavně o zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a zákon 258/2000 sb., o ochraně veřejného zdraví. Riziko spočívá v překračování limitů prašnosti, hlučnosti a v množství splodin, které by mohly být nechtěně produkovány a měly by za následek uložení právních pokut apod.

Pro snížení rizika absence aktuálních zákonů a normativů si firma najala specializovanou firmu v oboru, která sleduje a dodává veškeré aktualizace zákonů a doveze je přímo až do sídla firmy.

Rizika nahodilá

Existují události, které nelze předpovídat a ani je nelze vyloučit z podnikání. Mezi nepříjemné nahodilé a neočekávané události lze zařadit přírodní živly a jiné katastrofy, které mohou zasáhnout do bezpečného chodu firmy a zasáhnout do existence firmy samotné.

Přírodní rizika neovlivníme, ale můžeme se proti nim pojistit stejně jako uvedená firma, která má sjednána základní a sdružená živelná pojištění, jenž v sobě zahrnují pojištění rizik od požáru, přes výbuch až po pád letadla.

Není možné vyloučit ani skrytou vadu výrobku, která se může projevit až po montáži nebo po předání výrobku zákazníkovi, kdy tato vada způsobí škodu na majetku či zdraví. Firma je za vadu a následnou škodu zodpovědná a musí ji nahradit, proto má sjednáno rovněž pojištění odpovědnosti za škodu.

Podobně jako živly lze těžko předvídat riziko zcela jiného charakteru a to krádeže. Odcizení výrobních zařízení nebo jejich částí by mohlo znamenat zpomalení výroby a opět následný pokles zisku. Proto se proti tomuto riziku firma také pojistila a realizovala preventivní opatření spočívající v monitorování dílny i přilehlého areálu několika kamerami, na které je úmyslně upozorněno výstražnými tabulkami.

4.6 Významnost faktorů rizika

Po specifikaci rizikových faktorů je dalším významným krokem zjištění jejich důležitosti, rozsahu a intenzity negativního dopadu na firmu, pro které je zvoleno expertní hodnocení shrnuté v tabulce 4.6 – 1.

Při posuzování významnosti rizik expertním hodnocením je zjišťována pravděpodobnost daného rizika a jeho intenzita negativního vlivu na firmu ohodnocená stupnicí o pěti stupních: 1 – minimální, 2 – malá, 3 – střední, 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká.

Před dvěma lety autor ve své bakalářské práci použil expertní hodnocení na rizikové faktory strojírenské výroby a na faktory, které jsou díky inovacím v podniku odděleny jako společné rizikové faktory. Inovace a opatření přijatá na snížení rizik před dvěma lety způsobily, že se snížila pravděpodobnost a intenzita negativního vlivu u některých rizik. Změny u konkrétních faktorů jsou v tabulce 4.6 – 1 zvýrazněny tučně.

Jedná se o změny u následujících faktorů:

1. **Technika a infrastruktura – nevyhovující strojní park**
Snížila se pravděpodobnost vzniku zmíněnému faktoru z důvodu vyrobení dalšího speciálního stroje.
2. **Obchod se zákazníkem – problémová komunikace**
Přijatým opatřením, kdy se výkresovou dokumentaci zákazník podepisuje, se snížil negativní dopad i pravděpodobnost vzdorování riziku.
3. **Nakupování – špatný výběr dodavatele**
Pečlivým výběrem firmy a doporučením ostatních partnerů se celkově eliminoval vznik rizika odebrání zboží od nekvalitních dodavatelů.
4. **Nakupování – potřeba kooperace**
Rozšířením činností, nákupem a výrobou nových technologií se výrazně snížila spolupráce s jinými podniky.
5. **Konkurence**
Rozmanitostí činností, kvalitou zpracování a výhodnou cenou firma upevnila svou pozici na trhu a stala se klíčovým partnerem pro mnoho zpracovatelských podniků.
6. **Zaměstnanci – přijetí nekvalifikovaného zaměstnance**
Opatření, kdy nového pracovníka zaučuje zkušený mistr dílny, se projevilo jako úspěšné, proto se eliminovala pravděpodobnost vzniku rizikového faktoru.

Tabulka 4.6 - 1: Rizikové faktory, jejich pravděpodobnost a intenzita dopadu

Strojírenská výroba	Rizikové faktory strojírenské výroby	Označení	Pravděpo- dobnost	Intenzita vlivu
Technika a infrastruktura	- porucha vybavení - vada kontrolního a měřicího zařízení - nevyhovující strojový park	V1	3	4
		V2	3	4
		V3	1	2
Prášková lakovna	Rizikové faktory práškového lakování	-	-	-
Technické vybavení	- porucha vybavení	LV	3	4
Technologický postup	- nedůkladné odmaštění, nerovnoměrné nanesení práškové barvy, nesprávná teplota ve vypalovací peci, teplotní šoky po vypálení	LP	2	4
Povrchová úprava	Rizikové faktory povrchové úpravy	-	-	-
Technické vybavení	- porucha a opotřebení	PI	3	3
Autodoprava	Rizikové faktory autodopravy	-	-	-
Vozový park	- porucha	A1	2	4
Neočekávané události	- nehoda - poškození cizích věcí nákladem	A2	1	5
		A3	1	4
Společná rizika	Společné rizikové faktory	-	-	-
Obchod se zákazníkem	- odmítnutí (přijmutí) zakázky - nedostatek (přebytek) zakázek - pozdní dodávka - problémová komunikace - nevyzvednutí zakázky	SO1	3	5
		SO2	3	5
		SO3	2	4
		SO4	1	4
		SO5	1	3
Nakupování, výroba a poskytování služeb u jednotlivých činností	- špatný výběr dodavatele - nekvalitní zboží a služby dodavatele - řízení neshodného produktu - pozdní dodávka od dodavatele - potřeba kooperace	SN1	1	4
		SN2	2	5
		SN3	2	4
		SN4	2	4
		SN5	1	2
Finance	- neuvážená investice - neodpovídající určení ceny výrobku - nezaplacení zákazníka - pozdní platba zákazníka	SF1	2	3
		SF2	1	4
		SF3	1	5
		SF4	3	4
Konkurence	- nově vstupující firmy do odvětví a ohrožení od současných firem	SK	2	4
Zaměstnanci	- úraz zaměstnance - nemoc zaměstnance - chyba zaměstnance - přijmutí nekvalifikovaného zaměstnance - přerozdělení pravomocí - komunikace	SZ1	1	3
		SZ2	3	3
		SZ3	2	4
		SZ4	3	4
		SZ5	1	4
Legislativa	- neznalost zákonů a předpisů - nedodržení norem	SL1	1	3
		SL2	1	5
Rizika nahodilá	- neočekávané události - hlášení se k odpovědnosti - krádež	SX1	1	5
		SX2	1	4
		SX3	1	4

Schéma 4.6 - 1: Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika ve firmě

Intenzita negativního vlivu	5	A2, SF3, SL2, SX1	SN2	SO1, SO2		
	4	A3, SO4, SN1, SF2, SZ5, SX2, SX3	LP, A1, SO3, SN3, SN4, SK, SZ3	V1, V2, LV, SF4, SZ4		
	3	SO5, SZ1, SL1	SF1	PI, SZ2		
	2	V3, SN5				
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Schéma 4.6 - 1 dokazuje, že se podnik musí i po inovaci potýkat s mnoha významnými rizikovými faktory. Některé z nich jsou zcela nové a postupem času lze očekávat, že se jejich pravděpodobnost vzniku sníží. Vše bude záležet na opatřeních přijatých k eliminování rizika. K faktorům méně ohrožujícím bezpečný chod firmy patří:

Faktor V3 - nevyhovující strojový park, SN5 – potřeba kooperace, SF1 – neuvážená investice, SO5 – nevyzvednutí zakázky, SZ1 - úraz zaměstnance, SL1 - neznalost zákonů a předpisů, A3 – poškození cizí věci nákladem, SO4 – problémová komunikace, SN1 – špatný výběr dodavatele, SF2 – nevhodné určení ceny výrobku, SZ5 – přerozdělení pravomocí a z toho vyplývající špatná komunikace, SX2 – hlášení se k odpovědnosti a faktor SX3 – krádež.

Vyjmenované faktory mají buď nízký stupeň pravděpodobnosti, že by mohly nastat, a nebo jejich negativní dopad nebude existenci firmy tolik ohrožovat. Proti většině těchto faktorů jsou přijata účinná preventivní opatření.

Mezi firmou méně ovlivnitelné faktory, které musí být pečlivě sledovány, byly zařazeny následující faktory:

Faktor PI – porucha a opotřebení technologie pískovny, SZ2 – nemoc zaměstnance, LP – nedodržení technologického postupu práškového lakování, A1 – porucha nákladního automobilu, SO3 – pozdní dodávka zakázky, SN3 – řízení neshodného produktu, SN4 – pozdní dodávka od dodavatele, SK – ohrožení od konkurence, SZ3 – chyba zaměstnance, V1 – porucha vybavení strojírenské dílny, V2- vada měřicí techniky, LV – porucha vybavení práškové lakovny, SF4 – pozdní platba zákazníka, SZ4 – přijetí nekvalifikovaného zaměstnance.

K málo pravděpodobným, ovšem nejvíce nepříznivým faktorům patří:

Faktor A2 – nehoda nákladního automobilu, SF3 – nezaplacení zákazníka, SL2 – nedodržení norem práškové lakovny a pískovny, SX1 – neočekávané události, SN2 – nekvalitní zboží a služby dodavatele, SO1 – odmítnutí nebo přijetí zakázky, SO2 – nedostatek nebo přebytek zakázek.

Následky těchto negativních faktorů ponese vždy podnik, proto musí navrhnout řadu opatření k co největší eliminaci daných rizik. Návrhy ke snížení dopadu možných rizik a ke zdokonalení opatření k ovlivnění významných a rozhodujících faktorů, které firma může ovlivnit, jsou popsány v následující části práce.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ RIZIK

Tabulka 5 - 1 stručně obsahuje návrhy na zlepšení řízení rizik u jednotlivých činností, které jsou v následující části popsány za každou oblast zvlášť. V tabulce 5 -2 jsou vypsány návrhy na eliminace společných rizikových faktorů.

Tabulka 5 - 1: Návrhy na zlepšení řízení rizik u konkrétní činnosti

Oblasti rizik strojírenské výroby	Návrhy na zlepšení řízení rizik strojírenské výroby
Technika a infrastruktura	- časté mazání, čištění a prohlídky - obměna měřicí techniky a následné odstranění staré a vadné techniky z prostoru výroby
Oblasti rizik práškového lakování	Návrhy na zlepšení řízení rizik práškového lakování
Technické vybavení	- nákup druhého vysokotlakého kompresoru - nákup náhradních elektrosoučástek (pojistek atd.) - měsíční revize zařízení a jeho úklid
Technologický postup	- důkladné školení - vzájemná kontrola mezi pracovníky - oddělení od ostatních činností podniku - vybudování zatepleného skladu - pravidelné úklidy
Oblasti rizik povrchové úpravy	Návrhy na zlepšení řízení rizik povrchové úpravy
Technické vybavení	- nákup náhradních vzduchových hadic a trysek
Oblasti rizik autodopravy	Návrhy na zlepšení řízení rizik autodopravy
Vozový park	- kontrola po každé jízdě
Neočekávané události	- školení řidiče - používání kvalitních popruhů k fixaci nákladu

Tabulka 5 – 2: Návrhy na zlepšení řízení společných rizik

Společné oblasti rizik všech činností	Návrhy na zlepšení společných rizikových faktorů
Obchod se zákazníkem	- důraznější výběr zákazníka - signování a stvrzení výrobních výkresů - zálohy předem, při odběru doplatek - fotografická dokumentace výrobků
Nakupování, výroba a poskytování služeb u jednotlivých činností	- předzásobení kvalitním materiálem a pomůckami - více dodavatelů - výroba a nákup nových strojů - evidence spotřeby u nových činností
Finance	- důkladné rozhodnutí o investici - navýšení záloh
Konkurence	- zviditelnění reklamou - označení výrobků
Zaměstnanci	- zaškolení nového pracovníka zkušeným zaměstnancem po dobu alespoň jednoho pracovního týdne - týdenní porady
Legislativa	- externí pracovník - vnitřní kontrola
Rizika nahodilá	- pojištění - preventivní opatření

5.1 Strojírenská výroba

Technika a infrastruktura

Poruchy stroje budou omezeny tím, že po provedené práci na konci dne se provedou úkony údržby strojního zařízení, například promazání pohyblivých částí strojů a také očištění elektrických přípojek, které jsou často velmi zanesené od brusného prachu z broušení.

Drobné ruční stroje, zejména vrtačky a brusky, v týdenních intervalech pročistit proudem vzduchu z vysokotlakého kompresoru. Opatření bude vyžadovat jen posbírání dvou desítek těchto přístrojů, jejich přemístění ke kompresoru a maximálně deset minut na jejich vyfoukání. Zamezí se tím zkratování motorů a pomaleji se budou opotřebovávat všechny funkční části přístroje. Náklady na opravu rozbitých strojů by se měly podstatně snížit. Navíc jejich absence v dílně vlivem oprav způsobuje delší výrobní časy.

Měřicí technika je pravidelně obměňována, ovšem opotřebované, rozbité a špatně měřící pomůcky by měly být z prostoru výroby úplně odstraněny, protože mnohdy může dojít k jejich neúmyslnému opětovnému použití. Navrácením vyřazených pomůcek zpět na výrobu totiž dochází k rozdílnosti v měření rozměrů.

5.2 Práškové lakování

Technické vybavení

Zařízení pro činnost lakování je velmi nákladné a klade značné nároky na zvládnutí všech úkonů obsluhu. Přes použití těch nejlepších technologií, nelze vyloučit závadu způsobenou vlivem opotřebení či špatného zacházení. Často se může jednat jen o drobnou závadu, kterou by mohli pracovníci odstranit a nebo opravit vlastními silami a prostředky. Proto se jeví jako výhodné pořídit a mít v dostatečné zásobě náhradní díly, v první řadě pojistky a jističe. K eliminaci větších poruch bych doporučil provádění měsíčních revizí specializovanou firmou, která zařízení dodala. Zmíněná kontrola celého vybavení, tj. nanášecí kabiny a vypalovací pece, by snížila riziko zastavení výroby a riziko pozdních dodávek. Do kompletního vybavení lakovny patří ještě vysokotlaký kompresor. Kompresor je umístěn v prostorné odhlučněné místnosti, kde je dostatek prostoru a protože se nejedná o finančně nákladný přístroj, bylo by možné zakoupit ještě druhý kompresor, který by mohl v případě potřeby sloužit i jako náhradní k činnosti pískování.

Technologický postup

Důsledné dodržování pracovních postupů je závislé na důkladném školení zaměstnanců obsluhujících jednotlivá zařízení a stroje. Pracovníci plnící úkoly a postupy této činnosti musí mít zkušenosti s nanášením barev i jejím vypalováním. Pozitivním krokem je seznamování personálu s novinkami na trhu lakování a vysílání na odborná školení u specializovaných školících firem.

Na pracovišti by měl být dokončen režim tzv. speciálního pracoviště, tj. oddělení od ostatních činností (už je částečně splněno), omezení vstupu ostatním zaměstnancům firmy a úplný zákaz vstupu cizím osobám. Pracoviště, které obsluhují dva odpovědní zaměstnanci, musí být prosté ruchu a dalších vnějších zásahů. Klid a prostor pro práci to jsou základní předpoklady úspěšného plnění pracovních úkolů. Vstup dalších osoby by mohl odvádět pozornost od práce a mohlo by se zvýšit riziko špatného či nerovnoměrného nanesení barev. Personál by se měl vzájemně kontrolovat a to i za cenu prodloužení výrobních časů, protože náklady na případnou opravu zařízení jsou mnohonásobně vyšší. Ke kvalitnímu výrobku nemalou měrou přispívá provádění pravidelného úklidu na konci každého pracovního dne. Eliminuje vznik požáru i únik škodlivých látek mimo pracoviště.

Vzniku tzv. teplotních šoků by se dalo zamezit vybudováním zatepleného skladu na výstupní straně vypalovací pece. Rozpálený výrobek by zde postupně chladl a zároveň by byl kryt před přírodními vlivy do doby, než bude odvezen zákazníkovi.

5.3 Povrchová úprava

Technické vybavení

Pískování je činností do určité míry značně rizikovou, pracoviště je oddělené a uzavřené. Aby byly splněny všechny ekologické a hygienické normy a požadavky, musí být místnost pracoviště odhlučněna a větrána přes sérii filtrů. Tyto musí být pravidelně čištěny, popřípadě včas vyměňovány.

Provoz pískovacího zařízení je závislý na kompresoru, stejně jako činnost práškového lakování. Z tohoto důvodu byl již v předchozí kapitole navržen nákup rezervního vysokotlakého kompresoru, který by mohl odstranit riziko zastavení prací vlivem nefunkčnosti či poruchy. Činností dochází k běžnému opotřebení tryskací hadice, proto je možné chápat návrh mého opatření, kdy má firma v zásobě náhradní hadice, jako dostačující.

5.4 Autodoprava

Vozový park

Údržba automobilů je prováděna častěji než jen před pravidelnou technickou prohlídkou, avšak riziko technické závady a nebo dokonce nepojízdnosti vozidla nelze nikdy předem vyloučit. Sníží ho jen prováděná pravidelná a denní údržba vozidla po každé jízdě.

Neočekávané události

Nehodě a jiným neočekávaným událostem na silnici, jako jsou třeba dopravní kolapsy, těžko zabráníme. Jediné, co firma může udělat, je nechat řádně vycvičit a vyškolit řidiče a poskytnout jim dostatečnou praxi v řízení motorového vozidla. Stejně jsou vybraná školení povinná pro držitele řidičských průkazů C a výše.

K neočekávaným událostem může také za určitých podmínek patřit uvolnění nákladu a jeho případný pád mimo nákladní prostor automobilu. Není tedy možné v žádném případě podceňovat upevnění nákladu a také použité ukotvovací prostředky. Používání kvalitních a atestovaných popruhů k fixaci nákladu odstraní riziko poškození cizích věcí i nákladu samotného.

5.5 Společné rizikové faktory

Obchod se zákazníkem

Po realizaci inovace přibýlo mnoho nových zákazníků, proto vzrostla role výběru a pečlivého organizování zakázek. To by mělo zabránit tomu, aby se firma nedostávala do časové tísně a současně omezila případné pozdní dodávky. Rozhodujícím kritériem tohoto výběru by mohla být specifikace požadavků, kterou vznesl každý zákazník na daný výrobek. Upřednostňovány budou ty zakázky, které bude možné kompletně vyrobit ve firmě a nebude třeba kooperace s dalšími podniky. To byl vlastně i důvod proč analyzovaná firma rozšiřovala své činnosti.

Signování a stvrzení výkresů zákazníkem, podle nichž bude prováděna výroba, se projevilo jako vhodné opatření. Snížilo možnost vzniku neshod a reklamací z důvodu nedostačující či nepřesné zákaznické dodané výkresové dokumentace. U výrobků, kterých se běžně sestavuje měsíčně určité množství pravidelně již několik let, postačuje pak provádět aktualizace těchto podpisů a každou změnu v zadání zakázky ze strany zákazníka si opět nechat podepsat přímo na příslušný výkres. Firma tak bude chráněna výtkám a připomínkám ze strany zákazníků, protože sestaví výrobek vždy podle podpisem schváleného výkresu.

Jako další možnost ochrany firmy před nespolehlivými zákazníky by mohla být realizace pořízení fotografické dokumentaci konkrétního výrobku. Zdokumentován by byl výrobek jako celek a také kritická místa výrobku, např. přechody, špatně přístupné svary apod. Opatření by znamenalo pouze nákup digitálního fotoaparátu, který umožňuje skladovat dokumentaci v elektronické podobě, a pověření a zaškolení odpovědné osoby. Delší čas potřebný k dokumentování produktu by byl zanedbatelný ve srovnání s časem potřebným na řešení sporů s „problémovým“ zákazníkem. Firma by navíc mohla získat důkaz, že byl výrobek předán zákazníkovi v požadovaném stavu.

Od zavedení opatření, kdy si firma nechává předem zaplatit zálohu za výrobek se nestalo, že by si zákazník objednaný výrobek nevyzvedl. Autor doporučuje navýšení záloh v případech, kdy dochází k pomalému plnění finančních povinností ze strany zákazníka. Smyslem opatření je zabránit tomu, aby firma se dostávala do finanční tísně i přes to, že má vyfakturované peníze a její konto by mělo být v kladných hodnotách.

Nakupování, výroba a poskytování služeb

Předzásobením jednotlivých činností materiálem, pomůckami a nástroji se eliminuje riziko opoždění nebo zasatvení prací na dané zakázce. V původním předmětu podnikání,

t.j. ve strojírenské výrobě, je díky dlouholeté praxi a získaným zkušenostem z provozu vždy zajištěno potřebné množství nástrojů a pomůcek pro bezproblémový chod. Rovněž dodavatelé kovového materiálu jsou pečlivě vybráni a včas jsou informováni z firmy o zajištění potřebného materiálu.

V nových činnostech se teprve postupně zjišťuje potřebné množství materiálu, získávají se potřebné informace zejména o barvách a lacích. Důkladná evidence spotřebovaných barev, ze které by bylo možné určit pro další zakázky potřebné parametry, by snížila vznik rizika. To se může týkat například sledování použitého množství kilogramů materiálu na konkrétní výrobek, spotřeba odmašťovacích prostředků na metr čtvereční plochy, atd.

Inovacemi výrobního programu se dosáhlo snížení rizika při kooperacích na výrobě s jinými podniky, konkrétně s lakovnou a pískovnou. Se snížením rizika spolupráce bylo v důsledku toho sníženo i riziko pozdního dodávání vlivem zpoždění v kooperujícím podniku.

Finance

Firma investovala do nových technologií, aby rozšířila své činnosti, zvýšila své zisky, eliminovala některá rizika z oblasti konkurence a spolupráce. Před finančně náročnou investicí byl proveden průzkum u zákazníků firmy a na strojírenském trhu, zda bude dostatečný zájem o povrchové úpravy kovových produktů. Průzkum ukázal, že daná investice vložená do nové výroby by se měla vrátit. To již dokazuje současný pětiměsíční provoz (listopad 2007 – březen 2008). Návratnost investice zpět je zajištěna výhledově do několika let. Firmě v současné době nemohu zatím dodat další perspektivní návrhy na zlepšení v oblasti financování technologií.

Problematiku určení ceny výrobku má již firma za svou dobu existence a působení na trhu také dokonale zvládnutou. Kompletní náklady na výrobek dokáže přesně ohodnotit a má dostatečné zkušenosti k určení konečné ceny, která by měla být pro zákazníka přiměřená a vyhovující. V nových činnostech se cena vypočítává z nákladů na práci a materiál. Výhodou je skutečnost, kdy velikost pece snižuje celkovou cenu pod úroveň konkurence, protože se vyrobí více zakázek najednou.

Neprovedení úhrady zákazníkem je ošetřeno sjednáváním záloh, které zákazníci platí před zahájením výroby. Pozdní platby lze jen velmi těžko předpokládat a ovlivnit. Je to dáno tím, že ve složitém řetězci podniků, dodavatelů a zákazníků znamená jedna pozdní platba řetězovou reakci, kdy se do platební neschopnosti dostávají další podniky. Bohužel vývoj četnosti této situace v současné době není zatím příznivý. Řešením by mohlo být

navýšení záloh, to by mohlo zmírnit negativní vlivy a dopady platební neschopnosti na přijatelnější úroveň, kdy nebude firma nucena využívat překlenovacích úvěrů.

Konkurence

Nestačí vlastnit jen vynikající technologii, je třeba ji také propagovat a rozšířit do povědomí potenciálních zákazníků ve spádové oblasti. Zviditelnění prováděných činností ve formě reklamy a inzerátů je jen zlomek toho, co firma potřebuje pro prezentaci, aby získala nové pracovní partnery a odsunula konkurenci. Stejně jako firma TROJAN, tak i mnoho dalších podniků totiž hledá nové odbytové trhy, hledá volný prostor, kde by mohly začít působit. Informace o konkurenci budou jedním z nejdůležitějších faktorů pro rozhodnutí podniku, zda bude daný nový trh dostatečně atraktivní.

V minulosti byla firma kvůli „zviditelnění se“ členem různých profesních a jiných sdružení a uskupení a využívala řadu reklamních kampaní, ale efektivita těchto počínů neodpovídala potřebám a záměrům, pro firmu byla často zanedbatelná. Označování vlastních výrobků samolepícími logy s kontaktem na firmu, se v minulosti ukázalo jako přínosné. V nejbližších dnech by měla být funkční nová webová stránka firmy s odkazy na vlastněné technologie a stroje a prezentací vyráběných produktů. Označení nákladních vozidel vlastníkem je dnes povinné, ale nabízí se také možnost využít vhodně také velké plochy krycích plachet vozidel pro reklamní účely.

Zaměstnanci

Pro řešení rizikové oblasti lidského faktoru bylo firmě navrženo hned několik opatření, která by měla eliminovat možné negativní dopady na firmu a současně podporovat vytváření dobrého pracovního kolektivu.

Pro snížení rizika úrazů jsou současná opatření firmy dostatečná. Ochranné kryty a pomůcky, volný prostor kolem strojů a zařízení snižují pravděpodobnost úrazů. Celkovou eliminaci nehod také podporuje dokonalé soustředění zaměstnanců na vykonávanou práci a dodržování bezpečnostních podmínek.

Významné riziko pro firmu představuje nový zaměstnanec, který zpočátku nezná jednotlivé pracovní postupy a dílčí práce s vybranými stroji. Doporučuji k nově přijatému zaměstnanci přidělovat dlouhodobého a již tedy zkušeného pracovníka, který by instruoval nového zaměstnance k práci. Informace by se týkaly právě zmiňované obsluhy strojů a pracovních postupů. Tento „zaučovací“ proces by znamenal věnovat se novému pracovníkovi přibližně týden.

Má-li firma kvalitní a zaučené zaměstnance, pak lze předpokládat schopnost splnění všech požadavků zákazníka a předání kvalitního výrobku. Navržené opatření, spočívající v přidělení kvalifikovaného pracovníka firmy novému zaměstnanci, rozvíjí a posiluje silnou stránku firmy. Náklady na realizaci opatření, kdy se vybraný pracovník musí věnovat stanovený den novému zaměstnanci (a tím pádem nevykonává práci, která firmě přináší plánovaný a potřebný zisk), jsou sice poměrně vysoké, ale jsou na druhé straně daleko a možná i mnohonásobně nižší, než kdyby bylo, byť nechtěně, zničeno zařízení či příslušenství a stroje poškozeny novým nequalifikovaným zaměstnancem.

Rozšíření činností přineslo změnu organizační struktury a také možnost vzniku informačního „vakua“ mezi vedoucími jednotlivých sekcí. Návrh na zlepšení komunikace a organizace by spočíval jen v organizaci pracovních schůzek na začátku a na konci pracovního týdne. V pondělí by se mohl zveřejnit plán, zdůraznily by se navazující činnosti mezi jednotlivými pracovišti a nastavil časový harmonogram. V pátek odpoledne by se následně provedla kontrola splnění týdenního plánu.

Legislativa

V současné době firma sleduje legislativu prostřednictvím smluvně sjednané firmy. S rozšířením činností se také rozšířily požadavky vyplývající ze zákonů a norem, které je nutné sledovat a doržovat. Proto nadále ve svém návrhu podporuji pokračovat v uzavření smlouvy s externím pracovníkem či specializovanou firmou, který bude sledovat operace firmy a hledat a garantovat takové právní úkony, které zamezí porušování zákonných požadavků a norem. Jedná se o řešení mírně snižující možný dopad změn legislativy s poměrně velkými náklady na odměnu externisty. Přesto by rychlá orientace v zákonech a normách mohla mnohdy urychlit bezpečný rozvoj firmy a zajistit větší odstup a náskok před konkurencí.

Rizika nahodilá

Firma svým pojištěním proti živlům, odpovědnosti za způsobené škody a proti krádežím již realizovala průběžně účinná opatření pro svou ochranu. Jako prevenci proti krádežím lze ještě doporučit pořízení venkovního kamerového systému do vlastnictví nebo napojení na dispečink ochranné služby. Opatření by sice znamenalo další výdaje, ale téměř úplně by se odstranilo riziko zastavení či omezení výroby vlivem zcizení potřebných nástrojů, zařízení a materiálu.

5.6 Náklady na navržená opatření

Ekonomická stránka navržených opatření je uvedena v tabulce 5.6 – 1.

Tabulka 5.6 – 1: Náklady navržených opatření

Oblasti rizik strojírenské výroby	Návrhy na zlepšení řízení rizik strojírenské výroby	Náklady navržených opatření strojírenské výroby
Technika a infrastruktura	- časté mazání, čištění a prohlídky - obměna měřicí techniky a následné odstranění staré z prostoru výroby	100,-Kč/týden - spotřeba oleje, náklady na pracovníka
Oblasti rizik práškového lakování	Návrhy na zlepšení řízení rizik práškového lakování	Náklady navržených opatření práškového lakování
Technické vybavení	- nákup druhého kompresoru - nákup náhradních elektrosoučástek - měsíční revize zařízení a jeho úklid	323 000,-Kč - kompresor 14 500,-Kč - elektrosoučásky 2 400,-Kč - revize
Technologický postup	- důkladné školení - vzájemná kontrola mezi pracovníky - oddělení od ostatních činností - vybudování zatepleného skladu - pravidelné úklidy	54 000,-Kč - zateplený sklad 5 000,-Kč - stavební úpravy na oddělení činností
Oblasti rizik povrchové úpravy	Návrhy na zlepšení řízení rizik povrchové úpravy	Náklady navržených opatření u povrchové úpravy
Technické vybavení	- nákup náhradních vzduchových hadic a trysek	6 250,-Kč - hadice 2 300,-Kč - trysky
Oblasti rizik autodopravy	Návrhy na zlepšení řízení rizik autodopravy	Náklady navržených opatření autodopravy
Vozový park	- kontrola po každé jízdě	zahrnuto ve mzdě řidiče
Neočekávané události	- školení řidiče - používání kvalitních popruhů k fixaci nákladu	4 200,-Kč/rok - školení řidiče 3 100,-Kč - fixační popruhy
Společné oblasti rizik všech činností	Návrhy na zlepšení společných rizikových faktorů	Náklady navržených opatření společných rizikových faktorů
Obchod se zákazníkem	- důraznější výběr zákazníka - signování a stvrzení výrobních výkresů - zálohy předem, při odběru doplatek - fotografická dokumentace výrobků	4 500,-Kč - fotoaparát
Nakupování, výroba a poskytování služeb u jednotlivých činností	- předzásobení kvalitním materiálem a pomůckami - více dodavatelů - výroba a nákup nových strojů - evidence spotřeby u nových činností	50 000,-Kč - dostatečná zásoba materiálu
Finance	- důkladné rozhodnutí o investici - navýšení záloh	náklady dle situace
Konkurence	- zviditelnění reklamou - označení výrobků	30 000,-Kč - prozatímní vyčlenění na reklamu
Zaměstnanci	- zaškolení nového pracovníka zkušeným zaměstnancem po dobu alespoň jednoho pracovního týdne - týdenní porady	3 000,-Kč - vyčlenění zodpovědného pracovníka
Legislativa	- externí pracovník - vnitřní kontrola	22 000,-Kč - náklady na externího pracovníka
Rizika nahodilá	- pojištění - preventivní opatření	31 000,-Kč - kamerový systém

6 DISKUZE

Analytická část dokazuje, že ve vybraném podniku se rizika dělí obdobně jako v literatuře ZUZÁK (29), kde jsou shrnuta všechna rizika působící na podnik z jeho okolí i z vnitřního provozu. KISLINGEROVÁ (11) konstatuje vlivu rizik tržních a vliv rizik, která pocházejí z fungování podniku. Do těchto dvou pramenů rizik zahrnula podrobněji další konkrétní faktory ohrožující podnik, které lze nalézt i v analyzovaném podniku.

V oblasti řízení rizika se shodně doplňují autoři FOTR (4) a SMEJKAL, RAIS (16), kteří uvádějí zvýšení pravděpodobnosti úspěchu tím, že se minimalizuje nebezpečí na takovou míru, která finančně neohrozí podnik. Následně spolu se ZUZÁK (29) uvedli několik kroků, kterými upraví riziko projektu na minimum.

Autoři TICHÝ (19), FOTR (4) a SMEJKAL, RAIS (16) se v postupech a metodách snižování podnikatelského rizika shodli a nejlépe popsali kroky a možnosti eliminace nebezpečí, které se velmi podobají postupům v analyzované firmě. FOTR (4) postupy rozdělil na skupinu, kdy lze riziko odstranit, a na skupinu, kde snižuje nepříznivé důsledky dopadu rizika. SMEJKAL, RAIS (16) a TICHÝ (19) vyjmenovali postupy, kterými navrhuje snižovat rizika. Zmíněné postupy a metody se uplatňují i ve firmě Trojan. Mezi často používané a účinné bylo zařazeno především prognózování, kdy firma sleduje trendy vývoje strojírenského trhu. Díky tomu byla schopna reagovat na změny a rostoucí požadavky zákazníků a rozšířila své činnosti. Firma se stále snaží reagovat na rizika pružně, některým rizikům se vyhýbá, ale jen takovým způsobem, aby nepřišla o příležitosti, které se skrývají za úspěšným překonáním rizikového faktoru.

Riziko postoupí každý ekonomický subjekt při každém rozhodování, jak zdůraznili FIALOVÁ, JELEN (3). Rozhodne-li se podnik pro inovaci, bude muset čelit novým rizikům. TIDD, BESSANT, PAVITT (18) uvedli riziko šoku, které inovující firmu zasáhne. Jak analýza ukázala, stejný šok se objevil i ve firmě Trojan v podobě nečekaných změn a nepředvídatelných událostí, které nastaly v jednotlivých fázích inovace.

PITRA (13), TIDD, BESSANT, PAVITT (18), SMEJKAL, RAIS (16), TOMEK, VÁVROVÁ (20) uvádějí fáze inovace, které se ve své podstatě shodují. První fáze začínají u zrodu myšlenky, která se dále rozvíjí v projekt. Na konci je jeho realizace a zavedení činnosti nebo nového výrobku do provozu podniku. V porovnání s uvedenou literaturou se fáze v analyzované firmě téměř shodují.

7 ZÁVĚR

Rizikům se nevyhne nikdo z nás. Riziko musí podstoupit každý, chce-li být úspěšný a chce-li dosáhnout svého cíle. Riziko se vyskytuje v běžném každodenním životě člověka, rizika existují samozřejmě a pochopitelně v různé míře také u podniků. Objevují se v každé fázi životního cyklu firmy. V prvních fázích hrozí riziko, že se nová firma neujme na trhu. Když překoná prvotní rizika, nastávají pak nová, ve své podstatě mohou být ještě nebezpečnější, protože podnik nemusí mít zkušenosti s jejich eliminací. Když firmě hrozí riziko zaostávání ve srovnání s konkurencí, je nutné provést inovační změny. Tyto změny mohou spočívat v rozšíření nabídky nových produktů nebo, jako v daném případě, v rozšíření činností a v nabídce dalších služeb. Změny sebou ovšem přináší jiná rizika, které je důležité úspěšně zvládat, řídit a regulovat jejich dopady ve prospěch firmy.

Rizikové faktory, vznikající z neregulovaného působení slabých stránek, působí na podnik ze dvou směrů. Jeden ze směrů by šlo označit jako oblast vlivu vnitřních faktorů, což je fungování podniku jako celku samotného. Zdroje možných rizik plynou například z používaných technologií, lidských zdrojů a také z jednotlivých rozhodnutí managementu a to i z hlediska změn, které s sebou inovace přináší. Na straně druhé působí vnější faktory oblasti trhu, kam lze úspěšně zařadit vliv dodavatelů, konkurence a zákazníků.

Provedená analýza podniku ukázala, že firma úspěšně zvládla prvotní rizika inovace a rozšíření svých činností. Z analýzy konkurenčního prostředí vyplývá, že byl proveden tah správným směrem. Ostatní podnikatelské subjekty totiž nemají k dispozici tolik výhod najednou. Analýza rizik působících na podnik samozřejmě odhalila nová rizika plynoucí z rozšíření činností. Původní zaměření firmy na strojírenskou výrobu mělo několik známých oblastí rizik, firma se s nimi již vyrovnala a dokázala na ně reagovat či je předvídat. V současné době vlivem zprovoznění lakovny, pískovny a autodopravy se oblasti působení rizik rozšířily a nadále je třeba řídit jednotlivá rizika odděleně bez vlivu na ostatní činnosti. Z následných návrhů na zlepšení řízení oblasti rizik je patrné, že rizika ve firmě nelze odstranit úplně, ale lze proti nim udělat řadu účinných a úspěšných opatření, která riziko a nebo jeho dopad podstatným způsobem snižují či zcela eliminují.

Důležitou roli v inovaci sehrály informace o trhu, tedy o konkurenci na něm působícím, dodavatelských cenách, zákaznících a jejich požadavcích. Jsou to právě informace, které ovlivňují velikost rizika a jejich možný dopad na výrobu podniku. Důležitá budou každá další rozhodnutí, která budou provedena na základě nově získaných informací. Inovační

činnosti v podniku byly ovlivněny právě všemi výše zmíněnými informacemi o trhu, což dalo firmě konkurenční výhodu, zvýšilo její prestiž a zákazníkovi přineslo vyšší užitek.

Po provedené analýze a rozboru problematiky vzniku možných rizik jsem dospěl ke zjištění, že rizika působící na firmu, jsou zpravidla úspěšně odrážena a regulována ve prospěch firmy.

Firma dokázala využít svých silných stránek a díky nim úspěšně rozšířit pole působnosti o nově nabízené služby. Nyní je na firmě samotné jak dokáže v budoucnosti naložit s perspektivami a využít všech příležitostí k rozvoji nově vybudovaných činností, ekonomické dostatečnosti, získání co nejvyššího podílu na trhu a k získání trvale úspěšného hodnocení mezi konkurenčními podniky.

Současné řízení původních rizik (v podnikatelské činnosti jsou to převážně rizika společná) zajišťuje bezpečný a plynulý chod výroby. Rizika ve strojírenské výrobě jsou vlivem dlouhodobých zkušeností rovněž úspěšně zvládnuta. Do budoucna bude pro firmu důležité, jak se jí podaří zvládnout a eliminovat rizika vznikající inovací a to pochopitelně s důrazem na jednotlivé, nově zprovozňované činnosti.

Získané zkušenosti dokazují, že firma se nespokojila jen s výsledky již dosaženými, ale snaží se s ohledem na nové poznatky a možnosti sledovat vznik a vývoj rizik. V obchodně výrobním vztahu je nejdůležitějším faktorem spokojenost zákazníka, proto splnění jeho specifikovaných požadavků může přinést v budoucnu další lukrativnější zakázky nebo i případně další nové zákazníky. Úspěšnost vedení podniku je a bude závislá na znalosti teorie rizik a jejich řízení. Jen tak bude možné rizikové faktory efektivně a účinně eliminovat. Jen účelné zvládnutí a ovlivňování působení rizik firmu zařadí mezi úspěšné podniky na trhu.

Příležitosti firmy v příštích letech, zejména po zavedení a realizaci všech návrhů na zlepšení a inovaci činností otevírají nové možnosti efektivního využívání získaných výhod. Podniku to může přinést i úspěch spočívající ve významném průniku na trh práškového lakování. Vývoj firmy pak bude teda zcela závislý na využití všech pozitivně působících hodnot a prvků. Věřím, že má doporučení a návrhy na realizaci opatření ke snížení vlivu rizik umožní tyto pozitivní prvky ještě více posílit a umocnit.

SUMMARY

Operating the risks, which work upon business, is the fundamental prerequisite for successful trade. This work is focus on the risks of company Trojan, which was extendable, its activity to other sphere of business in the year 2007.

This innovative company is today focus on:

- engineering manufacturing,
- pulverized varnishing,
- surface treatment with sand blasting,
- national and international transport.

This work describes stages of new activities beginning, which causes that the ways of risks occurring on company have been rising up. For example break-down technology or technological process break. Company activities have a lot of common hazard factors. These are separating up in the sphere of business: do business with customers, buying, production and rendition of services, corporation finance, competition, employees, legislature and occasional risks. In each section there are hazard factors and its influence on company is clear in consequence up. For this hazard factors are propound eliminating precautions.

To ensure influence and negative fall for company, it has been working up analysis, which shows the fundamental factors. The result of analysis, finding out, that all the hazard factors are nearly connected in spite of its' describing in other ways.

Proposal for improving, which are describing in each section could eliminate some hazards.

Key words: hazard, innovation, business, analysis, hazard elimination, hazard factor.

8 SEZNAM LITERATURY

1. CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům: klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2002. 220 s. ISBN 80-247-0204-5
2. DONNELLY, H., J., GIBSON, L., J., IVANCEVICH, M., J. *Management*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
3. FIALOVÁ, H., JELEN, J. *Malý ekonomický slovník*. 2.vyd. Karviná: ECOMIX-OK, 1993. 132 s. ISBN 80-901546-1-1
4. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1
5. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120-8
6. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 220 s. ISBN 80-247-0447-1
7. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9
8. CHEVALIER, A., HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 140 s. ISBN 80-85865-05-X
9. JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4
10. JÍLEK, J. *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2000. 640 s. ISBN 80-7169-579-3
11. KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2., přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
12. NENADÁL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Verlag Dashöfer, spol. s r.o., 2006. 650 s. ISBN 80-86897-02-8
13. PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4
14. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4
15. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, s. r. o., vydání 1., 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5

16. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7
17. SYNEK, M: a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., vydání 3., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
18. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7
19. TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, vydání 1., 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5
20. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0
21. TROJAN, Z. *Řízení rizik podnikání v malém a středním podniku v České republice*
22. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
23. VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování (1.část)*. Praha: VŠE Praha, 1998. 156 s. ISBN 80-7079-520-4
24. VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – ekonomická fakulta. 2008. 28 s.
25. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
26. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, s. r. o., vydání 1., 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6
27. VLČEK, R., OBERMANNOVÁ, E. *Marketingový management inovací*. Praha: VŠE Praha, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9
28. WALTER, J. *Teorie rizika*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1994. 84 s. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - fakulta financí a účetnictví. ISBN 80-7079-401-1
29. ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing, vydání 1., 2004. 179s. ISBN 80-86419-74-6
30. Interní materiály firmy

9 PŘÍLOHY

Příloha č.1: Prospekt firmy



F I R M A VLADIMÍR TROJAN

strojírenská výroba a konstrukce
úprava povrchu pískováním
prášková lakovna
tuzemská a mezinárodní autodoprava

Představuji Vám strojírenskou firmu **Vladimír TROJAN**, která zahájila svoji činnost ve strojírenské oblasti 1. ledna 1996.

Zabýváme se výrobou různých ocelových konstrukcí, například schodišť, zábradlí, výložníků a sloupů na osvětlení, speciálních ráků na klimatizační jednotky, ráků na stroje pro výrobu plastových oken, ale i trafoskříní pro automobilový průmysl.

Firma též disponuje speciálními stroji uvedenými v tomto katalogu.

Dále zpracováváme výkresovou dokumentaci pro strojírenskou výrobu.

Předúprava povrchu ocelových konstrukcí je pískováním kovovým abrazivem v boxu a povrchovou úpravu provádíme práškovou barvou – komaxit ve vlastní lakovně, nebo v kooperaci žárovým zinkem.

Vlastní dopravou zajistíme výrobky až na místo určení i do zahraničí.

Pokud Vás nabídka zaujala nabízíme Vám spolupráci s naší firmou.

S pozdravem

Vladimír Trojan
majitel firmy

Sídlo firmy: Nemanická 438
370 10 České Budějovice

Kontakty: E-mail: Strojirenstvi.Trojan@seznam.cz

tel./fax: 972544356 – strojírenská výroba

tel./fax: 972544306 – prášková lakovna

Strojní nůžky:

délka stříhu 3000mm,
síla stříhaného plechu do 14mm



Ohraňovací lis na plechy:

délka ohybu 3000mm
síla ohýbaného plechu do 6mm



Univerzální hydraulický lis:



Univerzální profilová skružovačka:



Prášková lakovna

Nanášecí kabina – vnitřní rozměry: 2,1 x 2,8 x 6,7 metru



Vypalovací pec – vnitřní rozměry: 2,5 x 2,5 x 6,5 metru



Tuzemská a mezinárodní autodoprava

Iveco Eurocargo - ložná plocha: 2,5 x 6,6 x 2,1 metru
nosnost: 3 500 kg



Iveco Daily 5912 - ložná plocha: 2,2 x 5,6 x 2,2 metru
nosnost: 3 500 kg



Ukázka výrobků

Rám pro klimatizační jednotku



Rámy pro výrobní linky na profily plastových oken



Válečkový dopravník



Trafoskříně do automobilek



Skříň pro modemy



Výložníky na veřejné osvětlení (ukázka z ČB – náměstí, ulice U Černé věže, u kostela sv. Mikuláše, Široká ulice)



Kolostav na náměstí v ČB

