

Analýza a řízení rizik ve vybraném podniku

Pavλίna Krsičková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína KRSIČKOVÁ**
Osobní číslo: **L11216**
Studijní program: **B 3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**

Téma práce: **Analýza a řízení rizik ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretické rešerše vztahující se k problematice rizik v podniku a jejich řízení
2. Analýza současného stavu a možných rizik ve zvolené organizaci
3. Zpracování výsledků analýzy a návrhy na doporučení pro daný podnik



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] MERNA, T., AL-THANI, F.F. Risk management. Řízení rizik ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

[2] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4

[3] TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.

Ústav ekonomie

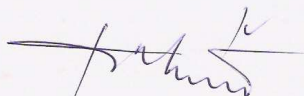
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší problematiku analýzy a řízení rizik ve vybraném podniku. Teoretická část charakterizuje podnikatelské prostředí, riziko, podnikatelské riziko, analýzu rizik a její techniky. Praktická část obsahuje představení podniku, analýzu a řízení rizik v podniku, což zahrnuje ohodnocení jednotlivých typů rizik, stanovení některých jejich příčin a následků, popis současného vývoje a řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení.

Klíčová slova: podnikatelské prostředí, riziko, podnikatelské riziko, analýza rizik.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the problem of risk management and analysis in a selected company. The theoretical part characterizes the business environment, risks, business risks, risk analysis and its techniques. The practical part includes a presentation of the company, risk management and analysis of the company which contains evaluation of individual types of risks, determination of their causes and consequences, description of the current development and risk management of the company and its assessment.

Keywords: business environment, risks, business risks, risk analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D. za její čas věnovaný odbornému vedení a konzultacím dané problematiky, dále za poskytnutí užitečných rad, podnětů a připomínek. Také děkuji jednateři, výrobnímu a technickému řediteli v jedné osobě a paní účetní vybraného podniku za poskytnutí veškerých vyžádaných informací a jejich vstřícný přístup při našem jednání. Dík patří i všem ostatním, kteří jakkoli přispěli k vypracování práce.

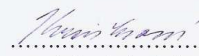
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 30.4.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	11
1.1 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	11
1.2 ČINITELÉ OVLIVŇUJÍCÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	11
1.3 PODNIK A JEHO OKOLÍ	12
1.3.1 Prvky vnějšího okolí podniku	12
1.3.2 Prvky vnitřního okolí podniku	13
2 RIZIKO	14
2.1 DEFINICE RIZIKA	14
2.2 ZDROJE RIZIKA	15
2.3 KLASIFIKACE RIZIKA	15
3 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	17
3.1 TYPY PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	17
4 ANALÝZA RIZIK A JEJÍ TECHNIKY	22
4.1 PŘEDMĚT A CÍL ANALÝZY RIZIKA	22
4.2 ČINNOSTI ANALÝZY RIZIKA	23
4.2.1 Identifikace rizikových faktorů	23
4.2.2 Vytváření scénářů a jejich pravděpodobnost.....	24
4.2.3 Ohodnocení rizika	25
4.2.3.1 Kroky hodnocení rizik	26
4.3 ZÁKLADNÍ METODY PRO STANOVENÍ RIZIK	27
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	31
7 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU	37
7.1 EKONOMICKÉ RIZIKO	37
7.1.1 Ekonomická krize.....	37
7.1.2 Nezaplacení pohledávek odběrateli.....	39

7.2	DODAVATELSKÉ RIZIKO.....	41
7.3	TRŽNÍ RIZIKO.....	42
7.4	LEGISLATIVNÍ RIZIKO.....	44
7.5	HOLISTICKÉ RIZIKO.....	45
7.6	RIZIKO PROJEKTU	46
7.7	RIZIKO VÝROBNÍ, TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ.....	47
7.7.1	Porucha strojů.....	47
7.7.2	Montážní riziko	49
7.8	INFORMAČNÍ RIZIKO	50
7.9	DALŠÍ SMLUVNĚ POJIŠTĚNÁ RIZIKA	52
7.9.1	Přírodní riziko	52
7.9.2	Riziko odcizení.....	53
7.9.3	Riziko odpovědnosti.....	53
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	54
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Každou stránku lidského žití ovlivňují rizika. Představují součást našeho života, a proto se učíme řídit jejich účinky. Řízení provádíme většinou na základě zdravého rozumu, vědomostí, instinktu a zkušeností. Co přesně se pod pojmem riziko skrývá, závisí na oboru, odvětví a dané problematice. Jednou z činností, v níž musíme umět rizikům čelit, je právě podnikání, k němuž riziko neodmyslitelně patří. Aby se podnik mohl stát z dlouhodobého hlediska úspěšným, musí být ochoten určité riziko podstoupit. Současně ale také musí disponovat schopností efektivně pracovat s rizikem, jeho příčinami a následky, které pak dokáže ovlivnit a snížit na přijatelnou úroveň.

Riziko má vždy pozitivní a negativní stránku. Představuje nebezpečí kladné nebo záporné odchylky skutečně dosažených výsledků podnikatelské činnosti od těch předpokládaných. Z ekonomické praxe dennodenně slyšíme o výrazných podnikatelských úspěších neustále se rozvíjejících firem. Jsme věrnými spotřebiteli jejich výrobků či služeb, na jejichž pořízení šetříme leckdy i několik měsíců či let. Na druhé straně čteme zprávy i o prohrách významných světových podniků s mnohaletou tradicí, které krachují. Většinou proto, že v prostředí silných konkurenčních tlaků nešly s dobou, či zvolily špatnou strategii.

V bakalářské práci řeším, jak se ve vybraném podniku podobným neúspěchům vyhnout, nebo alespoň dosáhnout jejich minimalizace. Zprvu uvádím teoretická východiska problematiky podnikatelských rizik pro praktickou část, ve které analyzuji a hodnotím rizika ohrožující firmu, identifikuji některé z jejich možných příčin a následků a popisuji současný stav vývoje a řízení rizika v podniku. Hlavním cílem mé práce je však navrhnout k implementaci účelná preventivní opatření pro snížení hrozících rizik a jejich následků na přijatelnější úroveň.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože řízení rizik v dnešní době rychlých změn, obrovské konkurence a zvyšujících se požadavků zákazníků představuje jednu z nejdůležitějších činností, které firmy musí vykonávat, aby v současném podnikatelském prostředí a také na trhu přežily.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí je považováno za chaotické, turbulentní a diskontinuální. Chaos v něm nepředstavuje nepořádek, ale spíše nemožnost predikce budoucího vývoje na základě vývoje dosavadního. Chaosem nazýváme budoucí stav dynamického systému, který není předvídatelný, protože na něj působí velké množství faktorů, jež jsou rovněž nestabilní. Existuje tedy velká množina budoucích stavů, které nelze definovat. Pro stanovení budoucího vývoje podniků, výrobků, trhů, celých odvětví proto nelze využít lineárních nástrojů.

Změny v technologiích, v módě, potřebách zákazníků jsou náhlé a jejich směr lze jen stěží předpovídat. Technické inovace dávají příležitost novým podnikatelským subjektům, které mnohdy odsunují dosavadní silné podniky na vedlejší kolej, nebo je dokonce přivádějí k úpadku. Nové podniky neustále vstupují na trh a slavná jména minulosti z trhu mizí. Podnikatelé, kteří nehledají nové cesty, nestačí tempu doby, nereagují na změny nebo úspěšné změny sami kontinuálně neprovádějí a jednají stereotypně, končí. [8]

1.1 Definice podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je pojem poměrně široký, a tak jej můžeme definovat z mnoha stran. Za podnikatelské prostředí se v pojetí některých institucí považuje souhrn externích vlivů, jež ovlivňují výkonnost, růst a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. [3]

Jednu z dalších možností definice nám poskytují složky analyzované mezinárodně uznávanými indexy konkurenceschopnosti, které vytvářejí relativně ucelený obraz o prostředí pro podnikání v jednotlivých zemích. Například Global Competitiveness Index mapuje charakter podnikatelského prostředí z následujících složek: instituce, infrastruktura, zdraví populace a zdravotní péče, vzdělávání a školení, efektivita trhu se zbožím a trhu práce, technologická úroveň, inovace, makroekonomická stabilita, rozvinutost finančních trhů, efektivita podnikatelského sektoru a velikost ekonomiky. [11]

1.2 Činitelé ovlivňující podnikatelské prostředí

Je potřeba, aby podnikatelské prostředí bylo co nejvíce příznivé a podporované. Dvěma z činitelů ovlivňujících podnikatelské prostředí jsou bezesporu rozpočtová a fiskální

politika státu. Tyto zde hrají velmi významnou roli. Na vytváření podnikatelského prostředí se tedy podílejí:

- státní orgány,
- státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury,
- soudy,
- orgány veřejné samosprávy,
- vzdělávací zařízení všech typů,
- výzkumná a vývojová pracoviště,
- subjekty působící v oblasti peněžnictví - banky, pojišťovny, instituce kapitálového trhu, leasingové společnosti,
- podnikatelská samospráva - komory, svazy, asociace, spolky a další,
- poradenské, zprostředkovatelské a obdobné organizace,
- tržní subjekty - reální a potenciální konkurenti a kooperační partneři. [12]

1.3 Podnik a jeho okolí

Zpravidla rozlišujeme mezi vnějším a vnitřním okolím podniku. Vnější okolí představuje v podstatě vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku, a současně lze říci, že se tyto faktory dotýkají všech podniků obecně. Naopak za vnitřní prostředí považujeme všechny elementy, ze kterých se podnik skládá. Jedná se především o ty prvky, které se bezprostředně týkají konkrétního podniku. Vnější okolí působí na podnik velmi intenzivně a samotný podnik jej ovlivňuje jen velmi obtížně. Naproti tomu vnitřní okolí je možné ovlivnit relativně velmi snadno. [12]

V okolí podniku dochází ke změnám, které na něj mají větší či menší dopad. Vlivy z vnějšího i vnitřního prostředí představují pro podnik zároveň nebezpečí i příležitosti. [8]

1.3.1 Prvky vnějšího okolí podniku

Mezi prvky vnějšího okolí podniku (makrookolí) řadíme:

- geografické (lokalizace podniku - dostupnost, infrastruktura, distribuce, logistika),

- sociální (skupiny zákazníků se společnými zájmy),
- demografické (počet obyvatel, věková a vzdělanostní struktura, hustota osídlení, postoje a chování obyvatelstva),
- politické a právní (právní normy, městské vyhlášky),
- ekonomické (ceny a dostupnost výrobních faktorů, daňová zátěž firem, hospodářský růst, měnový vývoj),
- ekologické (výroby ekologicky šetrných výrobků, recyklace),
- etické (podmíněny historií a kulturou),
- technologické (zdrojem pokroku, snazší dosahování cílů podniku),
- kulturně historické (výsledkem několikaletého vývoje, kulturní a vzdělanostní struktura obyvatelstva je nutná pro ekonomický rozvoj, technologický pokrok).

1.3.2 Prvky vnitřního okolí podniku

Prvky vnitřního okolí podniku (mikrookolí) představují:

- podnik (finanční situace a finanční zdraví podniku, personální oblast - vztahy mezi pracovníky, jejich společné cítění, ztotožnění se s posláním a vizí podniku),
- zákazníci (ovlivňují chování podniku),
- konkurence (vliv stávajících a vstup nových konkurentů na trh),
- dodavatelé (zajišťují pro firmu potřebné zdroje),
- distribuce (propagace, podpora prodeje, peněžní transakce).

Důvodem ke zkoumání podnikatelského prostředí je odhalit potenciál pro úspěšné fungování a uplatnění firmy na trhu. Hledáme bod, ve kterém jsou firma a podnikatelské prostředí ve vzájemné harmonii. [12]

2 RIZIKO

Rizik existuje neomezeně mnoho a v průběhu činnosti podniku není možné se jim vyhnout. Podnikatelé a ředitelé firem se po celou dobu snaží vlastními či pomocnými silami vyvíjet postupy pro přežití organizací ve stále se měnícím podnikatelském prostředí.

2.1 Definice rizika

Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Jediná obecně uznávaná definice tohoto pojmu neexistuje. Riziko může být definováno mnoha způsoby:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
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 (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. [5]

Další z definic (Šefčík, 2009) říká: „*Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.*“ [6]

Rowe (1977) definuje riziko jako: „*Možnost nechtěných negativních následků události, nebo činnosti.*“ [4]

Smejkal s Raisem (2006) ve svém díle uvádí, že: „*Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.*“

V konečném výsledku jsou tedy s rizikem těsně spjaty dva pojmy:

- pojem neurčitého výsledku, o němž se uvažuje ve všech definicích rizika; výsledek musí být nejistý. Máme-li hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku, výsledek je jistý a riziko neexistuje.
- alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí např. výnos, který je nižší než možný výnos. [5]

2.2 Zdroje rizika

Existuje mnoho zdrojů rizik, která musí organizace vzít do úvahy před tím, než učiní rozhodnutí. Zdrojem rizika je jakýkoliv faktor, který může ovlivnit projekt nebo výkon firmy. K riziku dochází, když tento účinek je jednak nejistý, jednak významný ve svém dopadu na projekt nebo na výkon firmy. Typické zdroje rizik se nachází v oblastech politiky, životního prostředí, přírody, trhu, ekonomiky, financí, projektu, techniky, kompetentních orgánů, lidského faktoru, zločinnosti, bezpečnosti, právních zásad a dalších. Mnoho zdrojů rizik se během investice vyskytuje v různých časech.[4]

2.3 Klasifikace rizika

Rizika nedovedeme uspořádat v nějakém univerzálním systému do jednotlivých kategorií nebo tříd. Dokážeme to jen v užších okruzích – například v rámci jedné organizace, v rámci jednoho oboru činnosti. Základní kategorizace je následující:

- hmotné (zpravidla měřitelné) a nehmotné riziko (psychologické riziko, spjato s duševní činností či nečinností),
- spekulativní (podstupováno s cíleným záměrem, kdy motivem je zisk z rizika, např. riziko při hraní hazardních her) a čisté riziko (jeho realizace je vždy pro podnik nepříznivá),
- systematické (je mu vystaveno několik projektů určité třídy) a nesystematické riziko (vztahuje se jen na jeden projekt a na ostatních je nezávislé),
- pojistitelné a nepojistitelné riziko (obě uplatňována v případě přenesení rizika na třetí osoby za úplatu),

- strategické (uplatňováno ve strategickém rozhodování) a operační riziko (prvkem operačního rozhodování),
- odhadované (nelze jej numericky popsat, pouze rozlišit, zda existuje nebo neexistuje) a vyčíslitelné riziko,
- absolutní (jeho realizace je nepříznivá pro kohokoliv) a relativní riziko (realizace je pro určitou osobu nepříznivá a současně pro jinou osobu příznivá), [7]
- statické (přírodní rizika, riziko selhání lidského faktoru) a dynamické riziko (zapříčiněno změnami v okolí firmy a ve firmě samé), [5]
- globální (předvídatelné, ale nekontrolovatelné, riziko politické, právní, obchodní, environmentální) a elementární riziko (kontrolovatelné, riziko stavební, výrobní, provozní, finanční a rizika výnosů),
- neodmyslitelné (finanční instituce mají neodmyslitelně menší riziko požáru a exploze, než společnosti zabývající se těžbou ropy) a nahodilé riziko (pokud na firmu přímo působí událost, na které je závislá, v oblasti mimo dosah jejího přímého řízení, např. špatní dodavatelé). [4]

3 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Riziko je neodmyslitelnou součástí podnikání. Má vždy dvě stránky - pozitivní a negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika představuje naději na úspěch, uplatnění se na trhu a dosažení vysokého zisku. Je hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky. Negativní stránka se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než bylo předpokládáno, popř. ztrátami a v krajním případě i bankrotem.

Obecně tedy podnikatelské riziko chápeme jako nebezpečí, že se skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě),
- různé velikosti – odchylky malé (hospodářské výsledky se blíží výsledkům předpokládaným) nebo odchylky velké (výrazný podnikatelský úspěch či značné finanční obtíže až úpadek). [2]

3.1 Typy podnikatelských rizik

Zařazení některých rizik není jednoznačné, proto se mohou vyskytovat ve více uvedených skupinách.

- **Přírodní riziko**

Vyplývá z přírodních katastrof, jako jsou záplavy, zemětřesení, vichřice, lesní požáry, blesky apod. [8]

- **Riziko projektu**

Projektový tým musí zajistit efektivní řízení rizik, přidělení odpovědností za rizika a odpovídající smluvní převedení rizik, nebo převedení formou pojištění. Je potřeba také dohlédnout na to, aby i ostatní účastníci projektu řídili svá vlastní rizika.

Investoři se s účastí v projektech či v majetku firmy vystavují rizikům po celou dobu života projektu. Období po schválení až do dokončení projektu spojujeme s rychlými a intenzivními výdaji. Proto je tato etapa považována za obzvláště citlivou na rizika. Následná provozní fáze (po dokončení) je spojena s riziky vytváření výnosu a provozních nákladů.

Nejzávažnější rizika ovlivňující projekty jsou:

- neschopnost držet se odhadnutých nákladů,
- neschopnost dodržet požadované datum dokončení,
- neschopnost dosáhnout předem stanovenou kvalitu a požadavky na provoz.

- **Procesní riziko**

Toto riziko se vyskytuje především při procesu řízení projektu a rozhodování o něm. Raná stadia konceptu a plánování projektu jsou nejpružnější. Největší příležitost pro řízení rizik získáme tvorbou rozsahu projektu a prověřováním jeho požadavků pomocí studie proveditelnosti. Změnou v návrhu projektu můžeme docílit snížení rizik spojených s následnými etapami. Rizika vzniklá v pozdějších stádiích projektu mají obvykle větší dopad.

- **Holistické riziko**

Toto riziko spojujeme s nehmotným majetkem (např. tržní podíly, reputace, hodnota, technologie, patenty, autorská práva, změny ve strategii nebo v metodách, představy akcionářů, bezpečnost společnosti a kvalita výrobku).

Organizace musí nejprve identifikovat a kvantifikovat všechna ohrožení svých cílů. Ta potom řídí prostřednictvím přijaté struktury řízení. Tímto se snaží zredukovat mnohé starosti akcionářů. [4]

- **Sociálně-pracovní riziko**

Toto riziko odráží jednání pracovníků podniku plynoucí ze vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec a také pohled obyvatelstva a zákazníků na podnik (lidské selhání, neodpovídající kvalifikace pracovníků, stávka, výskyt nemoci z povolání, sabotáž pracovníka). V každém podniku existuje zřejmý potenciál pro selhání lidského faktoru. [8]

- **Organizační riziko**

Neodpovídající infrastruktura vede ke slabé kontrole a špatné komunikaci s důsledkem neefektivního řízení rizik. Členové oddělení musí být obeznámeni se svými odpovědnostmi a s postupem podávání zpráv nadřízeným, zvláště mezi různými organizačními úrovněmi.

- **Riziko interpretace**

Vyskytuje se tam, kde management a zaměstnanci jedné organizace nemohou efektivně komunikovat, protože mají svůj vlastní profesní jazyk (žargon). Inženýři, vědci, chemici a bankéři, ti všichni mají své vlastní termíny. Největšími provinilci jsou pojišťovny, protože užívají slova s obecným významem, ale speciálně zaměřená.

- **Zákaznické riziko**

Zranitelnost vytváří i závislost na klientovi. Zákazník může svůj obchod zrušit, nebo jej může převzít konkurent. [4]

- **Politické riziko**

Je zapříčiněno změnou politických systémů a způsobem chování a jednání lidí v důsledku nesouhlasu s tímto politickým systémem.

- **Legislativní riziko**

Týká se nepříznivých změn v legislativě vlastní země či země obchodu. Podnikatelské subjekty se snaží ovlivnit legislativu ve vlastní zemi (vytvořit si výhodnější podmínky, zaměřit působení negativních změn na část konkurentů například zavedením dovozní přírážky). [8]

- **Fiskální riziko**

Fiskální politika představuje nástroj hospodářské politiky v rukou vlády. Zabývá se utvářením výdajové a příjmové stránky rozpočtu (daně, cla, sociální pojištění a další). [14]
Firma musí držet krok s potenciálními změnami tohoto prostředí. [4]

- **Tržní riziko**

Vzniká v situaci, kdy podnikatelské aktivity nenašly na trhu odezvu, jakou podnik očekával (chování konečných zákazníků, distributorů a konkurentů).

- **Vnitřní a vnější ekonomické riziko**

Promítají se do nich rizikové faktory z jiných oblastí. Podnik může míru rizika jen omezeně ovlivnit, existuje však možnost působení některých rizikových faktorů předvídat a do určité výše pojistit. [8]

- **Riziko spojené s nákupem, dodavatelské riziko**

Riziko spojené s nákupem je neodmyslitelnou obchodní realitou. Podnik musí nakupovat co nejefektivněji a klást důraz na zajištění standardů ze strany dodavatele. [4]

Dodavatelské riziko může být přímo na straně dodavatele, nebo zásahem „vyšší moci“ (např. neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas, požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a tím zastavení dodávek). [8]

- **Riziko ze strany OPEC**

OPEC kontroluje nad 40% světové produkce ropy. Při stanovování ekonomické životaschopnosti investice proto nelze rizika spojená s cenou ropy vyloučit. Obecnou odezvou na tuto hrozbu je nákup do zásoby. To však představuje z hlediska nestability cen ropy velmi riskantní rozhodnutí. [4]

- **Riziko výrobní, technické a technologické**

Představuje například výrobky, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi, nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje. Dále tato rizika vznikají při provozu technologických zařízení a to zejména zanedbáním údržby, únavou materiálu nebo selháním obsluhy. [8]

- **Riziko při vyřazování zařízení z provozu**

Před schválením projektu je nutné, aby podniky důlního, těžebního, chemického a nukleárního odvětví promyslely i konec životnosti svých závodů a jejich demontáž. To má finanční důsledky, se kterými se musí počítat při odhadu a financování nákladů. Riziko vzniká tím, že neexistuje jednoznačná odpověď, kdy k ukončení činnosti podniku dojde. [4]

- **Informační riziko**

Na toto riziko můžeme nahlížet z několika pohledů:

1. Riziko plynoucí ze zabezpečení informací

Riziko zachycující situaci, kdy specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému, překoná stávající opatření a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti aktiva, což povede ke vzniku škody. [1] Nejen z tohoto důvodu je nezbytné zavedení ISMS (systému řízení bezpečnosti informací). K řízení informační bezpečnosti dochází z

existence právních předpisů či rozhodnutím podnikatele. [5] Zajištění bezpečnosti informací vychází ze základních fází, jakými jsou: prevence, zvládnutí havarijního stavu a zajištění obnovy. Tyto fáze představují součást bezpečnostní politiky podniku. [9]

2. Riziko poruchy používaných informačních technologií

Toto riziko je spojené s používaným hardwarem, softwarem a jejich uživateli. [4]

3. Riziko spojené s nedostatkem informací

Informace představují jeden z klíčových zdrojů úspěchu podniku pro správné rozhodování a řadí se mezi základní zdroje organizace stejně jako hmotný majetek nebo zaměstnanci. To zahrnuje také správnou práci s informacemi, zejména sběr užitečných informací, jejich klasifikaci z hlediska důležitosti a důvěryhodnosti, zpracování a vyhodnocení s formulací hypotéz ze získaných informací. [5]

4 ANALÝZA RIZIK A JEJÍ TECHNIKY

Analýza rizika představuje základní prvek rizikového inženýrství, nutnou podmínku rozhodování o riziku. Je tedy základním procesem managementu rizika.

V analýze rizika existují dva elementární případy mající vliv na výběr metod a postupů:

- jev, který je zdrojem nebezpečí, a v minulosti již nejméně jednou nastal; víme, že k němu příslušná událost může nastat; analýza rizika vycházející z těchto jevů je označována jako **apriorní**,
- rizikový inženýr musí pracovat i s jevy a událostmi, o nichž se pouze domnívá, že mohou nastat, aniž by doposud někdy v minulosti nastaly; odhaduje riziko na základě odhadu chování jevů, které nastanou až po analýze; hovoříme tudíž o analýze **aposteriorní**.

V praxi se setkáváme se dvěma odlišnými požadavky na analýzu rizika:

- **absolutní analýza** – analýzu rizika projektu používáme ke stanovení přesné hodnoty rizika pro rozhodování s cílem získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích (podklady pro převzetí rizika, eliminaci nebezpečí a rizik, přenesení rizik na třetí osoby),
- **relativní analýza** – slouží k porovnání rizik uvnitř projektu či k porovnání dvou nebo více projektů z hlediska jejich portfolia rizik, následně pak i k rozhodování o volbě projektu. [7]

4.1 Předmět a cíl analýzy rizika

Předmětem analýzy rizika je projekt. Tento pojem musíme chápat velice obecně. Může se jednat o výstavbu obchodního centra, vývoj nového léku proti rakovině, poskytnutí úvěru podnikateli, dovolenou na Kanárských ostrovech, kurz německého jazyka a další.

Cílem analýzy rizika je dát podklady manažerovi rizika pro ovládání rizik a rozhodovateli pro rozhodování o riziku.

Předmětem a cílem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. Někdy je ale nezbytné objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků, což je typické zejména pro

živelní katastrofy. Např. příchod hurikánu je spolehlivě předvídan několik dní předem, přesto ale nejsou přesně známy všechny jeho účinky. [6]

4.2 Činnosti analýzy rizika

Už uvažování o ztrátě či zisku spočívající v rozboru a hodnocení známých nebo očekávaných skutečností představuje výchozí operace analýzy rizika, kterými jsou identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika. Na počátku každé analýzy rizika si klademe tři otázky, z nichž plynou tři základní činnosti analýzy rizika: [6]

Tab. 1. Otázky a činnosti analýzy rizika [6]

OTÁZKA	ČINNOST
Jaké nepříznivé události mohou nastat?	Identifikace rizikových faktorů
Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?	Vytváření scénářů
Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?	Ohodnocení rizika

4.2.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace hrozeb může být prováděna současně s identifikací ohrožených aktiv. Spočívá ve vyhotovení seznamu hrozeb, které mohou způsobit významnou škodu na životním prostředí, majetku a zdraví obyvatel. Vycházíme ze skupin nebezpečí technologických, ekonomických, politických, sociálních, právních, klimatických, ekologických, ergonomických, fyziologických a psychologických.

Zdroje nebezpečí členíme na antropogenní (neznalost, nezkušenost, nedbalost, omyl, zlý úmysl), přírodní (střídání ročních období, povětrnostní vlivy, vesmírná tělesa) a jejich kombinaci. Pokud by nebyl nějaký ze závažných zdrojů rizika identifikován, vznik nežádoucí události by mohl mít nepředstavitelné následky.

Cílem identifikace aktiv je vypracovat registr zranitelností subjektu, které by mohly být využity potenciálními zdroji hrozeb. Při oceňování aktiva bereme v úvahu především reprodukční pořizovací cenu, význam aktiva pro existenci či provozování činností subjektu nebo život společnosti, náklady na překlenutí případné škody a rychlost jejího odstranění, výnosové charakteristiky a jiná hlediska, např. potenciační přínosy aktiva. K identifikaci rizikových aktiv je potřeba provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a také

konkurence. Výsledky z těchto analýz můžeme shrnout a vyhodnotit pomocí SWOT analýzy, která krom slabých a silných stránek ukazuje i příležitosti a hrozby, jež mohou ovlivnit hodnocený objekt. Následně rizikový inženýři zhotoví přehled rizik, která mohou způsobit ohrožení subjektu.



Obr. 1. SWOT analýza [10]

Při identifikaci rizikových faktorů je podstatné, kdo a jaké riziko hodnotí, za jakých okolností a jaký je cíl rozhodování o riziku, protože pokud nás k tomu životní, psychická či ekonomická situace vybízí, jsme ochotni převzít i větší rizika. V takových situacích nás kontext nebezpečí zbavuje zábran a počínáme si neopatrně. Důležitou roli hraje také vnímání nebezpečí, které se odvíjí od citlivosti hodnotitele vůči nebezpečí. Jedná se především o dobrovolnost či nedobrovolnost expozice vůči nebezpečí a jejím trvání, znalost scénáře nebezpečí a bezprostřednost následků. [6]

4.2.2 Vytváření scénářů a jejich pravděpodobnost

Scénář definujeme jako tvorbu kombinací a časových sousledností, které mohou způsobit rozvinutí nežádoucího jevu. Vytvářejí se zejména prostřednictvím rozhodovacích stromů. Scénář nebezpečí představuje souhrn současných nebo po sobě následujících skutečností, z nichž se při hodnocení rizika vychází. Především musíme znát hrozící nebezpečí a způsob, jakým se může jeho realizace projevit. Nutnou podmínkou je brát v úvahu případnou kombinaci nebezpečí. Pokrok lidstva a čas způsobuje změnu podmínek, v nichž

jevy vznikají, probíhají a zanikají. Data shromážděná v minulosti tak sice mají stále velkou cenu, ale leckdy už nevyhovují, neboť se pořád objevují nové technologické, ekonomické i společenské jevy a situace, a tudíž i nové druhy nepříznivých událostí, o kterých jsme zatím neměli ani tušení. Rizikový inženýr také pracuje s jevy a událostmi, o nichž se jen na základě rozumové úvahy domnívá, že mohou nastat, aniž by k tomu v minulosti někdy došlo. Jejich pravděpodobnost je možno poměrně přesně vypočítat, potřebujeme k tomu však náležité množství informací. [7]

Pravděpodobnost výskytu scénáře nebezpečí \bar{P} dokážeme odhadnout buď statistickým rozborem známých skutečností, nebo nějakou teoreticky exaktní metodou. V krajním avšak velice častém případě je možné použít prostý inženýrský odhad opírající se o spolehlivostní zkušenost. Protože se Sc s časem mění, hodnotíme i jeho pravděpodobnost výskytu s přihlédnutím k času. Pruh v symbolu \bar{P} označuje, že se jedná o pravděpodobnost vztaženou na celou referenční dobu T_{ref} (obvykle dobu životnosti objektu T_0), pro kterou riziko vyšetřujeme.

Pokud pro scénář Sc_i dokážeme stanovit hodnoty \bar{P}_i a D_i , určíme riziko Rs_i ze vztahu

$$Rs_i = \bar{P}_i D_i .$$

Rs_i má stejný rozměr jako škoda D_i . Vyšetřuje-li se n scénářů nebezpečí a jsou-li scénáře na sobě statisticky nezávislé, určíme celkové riziko

$$Rs = \sum_{i=1}^n Rs_i = \sum_{i=1}^n \bar{P}_i D_i ,$$

kde Rs se vztahuje na dobu T_{ref} , pro niž byly hodnoty \bar{P}_i a D_i určeny. [6]

4.2.3 Ohodnocení rizika

Hodnocení rizik se provádí na základě konkrétních, pravdivých a ověřených dat živelní pohromy, nehody, havárie, útoku apod., které platí pro fyzikálně definovaný prostor a časový interval. Cílem je zajištění rozhodování ve prospěch věci, proto musí být používán otestovaný soubor kritérií, který zaručuje objektivitu, nezávislost a nezaujatost hodnocení. V mnoha případech jsou posuzované problémy komplexní nebo mají spoustu nejistot a neurčitostí, z čehož vyplývá nutnost použití vícekritériální expertní metody. V souvislosti se složitostí a rozmanitostí vzniku živelních pohrom, nehod, havárií, útoků apod. a s

kvalitou, vypovídací schopnosti a homogenitou dostupných datových souborů není možné zpracovat žádné obecné pokyny pro stanovení rizik. Vždy nejprve odborně posoudíme vstupní data, požadavky a předpoklady určité metodiky, konkrétní cíl analýzy a hodnocení rizik a na základě tohoto posouzení provedeme výběr vhodného postupu. Pro analýzu a hodnocení rizik existuje řada metodik. Každý uživatel musí před provedením výpočtu nejprve vyhodnotit splnění předpokladů vybrané metodiky, poté zhodnotit vypovídací hodnotu datových souborů a naplnění požadavků metodiky. [6]

4.2.3.1 Kroky hodnocení rizik

Smyslem tohoto postupu je získání přehledu o rizicích v podniku a to tak, že provedeme hodnocení rizik postupně na jednotlivých pracovištích, pracovních místech a prostorech. Dosažené hodnoty charakterizují rozložení rizik v celém pracovním systému a umožňují vytipovat ta nejzávažnější z nich.

a) Kategorizace/klasifikace pracovních činností:

Cílem této fáze je vypracování seznamu míst a prostorů v podniku a přehled činností zde prováděných. Musíme brát v úvahu, že na většině pracovišť probíhají v různou dobu různé činnosti a že je nutné mít co nejúplnější informace o jejich charakteru a způsobu provádění.

b) Identifikace nebezpečí:

V tomto kroku identifikujeme všechny závažné zdroje nebezpečí vztahující se k prováděným činnostem případně k pracovním místům. Zjišťujeme, kdo nebo co může škodu způsobit, jakým způsobem k poškození dojde a co či kdo může být poškozen. Vychází ze zkušeností hodnotitelů, zaměstnanců, z výsledků šetření pracovních úrazů, nehod, z evidence drobných poranění a skoro nehod, atd.

c) Stanovení rizik:

Zahrnuje provedení subjektivního odhadu rizika spojeného s každým identifikovaným nebezpečím s uvedením plánovaných nebo stávajících bezpečnostních opatření. Vychází ze vzorce

$$R = P \times Z \times H,$$

kde P představuje odhad pravděpodobnosti realizace uvažovaného nebezpečí. Je stanoven dle stupnice vzestupně od 1 do 5, která zahrnuje míru, úroveň a kriteria jednotlivých nebezpečí a ohrožení; pravděpodobnost následků Z slouží pro stanovení závažnosti

nebezpečí, rovněž je stanovena stupnicí od 1 do 5 stejně jako položka názor hodnotitelů H , kde se zohledňuje míra závažnosti a čas působení ohrožení, počet ohrožených osob, stáří a technický stav technologických zařízení, objektu apod., úroveň údržby, kumulace a dynamičnost rizik, možnost zajištění první pomoci, vliv pracovního systému, pracovního prostředí a pracovních podmínek, psychosociální rizikové faktory případně i další vlivy potencující riziko; ukazatel míry rizika R značí celkové hodnocení rizika.

d) Rozhodnutí o přijatelnosti rizika:

Tab. 2. Přijatelnost rizika [6]

$R > 100$	Nepřijatelné riziko
$R = 51$ až 100	Nežádoucí riziko
$R = 11$ až 50	Mírné riziko
$R = 3$ až 10	Akceptovatelné
$R < 3$	Bezvýznamné riziko

e) Příprava nápravných opatření ke snížení rizika:

Organizace by měla zajistit funkčnost a efektivnost nových a již existujících opatření a splnění požadavků stanovených právními předpisy a technickými normami. Stanovení opatření k prevenci rizik je výsledkem všech předchozích kroků. Cílem opatření je odstranění rizik u zdroje jejich původu či omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Mezi metody redukce rizika řadíme ignorování rizika, sledování rizika, prevenci, redukci rizika, pojištění, emergenci a eliminaci.

f) Posouzení, zda je plán nápravných opatření odpovídající:

Obsahuje opakovaná zhodnocení rizik s ohledem na přijatá nápravná opatření a ověření, zda bylo riziko sníženo na nejnižší rozumně dosažitelnou mez přijatelnosti. [6]

4.3 Základní metody pro stanovení rizik

Existuje mnoho metod analýzy rizik. Každá z nich byla vytvořena pro určitý specifický problém, a proto jednotlivé vzory nejsou vzájemně porovnatelné. Neexistuje tedy

univerzální nástroj a metody mají své limity použití. Některé z obvykle používaných postupů pro stanovení rizik jsou:

- **Check list**

Kontrolní seznam je metoda založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek vychází z charakteristik sledovaného systému, jeho činností a potenciálních dopadů, selhání prvků systému a vzniku škod. Jejich struktura dokáže zahrnout různou váhu parametrů v rámci daného souboru.

- **Safety Audit**

Bezpečnostní kontrola představuje postup hledající potenciálně možné nehody nebo provozní problémy posuzovaného systému a navržení opatření na zvýšení bezpečnosti. Používá se při tom připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik.

- **What – If Analysis**

Analýza toho, co se stane když, je technika hledání možných dopadů vybraných provozních situací. Jedná se o spontánní diskusi a hledání nápadu, kde skupina zkušených lidí obeznámených s procesem klade otázky nebo vyslovuje úvahy o možných nehodách. Po analytikovi se požaduje přizpůsobení základního konceptu šetření určitému účelu, nejde tedy o vnitřně strukturovanou techniku.

- **Hazard Operation Process – HAZOP**

Analýza ohrožení a provozuschopnosti je týmová expertní multioborová metoda založená na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich vyplývajících rizik. Jejím hlavním cílem je formou brainstormingu identifikovat scénáře potenciálního rizika v návaznosti na provozuschopnost systému. Experti rozdělí celý systém na jednotlivé funkce. Stanoví jejich odchylku od požadovaného stavu pomocí předem definovaných klíčových slov. Naleznou příčinu odchylek, určí možné dopady a doporučí opatření směřující ke zlepšení procesu. [6]

- **Causes and Consequences Tree**

Tento strom hledá příčiny a následky událostí, které již nastaly nebo teprve mohou nastat. Diagramem příčin se dospěje k následku, který se stane příčinou a rozvine se do následků. [7]

5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V teoretické části práce jsem definovala podnikatelské prostředí. Důležité je uvědomit si, že ve vnějším i vnitřním okolí podniku dochází ke změnám, které představují pro podnik zároveň nebezpečí i příležitosti. Dále jsem se zmínila o rizicích, jichž existuje neomezeně mnoho a v průběhu činnosti podniku není možné se jim vyhnout. Riziko je spjato s pojmem neurčitého výsledku, kdy alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. Uvedla jsem typy podnikatelských rizik. Čtvrtá kapitola byla věnována analýze rizik a jejím fázím (identifikaci rizikových faktorů, vytváření scénářů a jejich pravděpodobnosti, ohodnocení rizika a některým metodám pro stanovení rizik). Analýza rizika představuje základní prvek rizikového inženýrství a současně nutnou podmínku rozhodování o riziku.

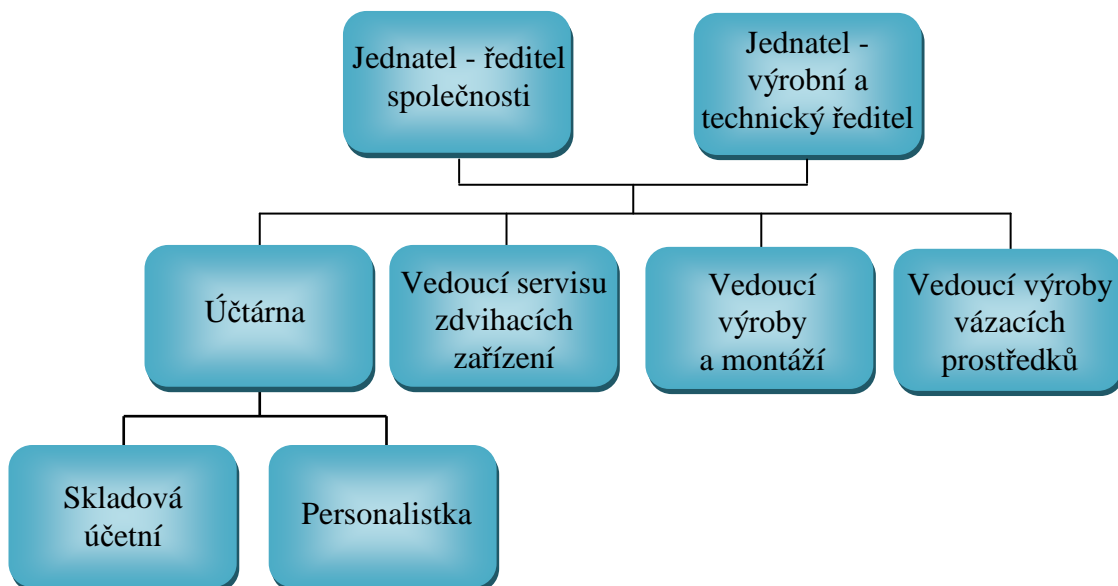
Počátek praktické části budu věnovat představení podniku, jeho činnosti a analýze ekonomických ukazatelů. Stěžejní část potom zaměřím na analýzu a řízení rizik v podniku. Na základě poznatků zejména ze čtvrté kapitoly teoretické části provedu hodnocení jednotlivých typů rizik, určím jejich nejzávažnější příčiny a následky a zhodnotím současný stav vývoje a řízení rizik v podniku. Na konec uvedu návrhy a doporučení možných opatření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Firma, jejíž název záměrně v práci neuvádím z důvodu ochrany citlivých údajů společnosti, byla založena roku 1992. Historie její činnosti však sahá až do 30. let minulého století, kdy se zrodila jako jeden z provozů výroby a údržby jeřábů a výtahů v místním strojírenském závodě. V současné době se tedy zabývá poskytováním služeb v oblasti zdvihacích zařízení. Společnost vlastní výrobní, poradenské, servisní a skladové prostory, vzorkovou prodejnu a e-shop. Díky kolektivu zkušených pracovníků, dobrému administrativně provoznímu zázemí a v neposlední řadě komplexnosti nabídky patří podnik k předním dodavatelům výrobků a služeb v oblasti zdvihacích zařízení.

Firmu řadíme k malým podnikům. Má 24 zaměstnanců. Níže je zobrazena její organizační struktura:



Obr. 2. Organizační struktura firmy [vlastní zpracování]

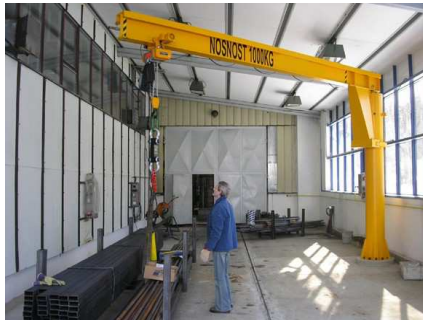
Hlavní činnost firmy představuje výroba, rekonstrukce a modernizace podvěsných drah, mostových, otočných a portálových jeřábů včetně komplexního servisu a kontroly těchto zdvihacích zařízení.



Obr. 3. Podvěsné dráhy [13]



Obr. 4. Mostový jeřáb [13]



Obr. 5. Otočný jeřáb [13]



Obr. 6. Portálový jeřáb [13]

Společnost provádí servisní služby osobních a nákladních výtahů, zvedacích plošin a regálových zakladačů. Zabývá se i výrobou vázacích lanových, řetězových a textilních prostředků vyráběných v různých nosnostech a provedeních dle přání zákazníků. K těmto nabízí vázací řetězové komponenty – závěsné hlavy, spojovací členy, třmeny, oka, háky, ruční i elektrické kladkostroje, pákové zvedáky a další.















*Obr. 7. Vázací řetězy
a ocelová lana [13]*



*Obr. 8. Textilní vázací
prostředky [13]*

Pro podporu a usnadnění prodeje vázacích prostředků a komponentů vznikl před dvěma lety internetový obchod. Zpočátku firma evidovala v průměru dvě objednávky za týden, nyní už jejich počet vzrostl na deset. Nabízený sortiment těchto výrobků je průběžně

rozšiřován dle přání zákazníků. V důsledku tohoto tak v současné době probíhá rozšiřování prostor vzorkové prodejny v rámci budovy podniku.

Firma spolupracuje pouze s dodavateli z České republiky. Díly, které od nich nakupuje, jsou však většinou od zahraničních výrobců (Němců, Nizozemců a Italů). Výrobci zdvihových mechanismů jsou LIFTKET , SWF – KRANTECHNIK , GIGA ; pohonů pro jeřáby NORD ; trolejí pro jeřáby WAMPFLER , AKAPP ; ovládání pro jeřáby TER  ; frekvenčních měničů jeřábů NORD ; dálkového ovládání jeřábů HBC , Ing. Luděk ŠARAY  a protisrážkového zařízení FORMAT 1 .

Níže uvádím některé z podniků, jež si již pořídily zdvihací zařízení od této společnosti:

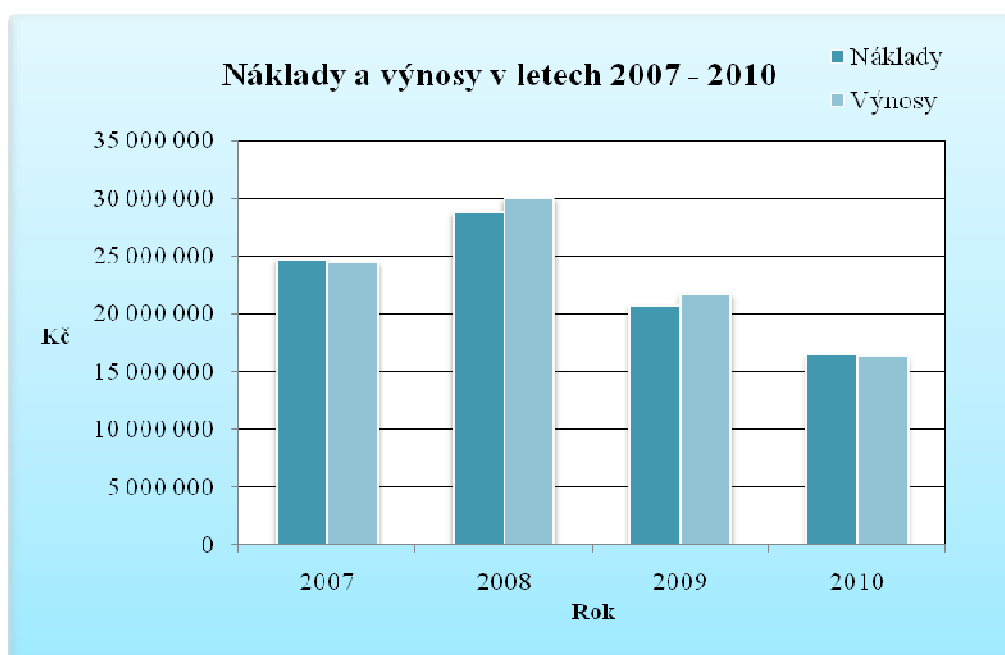
- MITAS, a.s., Zlín
- TAJMAC – ZPS, a.s., Zlín - Malenovice
- Krnovské opravny a strojírny s.r.o.
- PLOMA-dřevovýroba, a.s., Hodonín
- TEPLÁRNA Otrokovice a.s.
- AGROTEC a.s., Hustopeče u Brna
- BTV plast, s.r.o., Jablonec nad Nisou
- BARUM CONTINENTAL spol. s r.o., Otrokovice
- ZPS – frézovací nástroje, a.s., Zlín
- Městské divadlo Zlín
- IMOS Brno, a.s.
- Strojírny Třinec, a.s.
- UNEKO spol. s r.o., slévárenská a strojní výroba, Nové Heřminovy
- JEŘÁBY Uherský Brod a.s., Kunovice
- Kovárna „VIVA“ Zlín, spol. s r.o.
- Vojenský technický ústav výzbroje a munice, Slavičín
- RENOVA – stavební a obchodní společnost s.r.o., Hodonín

Nejlepší reklamou pro firmu jsou její výrobky. Přesto ale ještě investuje nemalé peněžní prostředky do zviditelnění se prostřednictvím internetu a na své automobily umisťuje logo

firmy. Už řadu let funguje také jako sponzor místního cyklistického oddílu a lyžařského klubu.

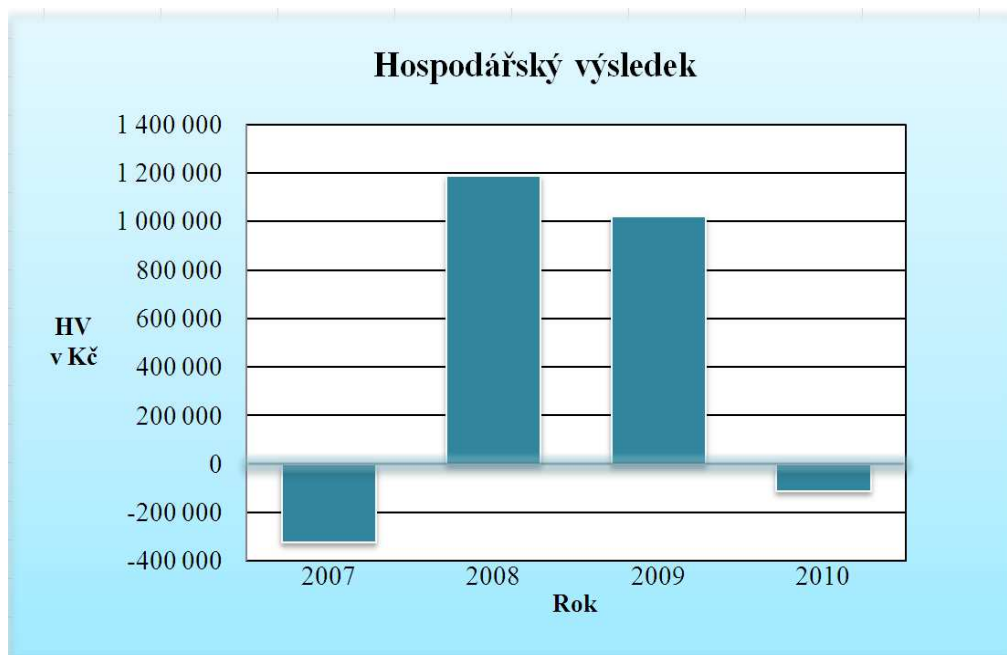
Podnik z ekonomického pohledu

Následující grafy zobrazují vývoj nákladů, výnosů, hospodářského výsledku a obratu v letech 2007 – 2010. Z důvodu provádění účetní závěrky vždy do konce měsíce června následujícího roku v nich loňský rok 2011 nefiguruje.



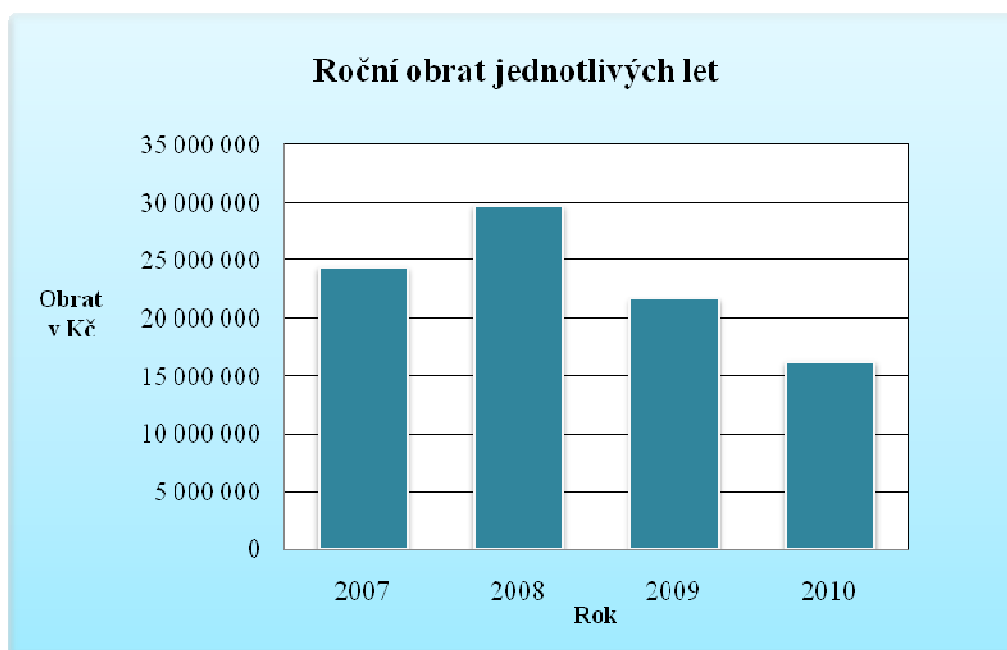
Obr. 9. Náklady a výnosy let 2007 – 2010 [vlastní zpracování]

Na výše uvedeném grafu je jasně vidět počáteční růst nákladů i výnosů a jejich následný pokles zapříčiněný zejména ekonomickou krizí, jejíž dopad firma nejmarkantněji pocítila prodělanou ztrátou v roce 2010. Ekonomická situace potenciálních zákazníků podniku v této době nebyla příznivá. Měli strach investovat a čekali, jak se tento neblahý stav vyvine. Rok 2008 byl tedy pro firmu velice úspěšný a současně zlomový, což dokládá i graf hospodářského výsledku jednotlivých let zobrazený na následující straně. Tady se může jevit zarážející ztráta roku 2007. V tomto období se firmě sice dařilo, ale měla příliš vysoké náklady na opravy budovy a nákupy. Proto náklady přerostly výnosy a hospodářský výsledek klesl do záporných hodnot. Jak vidíme, na další existenci podniku se to ale nijak závažně nepodepsalo.



Obr. 10. Hospodářský výsledek [vlastní zpracování]

Graf níže popisuje vývoj ročního obratu v jednotlivých letech. Růst a následný pokles obratu odpovídá vývoji výnosů, nákladů i hospodářského výsledku v grafech předchozích. Obrat jsem vypočítala jako součet všech řádků tržeb a výnosů z výkazu zisku a ztráty.



Obr. 11. Roční obrat v letech 2007 – 2010 [vlastní zpracování]

Ekonomickou situaci podniku dále nastíním pomocí některých ekonomických ukazatelů, při jejichž výpočtu jsem vycházela z výsledků činnosti subjektu roku 2010 v Kč.

- Ukazatel celkové zadluženosti vypočítáme jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Tento zlomek by měl nabývat hodnot menších než 1.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} = 4.153.000 / 12.713.000 = 0,33$$

Z výsledku vyplývá, že 33 haléřů úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku firmy.

- Běžná likvidita se vypočítá jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Její doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} = 8.386.000 / 4.153.000 = 2,02$$

Ekonomický subjekt je tedy 2,02krát schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě proměny všech svých oběžných aktiv v peněžní prostředky.

- Z výpočtu pohotové likvidity vylučujeme zásoby, protože je často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. Akceptovatelná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 1 a 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} = (8.386.000 - 2.107.000) / 4.153.000 = 1,51$$

Schopnost podniku pohotově splatit veškeré krátkodobé závazky je 151procentní.

- Okamžitá likvidita vyjadřuje možnost společnosti okamžitě uhradit své krátkodobé závazky použitím krátkodobě obchodovatelných cenných papírů, hotovosti v pokladnách a na běžných účtech. Doporučená hodnota je mezi 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} = 2.083.000 / 4.153.000 = 0,50$$

Firma by tedy byla schopná okamžitě splatit polovinu svých krátkodobých závazků.

Výsledky jednotlivých ukazatelů odpovídají svým doporučeným hodnotám. Tento příznivý vývoj koresponduje s konzervativní strategií firmy, která se jí v dnešní době turbulentních změn a zvrátů vyplácí. Za celou dobu existence subjektu nebylo ani jednou žádáno o poskytnutí úvěru.

7 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

Na základě mých návštěv v podniku a pohovorů s výrobním a technickým ředitelem a jednatelem v jedné osobě a účetní jsem identifikovala rizika, kterým je podnik vystaven. Vycházela jsem při tom ze seznamu rizik sestavených dle teoretické části a také z praktických zkušeností vedení firmy za použití metody brainstormingu. Získala jsem odpovědi na předem připravené dotazy z oblasti trhu, ekonomiky, výroby, zabezpečení informací, legislativy a mnoha dalších, z nichž jednotlivá rizika vyplynula. Níže se budu zabývat pouze některými z nich z důvodu rozsahu bakalářské práce.

7.1 Ekonomické riziko

K ekonomickým rizikům ohrožujícím firmu patří zejména tato:

- ekonomická krize,
- nezaplacení pohledávek odběrateli.

7.1.1 Ekonomická krize

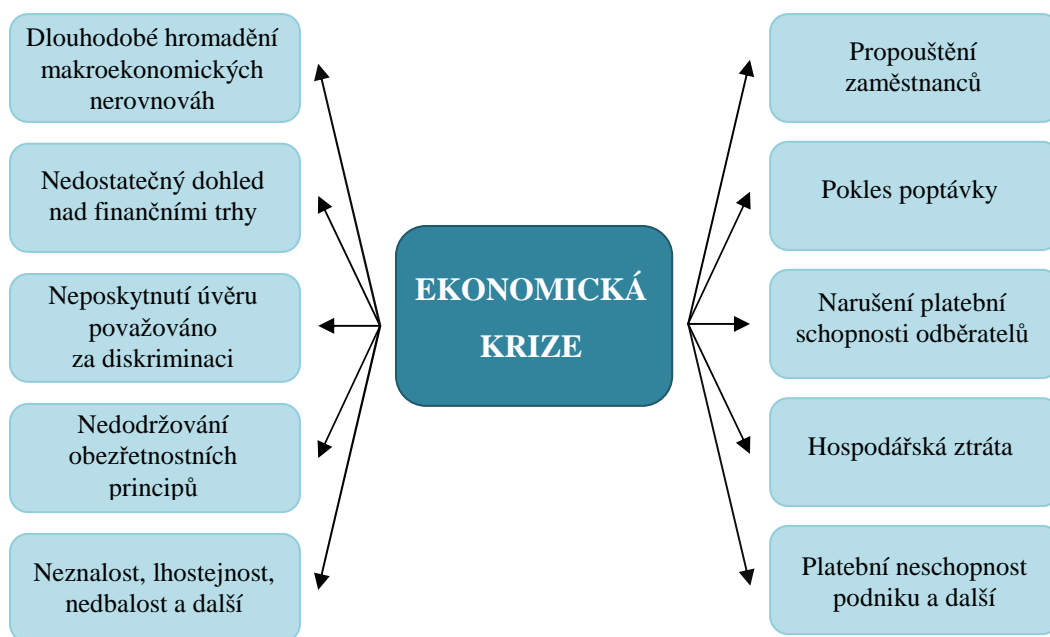
Ze závěrů vyplývajících z grafů a z vyhodnocení ekonomických ukazatelů předchozí kapitoly je evidentní, že nejzávažnější ekonomické riziko pro firmu představuje ekonomická krize.

Hodnocení rizika

Hodnocení rizika ekonomické krize jsem provedla dosazením do vzorce $R = P \times Z \times H$ z teoretické části této práce. Dle mého odhadu je pravděpodobnost realizace nebezpečí 4, závažnost následků 5, a jelikož ekonomická krize má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, jako názor hodnotitele volím stupeň 4. Míra rizika tedy nabývá hodnoty 80, která spadá do skupiny nežádoucích rizik.

Příčiny a následky ekonomické krize

Pomocí stromového diagramu příčin a následků níže zobrazuji hlavní důvody vzniku hypoteční krize ve Spojených státech amerických v roce 2007. V průběhu následujícího roku tato krize přerostla v celosvětovou ekonomickou krizi, jejíž nejvýraznější dopady na fungování podniku v obrázku uvádím také.



Obr. 12. Příčiny a následky ekonomické krize [vlastní zpracování]

Současný stav vývoje rizika v podniku a jeho řízení

Asi po roce trvání globální ekonomické krize došlo ve firmě k výraznému snížení poptávky po výtazích a vázacích prostředcích. Ve srovnání se situací před příchodem krize můžeme hovořit až o 60% poklesu. Tento stav trval půl roku. Naštěstí servis zdvihacích zařízení krize nezasáhla, protože jej má firma dopředu ošetřen smlouvami na dobu neurčitou. Následkem bylo propuštění čtyř zaměstnanců. V současné době se střídají období vysoké poptávky, kdy firma stěží stíhá všechny zakázky vyřizovat, s jejím následným útlumem. V důsledku tohoto zlepšení situace byl jeden z propuštěných zaměstnanců znovu přijat.

Návrh opatření

Jednou z možností potlačení dopadů ekonomické krize může být rozšíření nabízeného sortimentu (zejména vázacích prostředků a příbuzných komponentů; u výroby jeřábů je sortiment daný) či získání další konkurenční výhody. Díky konzervativní strategii firmy, co se týče financování její činnosti pomocí úvěrů, a také díky předem dohodnutému servisu zdvihacích zařízení podnik krizi přečkal, což se některým ostatním firmám nepodařilo a zanikly nebo k zániku v těchto dnech směřují. Toto opatření ke snížení rizika se mi jeví velice funkční, proto bych doporučila počet smluvních zákazníků cíleně průběžně navyšovat. Ačkoli se většina podniků ještě z následků ekonomické krize nestihla vzpamatovat, podle předpovědí některých expertů se mohou obávat dalšího strašáku.

Hrozbu dnešní doby pro podnikatelský i globální ekonomický sektor tentokrát představují neudržitelné státní dluhy USA a několika zemí Eurozóny. Banky drží dluhopisy těchto zemí, které byly dříve považovány za bezpečné, ale v současnosti se jejich hodnota propadá. Riziko ekonomické krize je tedy neodmyslitelné a v každém podniku by se s ním mělo i nadále počítat.

7.1.2 Nezaplacení pohledávek odběrateli

Výroba jeřábů se provádí zakázkově. Zásob dílců pro servis výtahů a jeřábů a vázacích prostředků na skladě je asi za 750.000,- Kč. Průměrný měsíční počet zakázek:

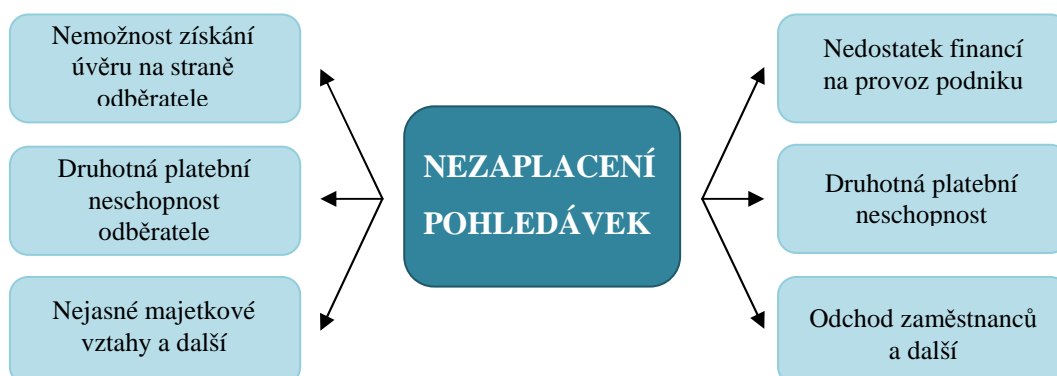
- výroba či oprava jeřábů – 4 zakázky,
- výroba a prodej vázacích prostředků – 60 objednávek
- a servis výtahů – 150 výtahů s tím, že např. jeden zákazník (firma) má 12 výtahů, naopak druhý klient (mateřská škola) vlastní jen jeden.

Hodnocení rizika

Riziku nezaplacení pohledávek odběrateli stanovují hodnotu 27 (pravděpodobnosti vzniku nebezpečí přiřazují třetí stupeň, jeho následky mohou být vážnějšího charakteru, což odpovídá stupni 3, nezaplacení pohledávek má větší nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, tedy určují stupeň 3). Toto riziko řadíme do skupiny mírných rizik. Vyžaduje zvýšenou pozornost.

Příčiny a následky neplacení pohledávek odběrateli

Příčinami tohoto rizika je skutečnost, že odběratel nechce nebo nemůže fakturu uhradit, což může mít na firmu dopad v podobě nedostatku finančních prostředků potřebných k její činnosti (na nákup materiálu, vyplácení mezd a další výdaje).



Obr. 13. Příčiny a následky nezaplacení pohledávek [vlastní zpracování]

Současný stav vývoje rizika v podniku a jeho řízení

Odběratelé jsou z České republiky, výjimečně jednou do roka podnik spolupracuje se Slovákou. Vývoj kurzu Eura jej tedy nijak zásadně neovlivňuje. K datu 14. 2. 2012 eviduje firma celkové pohledávky ve výši 2.508.000,- Kč. Polovina pohledávek má splatnost do čtrnácti dnů, zbytek je rozptýlen do třiceti, šedesáti a devadesáti dnů splatnosti. V případě neuhrazení pohledávky ve stanoveném termínu podnik postupuje mimosoudní cestou vymáhání, kdy dlužníka kontaktuje písemně či telefonicky. V dnešní době si málokdo dovolí nezaplatit ve sjednaném termínu, natož pak po urgenci. Odběratelé jsou prověřováni prostřednictvím internetu, kde si firma zjišťuje počet majitelů podniku, zákazníka, jeho dobu existence apod. Zda se jedná o důvěryhodného partnera, posuzuje na osobní schůzce. Důraz klade také na právní správnost faktur a smluv včetně jasného stanovení sankcí za prodlení úhrady platby. Ve valné většině případů tedy vážnější problémy s vymáháním peněz u svých dlužníků nemá. Jediný případ neuhrazené pohledávky musela firma začít řešit pomocí právníka soudní cestou vymáhání. Dlužník těsně před konáním soudu pohledávanou částku uhradil. Asi každý třetí rok podnik pohledává u subjektu, který se v průběhu spolupráce dostane do úpadku. Potom musí své pohledávky přihlásit u insolvenčního soudu.

Návrh opatření

Z historie evidence pohledávek firmy vyplývá, že mnoho případů neplatičů ohrožujících chod firmy za dobu své existence nezaznamenala. Když už někdy vznikl problém s úhradou faktury, vždy se jednalo o částku v tisících, která firmu zásadně neohrožovala. Se svými zákazníky se snaží vycházet v dobrém. Její strategie obchodování je založena zejména na dobrých vztazích. Ovšem není nikde psáno, že se situace nikdy nezmění. Může dojít k případu, kdy firmě pohledávky neuhradí více odběratelů najednou a v důsledku toho jí bude hrozit druhotná platební neschopnost či nebezpečí plynoucí z nedostatku financí na zajištění provozu. Za takového stavu by firma mohla dlužníkům poskytnout splátkový kalendář. Další možnost představuje pojištění pohledávek pro případ platební neschopnosti či nevěle odběratele. Jakmile firmě není pohledávka uhrazena ve splatnosti, následuje ujednaná karenční lhůta, během níž se zprvu stále snaží pohledávku vymoci sama. Pokud se jí to do určeného okamžiku nepodaří, postupuje celou věc pojišťovně, která ve vymáhání pokračuje. K pojistnému plnění dochází za stavu, kdy pohledávka není vymožena a karenční lhůta již skončila. Je však otázkou, zda do opatření proti tomuto riziku tolik

investovat nebo se investice firmě s přihlédnutím k současnému vývoji rizika z finančního hlediska nevyplatí.

7.2 Dodavatelské riziko

Firma vyžaduje od dodavatelů na objednaný materiál a díly atesty a certifikáty. Samozřejmostí je zákonná záruční doba. S kvalitou dodávek prozatím neměla zásadní potíže. Více ji ohrožuje riziko plynoucí z nedodržení dodacích termínů.

Hodnocení rizika

Vznik rizika nedodržení termínů dodání materiálu a dílů je pravděpodobný. Odpovídá mu tedy hodnota 3. Možné následky ohrožení jsou vážnějšího charakteru, což koresponduje se třetím stupněm závažnosti. Riziko má větší nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí. Volím také trojku. Míra rizika v součinu jejích složek nabývá hodnoty 27. Jedná se o mírné riziko a podnik by mu měl věnovat zvýšenou pozornost.

Příčiny a následky rizika nedodržení termínů dodání

K hlavním příčinám tohoto rizika patří nedostatek materiálu a dílů na skladě dodavatele, jeho úpadek či kalamita na cestách. Podniku se potom nepodaří splnit termín předání zakázky odběrateli, o kterého může následně i přijít. Neodmyslitelným nebezpečím je i nutná úhrada penále z prodlení na účet zákazníka.



Obr. 14. Příčiny a následky nedodržení termínů dodání [vlastní zpracování]

Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Jen velmi zřídka se stane, že dodavatel nedodrží termín. Když už k tomu ve výjimečných případech dojde např. z důvodu nedostatku přepravní kapacity dodavatele, musí firma pro díly přijet vlastními dodávkami či osobními automobily. V případě dopravy velkých jeřábů

by ale podnik vlastní dopravu finančně neutáhl. Proto tento problém řeší pomocí objednaných návěsů. Pojištění odpovědnosti za poškození věcí třetích osob, tedy i těchto návěsů při nakládce a vykládce, má smluvně sjednáno. Za vzniku situace, kdy má dojít k opoždění doručení objednávky materiálu či dílů do sídla firmy pouze v horizontu hodin, nasměruje jejich dovoz přímo na místo montáže. Ve smlouvách se ujednává penále za nesplnění stanovených povinností dodavatele (i odběratele), které firmu také chrání před prostoji.

Návrh opatření

Jelikož podnik spolupracuje většinou jen s jedním dodavatelem stejných dílů a materiálu (výjimečně s dvěma či třemi), není dostatečně zabezpečeno riziko výpadku některého z nich případným nákupem od jiného. Proto bych doporučila jejich počet zvýšit vždy alespoň na dva, přestože se společnost doposud s takovým problémem nesešla.

7.3 Tržní riziko

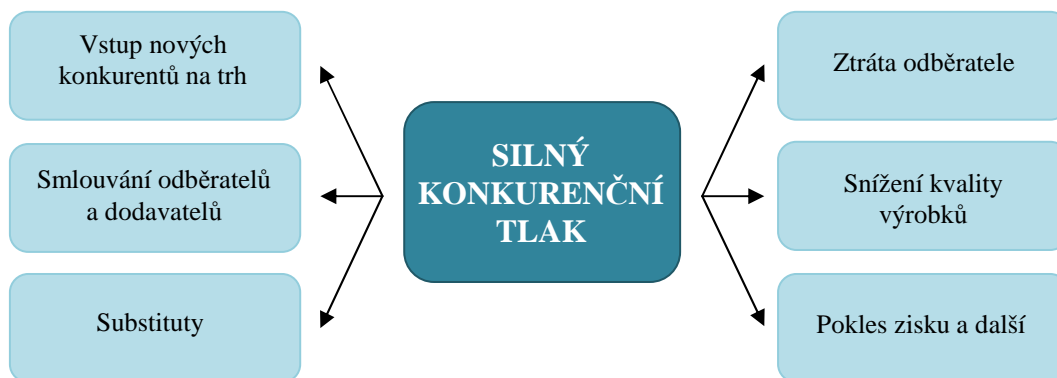
Z výčtu tržních rizik je pro podnik tím nejzávažnějším konkurenční rivalita. V blízkém okolí Zlína konkurují zejména firmy z Hulína a Uherského Hradiště. V celé republice pak existuje asi padesát konkurentů.

Hodnocení rizika

Riziko konkurenčního boje spadá do skupiny nežádoucích rizik (míra rizika = 80). Pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí je trvalá a odpovídá tedy hodnotě 5. Následky mohou být těžké a trvalé. Jejich závažnost hodnotím stupněm 4. Riziko plynoucí ze silného konkurenčního tlaku má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, přiřazuji číslo 4.

Příčiny a následky rizika silné konkurence

Vstup nových konkurentů na trh, smlouvání odběratelů a dodavatelů či substituty - to všechno způsobuje silný konkurenční tlak, na který podniky reagují snížením kvality výrobků či jejich ceny a to především v položce svého zisku. Pokud však zákazníkovi nepředloží výhodnější nabídku než konkurent, ztratí jej.



Obr. 15. Příčiny a následky silného konkurenčního tlaku [vlastní zpracování]

Současný stav vývoje rizika v podniku a jeho řízení

Podnik nepodceňuje dostatečný výzkum a vývoj, aby neztrácel přehled o nových technologiích v oboru a nedostal se do konkurenční nevýhody. Nevede cenovou válku, ale klade důraz na dobré vztahy se zákazníky. Snaží se vyjít maximálně vstříc jejich požadavkům, poskytuje předvýrobní servis (poradenství, technické a cenové návrhy), záruční dobu na jeřáby 2 a na jeřábové dráhy 5 let, záruční a pozáruční servis, revize, kontrolní činnosti předepsané zákonem, opravy závad maximálně do 24 hodin od nahlášení. Zajišťuje také základní či opakované školení jeřábníků, obsluh a vazačů. Vždy dodržuje termíny dodání ujednané ve smlouvě. V případě výroby jeřábových drah či jeřábů se jedná standardně o 6 – 8 týdnů od jejího podpisu oběma stranami, po dohodě i dříve. Firma si zakládá také na kvalitě svých výrobků. Nabízí nejlepší ceny při výborné kvalitě a rychlosti dodání výrobků a služeb (např. snahou snížit ceny dodavatelů komponentů, zvyšováním produktivity své práce apod.). Eviduje minimální reklamace, což přispívá k zachování její dobré pověsti.

Návrh opatření

Dostatečně čelit silným konkurenčním tlakům tedy podnik dokáže. Jelikož je ale toto riziko trvalého charakteru, musí se jím neustále zabývat i nadále, sledovat stav konkurenčního prostředí a změn v něm a také mít snahu získat konkurenční výhodu např. rozšířením nabízeného sortimentu či zavedením nových efektivnějších technologií.

7.4 Legislativní riziko

Legislativní riziko vzniká především nepříznivými změnami v legislativě.

Hodnocení rizika

U legislativního rizika mluvíme o trvalé pravděpodobnosti vzniku a existence nebezpečí (5), závažnost možných následků ohrožení je vážnějšího charakteru (3). Toto riziko má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí (4). Míra rizika R odpovídá hodnotě 60. Pohybuje se v rozmezí 51 -100, což napovídá, že se jedná o nežádoucí riziko, které vyžaduje zvýšenou pozornost.

Příčiny a následky legislativního rizika

S častými změnami norem a zákonů hrozí jejich nezaznamenání, neznalost a tudíž nedodržování. Zjištěním této skutečnosti některým z orgánů státní správy může být podniku vyměřena pokuta či penále. V případě bezprostředního ohrožení života, zdraví nebo majetku jsou orgány správního dozoru oprávněny zakázat společnosti pokračování v činnosti až do zjednání nápravy. Za takové situace nemůže firmu překvapit ani podání žaloby spotřebitelem.



Obr. 16. Příčiny a následky legislativního rizika [vlastní zpracování]

Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Významnost dopadů legislativního rizika si firma uvědomuje, proto jej minimalizovala zaměstnáním revizních techniků. Ti hlídají aktualizace technických norem zejména prostřednictvím internetu a provádí kontrolní činnost u zdvihacích zařízení. Vstupní i následná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců včetně řidičů aut a vysokozdvihných vozíků jsou prováděna pravidelně dle norem, stejně tak i školení požární ochrany. Pro zajištění této činnosti podnik dlouhodobě spolupracuje se specialistou. Aktuální seznam platných norem pro výtahy, jeřáby a zdvihadla, regálové zakladače, pojízdné pracovní plošiny a závěsné koše, zvedáky vozidel, vyrovnávací můstky, ocelové

konstrukce a jeřábové dráhy příkládám v příloze této práce. Opatření přijaté podnikem je dostatečné, a proto nepřipojuji žádný další návrh možného pokrytí tohoto rizika.

7.5 Holistické riziko

Toto riziko zmiňuji zejména v souvislosti s reputací podniku, kvalitou výrobků, ochranou patentů a autorských práv, informací o technologii a strategii.

Hodnocení rizika

Míře holistického rizika přiřazuji hodnotu 24 (stanovuji druhý stupeň pravděpodobnosti vzniku nebezpečí; jeho následky mohou být vážnějšího charakteru, což odpovídá stupni 3; má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, tedy určuji stupeň 4). Toto riziko řadíme do skupiny mírných rizik a vyžaduje zvýšenou pozornost.

Příčiny a následky holistického rizika

Špatnou pověstí podniku zapříčiněnou např. nedodržením dodacích termínů či nekvalitními výrobky dochází ke ztrátě zákazníků. Vyzrazením obchodního tajemství (know-how, důvěrné informace, strategie) ztrácí podnik svoji výhodnou pozici na trhu.



Obr. 17. Příčiny a následky holistického rizika [vlastní zpracování]

Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Firma žádné patenty či autorská práva nevlastní. V začátcích své činnosti pocítila možné riziko, když zákazníkům předávala kompletní dokumentaci k prodávaným zdvihacím zařízením. Je otázkou, zda by tuto konkurent mohl nějakým způsobem zneužít. Proto se podnik zavčasu rozhodl kompletní dokumentaci nadále svým klientům neposkytovat. Nyní jim z výkresové dokumentace předává pouze sestavný výkres a seznam náhradních dílů. Společnosti tak již toto nebezpečí nehrozí.

7.6 Riziko projektu

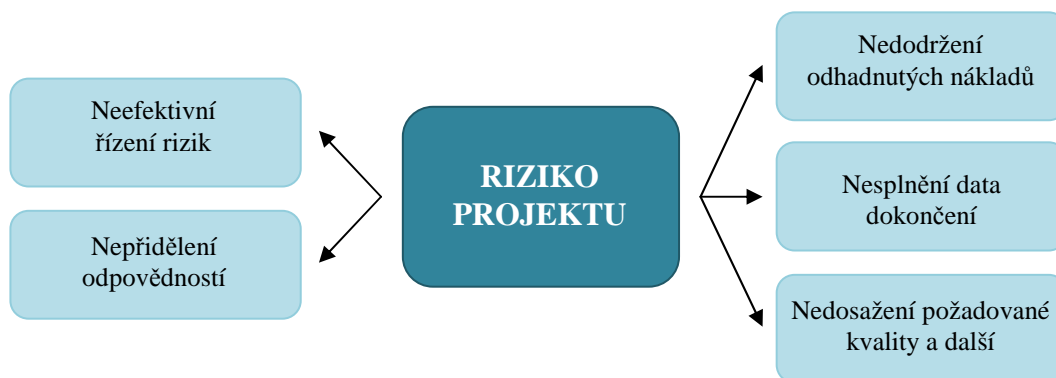
Jak jsem již zmiňovala v páté kapitole práce, před dvěma lety realizovala firma internetový obchod s vázacími prostředky. Tento projekt byl řádně připravován a nevyskytl se tak žádný zádrhel. V současnosti probíhá rozšiřování prostor vzorkové prodejny v rámci objektu podniku. Také tomuto projektu předcházela důkladná příprava a doposud je realizován bez jakýchkoliv problémů. Společnost provádí při montáži jeřábů nové projekty neustále, jelikož každá zakázka je prototypem.

Hodnocení rizika

Vznik projektového rizika je pravděpodobný. Odpovídá mu tedy hodnota 3. Následky ohrožení jsou vážnějšího charakteru, což koresponduje s třetím stupněm závažnosti. Riziko má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí. Volím čtverku. Míra rizika v součinu jejích složek nabývá hodnoty 36. Jedná se o riziko mírné a měla by mu být věnována zvýšená pozornost.

Příčiny a následky rizika projektu

Neefektivním řízením rizik či nepřidělením odpovědností účastníkům projektu může dojít k nedodržení odhadnutých nákladů, data dokončení nebo nedosažení požadované kvality.



Obr. 18. Příčiny a následky rizika projektu [vlastní zpracování]

Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Firma realizuje nové projekty při konstrukci zdvihacích zařízení dennodenně, protože každá zakázka je rozdílná od těch původních. To, co zákazník potřebuje, konstruktér nakreslí. Tím vzniká velice náročná organizace práce, jejíž postupy jsou podrobně stanoveny a prokonzultovány na poradách. Co se týče nedodržení termínů dodání zakázek,

doposud se nikdy nestalo a podnik si dle slov majitelů v dnešní době ani nemůže dovolit nedodržet ujednaný termín dodávky a to nejen z důvodu hrozícího penále, ale v sázce je zejména dobré jméno společnosti. Přistupuje proto pouze na termíny, jejichž splnění je reálné. Projekty řídí vedoucí výroby a montáží. Za malé závady jsou odpovědní jednotliví zaměstnanci, za ty větší vedoucí výroby a montáží a za podstatné a závažné vady odpovídají jednatelé společnosti. Pravomoci, povinnosti i odpovědnost za řízení rizik projektu jsou vždy jasně stanoveny a dodržovány.

7.7 Riziko výrobní, technické a technologické

Podnik vyrábí:

- mostové jeřáby jedno a dvounosníkové s nosností do padesáti tun,
- otočné jeřáby nástěnné a sloupové s nosností do pěti tun,
- portálové jeřáby, jeřábové a podvěsné dráhy s nosností do dvanácti a půl tuny
- lanové, textilní a řetězové vázací prostředky.

Dále provádí rekonstrukce a modernizace strojních a elektro částí jeřábů, změny ovládání jeřábů dálkově rádiem či ze země, měření rovnosti jeřábových drah a jejich vyrovnání, výměny elektrických rozvaděčů, podélných a příčných trolejí, přemísťování, úpravy a změny rychlostí jeřábů. Také zajišťuje servis nákladních a osobních výtahů, regálových zakladačů a zvedacích plošin.

K výrobním rizikům ohrožujícím firmu patří zejména tato:

- porucha strojů,
- montážní riziko.

7.7.1 Porucha strojů

O tomto riziku se zmiňují především v souvislosti s prostoji ve výrobě a tvorbou výrobků, které nemají požadované technické parametry, čímž jsou zapříčiněny finanční ztráty.

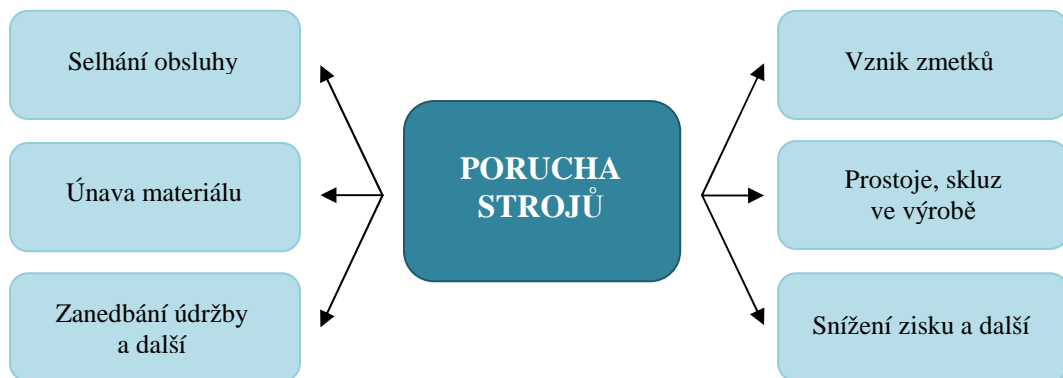
Hodnocení rizika

Riziko poruchy strojů těsně spadá ještě do skupiny mírných rizik (míra rizika = 48). Vznik a existence nebezpečí je velmi pravděpodobný a odpovídá tedy hodnotě 4. Následky

mohou být vážnější. Jejich závažnost hodnotím stupněm 3. Riziko plynoucí z poruchy strojů má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, přiřazuji číslo 4.

Příčiny a následky poruchy strojů

Porucha stroje může být zapříčiněna zanedbáním jeho údržby, selháním obsluhy, špatným zacházením či únavou materiálu stroje v důsledku jeho stáří a opotřebení. To má za následek prostoje a skluz ve výrobě, nedodržení termínu předání zakázky odběrateli, pokles zisku či vznik zmetků.



Obr. 19. Příčiny a následky poruchy strojů [vlastní zpracování]

Současný stav vývoje rizika v podniku a jeho řízení

Zaměstnanci při výrobě pracují se soustruhy a svářečkami. Provádí jejich pravidelné kontroly a údržbu. Jsou řádně vyškoleni, mají odpovídající kvalifikaci. Před i v průběhu použití se ujistí o správném nastavení, aby nedocházelo k vytvoření zmetků. Jakmile zjistí jakoukoliv závadu zařízení, ihned tuto nahlásí vedoucímu výroby a problém se snaží v co možná nejkratším termínu odstranit. Revize strojů, veškerých elektrických nástrojů a spotřebičů je prováděna dle normy jedenkrát za rok. Protože v podniku panují dobré vztahy a spíše rodinná atmosféra, nikdo ze zaměstnanců nemá potřebu chovat se neohledupně k používaným strojům a zařízením. Firma má stroje smluvně pojištěny, čímž pokrývá riziko jejich vyřazení z provozu v důsledku působení přírodních živlů či odcizení. Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výrobkem je také sjednáno včetně pozvolně působících vlivů na výrobek, které představují působení plynů, par, vlhkosti, kapalin a srážek.

Návrh opatření

V situaci přijetí nového doposud neznámého a neověřeného zaměstnance bych v souvislosti s předběžnou opatrností poradila stanovit sankce za špatné zacházení se stroji

a zařízeními. Z minimálních reklamací a prostojů usuzují, že všechna ostatní opatření podniku jsou dostačující.

7.7.2 Montážní riziko

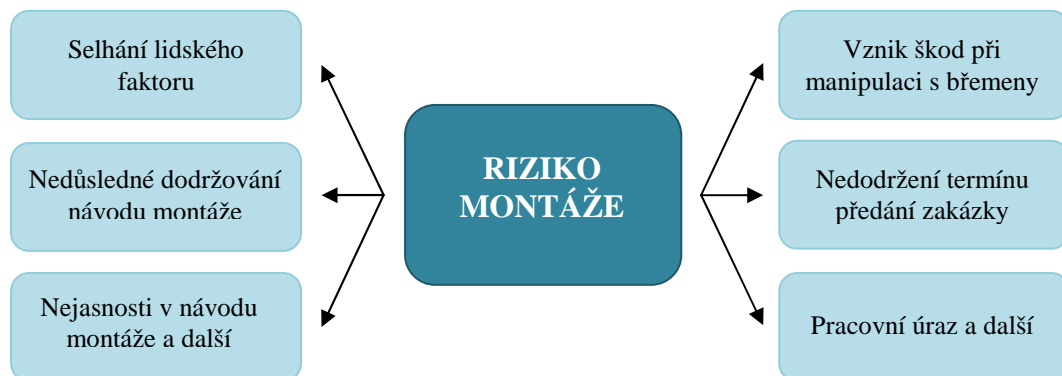
V průběhu montáže je firma nejvíce zatížena rizikem pracovního úrazu.

Hodnocení rizika

U rizika montáže mluvíme o trvalé pravděpodobnosti vzniku a existence nebezpečí (5), možné následky ohrožení mohou být těžkého charakteru (závažnost 4). Toto riziko má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí (4). Míra rizika R odpovídá hodnotě 80. Vyskytuje se v rozmezí 51 -100, z čehož plyne, že se jedná o riziko nežádoucí a vyžaduje zvýšenou pozornost.

Příčiny a následky montážního rizika

Selháním lidského faktoru dochází při montáži ke vzniku škod manipulací s břemeny. Nejasnosti v návodu montáže či jeho nedůsledné dodržování může být příčinou pochybení, jehož náprava způsobí nesplnění termínu předání zakázky. Nejzávažnější rizikem je pak pracovní úraz.



Obr. 20. Příčiny a následky rizika montáže [vlastní zpracování]

Současný stav vývoje rizika v podniku a jeho řízení

Už během převzetí materiálu při dodávce dochází ke kontrole jeho požadovaného množství a neporušenosti obalu. Kvalitu kontroluje skladník a hlavně potom zaměstnanec, který s materiálem či dílem pracuje. Po dodavatelích jsou požadovány atesty a certifikáty kvality. Samozřejmostí je také zákonná záruční doba. S kvalitou dodávek doposud nevznikly žádné problémy. Riziko, kterého se podnik obává nejvíce, představuje pracovní úraz. Každý

týden se koná porada, na níž vedoucí výroby a montáží stanoví jednotlivým pracovníkům úkoly dle vypracovaného postupu a návodu montáže. Protože zaměstnanci provádí montáž z plošiny ve výškách, jsou informováni o veškerých nebezpečích, která jim hrozí, a také poučeni, jak těmto budou předcházet. Všichni povinně používají osobní ochranné pracovní pomůcky. Pokud by došlo k úrazu v místě sídla firmy, rychlé poskytnutí odborné přednemocniční neodkladné péče je zajištěno. Výjezdové stanoviště Zdravotnické záchranné služby se vyskytuje ve vzdálenosti dvou kilometrů.

Návrh opatření

Při montážích se postupuje dle dohody na poradách. Postupy a návody ale vychází z praxe. Neexistují žádné jasně stanovené technologické postupy. K jejich vypracování by podnik musel zaměstnat minimálně jednoho technologa, jehož úkolem by byla právě tvorba postupů ke každé zakázce montáže. Se zavedením takového opatření by společností vznikly náklady. Pokud by však tento krok vedl k výraznému snížení rizika pracovního úrazu, investice finančních prostředků do technologa se firmě vyplatí.

7.8 Informační riziko

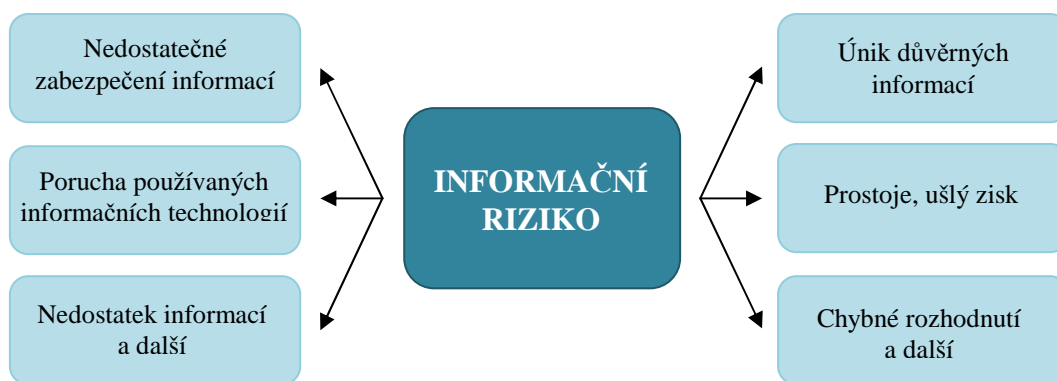
V současné informační době už většina informací existuje v elektronické podobě. Podniky informace každodenně získávají, zpracovávají a vyhodnocují. Je nutné, uvědomit si zavčas jejich hodnotu a podle ní uskutečnit jejich odpovídající zabezpečení.

Hodnocení rizika

Míře informačního rizika přiřazuji hodnotu 32 (stanovuji druhý stupeň pravděpodobnosti vzniku nebezpečí; jeho následky mohou být těžké, což odpovídá stupni 4; má velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí, tedy určuji stupeň 4). Toto riziko vyžaduje zvýšenou pozornost a řadíme jej do skupiny mírných rizik.

Příčiny a následky informačního rizika

Nedostatečným zabezpečením informací dochází k jejich nežádoucímu úniku a následnému zneužití. Pochybení při rozhodování např. o volbě dodavatele může být zapříčiněno mimo jiné i nedostatečným množstvím informací o něm. Poruchou používaných informačních technologií vznikají podniku prostoje a další náklady na jejich opravu.



Obr. 21. Příčiny a následky informačního rizika [vlastní zpracování]

Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Postup výroby a montáže jeřábů není nijak zvlášť odborný či tajný. Firmě tedy nevzniká riziko spojené s jeho vyzrazením. Zákaz vynášení interních informací je zakotven v pracovních smlouvách zaměstnanců. Tento platí nejen po dobu jejich zaměstnání v podniku, ale i poté v případě ukončení smlouvy. Při zabezpečení tohoto rizika společnost sází také na dobré vztahy na pracovišti, v rámci kterých se vždy snaží požadavkům zaměstnanců vyjít vstříc a přednostně dbá na včasné vyplácení jejich mezd. Odchod zaměstnanců ke konkurenci stejně jako založení podobného podniku firma nezakazuje. Výroba jeřábů totiž představuje zejména po finanční stránce tak náročnou činnost, že by si žádný ze zaměstnanců v nynějším konkurenčním boji netroufl začít tuto od nuly provozovat. To se neočekává ani od pracovníků na vedoucích pozicích, protože se jedná o rodinné příslušníky. Riziko chybného rozhodnutí způsobeného nedostatkem informací se podnik snaží minimalizovat získáváním dodatečných informací o svých zaměstnancích, dodavatelích či zákaznících prostřednictvím internetu, kde si prověřuje počet majitelů společností, jejich dobu fungování, reference a další. Ostatní důležité skutečnosti jsou zjišťovány až na osobní schůzce. Kancelářská a výpočetní technika je mimo odcizení a přírodní rizika (zejména nepřímý úder blesku, přepětí) pojištěna i pro případ nahodilého rozbití. Firma vyžaduje dostupnost, důvěrnost a integritu informací. Odpovědnost za zálohování dat nese účetní personalistka. Zálohuje se každý den na vedlejší pevný disk a jednou za tři týdny na kompaktní disk či flash disk. Pravidelně je prováděna i aktualizace všech programů, operačního systému, aplikací, antivirů a případně zaškolení uživatelů. Podnik také náležitě obměňuje veškerá přístupová hesla. Informační riziko společnost řídí systematicky a důsledně. Existuje možnost certifikace systému řízení bezpečnosti

informací akreditovanou certifikační autoritou, ale představuje nemalou investici, kterou je potřeba ekonomicky a manažersky zvážit. S přihlédnutím k používaným informačním technologiím, stanoveným a respektovaným opatřením jejich zabezpečení, není certifikace dle mého názoru pro společnost nutná.

7.9 Další smluvně pojištěná rizika

Níže zmíněná rizika firma přenesla prostřednictvím smluvního pojištění na pojišťovnu uzavřením pojistné smlouvy, která je při každé zejména majetkové změně na straně pojištěného aktualizována.

7.9.1 Přírodní riziko

V minulosti napáchala škodu na majetku firmy z přírodních rizik pouze povodeň a to hned dvakrát v letech 1997 a 2002. Sídlo firmy se nachází dle povodňové mapy v rizikové zóně 3, která je nad úrovní dvacetileté vody a tudíž pojistitelná. Revize objektu se provádí dle předpisů jednou za pět let. Budova je podsklepena, povodeň v obou případech vždy zasáhla pouze sklep. Od roku 1997 byla postupně realizována na Zlínem protékající řece Dřevnici, nedaleké Fryštácké a Slušovické přehradě protipovodňová opatření. Došlo k opravám hrází přehrad. Na řece proběhlo čištění koryta od nánosů, jeho úprava, oprava opevnění a přebudování významných jezů z pevných na pohyblivé, což zvýšilo kapacitu koryta nad jezem. Kolem řeky vznikly betonové zdi a v některých místech byly vybudovány ochranné zemní hráze. Podnik přenesl přírodní rizika na pojišťovnu. Budova, vlastní movité věci, zásoby, peníze a cennosti jsou pojištěny proti riziku požáru, povodně, přímého a nepřímého úderu blesku, rozbití skla, výbuchu, kouře, pádu letadla, nárazu vozidla, aerodynamického třesku, úniku vody z potrubí, lomu vodovodních trubek, vichřice, krupobití, srážkové vody, tíhy sněhu a pádu stromu. Dále má společnost pojištěny náklady v souvislosti s pojistnou událostí, mezi které řadíme náklady zachraňovací (nutně a účelně vynaložené na opatření, která pojištěný mohl pokládat za potřebná, přiměřená a mohla vést k zabránění vzniku pojistné události nebo většího rozsahu škody) a náklady na odklizení suti, odstranění škod či vícenáklady (náhradní užívání cizích pozemků, budov, zařízení). Doposud bylo uplatněno pojistné plnění ze závady potrubí a poruchy klimatizace.

7.9.2 Riziko odcizení

Vše, co může být odcizeno, je pojištěno. Jedná se o movité věci (výrobní, provozní, obchodní zařízení a zásoby), stavební součásti, osobní věci zaměstnanců, peníze a cennosti. Objekt sídla firmy je oplocen. Přestože prozatím k žádné pojistné události způsobené odcizením nedošlo, vedení společnosti uvažuje o instalaci kamerového systému pro lepší zabezpečení tohoto rizika. Veškeré používané nářadí jsou zaměstnanci povinni po dokončení práce zamykat do k tomu určených skříněk a také evidovat ve vedeném seznamu každé jeho vypůjčení, aby při ztrátě či poškození nářadí bylo zřejmé, kdo je ze zaměstnanců za toto odpovědný. Vozidla podniku mají sjednáno havarijní a pojištění pro případ odcizení. V areálu Svitů má sídlo Krajské ředitelství policie Zlínského kraje, což představuje také určité omezení rizika kriminality.

7.9.3 Riziko odpovědnosti

Společnost platí pojistné i za pojištění odpovědnosti za výrobek a za škodu, která byla způsobena jinému na životě, zdraví či věci z existence a provozu provozovny v důsledku své činnosti. Vztahuje se také na škody způsobené poztvolně působícími vlivy na výrobek, na životním prostředí a věcech třetích osob. Z tohoto jsou vyloučeny škody vzniklé úmyslně či hrubou nedbalostí. Všechny automobily vozového parku mají sjednáno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

V tabulce níže uvádím rizika dle hodnocení jejich míry seřazená sestupně od těch nejzávažnějších po méně závažná.

Tab. 3. Vyhodnocení závažnosti rizik [vlastní zpracování]

RIZIKO	MÍRA RIZIKA
Ekonomická krize	80
Silný konkurenční tlak	80
Montážní riziko	80
Legislativní riziko	60
Porucha strojů	48
Riziko projektu	36
Informační riziko	32
Nezaplacení pohledávek odběrateli	27
Nedodržení termínů dodání	27
Holistické riziko	24

K nejvýznamnějším rizikům ohrožujícím podnik patří ekonomická krize, silný konkurenční tlak a montážní riziko.

Dopady ekonomické krize mohou být potlačeny rozšířením nabízeného sortimentu a to především u vázacích prostředků a jim příbuzných komponentů. Další východisko představuje možnost získání konkurenčních výhod a navyšování počtu zákazníků smluvního servisu zdvihacích zařízení.

Silným konkurenčním tlakům podnik doposud čelit dokázal. Přesto by se tímto rizikem měl zabývat i nadále a nepodceňovat jej z důvodu jeho trvalého charakteru. Předcházet mu může sledováním změn v konkurenčním prostředí a úspěšnými reakcemi na tyto změny, udržováním dobrých vztahů se zákazníky a vstřícným přístupem, vysokou kvalitou výrobků při příznivých cenách, snahou získat konkurenční výhodu např. rozšířením

nabízeného sortimentu, zavedením nových efektivnějších technologií, zvyšování produktivity práce či snahou snížit ceny dodavatelů komponentů.

U rizika montáže bych doporučila pokračovat v provádění stávajících opatření a zhodnotit účinnost možného zavedení technologických postupů při montáži namísto současných praktických. V případě, že by došlo realizací tohoto opatření ke snížení rizika pracovního úrazu na přijatelnější úroveň, navrhla bych technologa zaměstnat a obětovat vzniklé náklady na tvorbu technologického postupu každé montáže pro dosažení vyšší úrovně zabezpečení tohoto rizika.

Pojištěním, pravidelnou kontrolou a údržbou strojů, kvalifikací a zaškolováním pracovníků se podnik snaží předcházet riziku poruchy strojů. Díky dobrým vztahům a rodinné atmosféře, která na pracovišti panuje, nemá nikdo ze zaměstnanců potřebu chovat se bezohledně k používaným strojům a zařízením. Riziko poruchy strojů by zde hrozilo zejména až přijetím nového neověřeného zaměstnance. Proto bych pro tento případ doporučila smluvně ujednat sankce za špatné zacházení se stroji a zařízeními.

Legislativní riziko firma pokryla zaměstnáním revizních techniků, kteří dohlíží na dodržování aktuálně platných technických norem. Také spolupracuje s bezpečnostním specialistou. Ten především vede všechna povinná školení. Tato opatření považuji za dostatečná stejně jako opatření u rizika projektu. Pravomoci, povinnosti i odpovědnost za řízení rizik projektu jsou vždy jasně přiděleny a na jejich dodržování je kladen velký důraz, protože se s tímto rizikem společnost setkává dennodenně při konstrukci zdvihacích zařízení, jelikož každá zakázka je rozdílná od těch původních. Náročnou organizaci práce a dodržení termínů dodání podnik zvládá především díky podrobně stanoveným a prokonzultovaným postupům na poradách.

Protože výroba a montáž jeřábů není nijak zvlášť odborná či tajná činnost a je finančně náročná, firma nepocit'uje riziko spojené s vyzrazením postupů a založením podobného podniku. Zákaz vynášení interních informací při zaměstnání i po ukončení pracovního poměru zakotvila v pracovních smlouvách. Aby nedocházelo k chybným rozhodnutím způsobeným nedostatkem informací, podnik se snaží získávat dodatečné informace na internetu a na osobní schůzce. Kancelářská a výpočetní technika je smluvně pojištěna, pravidelně a systematicky se provádí zálohování dat, obměna hesel, aktualizace programů, operačních systémů a antivirů. Zabezpečení informačního rizika hodnotím jako dostatečné

podobně jako zabezpečení rizika holistického. Opatření proti holistickému riziku společnost zavčasu zavedla, když přestala poskytovat kompletní dokumentaci zdvihacích zařízení svým klientům.

Firma doposud závažné potíže s nezaplacením pohledávek odběrateli neměla. Situace se však může kdykoli změnit a to zejména v případě, kdy pohledávky neuhradí více odběratelů najednou. Následkem toho hrozí druhotná platební neschopnost a nebezpečí plynoucí z nedostatku financí na zajištění provozu. Proto bych navrhla poskytnout dlužníkům splátkový kalendář či pohledávky pojistit pro případ platební neschopnosti či nevěle odběratele. Je však zapotřebí ještě zhodnotit, zda se toto opatření podniku z finančního hlediska vyplatí s přihlédnutím k současnému vývoji rizika.

Riziko nedodržení termínů dodání společnost snižuje ujednáním penále ve smlouvách. V situaci, kdy dodavatel nedodrží termín, musí firma pro díly přijet vlastními automobily či nasměrovat jejich dovoz přímo na místo montáže. Protože podnik spolupracuje většinou jen s jedním dodavatelem stejných dílů a materiálu, doporučila bych jejich počet zvýšit vždy alespoň na dva, aby bylo pokryto riziko výpadku některého z nich případným nákupem od druhého.

Stav rizik po aplikaci doporučených opatření

Stav rizik po realizaci doporučených opatření zobrazuji na další straně bakalářské práce pomocí SWOT analýzy.

Slabé stránky vnitřního původu, které organizace může ovlivnit, představuje zejména riziko poruchy strojů, nedodržení termínů dodání materiálu a dílů dodavateli a montážní riziko. Stanovením sankcí za špatné zacházení se stroji a zařízeními pro nově přijaté doposud neověřené zaměstnance je možné riziko poruchy strojů snížit. Zvýšením počtu dodavatelů dílů a materiálu vždy alespoň na dva kryje podnik riziko výpadku některého z nich případným nákupem od druhého. Zaměstnáním technologa, jehož náplní práce by bylo především vypracovávat technologické postupy jednotlivých montáží, vzniká možnost eliminace rizika pracovního úrazu na přijatelnější úroveň. Zavedením těchto i dalších již zmiňovaných opatření může firma potlačit tyto slabé stránky společnosti a v některých případech je dokonce transformovat v silné.

Hrozby vnějšího původu pocházející z podnikatelského prostředí jsou organizací jen těžko ovlivnitelná. Řadíme sem zejména riziko ekonomické krize, nezaplacení pohledávek odběrateli z důvodu platební neschopnosti a silný konkurenční tlak. Přijetím navržených opatření však mohou v některých případech představovat i příležitost. Rozšířením nabízeného sortimentu či navyšováním počtu zákazníků smluvního servisu zdvihacích zařízení je možné rizika plynoucí z ekonomické krize snížit. Poskytnutím splátkového kalendáře dlužníkům nebo pojištěním pohledávek pro případ platební neschopnosti odběratelů dochází k eliminaci rizika nezaplacení pohledávek na přijatelnější úroveň. Úspěšnými reakcemi na změny v konkurenčním prostředí, zavedením efektivnějších technologií a dalšími již zmíněnými činnostmi čelí firma riziku silného konkurenčního tlaku.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p>stanovení sankcí za špatné zacházení se stroji a zařízeními</p> <p>zvýšení počtu dodavatelů</p> <p>zaměstnání technologa, zavedení technologických postupů montáže</p>	<p>Porucha strojů</p> <p>Nedodržení termínů dodání dodavateli</p> <p>Montážní riziko</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p>rozšíření nabízeného sortimentu, navyšováním počtu zákazníků smluvního servisu zdvihacích zařízení</p> <p>poskytnutí splátkového kalendáře, pojištění pohledávek</p> <p>snížení cen u dodavatelů komponentů, zvyšování produktivity práce, ...</p>	<p>Ekonomická krize</p> <p>Nezaplacení pohledávek odběrateli z důvodu platební neschopnosti</p> <p>Silný konkurenční tlak</p>

Obr. 22. SWOT analýza zobrazující rizika po zavedení opatření [vlastní zpracování]

ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem se věnovala objasnění a charakteristice sféry podnikatelského prostředí, rizika, podnikatelského rizika a oblasti analýzy rizik a jejím technikám. Tím jsem dospěla k teoretickým východiskům problematiky podnikatelských rizik, která se stala stěžejními pro další zpracování práce.

Úvodem praktické části jsem představila vybraný podnik, jeho činnost a analyzovala ekonomické ukazatele firmy. V hlavní části práce jsem se zaměřila na analýzu a řízení rizik, což zahrnuje ohodnocení zvolených typů rizik ohrožujících organizaci, identifikaci některých jejich možných příčin a následků, popis současného stavu vývoje a řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení. Závěrem jsem uvedla návrhy a doporučení efektivních opatření k implementaci pro snížení hrozících rizik a jejich následků na přijatelnější úroveň. To bylo cílem mé bakalářské práce.

Rizika vědomě i nevědomě řídí jednotlivci, skupiny lidí, právnické osoby, veřejná správa, nadace a další buď jako příjemci rizik nebo jako zdroje rizik. Umění úspěšného fungování v podmínkách rizik, atmosféře neustále vznikajících, působících a zanikajících pozitivních i negativních změn, z nichž valná většina s sebou nese nebezpečí ztrát, musí být dnes charakteristickým rysem moderního podniku. Tyto změny mohou mít různé příčiny a rozdílně závažné důsledky. Často probíhají souběžně, v některých případech mezi sebou vzájemně neodhadnutelně působí, což přináší vliv na povahu původních příčin rizik a závažnost jejich následků. Vzniklá situace souběhu rizikových faktorů se pak pro některé organizace může jevit nepochopitelně, ba dokonce nezvládnutelně. Jelikož jakoukoli příležitost pro firmu obvykle doprovází rizika, nutnost znalosti práce s nimi je v současné době neodmyslitelná a klíčová.

Vedení vybrané firmy doposud vždy dokázalo úspěšně čelit všem rizikům, která organizaci ohrožovala, adekvátní reakcí a realizací efektivního opatření. Určitá rizika však nemohou být nikdy zabezpečena stoprocentně, protože jsou jen těžko ovlivnitelná. V těchto případech však většinou existuje možnost ohrožení alespoň snížit na přijatelnější úroveň. Před zavedením opatření je ale vždy nezbytné zhodnotit jeho účinnost v souvislosti s investovanými finančními prostředky a současným vývojem rizika.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2009. 134 s. ISBN 978-80-7399-731-1.
- [2] FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [3] KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [4] MERNA, T., AL-THANI, F.F. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [5] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [6] ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [7] TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [8] ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Internetové zdroje:

- [9] ISMS v malých a středních firmách, [online]. březen – červen 2004. [cit. 2011-11-27]. Dostupné z www: <[http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/Download/\\$FILE/ISMS%20pro%20SME%20051129.pdf](http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/Download/$FILE/ISMS%20pro%20SME%20051129.pdf)>
- [10] SWOT analýza, [online]. 2011. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z www: <<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>>
- [11] The Global Competitiveness Report 2011-2012, [online]. 2011. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z www: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf>
- [12] Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR, [online]. prosinec 2008. [cit. 2011-11-05]. Dostupné z www: <<http://mpa.ub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstrediREPEC.pdf>>
- [13] Internetové stránky vybraného podniku
- [14] Fiskální politika, [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z www: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/statni-rozpocet/fiskalni-politika/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
ISMS	Systém řízení bezpečnosti informací
P, P	Pravděpodobnost výskytu scénáře nebezpečí
Sc	Scénář nebezpečí
T_{ref}	Referenční doba
T_0	Doba životnosti objektu
D	Škoda
R, R_s	Riziko
Σ	Sumační znak
i	Sumační index
n	Horní hranice sumace
Z	Pravděpodobnost následků, závažnost
H	Názor hodnotitelů
HV	Hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
ČSN	Česká technická norma
ČSN EN	Evropská technická norma
ČSN ISO	Mezinárodní technická norma
NV	Nařízení vlády
ČÚBP	Český úřad bezpečnosti práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. SWOT analýza [10]</i>	24
<i>Obr. 2. Organizační struktura firmy [vlastní zpracování]</i>	31
<i>Obr. 3. Podvěsné dráhy [13]</i>	32
<i>Obr. 4. Mostový jeřáb [13]</i>	32
<i>Obr. 5. Otočný jeřáb [13]</i>	32
<i>Obr. 6. Portálový jeřáb [13]</i>	32
<i>Obr. 7. Vázací řetězy</i>	32
<i>Obr. 8. Textilní vázací prostředky [13]</i>	32
<i>Obr. 9. Náklady a výnosy let 2007 – 2010 [vlastní zpracování]</i>	34
<i>Obr. 10. Hospodářský výsledek [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Obr. 11. Roční obrat v letech 2007 – 2010 [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Obr. 12. Příčiny a následky ekonomické krize [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obr. 13. Příčiny a následky nezaplacení pohledávek [vlastní zpracování]</i>	39
<i>Obr. 14. Příčiny a následky nedodržení termínů dodání [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 15. Příčiny a následky silného konkurenčního tlaku [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 16. Příčiny a následky legislativního rizika [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 17. Příčiny a následky holistického rizika [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 18. Příčiny a následky rizika projektu [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 19. Příčiny a následky poruchy strojů [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 20. Příčiny a následky rizika montáže [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 21. Příčiny a následky informačního rizika [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Obr. 22. SWOT analýza zobrazující rizika po zavedení opatření [vlastní zpracování]</i>	57

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Otázky a činnosti analýzy rizika [6]</i>	23
<i>Tab. 2. Přijatelnost rizika [6]</i>	27
<i>Tab. 3. Vyhodnocení závažnosti rizik [vlastní zpracování]</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Seznam platných norem
- P II ES - Prohlášení o shodě
- P III Certifikát k objednávce

PŘÍLOHA P I: SEZNAM PLATNÝCH NOREM

Seznam platných norem souvisejících s kontrolní činností ke dni 30.11.2011

Výtahy

ČSN	274002	Bezpečnostní předpisy pro výtahy, provoz a servis výtahů
ČSN	274 007	Bezpečnostní předpisy pro výtahy, Prohlídky a zkoušky výtahů v provozu

Jeřáby a zdvihadla

ČSN ISO	9927-1	Jeřáby - inspekce - část 1, všeobecně
ČSN	270 142	Jeřáby a zdvihadla - zkoušení

Regálové zakladače

ČSN	267 403	Regálové zakladače - metody zkoušení
ČSN	267403	Bezpečnostní předpisy pro regálové zakladače
ČSN EN	528	Regálové zakladače - bezpečnostní požadavky

Pojízdné pracovní plošiny a závěsné koše

ČSN EN	280 + A2	Pojízdné zdvihací plošiny-konstrukční výpočty, kritéria stability konstrukce, přezkoušení a zkoušky
ČSN EN	1808	Bezpečnostní požadavky na závěsné plošiny - konstrukční výpočty, kritéria stability, konstrukce, zkoušky
ČSN ISO	18893	Pojízdné zdvihací plošiny - bezpečnostní zásady, prohlídky, údržba a provoz

Zvedáky vozidel

ČSN EN	1493 + A1	Zvedáky vozidel
ČSN	270 808	Zdvihací zařízení - mechanické stojanové zvedáky bezpečnostní předpisy pro konstrukci a provoz

Vyrovnávací můstky

ČSN EN	1398	Vyrovnávací můstky - bezpečnostní požadavky
--------	------	---

Ocelové konstrukce a jeřábové dráhy

ČSN	735130	Jeřábové dráhy
ČSN EN	1091-1 + Z1 + Oprava 1	Provádění ocelových konstrukcí a hliníkových konstrukcí

PŘÍLOHA P II: ES - PROHLÁŠENÍ O SHODĚ

ES - Prohlášení o shodě

Ve smyslu zákona č. 22/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů a NV č. 176/2008 Sb.

k výrobku

Nerezová lana průměr 4 až 25mm v provedení nekonečné lano

Výrobek slouží ke zvedání a manipulaci s břemeny o nosnosti od 540 kg – 4300kg.

Toto prohlášení bylo vydáno na základě původních podkladů smluvního dodavatele komponentů výrobku, který je ve shodě s následujícími předpisy a normami:

- Nařízení vlády č.173/97 Sb.
- ČSN EN 18385-4+A1 Ocelová drátěná lana – Bezpečnost, ČSN EN 13414-1+A2
Vázací prostředky z ocelových drátěných lan, ČSN ISO 8792 – Ocelová vázací lana
- Vyhláška ČÚBP č. 48/82 Sb.

Výrobek je za podmínek obvyklého a určeného použití bezpečný.

Při posuzování shody bylo postupováno podle § 12, odst.3, písm.a) zákona č. 22/1997 Sb. a nařízení vlády č. 176/2008 Sb. v platném znění.

Zlín 2011-08-29

Vystavil:
Podpis a razítko:

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT K OBJEDNÁVCE

Certifikát č.: 120327

Odběratel: **Strojírenské kovovýr. družstvo**

Číslo objednávky: 11111589

Druh výrobku	Řetězové vázací prostředky - třída 10
Číslo vázacího řetězu	810
Typové označení	Řetěz čtyřhak
Nosnost 0-45 stupňů (kg)	3000.00
Nosnost 45-60 stupňů (kg)	2120.00
Průměr řetězu (mm)	6.00
Délka řetězu (m)	0,9
Použitý řetěz	DIN EN 818-2
x x x x x x x x	
Množství (ks)	1.00

Výrobek je určený k vážení břemen a odpovídá ČSN EN ISO 12100-1,2, ČSN EN 818-1+A1, ČSN EN 818-2+A1, ČSN EN 818-4+A1.
Prohlášení o shodě dle zákona 22/1997 Sb. v platném znění a nařízení vlády č. 176/2008 Sb. v platném znění bylo vydáno a je k dispozici u dodavatele.

Charakteristika rizik:

- nesprávné zavěšení břemene
- přetěžování
- provádění nárazového zatěžování
- poškozený řetěz a jeho koncové prvky.

Certifikát k uvedenému výrobku byl vystaven na základě původních podkladů smluvního dodavatele.

Vystavil: Lobreisová

Datum: 03.04.12

Razítko a podpis