

# Návrh systému minimalizace rizik procesu distribuce

Robert Čech

---

Bakalářská práce  
2014



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: 2013/2014**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Robert Čech**  
**Osobní číslo: L11237**  
**Studijní program: B3909 Procesní inženýrství**  
**Studijní obor: Ovládání rizik**  
**Forma studia: kombinovaná**

**Téma práce: Návrh systému minimalizace rizik procesu distribuce**

**Zásady pro vypracování:**

- 1. Zpracujte teoretickou část, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce**
- 2. Stručně popište podnik, provedte analýzu distribučního systému a současného systému minimalizace rizik procesu distribuce**
- 3. Navrhněte zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce**
- 4. Zhodnoťte navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Vyd. 1. Praha: Seft, 2012. ISBN 9788086929897.

[2] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4. Praha : GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Vyd. 1. GRADA Publishing, 2011. ISBN 8024732211, 9788024732213.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martin Hart, Ph.D.**

Ústav logistiky

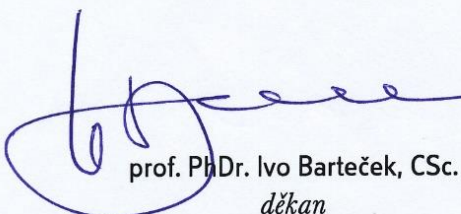
Datum zadání bakalářské práce:

**21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
děkan



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
ředitel ústavu

### Prohlašuji, že

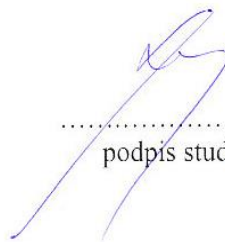
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude 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 5.5.2014

.....  
podpis studenta/ky



## **ABSTRAKT**

Smyslem této bakalářské práce je přiblížit problematiku řízení rizik v distribuci zboží na konkrétním podnikatelském subjektu. V úvodní části jsou popsány obecně distribuční procesy, distribuční cesty, doprava, metody a analýzy rizik v českých podnikatelských podmínkách. Stručně je popsán současný stav distribuce a jednoduchá analýza současného stavu. Jsou zde popsány vztažné teoretické postupy autorů zabývajících se řízením a analýzou rizik ve firmách. V další části jsou vymezeny metody analýzy a vlastní analýza konkrétní firmy provádějící distribuce výrobků jako „outsourcer“. Rovněž jsou zde zpracovány poznatky z reálné podnikatelské činnosti o míře aplikace teoretických poznatků na zjišťování, identifikaci, klasifikaci a snižování podnikatelských rizik. Podle výsledků analýzy rizik jsou v závěru popsány návrhy na systematizaci identifikace a minimalizaci nejvýznamnějších distribučních rizik v kontextu rizik v celé firmě.

Klíčová slova: riziko, hrozba, zranitelnost, protipatření, analýza rizika, identifikace rizika, kvantifikace rizik, podnikatelské riziko, procesní riziko, metody analýzy rizika, řízení rizik

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to focus issues of risk management in the distribution of goods to a particular business entity. The introductory section describes the general distribution processes, distribution channels, transportation and methods of risk analysis in Czech business conditions. It briefly describes the current status of distribution and simple analysis of the current status. There are described author's theoretical procedures dealing with management and risk analysis in companies. The second part defines the method of analysis and private firm carrying out specific analysis of product distribution as "outsourcer". There are also processed information from the real business of the rate of application of theoretical knowledge to detect, identification, classification and business risk reduction. According to the results of the risk analysis, in conclusion there are described proposals to systemize identify and minimize the most serious risks in the context of the distribution of risk across the enterprise.

Keywords: risk, threat, vulnerability, risk analysis, risk identification, risk quantification, technical and technological risk, procedural risk, methods of risk analysis, risk management

Děkuji vedoucímu práce Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za směrování, věcné připomínky a podporu při tvorbě této práce.

Motto:

„V businessu a v předpovídání rizik je zpětné zrcátko vždy čířejší než čelní sklo“.

Ing. Petr Novotný, Ph.D.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 LOGISTIKA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA</b> .....	<b>11</b>
2.1    MARKETINGOVÉ DISTRIBUČNÍ CESTY .....	11
2.2    FYZICKÁ DISTRIBUCE .....	11
2.3    DISTRIBUČNÍ CÍLE A DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	12
2.4    DISTRIBUČNÍ NÁKLADY .....	12
2.4.1    Přímé náklady na běžný distribuční proces:.....	12
2.4.2    Investiční náklady a náklady na technické prostředky.....	13
2.5    DOPRAVA .....	13
2.6    DRUHY DOPRAVY .....	13
2.7    SOUČASNÉ DOPRAVNÍ DISTRIBUČNÍ SYSTÉMY .....	14
2.8    IT PODPORA DISTRIBUČNÍCH SYSTÉMŮ .....	15
<b>3 TEORIE RIZIKA</b> .....	<b>16</b>
3.1    ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	16
3.1.1    Metody analýzy rizik.....	16
3.1.2    Volba metody analýzy rizik .....	17
3.1.3    Nejpoužívanější metody analýzy rizik .....	17
3.2    ANALÝZA RIZIK, OBECNÝ POSTUP .....	18
3.3    ŘÍZENÍ RIZIK.....	18
3.3.1    Základní oblasti řízení rizik .....	18
<b>4 RIZIKA DISTRIBUČNÍCH PROCESŮ</b> .....	<b>21</b>
4.1    RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z ODPOVĚDNOSTI DOPRAVCE.....	21
4.1.1    Obecná odpovědnost dopravce .....	21
4.1.2    Rizika vzniklá nedodržením obecně závazných povinností dopravce .....	23
4.2    RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ ZE SMLUVNÍCH VZTAHŮ .....	23
4.2.1    Smluvní závazky .....	23
4.3    RIZIKA VZNIKLÁ NEDODRŽENÍM SMLUVNÍCH UJEDNÁNÍ.....	24
4.4    TECHNICKÁ A TECHNOLOGICKÁ RIZIKA.....	24
<b>5 EXAKTNÍ METODY APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>25</b>
5.1    ANALÝZA SWOT PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU .....	25
5.2    ANALÝZA WHAT-IF .....	26
5.3    METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>6 SPOLEČNOST ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ A.S.</b> .....	<b>29</b>

6.1	POPIS SPOLEČNOSTI.....	29
6.2	VÝNOSY SPOLEČNOSTI ZA POSLEDNÍ TŘI ÚČETNÍ OBDOBÍ.....	29
6.3	PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA.....	30
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	30
6.5	PORTFOLIO DOPRAVNÍCH SLUŽEB.....	31
6.6	CERTIFIKÁTY, KVALIFIKACE, POJIŠTĚNÍ A DOKUMENTACE .....	31
6.7	TECHNICKÁ A TECHNOLOGICKÁ VYBAVENOST SPOLEČNOSTI.....	32
6.8	SYSTÉM ŘÍZENÍ RIZIK VE SPOLEČNOSTI.....	33
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SWOT .....</b>	<b>34</b>
7.1	ZHDNOCENÍ ANALÝZY SWOT.....	36
<b>8</b>	<b>ANALÝZA RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI ČSAD UH. HRADIŠTĚ A.S. ....</b>	<b>37</b>
8.1	STANOVENÍ HRANICE ANALÝZY RIZIK .....	37
8.2	IDENTIFIKACE AKTIV A JEJICH OCENĚNÍ.....	37
8.3	VOLBA METODY ANALÝZY RIZIK SPOLEČNOSTI ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ .....	38
8.3.1	Vymezení cíle analýzy rizik společnosti.....	38
8.3.2	Orientační analýza rizik .....	38
8.3.3	Stanovení metody analýzy rizik .....	39
8.4	IDENTIFIKACE HROZEB .....	39
8.5	KLASIFIKACE RIZIK .....	40
8.6	FORMULACE OTÁZEK PRO ANALÝZU WHAT-IF.....	41
<b>9</b>	<b>ANALÝZA WHAT-IF .....</b>	<b>42</b>
9.1	VÝSLEDKY ANALÝZY WHAT-IF.....	47
<b>10</b>	<b>MINIMALIZACE RIZIK DISTRIBUCE.....</b>	<b>48</b>
10.1	NÁVRH SYSTÉMU MINIMALIZACE RIZIK DISTRIBUČNÍHO PROCESU .....	48
10.2	APLIKOVANÉ NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ RIZIKA VE SPOLEČNOSTI.....	50
10.3	PŘIJETÍ RIZIK .....	50
10.4	NÁVRH ZMĚN V ŘÍZENÍ RIZIKA DISTRIBUČNÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI .....	50
<b>11</b>	<b>EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS ANALÝZY .....</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>CITOVANÁ LITERATURA .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>56</b>



## ÚVOD

K základním kamenům logistického řetězce patří distribuce. Tato činnost nabývá v dnešní době různých podob a výrazně se orientuje na potřeby zákazníka. Technologie distribuce se vyvíjí v závislosti na technické a technologické úrovni výrobce a podléhá marketingovým trendům a modernímu způsobu řízení zásob. Nejvíce patrným trendem je maximální rychlost dodání a časová přesnost dodání „Just in time“, která se rozšiřuje z oblasti automobilového průmyslu i do jiných odvětví. Novými trendy je také dodání výrobku či zboží do zahájení pracovní doby provozovny tedy během nočních hodin. Objevují se nové distribuční kanály. Objem zásilek pro jednoho příjemce se neustále zmenšuje a to v závislosti na rychlosti a čase dostupnosti zboží pro objednavatele. Celá řada firem z odběratelského řetězce redukuje své zásoby na naprosté minimum. Nejsou výjimkou podnikatelské subjekty, které nedrží vůbec žádnou zásobu materiálu, suroviny nebo zboží. V mnoha odvětvích ani není, z důvodu ceny a množství skladových položek a jejich řídké obrátkovosti, možné držet více jak jeden kus v zásobě. Například náhradní díly na automobily, náhradní díly na obráběcí stroje nebo pneumatiky na zemědělské a pracovní stroje.

Z pohledu podnikatelského subjektu se na trhu nabízí stále sofistikovanější distribuční technologie a specializované firmy zaměřené na distribuci různého druhu zboží pro různé zákaznické tržní segmenty, které vybízí výrobce nebo dovozce k „outsourcingu“ kompletních logistických procesů potažmo distribuce. Ať už jde o specializovanou firmu na distribuci nebo vlastní řešení distribuce, jde dnes téměř vždy o vybudování distribučního systému dle potřeb orientovaných na cílové zákazníky nebo využití již funkčních a tržně dostupných distribučních systémů schopných uspokojit zvyklosti zákazníka. Cílem distribučního procesu je jeho maximální efektivita za co nejmenší náklady. Vytváří se nové složitější systémy a do procesů se zapojuje stále ve větší míře výpočetní technika a mobilní technologie. Dopravní cesty jsou stále zahuštěnější a dopravní informační systémy nabývají na významu. Se složitostí a sofistikovaností distribuce přichází do této oblasti nová rizika, která se zde v minulosti neměla takové hodnoty. Správnou identifikací hrozeb a řízením rizik lze minimalizovat distribuční rizika na únosnou mez a tím zvýšit faktory úspěchu moderního podnikatelského subjektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOGISTIKA

V současném stavu rozvoje ekonomiky neobstojí žádný podnikatelský subjekt v konkurenci, který nedokáže uspokojit své zákazníky dodáním správného zboží a služeb ve správném množství, na správné místo, v bezvadném stavu, ekologicky a za minimalizovanou cenu. K naplnění těchto, dnes již standardů slouží obor nazývaný logistika.

Logistika je interdisciplinární věda, zabývající se koordinací, propojením a optimalizací toků zboží a surovin, výrobků, služeb a informací, směřující k uspokojení zákazníka za vynaložení co nejnižších prostředků při zachování všech legislativních, bezpečnostních a ekologických norem.

Logistika podléhá různým strategiím v závislosti na stanovených cílech.

Logistika se dělí většinou na:

- „Nákupní logistiku“
- „Výrobní logistiku“
- „Skladovou logistiku“
- „Dopravní logistiku“
- „Distribuční logistiku“ [1, s. 39]

Vznik logistiky se spojuje s potřebou organizovat zásobování a toky zásob v armádě. První náznaky se objevily již ve starověkém Řecku, Římě a Byzanci. Existovali důstojníci, kteří byli zodpovědní právě za ubytování, přesun vojska a techniky a zásobování. V moderním válečnictví se důležitost logistiky ukázala naplno. Válečnou frontu bylo nutné neustále zásobovat municí, potravinami, novými vojáky a zbraněmi. Do obchodní praxe přešla logistika v 50. letech v USA jako snaha minimalizovat náklady na výrobu a distribuci zboží. Systém byl vytvořen analogicky podle vojenského modelu, který se ukázal jako úspěšný a rozhodl mnoho bitev.

## 2 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA

„Hlavním cílem distribučních procesů je dodat správný finální výrobek resp. zboží, ve správné době, kvalitě a množství, správnému zákazníkovi, tedy do správné obchodní lokace, a to vše za co nejnižší náklady. Základní procesy v oblasti distribuční logistiky jsou návrhy pružných distribučních kanálů, sítí, dopravních cest, alokace distribučních skladů, balení a expedice zboží, procesy nakládky a řízení nákladní dopravy a vozového parku. Pro tyto účely se aplikují techniky plánování a řízení, distribuční logistiky“. [1, s. 41]

### 2.1 Marketingové distribuční cesty

Základní otázky distribuční cesty:

- Co a komu budeme prodávat
- Cena z pohledu zákazníka
- Kde, v jakém regionu a na jakém místě budeme prodávat
- Propagace

Distribuční cesty představují spojení mezi výrobcem a zákazníkem.

Rozeznáváme dva typy distribuční cesty:

- Přímá distribuční cesta – výrobce → koncový zákazník
- Nepřímá distribuční cesta – výrobce → zprostředkovatel (velkoobchod) → koncový zákazník

Obecně je snaha o co největší zjednodušení cesty zboží a o to použít co nejvýhodnějších metod k dosažení příznivých výsledků. Z toho plyne snaha o vytvoření co nejjednodušších vztahů mezi výrobcem a spotřebitelem, které se projevují použitím co nejmenšího počtu distribučních mezičlánků. [2]

### 2.2 Fyzická distribuce

Fyzickou distribucí rozumíme přepravu zboží od výrobce k zákazníkovi. Cílem fyzické distribuce je vzájemná koordinace fyzické distribuce s ostatními marketingovými činnostmi při dodržení podmínek efektivnosti nákladů a uspokojení potřeb zákazníků.

Dále se budeme zabývat pouze fyzickou distribucí zboží a veškeré pojmy distribuce jsou chápány jako fyzická distribuce zboží.

Fyzická distribuce zahrnuje zejména:

- Dopravu zboží od výrobce k zákazníkovi
- Evidenci a kontrolu zboží
- Objednávkový systém
- Manipulaci a skladování
- Řízení rizik distribuce
- Řízení jakosti distribuce

### **2.3 Distribuční cíle a distribuční strategie**

Hlavním cílem distribuce je:

- Dodat zboží zákazníkovi v čas a v bezvadném stavu
- Uspokojit zákazníkovi nákupní zvyklosti

Distribuční strategie se zaměřují převážně na:

- Snížení počtu ujetých kilometrů distribučních vozidel
- Snížení počtu vozidel nutných k distribuci stanoveného objemu zboží
- Snížení přesčasu jízdního personálu
- Posílení strategie trasování, optimalizace rozvozových tras
- Snížení řídicích zdrojů, zvýšení produktivity
- Snížení času potřebného pro tvorbu tras

### **2.4 Distribuční náklady**

Náklady na distribuci tvoří často podstatnou část prodejní ceny. V konkurenčním prostředí proto hraje cena distribuce velmi významnou roli. Neustálým tlakem na snižování nákladů na distribuci se mohou zvyšovat rizika spojená s distribučním procesem.

#### **2.4.1 Přímé náklady na běžný distribuční proces:**

- Náklady na přípravu zboží k distribuci
- Náklady na balení, paletizace, zabezpečení proti poškození při přepravě a manipulaci
- Náklady spojené s manipulací a činnostmi při nakládce a vykládce popřípadě překládce

- Dopravní náklady
- Náklady spojené s vykládkou, manipulací a předáváním zboží
- Administrativní náklady, objednávkové řízení na dopravu
- Řízení distribučních procesů, optimalizace tras, řízení kvality
- Náklady na informační systém, Track&Trace
- Náklady na školení
- Náklady na reverzní logistiku, dopravu a manipulaci s vratnými obaly

#### **2.4.2 Investiční náklady a náklady na technické prostředky**

- Nemovitosti – expediční sklady, nakládací rampy
- Náklady na manipulační techniku
- Náklady na dopravní prostředky (v případě vlastního řešení)
- Distribuční a optimalizační dopravní systém

## **2.5 Doprava**

Doprava je nedílnou součástí logistického řetězce. Jednoduše lze dopravu definovat jako cílevědomý přesun materiálu nebo osob z jednoho místa na jiné místo. Podle toho co je přemísťováno rozdělujeme dopravu na osobní dopravu a nákladní dopravu. V současné době je doprava ekonomicky nejnákladnější částí distribučního procesu, a proto je kladen stále větší důraz na její ekonomiku.

## **2.6 Druhy dopravy**

Podle dopravní cesty a druhu dopravních prostředků členíme dopravu:

- Silniční – využití na kratší vzdálenosti, relativně časově přesná, využití husté dopravní sítě, vysoká flexibilita, zásilky jsou pod dohledem řidiče
- Železniční – využívána pro přepravu sypkých hmot, substrátů, objemových surovin a těžkých nákladových kusů, využívá se na střední a větší vzdálenosti. Není příliš flexibilní a vyžaduje pro odesílatele i příjemce vybudování patřičné infrastruktury.

- Letecká – je využívána pro velké vzdálenosti, v podmínkách České republiky se pro přepravu nákladů při distribuci zboží prakticky nepoužívá
- Vodní (vnitrozemskou a námořní) – vhodná pro těžké a nadrozměrné zboží, sypkých surovin
- Kombinovanou – obsahuje kombinaci předchozích druhů doprav jako třeba silniční a železniční, kdy na větší vzdálenosti jsou silniční dopravní prostředky naloženy na železniční vagony a přepraveny co nejbližší k cílovému místu
- Nekonvenční (pásovou, potrubní) – používá se pro distribuci tekutin nebo plynů na krátké i velmi dlouhé vzdálenosti

## 2.7 Současné dopravní distribuční systémy

V současné době převládají v ČR u velkých výrobců a národních distributorů distribuční systémy založené na silniční dopravě z velkých logistických center. U malých a středních podniků jsou rozhodujícím faktorem geografická hustota poptávky. Na základě ní jsou pak voleny distribuční systémy. Zásadní roli na výběr distribučního systému mají požadavky zákazníků a zejména termín dodání a charakter zboží.

Dopravní distribuční systémy rozdělme podle typu zákazníka na „Business to Business“ dále jen B to B, a „Business to Consumer“ dále jen B to C

### Segment B to B

Nejrozšířenější systém distribuce je využití cizího dopravce, spedice nebo distribučního systému anebo vlastní závodové dopravy. Ne vždy však vyhovuje jeden systém distribuce každému zákazníkovi, proto mnozí volí kombinaci několika distribučních variant.

### Segment B to C

Je segment, na který jsou zacíleny převážně internetové prodeje a zásilkové prodeje. Tyto pak využívají distribučních systémů pro malé zásilky jako je Česká pošta, DPD, Toptrans, DHL expres, TNT apod.

Distribucí prostřednictvím jiných cest než je dopravní cesta se pro účely této práce nebudeme zabývat.

## 2.8 IT podpora distribučních systémů

Velmi důležitou roli v dnešní distribuci hraje informace o distribuovaném zboží a rychlost získání relevantní informace.

Informace ven (pro zákazníka dopravce):

- Informace o zásilce a její identifikace
- Informace o stavu, místě (geopoloze), velikosti objemu, počtu
- Informace o neporušenosti obalu a celistvosti zásilky
- Informace o převzetí do distribuce a předání konečnému příjemci
- Získání dokladu o dodání či potvrzení o dodání elektronickou poštou
- Avizace příjezdu zásilky příjemci, dopravci, skladu
- Elektronický záznam o teplotním režimu při distribuci, kontrola otřesů a tlaků na zboží po čas přepravy a manipulace

Informace dovnitř:

- Elektronická evidence zboží, bar kódy, QR kódy na vstupech a výstupech z distribuce
- Informace o poloze vozidla nebo zásilky, Track&Trace systémy
- Elektronické potvrzení o dodání a převzetí zásilky
- Elektronická optimalizace trasy zásilky
- On line informace o stavu zásilky, teplotním režimu

Všechny výše popsané informace mohou být dostupné pro zákazníka, dopravce, odesílatele na Internetu, pře webové služby. Mohou být automaticky reportovány e- mailem nebo SMS. Jsou snadno dostupné v elektronických archivech. Informace se dají dále zpracovávat na podklady pro marketingové činnosti, plánování distribučních objemů a volbě distribučních cest.



### 3 TEORIE RIZIKA

#### 3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum – všechno co má nějakou hodnotu pro daný subjekt

- Hmotná – peníze, nemovitosti, cenné papíry....
- Nehmotná – informace, know-how, autorské právo, image...

Hrozba – síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva. Úroveň hrozby hodnotíme převážně podle:

- Nebezpečnosti – schopnosti hrozby způsobit škodu
- Přístup k aktivu – frekvence výskytu hrozby
- Motivace – zájem iniciovat hrozbu

Zranitelnost – slabina, kterou může hrozba využít. Úroveň zranitelnosti hodnotíme podle:

- Citlivosti – náchylnosti aktiva k poškození
- Kritičnosti – důležitosti aktiva pro subjekt

Protiopatření – postup pro snížení dopadu hrozby a snížení úrovně hrozby

Riziko – vyjadřuje míru ohrožení aktiva a jeho velikost je vyjádřena jeho úrovní

- Zbytkové riziko – riziko malé přijatelné pro daný subjekt
- Referenční úroveň – hranice míry rizika, která rozhoduje o tom, jestli je riziko zbytkové nebo nikoliv [3]

##### 3.1.1 Metody analýzy rizik

Metody analýzy rizik můžeme rozdělit na:

- Kvantitativní metody postavené na popisu závažnosti potencionálního dopadu a pravděpodobnosti, že daná událost nastane
- Kvalitativní metody založené na matematickém výpočtu rizika z počtu výskytů hrozeb a jejich dopadů. Dopad se vyjadřuje většinou finančně.
- Kombinované metody jsou kombinací předchozích typů a účelem je další zpřesnění analýzy. Bývá nejnáročnější a nejzdlouhavější. [3]

### 3.1.2 Volba metody analýzy rizik

Volba metodiky analýzy rizik může znamenat použití některého ze čtyř hlavních přístupů: základní přístup, neformální přístup, podrobná analýza rizik a kombinovaný přístup. [3]

Pomocí orientační analýzy rizik můžeme stanovit metodu pro vlastní analýzu rizik daného subjektu. Jakou metodu použijeme, závisí na porovnání reálného stavu s výhodami a nevýhodami, které daná metoda přináší. O vhodnosti bychom měli rozhodnout podle následujících skutečností:

1. Jakých cílů má být použitím analýzy rizik dosaženo
  2. K jakým účelům objekt slouží
  3. Jaká je hodnota aktiv spojených s objektem
  4. Zda jsou funkce, které objekt poskytuje, kritické a pro koho
  5. Jaká je úroveň investic do objektu a jaká je výše nákladů na obnovení jeho funkčnosti
- [3]

### 3.1.3 Nejpoužívanější metody analýzy rizik

Metoda účelových interview – metoda Delphi

What-If analýza toho, co se stane když. Postup hledání možných dopadů vybraných provozních situací.

Proces Quantitative Risk Analysis – QRA (analýza kvantitativních rizik procesu) Systematický a komplexní přístup pro predikaci odhadu četnosti a dopadů nehod pro zařízení nebo provoz systému.

Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti) Pravděpodobnost hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik.

Failure Mode and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů) Rozbor způsobů selhání a jejich důsledků.

Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch) Systematický zpětný rozbor událostí za využití řetězce příčin. Umožňuje hledání dopadů a příčin na základě vymezených selhání zařízení.

Preliminary Hazard Analysis – PHA (předběžná analýza ohrožení) kvantifikace zdrojů rizik – postup na vyhledávání nebezpečných stavů nebo nouzových situací, jejich příčin a dopadů a na jejich zařazení do kategorií podle určitých kritérií.

## 3.2 Analýza rizik, obecný postup

„Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, která mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti“ [2, s. 102]

Postup:

- Stanovení hranice analýzy
- Identifikace aktiv
- Ohodnocení a seskupování aktiv
- Identifikace hrozeb
- Analýza hrozeb a zranitelnosti
- Pravděpodobnost jevu
- Měření rizika
- Stanovení metody analýzy rizik

## 3.3 Řízení rizik

### 3.3.1 Základní oblasti řízení rizik

Problematika řízení rizik je velmi široká. Pro účely této práce budeme uvažovat s řízením rizik v těchto základních oblastech:

Finanční rizika:

- Ztráta z podnikání
- Krádeže, zpronevěry, nedobytné pohledávky, insolvence
- Materiální škody
- Inflace, vývoj globální ekonomiky, měnová politika

Nefinanční rizika:

- Ztráta dobrého jména
- Ztráta Know-how
- Zneužití informací
- Personální - atraktivnost zaměstnavatele

- Bezpečnostní politika, standardy a směrnice

#### Projektová rizika

- Strategické plány
- Taktické plány
- Operativní plány
- Pracovní postupy
- Projektová dokumentace

#### Obchodní rizika

- Marketingové riziko (služba nebo produkt, kterou nikdo nechce)
- Rozpočtové riziko, nedosažení zisku

#### Technologická rizika

- Chyby ve volbě technických a technologických řešení.
- Nižší než plánovaná účinnost technického zařízení.
- Životnost zařízení a techniky kratší než plánovaná

#### Technická rizika

- Riziko inženýrských konstrukcí, materiálů a staveb

#### Bezpečnostní riziko

- Bezpečnost aktiv společnost
- Bezpečnost osob a zaměstnanců
- Plány budov
- Umístění kamer, čidel, spínačů
- Počet členů ostrahy a jejich úkolů

#### Informační riziko

- Osobní údaje o zaměstnancích (osobní číslo, kontaktní informace, pracovní zařazení, výše mzdy, výsledky hodnocení)
- Seznam a popis pracovních pozic
- Motivační systém (bonusy, zaměstnanecké výhody, systém hodnocení)

#### Marketingové informace

- Informace o klientech

- Informace o dodavatelích
- Detaily o proběhlých, stávajících nebo budoucích obchodech
- Informace o nových produktech a službách
- Informace o připravovaných marketingových kampaních
- Výsledky průzkumu trhu, nejrůznější analýzy

#### Finanční řízení

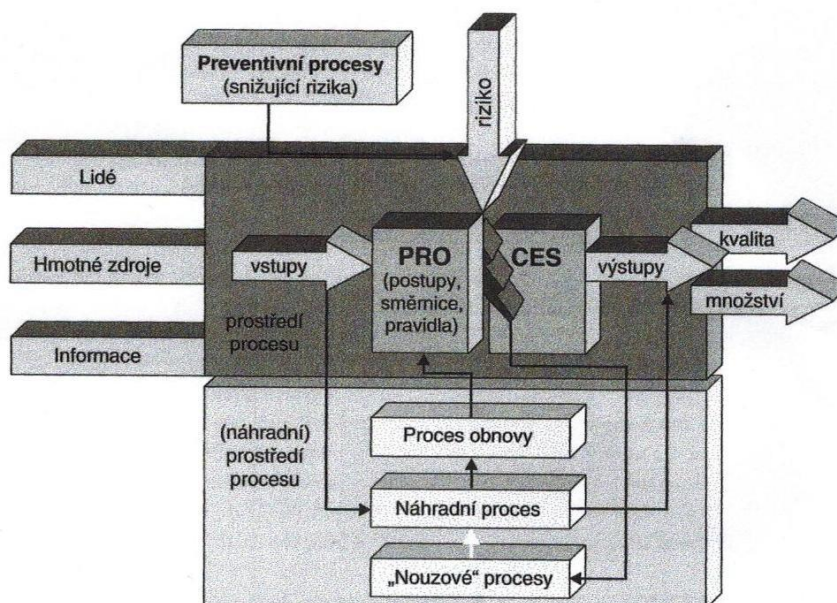
- Účetní doklady, výkazy, faktury, vyúčtování

#### Informační bezpečnostní riziko

- Síťová infrastruktura (nastavení, dokumentace, hesla)
- Systémy (nastavení, dokumentace, hesla)
- Aplikace (nastavení, dokumentace, hesla)
- Databáze (nastavení dokumentace, hesla)
- Zdrojové kódy

Distribuční rizika - *Distribučním rizikům je věnována následující kapitola 4.*

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících nebo i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využívat příležitosti působení pozitivních vlivů. [3]



Obrázek 1: Procesy snižující riziko organizace [3, s. 286]

## 4 RIZIKA DISTRIBUČNÍCH PROCESŮ

### 4.1 Rizika vyplývající z odpovědnosti dopravce

#### 4.1.1 Obecná odpovědnost dopravce

Obecná odpovědnost dopravce vychází ze zákona č.89/2012 Sb. Dále jen Občanský zákoník.

§ 2123

„(1) Předá-li prodávající dopravci věc pro přepravu ke kupujícímu v místě určeném kupní smlouvou, přechází na kupujícího nebezpečí škody předáním věci dopravci v tomto místě, a nebylo-li místo smluveno, předáním prvním dopravci pro přepravu do místa určení“.

„Přeprava věci“

§ 2555

„Základní ustanovení“

„(1) Smlouvou o přepravě věci se dopravce zavazuje odesílateli, že přepraví věc jako zásilku z místa odeslání do místa určení, a odesílatel se zavazuje zaplatit dopravci přepravné“.

„(2) Nepožádá-li odesílatel dopravce o převzetí zásilky v ujednané době a není-li ujednána do šesti měsíců od uzavření smlouvy, práva a povinnosti ze smlouvy zaniknou“.

§ 2556

„Odesílatel potvrdí dopravci na jeho žádost objednávku přepravy. Dopravce potvrdí odesílateli na jeho žádost převzetí zásilky. Potvrzení vyžadují písemnou formu“.

§ 2557

„(1) Odesílatel poskytne dopravci správné údaje o obsahu zásilky a jeho povaze“.

„(2) Je-li k provedení přepravy zapotřebí zvláštní listiny, předá ji odesílatel dopravci nejpozději při předání zásilky k přepravě“.

§ 2558

„Dopravce provede přepravu do místa určení s odbornou péčí v ujednané době, a nebyla-li ujednána, bez zbytečného odkladu. Má se za to, že tato doba počíná běžet dnem následujícím po převzetí zásilky dopravcem“.

§ 2559

„Přerušeni přepravy“

„Nevydal-li ještě dopravce zásilku příjemci, může odesílatel přikázat, aby přeprava byla přerušena a se zásilkou bylo naloženo podle jeho příkazu, nahradí však dopravci účelně vynaložené náklady s tím spojené“.

§ 2560

„(1) Zná-li dopravce příjemce zásilky, zásilku mu doručí. Má-li však příjemce podle smlouvy zásilku v místě určení vyzvednout, oznámí mu dopravce jen ukončení přepravy a zásilku mu na požádání vydá“.

„(2) Zavazuje-li smlouva dopravce, aby před vydáním zásilky vybral od příjemce určitou částku či uskutečnil jiný inkasní úkon, použijí se přiměřeně ustanovení o dokumentárním inkasu“.

§ 2561

„Příjemce zásilky určený ve smlouvě nabývá práva ze smlouvy, požádá-li o vydání zásilky po jejím dojití do místa určení, popřípadě po uplynutí doby, kdy zásilka měla do místa určení dojít. Tím okamžikem přechází na příjemce i právo na náhradu škody na zásilce“.

§ 2562

„Přijetím zásilky se příjemce stává ručitelem odesílatele za pohledávky dopravce ze smlouvy týkající se přepravy převzaté zásilky. Ručení se příjemce zproští, prokáže-li, že o těchto pohledávkách nevěděl a ani nemusel vědět“.

§ 2563

„Doprovce zásilku příjemci nevydá, bylo-li by to v rozporu s příkazem odesílatele podle § 2559. V tom případě má právo nakládat se zásilkou nadále odesílatel. Určí-li odesílatel dopravci jinou osobu jako příjemce, nabývá tato osoba práva ze smlouvy tímž způsobem jako původní příjemce“.

„(2) Je-li při uzavření smlouvy věc již přepravována, přechází nebezpečí škody na věci na kupujícího předáním věci prvnímu dopravci. Prodávající však nese škodu, k níž došlo před uzavřením smlouvy, a prodávající o ní věděl, anebo o ní vzhledem k okolnostem vědět měl“.

[4, s. 1251-1255]

#### 4.1.2 Rizika vzniklá nedodržením obecně závazných povinností dopravce

Z předchozí kapitoly jsou zřejmé odpovědnosti spojená s dopravou zboží a tím vznik možných rizik. Pokud výrobce nebo distributor využívá vlastní dopravní kapacity, tak je odpovědný za celý proces distribuce sám sobě a nese všechna rizika a odpovědnost na své náklady. My se dále budeme zabývat vznikem rizik, kdy si distributora najímáme. Uvažujeme rizika na obou stranách, jak na straně objednavatele, tak na straně distributora.

Základní rizika na straně dopravce i objednavatele dopravy:

- Nedodání zboží v čas nebo v bezvadném stavu
- Poškození zboží nebo obalu při přepravě, nakládce nebo vykládce
- Zcizení zboží při přepravě
- Předání zboží neoprávněné osobě
- Chybný inkasní úkon dopravce
- Poškození dobrého jména objednavatele u příjemce zboží
- Vydání zboží neoprávněnému dopravci

Navíc rizika na straně dopravce:

- Nevyplacení přepravného objednavatelem
- Naložení, vyložení a zabezpečení nákladu na dopravním prostředku, manipulace se zbožím, překládky
- Při přepravě nebezpečného zboží ADR a látek znečišťující vodní prostředí
- Uzavírky dopravních cest, objízďky a dopravní nehody, zákazy vjezdu, čekání na vykládku,
- Plnění legislativních podmínek přepravy zboží například odpady, ropné látky a nebezpečné zboží

## 4.2 Rizika vyplývající ze smluvních vztahů

### 4.2.1 Smluvní závazky

Tyto rizika navazují na obecná rizika vyplývající z nedodržení povinností stanovené zákonem pro smluvní vztah. Nad rámec zákonných odpovědností dopravce vůči objednavateli bývá běžné rozšíření povinností a odpovědností dopravce o další smluvní ujednání. Některá z nich uvádíme:



- Řízení administrativy v dodavatelských vztazích za objednavatele
- Archivace dokumentace, dodacích listů, nákladních listů nebo jiných přepravních dokumentů
- Výkazy pro „Environmentální hlášení“ vypouštění škodlivin.

### **4.3 Rizika vzniklá nedodržením smluvních ujednání**

Nedodržení smluvních ujednání řeší Občanský zákoník. Navíc bývají smluvní ujednání rozšířeny o:

- Smluvní pokutu za nedodržení specifikovaných ustanovení smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem
- Hmotná odpovědnost za nedodané zboží
- Penalizace za pozdní dodání

### **4.4 Technická a technologická rizika**

Technologická rizika plynoucí z:

- Plánované životnosti zařízení, stroje nebo dopravního prostředku
- Plánované účinnosti a nákladovosti zařízení, stroje nebo dopravního prostředku
- Zastarání vozového parku
- Nedostatečná investice do vývoje
- Zničení důležité nemovitosti – skladu
- Nestandardní poruchovost technického zařízení
- Dlouhodobý výpadek elektrické energie

## 5 EXAKTNÍ METODY APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

### 5.1 Analýza SWOT podnikatelského subjektu

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku nebo organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek příležitostí a ohrožení, která poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy a podobně. Silné a slabé stránky jsou hodnoceny interním hodnotícím systémem nebo benchmarking. Silné a slabé stránky jsou faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy. [5]



Obrázek 2: SWOT analýza [5]

## 5.2 Analýza What-If

Co když analýza (What-If Analysis, zkratka WFA nebo W-I) je jednoduchá analytická technika používaná při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na hledání možných dopadů vybraných situací. V podstatě se jedná o strukturovaný brainstorming, kde se v rámci spontánní diskuse hledají:

- Dopady konání či procesů.
- Opatření proti těmto dopadům

What-if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovene možné dopady pomocí otázek “co se stane, když...”. Co-když analýza není tak vnitřně strukturovaná jako některé jiné analytické techniky, jako například HAZOP (Hazard and Operability Study) nebo FMEA. Co-když analýza je na druhou stranu velmi flexibilní a může se přizpůsobit konkrétnímu účelu. Jejím cílem je identifikace problémů nebo nebezpečných stavů v procesu.

Postup Co když analýzy:

- Definování oblasti zájmu
- Definování cílových zájmů problémů (např. finanční rizika, environmentální problémy, bezpečnost při práci, atd.)
- Generování otázek (když)
- Generování odpovědí (co se stane)
- Generování opatření na situace (rozhodnutí, opatření atd.)

Využití Co-když analýzy v praxi: Jedná se o systematickou, ale ne přísně strukturovanou analytickou techniku, která pomocí týmu expertů (zkušených lidí) generuje a hledá potenciální problémy, rizika a opatření k jejich nápravě. Její využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních problémů či rizik včetně doporučení, jak jim předcházet (prevence). [6]

## 5.3 Metody snižování rizika

Ofenzivní řízení firmy

Jde o preventivní obranu před podnikatelským rizikem, které lze dosáhnout dobrým managementem firmy. Ofenzivní řízení je dáno vhodnou volbou rozvojové strategie firmy a její

správnou implementací, zdůrazněním a rozvojem silných stránek firmy a schopností rychlé reakce na změny uvnitř firmy i v jejím okolí. Ofenzivní řízení můžeme charakterizovat akceschopností firmy, marketingovou orientací řízení, jednoduchou organizační strukturou, odbornou čistotou a lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy. [3]

#### Retence rizik

Jde o nejběžnější metodu, kdy vedení firmy čelí velkému množství rizik, ale ať už vědomě nebo nevědomě proti nim ve většině případů nic nedělá. Retence může být dobrovolná, kdy je riziko rozpoznáno a firma převezme ztrátu v něm obsaženou, mnohdy proto, že žádné lepší varianty neexistují. Nedobrovolná retence se týká případů, kdy rizika jsou zadržena nevědomě, nebo pokud se riziku nelze vyhnout. Rizika, která by měla být zadržována jsou ta, která vedou k relativně malým ztrátám a mohou být transferována či redukována. [3]

#### Redukce rizika

Do této kategorie patří metody, které se dají rozdělit do dvou skupin. Do jedné skupiny patří ty, které odstraňují příčinu vzniku rizika, tedy snaží se snížit výskyt rizikových situací, příkladem je přesun rizika. Do druhé skupiny patří ty, které snižují nepříznivé důsledky rizika, kam patří zejména pojištění. Tuto metodu lze doporučit pro všechna rizika, která se vyznačují vysokou pravděpodobností výskytu hrozby, bez ohledu na možný dopad. [3]

#### Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika)

Transfer rizika je metoda, při níž dochází k přenosu odpovědnosti za zvládnutí rizika na ostatní podnikatelské subjekty. Uplatňuje se zde pravidlo, že ekonomicky silnější partner donutí svého slabšího partnera respektovat své podmínky přesunu rizika. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizik patří například uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené ceny, uzavírání dohod o odběru předem stanoveného množství zboží, přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek, akreditiv, inkaso, bankovní záruka atd. [3]

Dále pak diversifikace, vyhýbání se rizikům, pružnost firmy, získávání dodatečných informací, vytváření rezerv, pojištění a sdílení rizik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ A.S.

### 6.1 Popis společnosti

ČSAD Uherské Hradiště a.s. se sídlem v Uherském Hradišti, Tř. Maršála Malinovského 874, IČO 49445910 Společnost byla založena zakladatelskou listinou sepsanou dne 19. 8. 1993 Fondem národního majetku ČR. Dnem 1. 10. 1993 byla zapsána v obchodním

rejstříku v oddíle B, vložka 1114 u Okresního soudu Brno – venkov. Založení společnosti bylo provedeno podle českého práva a dle § 172 obchodního zákoníku formou akciové společnosti. Předmětem podnikání společnosti jsou dle článku 3 platných stanov tyto rozhodující činnosti:

- silniční motorová doprava nákladní,
- opravy motorových vozidel,
- zasilatelství,
- zastupování v celním řízení,
- obchodní činnost.

Podnikatelský subjekt byl privatizován ve druhé vlně kupónové privatizace. Během prvních let byly akcie od drobných akcionářů vykoupeny vrcholovým managementem, čímž se vyjasnila a stabilizovala vlastnická struktura.

Ovládající osobou společnosti je v současné době firma UHATRUCK, spol. s r.o., se sídlem v Uherském Hradišti – Sadech, Solná 338, IČ 28314492, jejíž podíl na hlasování představuje 94,60 % hlasů. [7]

### 6.2 Výnosy společnosti za poslední tři účetní období

Tabulka 1: Výnosy společnosti za poslední tři roky [7]

Oblasti zahrnující distribuční činnosti	2010	2011	index 11/10	2012	index 12/11
Výnosy nákladní dopravy celkem v tis. Kč	262 520	276 865	1,05	333 330	1,20
Ujeté km nákladní dopravy v tis.	10 578	10 990	1,04	12 843	1,17
Výnosy z dopravy v Kč/km	24	23	0,99	24	1,04
Celkový průměrný počet nákladních vozidel v ks	92	103	1,12	128	1,24
z toho pro zahraniční dopravu	78	72	0,92	70	0,97

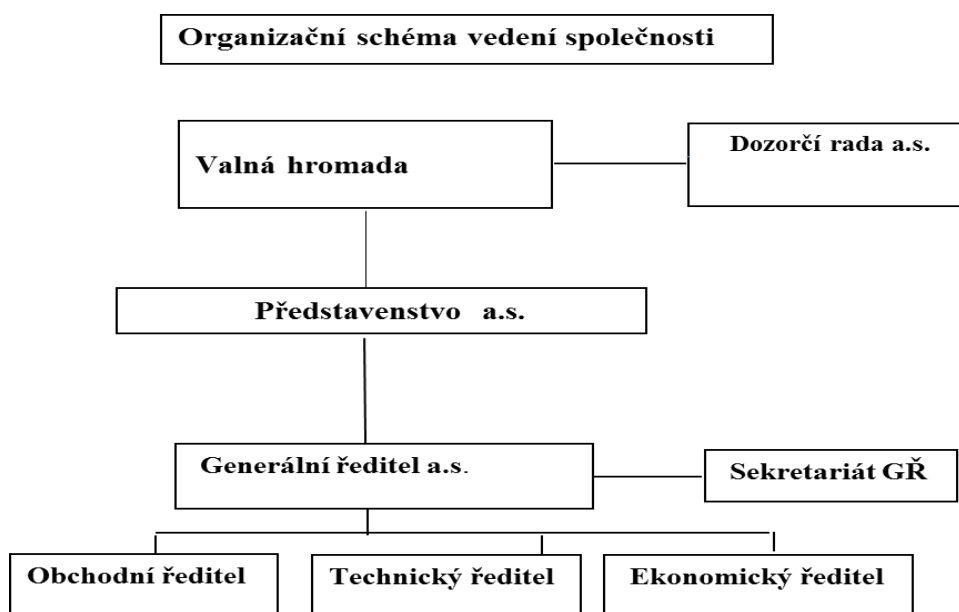
### 6.3 Personální a sociální politika

V personální politice společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. došlo v roce 2012 ke zvýšení stavu o 38 zaměstnanců. Při výběru nových pracovníků formou výběrových řízení bylo přijato 52 řidičů nákladních. 34 nákladních řidičů odešlo na vlastní žádost dohodou nebo do důchodu. U ostatních kategorií byl setrvalý stav. Nárůst nákladních řidičů byl způsoben zřízením střediska Continental v Pohořelicích a Strančicích. V roce 2012 akciová společnost zaměstnávala 302 zaměstnanců, 264 mužů a 38 žen. Z nich má 13 zaměstnanců vysokoškolské a 87 středoškolské vzdělání. Vzdělávání zaměstnanců bylo provedeno dle plánu vzdělávání, kdy se podařilo naplnit veškeré pravidelné školení a školení v oblasti výpočetní techniky a jazykových kurzů. Ve spolupráci s odborovou organizací proběhla úspěšně jednání při přípravě, projednávání a realizaci nové kolektivní smlouvy na rok 2013. [7]

### 6.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je stanovena Organizačním řádem. Společnost uplatňuje divizní organizační systém se strojovou strukturou.

Základní koncepce společnosti vychází ze záměru udržet a rozvíjet existující právní subjekt tak, aby se z něho stala stabilizovaná, ekonomicky i finančně zdravá firma, jejímž trvalým posláním je zvyšování její hodnoty prostřednictvím poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům v oblasti silniční dopravy a v dalších činnostech na silniční dopravu navazujících.



Obrázek 3: Organizační schéma společnosti ČSAD Uherské Hradiště [7]

## 6.5 Portfolio dopravních služeb

Hlavní náplní činnosti jsou logistické a dopravní služby pro jiné podnikatelské subjekty převážně v zemích Evropské unie.

S vlastním Know-how a vlastní dopravní flotilou nabízí kompletní outsourcing fyzické distribuce zboží. Pro rozsáhlejší distribuční projekty si společnost zajišťuje dopravní kapacity pomocí spolupráce s vybranými malými dopravními firmami.

Činnosti v distribuci a nejvýznamnější zákazníci:

- Denní závozy
- Continental: CZ, SK – pneumatiky
- Michelin: CZ,SK - pneumatiky
- Total: CZ, SK – maziva, oleje
- Mattel: CZ, SK – hračky
- Volvo, Scania, Valeo CZ, SK, HU – náhradní díly na vozidla

Noční závozy

- ADR zboží
- Vozidla s hydraulickými čely a manipulační technikou

Denně je obslouženo více než 900 závozoých míst v ČR, SK a HU

Optimalizační procesy s napojením na Track&Trace systém TRANSICS, IS pro optimalizaci tras, KPI hodnocení, možnost zaslání informace o dodání zásilky; dodání POD elektronicky, případně přes web portál, výměna dat přes EDI, využívání čárových kódů.

Veškeré logistické operace („co-manufacturing, co-packing, picking, labeling“) v rámci provozu vlastních skladů a Xdocků.

## 6.6 Certifikáty, kvalifikace, pojištění a dokumentace

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 od roku 2000 s pravidelnou re certifikací.

Kvalifikace pro přepravu nebezpečných věcí ADR - základní ADR výbava ve všech motorových a přípojných vozidlech. Společnost má vlastního bezpečnostního poradce pro ADR.



Pojistná rizika jsou řešena externím dodavatelem „brokerem“ který vyhledává rizika a vyhodnocuje. Provádí komplexní analýzu rizika jehož součástí je:

- Správa pojistných smluv
- Analytika a likvidace pojistných událostí
- poradenství

Dokumentace systémová

1. Stanovy společnosti	valná hromada
2. Organizační řád společnosti	představenstvo a.s.
3. Ostatní řády	generální ředitel a.s.
4. Organizační normy řešící pracovní procesy (SM)	generální ředitel a.s.
5. Organizační normy řešící dílčí výkonné postupy	GŘ a.s., ředitelé a.s.

Dokumentace jednorázová

1. Opatření GŘ a.s., (např. zabezpečení zimního provozu, provedení inventarizace, jmenování	generální ředitel a.s.,
2. Rozhodnutí GŘ a.s. na GP, KBP (je písemně dokumentováno v zápise z porady)	generální ředitel a.s.
3. Opatření vedoucího divize	vedoucí divize [7]

## 6.7 Technická a technologická vybavenost společnosti

flotila je tvořena více než 120 vozidly průměrného stáří 4 roky

- 85x plachtové návěsy 100m<sup>3</sup> s tahači značky MAN
- 5x plachtové soupravy 120m<sup>3</sup> značky MAN
- 8x vozidla s výměnnými nástavbami 50m<sup>3</sup> značky RENAULT
- 3x souprava s výměnnými nástavbami 50m<sup>3</sup> RENAULT
- 12x plachtové vozidlo 6t (6x se zvedacím čelem)
- 14x dodávka

všechna vozidla se základní výbavou ADR. Speciální návěsy Double deck – řešení pro nakládku nestahovatelného zboží (možno naložit až 66 euro palet), většina vozidel splňuje limity EUR 5 a EEV, 30% vozidel vybaveno zvedacími plošinami, autorizovaný MAN servis

IT podpora - Track&Trace systém dodavatele Transics - optimalizační software Plantour, TMS Prytanis

## 6.8 Systém řízení rizik ve společnosti

Rizika vyplývající z podnikatelských aktivit jsou řízena pomocí interního systému opatření a organizačních řádů vyplývajících zejména ze zákonných povinností a provedených analýz rizik jako například:

- Opatření pro zajištění majetku společnosti
- Opatření pro jmenování inventurních komisí pro inventarizaci majetku společnosti
- Organizační řád a organizační struktura
- Kategorizace prací
- Závazný postup při sjednávání zakázek a stanovení bonity zákazníka
- Opatření k zajištění bezpečnosti při přepravě finančních prostředků
- Opatření k ročním účetním a finančním uzávěrkám
- Systém řízení jakosti, představitel vedení společnosti pro jakost

Opatření pro zajištění požární ochrany dále jen PO a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále jen BOZP :

- Systém bezpečné práce při provozu motorových nákladních vozidel
- Opatření pro zajištění požadavků na bezpečný provoz a požití strojů, technických zařízení, zvedacích zařízení, přístrojů a nářadí
- Místní provozní bezpečnostní předpis pro dopravní komunikace a nebezpečné prostory
- Místní provozní bezpečnostní předpis pro bezpečné provozování silniční dopravy nákladní a opravárenství
- Způsob organizace práce a pracovních postupů při provozování dopravy dopravními prostředky
- Vyhledaná rizika, zjištění jejich příčin a přijatá opatření v autobusové dopravě
- Vyhledaná rizika, zjištění jejich příčin a přijatá opatření v opravárenských dílnách
- Vyhodnocení rizik a podmínek práce pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích prostředků, čisticích prostředků, dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů
- Komplexní prověrky BOZP

## 7 ANALÝZA SWOT

Obraz o stavu společnosti jejich silných a slabých stránkách a z toho plynoucích rizicích, nám podá analýza SWOT. Z výsledků analýzy budeme dále čerpat podklady pro stanovení metody analýzy rizik a identifikaci aktiv společnosti.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti

<b>Strenghts - Silné stránky podniku</b>	<b>Weaknesses – slabé stránky</b>
Know-how spočívající v jedinečném propojení moderních dopravních technologií s moderními informačními a komunikačními systémy	Nedostatek jízdního personálu a celkově slabé odborné zkušenosti jízdního personálu a jeho fluktuace
Stabilní vlastnická struktura	Příliš málo zákazníků pro distribuční činnosti, velká závislost na specifickém tržním segmentu.
Trend rostoucích tržeb. Finanční stabilita. Dostatečné finanční rezervy pro financování rozvoje. Dobrý vývoj pohledávek. Bankovní bonita. Vysoká likvidita.	Vysoké náklady na provoz vlastních skladů a dopravních prostředků
Cenová strategie – jednoduchost a jednoznačnost ceny za služby v jednotkách kg nebo m <sup>3</sup>	90% tržeb v EURECH, náklady hrazeny v CZK, kurzová rizika
Reference renomovaných nadnárodních společností	Plný outsourcing IT technologií včetně hardware, vysoká závislost na outsourcerovi, možná ztráta klíčových znalostí a kompetencí
Diversifikace služeb	Velká specializace na úzký segment potřeb zákazníků
Obchodní značka a vynikající reputace na dopravním trhu, vynikající znalost tuzemského trhu	Nejasně stanovená marketingová strategie na úrovni vrcholového managementu
Lidské zdroje – kvalifikovaný personál	Příliš vágně stanoveny cíle společnosti
Průhledná majitelská struktura	Chybí koncept vzdělávání středního managementu
Technická struktura - vlastní čerpací stanice, vlastní servis a sklad náhradních dílů	Velmi vysoký průměrný věk jízdních pracovníků 46 let.
Nízké průměrné stáří vozidel – 4 roky	Podprůměrná motivace lidí
Systém řízení kvality, certifikace ISO 9001:2008	Kvantitativní nedostatek techniky – motorových vozidel
Použití nejmodernějších sofistikovaných track and trace systémů	Neochota k přijetí vyššího podnikatelského rizika z rychlého rozvoje společnosti
On line komunikace se zákazníkem využití CRM systému	
Velmi silný obchodní tým se zkušenostmi v komunikaci s nadnárodními firmami	
Účinný systém řízení rizik	
Vlastní distribuční síť a síť logistických center	

<b>Opportunities – Příležitosti</b>	<b>Threats – hrozby společnosti</b>
Oslovení více segmentů zákazníků	Rostoucí konkurence nadnárodních společností
Zvýšení podílu na trhu	Změna fáze životního cyklu používané dopravní a manipulační technologie
Nárůst prodejů současných zákazníků	Příchod konkurence ze zahraničí
Další využití IT technologií v Logistice	Regulace a dopravní omezení
Rozšíření služeb na nové trhy – Slovensko, Rakousko, Maďarsko	Rozsáhlé a dlouhodobé opravy silniční sítě
Outsourcing lidských zdrojů	Skokový růst cen pohonných hmot
Růst tržeb pomocí distribučních synergií	Ztráta významného zákazníka společnosti
Úspora nákladů	Odchod klíčových zaměstnanců
Dotační programy na vzdělávání a vývoj	Změny v podnikatelském prostředí – změna vývoje nezaměstnanosti, politická stabilita, financování dopravních cest.
Zvyšování kvality poskytovaných služeb	Změna distribučního kanálu zákazníka
	Nahrazení současné převažující technologie distribuce jinou efektivnější
	Odklon zákazníků od zboží zákazníka, jež je distribuováno
	Snížení nebo ukončení úlev na silniční dani pro provoz ekologických vozidel EUR 5,6
	Rozšiřování mýta a jeho zvyšování

## 7.1 Zhodnocení Analýzy SWOT

Silné stránky firmy vidíme hlavně ve skvělé finanční kondici, kdy společnost není předlužená, má dostatek vlastních finančních rezerv pro naplňování strategických cílů. Bankovní bonita je na pozici A, tudíž jsou rychle dostupné případné finanční úvěry. Průhledná a jednoduchá vlastnická struktura přispívá k flexibilnímu rozhodování. Významnou silnou stránkou je výborné „Image“ a „Good will“ společnosti spolu s významným postavením na logistickém trhu.

Slabé stránky jsou spatřovány především v lidských zdrojích. Vysoký průměrný věk personálu, velká fluktuace a absence systematického vzdělávání zaměstnanců. 90% procent tržeb v cizí měně je velmi závislé na vývoji měnové politiky státu a mělo by být chápáno jako jedno z nejvýznamnějších podnikatelských rizik.

Příležitosti plynou především z účinného Know-how společnosti, významného postavení na trhu a finanční stability. Zvýšení objemu tržeb získáním dalších zákazníků z jiných tržních segmentů. Využití dotační politiky pro vzdělávání a outsourcing lidských zdrojů.

Hrozby spočívají jednak z tržního prostředí a zvyšující se konkurence nadnárodních logistických společností tak potom z další finanční zátěže v podobě mýta a mýtných poplatků, regulací dopravy a dlouhých oprav hlavní dopravní tepny D1.

Nejsilnějšími stránkami společnosti se zde jeví ve vymezeném kontextu finanční síla a stabilita společnosti. Dlouholeté zkušenosti a vynikající reference od renomovaných tuzemských a i nadnárodních firem. Naopak největším rizikem se jeví závislost na stabilitě české měny a tlak konkurenčního prostředí na snižování cen služeb.

Pro účely další analýzy, pro identifikaci aktiv a hrozeb použijeme přiměřeně výsledky analýzy SWOT.

## 8 ANALÝZA RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI ČSAD UH. HRADIŠTĚ A.S.

### 8.1 Stanovení hranice analýzy rizik

Managementem společnosti byla stanovena hranice pro analýzu rizik na aktiva:

- Mající vztah k plnění cílů společnosti v segmentu služeb distribuce
- Mající vztah k vyšším cílům společnosti
- Dající se ocenit částkou rovnající se 0,5 % ročního obrátu aktivity, tzn. 1,3 milion korun

### 8.2 Identifikace aktiv a jejich ocenění

Při identifikaci aktiv společnosti vycházíme se záměrů managementu společnosti, vyšších cílů společnosti a SWOT analýzy. Ostatní aktiva společnosti, nebudou zahrnuty do analýzy rizik. Aktiva podobných vlastností seskupíme. Určíme vlastníka aktiva ve společnosti a s ním pak oceníme aktivum. Aktiva ohodnotíme bodovou stupnicí 1-10. Pro analýzu stanovíme aktiva s hodnotitelem nad stupeň 3, popřípadě je seskupíme.

Tabulka 3: Ocenění aktiv [3]

Aktivum	Hodnota aktiva	Jedinečnost	Vlastník aktiva
Finanční aktiva - tržby, finanční rezerva	10	nenahraditelné	ekonomický ředitel
Informace - externí, interní	5	těžce nahraditelné	Obchodní ředitel
Data a databáze -zákazníci, objemy, zákazníci, finanční analýzy	7	těžce nahraditelné	vedoucí divize
Know-how systému distribuce	8	těžce nahraditelné	vedoucí divize
Znalosti distribučních procesů	5	nahraditelné	vedoucí divize
Optimalizace distribučních linek	5	nahraditelné	vedoucí střediska
Dopravní technika	6	nahraditelné	technický ředitel
Manipulační technika	4	nahraditelné	technický ředitel
Sklady a Xdocky	9	nahraditelné	technický ředitel
Personál - kvalifikace, zkušenost, loajalita	8	těžce nahraditelné	vedoucí divize
TMS systém	4	nahraditelné	správce IT
EDI	3	nahraditelné	správce IT
Truck&Trace systém	3	nahraditelné	správce IT
Intranet	2	nahraditelné	správce IT
Smlouvy s klienty	10	nenahraditelné	Obchodní ředitel
Certifikáty kvality	4	nahraditelné	vedoucí divize
Zboží klienta	9	nahraditelné	vedoucí střediska
Image společnosti	9	těžce nahraditelné	generální ředitel

## 8.3 Volba metody analýzy rizik společnosti ČSAD Uherské Hradiště

### 8.3.1 Vymezení cíle analýzy rizik společnosti

Základním cílem společnosti v analýze rizik distribučního procesu je:

- Získat přehled o relevantních prvcích rizika v systému distribuce
- Posoudit dopady hrozeb na podnikatelskou aktivitu společnosti
- Stanovit úroveň zjištěných rizik a rozhodnout, jestli jsou zjištěné hodnoty rizika akceptovatelná pro management společnosti
- Nalézt a systematizovat vhodná nápravná a ochranná opatření
- Získat základní vstupy pro uskutečňování řízení rizik za účelem jejich minimalizace

### 8.3.2 Orientační analýza rizik

Pro stanovení metody vlastní analýzy rizik provedeme orientační analýzu rizik. Klíčová aktiva pro fungování distribučních procesů ve vztahu k úrovni rizika: úrovně rizika jsme rozdělili do tří kategorií (nízká, střední, vysoká).

Tabulka 4: Úroveň rizika k aktivu

Aktivum	Úroveň rizika
Finanční aktiva - tržby, finanční rezerva	střední
Informace - externí, interní	střední
Data a databáze -zákazníci, objemy, zákazníci, finanční analýzy	nízká
Know-how systému distribuce	nízká
Distribuční procesy	střední
Optimalizace distribučních linek	střední
Dopravní technika	střední
Manipulační technika	střední
Sklady a Xdocky	střední
Personál - kvalifikace, zkušenost, loajalita	střední
TMS systém	nízká
EDI	střední
Truck&Trace systém	nízká
Smlouvy s klienty - zákazníci	vysoká
Certifikáty kvality	nízká
Zboží klienta	střední
Image společnosti	střední

### 8.3.3 Stanovení metody analýzy rizik

Na základě orientační analýzy rizik distribučních procesů jsme zjistili, že žádné z klíčových aktiv nepodléhá kritickému riziku, vyjma aktiva „Smlouvy s klienty - zákazníci“.

Jestliže více aktiv současně nepodléhá kritické úrovni rizika, můžeme zvolit pro vlastní analýzu rizik distribučního procesu společnosti kvalitativní analýzu rizik. [3]

Jako nejvhodnější metoda analýzy rizik distribuce byla vybrána metoda What-If . Je jednoduchá, universální, částečně strukturovaná a splňuje účel této práce. Pomocí metody What-If lze nalézt rizika v distribučním procesu včetně doporučení nebo opatření ke snížení rizika na úroveň bezpečné podnikatelské aktivity.

## 8.4 Identifikace hrozeb

Vymezíme typy hrozeb podle úmyslu a podle a podle zdroje, které by mohli ohrozit alespoň jedno aktivum definované dle bodu 8.1. Zdrojem informací o hrozbách nám v tomto případě je:

- Odborná literatura
- Zkušenosti managementu
- Dřívější analýzy nebo seznamu hrozeb
- Provedená analýzy SWOT
- Postavení společnosti na trhu a brainstorming s vybranými odborníky z řad firemních zaměstnanců

V tomto kroku vymežujeme hrozby, kterým jsou distribuční procesy ve společnosti vystaveny. U každé hrozby jsme stanovili pravděpodobnost jejího výskytu tzv. probability nebo „likelihood“. Jestliže se hrozba vyskytuje minimálně jedenkrát ročně, pak je pravděpodobnost výskytu hrozby vysoká. Pokud se daná hrozba prakticky nevyskytuje, můžeme hovořit o tom, že pravděpodobnost výskytu dané hroby je nízká. [8]

Pravděpodobnost výskytu jsme rozdělili do třech stupňů:

- Málo pravděpodobné
- Pravděpodobné
- Velmi pravděpodobné



Vymezené typy hrozeb pro vlastní analýzu:

Tabulka 5: Typy hrozeb [3]

Hrozby	Nahodilé	Úmyslné
Vnější	přírodní	lidské
	technické	konkurence
	lidské	kriminální
	environmentální	
	konkurence	
Vnitřní	technické	lidské
	procesní	sabotáž
	personální	krádeže

## 8.5 Klasifikace rizik

Setřídili jsme rizika vyplývající z předchozího identifikačního postupu do skupin pro jejich kvalitativní posouzení. Zaměřili jsme se především na podnikatelská rizika související s distribučním procesem.

Tabulka 6: Podnikatelská rizika [3]

Operační rizika, provozní rizika	Strategické rizika	Rizika nesouhlasu	Interní a externí finanční rizika
Poděj služeb	Trhy	Daňové zákony	Měnové kurzy
Interní logistika	Konkurence	Účetní standardy	Úrokové míry
Dodavatelé	Technologie	Vnitřní kontroly	Likvidita
Kvalita služeb	Ekonomika	Podnikatelská etika	Míra zisku
Lidské zdroje	Potřeby zákazníků	Reporting hospodářských ukazatelů	Úvěr
Přírodní události (počasí)	Legislativa, smlouvy, soudní spory	Inventury	Náklady
Informační technologie	Fúze a akvizice		Krádež a zpronevěra
Přírodní živly			
Zákazníci			

## 8.6 Formulace otázek pro analýzu What-If

Jako základní informační výstup pro kontextovou formulaci otázek jsme použili SWOT analýzu. Pro vytvoření základních otázek potřebných k analýze What-If jsme použili seznam identifikovaných aktiv ve vztahu k identifikovaným hrozbám. Aktiva, která přímo souvisí s analýzou rizik distribučních procesů nebo tuto činnost mohou přímo významně ovlivňovat, použijeme identifikované hrozby ve vztahu ke každému aktivu. Zpětně pak rizika distribučních procesů, která mohou významně ohrozit silné stránky společnosti.

Sestavení týmu pro formulaci otázek pomocí „bramestormingu“. Tým byl sestaven z těchto odborností:

- Obchodní ředitel společnosti
- Vedoucí divize obchodně dopravní
- Vedoucí střediska distribuce
- Dispečer tuzemské distribuce
- Vedoucí marketingu a rozvoje společnosti

Všichni zúčastnění byli seznámeni s metodou analýzy WHAT-IF, cílem analýzy (identifikace problémů nebo nebezpečných stavů procesu distribuce v kontextu fungování celé společnosti) Jako opory pro formulaci otázek pomocí „bramestormingu“ jim byly prezentovány výsledky analýzy SWOT. Ohodnocená aktiva společnosti, která byla zahrnuta do analýzy rizik distribučního procesu. Společně pak byly vymezeny typy hrozeb, které byly klasifikovány a seskupeny do čtyř oblastí.

Na základě výše uvedených opor a shody zúčastněných byly zaznamenány otázky do tabulky a k nim přidány následky, známé zdroje rizika a ochranná opatření, která je možné aplikovat.

## 9 ANALÝZA WHAT-IF

Tabulka 7: Analýza procesních a provozních rizik distribuce

Co se stane když...	Odhad možných následků	Zdroj rizika	Ochranné opatření
se sníží zájem o distribuci?	Snížení tržeb, nevyužitá pracovní síla a technika, zvýšené náklady	trh, tržní prostředí, stav ekonomiky, marketingové chyby	Inovace, zlepšování, změna prodejní strategie nebo cílového segmentu
se významně zvýší objem distribuce?	absence dostatečného počtu techniky a lidských zdrojů, zahlcení distribučních procesů	zákazník, smlouva sezónní výkyv, velká prodejní akce	zajištění rezerv v lidských zdrojích, nájem techniky a technických prostředků
se sníží významně zásobování PHM?	nepojízdná vozidla, porušení smluvních vztahů se zákazníkem, snížení nebo ztráta tržeb	dodavatelé PHM, porucha čerpací stanice, výpadek el. proudu	Plán náhradního zásobování PHM, zvýšení vlastních zásob PHM, el. agregát
nezajistí dodavatel smluvní plnění v požadovaném čase a kvalitě?	zpoždění dodání zboží, snížení hodnocení kvality ze strany zákazníka, finanční sankce, ukončení smlouvy	dodavatelé externích služeb	Kvalitní smlouvy s dodavateli, smluvní pokuty, výběr dodavatele, okamžitá změna dodavatele
dojde ke snížení kvality poskytovaných služeb o více než 2%	snížení hodnocení kvality ze strany zákazníka, finanční sankce, ukončení smlouvy	složitost procesů, omyly a lidské chyby, systémové vady, technické závady	interní opatření, školení, zvyšování kvalifikace, revize pracovních postupů, kontroling
dojde k odchodu klíčového zaměstnance?	ztráta kontinuity řízení procesů, destabilizace systému, ztráta informací	konkurence, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců	kvalitní pracovní a manažerská smlouva, motivační prvky v odměňování, zvyšování prestižnosti pracovní pozice funkce
vznikne nedostatek jízdnic pracovníků?	nedodržení závazků, snížení objemu distribuce, ztráta zákazníka, snížení kvality služby, sankce za porušení bezpečnostních předpisů	pracovní trh, nedostupnost kvalifikace, legislativní zátěž pro získání kvalifikace, neatraktivnost práce	získání kvalifikace na náklady zaměstnavatele, motivační odměňování, nábořové příspěvky, import pracovní síly z jiných států

<b>Co se stane když...</b>	<b>Odhad možných následků</b>	<b>Zdroj rizika</b>	<b>Ochranné opatření</b>
vznikne delší kalamitní stav vlivem počasí?	nedodržení závazků, snížení objemu distribuce, sankce, snížení tržeb, zvýšení nákladů	přírodní událost, kvalita techniky, kvalita PHM, rychlost servisních zásahů	systém opatření pro provoz vozidel v zimních měsících, za extrémních teplot a srážek
dojde k totálnímu výpadku komunikačních služeb?	ztráta kontroly nad procesy distribuce, ztráta aktuálních dat, nefunkčnost IT podpory distribuce	úmyslný - sabotáž, nahodilý- porucha, havárie datového centra	záložní způsob komunikace, alternativní datové propojení, zálohování systémů a dat
dojde k chybnému nastavení nebo systémové vadě softwaru pro řízení a optimalizaci distribučních procesů	nedodržení časů dodání, nedodání distribuovaného zboží, nenaložení zboží, chyby ve výdeji sortimentu, zvýšení časové náročnosti, růst nákladů	lidský faktor, systémová vada, špatné parametry, dodavatel softwaru	pravidelná kontrola nákladových ukazatelů, monitoring kvality a hospodářských výsledků, výběr a hodnocení dodavatelů, help-desk, rychlost servisního zásahu
k poruše klíčového hardwaru, serveru?	časová tíseň při zpracování distribučních procesů, plánování tras, nemožnost vyskladnit zboží	technická vada, blesk, sabotáž, „hacking“, virus, zastaralost hardwaru, požár, krádež, vandalství	provoz záložního systému v jiné lokalitě, cloudu, nebo možnost použití HW dodavatele, smlouvy o servisním zásahu a obměně HW
dojde k uzavření významného úseku užívané dopravní cesty?	zvýšená časová náročnost na objížděku, zvýšené náklady, snížení produktivity	stav komunikací	změna optimalizačních parametrů rozvozových plánů, povolení ke vjezdu do silniční uzavírky, změna trasy
dojde k vážné dopravní nehodě?	poškození zdraví účastníků, výše způsobené škody, škoda na zboží klienta	dopravní situace, zkušenost a kvalifikace řidiče, počasí, stav komunikace	pravidelné školení řidičů, dodržování BP a dob řízení vozidla, motivace k bezpečnému řízení
dojde ke škodě na majetku vlivem přírodních živlů?	finanční škoda – spoluúčast, nefinanční škody -zpřísněná opatření, poškození dobrého jména	přírodní živly	analýza a pojištění rizik, tvorba rezervních fondů, samopojištění
dojde k rozsáhlé krádeži se známým pachatelem?	finanční škoda - spoluúčast, nefinanční škody -zpřísněná opatření	kriminální živly, vlastní zaměstnanci, systém ochrany majetku	opatření pro ochranu majetku, bezpečnostní opatření, prevence

Tabulka 8: Analýza oblasti strategických rizik

Co se stane když...	Odhad možných následků	Zdroj rizika	Ochranné opatření
klesne poptávka po distribuci o více než 20%?	nevyužité distribuční kapacity, snížení tržeb, převis pracovní síly	tržní prostředí, zastaralost distribučního systému, nekonkurenční cena distribučních služeb	inovace služby, kontroling nákladovosti, efektivita
konkurence použije dumpingové ceny služeb?	odliv zákazníků, snížení tržeb	konkurenční boj	maximalizace obrátu, zvyšování podílu na trhu, finanční rezervy
se objeví nové distribuční technologie dříve, než účetně odepíšeme stávající?	ztráta konkurenceschopnosti, snížení tržeb, odliv zákazníků	rychlost technologického pokroku	inovace technologií, odhadování vývoje technologie, včasný prodej starších zařízení
se dostane ekonomika do vleklé krize?	nevyužité distribuční kapacity, snížení tržeb, převis pracovní síly	ekonomické cykly	plánování, diversifikace služeb, nouzová opatření, úspory v materiálu a mzdách
se dostanou pohledávky nad úroveň nákladů?	druhotná platební neschopnost, omezení činnosti společnosti	zákazníci	pojištění pohledávek, faktoring, prodej pohledávek, provozní úvěry
se radikálně změní potřeba zákazníků?	nevyužité distribuční kapacity, snížení tržeb, převis pracovní síly	zákazníci, evoluce, změna chování spotřebitele	monitoring vývoje inovací u zákazníka, monitoring chování spotřebitelů
významný zákazník ukončí smlouvu o distribuci bez uplatnění výpovědní lhůty?	nevyužité distribuční kapacity, snížení tržeb, převis pracovní síly	smluvní vztahy, změna legislativy, právní vady	právní analýzy smluv, vyžadování garance, smluvní pokuty, monitoring úpadců

Tabulka 9: Analýza oblasti rizik nesouladu

Co se stane když...	Odhad možných následků	Zdroj rizika	Ochranné opatření
nezaregistrujeme změnu legislativy upravující podnikatelskou činnost distribuce?	finanční sankce, právní spory, trestní odpovědnost	změna legislativy	monitoring právních aspektů,
nedodržíme účetní standardy?	sankce pokuty, daňové nedoplatky, finanční ztráty	změna legislativy, výklad	daňové poradenství, účetní audity, školení
vznikne chyba v cenotvorbě, nebo výkazech o hospodářských výsledcích?	zkreslené hospodářské výsledky, chybné cenové tarify, vadné cenové dohody	cenové kalkulace, aplikace nákladů, skryté náklady	kontrolní a ověřovací mechanismy, duplikace cenových kalkulací
dojde k úbytkům na materiálu nebo zboží?	finanční škoda, poškození dobrého jména	kriminální živly, zaměstnanci, systémové vady	pravidelné inventury, bezpečnostní opatření, výběr zaměstnanců, hmotná odpovědnost, pojištění

Tabulka 10: Analýza externích a interních finančních rizik

Co se stane když...	Odhad možných následků	Zdroj rizika	Ochranné opatření
ČNB změní devizovou politiku a kurz se změní o více než 5%?	zvýšené vstupní náklady, zvýšené tržby při transferu na CZK	Politicko-ekonomické prostředí, vývoj globálního trhu	smluvní krytí kurzových ztrát,
se zvýší skokově úroková míra na úvěry?	zvýšení nákladů, nedostupnost úvěru	globální ekonomika, politická situace, ČNB	garance úrokové míry na maximální období, náhradní zdroje financování, finanční rezervy, bonita společnosti
nebude společnost likvidní?	likvidace společnosti, bankrot,	platební morálka zákazníků, rentabilita činností, nezajištěné škody	prodej části společnosti, fúze, revitalizace, rezervní fondy
míra zisku nedosáhne 12%?	ztráta možnosti rozvoje společnosti, nesplnění cílů společnosti, dividendy	konkurenční boj, vysoká nákladovost činností	snížení nákladů, zvýšení produktivity a efektivity, synergie
náklady na vstupy přesáhnou tržby?	ztráta likvidity, platební neschopnost, finanční ztráta	státní cenové regulace, surovinnová krize, energetická krize	změna strategického rozhodování, změna trhu, pozastavení aktivity, uplatnění objektivních nákladů do smluvního vztahu se zákazníkem
selže bezpečnostní zařízení nebo opatření a dojde ke krádeži nebo zpronevěry?	finanční škoda, snížení zisku, poškození dobrého jména	vady nebo nedostatky bezpečnostního systému a bezpečnostních opatření	pojištění rizik, monitoring funkce bezpečnostních systémů, revize bezpečnostních opatření, bezpečnostní audit

## 9.1 Výsledky analýzy What-If

Provedenou analýzou What-If jsme identifikovali zdroje rizika v definované oblasti tedy systému distribuce. V tabulkovém přehledu jsme přiřadili zdroje rizika, možné dopady a ochranná opatření tak jak byla definována pro samotnou analýzu. Analýzou What-If byly nalezena slabá místa v systému distribuce společnosti ČSAD Uherské Hradiště.

Ochranná opatření ke každému zdroji rizika má mnohdy několik variant. Každé citované opatření je různě účinné a hlavně s sebou přináší různé míry nákladů. Dalším postupným krokem by mělo být ekonomické bilancování míry snížení rizika a výše nákladů na takové opatření.

Výsledkem analýzy je:

- Položkový výčet zdrojů rizika
- Odhady možných následků
- Výčet vhodných opatření ke snížení rizika
- Přehled konkrétních rizik definované oblasti pro management rizik společnosti
- Podklad pro porovnání s již uskutečňovanými ochrannými opatřeními

Lze říci, že analýzou What-If v definované oblasti byly splněny cíle analýzy:

- Získat přehled o relevantních prvcích rizika v systému distribuce
- Posoudit dopady hrozeb na podnikatelskou aktivitu společnosti
- Stanovit úroveň zjištěných rizik a rozhodnout, jestli jsou zjištěné hodnoty rizika akceptovatelná pro management společnosti
- Získat základní vstupy pro uskutečňování řízení rizik za účelem jejich minimalizace



## 10 MINIMALIZACE RIZIK DISTRIBUCE

V předešlém textu jsme analyzovali oblasti rizika, která byla definována managementem společnosti a vyhodnoceny jako rizika ohrožující cíle společnosti. V analýze What-If jsou nastíněny ochranné opatření, jaké je možné použít. Jednotlivá opatření mají různou účinnost a řeší jen základní nuance řešení nebo předcházení následků. Nesou sebou náklady, jejichž výše musí být předmětem dalšího vyhodnocení pro zvolení optimálního opatření.

### 10.1 Návrh systému minimalizace rizik distribučního procesu

Z předchozích postupů a vyhodnocení můžeme vyvodit a navrhnout systematizaci minimalizace rizik pro distribuci v kontextu řízení podnikatelských rizik v celé společnosti.

Základními prvky systému bude posloupnost kroků a vyhodnocení s (ne)akceptací zbytkových rizik a jeho periodické opakování.

**Krok 1.** Stanovení kontextu. Provedení analýzy stavu podnikatelského subjektu pomocí analýzy SWOT nebo jiné metody.

Účelem je nalezení kontextu a vzájemné interakce silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podnikatelského subjektu jako celku k dílčí podnikatelské činnosti, zde s distribučními procesy.

**Krok 2.** Stanovení hranice analýzy rizik, identifikace a ocenění aktiv.

Účelem je stanovit hranici analýzy z pohledu managementu společnosti a vymezení a ocenění aktiv, která jsou konfrontovány s hrozbami.

**Krok 3.** Analýza rizik - identifikace hrozeb, pravděpodobnost jevu a měření rizika

Účelem je vymezit hrozby, kterým jsou distribuční procesy ve společnosti vystaveny a to i hrozby, které byly již dříve vymezeny a trvají nadále. Jejich pravděpodobnost a sílu.

**Krok 4.** Zvládání rizik pomocí metod pro obecné snižování rizik v podnikání.

Účelem je správná aplikace strategie pro snižování rizik „přesunout, zadržet, vyhnout, snížit“ za využití zde uvedené tabulky a konkrétního opatření k jednotlivým nástrojům řízení rizika.

Tabulka 11: Metody pro řízení rizika [3, p. 169]

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění, přesun rizika
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Vyhnutí se riziku:

- Neuzavírat daný obchod
- Nepodstupovat dané riziko, vyhýbat se riziku
- Nechat zvítězit zdravý rozum

Redukce rizika:

- Záložní nebo náhradní řešení
- Opatření minimalizující vznik rizika (účinná, včasná, efektivní a přijatelná)
- Opatření snižující nepříznivé důsledky rizika (účinná, včasná, efektivní a přijatelná)
- Prevence, monitoring, metody snižování rizika

Přesun (Transfer) rizika na jiné podnikatelské subjekty:

- Smlouvy s plnou odpovědností na straně dodavatele
- Smlouvy s podmínkou minimálního plnění
- Smluvní finanční garance
- Bankovní instrumenty, inkaso, akreditiv, faktoring, bankovní záruky, akontace
- Směnečné právo
- Pojištění

Retence (podstoupení) rizika:

- Nepodnikáme žádné kroky ke snížení rizika
- Kritériem je velikost možné ztráty k finančním rezervám a schopnosti společnosti snést ztrátu
- Pravidelně vyhodnocovat, zda dané riziko zapadá do strategie retence rizika

Navržený systém minimalizace nelze aplikovat v případě složitěji vymezené oblasti, nebo vysoce rizikových aktivit. Ty pak vyžadují složitější analýzy, jejich kombinace nebo rozsáhlejší kvantitativní analýzy.

## 10.2 Aplikované nástroje pro snižování rizika ve společnosti

Společnost ČSAD Uherské Hradiště využívá strategie „přesunout, zadržet, vyhnout, snížit“. Přesun rizika pomocí pojištění využívá převážně v oblasti minimalizace rizik spojené se škodou na majetku v případě živelných pohrom, provozních havárií a dopravních nehod. Společnost nepojišťuje vysoká rizika s vyšší pravděpodobností výskytu. Tato rizika se snaží zadržet nebo se jim vyhnout. Nejčastěji u pohledávek z podnikatelské činnosti. Použitím bonitního systému klientů se vyhýbá smluvním vztahům s rizikovými klienty nebo kombinací finančních a bankovních záruk uskutečňuje minimalizaci rizik z pohledávek.

## 10.3 Přijetí rizik

Z důvodu podnikatelských cílů a ekonomických pravidel je nutno balancovat podnikatelské riziko a cenu nebo náklady ochranného opatření. V tomto případě management společnosti má velmi malou ochotu k přijímání rizik. Rizikům se vyhýbá nebo je redukuje za nepřiměřeně vysokých nákladů. Je zde patrný defenzivní přístup řízení společnosti.

## 10.4 Návrh změn v řízení rizika distribučních procesů ve společnosti

Ve společnosti je patrný rozdíl intenzity přístupu k různým rizikům. Největší důraz je kladen na řízení rizika na úrovni BOZP a PO, která jsou ale hlavně předmětem plnění legislativních norem a zákonů. Motivací k jejich řízení je převážně hrozba sankcí a tlak odborové organizace fungující ve společnosti. Úroveň řízení těchto rizik v této oblasti je srovnatelný s mezinárodním standardem v oblasti logistiky. Jsou zde implementovány účinná opatření ke zvyšování kvality a účinnosti bezpečnostních opatření. Stejně úroveň dosahuje řízení požárních rizik a environmentálních rizik ve všech pobočkách společnosti.

Na rozdíl od výše uvedeného stavu je stupeň vyzrálosti oblasti řízení podnikatelských rizik na nižší úrovni. Společnost si je vědoma rizik a potřebou tyto rizika řídit, ale neexistuje zde standardizované postupy. Rizika jsou řízena pomocí různých opatření reagujících na dříve vzniklé riziko nebo je odpovědnost za jejich řízení přenechána jednotlivci s předpokladem jeho odbornosti a zkušenostech. [3] Postupy řízení rizik jsou definovány výhradně z požadavků normy ISO 9001:2008.

Implementace navrženého postupu analýzy a minimalizace rizik z této práce by mohla přispět ke zvýšení úrovně řízení rizik v procesech distribuce.

## 11 EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS ANALÝZY

Po provedené analýze distribučních procesů můžeme hovořit o přínosech pro systém řízení rizik ve společnosti nebo také o ekonomických a neekonomických přínosech pro společnost ČSAD Uherské Hradiště.

Ekonomické dopady při aplikaci systému minimalizace rizik distribuce do systému řízení rizik společnosti, jdou v duchu požadavků akcionářů a managementu společnosti na zhodnocení a návratnost investic.

- Maximalizace zisků z podnikatelských aktivit
- Minimalizace nákladových, daňových i nedaňových položek
- Eliminace materiálních a finančních ztrát

Přínosy v neekonomické oblasti lze spatřovat především v těžko finančně vyjádřitelném aspektu:

- Sociální a pracovní podmínky ve společnosti
- Seberealizace pracovníků, loajalita pracovníků
- Image společnosti
- Společenská prestiž společnosti
- Pozitivní environmentální aspekty
- Zdravotní aspekty – odbourávání stresu a psychického zatížení

Výčet přínosů jistě není kompletní a každý zúčastněný v něm může nalézt další pozitivita nebo přínosy či výzvy k důkladnější a složitější analýze.

## ZÁVĚR

Problematika distribučních procesů a s ní související rizika jsou samozřejmě daleko širší stejně tak jako samotné druhy distribučních řešení. Zde jsme problematiku uchopili tak, abychom se seznámili s teorií rizika a aplikovali ji v konkrétní dopravní firmě, která provádí distribuci jako svou podnikatelskou službu pro celé spektrum tržních subjektů. Rizika jsou zde chápána a zmiňována v kontextu celé dopravní společnosti s vazbou na ostatní podnikatelské aktivity. Managementem definované oblasti rizika byly převážně z oblasti běžných podnikatelských rizik, kde cítili značné rezervy v jejich řízení. V práci jsme se pokusili vytvořit návod na usnadnění aplikace teoretických znalostí na analýzu a řízení rizik jednodušších systémů v kontextu celé organizace. V závěru jsou zmíněny přínosy, kterých je možno aplikací teorií rizika získat a jsou výraznější především tam, kde je řízení rizik na střední a nízké úrovni nebo se vůbec neaplikuje. V současném tržním prostředí, kde je zřetelně citelný tlak nadnárodních společností, nemůže být firma bez špičkového řízení rizik vůbec trvale konkurenceschopná. Nejsnadnější cestou jak zvýšit nebo upevnit stabilnější postavení na logistickém trhu, ale ne jenom zde, je aplikace nejmodernějších poznatků z oboru analýzy a řízení rizik. Periodické opakování a zlepšování analyzačních metod a implementace sofistikovaných nástrojů řízení rizik.

Za povšimnutí rovněž stojí možnost použití i částečná universálnost zde uvedeného postupu minimalizace rizik na další subjekty provádějící distribuci. Výrobce, odběratel nebo zprostředkovatel. Je však nutno podotknout, i když se na distribuci můžeme podívat z rozličných úhlů, jako spotřebitel, zákazník, distributor nebo výrobce, najdeme v pohledu mnoho podobných aspektů. Rizika, aktiva i hrozby a jejich dopady spojená s distribucí budou různá, ale pro samotný proces budou velmi podobná.

**CITOVANÁ LITERATURA**

- [1] HART, Martin. *Logistika jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti Zlínského kraje* [Online]. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference vydaný v rámci řešení projektu "Logistické centrum", CZ.1.0.7/2.4.00/12.0069 *Logistika v teorii i praxi III*. Uherské Hradiště: FLKŘ, Ústav logistiky, OHK Uherské Hradiště, 2011, str. 36-45. ISBN 978-80-7454-126-1. Dostupné z: [http://www.logistickecentrum.com/userfiles/file/sbornik\\_listopad\\_24\\_11\\_2011.pdf](http://www.logistickecentrum.com/userfiles/file/sbornik_listopad_24_11_2011.pdf)
- [2] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Přeložil Tomáš Juppa. 1.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2439-3.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 4.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4644-9.
- [4] ČESKO. Zákon ze dne 22. března 2012 Zákon občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 89, 2012, s. 1251-1255. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [5] *Středoevropské centrum pro finance a management*, [Online]. Středoevropské centrum pro finance a management, © 2005 – 2012 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
- [6] Co - když analýza (What-if Analysis), [Online]. In: ManagementMania.com. Wilmington (DE), © 2011 – 2013, [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>
- [7] ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ. *Výroční zpráva ČSAD Uherské Hradiště a.s. 2012*, Uherské Hradiště: 2013.
- [8] ČERMÁK, Miroslav. *Analýza rizik: kvalitativní analýza rizik*, [Online]. 2010-11-07, 2013-03-24 [cit. 2014-04-07] © 2008 - 2014. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvalitativni-analyza-rizik/>.
- [9] ČERMÁK, Miroslav. *Analýza rizik: Identifikace datových aktiv*, [Online]. 2011-05-11 [cit. 2014-04-07] © 2008 - 2014, Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-identifikace-datovych-aktiv/>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
D1	Dálnice č. 1
EDI	Elektronická výměna dat
EEV	Emise pevných částic motorových vozidel
EUR	Evropská měna
EURO	Závazná emisní norma stanovující limitní hodnoty výfukových exhalací
GP	Gremiální porada
GŘ	Generální ředitel
HW	Hardware
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KBP	Kontrolně bilanční porada
KPI	Systém hodnocení kvality „Key Performance Indicators“
PHM	Pohonné hmoty
PO	Požární ochrana
POD	Potvrzení o dodání
TMS	„Transport management systém“
Track&Trace	Systém pro sledování zásilek

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Procesy snižující riziko organizace [3, s. 286].....	20
Obrázek 2: SWOT analýza [5].....	25
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti ČSAD Uherské Hradiště [7] .....	30



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Výnosy společnosti za poslední tři roky [7] .....	29
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti.....	34
Tabulka 3: Ocenění aktiv [3] .....	37
Tabulka 4: Úroveň rizika k aktivu .....	38
Tabulka 5: Typy hrozeb [3] .....	40
Tabulka 6: Podnikatelská rizika [3] .....	40
Tabulka 7: Analýza procesních a provozních rizik distribuce.....	42
Tabulka 8: Analýza oblasti strategických rizik.....	44
Tabulka 9: Analýza oblasti rizik nesouladu.....	45
Tabulka 10: Analýza externích a interních finančních rizik.....	46
Tabulka 11: Metody pro řízení rizika [3, p. 169].....	49