


Analýza a řízení podnikatelských rizik firmy Niob Fluid, s. r. o.

Jana Gálová

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: Jana Gálová

Osobní číslo: L11123

Studijní program: B3909 Procesní inženýrství

Studijní obor: Ovládání rizik

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza a řízení podnikatelských rizik firmy Niob Fluid, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracování literární rešerše vztahující se k problematice podnikatelských rizik**
- 2. Provedení analýzy současného stavu ve vybraném podniku**
- 3. Formulace závěrů a návrhů na doporučení pro tento podnik**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] KORECKÝ, M., ŤRKOVSÝ, V. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha. Grada Publishing a. s. 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3

[3] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha. 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

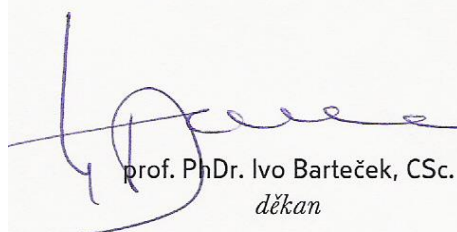
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

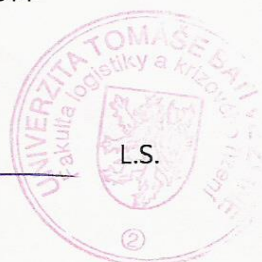
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

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

ABSTRAKT

V bakalářské práci s názvem „Analýza a řízení podnikatelských rizik firmy Niob Fluid, s. r. o.“ je řešena analýza a řízení rizik tohoto podniku. V teoretické části řeším charakteristiku podniku, podnikatelských rizik a analýzu a řízení rizik obecně. V praktické části této práce je seznámení s vybranou společností, analýzu a řízení možných rizik, analýza možných příčin a následků a zhodnocení a popis současného vývoje firmy.

Klíčové slova: podnikatelské prostředí, podnik, okolí podniku, riziko, analýza a řízení rizik

ABSTRACT

The thesis “Analysis and enterprise risk management of Niobium Fluid, Ltd” closely examines all associated business and management risks. The theoretical part analyses characteristics of a business and risk management associated with general operation of the enterprise. The practical part of the paper describes the chosen company and considers list of potential risks, their causes and consequences in context of the company’s current development.

Keywords: business environment, company, environment of the company, risk, analysis and risk management

Úvodem své práce bych ráda poděkovala paní Ing. Romaně Bartoškové Ph.D., své vedoucí za její čas, cenné zkušenosti, rady, ale také za připomínky, které mi byly velkou podporou a za její odborné vedení při psaní své práce. Dále děkuji všem pracovníkům firmy Niob Fluid za podporu, poskytnutí informací a za jejich konzultace, které mi byly velkým přínosem. Závěrem chci poděkovat svému manželovi, dětem a celé své rodině za obrovskou podporu při mém studiu a všem, kteří mi po čase mého studia pomáhali.


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 ...13.4.2014


.....
podpis studenta/ky

Obsah

ABSTRAKT	4
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	11
1.1 PODNIK	12
1.1.1 VNITŘNÍ, VNĚJŠÍ A MIMOEKONOMICKÉ FAKTORY PODNIKU	13
1.2 SWOT ANALÝZA – ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	14
1.3 PEST ANALÝZA	16
2 RIZIKO V PODNIKÁNÍ A RIZIKO	18
2.1 RIZIKO	18
2.2 KLASIFIKACE RIZIK	19
2.2.1 KLASIFIKACE A TRÍDĚNÍ RIZIK.....	21
3 ANALÝZA RIZIK	22
3.1 METODY VHODNÉ PRO ANALÝZU RIZIK	22
3.2 IDENTIFIKACE NEBEZPEČÍ	23
3.3 HODNOCENÍ RIZIKA	26
3.3.1 NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA.....	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PODNIK NIOB FLUID, S. R. O.	31
5 PODNIK Z EKONOMICKÉHO HLEDISKA	37
5.1 SWOT ANALÝZA	39
6 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU	41
6.1 EKONOMICKÉ RIZIKO	41
6.1.1 POHLEDÁVKY.....	44
6.1.2 DODAVATELSKÉ RIZIKO.....	45
6.1.3 NESPLNĚNÍ POVINNOSTÍ.....	46
6.2 TRŽNÍ RIZIKO	47
6.3 LEGISLATIVNÍ RIZIKO	48
6.4 VÝROBNÍ RIZIKA V PODNIKU	49
6.4.1 PORUCHOVOST STROJŮ.....	50
6.4.2 VÝROBA ZMETKŮ.....	52
6.5 VÝVOJ KURZU EUR VŮČI KORUNĚ	54
6.6 KONKURENCE	54
6.7 NEBEZPEČÍ PRACOVNÍCH ÚRAZŮ	55
6.8 PLATEBNÍ NESCHOPNOST	56
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64

SEZNAM TABULEK.....65

ÚVOD

Každodenní činnosti našeho života ovlivňují rizika, představují jeho součást a my se jejich účinky učíme je řídit a ovlivňujeme další etapy svých životů. Setkáváme se s různými riziky a snažíme se je dělit podle různých hledisek. Jaké riziko si přesně pod tímto pojmem představujeme závisí na oboru, ve kterém se s ním setkáváme. Máme rizika výrobní, podnikatelská, která neodmyslitelně k podnikání patří, protože žádná podnikatelská činnost se bez rizika neobejde, je jeho součástí ať už je riziko viditelné či skryté. Právě k identifikaci rizik nám slouží analýza rizik a její následné opatření a zhodnocení. Pokud chceme, aby byl podnik na trhu úspěšný je důležité podstupovat riziku. Zároveň musí být podnik schopen riziku čelit a dokázat včas a efektivně s tímto rizikem pracovat, identifikovat jeho příčiny a následky a zvládnout jeho ovlivnění na přijatelnou úroveň. Každý podnikatelský subjekt musí zvážit jakou míru rizika je ochoten podstoupit a jaké riziko je schopen svými možnými prostředky zvládnout.

Dnešní dobu a situaci na trhu značně ovlivňuje ekonomická krize, jejíž dopady na některé firmy byly výrazné až katastrofické, kdy některé podniky byly donuceny ukončit svou činnost. Proto je důležité provádět analýzy a řízení rizik, považují to za nezbytnou součást podnikatelských kroků a správného vedení subjektů. Podnikání má pozitivní a negativní stránky. Některé firmy mají v čele několik manažerů, kteří zodpovídají za její vedení, ale v dnešní době se stále ještě setkáváme i podniky za jejichž vedení zodpovídá jeden jedinec, jež nese zodpovědnost za rizika a budoucnost svého podniku sám. Je otázkou jak velké riziko je která firma ochotna podstoupit. Dnes a denně slyšíme o firmách, které zbankrotovali, ale také o subjektech, které dosahují z ekonomického hlediska výborných výsledků a na trhu mají vyjímečné postavení. Každý člověk má podíl na úspěších a neúspěších těchto subjektů, neboť všichni jsme jejich spotřebiteli a my tím přispíváme nemalou měrou k jejich úspěchům.

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala, protože mě toto téma zaujímá a jsem součástí firmy, kterou jsem si zvolila pro svou práci. V praktické části analyzuji a hodnotím možné rizika, které mohou podnik ohrozit. Identifikuji, hodnotím a navrhuji možná opatření jak těmto rizikům předcházet nebo je alespoň minimalizovat, aby firma mohla fungovat a stále se rozvíjet.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Obecně pod pojmem prostředí rozumíme prostor, ve kterém se daný projekt nalézá nebo bude nalézat a doby, ve které bude probíhat nebo probíhá. Prostředí může mít různou povahu:

- Přírozené prostředí, které je dáno přírodními podmínkami a může být ovlivněno člověkem
- Umělé prostředí, které je vytvořeno lidmi v různých podobách[1]

Probíhají zde hmotné a nehmotné jevy a dochází ke hmotným a nehmotným událostem. Vlastností obou typů prostředí jsou náhodnost jevů a jejich zpětné vazby mezi jednotlivými jevy, vlastnostmi prostředí a událostmi.

Neexistuje podnik, který by byl zcela izolován od externího prostředí. Toto podnikatelské prostředí do značné míry podnik zcela ovlivňuje či dokonce omezuje. Podnikatelským prostředím rozumíme vše, co je za tzv. hranicemi podniku. Prostředí nutí podnik k dosažení cílů a způsobů těchto cílů dosáhnout.[9]

Podnikatelské prostředí je dané především legislativními a ekonomickými aspekty země, které nejenže působí směrem na podnikatele, ale i opačně, z toho plyne, že podnikatelé určují charakter podnikatelského prostředí. Např. sociální pojištění značí nemalý příjem do státního rozpočtu země, ale tím i nemalé náklady pro podnikatele.

Hlavními rysy podnikatelského prostředí jsou ekonomické a finanční faktory:

- **faktory makroekonomické** – jsou dány rozmístěním kupní a pracovní síly, výší úrokových sazeb, cenovou hladinou spotřebního zboží a mnoha dalšími faktory
- **pracovní trh** – je dostatečně pružný z hlediska dosažené kvalifikace, vzhledem k tomu, že vzdělávací instituce nereagují pružně na poptávku na pracovním trhu.[11]

Do současného podnikatelského prostředí vstupují stále nové podnikatelské subjekty, které se snaží pružně reagovat na zvýšené nároky v jednotlivých průmyslových odvětvích, což znamená nové inovace v technologických postupech a tím dochází ke konkurečnímu boji mezi jednotlivými subjekty.

1.1 Podnik

V obchodním zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. [2]

Při své činnosti není tedy podnik izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím, které jeho cíle a chování determinuje. Je ovlivňován působením prvků geografických, politických, etických, právních, technologických, sociálních, ekonomických, ekologických, kulturně historických a mnoha dalšími.[3]

Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.[2]

Žádný podnik není izolován od působení svého okolí a vlivu změn v něm. Působení na podnik vychází jak z makro, tak i z mikroprostředí a představuje pro podnik jak nebezpečí tak i příležitost.[11]

Základní funkcí podniku je zajistit mnoho funkcí. Nejzákladnější funkcí je zajistit přeměnu vstupů na výstupy. Dle předmětu činnosti se může jednat o přeměnu surovin, energií a práce na výrobky, poskytnutí služby, u bank se potom jedná o přeměnu volných peněžních prostředků na kapitál atd. Dílčími podnikovými funkcemi jak uvádí Ing. Konečný ve své literatuře se potom rozumí funkce:,,

- Zásobovací (nákup) – zajištění surovin, materiálů aj. pro výrobu,
- Výrobní (provozní) – vlastní výroba (provoz – u nevýrobních podniků)
- Prodejní (odbytovou) – úkolem je výstupy (výrobky, služby) prodat,
- Investiční – zajištění potřebného dlouhodobého majetku (pozemky, budovy, stroje,..),
- Finanční – zajištění finanční rovnováhy podniku včetně optimální kapitálové struktury,
- Personální – zajištění pracovních sil, tj. nábor a výběr pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace atd.,

Správní – správa a administrativa zajišťující chod podniku, účetnictví, controlling, právní oddělení, vnitřní audit apod. “ [3][9]

Cíle, které podnik uskutečňuje svou činností lze rozdělit na hlavní a dílčí. Aby bylo možno tyto cíle stanovit musí být podnik konkretizován, tzn. co má být obsahem podniku (čeho se má dosáhnout), rozměr (kolik a o kolik) a také časově (stanovený termín splnění).

V moderní teorii organizace je podnik chápán jako sociální systém tvořen jednotlivci a skupinami, kteří mají snahu ovlivnit tvorbu cílů. Tvorba cílů je proces, při kterém vedení podniku nemůže jednat samostatně a ignorovat přání a požadavky skupin, neboť jsou odkázáni z větší části na jejich podporu.[11]

„Vrcholový cíl podniku je cíl, který zájmové skupiny vyberou a považují za nejdůležitější pro úspěšnou podnikatelskou aktivitu, a všechny ostatní cíle se musí takovému vrcholovému cíli podříditi.“[3]

Stanovení jasných a srozumitelných cílů je velmi důležité pro jednotlivé oblasti života podniku a je velmi důležité jim věnovat pozornost.

1.1.1 Vnitřní, vnější a mimoekonomické faktory podniku

Pod vnitřními tedy mikroekonomickými faktory podniku patří organizace a zřízení, vybavenost podnikatelského subjektu, image firmy, konkurenceschopnost, umístění podniku, lidské zdroje a umístění podniku. Vychází z Porterova modelu ohrožení podniku. Vnitřní faktory podniku působí na podnik bezprostředně, podrobná analýza mikroekonomických faktorů je záležitostí marketingového průzkumu, na jehož základě podnik zjišťuje své postavení na trhu, šance prosperovat při stávající konkurenci, rozhoduje se o výběru dodavatelů a distributorů a s tím i spojený výběr zákazníků, na něž se má orientovat. [12][14]

Makroekonomické faktory můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Mezoprostředí – kam řadíme zákazníky, dodavatele, distributory i konkurenci a samozřejmě také veřejnost.
- Makroprostředí – zde spadají ekonomické vlivy, vliv životního prostředí, demografické, technologické, kulturní a politické vlivy.

Makroekonomické faktory působí na širší okolí podniku a na mikroekonomické faktory působí jako celek – ekonomické vlivy, vlivy technologické, demografické, kulturní, tech-

nické i přírodní podmínky. Ve svém rozhodování je podnik velmi ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Vnější faktory jsou dány celkovým stavem ekonomiky, koupěschopností obyvatelstva, inflací, situací na trhu práce, dostupností jednotlivých výrobních faktorů, vztahy se zahraničními firmami, měnovým kurzem, celními bariérami, daňovou politikou atd.[5]

Nezávislé mimoekonomické faktory - jsou určovány veřejným zájmem společnosti, jde o právní úpravu podnikatelské činnosti a vliv státu na podnikání, jež je dáno nastavením pravidel zákonem. Mezi nejdůležitější zákony patří: obchodní zákon, vyhlášky, ekologická omezení a např. zákon o ochraně hospodářské soutěže.

1.2 SWOT analýza - analýza příležitostí a hrozeb

Je označována za klasickou metodu pro analýzu podniku nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti dalšího formulování a vývoje strategií. Existence rizika je pro vyšetřovaný projekt (objekt, popř. proces) buď hrozbou nebo příležitostí. [1]

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) má význam pro účely identifikace rizik spíše jako metoda pomocná, jež může najít další skrytá rizika.[6]

Autoři Michal Korecký a Václav Trkovský ve své knize "Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích" doporučují pro provedení SWOT analýzy následující postup:

1. Využít aktuální SWOT analýzu podniku, popř. ji zpracovat s ohledem na obsažení silných a slabých stránek týkajících se projektu.
2. Vybrat a upřesnit interní silné a slabé stránky podniku, které mají vztah k projektu.
3. Najít další specifické interní silné a slabé stránky projektu.
4. Vybrat a upřesnit externí příležitosti a hrozby podniku, jež mají vztah k projektu, a posoudit, které z nich jsou potenciálními hrozbami a příležitostmi pro project, výsledkem je pak první skupina hrozeb a příležitostí projektu.
5. Najít další příležitosti a hrozby mimo podniku nebo přímo v prostředí podniku, jež budou však externí pro project, výsledkem bude pak další skupina hrozeb a příležitostí projektu.

6. Pro první čtyři vnitřní čtverce tabulky SWOT pro bližší porozumění nalezených hrozeb a příležitostí a případně i k návrhu strategií pro jejich řešení využít typových strategií.[6]

Interní analýza (projekt má k dispozici)

Externí analýza
(mimo projekt, jen podmíněně ovlivnitelné)

SWOT	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Příležitosti Opportunities	Strategie S-O: Příležitosti v projektu, podpořené silnými stránkami	Strategie W-O: Příležitosti v projektu, jen za podmínky odstranění slabých stránek
Hrozby Threats	Strategie S-T: Hrozby lze eliminovat silnými stránkami	Strategie W-T: Hrozby ohrožují slabé stránky, je nutné připravit obranu

Obr. č. 1 Schéma SWOT analýzy aplikované ve vztahu k projektu[6]

Při SWOT analýze, týkající se podniku se sestaví tým expertů, kteří jsou obeznámeni se stavem organizace a prostředím, v němž působí. Experti, zpravidla z řad zaměstnanců se snaží identifikovat:

- 1) Silné stránky organizace – v kontextu zamýšleného nebo probíhajícího projektu, kladou si otázky jako např.
 - Jaké máme přednosti?
 - Jaké máme zdroje?
 - Co umíme udělat dobře?

- Jaká je naše síla z pohledu našich zákazníků?[7]

2) Slabé stránky organizace, které jsou opět v kontextu projektu se snaží identifikovat ty slabé stránky, které jsou nápadné z pohledu zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti:

- Co děláme špatně?

- Co bychom mohli zlepšit?

- Čemu se máme vyvarovat?

3) Příležitosti, jež projekt organizaci nabízí. Nejde jen o krátkodobé finanční hledisko, ale zejména o hlediska postavení organizace na trhu. Zde se hodnotí rovněž vliv projektu na vnitřní prostředí organizace (zvýšení postavení a prestiže podniku-organizace v očích jejich zaměstnanců na různých úrovních):

- Kde jsou naše nejlepší příležitosti?

- Jaký je vývoj v našem oboru?

- Jaké jsou změny na trzích v náš prospěch?

4) Hrozby, které mohou dovést k poškození projektu nebo mohou poškodit organizaci:

- Před jakými překážkami stojíme?

- Jak si vede konkurence?

- Jsme ohroženi změnami technologií?[4][13]

Cílem analýzy je najít nebezpečí a scénáře nebezpečí. SWOT analýza není složitá a organizačně jednoduchá, není finančně náročná, nevyžaduje výpočty a zároveň nám dává rychlou odpověď. Lze ji uskutečnit v jakékoliv fázi existence podniku.[5]

1.3 PEST analýza

Pest analýza je analýza politicko-právního, ekonomické, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Jejím úkolem je zodpovědět tři základní otázky:

1) Faktory ovlivňující náš podnik.

2) Účinky jež plynou z těchto faktorů.

3) Které z účinků budou pro podnik v budoucnosti nejdůležitější.[14]

Analýza se zabývá pouze vnějšími podmínkami podniku a je důležité ji použít v té fázi vývoje podniku, kdy se rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru nebo pokud plánu-

jeme velké změny na poli svého podnikání. Jelikož je tahle analýza velmi obsáhlá, její použití není tak rozsáhlé, pro lepší orientaci např. při poradách je vhodné si udělat výťah.[14]

Při vytvoření PEST analýzy je důležité vycházet z jednotlivých písmen analýzy a vytyčit si u jednotlivých písmen důležité oblasti, ze kterých chceme vycházet.

P – politicko-právní faktory (ochrana spotřebitele, politický vývoj, daňová politika, zahraniční politika, daňový vývoj), sledují vývoj na politické scéně, zaměřuje se na platné zákony, ale také na ty, jež vyjdou v platnost.

E – ekonomické faktory (daňové zatížení, HDP, nezaměstnanost, inflace, průměrná mzda, hospodářské cykly, stav cen energií,). Vychází ze stavu pracovní síly, jednotlivých cen produktů a služeb, platební schopnosti nakupujících, protože pokud se zvyšuje inflace a míra nezaměstnanosti, je zřejmé, že se bude snižovat platební schopnost nakupujících.

S – sociálně-kulturní faktory (změny životního cyklu, úroveň vzdělávání, mobilita, demografický vývoj obyvatelstva, úroveň využití volného času a přístupu k práci), jsou lehce zjistitelné u národního statistického úřadu a soustřeďují se zejména na koncového zákazníka.

T – technické faktory (stav technologií, nové objevy, vládní podpora, rychlost zastarávání), zde se zjišťuje zejména stav průmyslu a celkového rozvoje, vědou a školstvím v zemi a samozřejmě stav infrastruktury.[14]

2 RIZIKO V PODNIKÁNÍ A RIZIKO

S rizikem se setkáváme v každodenním životě, ať už jednotlivec, podnik nebo organizace. U jednotlivce je rizikem nemovitost, riziko požáru či krádeže. Obdobně jako jednotlivec čelí i podnik rizikům s čistě negativními důsledky (riziko požáru, havárie), ale hlavně rizikům spojených s podnikáním, do nichž vstupuje především kvůli dosažení zisků. Negativní důsledky můžeme označit převážně tedy jako hrozbu nebo ztrátu.[1]

V podnikání často vstupujeme do rizika dobrovolně, vzhledem k tomu, že chceme dosáhnout lepších a pozitivních výsledků a často využít příležitosti. Rizikem v podnikání tedy chápeme jednotlivé modely změny ve firmě, které vyžadují znalost nejen technických požadavků, ale také znalosti postojů a motivace lidí.[6]

2.1 Riziko

Za riziko se označuje kvalitativně velmi rozdílné, ale velmi příbuzné pojmy. Riziko je historický výraz, údajně pocházející ze 17. století, kde se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Slovo risico pochází z itaštiny a označovalo úskalí, jemuž se museli plavci vyhnout. Jeho prvním významem bylo riskovat a něčeho se odvážit, později dostal významu ve smyslu možné ztráty. Pojem riziko tedy navazuje na filozofické kategorie, jimiž je nutnost a náhodilost. V ekonomii je definován v souvislosti s nejednoznačností průběhu. Při hledání rizika jde o sémantický problém, jež není univerzálně řešitelný. Záleží velmi na odvětví, oboru a problematice. Existují skupiny definic rizika:

- technické
- ekonomické
- sociální [7]

Obecně se za riziko považuje nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost, objekt vystavený nebezpečí, časová změna veličiny. Autoři Michal Korecký a Václav Trkovský ve své literatuře třídí rizika do následujících skupin:

F – finanční (financování, cash flow, záruky za platby, směnný kurz, inflace, daně, dotace a sazby)

G – garance a servis (veškeré podmínky záruky a servisu, provozní nebo celoživotní náklady-LCC)

L – legislativní, právní (regulace cla, průmyslová práva, škody, pokuty, vandalismus, smlouvy, odstoupení od smlouvy)

M – manažerská (harmonogram, projektový tým, kvalifikace, vztah k organizaci podniku, management projektu)

N – nákup (výběr dodavatelů, podmínky nákupu subdodávek i materiálu, princip „back-to-back“, outsourcing)

O – obchodní (strategie, trh, zákazník + konečný uživatel, zadání a obchodní podmínky, cílová země)

T – technická (definice a parametry produktu, vývoj, normy, výroba, zkoušky, balení a přeprava i u partnerů)[1][6]

2.2 Klasifikace rizik

Jedním z mnoha problémů dnešní rizikologie je skutečnost, že nedokážeme prozatím uspořádat nebezpečí rizika v nějakým univerzálním systému do kategorií nebo tříd. Jsme toho schopni jen v užších kruzích – například v rámci jednoho oboru či jedné organizace:[6]

a) hmotné riziko – jde o riziko zpravidla měřitelné

b) nehmotná rizika – souvisejí s duševní činností nebo nečinností, můžeme se s nimi setkat také pod pojmem psychologická rizika

c) spekulativní riziko – rozumíme riziko, jemuž je vystaveno několik projektů určité třídy, tohle riziko není možno regulovat diverzifikací

d) nesystematické riziko – se vztahuje pouze na jeden projekt a na ostatních je nezávislé, je možné jej přenést i na jiné projekty a tím docílit redukce portfolia rizik u vyšetřovaného projektu

e) pojistitelné a nepojistitelné riziko – takové riziko se uplatní tam, kde jde o úplatné přenesení rizika na třetí osoby

f) strategické riziko – uplatňuje se ve strategickém rozhodování „co se má dělat“

g) operační riziko – je prvkem operačního rozhodování typu „jak se to má dělat“

h) odhadované riziko – je riziko, kdy riziko nedokážeme numericky popsat a můžeme ho definovat jen jako existující či neexistující.[8]

Podnikatelské riziko je nutné hodnotit ze dvou pohledů:

- pozitivní pohled – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu
- negativní pohled – nebezpečí horších hospodářských výsledků

Z pohledu podnikatele či manažera jsou možné tři přístupy k riziku:

- averze – podnikatel, manažer se vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům, dává přednost projektům, které zaručují přijatelné výsledky,
- sklon k riziku – v tomto přístupu vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny se značnými zisky, ale také s vyšším nebezpečím špatných výsledků, popřípadě ztrát,
- neutrální postoj – zde má manažer, podnikatel rovnovážný stav k averzi a ke sklonu k riziku.[6]

Riziko úzce souvisí se společenským vývojem, protože dřívější definice rizika byly obsahově odlišné od dnešních definic. Dalším důležitým odlišením rozlišování pojmu rizika, je že má rozdílný význam pro různé činnosti, avšak společným základem zůstává nejistota a neurčitost.[5]

V dnešní moderní době je pojem riziko definováno mnoha způsoby, Vítězslav Hálek definuje riziko následovně:

„Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při (podnikatelské) činnosti.“[1]

Naproti tomu autoři knihy „Management rizik projektů“ Michal Korecký a Václav Trkovský definují pojem riziko jako:

„Jakákoliv nejistota, která, pokud se vyskytne, může mít pozitivní nebo negativní účinek na dosažení jednoho nebo více cílů. Rizika zahrnují jak hrozby, tak příležitosti. Riziko v projektech zahrnuje jak individuální rizikové události, tak i celkové riziko projektu.“[6]

V krizovém managementu se kromě nespolehlivosti zabýváme právě možným vznikem rizikové situace. Proto, abychom mohli tuto situaci rozpoznat, je nutné dokázat riziko náležitě popsat a definovat jej. V dnešním světě se můžeme setkat s nejrůznějšími druhy rizik: politická a teritoriální, ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, bezpečnostní, předvídatelná a nepředvídatelná a v neposlední řadě specifická.[5]

2.2.1 Klasifikace a třídění rizik

Obdobně jako existuje mnoho definic rizika, existuje i mnoho způsobů, jak lze rizika třídít a kategorizovat. Třídění rizik je při řízení podnikatelského subjektu velmi důležité, vzhledem k tomu, že subjekt může získat o riziku větší představu a je pro něj jednodušší se proti němu bránit. Rizika je možno třídít jednak podle jejich velikosti, vlastnosti tak i dle jejich věcné podstaty.[4]

Hmotné riziko, je zpravidla měřitelné, nehmotná rizika jsou ve spojení s duševní činností nebo nečinností a někdy se označují jako psychologická rizika.

Spekulativní riziko-pozitivní riziko – z angl. upside risk, jde o riziko podstupované s cíleným záměrem, kdy motivem je především zisk z rizika nebo se naopak o riziku vůbec nemluví.[6]

Čisté riziko – z angl. downside risk, jde o rizika pojistitelná, avšak pojištění nelze vždy sjednat a u kterého je realizace vždy nepříznivá, a které se chce rozhodovatel vyhnout.

Systematické riziko – tomuto riziku je vystaveno mnoho projektů určité třídy, nedá se regulovat diverzifikací. Opakem je nesystematické riziko, které se věnuje jen jednomu projektu a je na ostatních nezávislé. Lze jej částečně přenést na jiné projekty a docílit tak redukce portfolia rizik u vyšetřovaného projektu.[6]

Pojistitelné a nepojistitelné riziko – použijí se tam, kde je možnost úplatného přenesení rizika na třetí osoby.

Strategické riziko – uplatňuje se ve strategickém rozhodování (typu: Co mám dělat?)

Operační riziko – použití má v operačním rozhodování, (typu: Jak se to má dělat?). Odhadované riziko – je takové, které nedokážeme numericky popsat a můžeme o něm říct pouze to, jestli existuje nebo neexistuje. Nejde tedy o riziko, ale o nebezpečí.[1]

Každé riziko je tedy odhadem a můžeme si stále setkávat s otázkou kolik rizik ve skutečnosti opravdu existuje.

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je základní prvkem rizikového inženýrství a zároveň prvním krokem procesu snižování rizik, rozhodování o riziku a tedy i základním procesem v managementu rizika. Zpravidla je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy na stanovení rizik a jejich závažností.[4][8]

Cílem analýzy rizik je dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. Analýza zpravidla zahrnuje identifikaci rizik, kde je vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní, stanovení hodnoty aktiv, identifikaci hrozeb a slabín a také stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti, tedy určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.[8]

Apriorní analýza je jev, který je zdrojem nebezpečí a nejméně jednou nastal, známe jeho povahu a jde o skutečný jev, jež není vykonstruovaný. O aposteriorní analýze mluvíme tehdy pokud pracujeme s jevy a událostmi, o kterých se domníváme, že mohou nastat aniž by v minulosti někdy nastaly, jde tedy o riziko odhadu.[8]

Absolutní analýza je analýza rizika vyšetřovaného projektu a má sloužit ke stanovení pokud možno přesné hodnoty rizika pro rozhodování s cílem získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích, naopak relativní analýza slouží k porovnání dvou nebo více projektů z hlediska jejich portfolia rizik, následně tedy k rozhodování o volbě projektu a k porovnání rizik uvnitř projektu.[8][10]

3.1 Metody vhodné pro analýzu rizik

Pro analýzu rizik je možno použít některé metody, které je možno použít při identifikaci rizik jako např. analýza kořenových (prvotních) příčin, diagramy (analýza příčin a důsledků), metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí.[1]

Mezi další metody, jež lze použít při analýze rizik a zároveň slouží i k ošetření rizika:

Metody pro základní popis rizika – jsou metody, které riziko popisují formou dvou hlavních dimenzí pravděpodobnosti a dopadu do cílů projektu.

Statistické a simulační metody využívají popis jednotlivých rizik nebo procesů pomocí pravděpodobnostního počtu, jejich výsledek se obvykle vztahuje k hodnocení celkového rizika projektu a patří sem: simulace Monte Carlo, metoda PERT nebo Bayesovská statistika a Bayesovy sítě.[6]

Analýzy pomocí scénářů a diagramů, ty identifikují, analyzují a kvantifikují možné scénáře vývoje projektových rizik nebo chování zkoumaného produktu či systému, popis může být slovní nebo pomocí grafických metod (analýza scénářů, stromu poruchových stavů nebo analýza typu motýlek).[6]

Metod analýzy rizik existuje celá řada, ale neexistuje univerzální nástroj a metody mají své limity použití. U nás se nejčastěji používají indexové metody skórování rizika (tyto metody zohledňují jak pravděpodobnost vzniku mimořádné události tak odhadují škody.

- Analýza stromu poruchových stavů – slouží pro identifikaci a analýzu faktorů, jež vedou k nežádoucí události
- Analýzy stromu událostí – zkoumá vzájemně se vylučující následné události, jež jsou iniciovány spouštěcí událostí
- Analýza vztahu příčina – následek – kombinuje analýzu pomocí stromu poruchových stavů a stromu událostí
- Analýza rozhodovacího stromu – používají se k rozhodnutí mezi dvěma nebo více alternativami, které jsou ovlivněny nejistotou.[6][10]

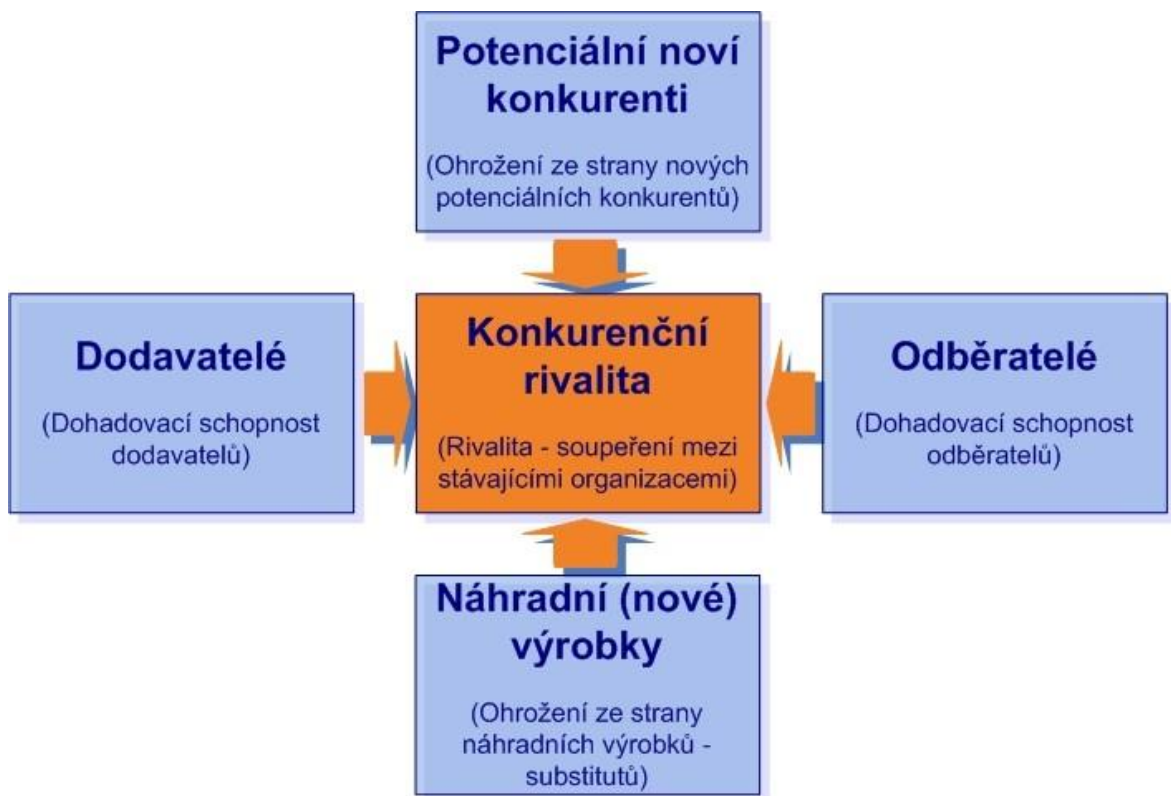
3.2 Identifikace nebezpečí

Pro identifikaci nebezpečí a odhadu scénářů se uplatňuje především inženýrský a ekonomický důvtip, zkušenosti a jistá velkorysost v chápání souvislostí. Při identifikaci rizik musíme vědět, v jakém prostředí bude objekt působit nebo daný proces probíhat a jaké požadavky na rizikového analytika budou kladeny. Cílem analýzy rizik je najít reálné nebezpečí, nikoliv absurdní, zpravidla se díváme do budoucnosti, ať už vzdálené nebo zcela blízké, takové, která je vlastně přítomna.[8]

Kontext nebezpečí má dva základní rysy, vztahuje se k budoucnosti (uvažuje o tom, jaké nebezpečí hrozí, i když se zcela běžně a velice užitečně zamýšlíme nad tím, co se mohlo stát) anebo je neurčitý (nepříznivá událost, o níž víme, že nastane určitě, není nebezpečím nýbrž skutečností, s níž se musíme aktivně nebo pasivně vypořádat).[1]

Oba tyto rysy jsou velmi závislé na kontextu, v němž identifikace probíhá. Kontextem rozumíme jednotlivý vztah hodnotitele nebezpečí k danému objektu popř. procesu. Kontext může být individuální, skupinový, profesionální, společenský (kulturní, politický a sociální).

Skupiny nebezpečí rozlišujeme obecně na vnější nebezpečí a vnitřní nebezpečí. Pro ulehčení identifikace rizik je vhodné si jednotlivá nebezpečí uspořádat do skupin a za kritérium si zvolit zdroj, ze kterého nebezpečí pochází. Můžeme rozlišovat několik základních skupin nebezpečí: technologická nebezpečí (průmyslová, dopravní, chemická atd.), ekonomická (změny kurzů, privatizace, nadvýroba atd.), politická nebezpečí (občanské iniciativy, občanské nepokoje atd.), sociální nebezpečí (obecná kriminalita, podvody), právní a regulační nebezpečí (zákony, normy, soudy), klimatická nebezpečí (změny klimatu), geologická nebezpečí (podzemní vody, sedání zemin), ekologická nebezpečí (kyselý déšť, meteority), ergonomická nebezpečí (tělesně postižení lidé), fyziologická nebezpečí (epidemie, pandemie), psychologický nebezpečí (podvědomý strach, panika, frajerství atd.).[1]



Obr. č. 2 Identifikace rizikových faktorů pomocí Porterova modelu pěti sil[6]

Jakékoliv ohrožení zahrnující ztrátu, která by představovala finanční či jinou existenční katastrofu, se řadí do stejné kategorie, potom se tedy v této třídě mezi riziky nerozlišuje. Místo nějakého číselného řazení ohrožení podle tvrdosti vyjádřeného v penězích je lepší seřadit rizika podle obecné klasifikace do skupin a označit je např. jako kritické, důležité a

méně důležité. Podle potenciálního finančního nebo jiného existenčního dopadu ztráty můžeme stanovit následující členění rizik do jednotlivých skupin následovně:

- Kritické riziko – kde ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot či ve zrušení firmy
- Důležité riziko – ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude například vyžadovat, aby si firma půjčila finanční prostředky nebo provedla jinou akci, svým významem přesahující běžné hospodaření resp. Provozní činnost firmy např. tím, že odprodá část svých aktiv.
- Běžné riziko – ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.[5][10]

Tyto funkce můžeme vyjádřit pomocí matic uváděné v normě ČSN ISO/IEC 27005:2008, jež patří do skupiny kvantitativních metod.

		1 2 3 4 5				
Důsledky	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		Pravděpodobnost				

Obr. č. 3 Součtová matice rizik[6]

Důležitou součástí identifikace rizik je stanovení scénářů nebezpečí. Ten můžeme definovat jako tvorbu kombinací a časových sousledností, které mohou způsobit rozvinutí nežádoucího jevu (ohrožení, nebezpečí). Jejich vytváření je tedy jedním z nejdůležitějších kroků analýzy rizik. Vytvářejí se především pomocí rozhodovacích stromů. Data shromážděná v minulosti mají sice stále velkou cenu, ale mnohdy už nestačí, protože se objevují stále

nové technologické, ekonomické i společenské situace a jevy a z toho plynou i nové druhy nepříznivých událostí, o kterých jsme neměli tušení, že se mohou vyskytnout. Z toho můžeme rozeznat dva základní případy: jev, který nejméně jednou nastal, jde o takový jev, jež není vykonstruován, je skutečný a víme, že k němu příslušná událost může nastat. Druhým základním případem jsou události a jevy, o nichž se domníváme, že mohou nastat, aniž by zatím v minulosti někdy nastaly.[8]

Scénář nebezpečí není tedy veličinou, jde o souhrnné označení současných nebo po sobě jdoucích skutečností, z nichž se při hodnocení rizika vychází.

3.3 Hodnocení rizika

Výsledkem analýzy rizik je pro podnikatelský subjekt souhrn podkladů o riziku, zda je riziko přijatelné nebo nepřijatelné. Provedením subjektivního odhadu rizika spojeného s každým identifikovaným nebezpečím s uvedením plánovaných nebo stávajících bezpečnostních opatření. Pro každou identifikovanou nebezpečnou situaci stanovím nejzávažnější reálně možné poškození pomocí čtyř stupňů udávajících závažnost (Z) možného poranění a při stanovení pravděpodobnosti (P) posuzujeme, zda je možnost poranění. Výslednou hodnotu rizika poškození označuje (R).[8]

Tímto jednoduchým označením se vyhodnocuje příslušné riziko ve třech složkách:

1. pravděpodobnost vzniku (P) – kdy může předvídané nebezpečí opravdu nastat a je stanoveno podle stupnice odhadu pravděpodobnosti číslem od 1 do 5, kde je zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení.
2. pravděpodobnosti následku (Z) – je závažnost nebezpečí stanovena na stupnici od 1 až do 5.
3. názor hodnotitelů (H), kde se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení, kumulace rizik, technický stav technologických zařízení a mnoho dalších faktorů.

Celkové hodnocení rizika můžeme poté po stanovení jednotlivých činitelů získat součinem, jehož výsledkem je ukazatel míry rizika – R.[1]

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

Při stanovení kategorizace závažnosti vyhodnocených rizik je možné rozdělení do pěti rizikových stupňů (I. Až V.) a celkové míry hodnocení míry rizika (R) takto:

- Nepříjemné riziko – s katastrofickými důsledky, které vyžadují okamžité ukončení činnosti podniku a nová činnost může začít až pokud bude riziko sníženo
- Nežádoucí riziko – vyžaduje rychlé – okamžité provedení bezpečnostních opatření a musí dojít k přiměřenému snížení rizika na přijatelnou úroveň
- Mírné riziko – zde není nutnost opatření jako u předchozích rizik, ale prostředky na snížení rizika musí být implementovány ve stanoveném čase
- Akceptovatelné riziko – je přijatelné riziko, ale se souhlasem vedení. Zde je nutno zvážit náklady na řešení nebo zlepšení, pokud se nepodaří provést technická bezpečnostní opatření je nutné provést organizační opatření.
- Bezvýznamné riziko – zde není důležité žádná zvláštní opatření, ale ani bezpečnost není 100 %, proto je nutno na existující rizika upozornit a uvést nápravná opatření, které je nutno realizovat.[6]

Problémem při hodnocení rizik může být pocit, že jde jen o administrativní nařízení, jež je pouhou ztrátou času a nebude k ničemu. Proto by mělo být hodnocení rizik provedeno kompetentními pracovníky s praktickými znalostmi pracovních činností.

Rozhodnutím o přijatelnosti rizika je posouzení, zda jsou plánovaná nebo existující bezpečnostní opatření dostatečná a zajistí nebezpečí pod legislativně stanovenými limity a požadavky. Podstata hodnocení rizik spočívá v rozhodnutí, zda riziko můžeme přijmout a pokud ne, jaká opatření musíme realizovat k odstranění rizik nebo k jejich omezení na přijatelnou míru.[8]

R větší než 150	Vyžaduje okamžité odstranění
R v rozsahu 75 – 150	Odstranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí
R v rozsahu 15 - 75	Vyžaduje zvýšenou pozornost
R menší než 15	Přijatelná úroveň

Obr. č. 4 Přijatelnosti rizika[6]

3.3.1 Nápravná opatření ke snížení rizika

Při nápravných opatření ke snížení rizika bychom měli zajistit, že nová a existující opatření budou fungovat a budou efektivní. Podmínkou je však prevence splnění všech požadavků stanovených právními předpisy a technickými normami. Stanovení opatření k prevenci rizik je výsledek všech předchozích kroků.

Nejúčinnějším způsobem prevence je odstranění rizik příkladem může být změna technologie. Opatření k odstranění rizika mohou být přijaty jednorázově pro všechny zdroje. Pokud není možno riziko vyloučit technickým nebo technicko-organizačním opatřením nebo je jen omezit na přijatelnou úroveň přímo u zdroje použijeme technická opatření kolektivní ochrany. Pokud není možno použít žádná z předchozích opatření, musíme sáhnout až k individuálním ochranným prostředkům OOP (osobní ochranné prostředky).[6]

Přijetí opatření musí vždy schválit zaměstnavatel, jenž má poslední slovo. Rozhodnutí, která forma je pro daný případ nejvhodnější, záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem tedy osobou odborně způsobilou, která bude zajišťovat v daném subjektu-podniku prevenci rizik. Mluvíme o politice rizik, která tvoří strategickou úroveň rizik a skládá se ze dvou vysokoúrovňových ukazatelů rizik. Prvním z nich je kapacita rizik z anglického risk capacity, která nám ukazuje maximální celkovou výši rizik, jež je společnost schopna vstřebat, aniž by bylo ohroženo její podnikání. Druhým ukazatelem je akceptovatelná výše rizik z ang. risk appetite, což je celková výše rizik, při kterých musí být dosažen definovaný zisk společnosti. Odpovídá charakteru podnikání a je stanovena při tvorbě strategie a opatření pro redukci rizik.[6]

Metody redukce rizika:

- ignorování rizika – snížení nákladů na opatření nebo úplné vynechání již používaných opatření, kde je riziko neřízeno. Použitelné zejména pro rizika s malou četností a malou škodou.
- Sledování rizika neboli monitoring rizika, sleduje výskyt rizikových událostí a hodnot rizikových faktorů, opatření se použijí jen pokud je případ zvýšeného výskytu rizika.
- Prevence rizika – předchází vzniku rizikových událostí preventivními opatřeními redukující četnost vzniku rizika snižováním hodnot rizikových faktorů.
- Redukce rizika – minimalizace rizik, podobné jako prevence rizika

- Pojištění – se používá u rizik s malou pravděpodobností nebo zcela náhodilým výskytem
- Emergency – pokud dojde k rizikové události, nastupuje opatření směřující ke snížení vzniklé škody, popř. zabránění eskalace
- Eliminace – jde o úplné vyčlenění rizikových nástrojů, strojů či zdrojů, které představují rizikové faktory.
- Organizační rámec zajištění rizik – je poslední část politiky rizik a stanovuje základní organizační odpovědnosti za řízení rizik a systém jejich reportingu.[4]

Posledním krokem při hodnocení rizik je posouzení, zda je plán nápravných opatření odpovídající, jde o opětovné zhodnocení rizik s ohledem na přijaté opatření a ověření, jestli je dané riziko přijatelné. Jde o to, že riziko bylo sníženo na nejnižší možnou mez. Není nutné provádět přesná kvantitativní hodnocení. Kvantitativně vyjádřit riziko komplexními metodami je obvykle nutné tam, kde může jít o vážné následky (jaderný průmysl, chemický průmysl a další). Většina podniků a pracovišť si vystačí s jednoduchými metodami, které posuzují rizika dle závažnosti: bezvýznamné riziko, zanedbatelné riziko, akceptovatelné riziko, méně významné riziko, nežádoucí riziko, významné riziko, nepřijatelné riziko.[4][8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PODNIK NIOB FLUID, S. R. O.

K vypracování bakalářské práce jsem si vybrala podnik Niob Fluid, s. r. o. V následující kapitole se budu věnovat představení a historii podniku, organizační struktuře, zaměření, SWOT analýze, tržbám a nákladům podniku.

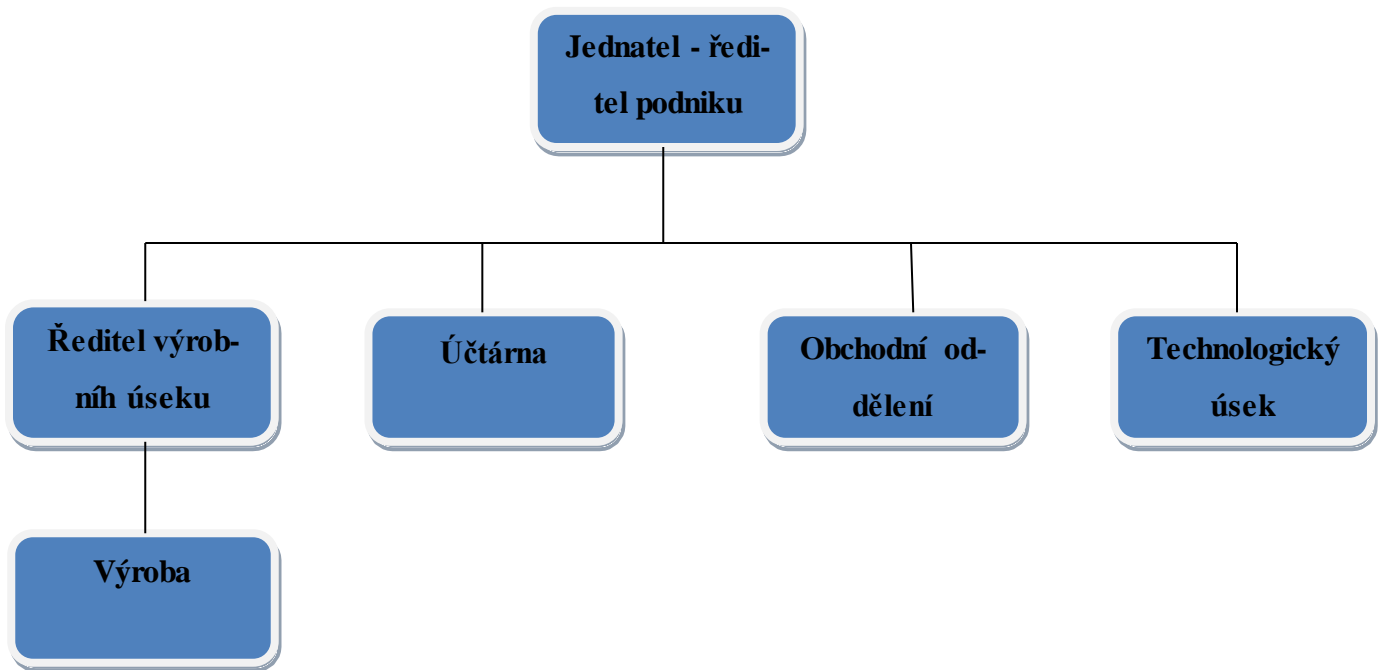


Obr. č. 5 Logo podniku NIOB FLUID [15]

HISTORIE PODNIKU

Podnik Niob Fluid, s. r. o. je českým výrobcem armatur z nerez ocelí pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl. Výroba potravinářským armatur začala již v roce 1992 a od té doby se společnost vyprofilovala jako významný výrobce vyrábějící uzavírací klapky přímé i trojcestné s ovládáním ručním, pneupohony nebo elektropohony, potravinářské šroubení, kulové ventily, vlezy a průlezy do nádrží, vzorkovací ventily, zpětné klapky, filtry, podtlakové ventily, omezovací ventily a další výrobky z nerezových ocelí. Velká část výrobků směřuje k zahraničním zákazníkům zejména ve východní Evropě, ale dlouhodobě firma spolupracuje i s partnery z Německa, Itálie a Francie.[interní zdroje podniku]

Firma se řadí mezi malé podniky, v současné době má 52 zaměstnanců. Podnik je společností s ručením omezením, jednatelem společnosti je Ing. Miroslav Škubal.



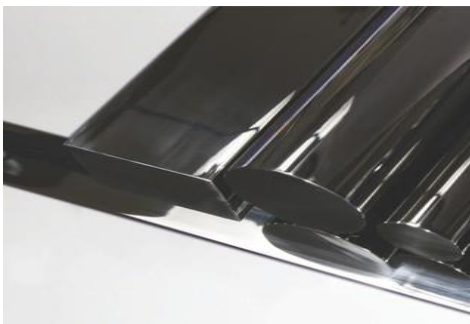
Obr. č. 6 Organizační struktura podniku [vlastní zdroje]

ČINNOST PODNIKU

Firma Niob Fluid, s. r. o. patří k předním českým výrobcům armatur z nerezových ocelí, hlavní činností je výroba armatur pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl, vzhledem k velikosti výroby, která nepatří mezi největší je podnik nucen některé komponenty pro své výrobky nakupovat.

Výroba podniku:

- Základní materiály



Obr. č. 7 Tyčové materiály [15]



Obr. č. 8 Trubky bezešvé [15]

- Spojovací armatury



Obr. č. 9 Komplet šroubení s řetízkiem[15]



Obr. č. 10 Matice slepá s řetízkiem[15]

- Potrubní tvarovky



Obr. č. 11 T-kus dlouhý[15]



Obr. č. 12 T-kus krátký[15]

- Uzavírací a regulační armatury



Obr. č. 13 Kulový ventil[15]



Obr. č. 14 Klapka s pneupohonem[15]

- Speciální armatury



Obr. č. 15 Sprchovací hlavice [15]

- Průlezy do nádrží



Obr. č. 16 Vlez [15]

Se svými zákazníky má firma velmi dobré vztahy a v případě, že se vyskytne problém najde vždy řešení jak vzniklou situaci řešit.

Podnik se svou výrobou a prodejem svých výrobků zaměřuje především na východní země (Rusko, Ukrajina), jež tvoří 80% vývozu, 20% patří Polsku, Rumunsku a Itálii. V budoucnosti se podnik už nechce zaměřovat na nové zákazníky, ale svou politiku vidí v péči o stávající zákazníky, poskytnout jim dlouhodobý servis a péči, v čemž vidí budoucnost jak si současné odběratele udržet.



Obr. č. 17 Významní zákazníci podniku [interní zdroje podniku]

DODAVATELÉ:

- CSE. Chiang Sung Enterprise CO. LTD., Taiwan
- Nerezové materiály, s. r. o., ČR
- BUPOSPOL, Armaturka Koukol, spol. s r.o., ČR
- Venetta Acciai, s. r. l., Itálie
- M&S Armaturen GmbH, Německo
- FINI s. n. c., Itálie
- Edelstahl & Armaturen MD GmbH, Německo
- Eurobinox SA, Francie

ODBĚRATELÉ:

- BUPOSPOL, Armaturka Koukol, spol. s r.o., ČR
- LLC “Niob Fluid Ukraina”, Ukrajina

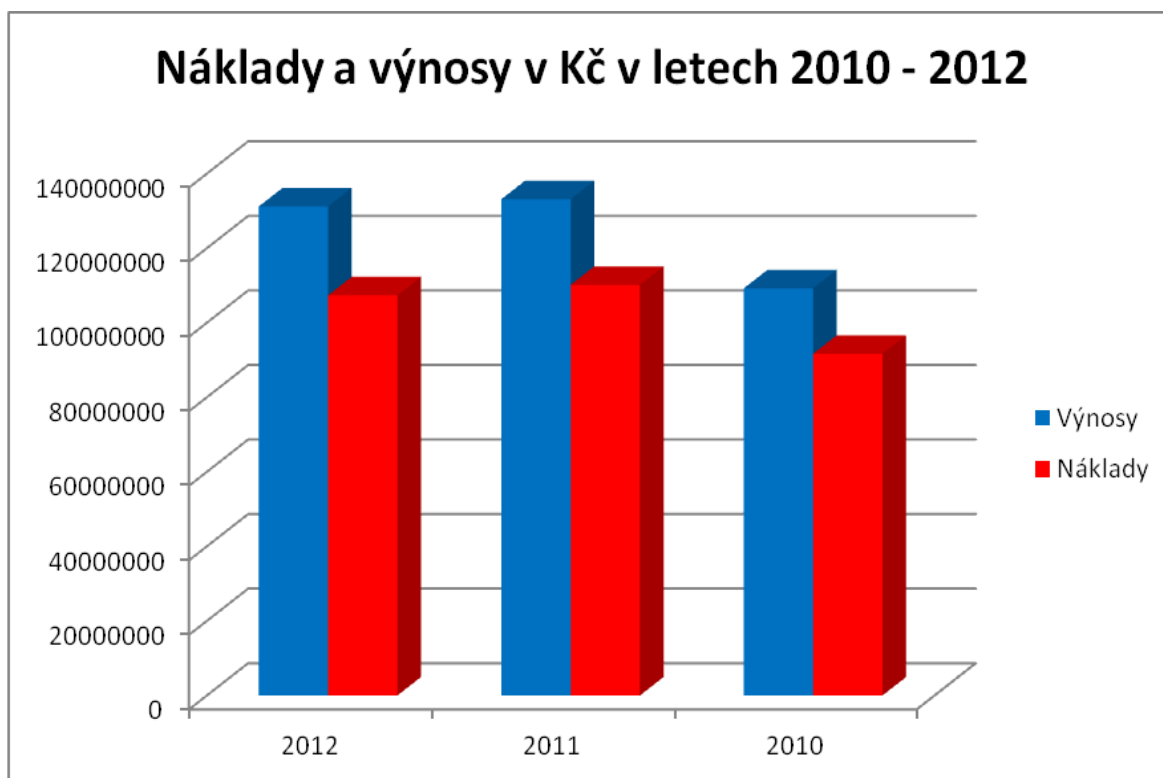
- ООО “Нержавеющая Арматура, Rusko
- Belspecresurs Chup, Bělorusko
- Rvima, Bělorusko
- AB INOX, Polsko
- Ukrainian Beer Company Armatura Co. Ltd., Ukrajna
- ООО “Vest Link”, Rusko
- Direct-Line Inox SRL, Rumunsko [interní zdroje podniku]

Výrobky podniku se přes odběratele dostávají ke konečným zákazníkům, kterým těmito produkty renovují továrny zaměřené na potravinářský, chemický či farmaceutický průmysl.

Pro firmu jsou největší reklamou její výrobky, i když nepatří mezi velké podniky, je svým významným postavením na současném trhu obrovskou konkurencí.

5 PODNIK Z EKONOMICKÉHO HLEDISKA

V následující kapitole se budu zabírat podnikem z ekonomického hlediska, zkoumat jeho náklady a výnosy, hospodářský výsledek a obratem let 2010 – 2012. Vzhledem k tomu, že není hotová účetní závěrka roku 2013, není možno tento rok zde zobrazit, i když zrovna rok 2013 byl pro firmu tím nejlepším rokem za období posledních 5-ti let.



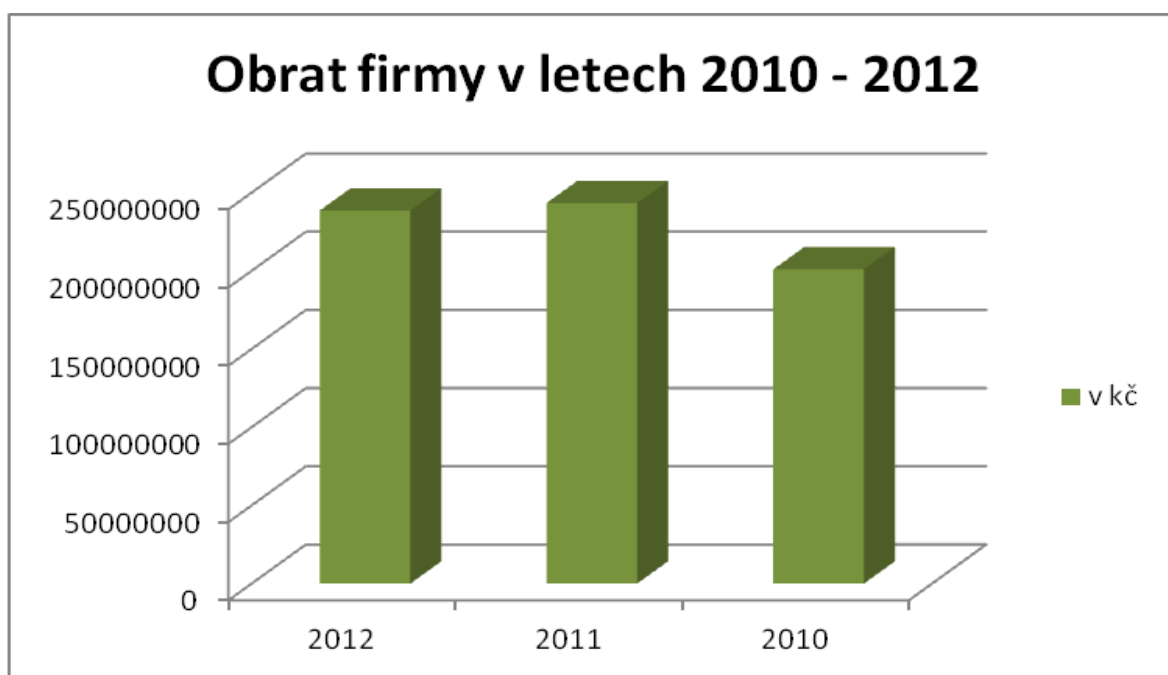
Obr. č. 18 Náklady a výnosy v letech 2010 – 2012 [vlastní zpracování]

Na výše uvedeném grafu je vidět postupný nárůst výnosů a nákladů po finanční krizi v roce 2007. V letech 2011 a 2012 je vidět, že výnosy jsou téměř na stejné úrovni a mírný pokles nákladů v roce 2012. V porovnání s jednotlivými roky je vidět, že v roce 2010 byla firma ještě velmi postihnuta krizí. Ekonomická situace potenciálních zákazníků nebyla ještě pro firmu natolik perspektivní a mnoho z nich s opatrností vyčkávali na situaci v příštích obdobích, kdy se situace začala mírně zlepšovat. Z hrubých odhadů roku 2013, který si zde bohužel nemůžeme uvést bychom viděli nárůst výnosů za rok 2013 oproti roku 2012 téměř o 10 %. Na grafu vidíme, že krize i tak firmu nijak zvlášť neohrozila, tudíž že náklady v jednotlivých letech nepřerostly výnosy firmy a tím neohrozili její existenci.

V grafu hospodářského výsledku uvedeného v grafu níže můžeme vidět, že podnik si i v rámci krize, která ještě bezprostředně v roce 2010 trvala stále udržoval zisk v kladných číslech, minimální pokles v roce 2011, kdy firma hledala nové zákazníky v Evropské unii, zejména v Polsku se vyplatil a v roce 2012 došlo k rapidnímu zvýšení zisku.



Obr. č. 19 Hospodářský výsledek v letech 2010 – 2012 [vlastní zpracování]



Obr. č. 20 Obrat firmy v letech 2010 – 2012 [vlastní zpracování]

5.1 SWOT analýza

K identifikaci rizik v podniku jsem použila jeden z nástrojů strategické analýzy rizik. V níže uvedené tabulce prezentuji SWOT analýzu podniku Niob Fluid. V analýze jsou zahrnuty silné a slabé stránky podniku, její příležitosti i hrozby. Výsledek analýzy použiji jako podklady k vyhodnocení potenciálních rizik, jež mohou ve firmě vzniknout nebo už vznikly.

Strenghts – Silné stránky	Opportunities - Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Budování větších pracovních prostorů • Prestiž společnosti • Kvalitní výrobky • Zabezpečení výroby • Bezpečné pracovní podmínky • Nové stroje a zařízení • Budování větších pracovních prostorů • Komunikace s odběratel a dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenová prestiž a kvalita • Zlepšování kvality výroby • Vstřícnost a péče o zákazníky • Propagace (reklama) firmy • Snižování nákladů • Péče o zaměstnance
Weaknesses – Slabé stránky	Threats - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Velikost firmy na trhu • Finance v období nestability na trhu • Malé skladovací prostory 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj kurzu EUR vůči koruně • Změna legislativy • Konkurence • Nebezpečí pracovních úrazů • Platební neschopnost • Poruchovost strojů

Tab. č. 1 SWOT analýza podniku [vlastní zpracování]

Silné stránky podniku – mezi silné stránky podniku bych především zařadila budování větších výrobních prostorů, jež podniku umožnilo sjednotit výrobu a zlepšit komunikaci ve

výrobě a její ucelenost. Tím firma poskytuje svým zaměstnancům nejlepší pracovní podmínky. Nová hala, kterou firma oficiálně zkolaudovala v červenci roku 2013, je již plně využita, avšak ještě stále se provádějí dokončující práce, zejména venkovních prostorů okolo nové haly. Firma dbá o bezpečnost svých zaměstnanců, poskytuje jim ochranné pracovní pomůcky, v období tropických veder, doplňuje pitný režim pracovníkům. Mezi další silné stránky podniku bych zařadila komunikaci s odběrateli a dodavateli, která je obzvláště s některými firmami velmi úzce spjata.

Příležitosti podniku – jako největší příležitosti podniku bych zařadila cenovou prestiž a kvalitu výrobků firmy, jež velmi konkurují velkým firmám. Vzhledem k tomu, že se podnik od začátku své činnosti orientuje převážně na východní trh a dokládá svým klientům certifikát o původu zboží. Další příležitostí firmy uvádím vstřícnost a péči o své zákazníky, tím že na došlé objednávky reaguje potvrzením objednávek. I přesto, že podnik nevěnuje významnou část své propagaci, jeho zviditelnění je důležité, a proto firma vylepšuje své internetové stránky, na konci loňského roku vydala nový katalog svých výrobků, kde jsou jednotlivé položky uvedeny jak v českém jazyce, tak v anglickém a ruském jazyce.

Slabé stránky podniku – v souvislosti s hrozbami jsem do slabých stránek zahrnula problémy s finančními prostředky, jež se v období nestability na trhu vyskytly. Dále uvádím velikost firmy na trhu, protože sice svou obchodní politikou je velkou konkurencí na trhu, avšak vzhledem ke svému objemu výroby není schopna zkrátit dodací termíny přičemž by velmi ráda.

Hrozby podniku – Mezi největší hrozby podniku bych zařadila nestabilitu na trhu, vývoj eura vůči koruně. Ačkoliv ekonomická krize podnik nijak zvlášť nepostihla a oslabení koruny vůči euru není znatelný, vzhledem k tomu, že podnik dodává své výrobky na trh v eurech, neustála nestabilita a vývoj na trhu je pro firmu stále hrozbou.

6 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

V následující kapitole se budu věnovat analýze a řízení vybraných rizik firmy Niob Fluid. Zaměřím se především na rizika, jež jsou pro firmu hrozbou, jaké následky měli a nebo by mohli mít a samozřejmě jejich zařazení v podniku. K vypracování jsem si vybrala vzhledem k výrobní povaze a aktuálnímu stavu na trhu ekonomická a výrobní rizika.

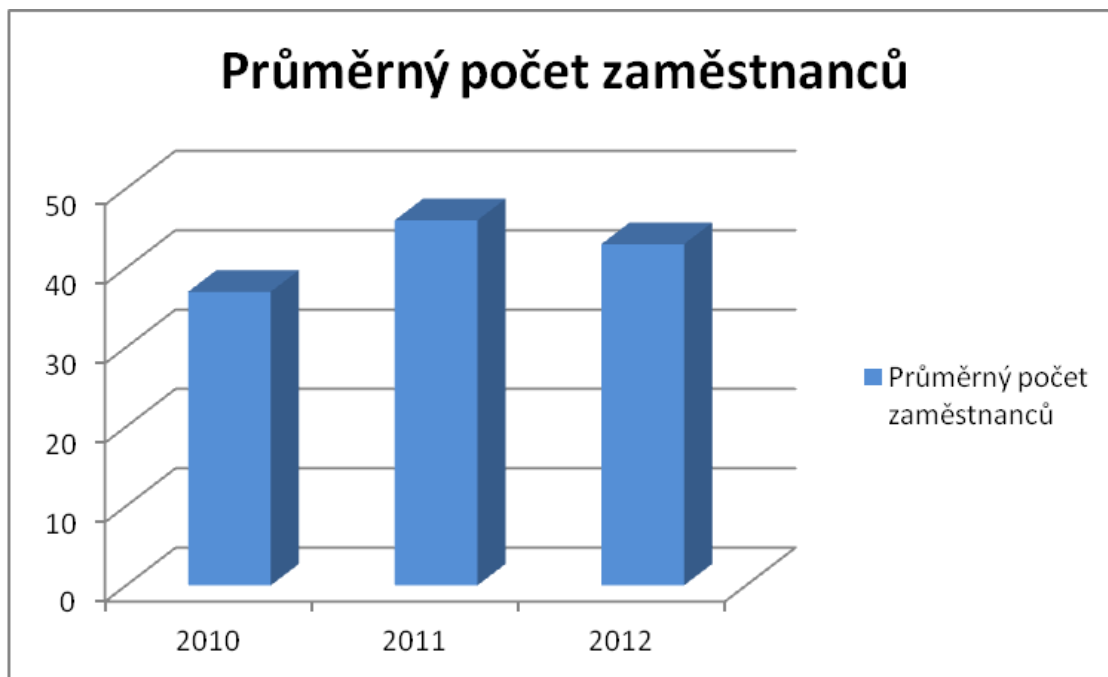
6.1 Ekonomické riziko

Mezi ekonomické rizika ohrožující firmu patří zejména:

- Nestabilita na trhu, ekonomická krize
- Neplnění závazků vůči dodavatelům a zaměstnancům
- Zvýšení stavu pohledávek – nezaplacené pohledávky odběratelů
- Propouštění zaměstnanců
- Pokles tržeb

Největšími následky ekonomické krize v roce 2007 je ještě stálá nestabilita na trhu a podnik nejvíce zatěžují nesplacené pohledávky od odběratelů. Subjekt tím velmi ohrožují a dochází tím i k platební neschopnosti ze strany firmy plnit si své závazky.

Vzhledem k tomu, že se průměrný počet zaměstnanců od začátku krize dost měnil, důvodem byly menší objednávky a nutnost snížit náklady podniku, uvádím na obrázku níže průměrný počet zaměstnanců za poslední tři roky.



Obr. č. 21 Průměrný počet zaměstnanců za poslední tři roky [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že v roce 2010 je vidět značný rozdíl v počtu zaměstnanců oproti roku 2011 a 2012. Rozdíl počtu zaměstnanců mezi roky 2011 a 2012 není už důvodem krize, ale tím, že někteří zaměstnanci firmu opustili a podnik si ustálil počty svých pracovníků. Podnik si tímto ustálil a částečně snížil své náklady, za daných okolností to bylo pro firmu potřebné.

Příčiny a následky ekonomických rizik

Níže pomocí stromového diagramu příčin a následků uvádím hlavní důvody nerovnováhy a nestability na trhu, ekonomických rizik. Od druhé poloviny roku 2013 se začala situace na trhu stabilizovat a krok ČNB kdy došlo k oslabení koruny vůči Euru stabilizaci trhu upevnil, ačkoliv tento krok měl řadu nepříznivců.



Obr. č. 22 Stromový diagram ekonomických rizik [vlastní zpracování]

Současný vývoj rizika ve firmě a jeho řízení

Mezi největší odběratele podniku patří především klienti z východních zemí, zejména Rusko, Ukrajina, Bělorusko a Moldávie, kam směřuje 80% produkce firmy. Zbýlých 20% produkce se orientuje na západní země jako je Polsko, Itálie, Rakousko a Rumunsko. Platební schopnost klientů je téměř 100% a to zejména tím, že firma má se svými klienty dobré obchodní a přátelské vztahy. Ekonomické krize v roce 2007 firmu nijak zvlášť neohrozila i přesto, že produkce klesla, poptávky na východních trzích stabilitu podniku vyrovnali a tím došlo v letech 2009 a 2010 k opětovnému pozvolnému nárůstu tržeb. Podnik obchoduje zejména v eurech a nijak zvlášť ji neohrozil ani pokles koruny vůči euru v listopadu roku 2013 i přesto, že si firma zajistila pevný kurz na období tří měsíců na 26,50 EUR/Kč po

dobu 3 měsíců. V současnosti řeší firma prudký nárůst poptávek, které se snaží s vypětím sil uspokojit.

6.1.1 Pohledávky

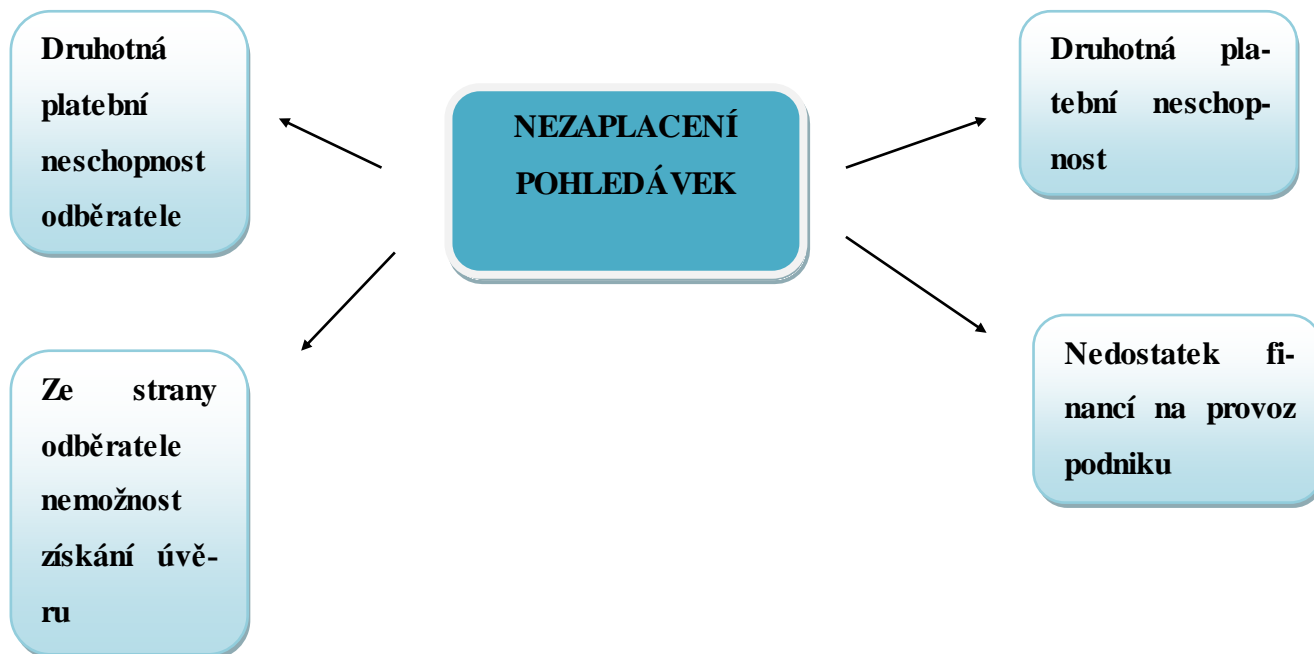
Pohledávky mohou pro podnik představovat velké nebezpečí úpadku. Pohledávkami podniku rozumíme neschopnost odběratelů plnit si své povinnosti z důvodu nedostatky finančních prostředků nebo také to, že klientům se jednoduše platit nechce.

Pro podnik jsou pohledávky rizikem hlavně z důvodu:

- chybějících finančních prostředků na další chod firmy
- nedostatek financí na nákup materiálů a komponentů
- možnost vzniku druhotné platební neschopnosti podniku na základě nesplacených pohledávek odběratelů

Podnik nemá své pohledávky pojištěny. Obchodní manažeři mají rozděleny klienty, se kterými obchodujeme, věnuje se odběratelům od poptávek, objednávek až po samotnou expedici zboží a tím i sleduje, aby nedocházelo k opožděnému splacení jejich závazků, avšak pokud dochází k opoždění plateb řeší to manažeři a podnik, mimosoudní cestou, klientovi zašlou upozornění mailem, telefonicky apod., vzhledem k dnešní době kdy je situace na trhu trochu obtížnější si málokdo dovolí nezaplatit v termínu natož po upozornění, že je po splatnosti. Pokud se jedná o nového klienta, např. v případě tuzemských odběratelů, řeší se situace odběru před platbou. V situacích, kde jde o potencionální klienty ze zemí východní Evropy, má firma v Rusku a na Ukrajině svá zastoupení v podobě partnerských firem a prodej novým odběratelům se řeší přes tyto podniky. Na Ukrajině má firma zastoupení u dvou podniků a v současné době ani neuvažuje o rozšíření na tomto trhu. V Rusku, vzhledem k jeho velikosti a hustotě už je zastoupení u více firem a přímo v Moskvě má firma sklad, přes který probíhá distribuce dále na ruský trh. Jak už jsem zmínila podnik nemá žádné výrazné problémy s vymáháním svých pohledávek, její prioritou tohoto roku je věnovat maximální péči těm stávajícím klientům a co nejvíce si je hýčkat. Z historie pohledávek nevyplývá, že by podnik zaznamenal mnoho neplatičů, kteří by ohrožovali chod firmy. Navíc pokud by došlo k nezaplacení pohledávky, firma by se snažila vyjít svému klientovi vstříc např. splátkovým kalendářem, neboť se snaží se svými odběrateli udržovat přátelské vztahy. Pokud někdy došlo k neuhrazení pohledávek, vždy to ne-

byla částka, která by firmu ohrozila na tolik, že by mohlo dojít k jejímu úpadku a navíc podnik své zákazníky motivuje i formou slev a provizí.



Obr. č. 23 Příčiny a následky nezaplacených pohledávek [vlastní zpracování]

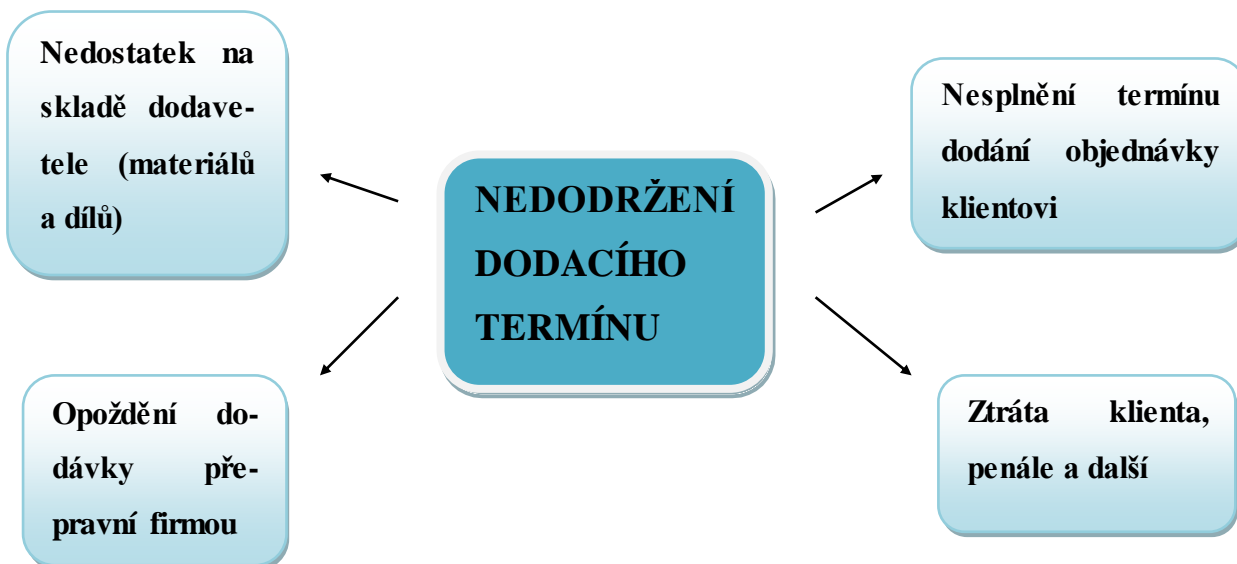
6.1.2 Dodavatelské riziko

Produkty firmy jsou vyráběny v několika světlostech a druhu materiálu AISI 304 (obyčejný materiál) a AISI 316 (lepší materiál), proto firmy od svých dodavatelů vyžaduje certifikáty a atesty na nakoupený materiál a díly. Více jak kvalita dodávek ohrožují podnik dodací termíny.

Příčiny a rizika plynoucí z nedodržení dodacích termínů

Jedním z nejvíce rizik a příčin je nedodržení termínů dodávek materiálů a dílů od dodavatelů z důvodu nedostatku množství na skladě dodavatelů. Další z mnoha příčin je nečasné dodání přepravní firmou a v poslední řadě možnou ztrátou dodávky, i když se tahle situace vyskytne vyjimečně a dochází k tomu, že se objednaný materiál omylem, nepozorností na skladě dodavatele ocitne u jiného odběratele, lze celou situaci napravit správným doručením zásilky odběrateli, jemuž objednaný materiál patří na náklady dodavatelské firmy. Míra rizika plynoucího z nedodržení termínu dodání je velmi vysoká a jsem názoru, že

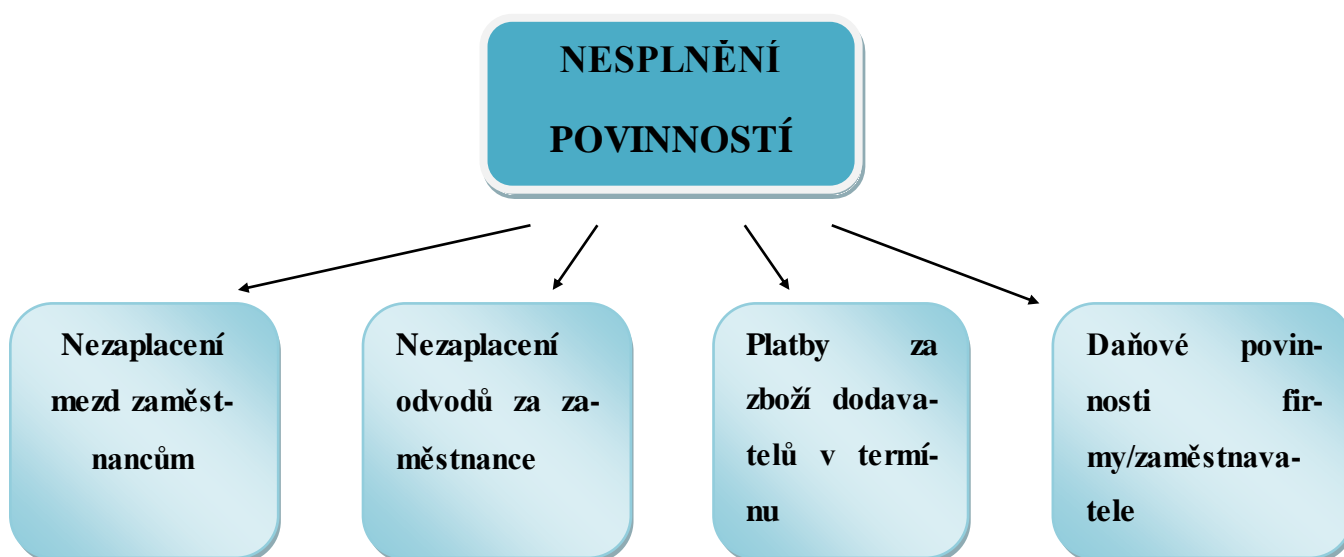
tohle je jedno z největších rizik, které mohou firmu ohrozit, jelikož podnik nemůže včasné splnit své závazky a termíny vůči odběratelům a zajistit tak včasné dodávky objednávek.



Obr. č. 24 Příčiny a následky nedodržení dodacího termínu [vlastní zpracování]

6.1.3 Nesplnění povinností

Nesplnění povinností vyplývá z nedostatku finančních prostředků firmy, jež vedou k opožděnému vyplacení mezd zaměstnancům nebo vůbec k jejímu vyplacení, nezaplaceným odvodům za zaměstnance a nesplnění si daňové povinnosti. Následky, které mohou vést k nesplnění povinností, uvádím na obrázku níže.



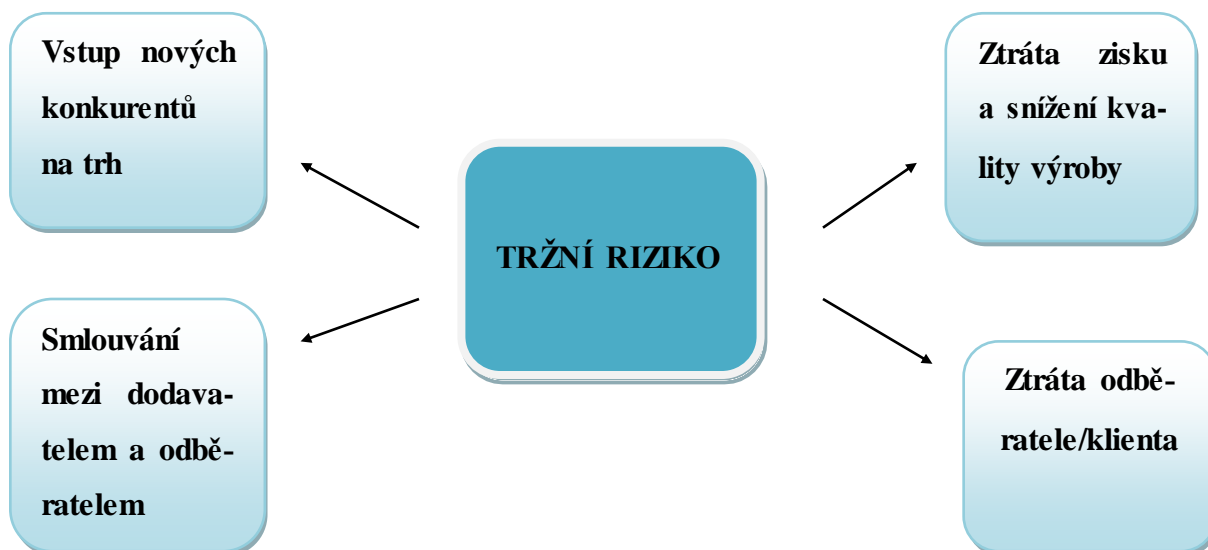
Obr. č. 25 Nesplnění si povinností [vlastní zpracování]

6.2 Tržní riziko

Pod tržním rizikem chápeme zejména konkurenci, jež může značně podniku ztížit postavení na trhu, kdy ji může z trhu úplně odstranit. Konkurentů v oblasti výroby nerezových armatur je v celé České republice nespočetně mnoho, jednak jsou to přímo výrobci tohoto sortimentu, ale i překupníci – obchodníci, kteří se snaží na trhu prosadit.

Konkurenční riziko spadá do rizik nežádoucích, kde míru rizika hodnotím na stupnici od 1 do 5 stupněm 4. Jsem přesvědčena, že pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je trvalé a následky mohou mít katastrofální dopady pro chod podniku, či dokonce mohou vést k jeho odchodu z trhu. Míra silného konkurenčního rizika je velké, trvalé a má možnost velmi silně ovlivnit průběh dalšího vývoje firmy.

Mezi hlavní příčiny tržního rizika přisuzuji vstup nových konkurentů na trh, nových obchodníků se stejným sortimentem zboží, kteří jsou schopni smlouvat a snažit se cenu za výrobky snížit co nejvíce je to možné a tím se může stát, že náš podnik může o své stávající zákazníky přijít. Tyto situace na trhu se dějí i přesto, že prodávající často snižují kvalitu výrobků a uzavřeným obchodem se připravují i o část svého zisku.



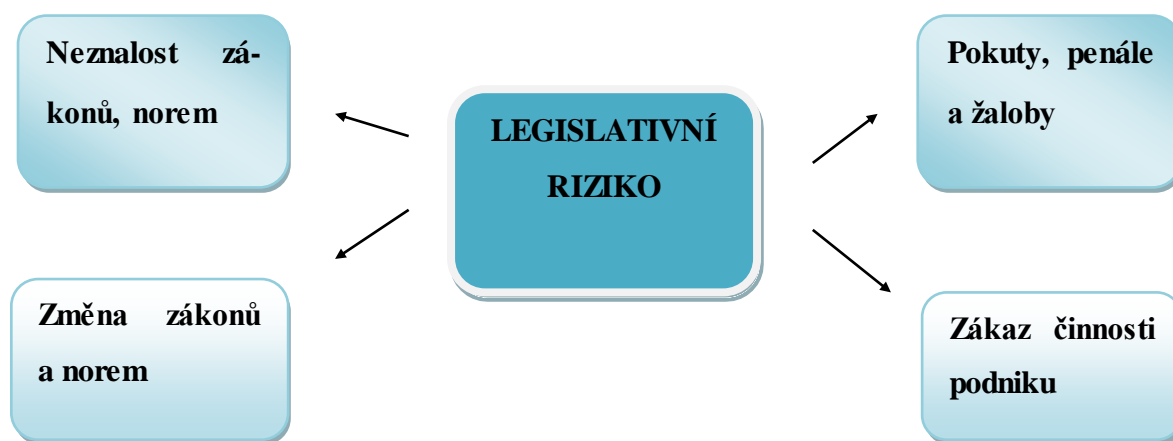
Obr. č. 26 Příčiny a následky způsobené tržním rizikem [vlastní zpracování]

V podkapitole analýzy rizik, která je níže se budu zabývat analýzou rizik hrozeb, které mi vplynuly ze SWOT analýzy a detailně se budu jednotlivými hrozbami zabývat.

6.3 Legislativní riziko

Legislativním rizikem rozumíme zejména změnu zákonů, norem a důsledky z nich plynoucí např. jejich neznalostí, označuje tedy rizika spojené s legislativní úpravou podnikání. Toto riziko patří také k těm nejzávažnějším, poněvadž může v rámci rizika dojít k nežádoucím situacím, ze kterých může podnik vyjít s pokutami, či penálem a v neposlední řadě mohou mít za příčinu i žaloby, které mohou podnik vést až k soudnímu jednání.

Pokud dochází k časté změně zákonů, norem atd. může dojít k jejich nezaznamenání a tím se podnik může dostat do nežádoucích situací, které vyplynou z neznalosti změn a jejich nedodržením. Mnoho útvarů státní správy tak při kontrole mohou najít nesrovnalosti a tím se firma může dostat do správního řízení, ze kterého v nejlepším případě může vyjít s pokutou, penálem nebo naopak může podnik čelit žalobě a ocitnout se před soudem. Pokud podnik svou neznalostí ohrožuje životy, zdraví či majetek svých zaměstnanců, okolí apod. může dojít i k zákazu jeho další činnosti až do sjednání nápravy celé situace. Většina těchto případů se pak řeší soudní cestou, kde podnik musí počítat s trestem.



Obr. č. 27 Legislativní riziko jeho příčiny a následky [vlastní zpracování]

Legislativní riziko hodnotím jako riziko systematické, vzhledem k tomu, že jde o riziko nediverzifikovatelné, tedy postihuje všechny subjekty na trhu. Na druhé straně jde o riziko, které může náš podnik ovlivnit, tím že ať už sám se bude podrobněji věnovat studiu zákonů a norem a samozřejmě sledovat jejich vývoj, změny. Firma Niob Fluid spolupracuje

s externistou, který se stará a sleduje případná legislativní rizika a předchází možným penálům, pokutám, soudním sporům nebo v nejhorším případě zákazu činnosti podniku.

U legislativního rizika není zcela jednoduché spočítat jeho pravděpodobnost výskytu, pokud firma dodržuje bezpečnost práce a jednotlivé zákony a normy riziku značně předchází, ale dá se kvantifikovat neboli identifikovat hrozby, které značně sníží případné hrozby. Ovšem nelze jednoznačně vyčíslit kolik by stálo v případě kdyby nastalo.

6.4 Výrobní rizika v podniku

V této části se zaměřím na výrobní rizika podniku, jelikož firma Niob Fluid je výrobním podnikem, zaměření nebude jen na výrobní rizika, ale i na rizika u technických a technologických postupů.

Podnik vyrábí nerezové armatury:

- kolena
- t-kusy
- klapky s pneupohony, bez pneupohonů
- a další výrobky z nerez oceli

K výrobním rizikům patří tedy zejména:

- poruchovost strojů
- nedodání materiálu
- výroba zmetků
- selhání lidského faktoru
- dodání nekvalitního nebo špatného materiálu
- výpadek energie
- vznik pracovních úrazů

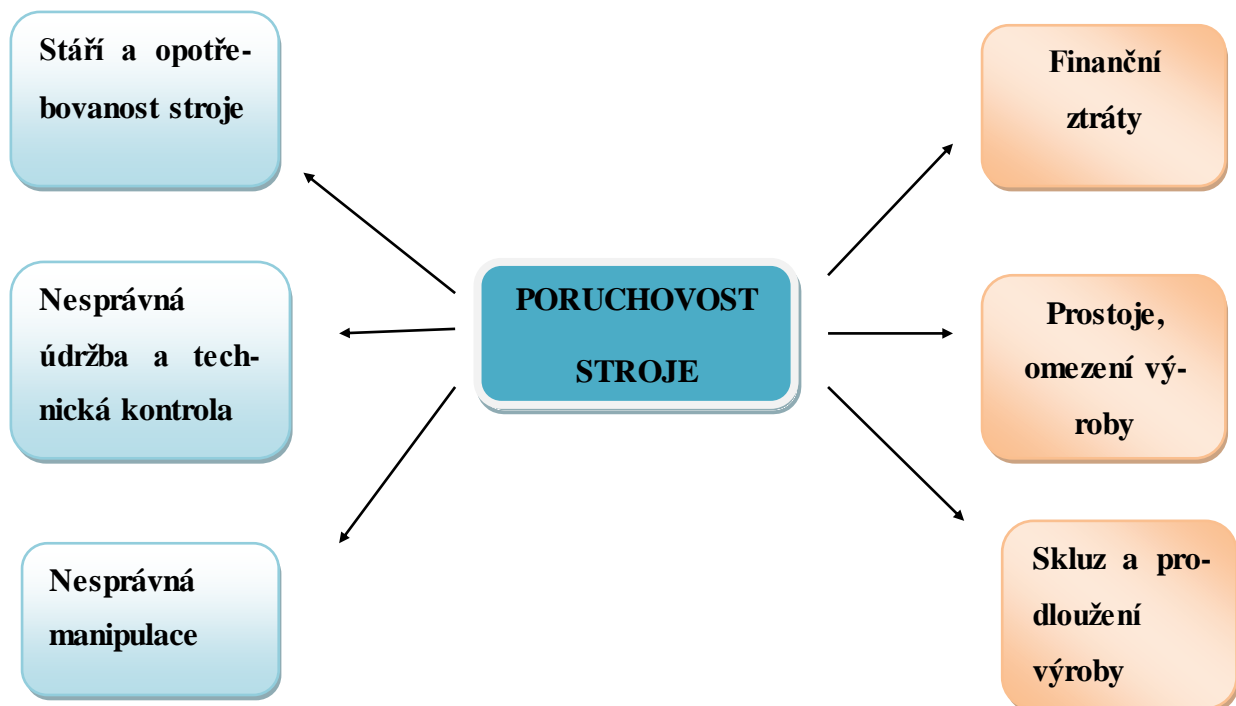
Pro výrobní rizika v podniku jsem si vybrala rozbor poruchovost strojů a výrobu zmetků, jelikož si myslím, že patří k těm nejvyšším rizikům při výrobě.

6.4.1 Poruchovost strojů

Pro výrobu se v podniku používají převážně tyto stroje a zařízení:

- pásová pila
- frézka
- soustruh
- vrtačky
- svářecí technika
- mycí linka
- laserový popisovač
- a různé druhy ručního zámečnického nářadí

Pro vypracování rizik poruchovosti stroje jsem si vybrala stromový diagram, kde vyjádřím mimo příčin i možné následky, jež mohou poruchou stroje nastat.



Obr. č. 28 Poruchovost stroje [vlastní zpracování]

Příčiny poruchovosti strojů

- **Stáří a opotřebovanost stroje**

Stáří a opotřebovanost stroje ovlivňuje doba jeho používání, jeho stáří. Proto k eliminaci jeho poruch je nutné dodržovat jeho pravidelnou a správnou údržbu

- **Nesprávná údržba a technická kontrola**

Nutností je pravidelná kontrola stroje a správné ošetření zařízení, aby nedocházelo k předčasnému porušení zařízení či jeho trvalému poškození a tím nutnosti vynaložit další náklady na pořízení nového stroje na místo původního.

- **Nesprávná manipulace**

Velmi důležitou součástí používání je zařízení je jeho správná manipulace - obsluha, protože pokud se se zařízením zachází nesprávným způsobem, hrozí jeho poškození. K jednotlivým strojům by měla být jeho obsluha proškolená a s příslušným zařízením patřičně seznámena.

Následky poruchovosti strojů

- **Finanční ztráty**

Vzhledem k tomu, že naše firma je výrobní podnik, poruchovost strojů značně omezuje jeho výrobu a tím dochází k finančním ztrátám, které mohou podnik ovlivnit.

- **Prostoje, omezení výroby**

Pokud dojde k poruše stroje nebo zařízení, často dochází k prostojům a omezení výroby. Opravy zařízení mohou být krátkodobé, ale může dojít k takové poruše zařízení, která má za následek dlouhodobější čas opravy a může vést k vynaložení dalších nákladů na specializovaného pracovníka bez něhož by oprava stroje a jeho následně zpětné uvedení do provozu nebylo možné.

- **Skluz a prodloužení výroby**

Porucha stroje nebo zařízení vede k prodloužení termínu výroby dané zakázky, protože není možno vlivem této poruchy dodržet daný plán výroby a tím se podnik může stát pro své současné i stávající klienty nedůvěryhodným.

Návrh opatření

Jedním z nejdůležitějších návrhů opatření bych navrhovala co nejvíce a nejčastěji informovat zaměstnance o výrobních zařízeních podniku. Důležité je jejich proškolení a naučit jednotlivou obsluhu strojů, aby stroje pravidelně kontrolovali a dodržovaly at' už bezpečnost práce, ale dané pracovní postupy u jednotlivých strojů a zařízení.

6.4.2 Výroba zmetků

K analýze rizika výroby zmetků jsem zvolila podobně jako u poruchovosti strojů stromový diagram, který znázorňuje možné následky vzniku zmetků při výrobě.



Obr. č. 29 Vznik zmetků ve výrobě [vlastní zpracování]

Příčiny a následky vzniku zmetků ve výrobě

- **Neproškolení, nekvalifikovaní pracovníci**

Proškolení jednotlivých pracovníků před samým začátkem manipulace se strojem je jednou z nejdůležitějších součástí výroby. Protože pokud obsluha strojů a zařízení není seznámena s tím, jak dané zařízení funguje a nezná možné hrozby, jež mohou při jeho obsluze nastat, znamená pro výrobu značné riziko, že výroba nebude kvalitní a dochází k výrobě nekvalitních výrobků, tudíž zmetků.

- **Špatná manipulace, obsluha a údržba stroje**

Jednotlivé příčiny a následky spolu úzce souvisí, jelikož neproškolením pracovníků dochází ke špatné manipulaci a obsluze se strojem. Druhým důležitým krokem je pravidelná údržba stroje, která by měla být započata před spuštěním zařízení a po ukončení činnosti na stroje musí být opět provedena jeho údržba, aby se předcházelo možností vzniku poruch nebo jeho odstavení na dobu nezbytně nutnou k jeho opravě.

- **Manipulace s nesprávným nebo špatným materiálem**

Dalším důležitým krokem, který může vést k výrobě zmetků je vložení do výroby nekvalitní nebo nesprávný materiál. Mnoho podniků se snaží snížit své náklady na výrobu na co nejnižší částku a často i za předpokladu rizika, že dopustí pracovat na zařízeních či strojích s nesprávným či špatným materiálem, který nejen že nevyrobí výrobek požadované kvality, ale také může zapříčinit poškození zařízení nebo snížit jeho životnost.

- **Špatný stav nebo vliv stáří stroje**

Na výrobě nekvalitních výrobků nebo zmetků se také často podepisuje špatný stav stroje nebo i vliv stáří stroje. Proto je důležité pravidelné servisní kontroly a samozřejmě i pravidelná údržba zařízení.

Mezi dvě nejčastější výrobní rizika jsem zvolila poruchovost strojů a výrobu zmetků ve výrobě. Toto riziko hodnotím jako nesystematické, protože ohrožuje jen určitou část výroby a pokud nejde o strategickou část výroby, vždy existuje náhradní varianta nebo plán jak vzniklou situaci řešit.

Na druhou stranu je toto riziko značně ovlivnitelné a to zejména samotným vedením podniku a jejich zaměstnanců, kteří pravidelnými kontrolami, údržbou a servisními prohlídkami předcházejí případným hrozbám, které nám z tohoto rizika vyšly a jsou znázorněny pomocí stromového diagramu.

Kvantifikace tohoto rizika není obtížná a dá se jednoduše zjistit pomocí výkazů, které se k jednotlivým strojům a zařízením vedou. Kvantifikace rizika se vede formou matice, kde se znázorňují jednotlivé hrozby a samotné faktory. Pokud riziko nastane lze jej spočítat kolik by stálo, samozřejmě jde o další nežádoucí náklady podniku, kterým se firma snaží předcházet, avšak jde o riziko s nejčastějším výskytem.

6.5 Vývoj kurzu EUR vůči koruně

Vývoj kurzu Eura vůči koruně považuji za systematické riziko, které ovlivňuje řada faktorů a hlavně politické dění nejen u nás, ale po celém světě a v současnosti hlavně globalizace. V listopadu loňského roku ČNB oslabilu korunu vůči Euru záměrně, proto aby nastartovala ekonomickou situaci a dostala Českou republiku z fáze recese, kterou zapříčinila ekonomická krize v roce 2007.

Náš podnik tahle situace nijak zvlášť neovlivnila, naopak pro ni bylo oslabení koruny přínosem, jelikož převážně vyváží ať už v rámci Evropské unie nebo do východních zemí a obchoduje v Eurech. Vývoj kurzu hodnotím jako riziko neovlivnitelné, jelikož firma nemá možnost nijak ovlivnit vývoj kurzu. Na krok ČNB zareagoval podnik stanovením kurzu po dobu tří měsíců na 26,50 korun za Euro, ale po několika týdnech koruna malinko posílňila, což se ukázalo, že stanovení pevného kurzu nebylo správné rozhodnutí a podnik malinko poškodilo toto rozhodnutí, avšak nijak zvlášť neohrozilo.

Vývoj kurzu se nedá s přesností kvantifikovat, ale dá podle vývoje situace na trhu, ve světě předpokládat a firma si má možnost a může si ocenit kolik by ji tohle riziko stálo, pokud by nastalo. Vývoj měny značně ovlivňuje zisk firmy, pokud dochází k poklesu kurzu eura podnik na svých transakcích ztrácí na zisku. Je tedy i finančním rizikem.

6.6 Konkurence

Konkurenci jako hrozbu řadím také mezi ty, které podnik vysoce ohrožují. Charakterizují ho jako riziko systematické a ovlivnitelné. Firma se musí od prvopočátku o své zákazníky starat a zajišťovat jim maximální péči. Nejedná se jen o to věnovat se jim v době, kdy se řeší nějaká zakázka, ale informovat je o možných variantách, sdělovat jim novinky.

Předcházet konkurenci musí firma po celou dobu svého fungování na trhu, ať už reklamou, nabízet své katalogy, prezentovat své výrobky a jejich kvalitu. Také tuto hrozbu ovlivňuje řada faktorů. Konkurenci bych charakterizovala jako rivalitu, jde o to přednést na trhu své přednosti tak, aby si firma svou pozici na trhu obhájila a získala nejen nové zákazníky, ale aby ti stávající se i v budoucnu vraceli. Motivací konkurence je převážně zisk, který je jedním z faktorů na trhu. Jako další faktor, který může konkurenci značně ovlivnit charakterizují lidský faktor, protože podnik může mít prezentaci svého portfolia na bezvadné úrovni, ale pokud ho manager špatně prezentuje a své publikum mu neprojeví důvěru dává prostor se zviditelnit svým protihráčům. Pomocí pravděpodobnosti lze toto riziko spočítat.

6.7 Nebezpečí pracovních úrazů

Pracovní úrazy jsou další hrozby, které mi vyšly ze SWOT analýzy. Riziko kvalifikuji jako ovlivnitelné. Zejména pravidelnými školeními bezpečnosti práce a používáním ochranných pomůcek. I když četnost pracovních úrazů v našem podniku není výrazná ani nejde o závažné pracovní úrazy, eviduje podnik menší množství drobných pracovních úrazů. V dnešní době modernizace, kdy převážnou většinu práce za nás dělají stroje, stačí chvilka nepozornosti obsluhy a může dojít k pracovnímu úrazu. Za hlavní faktor považují lidský faktor, motivaci a emoce, které mohou ovlivnit lidskou psychiku a tím snížit opatrnost a obezřetnost pracovníka.

V tabulce níže uvádím matici pro kvantifikaci rizik nebezpečí pracovních úrazů.

Faktory/Hrozby	ENV	TFA	HER	HCK	SBT
četnost výskytu	X	X	X	X	X
příležitost		X		X	X
motiv		X	X	X	X
schopnosti		X	X	X	X
emoce		X	X	X	X
vybavení		X		X	X

Tab. č. 2 Matice kvantifikace rizik nebezpečí pracovních úrazů [vlastní zpracování]

Z obrázku vidíme, že do hodnocení vstupují všechny faktory bez rozdílu, zda vstupují ze vnitř nebo z venku.

K výsledkům kvantifikace rizik jsem použila zkušenosti jednotlivých pracovníků a vedoucího pracovníka v podniku, kteří mi poskytly informace z provozu a na základě dokumentace, kterou si firma vede.

Při kvantifikaci rizik ve výše uvedené matici můžeme pozorovat, že četnost výskytu je u všech hrozeb, ale největší hrozby v rámci našeho podniku jsou ohrožení technického původu (TFA) a lidské chyby (HER), na třetím místě jsem zjistila, že jsou ohrožující hrozby přírodního původu (ENV).

Hrozby TFA technického původu plynou zejména ze stavu strojů a zařízení ve firmě u HER tedy lidské chyby mohou být jednotlivé faktory ovlivněny daným stavem jedince neboli pracovníka, kdy může být zaměstnanec ovlivněn i danou situací v podniku, např. k blížícímu se propouštění, snížení mzdy či jiných okolností. U ENV což znamená označení pro hrozby přírodního původu, který podnik z velké části nemůže ovlivnit, ale může snížit dopad těchto hrozeb.

6.8 Platební neschopnost

Platební neschopnost neboli insolvence, znamená neschopnost zaměstnavatele platit své dluhy a dostát svých závazků, platit za své zaměstnance zdravotní a sociální pojištění, daň. Firma Niob Fluid se do platební schopnosti nedostala ani v období krize v roce 2008 a svých závazků dostává včas. Mzdy svým zaměstnancům vyplácí v řádném termínu, který je stanoven na 15. den v měsíci a i svým dodavatelům hradí faktury včas do splatnosti.

Riziko platební neschopnosti hodnotím jako riziko systematické a ovlivnitelné, protože podnik může své odběratele včas informovat o blížící se době splatnosti. Pravděpodobnost výskytu této hrozby se dá spočítat a riziko lze kvantifikovat. Náš podnik si svou ekonomickou a finanční situaci pravidelně monitoruje a hlídá stav svých finančních prostředků, aby předcházel případným problémům s neschopností platit své závazky. Subjekt se nepohybuje v záporných číslech.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

V úvodní části své praktické části jsem Vás seznámila s firmou, kterou jsem si vybrala pro vypracování své bakalářské práce. Kde jsem uvedla, že jde o podnik Niob Fluid s. r. o., která se zabývá výrobou nerezových armatur.

Pro určení rizik, které mohou vzniknout nebo už někdy vznikly jsem vypracovala SWOT analýzu, pro jejíž zpracování jsem použila informace získané ve výše zmíněné firmě. Z analýzy mi vyšlo, že největšími riziky, které mohou podnik ohrozit jsou rizika ekonomická a výrobní, riziko vývoje kurzu, výrobní rizika podniku a legislativní rizika.

Po prostudování získaných materiálů a informací jsem zjistila, že pro firmu neměla negativní dopad ekonomická krize v letech 2009 – 2010, ale i přesto došlo ke snížení zisků firmy a přišlo k propuštění některých svých zaměstnanců, které však na začátku roku 2011, kdy se situace obrátila a došlo ke stabilizaci firmy, většinu z propuštěných zaměstnanců přijala zpět, šlo převážně o pracovníky matky samoživitelky a sociálně slabší spolupracovníky. Protože pokud firma nemá dostatek finančních prostředků vznikají další rizika, která mohou ovlivnit další vývoj subjektu. Pro rozšíření ekonomických rizik jsem si dále vybrala rozbor pohledávek, dodavatelského rizika a nesplnění povinností, jež považuji v rámci ekonomických rizik za velmi důležité faktory ohrožující podnik. V současné době nemá firma pohledávky nijak ošetřeny a proto navrhuji pojištění pohledávek pro další budoucnost subjektu. U dodavatelských rizik jsem navrhla prodloužení termínu dodání zboží odběratelům, jelikož u některých dodavatelů dochází k nedodržení termínu dodání a tím firma není schopna dostát si svých závazků.

Za tržním rizikem vidím největší hrozbu ve vstupu nových konkurentů na trh, jež může vést ke snížení kvality výroby a nižším ziskům. Hlavním opatřením proti tomuto riziku jsme se shodli s manažery firmy na komunikaci se současnými i budoucími klienty, informovanosti o stavu jejich objednávek a poskytnutí následného servisu a to i formou aktualizace webových stránek a katalogem jak na internetových stránkách, tak i v tištěné podobě. V lednu letošního roku vydala firma nový aktualizovaný katalog svých výrobků, kde svým zákazníkům popisem u jednotlivých výrobků usnadní výběr toho, co vlastně potřebují a došlo ke zjednodušení komunikace mezi dodavatelem a odběratelem.

V rámci legislativního rizika nevidím momentálně žádnou hrozbu, firma zákony a normy dodržuje. Výraznější hrozbou byla situace na trhu v listopadu roku 2013, kdy ČNB oslabilu korunu vůči euru a to i přesto, že je vývozním podnikem, jelikož na situaci zareagovala

pojištěním si eura na částku 26,50 korun za euro po dobu tří měsíců a během pár týdnů euro ještě posílilo na cca. 28,-- Kč/EUR, čímž se firma připravila o část zisku. Po vypršení tříměsíčního pojištění stability eura už další období neprodloužila, ale momentálně podnik ohrožuje situace na ukrajinském a ruském trhu, kde je nestabilní politická situace a nestabilní měnová politika.

Z výrobních rizik podniku jsem označila poruchovost strojů, výrobu zmetků, použití nekvalitních materiálů a nebezpečí pracovních úrazů. Pro analýzu rizik jsem si vybrala poruchovost strojů a výrobku zmetků, kde jsem zpracovala stromový diagram rizik plynoucí z těchto hrozeb. V diagramu jsem definovala příčiny a následky, které jsem podrobně rozebrala. U výroby zmetků jsem analyzovala příčiny, při kterých dochází k výrobě zmetků a zjistila jsem, že největší příčinou je lidský faktor a technické příčiny. Oba zmiňované faktory jsou pro podnik velmi ohrožující a nebezpečné a to hlavně z hlediska nedodržení dodacích termínů a v neposlední řadě i možným zastavením výroby. Pokud se podnik opoždí s dodávkami svým klientům, může se pro ně stát i nedůvěryhodným partnerem.

Pro řešení výrobních rizik v případě poruchovosti stroje jsem navrhla zlepšení kontroly stavu strojů, tedy dodržování pravidelných servisních kontrol samotnou obsluhou stroje. Pracovníci u jednotlivých zařízení by měli včas hlásit možné závady na strojích či zařízeních.

V případě použití nesprávného a nekvalitního materiálu by měla obsluha obzvlášť sledovat stav materiálu při jeho zpracování a při jakékoliv známce nesprávné výroby, výrobu ukončit a celou situaci konzultovat s mistrem a vedoucím výroby.

U nebezpečí pracovních úrazů si podnik sice vede agendu pracovních úrazů a jednotlivých školení, ale zaměstnanci často nedodržují dostatečně bezpečnost práce ať už používáním ochranných prostředků, proto jsem navrhla častější kontroly pracovníků na pracovištích a jejich dodržování bezpečnosti práce a opětovném poučení o zásadách bezpečnosti na pracovišti.

ZÁVĚR

K vypracování své bakalářské práce jsem se v teoretické části věnovala rozboru podniku, podnikatelského rizika a analýzy rizik, jež mi pomohli rozšířit mé znalosti a poznatky, které se staly důležitými a stěžejními body pro jejich následné aplikování v praktické části své práce.

Úvodem praktické části jsem představila vybranou firmu, co je jeho hlavní činností, respektive výrobní činností, na jaký trh se zaměřuje a představila jsem jeho výrobky, uvedla některé dodavatele i odběratele. Hlavní částí mé práce byla analýza a řízení rizik, kde jsem uvedla jednotlivé rizika ohrožující firmu, identifikaci příčin a hrozeb. Popsala jsem řízení rizika a jeho současný vývoj. V teoretické části jsem se věnovala SWOT analýze, kterou jsem aplikovala i v praktické části na svůj subjekt, kde jsem u některých rizik možné příčiny a následky vyjádřila stromovými diagramy.

Ačkoliv ekonomická krize neměla pro podnik závažné dopady a její postavení na současném trhu je relativně dobré, musí neustále svou pozici obhajovat a svým rivalům být velkou konkurencí. Svými poznatky z materiálů, které jsem měla k dispozici na prostudování a získaných informací jsme analyzovala rizika a navrhla opatření i přesto, že firma má v současnosti vznik možných rizik ošetřen. V současnosti má firma stabilní počet svých zaměstnanců a jeho stav navýšení o nové pracovníky neplánuje.

Vedoucí manažeři firmy jsou schopni rizikům ohrožující podnik úspěšně čelit a realizovat účelná opatření. I přesto se najdou rizika, kterým není možno předcházet, která nejsou sto procentně zabezpečena, vzhledem k tomu, že jsou těžce ovlivnitelná. Avšak je možnost rizika snížit na přijatelnou úroveň. S aktuálním vývojem rizika a množství investovaných prostředků je důležité každé zavedení opatření důkladně zhodnotit

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155
- [2] JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Obchodní zákoník 2012: úplné znění s úvodním komentářem : právní stav k 1. 1. 2012*. 8. vyd. Praha: Grada, 2012, 112 s. Právo (ANAG). ISBN 978-80-247-4030-0
- [3] KONEČNÝ, J. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. 134s. ISBN 978-80-7318-771-2
- [4] SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010.360 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- [5] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8
- [6] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-808-9364-008
- [8] SEFČÍK, V. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2013. 109 s. ISBN 978-80-7318-696-8
- [9] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1
- [10] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4
- [11] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6
- [12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

[13] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

Internetové zdroje:

[14] Rivatics – analýza a sledování konkurence, [cit. 2013-11-24]. Dostupný z www:
<http://rivatics.cz/vytvoreni-konkurencni-analyzy-ii/>

[15] Niob Fluid – stainless steel piping systém, [cit.2013-12-6]. Dostupný z www:
<http://www.niobfluid.cz/index.asp>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např.	Například
Atd.	a tak dále
Apod.	a podobně
Tzn.	to znamená
Popř.	popřípadě
HDP	Hrubý domácí produkt
OOP	osobní ochranné prostředky
ČNB	Česká národní banka
EUR	Euro (měna)
ENV	hrozby přírodního původu
TFA	technické selhání
HER	lidská chyba
HCK	hacking
SBT	sabotáž
Z angl.	z angličtiny

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Schéma SWOT analýzy aplikované ve vztahu k projektu.....	15
Obr. č. 2 Identifikace rizikových faktorů pomocí Portero va modelu pěti sil	24
Obr. č. 3 Součtová matice rizik.....	25
Obr. č. 4 Přijatelnosti rizika	27
Obr. č. 5 Logo podniku NIOB FLUID	31
Obr. č. 6 Organizační struktura podniku	32
Obr. č. 7 Tyčové materiály	32
Obr. č. 8 Trubky bezešvé	32
Obr. č. 9 Komplet šroubení s řetízkem	33
Obr. č. 10 Matice slepá s řetízkem.....	32
Obr. č. 11 T-kus dlouhý	33
Obr. č. 12 T-kus krátký	33
Obr. č. 13 Kulový ventil.....	33
Obr. č. 14 Klapka s pneupohonem.....	33
Obr. č. 15 Sprchovací hlavice	34
Obr. č. 16 Vlez	34
Obr. č. 17 Významní zákazníci podniku.....	35
Obr. č. 18 Náklady a výnosy v letech 2010 – 2012	37
Obr. č. 19 Hospodářský výsledek v letech 2010 – 2012	38
Obr. č. 20 Obrat firmy v letech 2010 – 2012	38
Obr. č. 21 Průměrný počet zaměstnanců za poslední tři roky	42
Obr. č. 22 Stromový diagram ekonomických rizik	43
Obr. č. 23 Příčiny a následky nezaplacených pohledávek	45
Obr. č. 24 Příčiny a následky nedodržení dodacího termínu	46
Obr. č. 25 Nesplnění si povinností	46
Obr. č. 26 Příčiny a následky způsobené tržním rizikem	47
Obr. č. 27 Legislativní riziko jeho příčiny a následky	48
Obr. č. 28 Poruchovost stroje	50
Obr. č. 29 Vznik zmetků ve výrobě	52

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 SWOT analýza podniku	39
Tab. č. 2 Matice kvantifikace rizik nebezpečí pracovních úrazů	55

