

Analýza rizik podniku Steelmart, s.r.o. a jejich minimalizace

Monika Pravidíková

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: **Monika PRAVDÍKOVÁ**
Osobní číslo: **L11425**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik podniku Steelmart, s.r.o. a jejich minimalizace**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracování teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce**
- 2. Stručný popis podniku, analýza rizik podniku a současného systému jejich minimalizace**
- 3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce**
- 4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

[3] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

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 užit 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 2.5.2014.....


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou analýzy rizik v podniku Steelmart, s.r.o. a jejich minimalizací. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popisovány základní pojmy týkající se analýzy rizik a metody jejich zkoumání.

Praktická část se zabývá popisem společnosti Steelmart, s.r.o., organizační strukturou této společnosti a jsou zde praktikovány metody analýzy rizik. Na základě vyhodnocení provedených analýz byla navržena opatření k minimalizaci rizik v daném podniku.

Klíčová slova: riziko, podnik, analýza rizik, minimalizace rizik.

ABSTRACT

The bachelor work deals with the analysis of risk in the company Steelmart, Ltd. and their minimization. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes basic concepts relating to risk analysis and methods of analysis. The practical part include the description of Steelmart company, their organizational structure and there are practiced methods of risk analysis. Based on the evaluation of the analyzes, was proposed measures to minimize the risks in the company.

Keywords: risk, company, analysis of risk, risk minimization.

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, obětavý přístup, konzultace, cenné připomínky a náměty. Dále bych ráda poděkovala Ing. Marii Slováčkové a panu Martinu Hladišovi ze společnosti Steelmart, s.r.o. za informace a rady poskytnuté k praktické části.

Také musím velmi poděkovat své rodině a příbuzným, kteří mě při psaní mé bakalářské práce plně podporovali a poskytovali mi dostatek prostoru a klidu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DEFINICE RIZIKA	11
1.1 TOLERANCE RIZIKA	11
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	12
1.2.1 Základní klasifikace	12
1.2.2 Věcná klasifikace	13
2 PODNIK.....	15
2.1 OKOLÍ PODNIKU	15
2.2 NÁKUPNÍ ČINNOST PODNIKU	16
2.2.1 Nejdůležitější fáze nákupního procesu	16
2.2.2 Řízení zásob	17
3 PROCES ANALÝZY RIZIK.....	18
3.1 DŮLEŽITÉ POJMY ANALÝZY RIZIK	18
3.1.1 Aktivum (asset)	18
3.1.2 Hrozba (threat)	19
3.1.3 Zranitelnost (vulnerability)	19
3.1.4 Protiopatření (countermeasure).....	20
3.2 IDENTIFIKACE RIZIK	20
3.3 METODY ANALÝZY RIZIK	21
3.3.1 Kvalitativní metody.....	21
3.3.2 Kvantitativní metody.....	21
3.3.3 Kombinované metody	22
4 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ METODY ANALÝZY RIZIK.....	23
4.1 METODA DELPHI (TÉŽ DELFSKÁ METODA)	23
4.2 CHECKLISTY.....	23
4.3 METODA „PRE-MORTEM“	23
4.4 BRAINSTORMING.....	24
4.5 ANALÝZA WHAT-IF	24
4.6 ANALÝZA SWOT	24
5 MINIMALIZACE RIZIK.....	27
5.1 METODY MINIMALIZACE RIZIK, RESP. PROTIRIZIKOVÝCH OPATŘENÍ.....	27
5.1.1 Ofenzivní řízení firmy	27
5.1.2 Podstoupení rizika	28
5.1.3 Redukce rizika.....	28
5.1.4 Transfer (přenos) rizika.....	28
5.1.5 Diverzifikace rizika	29
5.1.6 Vyhýbání se rizikům	30

5.1.7	Vytváření rezerv	30
6	DALŠÍ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	31
6.1	ANALÝZA ABC	31
6.2	ANALÝZA XYZ	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
7	POPIS SPOLEČNOSTI STEELMART, S.R.O.....	35
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	35
7.2	SORTIMENT HUTNÍHO MATERIÁLU	36
8	VŠEOBECNÁ RIZIKA PODNIKU	38
9	SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	41
9.1	POPIS JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ SWOT ANALÝZY	42
9.1.1	Silné stránky.....	42
9.1.2	Slabé stránky	43
9.1.3	Příležitosti	44
9.1.4	Hrozby	45
9.2	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	45
10	ANALÝZY ŘÍZENÍ NÁKUPU	49
10.1	ANALÝZA ABC	49
10.2	ANALÝZA XYZ	52
10.3	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY ABC A XYZ	54
11	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE RIZIK.....	55
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Riziko je slovo, které běžně používáme. S rizikem se setkáváme při každodenních činnostech, jak v osobním životě, tak i ve společnosti či podniku. Je to pojem, který znamená určitou hrozbu, nebezpečí, případný problém. Riziko tedy vystihuje jistou míru nejistoty, a tedy možnost dosažení takového výsledku, který je rozdílný od toho očekávaného. Neexistuje pracoviště, které by bylo bezpečné. Na každý podnik tedy působí nespočetné množství rizik, například rizika spojená s výrobou, financováním, konkurencí, zaměstnanci, rizika trhu apod. Ovšem všechna rizika jsou individuální pro každý podnik.

Každá firma by měla usilovat o minimalizaci rizik, protože úplné odstranění rizik většinou není v praxi možné. Východiskem toho je analýza rizik, kde se nejprve provádí identifikace rizik. Ta probíhá ve formě různých kontrolních seznamů a soupisek rizik. Dalším krokem jsou již samotné metody analýzy rizik a jejich následné vyhodnocení. Ze zjištěných výsledků lze posoudit, v jakém rozsahu dané riziko ohrožuje podnik a jaké způsoby na jeho odstranění je možno zvolit.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat rizika konkrétního podniku a vytvořit návrh opatření, který by přispěl k minimalizaci těchto rizik.

Bylo by nereálné věnovat se všem rizikům, protože jich existuje celá řada. Proto bude tato práce zaměřena pouze na všeobecná rizika, se kterými se podnik setkává. Bude provedena analýza SWOT, tedy analýza vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Dále budou provedeny analýzy v oblasti řízení zásob ABC a XYZ, díky kterým budou určeny položky, jejichž nákup je pro daný podnik nejméně rizikový z důvodu vysoké ziskovosti, a naopak, které položky jsou pro podnik z hlediska nákupu rizikové z důvodu nízkého výnosu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány nejdůležitější pojmy a definice týkající se analýzy rizik. Praktická část seznamuje čtenáře s konkrétním podnikem. Následuje vypracování analýz podnikatelských rizik této společnosti. Po jejich vyhodnocení jsou doporučena opatření ke zlepšení stavu společnosti v problematických oblastech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE RIZIKA

Pojem riziko pramení z arabského slova „risk“ a původně toto slovo znamenalo jak nepříznivou, tak i příznivou událost v životě člověka. Později se jeho užívání omezilo jen na nepříznivé události. Zprvu se pojem riziko používal hlavně v oblasti pojištění, ale s rozkvětem společnosti se rozšířil i do mnoha jiných vědních oborů. [11]

Další zdroje popisují riziko jako historický výraz, který údajně pochází ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Z tohoto hlediska tedy výraz *risico* pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. [15]

Obecně potom riziko vyjadřuje úroveň nežádoucích důsledků možného působení potenciální hrozby. Pojem rizika souvisí se společenským vývojem. Riziko má také odlišný význam pro různé činnosti, avšak nejistota a neurčitost zůstávají společným základem. V procesu řízení podniku spojuje riziko cíle podniku (čeho se musí dosáhnout) s nejistotou (co by se mohlo stát) a vyjadřuje jak míru příležitostí, tak míru ohrožení. [25]

1.1 Tolerance rizika

Stupeň tolerance osob je výsledkem vnímání jakéhokoliv rizika, respektive nebezpečí. Musíme odhadnout práh přijatelnosti, to znamená, že je hlavně zapotřebí si uvědomit, co lze považovat za přijatelné nebezpečí. Každý jedinec je zcela odlišný, proto i práh přijatelnosti každé osoby se může lišit. Záleží na mnoha aspektech, na zdravotním stavu, finanční situaci, náladě a z dlouhodobého hlediska např. na obavách z nepříznivé odezvy veřejnosti apod.

Rozlišujeme tři základní stupně tolerance rizik:

- **averze k riziku** (risk aversion) – potlačování nebezpečí tak, aby ztráty z jejich realizace byly minimální,
- **reverze k riziku** (risk taking, risk loving, risk seeking) – vstupování do nebezpečí, jde o využití nabízejících se spekulativních rizik, strach z rizika neriskování,
- **indiference k riziku** (risk neutrality) – neutrální postoj k riziku, nezajímáme se o rozptyl výsledku činnosti. [22]

1.2 Klasifikace rizik

Podnikání vesměs znamená jistou investici majetku. Podnikatel předpokládá, že tato investice mu vynese zisk. Pokud se ale vše nevyvíjí podle plánu, může investor utrpět ztrátu – tato možnost ztráty představuje riziko podnikání. Podnikání pak může skončit úpadkem či dosáhnout ztráty z různých příčin. [15]

1.2.1 Základní klasifikace

Mezi základní způsoby třídění rizika patří členění na:

- **Podnikatelské a čisté** – podnikatelské riziko (*Business Risk*) má jak pozitivní, tak negativní stránku, čisté riziko (*Pure Risk*) má pouze stránku negativní. Čistá rizika se zpravidla vztahují na ztráty a škody majetku právnických a fyzických osob, poškození zdraví, popř. ztráty života jednotlivců a členů organizačních jednotek způsobené přírodními a technickými jevy a jednáním lidí.
- **Systematické a nesystematické** – riziko, které je vyvolané společenskými faktory a které ve značné míře postihuje všechny hospodářské jednotky, nazýváme riziko systematické. Zdrojem takového rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství aj. Systematické riziko se také může označovat jako riziko tržní, protože do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu. Naproti tomu riziko nesystematické je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich aktivity. Původcem takového rizika může být např. selhání významného dodavatele, odchod rozhodujících pracovníků, selhání stroje, zařízení, vniknutí nové konkurence na trh.
- **Vnitřní a vnější** – vnitřní rizika jsou taková, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy (např. rizika výzkumu-vývoje). Vnější rizika se vztahují k okolí podniku, které dělíme na prostředí makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické prostředí) a mikroekonomické (dodavatelé, odběratelé, konkurence).
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné** – toto členění rizika souvisí s možností manažera či firmy reagovat na příčiny jejich vzniku. Jako ovlivnitelné se posuzuje riziko, které je možno eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny (např.

zvýšení kvalifikace zaměstnanců výzkumu a vývoje). U neovlivnitelného rizika není možnost působit na jeho příčiny (např. nevýhodná změna měnového kurzu, zemetřesení, povodeň), ale můžeme učinit opatření, které snižují nepříznivé následky těchto rizik, jako je např. pojištění.

- **Primární a sekundární** – primární riziko je vyvoláno všemi výše uvedenými faktory. Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení onoho primárního rizika. Příkladem primárního rizika může být vstup na zahraniční trh. Vytvořením společného podniku se zahraničním partnerem je opatřením na uvedené primární riziko. Sekundárním rizikem může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření tohoto podniku.
- **Ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů** – rizika ve fázi přípravy a realizace projektů představují všechny druhy rizik, které ohrožují dodržení termínů dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvality projektu. Rizika ve fázi provozu projektu tvoří takové rizikové faktory, které ovlivňují hospodářský výsledek fungování projektu (např. růst cen surovin, materiálů a energií, snížení poptávky aj.). [5]

1.2.2 Věcná klasifikace

Významné a náramně bohaté je členění rizik podle věcné náplně. Z tohoto hlediska běžně rozlišujeme rizika:

- **Technická-technologická** – tato rizika jsou spojena s uplatněním výsledků vědecko-technického rozvoje a vedou k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity.
- **Výrobní** – můžeme hovořit o omezenosti nebo nedostatku zdrojů různé povahy (materiálů, surovin, energií, kvalifikovaných pracovníků), které mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky.
- **Ekonomická** – patří sem zejména široká škála nákladových rizik, která jsou vyvolána růstem cen materiálu, surovin a energií, služeb a dalších nákladových položek. Může dojít k překročení plánované výše nákladů a tím nedosažení požadovaného hospodářského výsledku.

- **Tržní** – rizika spojená s neúspěšností výrobků a služeb na domácím a zahraničním trhu. Převážně jde o rizika prodejní a cenová. Tržní rizika stejně jako nákladová ohrožují hospodářský výsledek firmy.
- **Finanční** – jsou spojena se způsobem financování, dostupností zdrojů financování a schopností dostát splatným závazkům (riziko likvidity). Patří sem také nepříznivé změny úrokových sazeb při užívání úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami, změny měnových kurzů.
- **Kreditní** – rizika vztahující se k nebezpečí platební neschopnosti či nevěle odběratelů.
- **Legislativní** – bývají obvykle vyvolána hospodářskou a legislativní politikou vlády. Jedná se například o změny daňových zákonů, protimonopolní zákony, zákony na ochranu životního prostředí, změna celní politiky, změny ochrany spotřebitelů aj.
- **Politická** – do této skupiny rizik se zpravidla zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, teroristické akce, války, ale také rizika spojená s podnikáním v zahraničí, odmítnutí původně schválených dotací a jiné.
- **Enviromentální** – mohou to být náklady spojené na likvidaci škod na životním prostředí, daně spojené s využíváním neobnovitelných zdrojů, ztráty spojené s nuceným ukončením určitých aktivit.
- **Spojená s lidským činitelem** – jedná především o rizika managementu, který je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti firmy a jí uskutečněných projektů. Dále sem zahrnujeme ztráty klíčových pracovníků, stávky, sabotáže, nezákonné jednání zaměstnanců aj.
- **Informační** – rizika se týkají firemních dat a informačních systémů, jejichž neuspokojivá ochrana může být zneužita interními a externími subjekty.
- **Zásahy vyšší moci** – jsou spojené s riziky havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom různého druhu, jako jsou požáry, zemětřesení, sopečné výbuchy, tajfuny, povodně, změny klimatu a jiné. [4]

2 PODNIK

Pojem podnik může být interpretován z řady pohledů:

- Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy.
- Podrobněji je pojem podnik vysvětlován jako ekonomicko-právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Ekonomická samostatnost je projevem svobody podnikání a souvisí s ní odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatnost chápeme jako možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty na trhu, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých plynou jak práva, tak povinnosti.
- Právně je podnik definován dle obchodního zákoníku: *„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí 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 k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“*¹ [16]

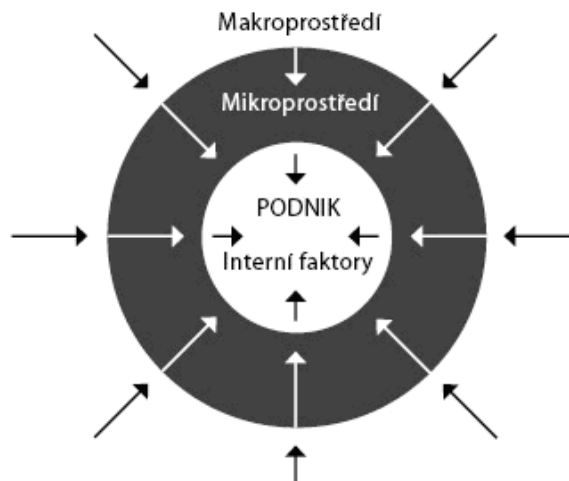
2.1 Okolí podniku

Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřená jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výstupy podniku závisí ve velké míře na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti nebo hrozby. [2]

Makroprostředí znamená celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik nachází. Zahrnuje takové vlivy a podmínky, které leží mimo podnik, a které podnik většinou nemůže aktivně ovlivňovat. Může je ovšem registrovat a reagovat na ně, předvídat je a včas se připravit na možnosti vývoje, které mohou nastat. Jsou to například míra inflace, politická stabilita, dovozní omezení surovin, revoluční technologické inovace, profesní a demografický vývoj populace.

¹ § 5, odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Mikroprostředí zahrnuje hlavně odvětví, v nichž podnik operuje, a konkurenční síly, které na něj působí. Na stavu mikroprostředí se podnik může aktivně podílet a může ovlivňovat jeho vývoj. Jedná se tedy především o dodavatele, odběratele, distribuční cesty a konkurenci. [10]



Obr. 1: Vlivy působící na podnik [29]

2.2 Nákupní činnost podniku

Fungování podniku se skládá z celé řady činností. Každá z těchto činností má pro podnik určitou funkci. Rozeznáváme např. finanční, prodejní, výrobní, nákupní, investiční činnost, výzkum a vývoj aj. [23]

Hlavní funkcí útvaru nákupu je efektivní uspokojování potřeb, které vyplývají z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů. Děje se tak zajišťováním dodávek základních i pomocných surovin a materiálů, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu apod. Nákup je zajišťován útvarem nákupu, který se v některých podnicích nazývá útvar zásobování. [19]

2.2.1 Nejdůležitější fáze nákupního procesu

Nejčastěji rozlišujeme tyto základní hlavní fáze nákupního procesu:

- poznání potřeby,
- identifikace nutnosti charakteru a rozsah potřeby,

- výzkum nabídek,
- výběr vhodného dodavatele,
- zadání objednávky,
- kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky materiálu, zboží, potenciální reklamáce,
- úhrada dodávky,
- zhodnocení výkonu dodavatele. [19]

2.2.2 Řízení zásob

„Řízení zásob představuje soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování, plánování a operativní řízení jak jednotlivých skupin zásob, tak i celkových zásob za účelem splnění podnikových cílů při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.“²

Předmětem řízení zásob jsou veškeré suroviny, polotovary, součástky, náhradní díly, hotové výrobky aj., které prostupují podnikem.

Cílem je udržování zásob na takové úrovni, aby byla zajištěna nepřerušovaná činnost logistického systému a zabezpečena plynulost a úplnost dodávek při minimalizaci nákladů. [21]

² [21] ŠTŮSEK, Jaromír a Petr MULAČ. *Řízení provozu v logistických řetězcích.*, s. 83.

3 PROCES ANALÝZY RIZIK

Analýza rizik je výchozím krokem projektového inženýrství a je také nezbytnou podmínkou rozhodování o riziku a tedy hlavním procesem v managementu rizika.

Předmětem analýzy rizika je projekt. Projektem může být takřka cokoli, např. dovolená v Itálii, kurz jazyka, poskytnutí úvěru podnikateli, vývoj nového léku, aj.

Cílem analýzy rizika je:

- dát manažerovi podklady pro řízení rizik,
- dát rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. [20]

Analýza rizik běžně zahrnuje identifikaci, posouzení a ohodnocení rizika. [23]



Obr. 2: Analýza rizik [26]

3.1 Důležité pojmy analýzy rizik

3.1.1 Aktivum (asset)

Aktivum je vše, co má pro společnost určitou hodnotu, která může být snížena působením hrozby. Aktiva členíme na hmotná (například nemovitosti, peníze apod.) a nehmotná (například informace, autorská práva, goodwill apod.). Aktivem může být také sám subjekt, protože hrozba může mít vliv na celou jeho existenci.

Při hodnocení aktiv se věnujeme především hlediskům jako jsou pořizovací náklady, významnost aktiva pro existenci subjektu, náklady na překonání případné škody na aktivu, rychlost likvidace případné škody na aktivu, aj. [15]

3.1.2 Hrozba (threat)

Hrozba znázorňuje zdroj nebezpečí, který může jedinci způsobit škodu a má možnost poškodit zájmy podnikatelského subjektu. Hrozby mohou být způsobeny přírodní nebo lidskou příčinou, a mohou být neúmyslné nebo úmyslné. Jejich původ může být zevnitř nebo zvenčí organizace. Pod pojmem hrozba si můžeme představit např. přírodní katastrofu, krádež zařízení, chybu obsluhy, ale také kontrolu finančního úřadu, růst kurzu apod.

Dopad hrozby je škoda, kterou způsobí hrozba při působení na určité aktivum. Některé hrozby mohou zasáhnout více než jedno aktivum.

Základem hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle faktorů:

- **nebezpečnost**: schopnost hrozby přivodit škodu,
- **přístup**: pravděpodobnost, že se hrozba dostane k aktivu,
- **motivace**: zájem podnitit hrozbu vůči aktivu. [25][15]

3.1.3 Zranitelnost (vulnerability)

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav rozebíraného aktiva, který může hrozba zneužít pro svůj nežádoucí vliv. Vyjadřuje citlivost aktiva na vliv dané hrozby.

Zranitelnost nemusí vyžadovat přijetí opatření, pokud nemá odpovídající hrozbu, ale měla by být rozpoznána a monitorována, jestli se nemění. Musíme poznamenat, že nesprávně zvolené opatření, nefunkční nebo neprávne používané opatření samo o sobě může představovat zranitelnost.

Faktory hodnotící zranitelnost aktiva:

- **citlivost**: tendence aktiva být poškozeno danou hrozbou,
- **kritičnost**: závažnost aktiva pro analyzovaný subjekt. [15]

3.1.4 Protiopatření (countermeasure)

Protiopatření je postup, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro minimalizaci působení hrozby, její úplné odstranění, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Cílem protiopatření je předcházet vzniku škody nebo usnadnění překonání následků vzniklé škody.

Charakteristickými pojmy, které jsou důležitými parametry při výběru protiopatření, jsou efektivita a náklady. Efektivitou rozumíme, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Náklady rozumíme výlohy na pořízení, zavedení a provozování protiopatření.

Také je třeba identifikovat stávající opatření, která již byla učiněna, aby se předešlo jejich duplikaci nebo proto, aby byla vyhodnocena funkčnost a účinnost těchto již existujících opatření. Pokud totiž riziko přetrvává i přes jejich existenci, něco není v pořádku. [15]

3.2 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je nalezení co možná nejvíce rizik, pochopit jádro problému a umět ho popsat. Účelem je nalézt co největší množství rizikových faktorů, které by mohly potenciálně ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu aktiv nebo míru zdárnosti připravovaných, resp. realizovaných projektů. Je potřeba se soustředit nejen na hrozby, které by mohly nastat, ale i na příležitosti, které mohou výsledek projektu ještě vylepšit. [9][5]

Důležité je také posoudit vztahy mezi riziky, protože jejich vzájemná souvislost by mohla mít katastrofální následky, protože může způsobit řetězovou reakci – větší pravděpodobnost vzniku rizika i závažnost jejich dopadu. [17]

Do procesu identifikace je nezbytné zapojit co nejvíce zainteresovaných účastníků projektu. Nesmíme vynechat zejména zákazníky, přímé uživatele, klíčové dodavatele projektu, externí experty a interní experty (mimo jiné i ostatní manažery projektů, odborníky na risk management, oborové specialisty aj.

Veškerá identifikovaná rizika je třeba důkladně zaznamenávat a ponechat v záznamech až do doby ukončení projektu, i když budou v průběhu řešení vyloučena. Do budoucna se totiž můžeme na takové potenciální riziko připravit.

Postup identifikace rizik:

- příprava shromážděných podkladů (plán managementu rizik),
- výběr vhodné metody identifikace rizik,
- vlastní aktivita hledání rizik,
- posouzení kompletního seznamu rizik,
- první návrhy vlastníků rizik. [9]

3.3 Metody analýzy rizik

Známe dva základní přístupy k řešení analýzy rizik, a to kvantitativní a kvalitativní metody, kterými vyjadřujeme veličiny analýzy. Můžeme použít buď jeden z těchto postojů, nebo jejich kombinaci.

3.3.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody popisují důležitost možného dopadu na pravděpodobnost, že určitá situace nastane.

Jsou charakteristické tím, že rizika můžeme vyjádřit v určitém rozsahu, např. jsou vyjádřena slovně <malé, střední, velké> nebo jsou obodována <1 až 10> nebo jsou vyjádřena pravděpodobností <0; 1> apod. Pro stanovení úrovně obvykle používáme kvalifikovaný odhad. Tyto metody jsou relativně snadné a rychlé, ale jsou více subjektivní.

Kvantitativní analýza rizik rozebírá již zaznamenané rizika, jejich příčiny a následky. Rizika se systematicky uspořádají podle jejich dopadu na cíle projektu. [15][13]

3.3.2 Kvantitativní metody

Kvalitativní analýzy rizik posuzuje měřitelné dopady pro stanovení priorit a strategických postupů projektů, např. délku zpoždění nebo nárůst nákladů. Používají číselná vyjádření, jak v případě pravděpodobnosti začátku události, tak i při ohodnocení dopadu určité události. Vyjadřují se většinou ve finančních termínech, např. „tisíce Kč“. Nejvíce se riziko vystihuje v podobě roční předpokládané ztráty, která se vyjadřuje finanční částkou. Kvantitativní metody jsou přesnější, dokonalejší než kvalitativní, jejich realizace je složitější,

vyžadují více času a námahy, ale poskytují finanční znázornění rizik, které je výhodnější pro jejich zdolání.

Nevýhodou těchto metod je vyjma jejich náročnosti na realizaci a zpracování výsledků také vysoce formalizovaný postup. Ten může vést k tomu, že nebudou vyjádřeny zvláštnosti posuzovaného subjektu, které mohou směřovat k vysoké zranitelnosti. A to kvůli tomu, že hodnotitel může být „zahlcen“ velkým množstvím formálně strukturovaných dat. [15][13]

3.3.3 Kombinované metody

Tyto metody vznikají z číselných dat. Realita je díky kvalitativní analýze mnohem blíže k cíli subjektu oproti kvantitativním metodám. Ovšem musíme brát zřetel, že údaje získané z kvalitativních metod nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši její odezvy, ale mohou být ovlivněny měřítkem hodnot, které jsou v konkrétní metodě použity. [15]

4 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ METODY ANALÝZY RIZIK

4.1 Metoda Delphi (též Delfská metoda)

Tato metoda vznikla v USA v 50. letech pro účely strategického vojenského plánování a na řešení utajovaných vojenských problémů.

Je to nejběžnější metoda účelových interview, která pracuje s tzv. panelem expertních odborníků (vžitý název pro expertní tým pracovníků). Ti jsou pro přímý rozhovor bohužel těžce dosažitelní. Charakteristické vlastnosti této metody jsou: expertní, systematická, komunikující, verbální a anonymní metoda. Jádrem delfské metody je v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a oprávněnými představiteli hodnoceného subjektu. Metoda Delphi má velmi mnoho podob, nejvíce se ale můžeme setkat se zasíláním série dotazníků, které obsahují konkrétní otázky, týkající se hlavní náplně řešeného problému. Oslovení experti odpovídají nezávisle na sobě a výsledky následně zasílají manažerovi akce ke zhodnocení. Takto se to opakuje až do sblížení mínění expertů na řešení daného expertního problému. Tento postup můžeme nazývat řízená zpětná vazba informací a je hlavním faktorem úspěšnosti Delfské metody. [8][15]

V rámci metody Delphi se používají různé podobné varianty, jako např. metoda scénářů, metoda anketní, metoda matic. [15]

4.2 Checklisty

Checklisty aneb kontrolní seznamy jsou postupy analýzy rizik, založené na systematické kontrole plnění dopředu určených podmínek a opatření. Soupis kontrolních otázek je zpravidla tvořen na základě charakteristik daného systému nebo činností, které mohou souviset se systémem, a potenciálními dopady selháním prvku systému a vznikem ztráty.

Struktura těchto seznamů může být od jednoduchého až po složitý formulář. [20]

4.3 Metoda „Pre-Mortem“

Je to zajímavá metoda, kterou lze dobře kombinovat s brainstormingem. Principem je představit si, že projekt již skončil a nepovedlo se dosáhnout jednoho nebo více cílů. Členové skupiny mají za úkol popsat, proč projekt nebyl úspěšný. Výhodou této metody je, že

je vedena neobvyklou, zábavnou formou, členové skupiny jsou bez jakýchkoliv obav, pobízí účastníky skupiny k neobvyklým myšlenkovým postupům. [9]

4.4 Brainstorming

Tak zvaná bouře mozků je jednou z nejznámějších způsobů tvořivé práce ve skupině. Úkolem takového sezení je v relativně co nejkratším čase najít co nejvíce originálních řešení daného problému. Čím více nápadů je vytvořeno, tím větší je šance, že některý z nich bude adekvátní k řešení daného problému. V brainstormingové skupině by mělo být asi 4-10 členů, pokud možno co nejvíce rozdílných, tím je myšleno pohlaví, věk, pracovní kvalifikace aj. Všechny nápady se zapisují na velké listy, které jsou vyvěšeny po celé místnosti. Po skončení se výsledné názory zpracovávají, vytvářejí se souvislosti a náměty, které budou nejbližší skutečnému řešení. Nesmíme ovšem počítat s tím, že nám brainstorming vždy pomůže vyřešit každý problém. [12]

Brainstorming vede rizikový analytik. Vede se buď z pohledu rizik organizace, nebo z rizik vnější osoby (např. rizika zákazníků, rizika veřejnosti) vyvolaných z činnosti organizace. Zaměřujeme odhad zejména na způsoby možných poruch projektu, a také na následky těchto poruch. [22]

4.5 Analýza What-if

Analýza co se stane když, je založena na brainstormingu. Je to postup na hledání eventuelních dopadů vybraných provozních situací. Jedná se o spontánní diskuse vysoce kvalifikovaného týmu, který přezkoumává formou dotazů a odpovědí nepředvídané události, které se mohou v provozu vyskytnout.

Dotazy zpravidla začínají charakteristickým „Co se stane, když...?“ Posuzují se následky určité situace nebo stavu, podávají se návrhy a doporučení na opatření.

Pokud má pracovní tým vysoké provozní zkušenosti, je tato metoda velmi účinná a efektivní. V praxi je velmi populární, protože není časově náročná. [20]

4.6 Analýza SWOT

Analýza SWOT (Strengths - Weaknesses – Opportunities –Threats) zjišťuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku. Jednotliví činitelé jsou identifikováni jako silné

stránky, slabými stránkami jsou hrozby a příležitosti. SWOT analýza se zabývá nejen roz-
borem samotného podniku (vnitřní prostředí), ale také jeho okolím (vnější prostředí). Do-
poručuje se nejdříve začít analýzou hrozeb a příležitostí, tj. vnějšího prostředí podniku
(OT). Poté následuje analýza vnitřního prostředí (SW), tj. silných a slabých stránek. [24]

	POMOCNÉ dosažené cíle	ŠKODLIVÉ dosažené cíle
VNITŘNÍ PŮVOD	S SILNÉ STRÁNKY (strengths)	W SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)
VNĚJŠÍ PŮVOD	O PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)	T HROZBY (threats)

Obr. 3: SWOT analýza [31]

Příležitosti a hrozby mají vliv na organizační strukturu i na vnitřní procesy podniku. Síla vlivů závisí na činitelích podnikového odvětví. Největším problémem při zjišťování hrozeb a příležitostí je skutečnost, že je podnik nemůže ovlivnit, ale svými aktivitami vytipovat a zmírnit jejich důsledky. Příležitosti jsou možnosti podniku, s jejichž realizací rostou vy-
hlídky na lepší aplikaci disponibilních zdrojů, a účinnější splnění stanovených cílů podni-
ku. V podnikovém prostředí tento stav zvýhodňuje podnik vůči konkurenci. K využití pří-
ležitosti je nutná její identifikace, teprve potom s nimi může počítat. Příležitostí může být
např. rozvoj nových trhů, nová technologie, nenaplněné potřeby zákazníků. Hrozby před-
stavují v podniku nepříznivé situace, které znamenají překážky pro podnikovou činnost.
Mohou představovat zhoršení pozice na trhu nebo hrozbu úpadku. Reakce podniku musí
být taková, aby je adekvátním způsobem odstranil či alespoň minimalizoval. Hrozbou mů-
že být např. vstup nových konkurentů na trh, konkurenti s lepším výrobkem, daňová zatí-
žení. Na základě analýzy silných a slabých stránek zjistíme činitele, kteří jsou významní
pro budoucí úspěchy či neúspěchy podniku. Silné stránky představují ty činitele, kteří zvý-
hodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Ukazují oblast podniku, ve které bude kon-

kurenceschopný a po dlouhou dobu bude dosahovat zisku. Jedná se o jeho dovednosti, schopnosti a zdrojové možnosti. Silnou stránkou podniku může být např. kvalitní marketingový management, kvalita výrobků, vysoká úroveň výzkumu a vývoje. Nedostatky bránící efektivnímu výkonu firmy se nazývají slabé stránky. Slabou stránkou může být např. špatná pověst mezi zákazníky, nekvalitní výrobky, vysoká zadluženost. [6]

SWOT analýza rozpoznává silné a slabé stránky podniku nacházející se ve vnitřním prostředí podniku a příležitosti a hrozby vyskytující se ve vnějším prostředí. Cílem analýzy je zjištění, do jaké míry jsou současné strategie podniku a její určitá silná a slabá místa důležitá a schopná se vyrovnat se změnami podmínek, nastávajícími v prostředí. [7]

5 MINIMALIZACE RIZIK

Nejdůležitější fází procesu managementu rizika je kromě identifikace rizik také fáze plánování protirizikových opatření. Hlavním cílem této fáze je na jedné straně ekonomicky účelné snížení rizika způsobeného hrozbami a na straně druhé je potřeba také posílit příležitosti s jejich příznivými dopady na projekt.

Obsahem protirizikových opatření je hlavně:

- zhodnocení všech významných a středně významných rizik projektu;
- výběr vhodné strategie ke každému riziku;
- chystání protirizikových opatření, díky kterým mohou být uskutečněny vybrané strategie.

Hlavní strategie minimalizace rizik jsou:

- eliminace, resp. oslabení příčin vzniku rizika (prevence rizik), resp. posílení pozitivních rizik (příležitostí);
- redukce negativních dopadů hrozeb a posilování pozitivních dopadů příležitostí;
- přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika). [4]

5.1 Metody minimalizace rizik, resp. protirizikových opatření

5.1.1 Ofenzivní řízení firmy

Preventivní ochranou před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení. To se vyznačuje zejména:

1. Vhodným výběrem rozvojové strategie firmy a její správné uskutečnění ve firmě.
2. Upřednostněním a rozvojem silných stránek podniku.
3. Snahou o dosažení dobré flexibility firmy – rychlé reakce na vnitřní změny podniku a jeho vnějšího okolí. [15]

5.1.2 Podstoupení rizika

Podstoupení neboli retence neboli zadržení rizika je asi tou nejběžnější metodou řešení rizik. Podnikatel vzdoruje určitému počtu rizik, avšak ve většině případů proti nim nijak nebojuje, nic nedělá. Podstoupení rizika může být vědomé či nevědomé. Pokud je riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého prostředku proti riziku (např. pomocí redukce nebo transferu), jedná se o vědomou retenci. Jestliže riziko není rozpoznáno, jedná se o nevědomé zadržení. V tom případě podnikatel zadržuje následky eventuální ztráty, aniž by si to uvědomil. Retence se také může dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolnou retenci rozumíme rozpoznání rizika a tichý souhlas smíření se s potenciální ztrátou. Dobrovolné podstoupení rizika podnikatel přijímá tehdy, neexistuje-li žádná lepší varianta. Nedobrovolné podstoupení rizika nastává tehdy, když jsou rizika nevědomě zadržena, a také tehdy, když riziko nelze redukovat či převést na jiný podnikatelský subjekt nebo se mu jednoduše nelze vyhnout. [15]

5.1.3 Redukce rizika

Snížování rizika dělíme do dvou skupin:

- metody, které likvidují příčiny vzniku rizika,
- metody, které redukují nepříznivé důsledky rizika.

Do první skupiny můžeme zařadit ty metody, které působí preventivně tak, aby byl odstraněn nebo alespoň redukován už samotný výskyt rizikových situací (např. přesun rizika, rozšíření výrobního programu o navazující či předcházející výrobní stupně, aj.). Do druhé skupiny náleží metody zaměřené na snížení nebo alespoň redukcí špatných důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se v podnikání nelze vyhnout (např. diverzifikace a pojištění). [15]

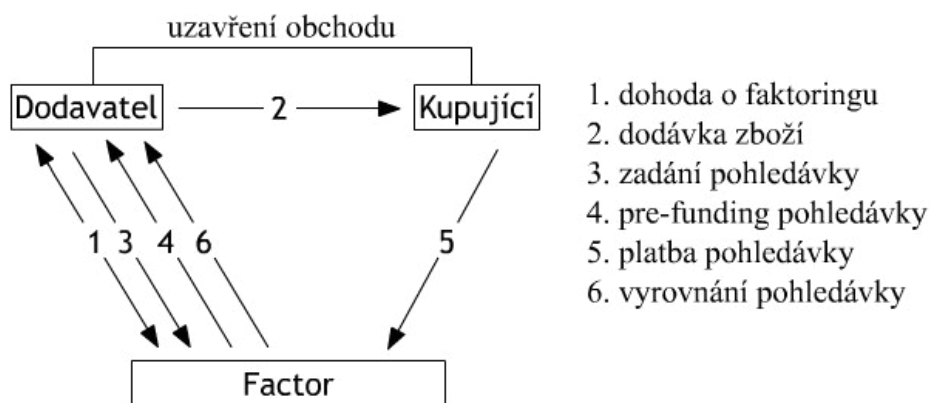
5.1.4 Transfer (přenos) rizika

Tato skupina opatření zabezpečuje buď úplný, nebo částečný přenos rizika na jiný podnikatelský subjekt. Typickým příkladem je pojištění. Pojišťovny nabízejí podnikatelským subjektům pojištění majetku pro případ živelných pohrom, krádeže, vloupání, pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem podniku, aj.

V dnešní době jsou také velmi časté pojištění podnikatelských rizik spojených s investicemi do zahraničí a exportními operacemi.

K přenosu rizika na jiné podnikatelské subjekty (odběratele, dodavatele, aj.) velké podniky používají mnohdy svoje dominantní postavení na trhu a konkurenční přednosti. Jako příklad můžeme uvést uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponentů za předem stanovené pevné ceny, uzavírání kupních smluv, které mají jako podmínku odběr minimálního množství produktů, leasing (pronájem) výrobního zařízení a majetku místo jejího nákupu aj.

Jednou z podob transferu rizika představují také odkupy pohledávek formou faktoringu (odkup krátkodobých pohledávek) nebo forfaitingu (odkup střednědobých, či dlouhodobých pohledávek), a to hlavně pohledávek do zahraničí. [4]



Obr. 4: Schéma fungování faktoringu [27]

5.1.5 Diverzifikace rizika

Hlavním cílem diverzifikace je rozdělení podnikových a podnikatelských aktivit tak, aby rizikové faktory ovlivnily jednu nebo jen některé z nich, a podnik tak nebyl postižen krizí většího rozsahu. Musíme brát v potaz, že každé rozhodnutí o diverzifikaci by mělo být výsledkem porovnání očekávaného účinku vyjádřeného vyšším ziskem s eventuelním rizikem. Zisk není vždy jistý a nezdařená diverzifikace může vést k podstatně horšímu stavu oproti výchozí situaci. Jistým pozitivem jsou pouze nově získané zkušenosti. [25]

5.1.6 Vyhýbání se rizikům

Vyhnutí se riziku můžeme vysvětlit jako odstoupení podniku od určitého projektu s nepříjatelným rizikem (např. zavedení nového výrobku na trh, vstup na nové trhy, výběr nového dodavatele, aj.). Musíme však upozornit na to, že časté vyhýbání se rizikům zesiluje negativní stránku rizika a mnohdy vede k přecházení příležitostí s negativním dopadem na konkurenční postavení firmy (proto jsou některá rizika nevyhnutelná). [4]

5.1.7 Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva podniku, která se používají za mimořádných okolností. Jsou jednou z důležitých metod minimalizace rizika v podnikání. Firmy si zpravidla vytvářejí finanční a hmotné (materiálové) rezervy. Finanční rezervy umožňují překonání období momentálního nedostatku hotových finančních prostředků (např. z důvodů nezaplacených pohledávek). Také jsou určeny na budoucí finanční náklady, jako jsou třeba opravy hmotného majetku apod. Materiálové rezervy podniku umožňují odstraňovat například výkyvy dodávek surovin a vstupních částí potřebných k výrobě (pojistné zásoby), aj. [15]

6 DALŠÍ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

6.1 Analýza ABC

Většina podniků má více druhů výrobků nebo materiálu a ne každému musíme věnovat stejnou energii a čas.

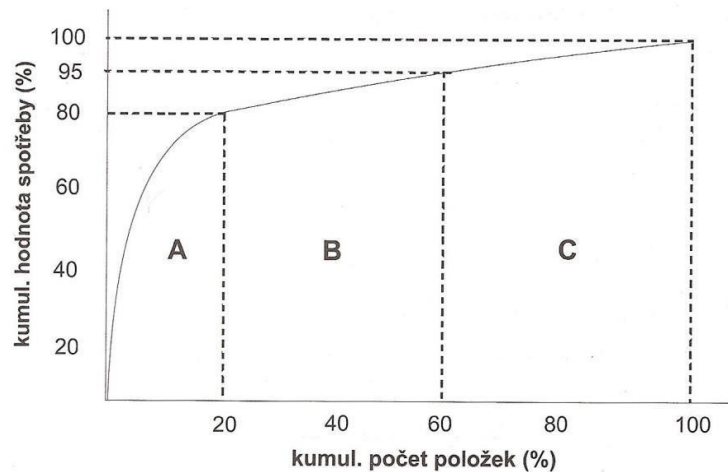
*„Analýza ABC vychází z tzv. Paretova pravidla, dle něhož velmi často zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu možných příčin (tzv. pravidlo 80 : 20). V oblasti řízení zásob to znamená, že malá část počtu položek představuje většinu hodnoty spotřeby, nebo že velká část celkového objemu nákupu se odebrá od poměrně malého počtu dodavatelů. Při řízení je poté potřeba koncentrovat pozornost na omezený počet skladových položek či dodavatelů, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek“.*³

Cílem této metody je identifikace skupiny prvků, které jsou důležité pro celkový podnikatelský výsledek. To znamená, že tato metoda dovoluje zjistit, které aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak méně výhodné. Analýza ABC se používá tam, kde se pracuje s velkým souborem prvků. [7]

Základem je rozdělit si položky do tří (případně čtyř) kategorií:

- **Kategorie A** – patří sem velmi důležité zásoby, tvořící zhruba 70-80 % hodnoty spotřebovaného materiálu nebo prodeje zboží. Důležité je položky neustále sledovat.
- **Kategorie B** – náleží sem položky středně důležitých zásob, které zaujímají asi 15-20 % hodnoty spotřeby.
- **Kategorie C** – řadíme sem asi 15-20 % hodnoty spotřeby, tedy málo důležité položky zásob. Paradoxně je jich z početního hlediska nejvíce, zahrnujeme sem například kancelářský materiál.
- **Kategorie D** – někdy se řadí zvlášť ty položky, které mají dlouhodobě nulovou spotřebu nebo prodej. [3]

³ [14] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*, s. 66.



Obr. 5: Lorenzova křivka (ABC analýza) [14]

Výhody analýzy ABC:

- metoda je vhodná při řízení nákupu;
- metoda je také vhodná pro kontrolní činnost podniku.

Nevýhody analýzy ABC:

- analýza je časově náročná na přípravu informací;
- pracovníci vytvářející tuto analýzu musí být zkušení a kvalifikovaní. [18]

6.2 Analýza XYZ

Jedná se vlastně o rozsáhlejší analýzu ABC. Tato analýza rozděluje zásoby do skupin podle toho, jaká je u jednotlivých druhů možnost přesné předpovědi potřeb. Přesnost předpovědi je chápána jako vysoká, střední a nízká jistota odhadu.

Položky zásob dělíme do tří skupin:

- **Skupina X** – má pravidelnou spotřebu zásob s jen ojedinělými výkyvy a lze ji velmi dobře řídit. Variační koeficient je do 50 %.
- **Skupina Y** – výkyvy ve spotřebě zásob jsou větší. Zahrnujeme sem zejména módní a sezónní zboží. Variační koeficient dosahuje hodnot 50-90 %.
- **Skupina Z** – zde se nachází položky s velmi nepravidelnou spotřebou zásob. Tuto skupinu není téměř možné řídit. Variační koeficient má hodnotu více než 90 %.

Variační koeficient určuje míru pravidelnosti spotřeby zásob. Měřítkem je spotřeba materiálu ve finančním vyjádření.

Postup výpočtu:

1. Musíme zjistit peněžní spotřebu jednotlivých položek zásob, a to každý měsíc v určitém sledovaném období.
2. Vypočteme průměrnou hodnotu spotřeby v určitém sledovaném období.
3. Vypočteme směrodatnou odchylku:
$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$
4. Vypočteme variační koeficient: $V = s / \bar{x} \dots * 100 [\%]$
5. Seřadíme položky podle variačního koeficientu od nejmenší po největší, dle výše uvedeného dělení do skupiny X, Y a Z. [18][1][28]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS SPOLEČNOSTI STEELMART, S.R.O.

Steelmart, s.r.o. je česká obchodní společnost, která působí na trhu již od roku 1999, se sídlem v Uherském Hradišti. Sklad materiálu sídlí v Uherském Brodě. Hlavní náplní podnikatelského záměru je nákup a prodej hutních materiálů. Společnost dále také nabízí služby v oblasti dělení a dopravy zboží. Dělení materiálu je prozatím uskutečňováno pomocí externích dodavatelů těchto služeb, ale během první poloviny roku 2014 má podnik v plánu nákup vlastního dělicího zařízení. Tím bude mnohem flexibilnější v plnění objednávek. Dodávky materiálu jsou zajišťovány pomocí vlastních nákladních automobilů značky Scania a Man. Automobily mají nosnost 15 tun materiálu a odvezou materiál v délce nejvýše 7 metrů. Firma se nebrání ani objednávání externích přeprav, a to například z důvodu velkého vytížení vlastních automobilů nebo z důvodu větší délky materiálu než je již zmiňovaných 7 metrů. Rozsah působení společnosti je především na trhu v České republice a na Slovensku. Hlavním cílem podniku je dosažení co nejvyšší úrovně kvality služeb v oblasti distribuce hutních materiálů za nejvýhodnější ceny. [30]

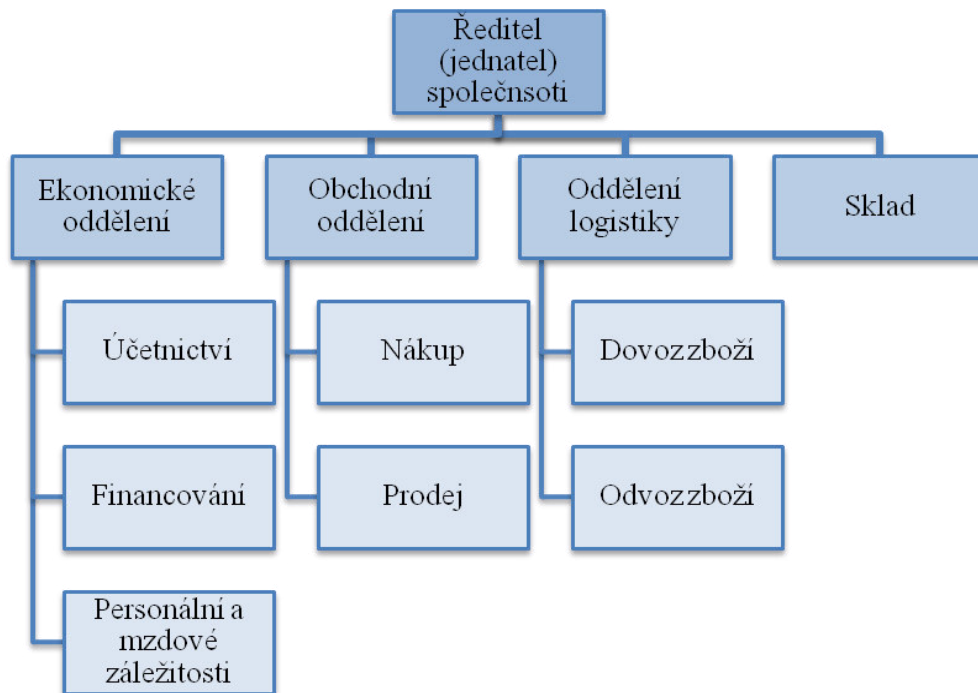


Obr. 6: Logo společnosti [32]

7.1 Organizační struktura společnosti

Řízení společnosti zajišťuje ředitel a jednatel společnosti v jedné osobě. Ten kontroluje a zajišťuje úkoly ostatních oddělení společnosti, kterými jsou ekonomické oddělení, obchodní oddělení a oddělení logistiky. Je třeba také zmínit sklad společnosti, který úzce souvisí nejen s obchodním oddělením, ale také s oddělením logistiky. Tyto útvary jsou vzájemně v každodenním kontaktu. Na skladě je zaměstnán vedoucí skladu, který řídí a zadává úkoly ostatním zaměstnancům skladu. Zaměstnanec logistiky metodicky vede jak řidiče, tak také vedoucího skladu. Ekonomické oddělení zajišťuje účetnictví, financování a personální a mzdové záležitosti. Obchodní oddělení se stará o nákup a prodej zboží. Oddělení logistiky zabezpečuje dopravu materiálu do skladu a následně také odvoz materiálu ke koncovým zákazníkům. Vedoucí skladu a ostatní zaměstnanci skladu zajišťují příjemku, kontrolu a nakládku nakoupeného hutního materiálu, dle konkrétních potřeb a požadavků

zákazníků. Největší předností jsou jasné kompetence a velmi jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti.



Obr. 7: Organizační struktura [vlastní zpracování]

7.2 Sortiment hutního materiálu

Společnost Steelmart, s.r.o. může nabídnout širokou škálu hutního zboží zejména v I. jakosti. Sortiment je možné rozdělit do několika skupin, které budou využity i v následných analýzách:

- pozinkované svitky a plechy (angl. hot-dip galvanized coils and sheets) – tento materiál se vyrábí válcováním za studena při teplotě okolního prostředí většinou do tloušťky 4 mm. Žárový zinek se nanáší na povrch svitků a plechů dvěma způsoby, a to buď ponorem do roztavené zinkové lázně, nebo nástřikem roztaveným zinkem.
- ZSV plechy (za studena válcované plechy, angl. cold rolled sheets) – materiál se vyrábí válcováním za studena při teplotě okolního prostředí převážně do tloušťky stěny 4 mm. Plechy jsou snadno tvarovatelné a přitom pevné.
- ZTV plechy (za tepla válcované plechy, angl. hot rolled sheets) – tyto plechy se vyrábí válcováním za tepla při teplotě okolo 1100 °C, převážně v tloušťce stěny 1,5 – 120 mm.

- profilová ocel – jedná se o materiál válcovaný za tepla. Do této skupiny řadíme především tyče ploché, kruhové, čtvercové, šestihranné, profilovou ocel průřezu L, profilovou ocel průřezu U, ocelové nosiče, sítě do betonu a betonářskou ocel.
- tažený materiál (angl. draw material) – tento materiál se vyrábí tažením za studena. Tažení je proces protahování polotovaru otvorem průvzlaku, při kterém se zmenšuje příčný průřez a zvětšuje se jeho délka. Dosahuje se tak přesných rozměrů a tvarů, zlepšuje se kvalita povrchu a mechanické vlastnosti materiálu. Jedná se především o tyče plochá, kruhové, čtvercové a šestihranné.
- uzavřené profily (jekle, angl. hollows) – vyrábí se jak válcované za tepla, tak i válcované za studena. Do této skupiny řadíme profily s obdélníkovým průřezem, profily se čtvercovým průřezem a profily s plochoovalným průřezem.
- trubky (angl. tubes) – jsou to uzavřené profily kruhového průřezu. Řadíme sem hlavně konstrukční svařované trubky, bezešvé a kalibrované trubky.



Obr. 8: Hutní materiál [32]

8 VŠEOBECNÁ RIZIKA PODNIKU

Každý podnik je obklopen velkým množstvím rizik, která na něj působí. Vyčleněním nejzásadnějších všeobecných rizik pro společnost Steelmart, s.r.o. bude vytvořen obecný pohled na podnik.

Riziko konkurence. Jedná se patrně o nejrozšířenější a stále trvající riziko. V hutním odvětví existuje velké množství jak obchodních podniků, tak i výrobních podniků. Každý nabízí téměř stejné zboží a s tím spojené služby. V jihomoravském kraji jsou nejméně tři velcí obchodní konkurenti. Největší konkurencí jsou však samotné výrobní podniky, které prodávají bez obchodní marže, pouze jen s čistým ziskem, takže jsou v úplně jiné cenové kategorii než obchodní podniky.

Riziko růstu nákladů. Pravděpodobnost růstu jak variabilních tak fixních nákladů představuje pro podnik značné riziko. Zvýšit se mohou výrobní ceny, ceny energií, cena ropy, což by mělo za následek zdražení pohonných hmot a tím zvýšení nákladů na dopravy materiálu. Náklady na skladování mohou vzrůst díky nesprávnému řízení zásob, tedy nákupu méně potřebného nebo zcela nepotřebného zboží. Riziko růstu nákladů hrozí také u služeb za případné opravy a udržování hmotného majetku podniku. Je potřeba zmínit také riziko zvýšení mzdových nákladů z důvodu zvýšení minimální mzdy zaměstnanců apod.

Obchodní rizika. Je velice důležité, aby při uzavírání obchodních smluv s dodavateli či odběrateli byly všechny podklady důkladně prověřené. Mohlo by dojít k situaci, že daný partner se projeví jako nedůvěryhodný a spolupráce s ním by vedla k riziku selhání. U kupních smluv je důležité uvedení všech sjednaných smluvních náležitostí kvůli riziku nedodržení předem daných obchodních podmínek a následně k reklamaci nebo dokonce anulování kontraktu.

Podnikatelská rizika. Podstatné riziko představuje také zavádění novinek do obchodní činnosti, tedy nákup nového sortimentu zboží. Podnik je vystavován riziku neúspěchu a tedy zbytečně vynaložených nákladů. Na druhé straně ale stojí potenciální předpokládaný zisk z nového produktu. Podnik se tedy musí rozhodnout, zda takové riziko podstoupí.

Nákupní rizika. Jedná se o jedno z největších rizik pro obchodní podnik. Proto je nezbytná analýza řízení zásob, aby podnik věděl, které položky jsou pro něj významné z hlediska ziskovosti. Výběr dodavatele je nezbytný pro nákup materiálu. Dodavatel se musí posuzo-

vat z hlediska ceny, kvality, termínů výroby, včasného dodání materiálu, splnění smluvních požadavků, přístupu k případným reklamacím aj. Všechna tato hlediska představují pro podnik rizika. Vše spolu vzájemně souvisí, např. zpoždění dodávek materiálu od dodavatele způsobí riziko vzniku nesplnění smluvních podmínek společnosti s odběrateli.

Finanční a kreditní rizika. Jedná se o riziko likvidity, tedy schopnost splnit splatné závazky vůči dodavatelům, způsob financování a také dostupnost zdrojů financování. Jelikož podnik používá pro financování také úvěry, podstatným rizikem je také zvýšení úrokových sazeb. Většina dodavatelů společnosti je ze zahraničí, nutno zmínit, že pouze ze států Evropské unie. Je tedy nutné neustále sledovat změny měnového kurzu. Riziko zvýšení kurzu má za následek nárůst prodejních cen v korunách, který se na konci účetního období projeví ve zvýšení kurzových rozdílů. Velmi podstatné je také riziko, které se vztahuje k nebezpečí platební neschopnosti nebo nevůle zákazníků. Tato rizika spolu velmi úzce souvisí, protože nezaplatí-li odběratel pohledávky společnosti, nemůže podnik dostát ani svých závazků, protože nebude mít dostatek financí.

Bezpečnostní rizika. Je nutné předejít jakýmkoliv nebezpečím a tím tedy ohrožení prodeje zboží. Týká se to jak ohrožení majetku společnosti, tak zneužití vnitropodnikových informací a hlavně zdraví zaměstnanců. Při manipulaci s hutním materiálem je bezpečnost zaměstnanců nezbytná. Jedná se totiž o zacházení s obrovským břemenem a jakákoliv nehoda na pracovišti může ohrozit zdraví pracovníků.

Technicko-technologická rizika. Porucha strojů může porušit plynulost prodeje zboží. Může vzniknout důsledkem nedostatečné údržby, zastarání nebo neopatrné manipulace atd., z toho důvodu je nutné pracovní stroje a zařízení pravidelně udržovat a provádět revize. Výpadek elektřiny může také velmi negativně ovlivnit prodej.

Legislativní rizika. Mezi neovlivnitelná rizika patří změny stávajících zákonů a norem, které vycházejí z nařízení vlády, případně schválení Parlamentem ČR nebo orgány Evropské unie. Nejčastější takovou změnou je změna sazby DPH, která se téměř pravidelně zvyšuje. Také lze zmínit potenciální změny nařízení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zvýšení povinné minimální mzdy apod. Případné porušení těchto zákonů může vézt k finančním sankcím.

Politická rizika. Ta patří také mezi neovlivnitelná rizika, která zahrnují případné stávky, teroristické akce, národnostní a rasové nepokoje, války aj. Vznik takovýchto rizik ohrožuje dodávky zboží.

Riziko ztráty pravidelných zákazníků. Ztráta stávajících zákazníků by měla na firmu negativní dopad z důvodu nižšího zisku, případně ztráty. Nezbytným faktorem prodeje je péče o zákazníky a maximální snaha udržet si je. Jedná se především o ty odběratele, se kterými společnost spolupracuje delší časové období. Tito zákazníci zajišťují pravidelné finanční příjmy podniku.

Informační riziko. V dnešní době je velmi důležité chránit data a informace společnosti, protože organizace k veškeré evidenci užívají počítače, počítačové softwary a programy. Katastrofální důsledky může mít pro podnik únik dat, ke kterému může dojít při nedostatečné ochraně firemních informačních systémů. V případě, že důležité informace uniknou, mohou být využity interními či externími subjekty. Proto společnost využívá služeb IT technika.

V současné době nemá společnost zaveden žádný speciální systém na minimalizaci rizik.

9 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Ke stanovení rizik, které aktuálně ohrožují společnost a pro zabezpečení dobré pozice společnosti na trhu, byla vytvořena SWOT analýza, tedy analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Tato metoda posuzuje silné stránky (angl. Strengths), slabé stránky (angl. Weaknesses), příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats) podniku. Vnitřní prostředí tvoří silné a slabé stránky podniku, a naopak příležitosti a hrozby představují vnější prostředí společnosti.

Tabulka 1: Silné stránky podniku [vlastní zpracování]

Silné stránky
- dobrá kvalita a široký sortiment zboží
- loajalita zaměstnanců
- osobitý přístup k zákazníkům
- obchod po regionu i okolí
- krátké dodací termíny u standardního zboží
- finanční stabilita

Tabulka 2: Slabé stránky podniku [vlastní zpracování]

Slabé stránky
- jazyková vybavenost zaměstnanců
- výběr dodavatele
- reklamace
- nedostačující propagace na internetu
- zastaralá některá část technologií

Tabulka 3: Příležitosti podniku [vlastní zpracování]

Příležitosti
- nákup nových technologií
- certifikace firmy dle standardů ISO 9001:2001
- vytvoření nových pracovních míst
- rozšíření sortimentu zboží a služeb
- získání dalších zákazníků
- kvalitnější reklama

Tabulka 4: Hrozby podniku [vlastní zpracování]

Hrozby
- růst cen vstupů
- vysoká konkurence v odvětví
- poruchovost strojů
- ztráta stálých zákazníků
- kurzové pohyby
- ekonomická krize

9.1 Popis jednotlivých faktorů SWOT analýzy

9.1.1 Silné stránky

Dobrá kvalita a široký sortiment zboží. Základním předpokladem dobrého jména podniku je kvalita zboží a velký rozsah sortimentu prodáváného hutního materiálu.

Loajalita zaměstnanců. Velmi silnou stránkou podniku je loajalita zaměstnanců. Každý zaměstnanec zpracovává své úkoly podle svého nejlepšího vědomí a svědomí tak, aby firma dobře prosperovala. Tím se teoreticky podílí na udržení si své pracovní pozice.

Osobitý přístup k zákazníkům. Zaměstnanec každého oddělení se snaží vyjít zákazníkům všemožně co nejlépe vstříc. Dalo by se to vystihnout mottem: „Náš zákazník – náš pán.“. Firma se snaží vyplnit každé zákaznicko přání, pokud je to jen trochu možné, díky tomu se k firmě spousta odběratelů ráda obrací se svými zakázkami.

Obchod po regionu i okolí. Společnost dodává zboží po celém jihomoravském regionu i jeho vzdálenému okolí. Pravidelně dodává materiál na Ostravsko, kde zároveň využívá cestu na odvoz objednaného materiálu od některých dodavatelů vlastní přepravou, čímž jsou zároveň šetřeny náklady. Pro společnost není problém dodání materiálu i do vzdálenějších koutů republiky. To je zajišťováno pomocí externích přepravních společností. Pravidelné zákazníky má firma také na Slovensku.

Krátké dodací termíny u standardního zboží. Podnik se snaží udržet si co největší zásoby materiálu z důvodů flexibilního dodávání k zákazníkům. To se týče především stan-

dardního zboží. Samozřejmě i u atypických objednávek se firma usiluje především o spokojenost zákazníka a dělá co nejvíce proto, aby materiál dodala co nejdříve.

Finanční stabilita. Z účetních výkazů podniku plyne, že v sledovaném období 5 let (tedy v letech 2009 – 2013) vykazala společnost vždy zisk na konci každého zmiňovaného účetního období. To dává společnosti velmi pozitivní postavení na trhu. Během zmiňovaných 5 let nedošlo k žádným velkým finančním výkyvům.

9.1.2 Slabé stránky

Jazyková vybavenost zaměstnanců. Společnost Steelmart, s.r.o. obchoduje i se zahraničními partnery (především v oblasti nákupu materiálu). Proto je nezbytná dobrá jazyková vybavenost zaměstnanců, která ovšem trochu zaostává. Toto je nedostatek, který by mohl pro podnik do budoucna znamenat např. ztrátu potenciálního nového dodavatele nebo zákazníka.

Výběr dodavatele. Konkurence na trhu je obrovská. Výběr vhodného dodavatele je proto důležitým faktorem pro rozhodování nákupu zboží. Špatný dodavatel vede ke zhoršení situace podniku na obchodním trhu.

Reklamace. Tento faktor velmi úzce souvisí právě s výběrem vhodného dodavatele. V posledním období byly ze strany zákazníků problémy s kvalitou dodaného materiálu. To proto, že společnost se rozhodla nakoupit zboží od jiného než svého stálého dodavatele. Tento materiál byl pro většinu zákazníků bohužel nevhodný k jejich dalšímu zpracování.

Nedostačující propagace na internetu. Na veřejných oficiálních stránkách společnosti jsou uvedeny základní informace o společnosti, základní prodáváný sortiment zboží, kontakty, také zde najdeme sekci poptávka, kde může potenciální zákazník poptat požadovaný materiál. Bohužel však webová stránka působí velmi prostě. Nenajdeme zde žádný podnět k přesvědčení potenciálního zákazníka k objednání materiálu právě u této společnosti.

Zastaralá některá část technologií. Společnost nemá vlastní sklady, ale pronajímá si prostory od společnosti ZEVOS v Uherském Brodě. Součástí skladovacích prostor jsou i technologie, jako např. jeřáby, vysokozdvizné vozíky a jiné, které nejsou zrovna nejmodernější. Proto nastává problém častějších poruchovostí těchto starších strojů a vybavení. S tím samozřejmě souvisí i ostatní další činnosti ve firmě.

9.1.3 Příležitosti

Nákup nových technologií. Podnik několikrát zvažoval nákup nových strojů a zařízení potřebných pro bezchybný chod firmy. Proto se jednatel rozhodl v co možná nejbližší době koupit dělicí zařízení, jednak z důvodu úspory nákladů při nákupu materiálu, a také z důvodu větší flexibility, což se týká dodávek dle speciálních přání zákazníků. Jedná se především o neobvyklé rozměry dodávaného zboží.

Certifikace firmy dle standardů ISO 9001:2001. Jednou z největších příležitostí společnosti je zřízení certifikace dle standardů ISO 9001:2001. Tím podnik určitě zvýší své dobré jméno, protože spousta zákazníků již v dnešní době požaduje od svých dodavatelů tuto certifikaci.

Vytvoření nových pracovních míst. Pokud by se uskutečnil nákup nových technologií a certifikace ISO 9001:2001, otevřely by se příležitosti pro přijetí nových pracovníků do řad zaměstnanců.

Rozšíření sortimentu zboží a služeb. Je třeba se odlišit od konkurence, proto je rozšíření sortimentu prodávaného zboží jistou výhodou. Podnik může nabídnout zákazníkovi větší výběr, a i kdyby v danou chvíli nebyl skladem požadovaný materiál, může být snadno nahrazen určitou alternativou. Určitou vizí do budoucna je rozšíření sortimentu o tzv. lako-plasty, tedy žárově pozinkované plechy s vnější úpravou – lakováním. Tento druh materiálu se používá především v oblasti klempířství, nejsou již nutné žádné povrchové úpravy materiálu. Zboží je určeno k přímé výrobě, např. okapů aj. Další příležitostí by mohlo být rozšíření materiálu z jiného soudku, tím je myšlen např. obchod s nerezovými materiály, hliníkovými či jinými slitinami.

Kvalitnější reklama. Zkvalitnění reklamy by mohlo mít pozitivní vliv na povědomí zákazníků o společnosti.

Získání dalších zákazníků. Dobrá motivace obchodních zástupců i zbytku pracovního týmu by mohla vést k větší pili a pracovnímu nasazení, a tím i získání nových zákazníků. Tím by společnost vykazovala vyšší zisk, než tomu bylo v minulých letech.

9.1.4 Hrozby

Růst cen vstupů. Růst cen vstupů je noční můrou každého podniku. Společnost Stealmart, s.r.o. není žádnou výjimkou. Bohužel nikdy není přesně známo, kdy ceny porostou. Společnost může čerpat pouze ze zkušeností z minulých let, nebo se spolehnout na informace, které se mezi obchodníky velmi rychle rozšiřují. Ovšem obě tyto varianty jsou pouze spekulativní. Nelze se o ně opřít s určitostí a spoléhat na ně.

Vysoká konkurence v odvětví. Konkurence v oblasti prodeje hutního materiálu je obrovská. Pokud se společnost chce udržet na tomto trhu, musí plně využívat svých silných stránek a příležitostí a naopak potlačovat své slabé stránky a hrozby.

Poruchovost strojů. Díky zastaralým technologiím je velmi pravděpodobná zvýšená poruchovost těchto strojů a zařízení. Což by mohlo vést k delší odstavce dodávek materiálu a tím odrazení zákazníka z důvodu nesplnění smluvních podmínek.

Ztráta stálých zákazníků. Značná část odběru materiálu je dána na základě pravidelných a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Ztráta takovýchto stálých zákazníků by měla pro společnost velmi negativní vývoj. Projevem by bylo snížení prodeje materiálu a s tím spojený pokles zisku v porovnání s uplynulými lety.

Kurzové pohyby. Kurzové pohyby, které oslabují českou korunu, ohrožují jak nákup od zahraničních tak i od tuzemských dodavatelů. Růst kurzu eura tedy zvyšuje nákupní i prodejní ceny. Vznikají velké konkurenční boje o zákazníka, získání zakázek záleží doslova na haléřích. Vznikají kurzové ztráty dané poklesem koruny vůči cizím měnám.

Ekonomická krize. Jestliže nastane ekonomická krize, podniky nebudou mít co prodávat, protože lidé nebudou mít dostatek finančních prostředků potřebných k nakupování zboží a služeb a bude se značně omezovat spotřeba.

9.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

K výše uvedeným faktorům SWOT analýzy jsou přiřazeny body významnosti, pro které byla stanovena stupnice významnosti v rozsahu 1 – 5 bodů, kde vyšší hodnota znamená vyšší váhu významnosti. To znamená, že čím vyšší hodnota je udělena, tím je dané položce přiřazován vyšší význam. Pro větší přehlednost je výsledek zobrazen nejen v tabulce, kvůli lepšímu porovnání udělených bodů, ale následně i v grafu.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy podniku jsme si vybrali 5 – 6 faktorů.

Tabulka 5: Hodnocení vnitřního prostředí podniku [vlastní zpracování]

Silné stránky (Strengths)	Hodnocení
Dobrá kvalita a široký sortiment zboží	4 body
Loajalita zaměstnanců	5 bodů
Osobitý přístup k zákazníkům	5 bodů
Obchod po regionu i okolí	4 body
Krátké dodací termíny u standardního zboží	4 body
Finanční stabilita	3 body
Celkem	25 bodů
Slabé stránky (Weaknesses)	Hodnocení
Jazyková vybavenost zaměstnanců	4 body
Výběr dodavatele	4 body
Reklamace	3 body
Nedostačující propagace na internetu	5 bodů
Zastaralá některá část technologií	4 body
Celkem	20 bodů

Tabulka 6: Hodnocení vnějšího okolí podniku [vlastní zpracování]

Příležitosti (Opportunities)	Hodnocení
Nákup nových technologií	4 bodů
Certifikace firmy dle standardů ISO 9001:2001	5 bodů
Vytvoření nových pracovních míst	4 bodů
Rozšíření sortimentu zboží a služeb	5 bodů
Kvalitnější reklama	3 bodů
Získání dalších zákazníků	5 bodů
Celkem	26 bodů
Hrozby (Threats)	Hodnocení
Růst cen vstupů	5 bodů
Vysoká konkurence v odvětví	4 bodů
Poruchovost strojů	3 bodů
Ztráta stálých zákazníků	4 bodů
Kurzové pohyby	4 bodů
Ekonomická krize	4 bodů
Celkem	24 bodů

Pro volbu vhodné strategie společnosti byly porovnány vnitřní a vnější faktory ovlivňující podniku. Od silných stránek byly odečteny slabé stránky (vnitřní prostředí) a od příležitostí byly odečteny hrozby.

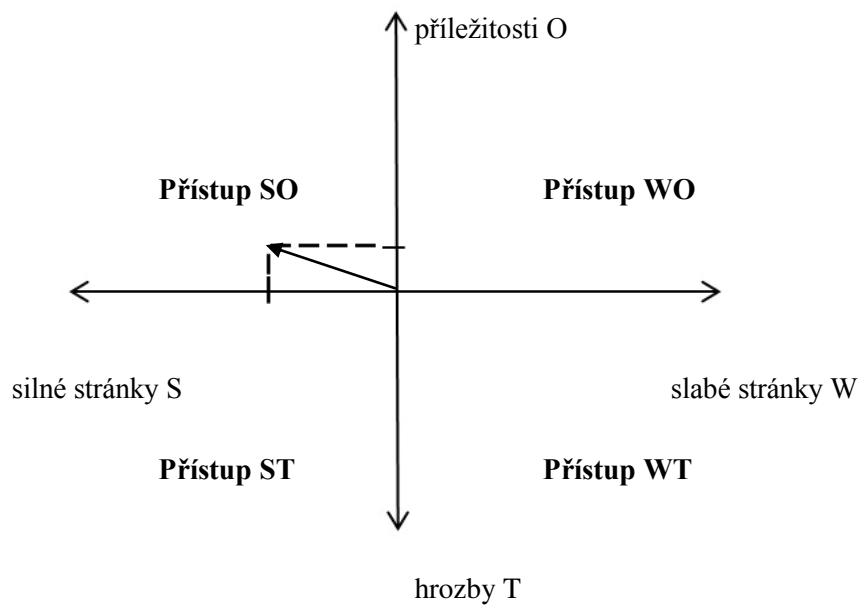
Pro lepší znázornění je výsledek SWOT analýzy níže zakreslen v grafu.

Silné stránky – slabé stránky

$$25 - 20 = 5$$

Příležitosti – hrozby

$$26 - 24 = 2$$



Obr. 9: SWOT analýza v grafu [vlastní zpracování]

Z uvedeného grafu SWOT analýzy vyplývá, že společnost se nachází v kvadrantu SO. To znamená, že silné stránky převažují nad slabými stránkami a příležitosti převažují nad hrozbami. Přístup SO znamená ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Společnost by se měla snažit využít všechny svoje silné stránky a příležitosti. Podnik by měl usilovat o vedoucí či útočnou pozici na trhu.

Spousta faktorů z uvedené SWOT analýzy úzce souvisí s nákupní činností podniku, proto další kapitola práce bude věnována analýzám řízení nákupu.

10 ANALÝZY ŘÍZENÍ NÁKUPU

Nákupní rizika jsou pro obchodní podnik jedna z nejpodstatnějších. Je třeba zvolit vhodnou strategii pro výběr nakupovaného zboží. Proto je tato kapitola věnována analýzám v oblasti řízení nákupu. Tyto analýzy byly vybrány, aby určily, které položky prodáváného sortimentu jsou pro podnik výhodné nakupovat a následně prodávat. Daný výsledek těchto analýz určí, které položky jsou tedy pro podnik rizikové z důvodu malého zisku a obrátkovosti pro podnik. Nadbytečný nákup těchto položek by znamenal zvýšené náklady za nákup a také nájem skladovacích prostor, které by podnik mohl využít pro více prodávané položky. Pro společnost bude lepší tyto položky nenakupovat vůbec, nebo jen v minimální míře.

10.1 Analýza ABC

Údaje pro tuto analýzu byly poskytnuty z roku 2013 [32], kdy bylo nakoupeno 888 položek. Všechny tyto položky patří do celého prodáváného sortimentu zboží v roce 2013. Z uvedené analýzy vyplyne, které položky, popř. skupiny mají hlavní podíl na zisku společnosti.

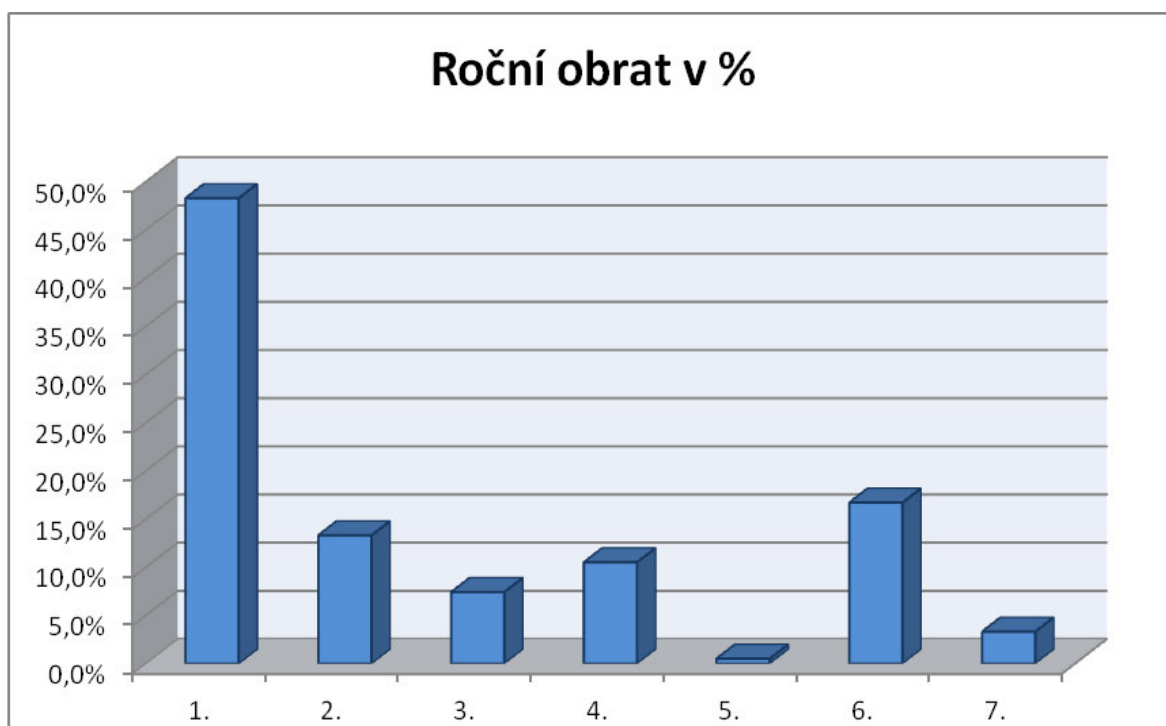
Sortiment všech položek pro analýzu ABC byl rozdělen do hlavních 7 kategorií:

1. Pozinkovaný materiál.
2. ZSV plechy.
3. ZTV plechy.
4. Profilová ocel.
5. Tažený materiál.
6. Uzavřené profily.
7. Trubky.

Tabulka 7: Analýza ABC [vlastní zpracování]

Číslo položky	Roční spotřeba (kg)	Roční spotřeba (Kč)	Roční spotřeba (%)
1.	7 241 363 kg	115 983 243 Kč	48,3%
2.	2 421 113 kg	31 787 214 Kč	13,3%
3.	1 516 249 kg	17 751 285 Kč	7,4%
4.	1 631 944 kg	25 314 877 Kč	10,5%
5.	59 178 kg	1 101 504 Kč	0,5%
6.	2 947 466 kg	40 145 728 Kč	16,7%
7.	512 918 kg	8 019 761 Kč	3,3%
Celkem	16 330 231 kg	240 103 612 Kč	100,0%

Ve výše uvedené tabulce jsou vyčísleny jednotlivé položky jak ročního obrátu zboží v kilogramech, tak i v korunách za rok 2013. Z tabulky je tedy zřejmé, že roční obrát materiálu byl 240 103 612 Kč. V posledním sloupci v tabulce je roční spotřeba vyjádřena procentuelně.



Obr. 10: Obrát nákupu za rok 2013 v grafu [vlastní zpracování]

Údaje v následující tabulce jsou použity z předcházející tabulky, a jednotlivé položky jsou seřazeny do kategorií A, B, C. Položky jsou seřazeny sestupně podle výše ročního obratu zboží. Roční obrat v procentech se následně kumulativně načítá. Hodnotu obratu v procentech pro jednotlivé skupiny se zjistí sečtením všech kategorií, které do dané skupiny náleží.

Tabulka 8: Analýza ABC – rozdělení do skupin [vlastní zpracování]

Číslo kategorie	Roční obrat (kg)	Roční obrat (Kč)	Roční obrat (%)	Skupina
1.	7 241 363 kg	115 983 243 Kč	48,3%	A
6.	2 947 466 kg	40 145 728 Kč	16,7%	A
2.	2 421 113 kg	31 787 214 Kč	13,3%	A
4.	1 631 944 kg	25 314 877 Kč	10,5%	B
3.	1 516 249 kg	17 751 285 Kč	7,4%	B
7.	512 918 kg	8 019 761 Kč	3,3%	C
5.	59 178 kg	1 101 504 Kč	0,5%	C

Z výsledků tabulky je viditelné, že největší podíl na ročním obratu mají položky 1, 6 a 2, tedy pozinkovaný materiál, uzavřené profily a ZSV plechy. Proto jsou tyto položky zařazeny do skupiny A, která tvoří 78,3 % ročního prodeje zboží.

Ve skupině B jsou zařazeny položky 4 a 3, tedy profilovou ocel a ZTV plechy, které zaujímají podíl 17,9 % z ročního obratu nákupu zboží.

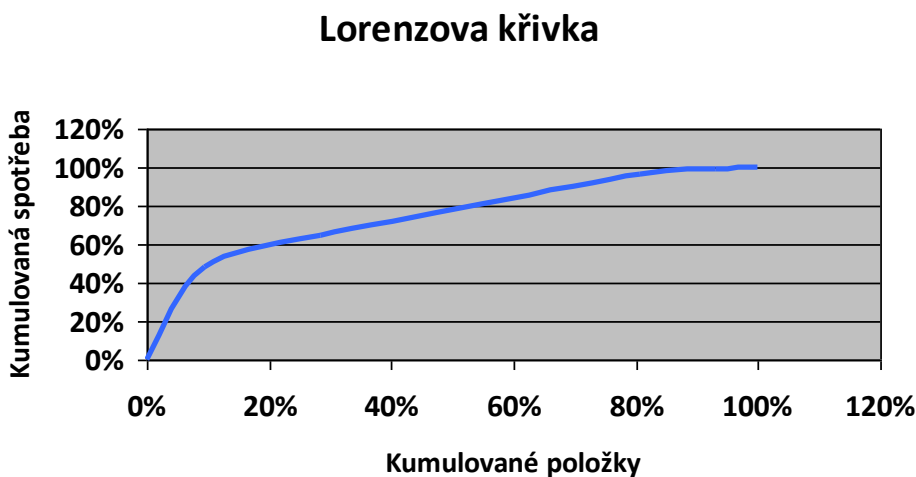
A do poslední skupiny C byly zařazeny položky 7 a 5, tedy trubky a tažené materiály, které představují 3,8 %.

Popsané výsledky jsou zahrnuty v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Analýza ABC – podíl položek na obratu [vlastní zpracování]

Skupina	Číslo položek	Podíl obratu (%)	Podíl obratu kumulovaně (%)	Podíl položek na obratu (%)	Podíl položek kumulovaně (%)
A	1, 6, 2	78,3%	78,3%	42,8%	42,8%
B	4, 3	17,9%	96,2%	28,6%	71,4%
C	7, 5	3,8%	100,0%	28,6%	100,0%

Celkový výsledek ABC analýzy lze vyjádřit graficky v Lorenzově křivce, tedy poměrem kumulované hodnoty spotřeby a položek, resp. kategorií.



Obr. 11: Poměr kumulované hodnoty spotřeby a položek [vlastní zpracování]

10.2 Analýza XYZ

Díky analýze XYZ lze zjistit pohyb zboží na skladě, kdy jednotlivé kategorie budou rozděleny podle variačního koeficientu do tří skupin. Tato analýza slouží k tzv. předpovědi spotřeby zásob do dalších období.

Data potřebná pro výpočty, byla použita opět z roku 2013 jako v předcházející analýze ABC. [32]

Tabulka 10: Analýza XYZ [vlastní zpracování]

Kategorie	Průměrná spotřeba za rok 2013 (Kč)	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
1.	9 665 270 Kč	963 799	10,0%
2.	2 648 935 Kč	960 529	36,3%
3.	1 479 274 Kč	982 386	66,4%
4.	2 109 573 Kč	563 934	26,7%
5.	91 792 Kč	55 701	60,7%
6.	3 345 477 Kč	983 689	29,4%
7.	668 313 Kč	331 816	49,6%

Dalším bodem analýzy XYZ je rozdělení kategorií do jednotlivých skupin podle výše vypočítaného variačního koeficientu. Do skupiny X jsou zařazeny ty zásoby, jejich variační koeficient byl vypočítán do 50%, do skupiny Y patří zásoby s variačním koeficientem 50 - 90%, a do skupiny Z zásoby, které mají variační koeficient více než 90%.

Tabulka 11: Analýza XYZ – rozdělení do skupin [vlastní zpracování]

Kategorie	Průměrná spotřeba za rok 2013 (Kč)	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Skupina
1.	9 665 270 Kč	963 799	10,00%	X
4.	2 109 573 Kč	563 934	26,70%	X
6.	3 345 477 Kč	983 689	29,40%	X
2.	2 648 935 Kč	960 529	36,30%	X
7.	668 313 Kč	331 816	49,60%	X
5.	91 792 Kč	55 701	60,70%	Y
3.	1 479 274 Kč	982 386	66,40%	Y

V poslední tabulce této analýzy budou zobrazeny podíly jednotlivých kategorií, sjednocených do skupin, na spotřebě zboží v procentech.

Tabulka 12: Podíl kategorií na spotřebě zboží [vlastní zpracování]

Skupina	Čísla kategorií	Variační koeficient	Podíl kategorií (%)
X	1, 4, 6, 2, 7	do 50 %	71,4%
Y	5, 3	50 - 90 %	28,6%
Z	x	více než 90 %	0,0%

Z výše uvedených výsledků v tabulce je viditelné, že většina prodávaných kategorií jsou distribuované velmi pravidelně. Těchto 5 kategorií bylo zařazeno do skupiny X, jejich předpověď spotřeby je velmi dobrá.

Do skupiny Y byly zařazeny 2 kategorie. Spotřeba těchto položek je sice omezená, přesto je potřeba mít na skladě alespoň minimální zásobu pro případné objednávky.

Do skupiny Z nebyly zahrnuty žádné kategorie, to znamená, že u žádných položek se nevykytují velmi nepravidelné spotřeby.

10.3 Vyhodnocení výsledků analýzy ABC a XYZ

Výsledky jednotlivých analýz ukázaly, které kategorie, resp. položky nakupovaného a prodávaného zboží tvoří největší část obrátu nákupu, a u kterých je největší předpověď spotřeby. Při kombinaci analýzy ABC a XYZ bude získán komplexní přehled o zásobách. To je vyjádřeno v následující tabulce.

Tabulka 13: Vyhodnocení výsledků analýzy ABC a XYZ [vlastní zpracování]

	X	Y	Z
A	1,6,2		
B	4	3	
C	7	5	

V tabulce je viditelné rozdělení do několika skupin. Skupina AX zahrnuje ty kategorie, u kterých je vysoký podíl na zisku společnosti. Jedná se o pozinkovaný materiál, uzavřené profily a za studena válcované plechy. Tyto zásoby mají opravdu minimální výkyvy ve spotřebě a lze je velmi dobře řídit.

Ve skupině BX se nachází kategorie profilová ocel, kterou podle předpovědi lze dobře řídit, ale podíl na zisku není klíčový pro chod podniku. Skupina CX obsahuje položku trubky. Zde je podíl na zisku firmy relativně zanedbatelný, ale zásobu lze dobře řídit.

U skupiny BY, která zahrnuje za tepla válcované plechy, je předpověď spotřeby nestálá a tato položka firmě přináší ne příliš velký užitek. Přesto si firma může držet pojistnou zásobu. Poslední skupina CY, kam patří tažené materiály, je pro firmu velmi zanedbatelná, velmi těžce se řídí a navíc nepřináší společnosti žádné výnosy.

11 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE RIZIK

Protože praktická část bakalářské práce je věnována analýze rizik společnosti Steelmart, s.r.o., je třeba provedené analýzy zhodnotit a navrhnout opatření na zlepšení situace podniku s cílem minimalizace rizik. Některá opatření již byla zmíněna v konkrétních provedených analýzách, budou v této kapitole vyzdvížena jen ta nejvýznamnější.

Jedním z největších rizik podniku je riziko konkurence na trhu s hutním materiálem. Tento problém však bohužel nelze zcela odstranit. Navrhovaným opatřením na minimalizaci by mohlo být zkvalitnění přístupu k zákazníkům a lepší zviditelnění společnosti pomocí kvalitnější reklamy. V dnešní moderní internetové době je nezbytná vhodná prezentace na webu, která v konečné fázi není zdaleka tak nákladná jako např. letáky nebo pronájem billboardové plochy aj., jejichž účinek bývá mnohdy nulový. Kvalitní reklama může přispět např. k získání nových zákazníků.

Riziko růstu nákladů se dá považovat jak za neovlivnitelné, tak i ovlivnitelné. Např. riziko případného zvýšení ceny vstupů, energií, ropy, zvýšení minimální mzdy musí podnik podstoupit, ale v případě rizika růstu nákladů na skladování nebo služeb za případné opravy je možné riziku přecházet. Návrhem tedy může být pravidelné udržování strojů a nákup materiálu, který má vysokou obrátkovost, přináší zisk pro společnost a nezabírá zbytečně skladovací prostory.

Jako návrh na obchodní, finanční a kreditní rizika jsou doporučeny transfery rizika na jiný subjekt, např. pojišťovnu. Před uzavřením smlouvy s dodavatelem nebo odběratelem by bylo vhodné prověřit, je-li obchodní partner pojistitelný, tedy jestli by případný nezdar při spolupráci mohl být kompenzován. Dalším návrhem na minimalizaci takových rizik je vynaložení nákladů na právní pomoc. S pomocí advokáta mohou být uzavírány např. kupní smlouvy, protože je – li vadná smlouva, nepomůže ani nejlepší právník při vymáhání nároku. Další možností využití služby advokáta je při vymáhání pohledávek, které zákazník neuhradil včas. Někdy však veškeré snahy o vzájemnou dohodu selžou a je tedy nutné řešit spor soudní cestou. V tom případě je pomoc advokáta velice cenná.

Podnikatelská rizika v podobě zavádění nového sortimentu může společnost podstoupit s cílem vidiny budoucího zisku. Samozřejmě zde existuje možnost, že se nový sortiment na trhu neuchytí a firma utrpí ztrátu. Takové rozhodnutí je ovšem pouze v kompetenci společnosti.

Návrhem na minimalizaci nákupních rizik je ofenzivní řízení, tedy výběr vhodné strategie pro nákup materiálu. Je třeba důkladně posoudit, jaký sortiment zboží je vhodné nakupovat pro následný prodej, aby podnik vykazoval zisk a zároveň šetřil náklady. Dalším důležitým faktorem pro strategii nákupu je výběr vhodného dodavatele, který musí být posuzován z několika hledisek, např. podle ceny, kvality, termínů výroby a dodání materiálu aj. Je nezbytné, aby společnost před každým nákupem rozeslala poptávky po daném sortimentu zboží všem dostupným dodavatelům, a následné nabídky je třeba důkladně vyhodnotit.

Návrhem na zlepšení a minimalizaci bezpečnostních rizik je předcházení takovým rizikům pomocí pravidelného školení zaměstnanců, které se týká především manipulace s hutním materiálem, obsluhy jeřábů a vysokozdvizných vozíků. Nezbytně nutné je také školení řidičů, kvůli bezpečné jízdě s plně naloženým nákladním vozidlem, správné upevnění materiálu na korbě vozidla tak, aby byla jízda s takovým nákladem absolutně bezpečná.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že v podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Znamená to tedy, že podnik by měl volit tzv. ofenzivní strategii (přístup SO). Podnik se nachází v příznivém prostředí. Měl by využívat svých příležitostí, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti. Návrhem tedy může být například nákup vlastního dělicího zařízení pro zkvalitnění služeb, a tím zároveň vytvoření nových pracovních příležitostí. Dalším doporučením je, aby firma provedla certifikaci ISO 9001:2001, díky které určitě budou mít potenciální zákazníci lepší pohled na společnost.

SWOT analýza upozornila na slabinu společnosti ve formě nedostatečně jazykově vybavených zaměstnanců, což oslabuje komunikaci se zahraničními partnery. Návrhem na minimalizaci tohoto rizika podniku je zavedení povinných jazykových kurzů pro zaměstnance.

Dalším nedostatkem společnosti jsou reklamace od odběratelů, což je vlastně následek další slabé stránky podniku, a to výběru dodavatele. To se pro podnik stává velkým rizikem, protože by mohl ztratit své dobré jméno. Zprávy o prodeji nekvalitního materiálu se rozšiřují velmi rychle. Jako eliminaci těchto nedostatků se doporučuje vhodnější strategie pro výběr dodavatele a tím zároveň i dodání kvalitnějšího materiálu, což může minimalizovat reklamace.

Jednou ze slabých stránek podniku jsou také zastaralé technologie. Návrhem na minimalizaci poruchovosti těchto zastaralých strojů je vynaložení nákladů na jejich rekonstrukci nebo nákup zcela nových strojů a zařízení.

Růst cen vstupů bohužel společnost nijak nemůže ovlivnit. Je nucena neustále takové riziko podstupovat. Pokud ceny porostou, návrhem může být snížení jiných nákladů tak, aby společnost nemusela prodejní cenu zvyšovat. Další možností je učinit zákazníkovi zcela lákavou nabídku, např. odběr velkého množství materiálu za dobrou cenu. Tím by společnost vyprodala materiál ze skladu a kompenzovala by růst cen vstupů snížením nákladů na skladování. Stejný návrh platí i pro minimalizaci hrozby ztráty stálých zákazníků.

Kurzové pohyby a ekonomická krize jsou neovlivnitelnými hrozbami každého podniku. Návrhem na řešení vzniklých problémů díky těmto hrozbám je vytváření finančních rezerv na pokrytí potenciálních budoucích nákladů. Další možností je transfer těchto rizik na jiný subjekt, např. banku. Banky v dnešní době nabízí podnikům řady produktů k zajištění takových rizik.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že spousta slabých stránek a hrozeb úzce souvisí s nákupní činností, proto se další analýzy týkají řízení nákupu. Důvodem pro provedení analýz ABC a XYZ bylo zjištění, které položky prodáváného sortimentu jsou pro podnik nejméně rizikové z hlediska vysoké ziskovosti, a tedy kterým by měla být věnována největší pozornost. Ze syntézy těchto analýz vyplynulo, že se jedná o skupiny AX a BX, tedy konkrétně položky pozinkovaný materiál, uzavřené profily (jakle), ZSV plechy a profilová ocel. Tyto položky tvoří společnosti největší zisky z prodeje a jejich zásoby lze docela dobře řídit. Doporučením je, aby se společnost zaměřila nejvíce na nákup a prodej výše jmenovaných položek. Návrhem na opatření je objednávat toto zboží v menších a pravidelnějších intervalech, aby se minimalizovalo riziko zvýšení nákladů na skladování. U těchto položek je také důležitý výběr vhodného a kvalitního dodavatele, který by přesně splňoval požadavky společnosti. Jestliže podnik provede doporučené změny, měl by zajistit minimalizaci nákladů a tím následně maximalizaci zisku.

ZÁVĚR

Podnikání s sebou přináší nejen vidinu úspěchu, zisku, společenského postavení, ale nese s sebou i riziko podnikatelského neúspěchu, ztráty a úpadku. Na riziko lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Jeho pozitivní stránkou je vidina vyššího úspěchu, vyššího zisku, a naopak negativní stránkou je nebezpečí horších výsledků.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu rizik u konkrétního podniku, vymezit jeho problematické oblasti. Na základě provedených analýz navrhnout zlepšení daných oblastí s cílem minimalizace rizik.

Teoretická část obsahuje obecné pojednání týkající se analýzy rizik podniku a jejich minimalizaci. Konkrétně je zde riziko charakterizováno, uvedena klasifikace rizik a jejich možná identifikace. Další kapitola je věnována konkrétním metodám analýzy rizik a následně způsobům jejich minimalizace.

Praktická část je věnována stručnému popisu společnosti, včetně organizační struktury podniku. Byla provedena analýza jeho současných všeobecných podnikatelských rizik. Pro zpracování analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti byla použita metoda SWOT. Pro rizikovitost nákupu byly zvoleny analýzy ABC a XYZ, které pomohly identifikovat položky, které jsou pro podnik ziskové či nikoli.

Následkem vyhodnocení provedených analýz byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace v podniku v jeho problematických oblastech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi*. Verlag Dashofer, Praha, ISBN 80-86229-71-8.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [11] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojišťovnictví: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3257-8.

- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- [13] ROUŠAR, Ivo. *Projektové řízení technologických staveb*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-2602-1.
- [14] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [15] SMEJKAL, Vladimír a RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: analýza a management*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [16] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ, a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [19] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 106 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [21] ŠTŮSEK, Jaromír a Petr MULAČ. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 570 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [22] TICHÝ, Milík. *Ovládnání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- [23] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [24] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

- [25] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku: analýza a management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové odkazy

- [26] Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy rizik. *CleverAndSmart* [online]. 2010 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- [27] Faktoring. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Faktoring>
- [28] KRAJČOVIČ, Martin. *Analýza a redukcia podnikových zásob*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/logistika2/ANALYZA_redukcia_zasob.pdf.
- [29] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. 2007, 30.7.2007 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [30] *STEELMART* [online]. 2011 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.Steelmart.cz/>
- [31] SWOT analýza. *Sun Marketing* [online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Podnikové zdroje

- [32] Interní materiály společnosti Steelmart, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZSV Za studena válcované.

ZTV Za tepla válcované.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Vlivy působící na podnik</i>	16
<i>Obr. 2: Analýza rizik</i>	18
<i>Obr. 3: SWOT analýza</i>	25
<i>Obr. 4: Schéma fungování faktoringu</i>	29
<i>Obr. 5: Lorenzova křivka (ABC analýza)</i>	32
<i>Obr. 6: Logo společnosti</i>	35
<i>Obr. 7: Organizační struktura</i>	36
<i>Obr. 8: Hutní materiál</i>	37
<i>Obr. 9: SWOT analýza v grafu</i>	48
<i>Obr. 10: Obrat nákupu za rok 2013 v grafu</i>	50
<i>Obr. 11: Poměr kumulované hodnoty spotřeby a položek</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Silné stránky podniku</i>	41
<i>Tabulka 2: Slabé stránky podniku</i>	41
<i>Tabulka 3: Příležitosti podniku</i>	41
<i>Tabulka 4: Hrozby podniku</i>	42
<i>Tabulka 5: Hodnocení vnitřního prostředí podniku</i>	46
<i>Tabulka 6: Hodnocení vnějšího okolí podniku</i>	47
<i>Tabulka 7: Analýza ABC</i>	50
<i>Tabulka 8: Analýza ABC – rozdělení do skupin</i>	51
<i>Tabulka 9: Analýza ABC – podíl položek na obratu</i>	51
<i>Tabulka 10: Analýza XYZ</i>	52
<i>Tabulka 11: Analýza XYZ – rozdělení do skupin</i>	53
<i>Tabulka 12: Podíl kategorií na spotřebě zboží</i>	53
<i>Tabulka 13: Vyhodnocení výsledků analýzy ABC a XYZ.....</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Měsíční časové řady.

Příloha PII: Fiktivní objednávka ze systému POHODA.

PŘÍLOHA P1: MĚSÍČNÍ ČASOVÉ ŘÁDY

Měsíc	Spotřeba v Kč						
	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5	Kategorie 6	Kategorie 7
Leden	8 314 157 Kč	3 204 195 Kč	1 407 954 Kč	1 944 206 Kč	134 730 Kč	1 756 964 Kč	382 363 Kč
Únor	8 068 159 Kč	3 293 834 Kč	921 862 Kč	2 743 300 Kč	93 072 Kč	3 033 805 Kč	676 391 Kč
Březen	9 288 888 Kč	2 822 953 Kč	875 490 Kč	1 512 983 Kč	147 484 Kč	2 773 912 Kč	482 316 Kč
Duben	9 775 604 Kč	1 392 658 Kč	585 246 Kč	2 391 914 Kč	106 666 Kč	3 120 819 Kč	852 294 Kč
Květen	10 616 323 Kč	1 693 535 Kč	492 437 Kč	1 304 424 Kč	82 120 Kč	1 991 994 Kč	376 786 Kč
Červen	9 460 412 Kč	828 204 Kč	514 060 Kč	1 674 548 Kč	49 243 Kč	2 601 190 Kč	337 527 Kč
Červenec	11 477 844 Kč	3 303 258 Kč	2 054 325 Kč	2 746 513 Kč	43 851 Kč	3 662 828 Kč	236 594 Kč
Srpen	10 125 912 Kč	2 288 887 Kč	943 768 Kč	3 045 400 Kč	21 113 Kč	3 697 099 Kč	668 391 Kč
Září	9 467 753 Kč	3 999 402 Kč	1 228 487 Kč	2 511 353 Kč	100 222 Kč	5 134 109 Kč	1 049 400 Kč
Říjen	10 699 327 Kč	3 856 974 Kč	1 963 130 Kč	1 875 343 Kč	37 919 Kč	4 794 218 Kč	1 163 926 Kč
Listopad	9 999 621 Kč	3 122 181 Kč	3 521 320 Kč	2 230 985 Kč	228 393 Kč	4 184 136 Kč	512 958 Kč
Prosinec	8 689 243 Kč	1 981 133 Kč	3 243 206 Kč	1 333 908 Kč	56 691 Kč	3 394 654 Kč	1 280 815 Kč
Celkem	115 983 243 Kč	31 787 214 Kč	17 751 285 Kč	25 314 877 Kč	1 101 504 Kč	40 145 728 Kč	8 019 761 Kč
Průměr	9 665 270 Kč	2 648 935 Kč	1 479 274 Kč	2 109 573 Kč	91 792 Kč	3 345 477 Kč	668 313 Kč
Směrodatná odchylka	963 799	960 529	982 386	563 934	55 701	983 689	331 816

PŘÍLOHA PII: FIKTIVNÍ OBJEDNÁVKA ZE SYSTÉMU POHODA

STEELMART s.r.o.

OBJEDNÁVKA č. 142000351

<p>Odběratel: STEELMART s.r.o. ul. Nádražní 25 686 01 Uherské Hradiště</p> <p>IČ: 25586025 DIČ: CZ25586025 Telefon: 572545754 Fax: 572545754</p> <p>Objednávka č.: 142000351 Forma úhrady: příkazem Datum objednávky: 15.03.2014</p>	<p>Tel.:</p> <hr/> <p>Dodavatel: ABC, s.r.o.</p> <hr/> <p>IČ:</p>
---	---

Označení dodávky	Množství	J.cena	Sleva	Celkem
Order:				
HDG sheet 0,55x1000x2000, DX51D+Z275	25 000 kg	0,628		15 700,00
HDG sheet 1x1250x2500, DX51D+Z275	25 000 kg	0,615		15 375,00
CR sheet 3x1500x3000, DC01	25 000 kg	0,577		14 425,00
HR sheet 5x1250x2500, S235	25 000 kg	0,49		12 250,00

CELKEM K ÚHRADĚ	Částky jsou uvedeny v EUR	57 750,00
------------------------	----------------------------------	------------------

max. weight of bundle: cca 2,5 tons

CPT: Areal Zevos - stock Steelmart
 U Korečnice 2293
 688 01 Uherský Brod

Prices are CPT Uherský Brod.

Term of delivery: May/June 2014.

PLEASE CONFIRMATION!!

Material clean, straight, without corrosion.

Vystavil:
 steelmart@steelmart.cz

Převzal:	Razítko:
Ekonomický a informační systém POHODA	