

Analýza a řízení podnikatelských rizik

Ester Varmužová

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: **Ester Varmužová**
Osobní číslo: **L11178**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a řízení podnikatelských rizik**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretické rešerše vztahující se k problematice analýzy podnikatelských rizik a jejich řízení
2. Analýza rizik ve vybrané organizaci
3. Zpracování výsledků, návrhů a doporučení pro danou organizaci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

[2] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.

[3] MERNA, Tony. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

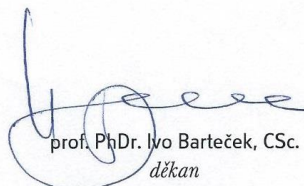
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza a řízení podnikatelských rizik“ je analýza rizik, která se nacházejí v podniku Slovácké strojírny, a.s., zhodnocení řízení rizik v současné době a návrh doporučení určený ke snížení či eliminaci potenciálních rizik. V teoretické části se práce zabývá obecným pojetím slova riziko a charakteristikou podnikatelských rizik, dále analýzou a managementem rizik. Praktická část obsahuje představení podniku, analýzu a řízení exportních, měnových a výrobních rizik, zahrnuje také analýzu možných příčin a následků, popis současného vývoje s návrhy a doporučením.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza a management rizik

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis “Analysis and Management of Business Risks” is an analysis of risks in the company Slovácké strojírny, a.s., an evaluation of the current risk management and a proposal of recommendations intended for reducing or elimination of potential risks. The theoretical part of the thesis deals with general conception of the word “risk”, with characteristics of business risks and with risk management. The practical part includes an introduction of the company, an analysis and management of export, currency and production risks as well as an analysis of possible causes and consequences and a description of the current development with suggestions and recommendations.

Keywords: risk, business risk, analysis and risk management

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D. za její drahocenný čas, který věnovala odbornému vedení a konzultacím při psaní mé práce, ale také za poskytnutí pro mě velmi cenných a užitečných rad a připomínek. Také děkuji panu Ing. Vladislavu Ondruškovi, finančnímu řediteli podniku Slovácké strojírna, a.s., za jeho ochotu, vstřícnost a poskytnutí interních informací, které byly nezbytné k vypracování bakalářské práce.

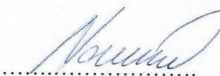
Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne19.4.2014.....


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 RIZIKO.....	10
1.1 RIZIKO A JEHO DEFINICE	10
1.2 Klasifikace rizik	11
1.2.1 Klasifikace rizik dle jejich vlastností [7]	11
1.2.2 Klasifikace rizik dle jejich velikosti.....	12
2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA	14
2.1 Typy podnikatelských rizik.....	14
2.1.1 Průmyslová rizika	14
2.1.2 Finanční rizika	16
2.1.3 Mezinárodní a inflační rizika	18
3 ANALÝZA RIZIK.....	20
3.1 Předmět a cíl analýzy rizika	21
3.2 Činnost analýzy rizik	21
3.2.1 Identifikace rizikových faktorů.....	22
3.2.2 Vytváření scénářů	23
3.2.3 Ohodnocení rizika	23
3.3 Metody pro stanovení rizik	26
4 MANAGEMENT RIZIK.....	29
4.1 Řízení rizik	30
4.2 Metody snižování rizika	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 SPECIFIKA STROJÍRENSKÉHO PRŮMYSLU ČR	34
5.1 Průmysl ČR – ROK 2012	35
5.2 Podíl strojírenství na zaměstnanosti.....	36
6 SPOLEČNOST SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S	37
6.1 Analýza okolí podniku	38
6.1.1 Dodavatelé.....	38
6.1.2 Odběratelé.....	39
6.1.3 Konkurence.....	40
6.2 SWOT analýza.....	41
6.3 PEST analýza.....	42
6.4 Porterův model pěti sil	43
6.4.1 Rivalita stálých konkurentů.....	44
6.4.2 Smluvní síla odběratelů.....	44
6.4.3 Smluvní síla dodavatelů	44
6.4.4 Substituty.....	45
6.4.5 Riziko vstupu nových konkurentů	45
6.5 Analýza podnikatelských rizik podniku	45
6.5.1 Exportní rizika	45
6.5.2 Měnová rizika.....	47
6.5.3 Výrobní rizika	47
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK	51
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

V našem každodenním životě se setkáváme s řadou rizik a nejistot. Proto je velmi důležité naučit se, jak těmto rizikům čelit, předcházet jim a zmírňovat jejich následky. K tomu můžeme využít zdravý rozum, zkušenosti a vědomosti. Pro každého jedince i pro podnikatelský subjekt představuje riziko něco jiného. Záleží vždy na daném odvětví, oboru či problematice.

V podnikání je důležité určité riziko podstoupit, abychom se stali úspěšnými. Je zapotřebí efektivně pracovat s daným rizikem i s jeho příčinami a následky, které můžeme pak eliminovat nebo snížit. K tomu je nám nápomocen risk management, jehož hlavním úkolem je rozpoznat, analyzovat a zhodnotit rizika, zjistit možné škody a ztráty, které tato rizika mohou způsobit a v neposlední řadě navrhnout opatření proti těmto rizikům. Existuje několik metod pro snížení či eliminaci rizik, záleží na podnikatelském subjektu, která metoda je pro něj schůdnější.

Ve své bakalářské práci se zabývám společností Slovácké strojírny, a.s. Jedná se, troufám si říci, o jednu z nejúspěšnějších strojírenských společností na Moravě. Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit všechna možná rizika, která mohou negativně ovlivnit chod podniku a určit vhodná opatření, aby se podnik mohl daným rizikům vyhnout, popřípadě je snížit. V první části bakalářské práce se zabývám teorií podnikatelských rizik, ze které poté vycházím pro praktickou část. V praktické části analyzuji a hodnotím rizika ohrožující podnik, zabývám se otázkami možných příčin a následků, provádím Swot analýzu, Pest analýzu, Porterův model pěti sil a navrhuji preventivní opatření a doporučení pro podnik. Při vypracování své bakalářské práce vycházím ze studijních materiálů a praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Každý začínající podnikatel by měl již před zahájením své podnikatelské činnosti zhodnotit všechna možná rizika, škody, ztráty a nebezpečí ve svém podnikání. Případné nebezpečí a rizika by měl racionálně posoudit, najít vhodné řešení, aby možný dopad těchto rizik pro něj nebyl ohrožující nebo přímo fatální. V tomto je nám nápomocen obor řízení rizik, který zkoumá ohrožující podnikatelská rizika. Tato rizika nám pomáhá řešit ale především jim předcházet.

V následujících podkapitolách představíme různé definice rizik a základní pojmy, které souvisejí s řízením rizik a rozebereme jejich klasifikace.

1.1 Riziko a jeho definice

Pojem „risico“ údajně pochází z italštiny ze 17. století, kdy označovalo úskalí, následně vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem. „Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty.“ [1] V současnosti se pod tímto pojmem rozumí nebezpečí vzniku poškození, zničení, škody či ztráty, případně nezdaru při podnikání.

Existuje mnoho definic rizika, např. Rowe definuje riziko jako „možnost nechtěných negativních následků událostí nebo činností“ [2] a Rescher vnímá riziko jako „možnost výskytu negativního výsledku.“ [3] My se ale přikláníme k definicím Šefčíka, který vysvětluje, že „pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení. Riziko je tedy pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami - počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských faktorů.“ [4]

Ekonomická a technická literatura definuje riziko jako pravděpodobnou ztrátu vzniklou nositeli, „která je vyjádřena v peněžních nebo jiných jednotkách.“ [5]

S rizikem jsou spjaty dva pojmy:

- Pojem neurčitého výsledku, o němž se implicitně uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. O riziku hovoříme, pokud existují alespoň dvě varianty řešení.
- Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. [6]

1.2 Klasifikace rizik

Existuje mnoho definic rizika, stejně i mnoho způsobů jak rizika členit a řadit. Rizika mohou být členěny dle jejich vlastností, velikosti nebo jejich věcné podstaty. Riziku se musí předcházet, řídit ho, snižovat či eliminovat. K tomu je zapotřebí znát jeho jednotlivé zdroje. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako dynamické či statické nebo spekulativní a celkové či dílčí.

1.2.1 Klasifikace rizik dle jejich vlastností [7]

- ***Hmotná a nehmotná***

O hmotném riziku hovoříme tehdy, je-li nějak měřitelné. Nehmotná rizika souvisí s duševní činností nebo nečinností, označují se také jako psychologická rizika.

- ***Interní a externí***

Členění rizik na interní a externí vychází z toho, jestli je riziko zapříčiněno podnikem samotným (interní riziko) nebo zda bylo zapříčiněno okolím podniku (externí riziko).

- ***Ovlivnitelná a neovlivnitelná***

Na ovlivnitelná rizika může podnikatel či management podnikatelského subjektu působit a pokusit se je ovlivnit ve svůj prospěch. Neovlivnitelná rizika se ovlivnit nedají a působí nezávisle na vůli podnikatele či managementu.

- ***Pojistitelná a nepojistitelná***

Pojistitelné riziko je riziko, které jsou pojišťovny ochotny přebírat, jedná se o úplatné přenesení rizika na třetí osoby. Nepojistitelné riziko není možné pojistit.

- ***Předvídatelná a nepředvídatelná***

V případě předvídatelného rizika je management schopen odhadnout, jestli riziko nastane a je možné ho předvídat (např. kolísání finančního trhu). Pokud je riziko nepředvídatelné, nelze určit, zda se projeví.

- ***Skutečná a spekulativní***

Skutečné (neboli čisté) riziko je vázáno na události, jejichž výsledek je vždy nepříznivý. Spekulativní riziko je riziko podstupované s cíleným záměrem, motivem je zisk z rizika. Toto riziko je nepojistitelné.

- ***Systematická a nesystematická***

Systematická rizika jsou taková, která se mění v závislosti na vývoji ekonomiky a ohrožují všechny podnikatelské subjekty na trhu. Nesystematická rizika se vztahují na konkrétní podnik či podnikatelské projekty.

1.2.2 Klasifikace rizik dle jejich velikosti

Tyto rizika lze klasifikovat na základě jejich závažnosti a četnosti. Můžeme je členit do tří skupin na malá, střední a velká, která se spíše používá v malých či středních podnicích, nebo lze využít i pětistupňový systém ve větších společnostech. Malá rizika neomezuji chod podniku, střední rizika představují větší ztráty, ale podnik se s nimi dokáže vypořádat. Zato velká rizika mohou způsobit velkou škodu, která podnik dlouhodobě ohrozí či přivede k bankrotu.

Pětistupňový systém představuje rizika: [8]

- ***zanedbatelné riziko***

Není vyžadováno žádné zvláštní opatření. Nejedná se však o 100% bezpečnost, proto je nutno na existující riziko upozornit a uvést např. jaká organizační a výchovná opatření.

- ***přijatelné riziko***

Riziko přijatelné se souhlasem vedení. Je nutno zvážit náklady rizika, je třeba zavést alespoň vhodná a přiměřená organizační opatření. Většinou postačuje školení obsluhy, běžný

dozor apod. na případné řešení nebo zlepšení, v případě, že se nepodaří provést technická bezpečnostní opatření ke snížení.

- ***mírné riziko***

I když naléhavost opatření není tak závažná jako u rizik kategorie IV. je zpravidla nutno bezpečnostní opatření realizovat dle zpracovaného plánu podle rozhodnutí vedení firmy. Prostředky na snížení rizika musí být zavedeny ve stanoveném časovém období.

- ***značné riziko***

Vyžadující urychlené provedení odpovídajících bezpečnostních opatření snižujících riziko na přijatelnější úroveň, na snížení rizika se musí přidělit potřebné zdroje. Je-li toto riziko spojeno se značnými nebezpečnými následky, musí se provést jeho další vyhodnocení, aby se přesněji stanovila pravděpodobnost vzniku úrazu, jako podklad pro stanovení potřeby dosažení zlepšení a snížení rizika.

- ***nepřijatelné riziko***

Velmi vysoké riziko, permanentní možnost úrazů, závažné nehody, nutnost okamžitého zastavení činnosti, odstavení z provozu do doby realizace nezbytných bezpečnostních opatření a nového vyhodnocení rizik. Práce nesmí být zahájena nebo v ní nesmí být pokračováno, dokud se riziko nesníží.

2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Podnikatelské riziko představují všechna rizika, která významně ovlivňují podnikání. Lze ho charakterizovat jako možnost, kdy se dosažené výsledky podnikání budou od předpokládaných výsledků odchylovat pozitivně či negativně. Pozitivně směrem k vyššímu zisku a negativně směrem ke ztrátě. Existují odchylky různé velikosti. Malé odchylky zahrnují hospodářské výsledky, které směřují k výsledkům předpokládaným. Oproti tomu odchylky velké znamenají výrazný podnikatelský úspěch nebo závažné finanční obtíže až zánik.

Podnikatelská rizika ve firmách vznikají na základě proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období. Tato rizika ovlivňují několik faktorů, jedná se zejména o postavení firmy na trhu, výběr technologie, pohyb tržeb, nákladů atd.

2.1 Typy podnikatelských rizik

Rizika, která musejí podnikatelé ve svém podnikání podstupovat, jsou velmi četná a rozmanitá. Můžeme je členit do následujících skupin:

2.1.1 Průmyslová rizika

Tato rizika souvisejí s výrobou, využíváním výroby, zásobováním a s komercializací produktů daného podniku. Průmyslová rizika se dělí na: [9]

- **Rizika výrobní** – zahrnují rizika technická (např. kvalita výroby, poruchovost), rizika sociální (např. pracovní úrazy, problémy s pracovní kázní) a nákupní rizika (kvalita, ceny, kvantita) Tato rizika vyplývají z nabídky výrobků, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo můžou být neúspěšným výsledkem technického výzkumu a vývoje. Jedná se o rizika, která plynou z výpadku plynulého provozu či poruchy, například výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky, nebo je zastavena výroba. Do výrobních rizik také řadíme náhradu za nemocného pracovníka nebo pracovníka, který z pracovního poměru odchází.
- **Rizika v oblasti nákupu strategických surovin** – riziko s pojené s nákupem je nezbytnou obchodní realitou, dostalo se do popředí zájmů vědců a teoretiků řízení. Společnosti navrhuje a implementují nové systémy měření výkonů, podceňují však vývoj měřitek některých klíčových prvků přínosu nákupu, které jsou sice považovány za strategické,

ale doposud nebyly analyzovány a měřeny. Merna vysvětluje příklad komerčního rizika takto: „V minulosti bylo efektivní řízení rizika uváděno jako jeden z klíčových přínosů, kterým efektivní nakupování může přispět firmě, ale vztah k němu byl z velké míry negativní. Aby nebyl kontakt zmařen, byl kladen důraz na zajištění minimálních standardů ze strany dodavatele.“ [10] V současné době jsou problémy, se kterými se musí odborníci řízení rizika vypořádat mnohem širší a jsou přesněji identifikovány použitím pojmu, jako je řízení nejistoty. V oblasti nákupu strategických surovin jsou rozhodujícími faktory množství, kvalita, termíny a cena.

- **Rizika subdodavatelských vztahů** – dodavatelská rizika mohou být přímo na straně dodavatele, ale také mohou vzniknout zásahem „vyšší mocí“. Jedná se například o riziko požáru na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu, které znamená zastavení výroby nebo neschopnost dodavatele udržet kvalitu, dodat výrobky včas či nedostatku výrobní kapacity, která neumožňuje uspokojení zákazníků. Toto riziko také představuje dodavatelský úvěr, respektive dodávka na fakturu, kdy pohledávka není zajištěná akreditivem či bankovní garancí, čímž se dodavatel vystavuje riziku nezaplacení odběratelem.
- **Rizika technologická** – jedná se o rizika, která vznikají použitím nových a nevyzkoušených technických zařízení, technologií nebo výrobních prostředků. Tato rizika existují díky neustálému rozvoji a inovacím a mohou vzniknout v důsledku zavádění nových výrobků na trh.
- **Rizika spojená s výzkumem a vývojem** – výzkum a vývoj jsou aktivity, které mají nejjistý výsledek, mohou však významně ovlivnit ziskovost i budoucnost společnosti. Na druhou stranu podle průzkumu společnost vynaloží 50 % nákladů na výrobky, které se vůbec na trhu neobjeví. V oblasti výzkumu a vývoje se vyskytují rizika technická, obchodní a organizační.
- **Rizika v oblasti informatiky** – význam a vážnost těchto rizik roste v souvislosti s využíváním počítačových sítí. V informační technologii je zapotřebí chránit informace, programy a techniku. Provoz informačního systému může být narušen vlivem několika faktorů jako například slabé místo v návrhu informačního systému, infiltrace informačního systému, chyba obsluhy, hardwaru a softwaru. Mezi softwarová rizika, která jsou pravidelně identifikována, patří:

- velikost projektu
 - nejasné a nepochopitelné cíle
 - nereálný časový plán
 - nedostatečné znalosti
 - nepochopené požadavky
 - chybné funkce softwaru či zavedení softwaru
- **Rizika v oblasti prodeje** – zdrojem těchto rizik je často chování konkurence (např. významný konkurent podstatně snížil cenu) a změny spotřebitelských preferencí (např. zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě nebo se na trhu objevil substituční výrobek, který jim lépe vyhovuje).
 - **Rizika sociální** – sociální rizika jsou označována jako rizika spojená s chováním a jednáním lidí. Jedná se především o:
 - manažerská rizika, která souvisejí s nevhodným rozhodnutím manažerů a vlastníků podniku.
 - sociálně patologická rizika, která představují krádeže a podvody.
 - skupinové hrozby, například masová migrace z míst z důvodu špatné hospodářské situace, přírodních katastrof či různých konfliktů.
 - zdravotní rizika, například pandemie.

2.1.2 Finanční rizika

Tato rizika souvisejí s rozhodováním majitelů a manažerů firem o investicích a s tím spojených budoucích výnosech. Finanční rizika se člení na:

- **Riziko úvěrové** [11] – úvěrové neboli kreditní riziko vyplývá z neschopnosti nebo neochoty protistrany splatit své závazky. Nejpoužívanějším představitelem kreditního rizika je bankovní úvěr.
- **Rizika tržní** – tato rizika zahrnují riziko úrokové, akciové, komoditní a riziko kurzové.
 - Riziko úrokové míry – uvedené riziko ovlivňuje jak entitu, která půjčuje, tak i entitu, která investuje. Míra rizika závisí na splatnosti získaných financí ale ta-

ké na vývoji finančních trhů, na kterých byly finance získány. Riziko úrokové míry můžeme klasifikovat jako riziko cenných papírů nebo finančních nástrojů, které jsou použity pro získání krátkodobých financí.

- Akciové riziko – je riziko, které plyne z držby akcií. Akcionář, který investoval do akcií, se vystavuje riziku, že se kurzy akcií nebudou vyvíjet tak, jak očekává. To znamená, že v případě prodeje akcií může být kurz nižší a tím akcionář utrpí ztrátu.
- Riziko komoditní – komoditní obchodování je podnikání, které představuje riziko ztráty peněz z důvodu pohybů cen komodit. V praxi je považováno za největší riziko obchodování na trzích s energetickými surovinami a drahými kovy.
- Kurzové riziko – k tomuto riziku dochází tehdy, jsou-li aktiva, pasiva, nebo budoucí peněžní toky podniku vyjádřené v zahraniční měně a tím se vystavují riziku, že jejich hodnota v české měně se vlivem pohybu devizových kurzů může změnit v prospěch či neprospěch daného podniku.
- **Rizika likvidity** – zahrnují riziko tržní likvidity, riziko cashflow.
 - Riziko likvidity – toto riziko vzniká tehdy, když instituce není schopná uzavřít své rizikové expozice v určeném čase bez negativního dopadu na tržní ceny nebo bez nutnosti obchodovat za příliš velká tržní rozpětí. V souvislosti s financováním se jedná o riziko, že firma nebude mít k dispozici dostatečné zdroje financování, aby byla schopná dostat svým závazkům.
 - Riziko cashflow – vzniká tehdy, pokud společnost není schopná dlouhodobě generovat finanční hotovost, není schopná dostát svým závazkům a na základě této skutečnosti se může ocitnout v insolvenční či úpadku.
- **Riziko operační** - toto riziko představuje možnost vzniku ztráty z důsledku provozních chyb či nedostatků, může se jednat o selhání osob, vnitřních procesů, systémů a externích událostí.
- **Riziko právní** – u těchto rizik leží těžiště obrany zejména v prevenci. Právní rizika mají kořeny ve vzniku, změnách nebo zániku určitých pracovních vztahů, a to na základě výskytu určité právní skutečnosti. Mezi časté případy právních rizik patří:

- Postup v rozporu se zákonem při provádění právních úkonů, souvisejících s existencí organizace.
- Nevhodné interní právní normy.
- Nevhodné smlouvy s dodavateli či odběrateli a se zaměstnanci.
- Nevhodné další smlouvy jako například úvěrové, skladovací apod.
- Neošetření ochrany autorských děl vzniklých ke splnění povinností vyplývajících z pracovního poměru.
- Neošetření ochrany osobních údajů zaměstnanců, klientů nebo třetích osob.
- Jiné porušování obecně závazných právních předpisů nebo zvláštních právních předpisů týkajících se daného subjektu.
- Nedostatečná ochrana majetku organizace, majetku osob ale také zdraví a života.
- Postupy statutárních představitelů nebo zaměstnanců organizace, kteří svým jednáním mohou způsobit organizaci morální či skutečnou škodu.

2.1.3 Mezinárodní a inflační rizika

Tato rizika „souvisejí se zabezpečením vývozu, kde se k běžným rizikům přidružují i rizika, která vyplývají z rozdílu například v zákonodárství, politickém zřízení, kultuře.“ [12]
Mezinárodní a inflační rizika se člení na:

- **Rizika vývozní** – při obchodování se zahraničními partnery může dojít k řadě rizik, která jsou vyvolaná především právním řádem, odlišnými obchodními zvyklostmi, přístupem odběratele nebo přepravou zboží na velké vzdálenosti apod. Do vývozních rizik zahrnujeme zejména neuhrazení kupní ceny za dodané zboží, poškození produktu během přepravy či argumentace odběratele o špatné kvalitě dodaného zboží.
- **Riziko měnové** – tomuto riziku se vystavují společnosti, které mají majetek nebo pohledávky v cizí měně a které obchodují napříč hranicemi měnových oblastí. Měnové riziko vzniká změnou kurzu jedné měny vůči jiné.

- **Riziko politické** – toto riziko lze definovat jako široké spektrum událostí v sociálním a politickém prostředí země, které mohou ovlivňovat výkon vlastnických práv, výkonnost ekonomiky či tržního prostředí. Mezi prvky politického rizika patří:
 - Stabilita vlády
 - Socioekonomické podmínky
 - Investiční klima
 - Interní konflikty a vojenské intervence v politice
 - Korupce
 - Náboženská a etnická napětí
 - Politický systém a řízení ekonomiky
 - Zákony a pořádek
 - Demokratická zodpovědnost a kvalita administrativy

- **Riziko inflační** – toto riziko představuje znehodnocení hodnoty peněz, při kterém dochází ke snížení reálné hodnoty majetku a reálného výnosu, kterého mělo být pomocí investovaného majetku dosaženo. Jedná se o nebezpečí, že se v ekonomice zrychlí růst cen zboží a služeb a tím klesne kupní cena investice.

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství, obvykle je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, resp. stanovení rizik a jejich závažnosti. Tato analýza zahrnuje: [13]

- **Identifikace aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
- **Identifikaci hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry závažnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

V analýze rizika rozlišujeme dva základní případy, které mají vliv na výběr metod a postupů:

- Jev, který považujeme za zdroj nebezpečí, v minulosti nejméně jednou nastal, známe tedy jeho povahu a víme, že může znovu nastat. Na základě těchto uvedených jevů označujeme analýzu rizik jako **apriorní**.
- Rizikový inženýr musí pracovat i s jevy či událostmi, se kterými se ještě nesetkal, pouze se domnívá, že tyto jevy mohou nastat. Posuzuje riziko na základě odhadu chování jevů, jež nastanou po analýze. V tomto případě hovoříme o analýze **aposteriorní**.

V praxi se můžeme setkat se dvěma odlišnými požadavky na analýzu rizika:

- **Absolutní analýza** – tato analýza projektu má sloužit ke stanovení přesné hodnoty rizika pro rozhodování s cílem získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích. (Podklady pro převzetí rizika, eliminaci nebezpečí a rizik a pro přenesení rizik na třetí osoby).
- **Relativní analýza** – tato analýza má sloužit k porovnání dvou nebo více projektů z hlediska portfolia rizik, a také k porovnání rizik uvnitř projektu.

3.1 Předmět a cíl analýzy rizika

Předmětem analýzy rizik je projekt, který musíme chápat velice obecně. Může se jednat například o výstavbu obytného domu, vývoj nového léku proti HIV, poskytnutí úvěru, dovolenou v Řecku či intenzivní kurz ruštiny apod.

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

Předmětem a cílem této analýzy není zkoumání skutečností jistých. Je nezbytné objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků, což je typické zejména pro přírodní katastrofy. Například přívalové deště jsou předvíhány několik dní předem, avšak nejsou známy jejich účinky.

3.2 Činnost analýzy rizik

Na počátku každé analýzy rizik si pokládáme tři otázky, ze kterých plynou základní činnosti analýzy rizik a to:

Tabulka 1 Otázky a činnosti analýzy rizik [4]

<i>Otázka</i>	<i>Činnosti</i>
<i>Jaké nepříznivé události mohou nastat?</i>	Identifikace rizikových faktorů
<i>Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?</i>	Vytváření scénářů
<i>Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?</i>	Ohodnocení rizika

Analýza rizik se skládá ze tří základních činností: [14]

- Identifikace rizikových faktorů
- Vytváření scénářů
- Ohodnocení rizika

3.2.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikaci hrozeb můžeme provádět současně s identifikací ohrožených aktiv. Tyto identifikace spočívají ve zpracování seznamu hrozeb, které mohou způsobit škodu na životním prostředí, majetku nebo na zdraví obyvatel. Při zpracování tohoto seznamu můžeme vycházet z vlastních zkušeností, odborné literatury či dříve provedených analýz. Dále můžeme vycházet ze skupin nebezpečí technologických, politických, sociálních, právních, ekologických, klimatických, ekonomických, ergonomických a psychologických.

Za zdroj nebezpečí považujeme nezkušenost, nedbalost, neznalost, omyl nebo zlý úmysl, jedná se o tzv. nebezpečí antropogenní a nebezpečí přírodní, které představují například povětrnostní vlivy či střídání ročních období. Všechny tyto uvedené zdroje mohou probíhat i současně. V případě neidentifikování závažného zdroje rizika může vést ke vzniku nežádoucí události s katastrofickými následky.

Cílem identifikace aktiv je zpracování registru vad a slabin, které by mohly být využity potenciálními zdroji hrozeb. Hodnotu aktiva lze posuzovat na základě zničení či ztráty, velikosti škody vlivem jeho poškození vyjádřené v penězích nebo jiných jednotkách. Při oceňování aktiva přihlížíme především na pořizovací cenu, náklady na překlenutí případné škody či význam aktiva pro existenci provozování činností subjektu nebo života společnosti. K identifikaci rizikových aktiv je zapotřebí analyzovat konkurenci, vnější a vnitřní prostředí, které lze provést několika metodami. Mezi nejpoužívanější metody patří PEST a STEEP pro vnější prostředí, VRIO a finanční analýzy pro vnitřní prostředí, Porterová analýza a benchmarking pro analýzu konkurence.

Výsledky z těchto analýz lze shrnout a vyhodnotit pomocí SWOT analýzy, která podává přehled o slabých a silných stránkách, ale také poukazuje na příležitosti a hrozby, které mohou působit na hodnocený objekt. Následně rizikový inženýři vyhotoví přehled rizik, která by mohla znamenat ohrožení subjektu.



Obrázek 1 SWOT analýza [vlastní zpracování]

3.2.2 Vytváření scénářů

Scénář lze definovat jako tvorbu kombinací a časových sousledností, které mohou způsobit rozvinutí nežádoucího jevu. Vytváření scénářů patří mezi nejdůležitější kroky analýzy rizik. Lze je vytvořit pomocí rozhodovacích stromů. Scénář nebezpečí označujeme jako souhrn současných nebo po sobě jdoucích skutečností, ze kterých se při hodnocení rizika vychází. Především je nezbytné znát hrozící nebezpečí a způsob, jakým se může jeho realizace projevit. Pokrok lidstva vyvolává změnu podmínek, v nichž jevy vznikají, probíhají a zanikají. Data shromážděná v minulosti mají sice velkou cenu, ale mnohdy jsou nedostačující z důvodu objevujících se nových technologických, ekonomických či společenských jevů, proto je důležité data neustále shromažďovat, abychom předešli novým druhům nepříznivých událostí.

3.2.3 Ohodnocení rizika

Hodnocení rizik lze provést jen na základě konkrétních, pravdivých a ověřených dat o dané pohromě, nehodě či havárii, které platí pro fyzikálně definovaný prostor a časový interval. Cílem je zaručit rozhodování ve prospěch dané věci. Z tohoto důvodu se používá otestovaný soubor kritérií, který zaručuje objektivitu, nezávislost a nezájatost hodnocení. V praxi se můžeme setkat s případy, kdy jsou buď posuzované problémy komplexní, nebo mají mnoho nejistot a neurčitostí a v tomto případě je nezbytné použít vícekritériální expertní metody. Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti zrodu živelních pohrom, nehod, havárií

nelze vypracovat žádné obecné pokyny pro stanovení rizik. Vždy je nezbytné nejprve provést odborné posouzení vstupních dat, požadavků, předpokladů určité metodiky, konkrétního cíle analýzy a hodnocení rizik. Teprve po posouzení je možné provést výběr vhodného postupu. V současné době je pro analýzu a hodnocení rizik k dispozici několik metod a softwarů, které jsou založeny na fyzikálních modelech. Tyto modely mohou být jednodušší či složitější, což pochopitelně předurčuje lepší správnost a spolehlivost výsledku. Proto je důležité, aby každý z uživatelů nejprve vyhodnotil, zda jsou splněny předpoklady předemné metodiky a poté zhodnotil vypovídací hodnotu datových souborů a naplnění požadavků metodiky.

3.2.3.1 Základní kroky hodnocení rizik

Smyslem tohoto postupu je získat přehled o rizicích v celém podniku. Toho docílíme tím, že provedeme hodnocení rizik na jednotlivých pracovištích, pracovních místech a prostorech v areálu podniku. Dosažené hodnoty nám umožňují vytipovat nejzávažnější rizika.

- **Klasifikace pracovních činností** – Cílem tohoto kroku je zpracování seznamu míst a prostorů v podniku a seznamu činností, které se v něm provádějí. Seznam činností může být zpracován samostatně nebo mohou být činnosti přiřazeny k jednotlivým prostorům.
- **Identifikace nebezpečí** – V této fázi identifikujeme všechny závažné zdroje nebezpečí, které se vztahují k jednotlivým činnostem. Zvažujeme, kdo nebo co může být poškozeno a jak. Ke každému pracovnímu místu přiřadíme nebezpečí, které může nastat, přičemž vycházíme ze zkušeností hodnotitelů, zaměstnanců z evidence pracovních úrazů či nehod.
- **Stanovení rizik** – Tento krok obsahuje subjektivní odhad rizika spojeného s každým identifikovaným nebezpečím s uvedením plánovaných nebo stávajících bezpečnostních opatření. Přičemž bereme v úvahu účinnost opatření, jejich selhání a možné následky. Při oceňování rizik přihlížíme na závažnost možného poškození a také na pravděpodobnost, že může dojít k poškození. Při celkovém hodnocení rizika vycházíme ze vzorce $R = P \times Z \times H$, kde P představuje odhad pravděpodobnosti, že dojde k realizaci uvažovaného nebezpečí, Z slouží pro stanovení závažnosti možného poškození a v položce H se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, počet

ohrožených osob, čas působení ohrožení, stáří a technický stav technologických zařízení, objektu apod., úroveň údržby, kumulace a dynamičnost rizika, zajištění první pomoci, vliv pracovních podmínek a pracovního prostředí, psychosociální rizikové faktory, případně i další vlivy představující riziko. R je ukazatel míry rizika, který značí celkové hodnocení rizika.

- **Rozhodnutí o přijatelnosti** – v této fázi se posuzuje, zda jsou bezpečnostní opatření dostatečná a zajištění udržení nebezpečí legislativně stanovenými limity a požadavky. Podstata spočívá v rozhodnutí, zda riziko můžeme přijmout či je riziko pro podnik nepřijatelné a v tomto případě je nutné realizovat opatření k odstranění rizik nebo alespoň na zmírnění rizik na přijatelnou míru. Rozhodování nám napomáhá (usnadní) následující tabulka.

Tabulka 2 Přijatelnost rizika [vlastní zpracování]

$R > 150$	Vyžaduje okamžité odstranění
$R = 75 - 150$	Odstranění v termínu dle charakteru nebezpečí
$R = 15 - 75$	Vyžaduje zvýšenou pozornost
$R < 15$	Přijatelná úroveň

- **Příprava nápravných opatření na snížení rizika** – V tomto kroku by měla organizace zajistit, aby existující a nová opatření byla plně funkční a efektivní, a také musí splňovat všechny požadavky stanovenými technickými normami a právními předpisy. Stanovení opatření k prevenci rizik je výsledkem všech předchozích fází. Cílem opatření je odstranění rizika u zdroje nebo omezení jejich působení tak, aby bylo možné ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců minimalizováno. Nejúčinnějším způsobem prevence je odstranění rizik změnou technologií pracovního postupu nebo zvýšení vzdálenosti pracovníka od zdroje rizika. Pokud to není možné, používá se technická opatření kolektivní ochrany, např. instaluje se bezpečnostní

zařízení, které vypíná pracovní zařízení při vstupu pracovníka do nebezpečného prostoru. Pokud nelze použít ani toto opatření nebo i přes jeho použití zůstává zbytkové riziko, můžeme použít prostředky individuální ochrany tzv. osobní ochranné pracovní pomůcky, a zavedeme organizační opatření. Mezi metody redukce rizika patří ignorování rizika, jeho sledování, prevence, pojištění, emergence a eliminace.

- **Posouzení, zda je plán nápravných opatření odpovídající** - Tento krok představuje opětovné zhodnocení rizik s ohledem na přijatá nápravná opatření a ověření, zda bylo riziko sníženo na nejnižší dosažitelnou mez přijatelnosti. Ve většině organizací se posuzují rizika podle závažnosti na bezvýznamné, akceptovatelné, nežádoucí, významné a nepřijatelné.

3.3 Metody pro stanovení rizik

Existuje několik metod analýzy rizik. Každá z těchto metod byla generována pro určitý specifický problém, a proto neexistuje univerzální nástroj a metody mají své limity použití. Obecně se metody dělí na kvantitativní, kde je princip založený na pravděpodobnosti výskytu jevu a pravděpodobnosti ztráty hodnoty a kvalitativní, které jsou hojněji využívány ke stanovení priorit mezi riziky a pracují s daty o následcích a ztrátách užitné hodnoty. Mezi základní postupy pro stanovení rizik patří: [15]

- **Check list (kontrolní seznam)** – Je založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Zpravidla je generován na základě seznamu charakteristik sledovaného systému, činností, potenciálních dopadů, selhání prvků systému a vzniku škod. Jejich struktura může představovat jednoduchý seznam nebo složitý formulář, na základě kterého lze zahrnout různou váhu parametrů v rámci daného souboru.
- **Safety audit (bezpečnostní kontrola)** – Tento postup hledá rizikové situace a navrhuje opatření na zvýšení bezpečnosti. V praxi představuje hledání potenciálně možných nehod nebo provozních problémů, které se mohou objevit v posuzovaném systému.

- ***What-If Analysis (analýza toho, co se stane když)*** – Je postup na hledání možných dopadů vybraných provozních situací. Představuje spontánní diskusi o možných nehodách a hledání nápadů zkušených lidí obeznámených s procesem.
- ***Hazard Operation Process (HAZOP, analýza ohrožení a provozuschopnosti)*** – Tento postup je založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Jedná se o týmovou expertní mnohooborovou metodu, kde je hlavním cílem identifikace scénářů potenciálního rizika. Odborníci pracují formou brainstormingu, soustředí se na posouzení rizika a provozní schopnosti systému. Pracovními nástroji jsou tabulkové výkazy a dohodnuté výrazy (guidewords).
- ***Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)*** – Je postup, který sleduje průběh procesu od iniciační události přes konstruování událostí vždy na základě dvou možností - příznivé a nepříznivé. Tato metoda je graficko-statická, představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem, znázorňuje všechny události, které se v daném systému mohou vyskytnout. S narůstajícím počtem událostí se graf rozvětňuje jako větve stromu.
- ***Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch)*** – Představuje postup, který je založený na systematickém zpětném rozboru událostí s využitím řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Spadá do graficko-analytických popřípadě graficko-statických metod. Hlavním cílem této metody je posoudit pravděpodobnost vrcholové události s využitím statických a analytických metod. Proces dedukce určuje kombinace softwarových, hardwarových poruch a lidských chyb, které mohou způsobit výskyt nežádoucí události na vrcholu.
- ***Human Reliability Analysis – HRA (analýza lidské spolehlivosti)*** – HRA je postup na posouzení vlivu lidského činitele na výskyt nehod, havárií, pohrom, útoku či některých jejich dopadů. Koncept této analýzy směřuje k posouzení lidského faktoru a lidské chyby. Tento postup zahrnuje mikro-ergonomické přístupy (vztah člověk-stroj) a makro-ergonomické (vztah člověk-technologie). Přihlíží se k platným pracovním předpisům především z hlediska bezpečnosti práce. Tato metoda musí vždy tvořit integrovaný problém bezpečnosti provozu a lidského faktoru v mezních situacích různých havarijních scénářů.

- *Causes and Consequences Analysis - CCA (analýza příčin a dopadů)* - Představuje směs analýzy stromu poruch a analýzy stromu událostí. Diagram příčin a dopadů znázorňuje vztahy mezi koncovými stavy nehody a jejich základními příčinami. Účelem této analýzy je odhalit základní příčiny a dopady možných nehod.

Indexové metody

- *Dow's Fire and Explosion Index* – Tato metoda slouží k identifikaci nebezpečí požáru a výbuchu procesních jednotek.
- *Mond Index* – je metoda, která zahrnuje nebezpečí ohrožení toxickými látkami.

4 MANAGEMENT RIZIK

Pro řízení rizik existuje mnoho definic, například Merna uvádí, že „umění risk managementu tkví v identifikaci rizik specifických pro danou organizaci a také ve vhodné reakci na tato rizika. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení.“ [16] Můžeme ho také definovat jako jakýkoliv soubor činností, které provádí jednotlivci nebo právnická osoba ve snaze změnit riziko, které vzniká v oblasti podnikání. Problematika risk managementu je velice široká a odlišná. Zahnuje rizika technologická, rizika ochrany životního prostředí, finanční, projektová, obchodní a technická. V této kapitole se zaměříme na plánování a řízení rizik. Identifikaci a ohodnocení rizik jsme již zmiňovali v přechozích kapitolách.

Risk management musí identifikovat rizika, ujmout se analýzy rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na tato rizika vhodným a účinným způsobem. Tyto kroky posuzují obecné prostředí (interní, externí) a posuzují dopad změn obecného okolí na projekt a jeho kontrolu. Podle Chapmana a Warda v procesu řízení rizik existuje osm etap:

- **Definovat** – V tomto kroku je zapotřebí shrnout všechny relevantní existující informace o projektu a zaplnit jakoukoliv nepokrytou mezeru v tomto procesu.
- **Zaměřit se** – V této fázi je nutné vyhledat a vyvinout strategický plán pro proces řízení rizika na provozní úrovni. Jeho výsledkem je jasné, zdokumentované, ověřené a nahlášené pochopení všech důležitých aspektů procesu řízení rizika.
- **Rozpoznat** – Účelem této fáze je identifikovat riziko tam, kde vzniká, identifikovat co lze s rizikem udělat v proaktivních a reaktivních podmínkách a identifikovat to, co by se mohlo v odezvách na riziko pokazit. Jsou zde identifikována všechna klíčová rizika a odezvy na rizika s klasifikací, charakteristikou, dokumentací, verifikací hrozeb a příležitostí.
- **Strukturovat** – Cílem této etapy je otestovat zjednodušené předpoklady a zajistit komplexnější strukturu. Přínosem je jasné pochopení důsledků jakýchkoliv důležitých zjednodušujících předpokladů ohledně vztahů mezi riziky, odezvami a základním plánem činností.
- **Vlastnictví** – Vyskytuje se zde přidělení vlastnictví, řízení rizika a odezvy klienta nebo smluvní strany, jako například přidělení rizik klienta vyjmenovaným jednot-

livcům a schválení podílů na riziku u smluvní strany. Objevuje se zde jasné vlastnictví a alokace, které jsou efektivně a účinně definovány a jsou právně vymahatelné.

- **Odhadnout** – V této fázi se identifikují oblasti zřejmé závažné nejistoty a oblasti možné závažné nejistoty. Jsou základem pro pochopení toho, jaká rizika a odezvy jsou důležité.
- **Vyhodnotit** – V tomto kroku by se měla vyskytnout syntéza a vyhodnocení výsledku fáze odhadu, mělo by dojít ke stanovení diagnózy všech důležitých obtíží a ke srovnávací analýze důsledků odezvy na tyto obtíže s proveditelnými úkony nebo k porovnání plánů.
- **Plán** – V této fázi je připraven plán projektu pro implementaci, který obsahuje základní plány, odhad rizika z pohledu ohrožení a příležitostí, doporučené proaktivní a reaktivní plány eventualit, monitorování, controlling a vývojové plány.

4.1 Řízení rizik

Řízení rizik z pravidla zahrnuje výběr protiopatření, analýzu nákladů a přínosů, implementaci protiopatření a prověřování protiopatření. Včasné rozpoznávání a účinné řízení rizika spadá do strategického řízení. Subjekty, které si neuvědomují sílu dopadu souvisejících rizik a nemají určený mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů a tím zvyšují i náklady na financování subjektu. Účinného řízení rizik lze docílit jen tehdy, pokud je jasně stanovená strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořený informačním systémem, management klade důraz na odpovědné osoby za řízení rizik a pokud je subjekt schopný přizpůsobovat se novým výzvám rizik. Z obecného hlediska by měl management firmy při řízení rizika zajišťovat zejména činnosti:

- Analyzovat, monitorovat a měřit riziko (ve vnějším i vnitřním prostředí firmy)
- Definovat cíle v oblasti řízení rizik
- Stanovit a implementovat nejvhodnější metody snižování rizik
- Vyhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi

4.2 Metody snižování rizika

Příprava a realizace komplexních opatření ke snížení podnikatelských rizik patří mezi hlavní kroky v procesu řízení rizik. Existuje mnoho způsobů, jak můžeme rizika snížit, záleží vždy na konkrétní situaci, podle které rozhodneme o výběru vhodné metody. Mezi hlavní metody snižování rizik řadíme zejména: [17]

- **Ofenzivní řízení firmy** – se vyznačuje správnou volbou a implementací rozvojové strategie firmy, preferencí a rozvojem silných stránek společnosti a snahou o dosažení pružnosti tj. rychlou reakcí na změny vnitřního a vnějšího prostředí.
- **Retence rizik** – V případě retence je riziko na přijatelné úrovni, firma se s tímto rizikem dokáže vypořádat vlastními prostředky. Retence rizik může být vědomá, nevědomá, dobrovolná či nedobrovolná. O vědomé retenci hovoříme tehdy, pokud je riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění žádného nástroje proti riziku (např. formou transferu nebo redukce) Pokud není riziko rozpoznáno, je nevědomě zadrženo, jedná se tedy o nevědomé retenci.
- **Redukce rizika** – Tato metoda spočívá v odstraňování příčin vzniku rizika a ve snižování nepříznivých důsledků rizika. Rizika lze redukovat přesunem rizika na jiné podnikatelské subjekty, diverzifikací a pojištěním.
- **Přesun rizika** – Pro tuto metodu je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Přesun rizika zahrnuje uzavírání obchodních smluv, které podmiňují odběr minimálního množství produktu a zajišťují odběrateli dodávku výrobních komponentů v určité kvalitě v předem určený čas. Dále představuje přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu, hedging, leasing, odkup pohledávek, franšizu atd.
- **Diverzifikace** – Tato metoda snižuje nepříznivé důsledky rizika, je využívána především v investování. Hlavním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. Mezi nejčastější formy patří diverzifikace odběratelů a dodavatelů, diverzifikaci v oblasti finančních investic, geografická diverzifikace a rozšiřování výrobního programu.

- **Pružnost firmy** – Spočívá v eliminaci důsledků výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Lze ji vyjádřit jako schopnost flexibilně reagovat na změny trhu v oblasti výroby a její struktury.
- **Sdílení rizika** – Jedná se o situaci, kdy se na krytí jednoho velkého rizika podílí více pojistitelů, kdy každý z nich ručí za převzatou část rizika.
- **Pojištění** – Představuje směnu rizika velké škody za jistotu malé ztráty (pojistného). Jedná se o situaci, kdy se negativní důsledky rizika přesouvají na pojišťovnu, která kryje zcela nebo částečně vzniklé škody. Mezi nejčastější druhy pojištění pro podnikatele patří zejména pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění úvěrových rizik, pojištění zahraničních přeprav, investic a další.
- **Vytváření rezerv** – Rezervy patří mezi základní metody snižování podnikatelského rizika. Mohou být materiálové, které představují krytí nedostatku v zásobách a finanční, které představují schopnost splácet závazky podniku v období nedostatku finančních prostředků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPECIFIKA STROJÍRENSKÉHO PRŮMYSLU ČR

Strojírenství můžeme definovat jako průmyslový obor, který se zabývá navrhováním, výrobou a údržbou strojů, přičemž využívá technické aplikace, matematické a vědecké znalosti pro implementaci materiálů, struktur, systémů a procesů ve sféře výroby širokého spektra výrobků, které nacházejí uplatnění na trhu. České strojírenství má dlouholetou tradici. Již v období mezi světovými válkami patřilo Československo mezi deset nejvýznamnějších strojírenských zemí světa. Po druhé světové válce byl prudký rozvoj strojírenství ovlivněn vnitrostátní a mezinárodní situací a tím došlo ke zprůmyslnění méně rozvinutých oblastí. V současné době je toto odvětví zastoupeno ve všech částech republiky, ať již se jedná o lehké, těžké, střední či investiční strojírenství. [18]

Hlavní produkty strojírenství:

- *Těžké strojírenství* - těžební stroje, hutnická zařízení.
- *Střední strojírenství* - obráběcí stroje, lodě, lokomotivy, vagóny, letadla, zemědělské stroje, traktory, nakladače, těžká nákladní auta, stroje pro samostatnou těžbu dřeva, automobily, motocykly a mnohé další.
- *Lehké strojírenství* - výroba skříní, rozvaděčů, drobných obrobků a součástí, drobné mechanické díly atd.

5.1 Průmysl ČR – ROK 2012

V následující tabulce je znázorněno pokrytí průmyslových podniků po celé České republice, jsou zde uvedeny jejich tržby, počet zaměstnanců a průměrná měsíční mzda.

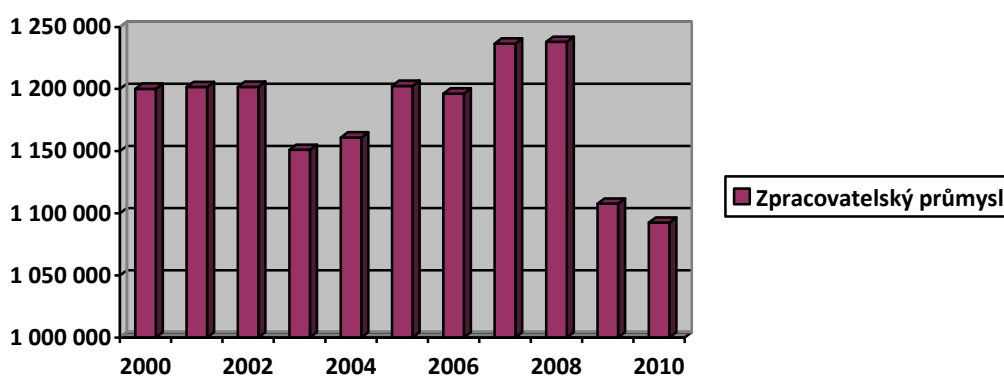
Tabulka 3 Průmysl ČR [vlastní zpracování]

ČR, KRAJE	PRŮMĚRNÝ POČET PODNIKŮ	TRŽBY Z PRŮMYSLO VÉ ČINNOSTI (V TIS. KČ)	PRŮMĚRNÝ EVIDENČNÍ POČET ZAMĚSTNAN	PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA
Česká Repub- lika	2 318	2 936 652 914	776 043	27 249
Hlavní město Praha	238	314 376 994	82 159	34 521
Středočeský kraj	209	504 890 361	88 505	31 864
Jihočeský kraj	155	112 773 287	44 320	24 286
Plzeňský kraj	158	176 804 759	54 027	26 353
Karlovarský kraj	74	35 048 167	19 619	23 640
Ústecký kraj	170	334 629 184	52 217	26 757
Liberecký kraj	101	115 767 613	40 429	27 028
Královéhra- decký kraj	130	112 919 594	39 753	24 100
Pardubický kraj	141	206 292 121	43 092	23 875
Kraj Vysočina	131	114 725 365	46 389	24 710
Jihomoravský kraj	254	183 610 450	67 716	25 158
Olomoucký kraj	155	103 085 399	40 015	24 309
Zlínský kraj	170	151 067 950	46 307	24 996
Moravskoslez- ský kraj	233	470 661 670	111 496	27 532

Z údajů českého statistického úřadu za rok 2012 vyplývá, že jsou průmyslové podniky nejvíce zastoupeny v Jihomoravském kraji, ovšem největší tržby z průmyslových činností byly zaznamenány ve Středočeském kraji. Největší počet zaměstnanců byl evidován v Moravskoslezském kraji, který měl po Středočeském kraji největší tržby. Co se týče financí, nejlépe si vedou zaměstnanci v Praze.

5.2 Podíl strojírenství na zaměstnanosti

Zaměstnanci v národním hospodářství - podle odvětví [vlastní zpracování]



Dle zdrojů Českého statistického úřadu do roku 2008 celková zaměstnanost ve strojírenství rostla, později v období recese strojírenství zaznamenalo vyšší propad. V letech 2009 – 2010 se strojírenství zotavovalo výrazně pomaleji a zaměstnanost se dostala hluboko pod úroveň roku 2008.

6 SPOLEČNOST SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A. S

Podnik poskytuje na trhu své služby od roku 1951, vlastní 5 provozoven (Uherský Brod, Zábřeh, Postřelmov, Čelákovice, Most), ve kterých realizuje výrobu produktů, prodej zboží a poskytování služeb. Jedná se především o výrobu a montáž mobilních drtičů kamene, licích věží a dalších technologických celků pro ocelárny, nůžkových plošin, konstrukcí mobilních jeřábů, silničních stavebních strojů, výroba obráběcích strojů, důlních strojů a zařízení a dalších strojírenských komponentů. V současné době ve společnosti pracuje cca 1550 vlastních zaměstnanců a cca 120 zaměstnanců cizích.



Obrázek 2 Slovacké strojírny, a.s. Uherský Brod [19]



Obrázek 3 Areál slováckých Strojíren, a.s. Uherský Brod [19]

6.1 Analýza okolí podniku

Na základě informací z konzultací s finančním ředitelem jsme se pokusili analyzovat okolí podniku. V této kapitole charakterizujeme dodavatele, odběratele a konkurenci společnosti.

6.1.1 Dodavatelé

Společnost nakupuje materiál z blízkého okolí, z celé republiky, ale také ze zahraničí. Nejčastěji se jedná o hutní a spojovací materiál, elektromateriál, nářadí, plyny, pohony a režijní materiál. Ve společnosti se pravidelně provádí hodnocení dodavatelů dle kvality, ceny, termínů dodání atd. V následujících tabulkách uvádíme nejvýznamnější dodavatele z České republiky i ze zahraničí.

Tabulka 4 Nejvýznamnější dodavatelé ČR za rok 2013 [vlastní zpracování]

Název dodavatele	Obrat v Kč	Obrat v %	Druh dodávek
Ferona, a.s., Divize III., O.Z.	66 258 080	7,53	hutní materiál
ŽELEZO HRANICE s.r.o.	66 258 080	7,53	hutní materiál
RAVEN CZ a.s.	19 834 827	2,25	hutní materiál
Siemens, s.r.o.	19 834 827	2,25	elektromateriál
KANBAN SERVIS s.r.o.	19 664 542	2,23	spoj.materiál
B&B commercial activity s.r.o.	16 912 606	1,92	hutní materiál
UnionOcel, s.r.o.	16 873 777	1,92	hutní materiál
Linde Gas a.s.	15 647 962	1,78	plyny
LABARA s.r.o.	16 912 606	1,92	elektroizolační mat.
Weyland Stahlhandel s.r.o.	16 873 777	1,92	hutní materiál
GRUMANT s.r.o.	12 310 024	1,4	nářadí
Coal Services a.s.	9 990 665	1,13	režijní materiál
Výrobní D+D METAL group a.s.	9 990 665	1,13	hutní materiál
UNEX a.s.	11 976 550	1,36	pohony
KÖNIGFRANKSTAHL, s.r.o.	11 976 550	1,36	hutní materiál
ArcelorMittal Distribution Czech Republic, s.r.o.	9 447 169	1,07	hutní materiál
DAVI STEEL CZ s.r.o.	9 447 169	1,07	hutní materiál
PRIMAPOL-METAL-SPOT s.r.o.	9 356 435	1,06	hutní materiál
Atotech CZ, a.s.	9 356 435	1,06	chemikálie
Vítkovické slévárny, spol. s r.o.	8 880 580	1,01	hutní materiál

Tabulka 5 Nejvýznamnější zahraniční dodavatelé za rok 2013 [vlastní zpracování]

<i>Stát</i>	<i>Obrat v Kč</i>	<i>Obrat v %</i>
AT	25 759 232	1,54
BA	774 660	0,05
BE	700 821	0,04
BR	129 801	0,01
CN	3 498	0
CU	1 804 034	0,11
DE	29 778 758	1,78
EG	830 050	0,05
ES	463 520	0,03
FI	231 042	0,01
FR	9 600 339	0,575
GB	18 839 749	1,1286
HR	5 010	0
HU	2 331	0
CH	1 018 592	0,06
IT	1 248 304	0,07
KR	6 286 803	0,38
NL	251 166	0,02
NO	687 362	0,041
PL	1 259 913	0,075
RO	17 197	0
RU	23 225	0
SE	1 425 977	0,09
SK	28 376 441	1,7
UA	1 093 469	0,07
US	2 554 982	0,15

6.1.2 Odběratelé

Ve společnosti pravidelně dochází ze strany odběratelů ke kontrole výroby a jejich zakázek. Společnost vlastní několik certifikátů jakosti, např. ČSN EN 1090-2, ČSN EN ISO14001:2005, ČSN EN ISO 3834-2:2006 atd. Na základě smluvních podmínek zde nemůžeme prezentovat konkrétní odběratele. V následující tabulce uvádíme zastřené odběratele dle států a druhu dodávek.

Tabulka 6 Nejvýznamnější odběratelé za rok 2013 [vlastní zpracování]

Odběr.	Stát	Obrat v Kč	Obrat v %	Název oboru dodávek
1	CZ	193 539 400	10,4	kovové dílce, ocel. konstrukce, strojní souč.
2	IT	120 089 833	6,5	jeřáby na automobilovém podvozku
3	NO	97 784 595	5,3	lodní motory
4	AT	87 815 750	4,7	drtiče stavebního odpadu
5	DE	72 727 166	3,9	elektrovýzbroj
6	NL	71 918 859	3,9	vysokozdvížené vozíky a plošiny
7	CH,DE, US	61 058 228	3,3	zařízení pro hutní a slévarenský průmysl
8	IT,FR,BE	59 597 571	3,2	rozvaděče, skříně a plech.dílce, elektrovýzbroj
9	DE	52 940 856	2,9	průmyslové stroje a zařízení
10	CZ	47 121 070	2,5	kovové dílce, ocel. konstrukce, strojní souč.
11	DE	43 377 733	2,3	průmyslové stroje a zařízení
12	SE	43 150 677	2,3	průmyslové stroje a zařízení
13	CZ	38 563 206	2,1	obráběcí stroje a ND
14	CH	35 136 336	1,9	zařízení pro hutní a slévarenský průmysl
15	NL	33 416 921	1,8	jeřábové systémy
16	DE	33 126 658	1,8	obráběcí stroje a ND
17	DE	29 049 963	1,6	průmyslové stroje a zařízení
18	DE	27 584 876	1,5	odlitky, elektrovýzbroj
19	HU,DE,US	25 343 335	1,4	odlitky
20	AT	24 590 266	1,3	průmyslové stroje a zařízení
21	DE	23 680 255	1,3	jeřábové systémy
22	DE	22 473 713	1,2	silniční dopravní technika
23	NO	21 881 763	1,2	kovové dílce, ocel. konstrukce, strojní souč.
24	SK	21 203 777	1,1	kovové dílce, ocel. konstrukce, strojní souč.

6.1.3 Konkurence

Je těžké stanovit konkurenci vzhledem k širokému výrobnímu záběru. Každý výrobek či služba má v tuzemsku i v zahraničí nějakého konkurenta. Společnost má na trhu tak silnou pozici, že se konkurencí příliš nezabývá. Pokusili jsme se proto analyzovat alespoň konkurenci některých výrobků:

Drtič stavebního odpadu – FAGUS spol. s.r.o., FLAME Recycling Technologies s.r.o.

Důlní zařízení – OSTROJ a.s., FERRAM STROJÍRNA, s.r.o., UNEX, a.s.

Elektrovýzbroje – ELEKTROVÝZBROJE FULNEK, s.r.o.

Obráběcí stroje – FERMAT a.s., KOVOSVIT MAS, a.s.

Opravy důlní techniky – Dugas – uni, s.r.o., Cuesta, s.r.o.

6.2 SWOT analýza

K identifikaci rizik jsem použila jeden ze základních strategických nástrojů managementu. SWOT analýza udává přehled o silných a slabých stránkách podniku Slovácké strojírny, a.s. a identifikuje příležitosti a hrozby, které souvisejí s jejich činností. Podnik se snaží o posílení silných stránek a využití příležitostí, eliminaci hrozeb a o transformaci slabých stránek na silné.



Obrázek 4 SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky

Díky dlouholeté tradici strojírenské výroby má společnost Slovácké strojírny, a.s. velmi silnou pozici na trhu jak v ČR, tak i v zahraničí. Silnou stránku podniku představují kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se podílejí pomocí moderních technologií na dalším rozvoji společnosti. Slovácké strojírny, a.s. jsou žádány pro svou flexibilitu a kvalitní výrobu i velmi náročnými zahraničními klienty, které jsou schopny stoprocentně uspokojit.

Slabé stránky

Jelikož podnik exportuje své výrobky do zahraničí, zejména do zemí Evropské unie, dotýká se ho nestálá politická a ekonomická situace, která způsobuje pohyby kurzu eura, a díky tomu může dojít ke kurzovým ztrátám. Ke slabým stránkám patří také nedostatek kvalifikovaných technických pracovníků, což je způsobeno nedostatečnou nabídkou na trhu práce. Z toho důvodu podnik investuje do vzdělávání. V areálu postavil vzdělávací centrum, které využívá jednak pro školení svých zaměstnanců, ale také ho využívají studenti střední školy, kteří po studiích nacházejí ve strojírnách uplatnění.

Příležitosti

Jako hlavní příležitost vidím vstup na nové trhy Evropské unie a také inovaci moderní technologie, díky které je možné rozšíření portfolia výrobků a služeb. Díky moderním technologiím, kvalifikovaným zaměstnancům a kapitálu má společnost možnost se dále vyvíjet.

Hrozby

Hrozby představují zejména změny kurzů CZK vůči EURU, při kterých způsobuje posilování koruny de facto nižší tržby. Další hrozbou Slovákých strojíren, a.s. je možnost oslabení pozice na daném trhu zejména z důvodu konkurentů, kteří se snaží snižovat ceny svých výrobků, a také možná nesolventnost odběratelů. Jako hrozbu dále vnímáme stále rostoucí cenu materiálů a energie.

6.3 PEST analýza

Pest analýza, která obsahuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, je jednou z nejužívanějších metod, dokonale charakterizuje vnější prostředí podniku a je tím nezbytným prvkem pro jeho další úspěšný vývoj.

Politické faktory

Současná politická a ekonomická situace pro vedení a produkci podniků není příliš přívětivá. Dlouhotrvající politické nepokoje nám přinášejí nejistotu a vedení podniků se stále snaží a přemýšlí, jak ušetřit co nejvíce, jak snížit náklady. Dochází ke snižování rozpočtů a propouštění zaměstnanců. Tyto faktory ovlivňuje nejen nestálá politická situace uvnitř státu, ale i v jiných evropských zemích, kde velmi často dochází k politickým „bouřím“.

Česká republika je členem Evropské unie, ta chrání pomocí cel a dalších nařízení zájmy firem, patřících do tohoto společenství. Tyto firmy musejí stále sledovat rozhodnutí Evropské unie, týkajících se také možných dotací ze strukturálních fondů. To je pro firmu velmi důležité, i když to zatěžuje administrativní činnost podniku. Politické prostředí evropské unie podporuje vývoj strojírenství, a tedy i Slovácké strojírný, a.s.

Ekonomické faktory

Většina výrobků Slováckých strojíren je určena pro zahraniční klienty, je tedy důležité sledovat vývoj kurzu české měny. Nyní jsou úrokové sazby nízké, proto si strojírný mohou dovolit případné půjčky za nízké úrokové sazby. Současně ale dochází ke zvyšování inflace, která ovlivňuje mzdy zaměstnanců. Je možné, že budou zaměstnanci požadovat zvýšení mezd minimálně o výši inflace. Slovácké strojírný musí tuto problematiku řešit, aby zabránily možnému odchodu svých kvalifikovaných zaměstnanců.

Sociální faktory

I když je místní nezaměstnanost kolem 10 %, Slovácké strojírný se potýkají s problémem získat kvalifikované zaměstnance, jde většinou o řemeslníky – frézaře, svářeče, lakýrníky, zámečníky, atd. Ani střední odborná škola umístěná v areálu strojíren tento problém neřeší. Strojírny musí zvýšit propagaci těchto oborů a případně pro absolventy vytvořit atraktivní zaměstnanecké benefity. Takto si firma může vychovat své vlastní odborníky.

Technologické faktory

Tyto faktory řadíme mezi nejdůležitější faktory podniku. Je velmi důležité neustále sledovat technologický vývoj a tím se snažit zdokonalovat nejen své výrobky, ale také služby. Nutností jsou investice do nového strojního zařízení, které zajišťují konkurenceschopnost. Je důležité sledovat i vývoj cen energií potřebných pro výrobu. Tyto ceny stále rostou, musíme tedy počítat s nárůstem cen surovin, které jsou pro výrobu stěžejní.

6.4 Porterův model pěti sil

Porterův model analyzuje konkurenci v rámci odvětví střetem základních pěti konkurenčních sil, jejich působení a intenzitu určuje ziskovost daného odvětví. Mezi pět základních konkurenčních sil patří konkurenti, smluvní síla odběratelů a dodavatelů, substituty a nové firmy vstupující na trh.

6.4.1 Rivalita stálých konkurentů

Za své největší přímé konkurenty považují Slovácké strojírnny, a.s. zejména společnost Unex a.s., která sídlí v Uničově, vyrábí rýpadla pro těžbu nerostných surovin, svařovaných ocelových konstrukcí, odlitek a svařenců. Svým vysokým počtem zaměstnanců (cca 3500), širokým výrobním záběrem a kvalitou se přibližují Slováckým strojírnám a.s. Mezi další významné konkurenty patří společnosti TVD – Technická výroba a.s., Strojírny Prostějov, a.s., Královopolská, a.s., Žďas, a.s. a Vítkovice Machinery group.

6.4.2 Smluvní síla odběratelů

Společnost Slovácké strojírnny, a.s. exportuje své výrobky v podstatě do celého světa. I když převážná většina exportu míří do Evropské unie, své příznivce má i v Africe, Asii a Jižní Americe. Za rok 2013 vyexpedovala společnost Slovácké strojírnny, a.s. celkem 1 855 437 056 Kč. Nejvíce exportu, jak již bylo uvedeno výše, směřovalo do Evropské unie a to přibližně 91 %, včetně ČR. Samozřejmě nejvíce produkce je po ČR, a to přibližně 45 % veškerého exportu. Dle statistiky je znát, že export se snižuje, např. v roce 2010 do Rakouska společnost vyexpedovala 9,5 %, kdežto v roce 2013 pouze 5,2 %. Z toho lze vyvodit, že konkurence je opravdu velká, na trhu se objevuje spousta malých dodavatelů, kteří jsou v globálních hlediscích zanedbatelní, ale pro velké firmy představují značné riziko. Společnost Slovácké strojírnny obchoduje převážně s velkými odběrateli, ale jsou pro ně důležití i jednotlivci, kteří tvoří přibližně 10 % produkce. I když společnost Slovácké strojírnny, a.s. disponuje velkým portfoliem odběratelů, které „zaštiťuje“ vlastní expedicí a auto-dopravou, v současné situaci na trhu je velmi těžké udržet si přízeň zákazníků. Pro konečného odběratele je rozhodující zejména cena.

6.4.3 Smluvní síla dodavatelů

Slovácké strojírnny, a.s. obchodují se dvěma typy dodavatelů. V první řadě se jedná o dodavatele strojů, zařízení, budov a pozemků a dodavatelů materiálu a surovin, potřebných pro výrobu dalších produktů. U dodavatelů i odběratelů Slováckých strojírn převládá vysoká diverzifikace. Jednotliví dodavatelé se na celkové produkci podílejí poměrně zanedbatelnou částkou, a to 10 %. Společnost si díky svému postavení na trhu může dovolit určovat podmínky. Domnívám se tedy, že smluvní síla dodavatelů je malá. Převážná většina dodavatelů jsou z ČR, ale společnost obchoduje i s dodavateli ze zahraničí.

6.4.4 Substituty

Výrobky společnosti Slovácké strojírny, a.s. jsou převážně vyráběné na přání zákazníků, proto jsou tak specifické, a z tohoto důvodu zřejmě odpadá hrozba substitučních výrobků.

6.4.5 Riziko vstupu nových konkurentů

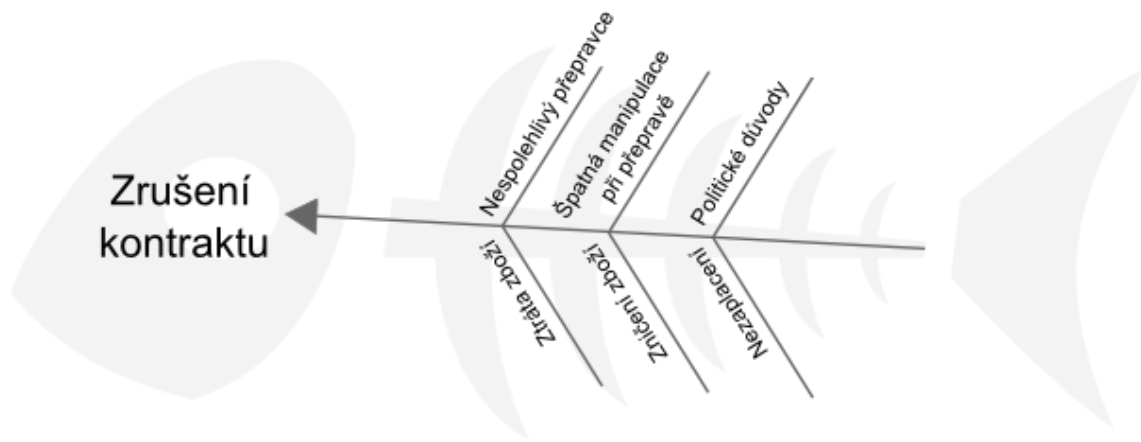
Vzhledem k tomu, že Slovácké strojírny, a.s. disponují dost vysokým kapitálem a velkým počtem zaměstnanců, nepředstavuje pro ně vstup nových konkurentů vysoké riziko. Svým postavením na trhu si společnost může dovolit nabídnout svým odběratelům mnohem lepší podmínky než nově přichozí dodavatelé. Např. cenu může společnost nabídnout mnohem nižší než nový konkurent a to díky dlouholeté spolupráci a dobrému jménu. Slovácké strojírny mají vybudované své místo na trhu.

6.5 Analýza podnikatelských rizik podniku

Pro účely své bakalářské práce jsem si na základě návštěv v podniku a rozhovorů s finančním ředitelem společnosti vybrala analyzovat rizika exportní, měnová a výrobní, která se v podniku nacházejí. Při zpracování této analýzy jsem vycházela ze seznamu rizik sestavených dle teoretické části a z praktických zkušeností vedení firmy. Získala jsem odpovědi na předem připravené dotazy z oblasti výroby, trhu a ekonomiky. Z důvodu rozsahu bakalářské práce nebylo možné věnovat se dalším rizikům.

6.5.1 Exportní rizika

- Jelikož firma prodává své výrobky do zahraničí, vystavuje se exportnímu riziku, při kterém může dojít ke ztrátě, k poškození či zničení výrobků během přepravy, ale také ke stornu objednávky, nezaplacení faktury či nevyzvednutí zboží odběratelem.
- Mohou se vyskytnout i teritoriální rizika např. legislativní opatření země dlužníka, která mu zabrání zaplatit, ale také politické události, nepokoje, války a přírodní katastrofy.



Obrázek 5 Příčiny a následky zrušení kontraktu [vlastní zpracování]

Příčiny a následky zrušení kontraktu

Ke zrušení kontraktu může dojít z mnoha důvodů. Jedná se především o situace, kdy je expedované zboží zničeno či poškozeno, např. při špatném zacházení, při přepravě nebo v situaci, kdy si podnik vybere nespolehlivého dopravce. Mezi další příčiny patří nepřevzetí zboží, nezaplacení faktury, které mohou vyplývat z politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale také z důsledku administrativních opatření, přírodních katastrof apod.

Postup řízení rizika v podniku

Podnik si vždy pečlivě vybírá dopravce na základě svých zkušeností a doporučení. Aby nedocházelo k situacím nezaplacení faktur odběratelem, je podnik chráněn pojištěním pohledávek u společností Atradius Credit Insurance N.V., org. a Kupeg úvěrové pojišťovny, a.s. Pojištění pohledávek je prováděné formou hlášení vždy jedenkrát za kvartální období, kdy se pojišťují jednotlivé obraty firem. Dále jsou exportní rizika v podniku chráněna diverzifikací oborů, trhu a odběratelů. Ta probíhá jednoduchým způsobem, tak, že se snaží eliminovat vysokou koncentraci na 1 obor, 1 region, 1 odběratele a pokud jim to situace dovolí, mohou si vybírat.

Návrh opatření

Dle mého úsudku jsou existující opatření v podniku proti exportním rizikům dostačující. Pro firmu by bylo dále vhodným řešením eliminovat riziko z nepřevzetí zboží, a to platbou předem a vhodným neodvolatelným akreditivem.

6.5.2 Měnová rizika

- Pro podnik představují měnová rizika obchody v cizích měnách, která spočívají v možnosti nevýhodné změny kurzu měny, v níž je obchod uzavřen.
- Z mikroekonomického hlediska má měnové riziko přímý vliv na rozvahovou pozici v majetku a kapitálu podniku, což se týká především pohledávek a závazků v zahraniční měně, hotovosti a účtů v cizí měně.

Postup řízení měnového rizika v podniku

V podniku jsou kurzová rizika ošetřena přirozeným způsobem, a to tak, že část vstupů je realizována v cizí měně.

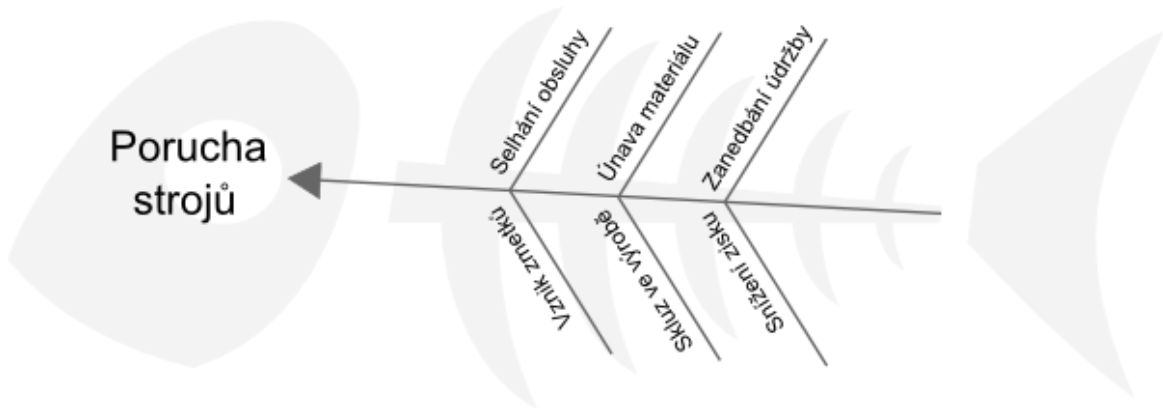
Návrh opatření

Přímé měnové riziko lze redukovat prodáváním zahraničních pohledávek tzv. forfaitingem, přenesením části kurzového rizika na smluvního partnera, pojištěním kurzového rizika a pomocí zajišťovacích operací např. forwardem, swapem nebo devizových opcí. Tato opatření může podnik využívat, ale domnívám se, že ošetření kurzového rizika přirozeným způsobem je v podniku dostačující.

6.5.3 Výrobní rizika

- Podnik vyrábí drtiče stavebního odpadu, důlní zařízení, jeřábové systémy, jeřáby na automobilovém podvozku, kovové konstrukce, lodní motory, obráběcí stroje, odlitky, průmyslové stroje, silniční dopravní techniku atd.
- Dále provádí montáže mobilních drtičů kamene, licích věží, strojů a opravy důlní techniky.
- K výrobním rizikům, která ohrožují podnik, patří zejména porucha strojů a montážní riziko.

6.5.3.1 Porucha strojů



Obrázek 6 Příčiny a následky poruchy strojů [vlastní zpracování]

Příčiny a následky poruchy strojů

Porucha stroje může být způsobená špatným zacházením obsluhy, nekvalitním materiálem, zanedbáním údržby či únavou materiálu stroje v důsledku jeho stáří a opotřebení. Za následky těchto příčin považujeme zejména vznik zmetků, skluz ve výrobě a tím i opoždění termínu dodání zakázky, a také snížení zisku.

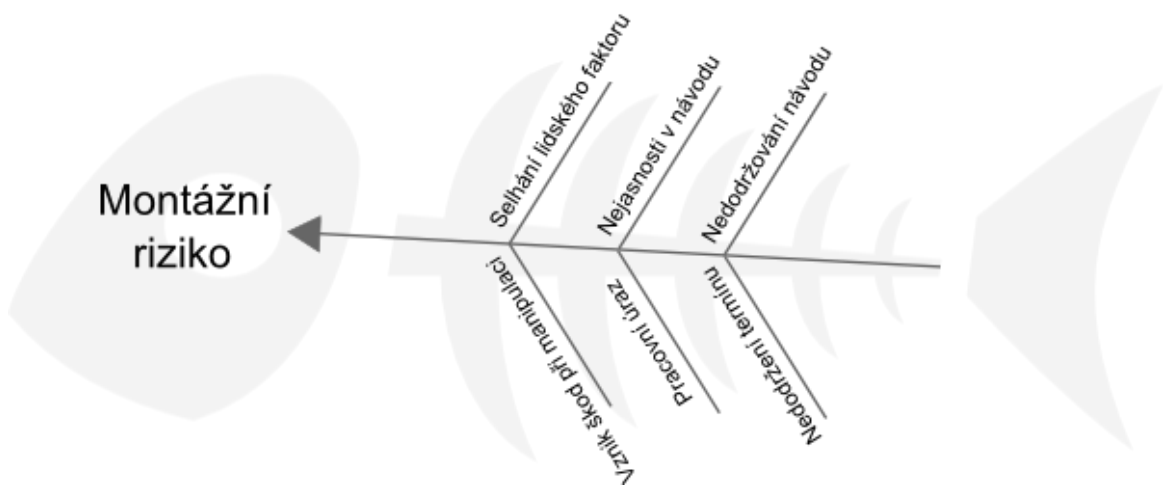
Postup řízení výrobního rizika v podniku

V podniku je pravidelně realizována údržba strojů. Každý zaměstnanec, který pracuje se strojem, je vždy proškolen. Pokud se jedná o zaměstnance, který nemá potřebnou kvalifikaci, musí vykonávat pouze jednoduchou práci. V případě složitější práce je zaměstnanec vyslán na rekvalifikaci. V podniku zatím nemají preventivní program k zabránění vzniku zmetků, ale před i v průběhu výroby kontrolují zaměstnanci správné nastavení, aby nedocházelo k výrobě zmetků. Výrobní rizika jsou ve firmě smluvně pojištěna, jedná se zejména o živelné pojištění, pojištění proti krádeži, strojní pojištění a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem.

Návrh opatření

Navrhuji, aby si zaměstnanci uzavřeli pojištění odpovědnosti za škodu pro případ vzniku škody vůči zaměstnavateli. Dále je nutné zabezpečit, aby nedocházelo k výrobě zmetků např. metodou Poka Yoke nebo procesem řízením six sigma. Dle získaných informací usuzuji, že jsou všechna další opatření dostačující.

6.5.3.2 Montážní riziko



Obrázek 7 Příčiny a následky montážního rizika [vlastní zpracování]

Příčiny a následky montážního rizika

Selhání zaměstnance může způsobit škodu při manipulaci s břemeny. Nejasnosti v návodu montáže či nedodržení správného postupu montáže může být příčinou pochybení, jehož náprava způsobí nesplnění termínu předání zakázky. Nejzávažnějším rizikem je pracovní úraz.

Postup řízení montážního rizika v podniku

Před vydáním materiálu ze skladu zaměstnanci, kontroluje vždy skladník množství a kvalitu vydávaného materiálu a provede kontrolu atestů. Požadovaný materiál vydá pracovníkovi montáže proti podpisu a ten za převzatý materiál zodpovídá. Nadále se tento pracovník řídí předepsanými návody a školeními, bez kterých nesmí montáž vykonávat. V průběhu montáže je firma nejvíce zatížena rizikem pracovního úrazu. Proto je důsledně vyžadováno

od všech pracovníků používání osobních ochranných pracovních pomůcek (boty, přilba, ochranné brýle, vesty, rukavice, respirátory, ochranný oděv, ochrany sluchu atd.) Pokud se i přes tato opatření stane pracovní úraz, postupuje se dle podnikových směrnic.

Návrh opatření

Při montážích se postupuje dle daných předpisů a dohod na poradách. Bylo by vhodné, aby měl podnik svého pracovníka, který bude provádět občasné kontroly při montážích a v případě nedodržení daných předpisů ať již bezpečnostních nebo montážních sjedná nápravu.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Ve své práci jsem na základě získaných informací z podniku vypracovala SWOT analýzu, analýzu příčin a následků, jejímž výsledkem bylo zjištění, že mezi největší rizika, které mohou ohrozit podnik, patří rizika exportní, měnová a výrobní.

Jedním z exportních rizik je nepřevzetí zboží odběratelem. Proto navrhuji toto riziko eliminovat platbou předem, nebo vhodným neodvolatelným akreditivem. Co se týče poškození zboží během přepravy, doporučuji zvolit adekvátní obalový materiál a vybudování vlastní expediční dopravy. Tím podnik předejde i případné ztrátě zboží při převozu. Pro případné neuhrazení pohledávek je firma zajištěna pojištěním pohledávek. V případě storna objednávky, by měl podnik udělit zákazníkovi vysokou sankci.

Jelikož podnik exportuje přibližně 90 % výrobků do Evropské unie, je podnik vystaven měnovému riziku. Toto riziko představuje obchody v cizích měnách, spočívající v možnosti nevýhodné změny kurzů, v níž je obchod uzavřen. V podniku jsou kurzová rizika ošetřena přirozeným způsobem a to tak, že část vstupů je realizována v cizí měně. Tento způsob je pro podnik dostačující. V případě, že by se stal tento způsob nedostatečným, může podnik měnové riziko redukovat prodáváním zahraničních pohledávek tzv. forfaitingem, přenesením části kurzového rizika na smluvního partnera, pojištěním kurzového rizika a pomocí zajišťovacích operací např. forwardem, swapem nebo devizových opcí.

K výrobním rizikům patří zejména poruchovost strojů, výroba zmetků, nebezpečí pracovních úrazů, a montážní rizika. Pro analýzu poruchovosti strojů a montážního rizika jsem vypracovala diagram rybí kosti, v níž uvádím možné příčiny a následky uvedených rizik. Z diagramu je patrné, že k poruše strojů dochází zejména špatnou obsluhou zaměstnanců, zanedbáním údržby ale také použitím nekvalitního materiálu, což může vést k výrobě zmetků, skluzu ve výrobě a tím k opoždění termínu dodání. Proto doporučuji více pravidelných kontrol strojů, prováděných jednak strojním technikem, ale také samotnou obsluhou stroje. Obsluha stroje by měla vždy hlásit i vzniklé podezření, že něco není se strojním zařízením v pořádku. V takovém případě by měla výrobu ukončit a vrátit se k ní až po konzultaci mistra či vedoucího výroby, který vzniklý problém vyhodnotí a rozhodne o dalším postupu. Navrhuji také, aby si zaměstnanci sjednali pojištění odpovědnosti pro případ vzniku škody vůči zaměstnavateli.

Z diagramu příčin a následků montážního rizika je patrné, že hlavní riziko představuje lidský faktor, ať se již jedná o selhání lidského faktoru z důvodu neporozumění v návodu, či nedodržení postupu při nakládání s břemeny, při kterém může dojít k pracovnímu úrazu. I když je od všech zaměstnanců vyžadováno používání ochranných pomůcek a účast na pravidelných školeních, navrhuji, aby podnik zaměstnal bezpečnostního pracovníka, který by kontroloval dodržení bezpečnosti práce na montážích.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na analýzu a řízení podnikatelských rizik. Bakalářská práce je rozdělená na dvě části a to na teoretickou a praktickou. V teoretické práci popisuji rizika jako taková, představuji rizika podnikatelská, analýzu rizik a jejich řízení.

V praktické části jsem se zaměřila na danou firmu Slovácké strojírny, a.s., zdůraznila jsem její hlavní činnost, na kterou se zaměřuje. Identifikovala a analyzovala jsem konkrétní rizika, kterým podnik čelí, zhodnotila současný stav a navrhla potřebná opatření. Při posuzování rizik ve Slováckých strojárnách, a.s. jsem uplatnila různé analýzy, např. jsem zhodnotila analýzu okolí podniku, která zahrnuje informace o dodavatelích, odběratelích a konkurenci strojíren, vyhotovila SWOT a PEST analýzu, jejíž cílem bylo poukázat na silné a slabé stránky podniku, jejich příležitosti a hrozby, a také určit politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které činnost podniku ovlivňují. Dále jsem se v bakalářské práci zabývala Porterovým modelem pěti sil a analýzou příčin a následků, kterou jsem zobrazila pomocí diagramu „rybí kosti“.

Cílem práce bylo vymezit rizika v daném podniku, zhodnotit je, posoudit řízení těchto rizik v současném stavu a najít vhodná opatření k jejich eliminaci či snížení. Dle získaných informací se domnívám, že má podnik existující rizika dobře ošetřená, avšak v jistých oblastech by se mohla zaměřit i na další opatření např. na redukci výroby nekvalitních produktů– zmetků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Masarykův slovník naučný, Praha 1932
- [2] ROWE, W.D. An anatomy of risk, John Wiley & Sons Inc, 1977
- [3] RESCHER, N. A Philosophical Introduction to the Theory of Risk Evaluation and Management, University Press of America, Lanham, MD, 1983
- [4] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [5] *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [6] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [7] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3.
- [8] Registr významných rizik: hodnocení rizik [online]. [cit. 2013-10-25] Dostupný z WWW:<<http://www.rgv.cz/Registr%20v%C3%BDznamn%C3%BDch%20rizik.pdf/>>.
- [9] ČAPKOVÁ, Dana. *Jak pojistit firmu*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 107 s. ISBN 80-722-6337-4.
- [10] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [11] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [12] ČAPKOVÁ, Dana. *Jak pojistit firmu*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000, 107 s. ISBN 80-722-6337-4.
- [13] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [14] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [15] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.

- [16] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [17] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [18] Strojírenství [online]. [cit. 2014-03-01] Dostupný z WWW:<<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi/>>.
- [19] Slovácké strojírný, a.s – fotky, [cit. 2014-03-01] Dostupný z WWW:<<http://www.sub.cz/spolecnost/profil-spolecnosti.aspx/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Cca	Analýza příčin a dopadů
Czk	Koruna česká
Eta	Analýza stromu událostí
Fta	Analýza stromu poruch
H	Míra závažnosti ohrožení
Hazop	Analýza ohrožení a provozuschopnosti
Hra	Analýza lidské spolehlivosti
Např.	Například
P	Odhad pravděpodobnosti nebezpečí
Pest	Politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
R	Ukazatel míry rizika
Resp.	Respektive
Steep	Sociální, technické, ekonomické, ekologické faktory, politické faktory
Swot	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
Vrio	Hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace
Z	Závažnost možného poškození

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 SWOT analýza [vlastní zpracování]</i>	23
<i>Obrázek 2 Slovácké strojírny, a.s. Uherský Brod [19]</i>	37
<i>Obrázek 3 Areál slováckých Strojíren, a.s. Uherský Brod [19]</i>	37
<i>Obrázek 4 SWOT analýza [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obrázek 5 Příčiny a následky zrušení kontraktu [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obrázek 6 Příčiny a následky poruchy strojů [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obrázek 7 Příčiny a následky montážního rizika [vlastní zpracování]</i>	49
Obrázek 8 Zařízení pro slévárenský průmysl [19]	64
Obrázek 9 Drtič stavebního materiálu [19].....	64
Obrázek 10 Otočný lodní jeřáb [19]	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Otázky a činnosti analýzy rizik [4]	21
Tabulka 2 Přijatelnost rizika [vlastní zpracování]	25
Tabulka 3 Průmysl ČR [vlastní zpracování]	35
Tabulka 4 Nejvýznamnější dodavatelé ČR za rok 2013 [vlastní zpracování]	38
Tabulka 5 Nejvýznamnější zahraniční dodavatelé za rok 2013 [vlastní zpracování]	39
Tabulka 6 Nejvýznamnější odběratelé za rok 2013 [vlastní zpracování]	40

SEZNAM PŘÍLOH

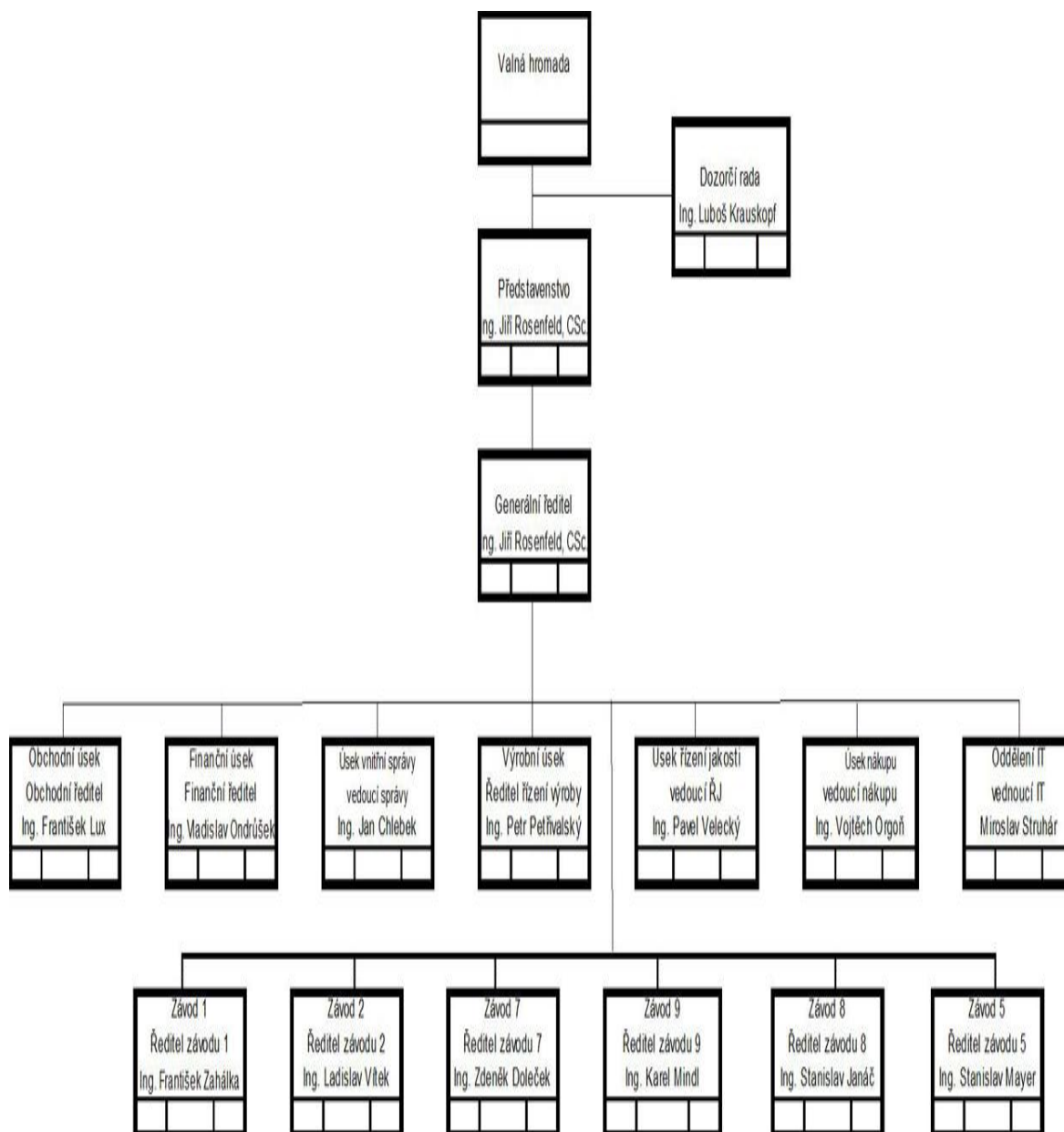
Příloha PI Organizační struktura

Příloha PII Management společnosti

Příloha PII Historie společnosti

Příloha PIV Výrobky společnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA [19]



PŘÍLOHA PII: MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Ing. Jiří Rosenfeld, CSc – generální ředitel, předseda představenstva

Ing. František Lux – obchodní ředitel, člen představenstva

Ing. Vladislav Ondrůšek – finanční ředitel, člen představenstva

Ing. Petr Petřivalský – výrobní ředitel

Ing. František Zahálka – ředitel závodu Z01

Ing. Ladislav Vítek – ředitel závodu Z02

Ing. Stanislav Janáč – ředitel závodu Z08

Ing. Stanislav Mayer – ředitel závodu Z05

Ing. Karel Mindl – ředitel závodu Z09

Ing. Josef Hampl – vedoucí provozu kalírna

Ing. Zdeněk Doleček – ředitel závodu Z07

Václav Sejkora – vedoucí provozu galvanovna

Milan Huf – vedoucí provozu slévárna

PŘÍLOHA PIII: HISTORIE SPOLEČNOSTI

- **Rok 1951** - Zahájení výroby v podniku výrobou ocelových konstrukcí a elektrických mostových jeřábů typového provedení do 63 t.
- **Rok 1952** - Výroba strojů a zařízení pro geologický průzkum.
- **Rok 1957** - Rozšíření podniku o pobočný závod v Moravských Budějovicích.
- **Rok 1958** - Přičlenění podniku k výrobně hospodářské jednotce Uničovské strojířny.
- **Rok 1960** - Rozšíření sortimentu výroby postupným zaváděním produkce speciálních jeřábů určených do provozů elektrolýzy hliníku v několika modifikacích a technologických zařízení pro chemický průmysl.
- **Rok 1961** - Přičlenění podniku k výrobně hospodářské jednotce Královopolská strojířna Brno.
- **Rok 1964** - Začlenění podniku k trustu podniků Chepos. Zahájení výroby montážních plošin (celkem vyrobeno 3000 ks) řady MP na podvozcích AVIA, LIAZ, TATRA s maximální výškou dosahu 27 m (MPT - 27, PP - 27) a zahájení výroby lisů na výrobu klínových řemenů typ 44072, 44668 a vstřikovacích lisů na technickou pryž typu LKV 600, 4520 - 111 (až 115) s celkovou produkcí 370 ks.
- **Rok 1968** - Zahájení výroby speciální techniky.
- **Rok 1970** - Rozšíření výroby atypických, drapákových a speciálních jeřábů dle požadavků zákazníka do nosnosti 150 t.
- **Rok 1989** - Další rozšíření sortimentu o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností až 320 t. Ukončení výroby speciální techniky. Postupně zahájena výroba zametacích vozů, kontejnerů, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Rovněž dosavadní sortiment montážních plošin byl postupně rozšířen.
- **Rok 1990** - Vznik samostatné akciové společnosti se 100% účastí státu.
- **Rok 1992** - Privatizace Slovákých strojířen, a. s., formou kupónové privatizace na základě schváleného privatizačního projektu.

- **Rok 1998** - Získání certifikátu ISO 9001.
- **Rok 2000** - Kapitálový vstup do společnosti MEP Postřelmov, a. s. a její manažerské řízení.
- **Rok 2006** - Akvizice 100% společnosti NH Zábřeh a.s. a fúze se společností NH Zábřeh, a.s.
- **Rok 2009** - Získání environmentálního certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005 a Fúze se společností MEP Postřelmov, a.s.
- **Rok 2011** - Koupě vlastnického práva k podniku dlužníka TOS a. s. se sídlem v Čelákovicích v konkurzu.
- **Rok 2012** - Akvizice 100 % akcií společnosti Krušnohorské strojírny Komořany a. s. a Fúze se společností Krušnohorské strojírny Komořany a. s.

PŘÍLOHA PIV: VÝROBKY SPOLEČNOSTI



Obrázek 8 Zařízení pro slévárenský průmysl [19] Obrázek 9 Drtič stavebního materiálu[19]



Obrázek 10 Otočný lodní jeřáb [19]