

Analýza rizik v podniku a jejich minimalizace

Nikola Otrhalíková

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Otrhalíková**
Osobní číslo: **L12076**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza rizik v podniku a jejich minimalizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Stručný popis společnosti, vypracování analýzy vybraných rizik podniku.
3. Návrh opatření vedoucích k minimalizaci vybraných rizik.
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., aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.

[3] ZAPLETALOVÁ. Krizový management podniku pro 21. století. Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

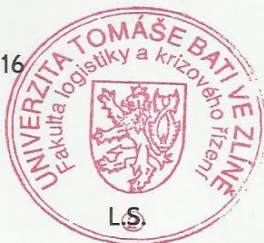
5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

4.5. 2016


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Analýza rizik v podniku a jejich minimalizace se zabývá analýzou zvolených rizik ve vybraném podniku a jejich následnou minimalizací nebo úplným odstraněním. Teoretická část se věnuje objasnění základních pojmů a definic v oblasti řízení rizik, krizového managementu a následně v oblasti podnikového managementu. Praktická část stručně popisuje vybranou společnost, ve které je provedena a vyhodnocena SWOT analýza a jedna z metod analýzy rizik, metoda PHA, na jejichž základě jsou pak dále rozebírána dvě rizika: dodavatelské riziko, způsobené selháním dodavatele a riziko, které představuje monopolní postavení dodavatele. Na závěr práce jsou uvedena vyhodnocení a možné návrhy ke snížení rizik v podniku.

Klíčová slova: podnik, riziko, dodavatel, management, SWOT analýza, metoda PHA

ABSTRACT

Meine Bakkalaureatarbeit mit dem Thema Risikoanalyse im Unternehmen und ihre Minimierung beschäftigt sich mit der Analyse von ausgewähltem Risikos im ausgesuchten Unternehmen und ihrer anschließenden Minimierung oder vollständiger Beseitigung. Der theoretische Teil beschäftigt sich mit der Erklärung der Grundbegriffe und -definitionen im Bereich Risikosteuerung, Krisenmanagement und anschließend im Bereich des Unternehmensmanagements. Der praktische Teil resümiert die ausgewählte Gesellschaft, in der eine SWOT-Analyse und eine der Risikoanalysenmethode, die PHA-Methode durchgeführt und ausgewertet wird, auf deren Grundlage dann weitere zwei Risikos analysiert werden: das Lieferantenrisiko, verursacht durch Versagen des Lieferanten und das Risiko, welches die Monopolstellung des Lieferanten darstellt. Zum Abschluss der Arbeit sind die Auswertungen und die eventuellen Vorschläge zur Risikoverminderung im Unternehmen aufgeführt.

Keywords: company, Unternehmen, Risiko, Lieferant, Management, SWOT-Analyse, PHA-Methode

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Hartovi Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost. Dále děkuji pracovníkům firmy SIGNEX KH Břeclav s.r.o. za ochotu a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	11
1.1 AKTIVUM.....	11
1.2 HROZBA	11
1.3 ZRANITELNOST	11
1.4 PROTIOPATŘENÍ.....	12
1.5 RIZIKO.....	12
1.6 ANALÝZA RIZIK	13
1.6.1 Metody analýzy rizik	13
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	15
2.1 VZNIK KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	15
2.2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	15
2.2.1 Krize podniku.....	16
2.2.2 Krizový manažer	16
2.2.3 Krizový plán.....	17
2.3 KLASIFIKACE RIZIK V KRIZOVÉM MANAGEMENTU	17
3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK	18
3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ RIZIKA PODNIKU.....	18
3.1.1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika	18
3.1.2 Technická a technologická rizika	19
3.1.3 Dodavatelská rizika	19
3.1.4 Tržní rizika	20
3.1.5 Ostatní rizika	20
3.2 KRIZE V MALÉM PODNIKU	20
3.2.1 Období růstu malého podniku	21
4 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	22
4.1 SWOT ANALÝZA.....	22
4.1.1 Postup vytvoření SWOT analýzy	22
4.2 PŘEDBĚŽNÁ ANALÝZA OHROŽENÍ (PHA)	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	26
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	26
5.2 DOKUMENTACE VŮČI OBCHODNÍM PŘÍPADŮM	29
5.3 DOPRAVNÍ PARK.....	32
6 ANALÝZA RIZIK PODNIKU.....	33

6.1	SWOT ANALÝZA.....	33
6.1.1	Silné stránky.....	35
6.1.2	Slabé stránky.....	36
6.1.3	Příležitosti.....	37
6.1.4	Hrozby.....	37
6.2	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	38
6.3	PŘEDBĚŽNÁ ANALÝZA OHROŽENÍ SPLNĚNÍ ZAKÁZKY (PHA).....	38
6.3.1	Vyhodnocení metody PHA.....	40
6.4	VYHODNOCENÍ POUŽITÝCH METOD ANALÝZY RIZIK.....	40
7	DODAVATELSKÉ RIZIKO NA STRANĚ DODAVATELE.....	41
7.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41
7.2	MOŽNOSTI NA TRHU.....	43
7.3	VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ.....	46
8	MONOPOLNÍ POSTAVENÍ DODAVATELE NA TRHU.....	48
8.1	SOUČASNÝ STAV.....	48
8.2	NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ.....	49
9	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE VYBRANÝCH RIZIK.....	50
	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Rozpoznání rizik v podniku je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy na trhu. V úvodní, teoretické části bakalářské práce se zabývám objasněním základních pojmů z oblasti problematiky analýzy rizik, metodami analýzy rizik a rozborem krizového a podnikového řízení.

V praktické části bakalářské práce popisuji současný stav společnosti SIGNEX KH Břeclav s.r.o., se sídlem v Podivíně, která poskytuje celou řadu služeb souvisejících s dopravním značením v silniční dopravě. Charakterizuji dokumentaci této firmy, zmiňuji stav vozového parku a analyzuji vybraná rizika v této společnosti, protože tyto skutečnosti mají na chod podniku zásadní vliv. Vypracovala jsem SWOT analýzu metodu PHA zaměřenou přímo na výše uvedenou společnost. Tyto analýzy jsem mohla sestavit na základě vlastních poznatků, které jsem získala při osobních návštěvách. Po zmapování situace v této firmě jsem se zaměřila se na vnější ekonomická rizika, konkrétně na rizika dodavatelská. Na místě jsem totiž zjistila, že databáze dodavatelů společnosti je značně omezená. Vlastní analýza se týká rizika způsobeného nespolehlivostí dodavatele a ve druhém případě monopolního postavení dodavatele na trhu s dopravním značením.

Cílem mé práce je návrh opatření, směřující k omezení či úplné eliminaci zmíněných rizik a konečný návrh zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

Úvodní kapitolu teoretické části své bakalářské práce věnuji objasnění základních pojmů a definic, které se používají v problematice analýzy rizik.

1.1 Aktivum

Aktiva tvoří v podniku vše, co má nějakou hodnotu. Rozdělujeme je na aktiva hmotná (budovy, stroje, dopravní prostředky) a aktiva nehmotná (know-how, kvalita personálu).

Pokud chceme aktiva zhodnotit, musíme brát v úvahu tato hlediska:

1. pořizovací náklady
2. důležitost aktiva pro existenci podniku
3. náklady na překleknutí případné škody
4. rychlost odstranění případné škody
5. jiná hlediska [2]

1.2 Hrozba

Hrozbami rozumíme veškerý nežádoucí vliv (osoba, síla, událost atd.) na bezpečnost nebo chod podniku. Myslíme tím například veškeré přírodní katastrofy, škody způsobené osobou nebo selhání výrobního stroje. Škody, které mohou hrozby způsobit při svém působení na určitý objekt, nazýváme dopad hrozby. [2]

Podle úrovně řadíme hrozby do následujících kategorií:

- nebezpečnost
- přístup
- motivace

1.3 Zranitelnost

Zranitelností rozumíme slabé místo aktiva, hrozba pak může na toto slabé místo zaútočit a ohrozit tak jeho stabilitu.

Faktory zranitelnosti aktiva:

- citlivost, označuje jak je aktivum náchylné k čemu k riziku
- kritičnost, označuje jak je aktivum důležité pro danou analýzu [2]

1.4 Protiopatření

Je způsob, kterým chráníme aktivum před hrozbou. Z pohledu analýzy rizik je charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivnost protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží hrozbu a náklady na protiopatření započítávají náklady na zavedení, provozování a pořízení. Společně jsou pak důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr správného protiopatření přinese ty nejmenší možné náklady. [3]

1.5 Riziko

Etymologie pojmu „Riziko“ není vysvětlena jednoznačně. Existují tři formulace, které popisují možný původ:

- přímo z latiny: ze slova „resecum“ (skalní útes; nebezpečí) jako slovesné podstatné jméno ke slovu „resecare“ (odstříhnout, ve smyslu odštíženo od pevniny).
- z řečtiny: ze slova „rhiza“ (kořen, nebezpečí), které bylo později používáno jako „risicare“ popř. „resecare“ (riskovat, odvážit se; vydávat se v nebezpečí).
- z arabštiny: ze slova „Rize“ (živobytí, které závisí od Boha a od osudu; chléb náš vezdejší), ze kterého vzniklo později řecké slovo „riziko“.

Existuje mnoho uznávaných definic rizika, ale nelze s určitostí říct, která je více pravdivá či přesnější. Můžeme tvrdit, že všechny definice mají společné prvky. Některé z nich jsou: časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míra závažnosti důsledků. Dalším definičním znakem jsou neodlučitelné dva pojmy, které jsou úzce semknuty s výrazem riziko a to nejistota a neurčitost. V současné době se vyskytuje mnoho druhů rizik od ekonomických přes technologická až po rizika politická. [3]

1.6 Analýza rizik

Analýzou rizik rozebíráme riziko, které podniku hrozí a při kterém určíme jeho definici, míru, a v jakém časovém rámci se může vyskytnout.

Podle mého názoru můžeme analýzu rizik použít i v situaci, kdy už podnik krizí prochází.

Pokud tedy chceme riziko analyzovat, musíme si uvědomit, že riziko většinou neexistuje samostatně, ale většinou se jedná o určitou kombinaci rizik, která ve své velikosti může mít závažný dopad na daný objekt. [7]

1.6.1 Metody analýzy rizik

Při odhadu rizikovosti se zásadně rozlišuje mezi kvantitativními a kvalitativními metodami. Kvantifikace rizik má ve finančním sektoru dlouhou tradici. Technické pokroky v početních výkonech dnešních počítačů vedly k tomu, že se mohou provádět komplexní statistické výpočty. Použití kvantitativních metod je ale jen tehdy smysluplné, když jsou k dispozici dostatečně objektivní, numerická data, která umožňují statistické vyhodnocení. Rizika, která se dají kvantitativně velmi dobře popsat, jsou například nehody při jízdě autem nebo pády letadel. K dispozici jsou obsáhlé statistiky, které tato rizika dělají pochopitelnější. [3]

Existují dva druhy rizik, při kterých schází historický datový materiál, pomocí kterého se vypočítávají rizika užitím kvantitativních metod:

- rizika s extrémně nízkou pravděpodobností nástupu, avšak s enormními důsledky: typické příklady takových rizik jsou Super-Gau v nukleární elektrárně nebo atentáty z 11. září 2001
- rizika, která se vyskytují jako následný jev k jiným rizikům: onemocnění rakovinou ve Švýcarsku na základě katastrofy v Černobylu nebo traumatizování Američanů po 11. září 2001 patří do této rizikové třídy, (pátrání po přesvědčivých datech je téměř nemožné). [19]

Kvalitativní metody naproti tomu spočívají primárně na individuálních a ze zkušenosti získaných odhadů. Opírají se o subjektivní, intuitivní informace. Jsou vhodné především pro rizika, při kterých není k dispozici žádný odpovídající datový podklad, nebo jsou-li časové zdroje příliš nedostačující, aby se uplatnila a vyhodnotila rozsáhlá data. V dnešní

době jsou v praxi stále více prosazovány odhady expertů, také ony spočívají na subjektivních odhadech a musí se přiřadit ke kvalitativním metodám.

Můžeme tedy říci, že na začátku procesu rizikového managementu stojí volba výchozího bodu metodiky, definice techniky uvnitř rizikové identifikace a volba metody vyhodnocení rizika.

Kvalitativní metodu můžeme kombinovat s metodou kvantitativní. [8]

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management tvoří samostatnou manažerskou disciplínu. Můžeme ho chápat jako krátkodobý počin krizového řízení ke zvládnutí krize.

2.1 Vznik krizového managementu

První náznaky vědomého podstoupení rizika sahají až do doby hazardních her římské Antiky. Byly to většinou hry v kostky, které byly Římskou říší s výjimkou slavností na počest Boha Saturna zakázány, ale přesto byly všemi vrstvami obyvatelstva provozovány. V té době se nikdo nepokoušel vypočítávat a zvládat rizika: byla akceptována a byla bezpodmínečně podrobena moci bohyně Štěstěny Fortuně.

Zrození rizikového managementu souvisí s rozšířením našeho číselného systému o nulu. Ital Leonardo Pisánský se seznámil v 80. letech 12. století s tehdy neznámým číselným systémem při svých cestách kolem Středozemního moře, narazil na něj v zemích jako Alžírsko a Egypt. Zveřejněním slavného díla „Liber Abbaci“, „Kniha kalkulace“, získal pak indicko-arabský číselný systém i v Evropě na významu a později byl přijat do matematiky. Teprve objevení a zavedení tohoto číselného systému umožnilo matematikům zacházení s rizikem: bez nuly by sotva bylo možné provádět statistické výpočty.

Vznik krizového managementu svědčí o tom, že riziko není žádným novým vynálezem, nýbrž že sahá daleko do historie lidstva. Člověk si neustálými pokroky v přírodních vědách a hravých bádáních podmanil statistiku k vlastnímu prospěchu. [19]

2.2 Krizové řízení

Žádný podnik se neobejde bez krizí a bez nutnosti tyto krize eliminovat. Existuje mnoho pouček a definic, které se přesně snaží vystihnout pravou podstatu slovního spojení krizové řízení. Já jsem si vybrala definici podle pana doktora Zuzáka: „*Řízení rizik nelze chápat jako jednorázovou nebo periodickou činnost, která nejen rizika identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje*“. [7]

2.2.1 Krize podniku

V každé krizi je rozhodujícím faktorem čas, který krizi prohlubuje a zvyšuje tak škodlivý dopad na chod podniku. Můžeme tedy říci, že krize je časovým zlomem v chodu podniku, kdy se objekt rozhoduje, zda bude jeho činnost pokračovat k zániku podniku nebo k jeho obnově. [1]

Zdrojem krize jsou:

- nerovnováhy podniku mezi jím a jeho okolím
- dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku

2.2.2 Krizový manažer

V čele krizového řízení by měl stát krizový manažer, který by měl zvládnout 3 fáze v období ozdravování podniku:

- fáze záchranná – zastavení negativního trendu odstraněním či omezením působení příčin krize
- fáze strategická – formulace nové strategie, která je přijatelná a realizovatelná, poté naplánování její realizace
- fáze taktická – realizace strategie podle přijatého plánu

Ve chvíli, kdy propukne krize, začne vedení společnosti hledat kvalifikovanou osobu, která povede proces ozdravování podniku. Musí se rozhodnout, zda pověří osobu uvnitř podniku (internistu) nebo někoho z vnějšího okolí podniku (externistu). Vlastnosti a osobnost manažera jsou zcela jistě klíčové pro zvládnutí krize v podniku.[6]

Podle pana Raise, musí krizový manažer disponovat následujícími schopnostmi:

- silná osobnost, která je schopna zvládnout konflikt
- vysoké sebevědomí, aby o sobě nepochyboval při prosazování svého názoru
- schopnost intuice, při nedostatku informací musí umět předvídat danou situaci
- organizační schopnosti
- schopnost analyzovat získané poznatky [1]

2.2.3 Krizový plán

Krizový plán obsahuje vymezené řešení předvídaných situací (představa o financích, čase a zásahů vložených do zvládnutí krize), určuje figuranty ke zvládnutí krize (vedení, krizové analytiky, management atd.) a definuje prostředky k eliminaci krize (kde hledat nástroje, jak je aktivovat).

Krizový plán by měl být rozdělen na plán krátkodobý a plán dlouhodobý. Tyto dokumenty na sebe navazují a směřují ke společnému cíli. Oba plány by měly být srozumitelné a ne příliš dlouhé či složité, aby se předešlo případným nesrovnalostem a také k rychlému zvládnutí krize, což je v době krize nezbytností. [9]

2.3 Klasifikace rizik v krizovém managementu

Riziko podnikání představuje ztrátu, kterou může podnik utrpět, pokud se záměr podniku nevyvíjí podle jeho představ. Firma může pocítit ztrátu z mnoha různých důvodů a rozdíly mezi těmito důvody tvoří podstatu pro různorodou klasifikaci rizik. Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako dynamické nebo statické, čisté či spekulativní a celkové nebo dílčí.[3]

3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Podnik je objekt, který je otevřen svému okolí, přijímá z něj vstupy a vylučuje výstupy, které podnik ovlivňují a také dávají odpověď na otázku, proč na trhu působí. Tyto akce podniku ke svému okolí označujeme jako aktivní. Krize tedy vzniká tehdy, pokud dojde ke konfliktu mezi podnikem a jeho okolím (např. mezi dodavatelem a výstupem podniku).

Podnik musí počítat s rizikem nejen při vstupu na nový trh nebo se zavedením nového výrobku, ale také s úpadkem stávajících výrobků nebo vznikem nové konkurence. Podnikový management musí umět s riziky pracovat, musí je umět předvídat a následně stanovovat do jaké míry jsou rizika závažná a jaký dopad budou mít na pokles podniku na trhu. Každé rozhodnutí manažerů je rizikové, ale vždy by mělo být takové, aby nepřineslo výrazný pád. S tímto rozhodnutím přichází fakt, že nikdy nepřinese ani výrazný úspěch. [4]

3.1 Vnitřní a vnější rizika podniku

Mezi podnikem a jeho okolím či mezi jeho vnitřními odvětvími se může objevit velké množství rizik. Tato rizika může podnik jen ve velmi málo případech ovlivnit na jejich velikosti. Může je ale do jisté míry předvídat, na rizika se připravit a na samém počátku je eliminovat. [4]

3.1.1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika

Vnitřní a vnější ekonomická rizika, vyplývající většinou z jiných oblastí než z oblasti samotného podniku. [7]

Tabulka 1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika

Ekonomická rizika	Následky
Zvýšení inflace	Zvýšení ceny peněz (úroků)
Zvýšení kurzu v zemi, kde nakupujeme	Větší finanční náklady
Snížení kurzu v zemi, kam vyvážíme	Snížení cen vyváženého produktu

[zdroj: 7].

3.1.2 Technická a technologická rizika

Technická a technologická rizika jsou taková, která se ve velkém množství případů nacházejí ve vyspělosti produktu nebo v jeho atraktivnosti, např. výrobky jsou vyráběny z nemoderních materiálů nebo nesplňují technické parametry požadované zákazníkem. [7]

Tabulka 2 Technická a technologická rizika

Technická a technologická rizika	Následky
Nový výrobek neuspěl na trhu	Ztracená investice
Investování do výrobku, který byl v krátké době nahrazen novým výrobkem	Zbytečná promarněná investice
Zanedbání údržby výrobního zařízení	Následná havárie výrobního zařízení
Výroba neatraktivního výrobku	Snížení odbytu

[zdroj: 4,7]

3.1.3 Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika mohou být způsobena přímo dodavatelem nebo např. přírodní katastrofou, stávkou zaměstnanců, legislativními opatřeními. [7]

Tabulka 3 Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika	Následky
Havárie na výrobní lince dodavatele	Zastavení dodávky
Stávka zaměstnanců u dodavatele	Zastavení dodávky
Legislativa v zemi dodavatele omezuje vývoz např. polotovarů	Zpoždění dodávky
Časová tíseň ze strany dodavatele	Zpoždění dodávky
Monopolní postavení dodavatele	Určování podmínek dodavatelem

[zdroj: 4,7]

3.1.4 Tržní rizika

Tržní rizika vystupují z podnikatelské činnosti firmy směrem ven k zákazníkům či konkurentům. Rizikem je negativní reakce těchto skupin na její činnost. Tím pádem se trh nevyvíjí tak, jak firma očekávala či předpokládala. [7]

Tabulka 4 Tržní rizika

Tržní rizika	Následky
Vstup nového konkurenta na trh	Snížení odbytu
Konkurent snížil ceny	Snížení odbytu

[zdroj: 4,7]

3.1.5 Ostatní rizika

Mezi další rizika řadíme rizika politická, která ohrožují podnik např. v důsledku nesouhlasu podniku s tuzemskou politikou. Rizika v legislativě, jejíž nepříznivé změny ohrožují podnik nejen v tuzemsku, ale i v zemích obchodu. A samozřejmě rizika přírodní, vyplývající z přírodních katastrof jako jsou např. povodně, lesní požáry, vichřice, silné bouřky, kroupy, zemětřesení apod. [4,7]

3.2 Krize v malém podniku

Jelikož má bakalářská práce pojednává o malém podniku, budu se nadále věnovat v teoretické části tomuto subjektu.

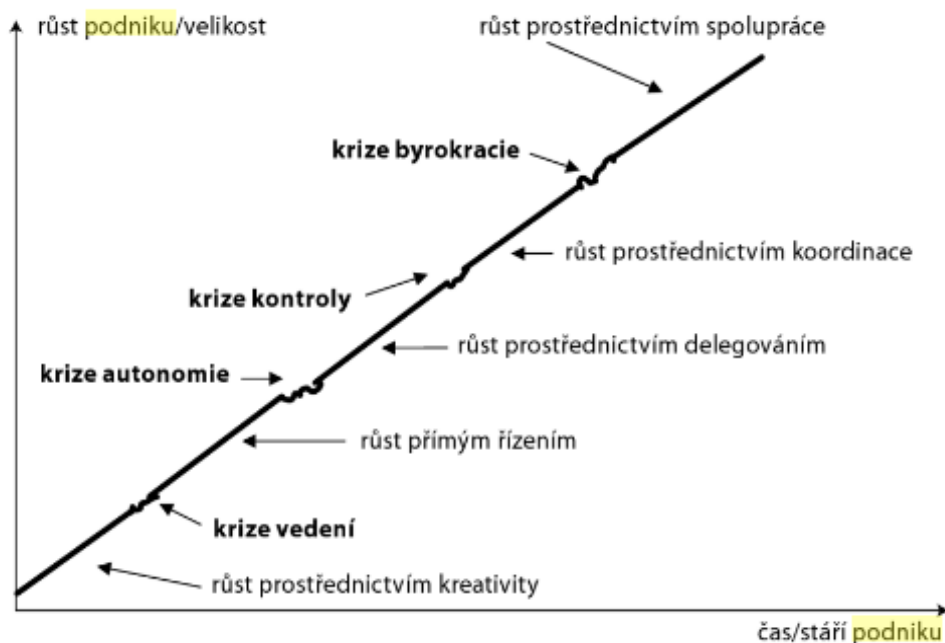
Malý podnik je takový podnik, který čítá méně jak 50 zaměstnanců, je velmi náchylný ke krizi a také ji v mnoha případech často podléhá. Charakter krize v malém podniku je specifický a dokonce má i zákonité rysy. Většinou se jedná o rodinný podnik, ve kterém je vlastník a vrcholový vedoucí jednou osobou. Tato osoba musí mít široké a obecné znalosti z celé řady odvětví vedení podniku, ve většině případů ale takovými schopnostmi nedisponuje. Na druhé straně finanční rozpočet malého podniku není tak velký, aby mohl zaměstnávat např. účetní nebo další pracovníky v oboru.

Většina z nově založených malých podniků končí se svou činností do pouhých pěti let, jak ukázaly výzkumy v Německu a v Rakousku. Pokud malý podnik překoná kritické období 4 – 7 let, má velkou šanci se na trhu úspěšně udržet. Nedostatek zkušeností a nízký kapitál

je největší příčinnou krachu malých podniků v České Republice. Typickým příkladem jsou devadesátá léta minulého tisíciletí, kdy porevoluční období znamenalo pro spoustu lidí vidinu, že v podnikání zbohatnou, většině z nich však chyběl již zmíněný kapitál, zkušenosti či obojí. Výjimkou snad bylo jen rozmezí let 1993 a 1995, kdy banky podnikatelům poskytovaly úvěry ve velkém a nedbaly na jejich podnikatelský záměr. [4]

3.2.1 Období růstu malého podniku

Jestliže malý podnik prosperuje, překonává tím další a další etapy svého růstu, má tendenci rozšiřovat zájmy svého podnikání a přijímat nové pracovníky. Růst podniku od rodinné firmy až po podnik s padesáti zaměstnanci je provázen čtyřmi krizovými obdobími (tzv. Greinerův model). Pokud si majitel uvědomuje potenciální rizika ohrožující jeho podnik a ví jak tato případná rizika eliminovat, má daleko větší pravděpodobnost, že jeho podnik na trhu setrvá. [4,7]



Obrázek 1 Greinerův model [zdroj: 7]

4 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Zhodnocení rizik v podniku provádím SWOT analýzou a metodou analýzy rizik a další z metod analýzy rizik, metodou PHA.

4.1 SWOT analýza

Je velmi jednoduchá metoda analýzy rizik, používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku. Nejčastěji je tato analýza používána v odvětví strategického řízení společnosti a marketingu. V šedesátých letech 20. století ji navrhl Američan Albert Humphrey. SWOT je složenina počátečních písmen z jednotlivých anglických názvů faktorů:

Strengths – silné stránky

Weaknesses - slabé stránky

Opportunities - příležitosti

Threats - hrozby

Díky tomu, že je použití SWOT analýzy velmi jednoduché je jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je možné ji použít jak na hodnocení celé organizace, tak i na hodnocení jednotlivých odvětví nebo samotný produkt. V počátku byla vymyšlena pro hodnocení celého podniku, ale použít ji, jak už víme, lze téměř na cokoliv. SWOT analýza je součástí řízení rizik, dokáže zaměřit počátek rizika (hrozby), pomáhá si jej uvědomit a popřípadě nastavit odpovídající protiopatření.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat slabé a silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby organizace. Podnik by měl nacházet nové příležitosti, chopit se jich a umět je správně využít, zároveň předcházet hrozbám a popřípadě tyto hrozby eliminovat. [10]

4.1.1 Postup vytvoření SWOT analýzy

Abychom dosáhli správné SWOT analýzy musíme dodržovat následující pravidla:

- vymezit klíčové a podstatné věci
- zahrnovat pouze fakta a vyvarovat se domněnek nebo spekulací
- využívat kolektivní spolupráce, naslouchat názorům ostatních

- rozdělit faktory do 4 kvadrantů SWOT analýzy
- hledat odpověď na otázku, jak zlepšit nebo využít situaci, vyplývající z hodnocení mezi kvadranty [11]

Silné stránky			Slabé stránky				
STRENGTHS			WEAKNESSES				
	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
1	Kvalitní články	0,5	5	1	Pouze koníček	0,3	5
2	Malá konkurence	0,3	4	2	Nepěkný vzhled	0,3	2
3	Blog je navštěvovaný	0,2	3	3	Články nepravidelné	0,2	2
4				4	Nedostatečná propagace	0,1	2
5				5	Nemá rozpočet	0,1	5
Součet		4,3		Součet		3,2	
Příležitosti			Hrozby				
OPPORTUNITIES			THREATS				
	<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
1	Mít respektovaný web o Excel	0,4	3	1	Nezájem čtenářů - konkurence	0,3	3
2	Verze pro mobil tablet	0,2	4	2	Pokles kvality	0,3	3
3	On-line vzdělávání	0,3	3	3	Náklady na správu webu	0,4	3
4	Vydělávat peníze	0,1	2	4			
5				5			
Součet		3,1		Součet		3	

Obrázek 2 Ilustrační obrázek SWOT analýzy [11]

4.2 Předběžná analýza ohrožení (PHA)

Jedná se o metodu analýzy rizik, jejímž cílem je identifikace vlastního nebezpečí a nebezpečných událostí, které mohou v dané situaci v případě určité činnosti či systému nebo zařízení způsobit újmu nebo škodu. Většinou se používá v začátcích projektu, ale lze ji využít již u existujících systémů. Pokud ji ovšem aplikujeme v samém počátku rizika, má tato metoda dvě výrazné přednosti:

1. identifikace potenciálních nebezpečí v počáteční fázi technického života procesu, kdy případná korekce vyžaduje minimální náklady nebo narušení provozu
2. podpora práce vývojového týmu při vypracování souboru provozních předpisů, které budou používány v průběhu technického života zařízení [17]

Při PHA se zpracovává seznam nebezpečí pomocí charakteristik, kterými např. ve výrobní sféře

- použitá zařízení
- provozní prostředí

- prostorové rozmístění
- rozhraní mezi součástmi systému atd. [18]

Tabulka 5 Ilustrační tabulka metody PHA

Předběžná analýza ohrožení (PHA)				
Ohrožení	Dopad na firmu	Příčina	Pravděpodobnost ohrožení	Nápravná opatření

[zdroj: 18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Signex KH Břeclav, s.r.o. vznikla 5. listopadu 2001 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Sídlo firmy se nachází ve městě Podivín a předmětem podnikání této společnosti je provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování (dle živnostenského zákona). Společnost se hlavně orientuje na projektování a realizaci dopravního značení na silnicích, zejména přechodného dopravního značení, které je součástí téměř každé stavby a zvláště pak oprav komunikací. Dále nabízí služby v oblasti trvalého dopravního značení, konkrétně konzultace, návrhy, grafické zpracování a schválení projektů na místně příslušných institucích. Zabývá se také nabídkou služeb pro zvýšení bezpečnosti silničního provozu, (tj. instalace dopravních zrcadel, retardérů, stavby zpomalovacích prahů a realizace nástřiku přechodů pro chodce a přejezdů pro cyklisty), orientuje se pouze na tuzemský trh.

Podnik na trhu působí již 15 let, jako dceřiná společnost podniku Signex, s.r.o. se sídlem v Brně. Zakladatelem podivínské pobočky je Bc. Karel Hrubý.

V současné době ve firmě pracují 3 zaměstnanci. Vozový park společnosti je stále obměňován, převážně se jedná o vozidla typu valník a osobní dodávky, což odpovídá charakteru prováděných služeb.

5.1 Organizační struktura společnosti

Ve firmě se uplatňuje jednostupňová hierarchie. V čele firmy stojí jednatel Bc. Karel Hrubý, který zaměstnává 3 zaměstnance.

První zaměstnanec Ing. Petr Klíma - projektant, připravuje zakázky a současně řídí další dva stálé zaměstnance firmy. Do přípravy zakázek patří vše, co se týká daného obchodního případu. Od prvního kontaktu se zákazníkem, kdy je nutné zjistit podstatné informace pro správné zpracování následné cenové nabídky, přes zjištění vstupních údajů (nákupní cena materiálu, termíny dodávek od dodavatelů, možnosti dodavatelů a časové dispozice vlastních zaměstnanců), které jsou nezbytné pro vytváření potřebného zisku firmy. Poté zpracovává cenovou nabídku, popřípadě grafický projekt dopravního značení dané situace. Toto konzultuje s jednatelem firmy panem Hrubým, po odsouhlasení odesílá nabídku zákazníkovi. Pokud zákazník reaguje kladně, lze tento souhlas považovat za určitý typ objednávky. Nebo přímo se souhlasem s cenovou nabídkou obdrží p. Klíma konkrétní objednávku. Tato

korespondence probíhá na bázi elektronické výměny (e-mail, datové schránky). Tímto okamžikem (obdržením objednávky) se spouští řada následných kroků:

- potvrzení objednávky – razítko a podpis, skenování dokumentů a odeslání zákazníkovi., tzn. obchodní případ je pro firmu závazný, znamená to, že závazné jsou i ceny v odeslané cenové nabídce, v konečném vyúčtování a fakturaci by se neměly již zásadně měnit
- zhodnocení vstupních materiálů pro realizaci zakázky – tj. kontrola stavu zásob materiálu a případné jeho objednání a nákup od dodavatelů (v tomto bodě mohou nastat kritické situace, kdy zakázka firmy, pro kterou chceme objednávat potřebný materiál, firmě nepřinese požadovaný zisk nebo nebude moci být realizována a tím se firma samotná vystavuje možným rizikům), více o objednávání a nákupu v následných kapitolách
- projednání a schválení projektu – tj. grafické znázornění umístění dopravních značek a zhodnocení dopravní situace je nutné projednat s Dopravním inspektorátem Policie České republiky a dalšími dotčenými institucemi, tj. těmi, které konkrétní úsek mají ve správě, či majetku (silnice I. třídy – Ředitelství silnic a dálnic Brno; Krajský úřad Jihomoravského kraje, odbor dopravy; příslušné městské či obecní úřady; silnice II. a III. třídy - Krajský úřad Jihomoravského kraje, odbor dopravy a okresní úřady - odbory dopravy; místní komunikace; policie a správní obce a města; pokud dopravní značení zasahuje do železniční cesty – Správa železniční dopravní cesty Brno; pokud dopravní značení omezuje veřejnou autobusovou dopravu – Krajský úřad JMK, odbor veřejné dopravy a koordinační instituce JMK). Všechna vyjádření a souhlasy těchto institucí je nutné evidovat a následně kontrolovat jejich obsah, zda v nich není uveden požadavek odlišující se od návrhu.
- předání zakázky zaměstnancům k realizaci – dle potřeb zákazníka, jeho objednávky a dle vytíženosti zaměstnanců se stanoví předběžný termín realizace. Tím pro p. Klímu obchodní případ nekončí, protože v průběhu realizace mohou nastat překážky či problémy. I v této etapě mohou nastat závažná rizika, např. nedodržení sjednané lhůty, z důvodů povětrnostních podmínek (u vodorovného dopravního značení), kvalita odvedené práce čili nespokojenost zákazníka, aj. to vše může vést

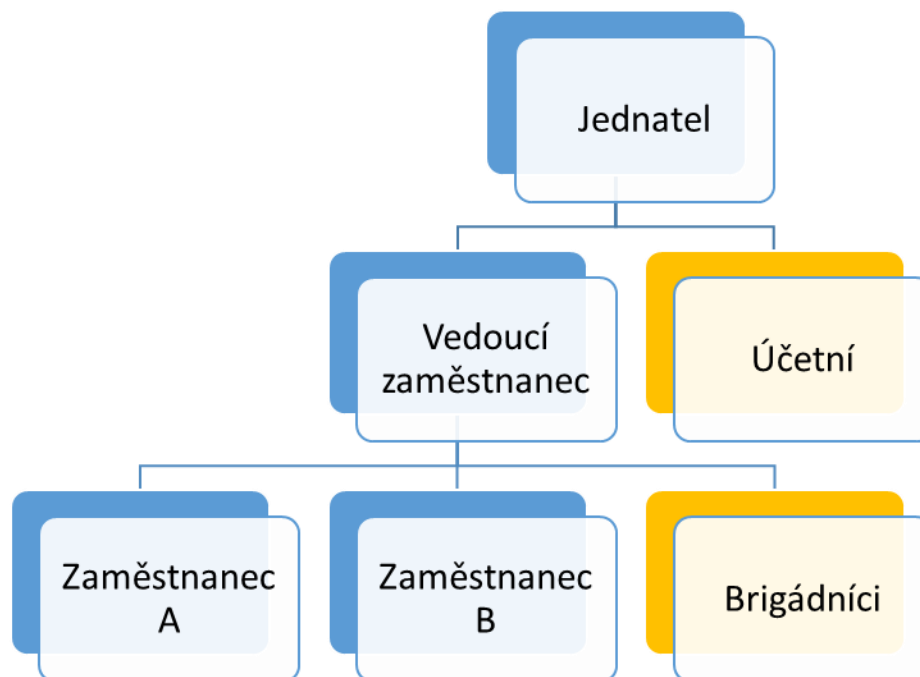
k riziku nezaplacení později vystavené faktury. Toto jsou rizika nalézající se spíše na konci celého řetězce činností.

- fakturace zakázky – znamená chronologické seřazení úkonů provedených a jejich kalkulace k vytvoření podkladů pro finální vystavení faktury. I v této etapě může dojít ke komplikacím v komunikaci se zákazníkem (spíše písemně) a tím k prodlení platby nebo dokonce k nezaplacení vystavené faktury. Nedávné statistiky prokázaly, že 9 faktur z 10 je vystavováno opakovaně.

Další zaměstnanci plní svěřené úkoly, pečují o vozový park a technické vybavení firmy a samostatně realizují provedení – instalaci, montáž dopravního značení podle schváleného projektu v případě potřeby detailních upřesnění, např. konkrétní umístění trvalé dopravní značky, jednájí se zástupcem ze strany zákazníka a problém konzultují se svým nadřízeným. Pokud se jedná o přechodné dopravní značení, mají tito zaměstnanci povinnost evidovat v interní dokumentaci firmy přesné počty instalovaných dílů dopravního značení, ujeté kilometry a s tím spojený datum montáže. Taktéž jsou povinni evidovat následnou demontáž dopravního značení. Evidované ujeté kilometry musí souhlasit s jízdními knihami, což je také povinnost pracovníků. V průběhu zakázky na přechodné dopravní značení jsou povinni udržovat použitá dopravní zařízení ve funkčním stavu (např. semaforové soustavy, blikače apod.). Poškozené díly v první řadě opravují, popřípadě vyměňují. I při této činnosti je třeba důsledně dbát na co nejmenší náklady a ztráty materiálu. Všichni zaměstnanci jsou motivováni k šetrnému zacházení s majetkem firmy a k úsporám nákladů.

V případě potřeby si firma najímá další brigádníky, kteří pomáhají plnit uzavřené zakázky, jejich pracovní povinnosti jsou adekvátní vzhledem k potřebám firmy, tj. jsou zapojováni do instalace a montáže/demontáže dopravního značení. Nemají na zodpovědnost vozidla ani složitější technická strojní zařízení. I u této kategorie zaměstnanců firmy mohou však nastat různorodá rizika nesplnění zakázky. Vždy se jedná o práci specifickou a z pohledu možných pracovních úrazů velmi nebezpečnou, protože dopravní značení se realizuje většinou za plného silničního provozu.

Je nutné si uvědomit kázeň a respekt řidičů na českých silnicích, vůči dopravním omezením či osobám, které se v tomto případě musí pohybovat po vozovce.



Obrázek 3 Organizační struktura [zdroj: vlastní]

Legenda:

- Modrá pole – interní pracovníci
- Žlutá pole – externí pracovníci

5.2 Dokumentace vůči obchodním případům

Poptávka – poptávky je nutné rozlišovat, jedná-li se o poptávku ze strany zákazníka, nebo se jedná o poptávku ze strany firmy vůči dodavateli. Oba tyto druhy poptávek mají velmi podobnou strukturu a pro zúčastněné strany (poptávající – oslovený) jsou nezávazné. Ze strany zákazníků, kteří poptávají firmu SIGNEX KH Břeclav, s.r.o. se jedná ve velkém množství o poptávky do výběrových řízení. To nic nemění na obchodním a cenovém chování analyzované firmy. Tyto poptávky je nutné přiřadit k vypracované nabídce a evidovat v dokumentaci, to vše pro případ, že autor poptávky se rozhodne pro firmu SIGNEX KH Břeclav s.r.o. na základě obdržené nabídky.

Na druhé straně, poptávky vystavované firmou SIGNEX KH Břeclav s.r.o. mají za cíl zajistit potřebný materiál či zboží a to co nejvýhodněji (některé díly firma pouze nakoupí a následně prodá bez jakékoliv úpravy). Tyto úkony jsou sice zdlouhavé, s nepředvídatelným výsledkem, ale velmi důležité pro následně generovaný zisk firmy. Jinými slovy je nutné vždy náležitě zhodnotit, kolik firem bude poptáváno a kterými požadavky se při výběru

řídít. Rizikových faktorů při této činnosti je celá řada. Konkrétní případovou studii na dva vybrané materiály rozebírám v další části této práce. Důležitým faktorem je většinou čas, tj. termín dodání objednaného materiálu a s tím spojený nasmlouvaný termín obchodního případu vůči zákazníkovi.

Nabídka – opět musíme rozlišovat několik druhů nabídek. Obecně je lze rozdělit na vyžádané a nevyžádané nabídky. A to jak z pohledu vystavovatele nabídky, tak z pohledu příjemce nabídky. Nabídkám, které jsou do firmy zasílány, se věnuji v případové studii v následujících kapitolách. Nabídky, které jsou sestavovány firmou SIGNEX KH Břeclav s.r.o., jako reakce na poptávku jsou většinou označovány, jako cenová nabídka. Tato cenová nabídka je v případě souhlasu zákazníka závazná a jednotlivé položky by se v konečném vyúčtování obchodního případu neměly výrazně měnit. Neboli cenová nabídka by měla být rozpracována podrobněji v závislosti na nabízené službě – realizaci dopravního značení. V nabídce jsou většinou ceny uváděny bez DPH, protože většina zákazníků je plátcem DPH. Nezbytnou součástí nabídky jsou také údaje o termínech plnění a záruční lhůtě dodaného dopravního značení. Velká řada zákazníků rovněž požaduje doprovodnou dokumentaci, jako např. certifikáty používaných materiálů, schvalovací doložky Ministerstva dopravy ČR, výpisy z obchodního rejstříku atd.

Objednávka – opět rozlišujeme objednávky vystavené firmou a obdržené. Objednávky vystavené firmou je nutné chronologicky evidovat a při jejich naplnění párovat s dodacím listem, přijatou fakturou. Její formát a obsah je standardní. Objednané položky by měly odpovídat požadovanému množství, katalogovým číslům dodavatele a označení materiálu je nutné uvádět srozumitelně a v režimu dodavatele (viz. Příloha P2 – konkrétní specifikace produktu). Do objednávky je nutné uvést i požadovaný termín dodání, způsob balení a způsob doručení a dopravy. Tyto objednávky se téměř bez výjimky zasílají v elektronické podobě – s razítkem, podpisem a oskenované. Objednávky, které firma SIGNEX KH Břeclav s.r.o., obdrží (téměř vždy elektronickou cestou) je nutné potvrdit razítkem a podpisem, popřípadě datem a stejnou cestou zaslat zákazníkovi zpět. V tuto chvíli se obchodní případ považuje za uzavřený.

Projekt – grafické znázornění navrhované situace dopravního značení, představuje další důležitý dokument, který je základním podkladem pro jednání a schvalování dopravního značení s příslušnými dopravními institucemi ve prospěch zákazníka. Vždy na něm musí být jasně a nezaměnitelně znázorněna konkrétní geografická oblast se stávajícím doprav-

ním značením a jiným způsobem znázorněno navrhované nové - trvalé nebo přechodné – dopravní značení. Součástí projektu jsou také tyto položky: schvalovací doložka (rámeček s prostorem pro razítko a podpis dotčených orgánů), jednoduchý popis důležitých údajů (např. pracovní místo, etapy dopravního značení, nápisy na doplňkových tabulích), tzv. razítko autora projektu (obsahuje logo firmy, kontaktní údaje, jméno autora, název akce, podrobnější heslovitý popis, termín realizace a legendu) projekt může být zpracován v potřebné formátové velikosti (formát A4, A3 až A0) a jeho součástí mohou být různé přílohy, např. fotodokumentace, výkres inženýrských sítí, rozkreslené jednotlivé etapy popř. vyhodnocení délky tvořících se front čekajících aut na instalovaném přechodném semaforu. Takto vytvořený projekt je projednáván nejprve s dopravním inspektorátem policie ČR a po realizaci připomínek z jejich strany je vyplněna žádost o schválení dopravního značení a vydání tzv. ustanovení. Tento projekt je následně přílohou a zásadním materiálem pro potřebné žádosti vůči dotčeným správním orgánům a institucím.

Žádosti o povolení dopravního značení a jejich schvalování – obecně se podávají žádosti o schválení umístění dopravního značení, popřípadě tzv. zvláštního užívání komunikace (tj. když silnice bude používána k jiným účelům než dopravním, např. umístění vodu pod silnici nebo vedení trasy cyklistického závodu aj.), tyto žádosti je nutné co nejdříve podat příslušným orgánům. Zákonná lhůta pro vyjádření se těchto orgánů činí až 30 kalendářních dnů a proto nelze se zákazníkem uzavírat obchodní případy s tím, že dopravní značení bude realizované tzv. obratem. Jednotlivá vyjádření a stanoviska účastníků řízení je nutné k obchodnímu případu evidovat a přiřazovat ke konkrétní zakázce. Po vyjádření všech dotčených orgánů může firma přistoupit k realizaci dopravního značení.

Plná moc – je jednoduchá právní písemnost opravňující firmu SIGNEX KH Břeclav s.r.o. zastupovat zmocnitele při jednáních na úradech, nejčastěji orgánech státní správy ve věci vyřízení potřebných vyjádření a schválení umístění dopravního značení, např. pokud chce obec umístit snížení rychlosti projíždějících vozidel obcí, může starosta obce zmocnit společnost k vyřízení celé záležitosti. Jiný příklad udělení plné moci je uveden v příloze P1.

5.3 Dopravní park

Podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o. disponuje 4 dopravními prostředky. Převážně se jedná o vozidla typu dodávka, která slouží pro převoz dopravního zařízení, komponentů a montážních potřeb a nářadí. Jedná se o vozidla značky Peugeot Partner, Mercedes - valník a Iveco - dodávka. Osobní vozidlo značky Audi slouží pro obchodní účely podniku a jeho propagaci. Tato vozidla společnost pravidelně obměňuje, tak aby byla zaručena jejich spolehlivost.



Obrázek 4 Peugeot Partner [zdroj: vlastní]



Obrázek 5 Iveco 35S12 V Maxi [zdroj: vlastní]

6 ANALÝZA RIZIK PODNIKU

V této kapitole aplikuji použité metody analýzy rizik, které jsem zmínila, již v teoretické části.

6.1 SWOT analýza

Následující tabulka je tzv. SWOT analýzou, která nás informuje o postoji podniku ve vnitřním a vnějším prostředí svého okolí. Ukazuje nám, jak společnost funguje dnes a jak by mohla fungovat v budoucnosti, poukazuje na slabé a silné stránky podniku a na příležitosti, kterých by podnik měl využít a hrozby, které by jej mohly ohrozit. Tabulka znázorňuje jednotlivé faktory, ke kterým je přiřazena váha, hodnocení a konečný výsledek.

Váha představuje závažnost u každé položky v určené kategorii. Součet vah by nám měl vždy dát výsledek 1. Čím je číslo ve výsledku větší, tím je položka pro nás důležitější a věnujeme jí tím více pozornosti.

Hodnocení v tabulce představuje hodnocení parametrů podle jednotlivých bodů.

Silné stránky a příležitosti ohodnotíme stupnicí kladně od 1 až do 5, 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nám představuje nejnižší spokojenost.

Slabé stránky a hrozby ohodnotíme stupnicí zápornou od -1 až do -5, -5 znamená nejvyšší nespokojenost a -1 nejnižší nespokojenost. [11]

Tabulka 6 Analýza podniku Signex KH Břeclav, s.r.o.

		VÁHA	HODNOCENÍ	VÝSLEDEK
Silné stránky				
1.	Vztahy se zákazníky	0,4	5	2
2.	Flexibilita zaměstnanců	0,3	4	1,2
3.	Obměna vozového parku	0,2	4	0,8
4.	Informativní signální tabule	0,1	5	0,5
	Součet	1		4,5
Slabé stránky				

1.	Propagace firmy	0,3	-3	-0,9
2.	Zastupitelnost zaměstnanců	0,3	-4	-1,2
3.	Specializace pouze na Jihomoravský kraj	0,2	-3	-0,6
4.	Nedostatek pomocné síly	0,2	-2	-0,4
	Součet	1		-3,1
Příležitosti				
1.	Rostoucí poptávka	0,5	5	2,5
2.	Státní dotace	0,15	3	0,45
3.	Spolupráce s konkurencí	0,1	4	0,4
4.	Rozšíření služeb	0,25	4	1
	Součet	1		4,35
Hrozby				
1.	Monopol dodavatele	0,3	-5	-1,5
2.	Výpadek dodavatele	0,3	-5	-1,5
3.	Vstup nové konkurence na trh	0,15	-2	-0,3
4.	Ztráta věrných zákazníků	0,25	-2	-0,5
	Součet	1		-3,8
Interní analýza				1,4
Externí analýza				0,55
Celkem				1,95

[zdroj: vlastní]

V následujících podkapitolách rozeberu analyzované faktory.

6.1.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou firmy jsou podle mého názoru vztahy se zákazníky. Tyto vztahy jsou na vysoké úrovni, kterou firma SIGNEX KH Břeclav s.r.o., preferuje. Zákazníky si předchází především přátelským přístupem, na této bázi staví i cenovou politiku, která je pro věrného zákazníka velmi příznivá. Snaží se zákazníkovi vždy vyhovět, nabízí řadu různých slev, propagační předměty a především dlouhodobou spolupráci. Zákazníky podniku jsou nejčastěji starostové obcí či stavební firmy, které se zaměřují na opravu nebo výstavbu nových pozemních komunikací. Ve většině případů jsou s odvedenou prací firmy SIGNEX KH Břeclav s.r.o. velmi spokojeni, a proto se k firmě opakovaně vrací.

Další místo v mé SWOT analýze obsadila flexibilita zaměstnanců. Firma má k dispozici pracovníky s dlouholetými odbornými zkušenostmi. Na zaměstnancích firmy tedy závisí celá funkčnost podniku. Kvalita zaměstnanců je velmi vysoká, firma zaměstnává pouze 3 zaměstnance, o to pečlivěji je vybírá a prověřuje jejich zručnost a profesionalitu. Zaměstnanci jsou každoročně podrobeni lékařské prohlídce, kterou hradí zaměstnavatel, dále prochází školením o bezpečnosti práce na pracovišti a ochraně zdraví při práci a jsou proškoleni a poučeni o nových zákonech, mění-li se legislativa. Vztahy na pracovišti jsou na vynikající úrovni. Komunikace mezi projektantem Ing. Petrem Klímou a dvěma servisními pracovníky probíhá bez sebemenší dysfunkce, a i díky tomu je zajištěn hladký průběh provedení zakázky. Zaměstnavatel si je toho plně vědom a své zaměstnance po zásluze finančně odměňuje.

Mezi silné stránky řadím obměnu vozového parku. Jelikož firma SIGNEX KH Břeclav s.r.o. k poskytování svých služeb neustále využívá dopravních prostředků, je nezbytností, aby vozy byly technicky v pořádku. I když se zaměstnanci starají o služební vozidla, každé 4 roky se vozidla obměňují za nová, spolehlivější a technicky vyspělejší. Důvodem je především rychlá a bezpečná doprava na místo plnění zakázky.

Jako jediná firma v regionu vlastní SIGNEX KH Břeclav s.r.o., velké informativní světelné LED-diodové signalizační tabule. Tyto tabule jsou mobilní a firma je za pomoci svého vozového parku může podle potřeb přemísťovat na požadovaná místa. Silnou stránkou tohoto dopravního zařízení je velký zobrazovací formát tabule a to: 2 x 3 m ve čtyřech barvách, které se mohou navzájem kombinovat. Zobrazovat lze nejen nápis, ale i různé symboly, číselné údaje, obrazce apod., ovládat zobrazení je možné také přes spojení GSM sítě, tzn.,

že zaměstnance naprogramuje na počítači požadované údaje, které jsou následně přeneseny na světelnou tabuli. Toto lze měnit on-line. V nabídce chtěla mít firma tyto vozíky z důvodu stále častěji vyhlášené podmínky v rámci výběrových řízení stavebních firem k opravám komunikací. Světelná tabule může být dále využívána k propagaci regionálních akcí (např. Pálavské vinobraní, cyklistické závody apod.). Velkou výhodou těchto světelných vozíků je jejich schopnost automatického nabíjení prostřednictvím solárních panelů (viz příloha P4).

6.1.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je určitě propagace firmy. I když má firma řadu propagačních předmětů (propisovací tužky, bločky, kšiltovky, trička), pěkně graficky zpracované vizitky a na každém přechodném nebo stálém dopravním značení své nálepky, nevlastní internetové stránky, které jsou pro propagaci firmy v dnešním internetové komunikaci, stěžejní. Tento faktor bych hodnotila jako velmi nedostačující. Webové stránky jistě každé firmě otevírají nové příležitosti v podobě nových zákazníků.

Další slabou stránkou je příliš nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců. V případě nemoci nebo jiného důvodu absence jednoho z montérů, se nejedná o tak velký problém, jelikož ho může zastoupit druhý montér, který sice bude vykonávat dvojnásobek zadané práce, ale bude k tomu mít pověřenou pomocnou sílu a náležité finanční ohodnocení. V případě absence projektanta, se však jedná o značný problém. Projektant je v podniku pouze jeden a nemá jej kdo zastoupit, v tomto případě nastupuje na jeho místo jednatel firmy, který bohužel nestačí při svých vlastních úkolech zakázky s dostatečnou rychlostí vyřizovat, a tak dochází ke zpoždění zakázek a někdy dokonce i ke zrušení zakázky ze strany zákazníka.

To, že se firma zaměřuje pouze na oblast Jihomoravského kraje, lze považovat taktéž za jednu ze slabých stránek podniku.

Poslední slabou stránkou analyzovanou v mé SWOT analýze je nedostatek pomocné pracovní síly. V současné době, hledá podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o., vhodnou pomocnou sílu. Jedná se o práci na pozici brigádník se zajímavým finančním ohodnocením a s flexibilní pracovní dobou. Bohužel, tuto pozici nemůže firma dlouhodobě obsadit. Zdá se, že i při velmi dobrých pracovních podmínkách se nechce lidem v okolí Podivína či Břeclavi pracovat. Pozice nevyžaduje zvláštní schopnosti nebo jakoukoliv kvalifikaci. Pouze chuť k práci a týmového ducha.

6.1.3 Příležitosti

První velkou příležitostí je rostoucí poptávka po službách na trhu s dopravním značením. Poptávka roste nejčastěji v důsledku legislativních změn, kdy stát novými vyhláškami a legislativními ustanoveními, neustále mění a upravuje svislé i vodorovné dopravní značení.

Další příležitostí pro podnik je napomoci starostům obcí získat státní dotace na územní plánování a na rozvoj dopravní infrastruktury, nebo ke zvýšení bezpečnosti silničního provozu v obci.

Také z konkurence může podnik těžit, konkurence může být i výhodným spojencem. Pokud nastane situace, kdy podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o. dostane zakázku, kterou nebude moci sám splnit z důvodu velké vytíženosti v daném časovém intervalu nebo se bude jednat o velký rozsah prací, které sám nezvládne.

Příležitostí firmy, může být také rozšíření nabídky služeb, např.: návrh, dodávka a instalace informačního systému obcí a měst (směrové šipky s místními cíli); provedení pasportizace dopravního značení obce, města (inventarizace a vytvoření grafické mapy stávajícího dopravního značení a návrh změn ke zlepšení dopravní situace v obci; značení uvnitř výrobních a firemních areálů.

6.1.4 Hrozby

První analyzovanou hrozbou pro podnik je monopolní postavení dodavatele. Tato hrozba je velmi závažná, protože pokud podnik nebude mít dané komponenty k provedení zakázky, zakázka nebude uskutečněna a zákazník může podniku udělit popřípadě i sankci.

Další významnou hrozbou je ztráta dosavadního dodavatele, který s podnikem dlouhodobě spolupracuje a požívá tak určitých výhod od společnosti SIGNEX KH Břeclav s.r.o. např. ve stálé ceny, přátelské jednání apod. SIGNEX KH Břeclav s.r.o. se již několikrát potýkal s problémem, že dodavatel včas nemohl dodat nebo vůbec nedodal potřebný materiál ke splnění zakázky. Konkrétně se jednalo o dodání kotevních patek, které jsou součástí svislého dopravního značení. A tak se v poměrně velké časové tísní musel rozhodnout pro alternativního dodavatele a v tzv. časovém presu nakoupit u neznámé cizí společnosti, což pro jeho záměr není příznivé. Proto jsem v následující kapitole provedla analýzu potencionálních dodavatelů, která rozebírá možné dodavatele kotevních patek.

Vstup nové konkurence na trh, představuje pro podnik také významnou hrozbu. Jak už jsem zmínila v předešlé podkapitole, poptávka po dopravním značení neustále roste, což láká další nové společnosti, nabízející tyto služby anebo také stávající podniky, které dopravní značení prodávají.

Poslední hrozbou je ztráta věrného zákazníka. Podnik se zaměřuje na několik subjektů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Své zákazníky si náležitě předchází a snaží se vždy vyhovět jejich požadavkům. Bohužel trh nabízející služby dopravního značení je velmi rozsáhlý a podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o. se musí konkurenci nejen vyrovnat, ale v nejlepším případě být i lepší. Proto musí konkurenci, neustále sledovat. Monitorovat její nabídku služeb, cenovou politiku a přístup k zákazníkovi. Na těchto faktorech, dále buduje svou podnikatelskou strategii, která je založena na spokojenosti zákazníka.

6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Bilance SWOT analýzy vyšla kladně, což znamená, že směr podnikání je příznivý. Dále z analýzy vyplývá, že nejsilnějším faktorem ve společnosti jsou stálí zákazníci, kterých si společnost považuje. Zaměřit by se měla na lepší propagaci firmy, hlavním bodem by mělo být zřízení internetových stránek. A dále na hrozby, které z analýzy jasně vyplývají tedy na: monopolní postavení dodavatele a na výpadek dodavatele.

6.3 Předběžná analýza ohrožení splnění zakázky (PHA)

Při této analýze jsem se zaměřila pouze na dodavatelská rizika, protože i SWOT analýza prokázala, že rizika spojená s dodavateli patří ve firmě SIGNEX KH Břeclav s.r.o. mezi nejvýznamnější. Zaměřila jsem se především na nejčastěji používané materiály či komponenty dopravního značení, které jsou pro firmu bezpodmínečně potřebné v téměř každém obchodním případě. Kritéria ohrožení jsem seřadila od dodávky až po úplné ukončení výroby dodavatelem. Dalšími analyzovanými kritérii byly: dopad na firmu s možnými následky, příčina jevu, pravděpodobnost ohrožení a navrhovaná nápravná opatření.

Stupně kritéria pravděpodobnosti jevu stanovuji podle zjištěných údajů a dat skutečného života firmy.

Tabulka 7 Předběžná analýza ohrožení rizik splnění zakázky (PHA)

Předběžná analýza ohrožení splnění zakázky (PHA)				
Ohrožení	Dopad na firmu	Příčina	Pravděpodobnost ohrožení	Nápravná opatření
pozdní dodávka objednaného materiálu	prodloužení termínu vůči zákazníkovi	špatná komunikace, dopravní situace, pozdní expedice	střední (jednou za měsíc)	vyvarovat se chyb v komunikaci, ověřovat všechny údaje zjistit dopravní podmínky
dodávka poškozeného zboží	zpoždění zakázky až zrušení zakázky	příčina na straně dodavatele a jeho dopravců	nízká (jednou za pololetí)	stanovit podmínky balení a fixace zboží dodavatelům
nedodání materiálu (kotevní patky)	nesplnění zakázky	neexistující databáze alternativních dodavatelů	velmi vysoká (při každé zakázce na trvalé svislé dopravní značení)	průzkum trhu a výběr vhodného dodavatele
zvýšení cen u dodavatele	zvýšení nákladů	ekonomická situace na trhu, monopolní postavení dodavatele	střední (jednou za měsíc)	uzavírání dlouhodobých smluv s dodavatelem
monopolní postavení dodavatele (blikače)	sankce a pokuty za nesplnění TP 66	nefungující zařízení, nedostatek náhradního zařízení	velmi vysoká (při každé zakázce na přechodné dopravní značení)	nalézt alternativní zařízení a dodavatele
ukončení výroby nakupovaného materiálu	ztráta zakázek a následně zákazníka	zboží již nepřináší zisk, změna poptávky	velmi nízká (jednou za několik let)	nalézt jiný způsob řešení k uspokojení zákazníka

Zdroj:[vlastní]

6.3.1 Vyhodnocení metody PHA

Z analyzovaných údajů v tabulce 7 je patrné, že činnost firmy nejvíce ohrožuje faktor, kterým je monopolní postavení dodavatel. Tato situace může vyústit v to, že firma nejen nesplní zakázku, ale vystaví se také nebezpečí sankcí a pokut. Dalším v pořadí je ohrožení způsobené nedostatkem materiálu, firma pak nedokáže splnit zakázku. Následnými důsledky mohou být odchod zákazníka od firmy nebo také ztráta dobrého jména podniku. Další ohrožení jsou méně významného charakteru, neboli pravděpodobnost ohrožení je střední anebo velmi nízká. Při realizaci doporučených nápravných opatření, která nejsou náročná na čas ani pracnost, se těmto ohrožením lze včas vyhnout.

Výsledkem této analýzy je skutečnost, že ze strany dodavatele firmě hrozí především dvě výše uvedená významná ohrožení. Tato rizika ze strany dodavatelů a jejich optimální řešení dále rozebírám v následujících částech této práce.

6.4 Vyhodnocení použitých metod analýzy rizik

Provedená SWOT analýza prokázala, že současná situace i předpoklady pro další vývoj firmy jsou příznivé. Zároveň potvrdila hrozbu, kterou představuje riziko ze strany dodavatele, konkrétně monopolní postavení dodavatele na trhu a výpadek dodavatele. Analýza PHA zaměřená na předběžná ohrožení splnění zakázky potvrdila vážnost rizik, kterými pro firmu jsou monopolní postavení dodavatele a nedodání materiálu. Proto je nutné, aby podnik eliminoval tato rizika a provedl navrhovaná nápravná opatření. V následujících kapitolách shromažďuji podklady, které může firma využít při vlastní realizaci nápravných opatření. Shromážděné informace dále analyzuji a na jejich základě navrhuji konkrétní řešení.

7 DODAVATELSKÉ RIZIKO NA STRANĚ DODAVATELE

Firma SIGNEX KH Břeclav s.r.o. odebírá různé druhy dopravního zařízení od různých dodavatelů, avšak kotevní patky, které jsou nezbytné pro instalaci trvalého svislého dopravního značení, odebírá pouze od jednoho dodavatele. Proto se ve své bakalářské práci dále budu zabývat hledáním alternativního dodavatele, který dodá potřebný materiál, v případě rizika, že kotevní patky nebudou dodány stávajícím dodavatelem.

7.1 Analýza současného stavu

Hliníková kotevní patka slouží k montáži či demontáži sloupku svislého dopravního značení. Patky jsou vyráběny v několika různých variantách. Např. s povrchovou úpravou hliníku (povrch se barví nebo upravuje práškováním).

Základní hranatá (klasická) patka se používá pro upevnění sloupků dopravního značení a je uchycena čtyřmi kotevními šrouby. Kulatá patka je používána pro chodníkové dopravní značení a pro její montáž se používají pouze tři kotvící šrouby. Postup následujících montážních kroků je stejný. Do pevného základu, který je připraven tak, aby patka, která se na něj nasadí, byla v úrovni terénu, se ukotví tři nebo čtyři kotvící šrouby. Průřez kotevních šroubů musí být kruhový o maximálním průměru 14,5 mm a jejich délka musí být dostatečná pro montáž patky. Na kotevní šrouby pak přijdou čtyři podložky, matice a následně patka, která se pomocí spodních matic vyrovná do vodorovné polohy. Poté co je patka připravena k terénu, se do otvoru patky vsune sloupek s dopravní značkou a zajistí se dalšími dvěma šrouby.

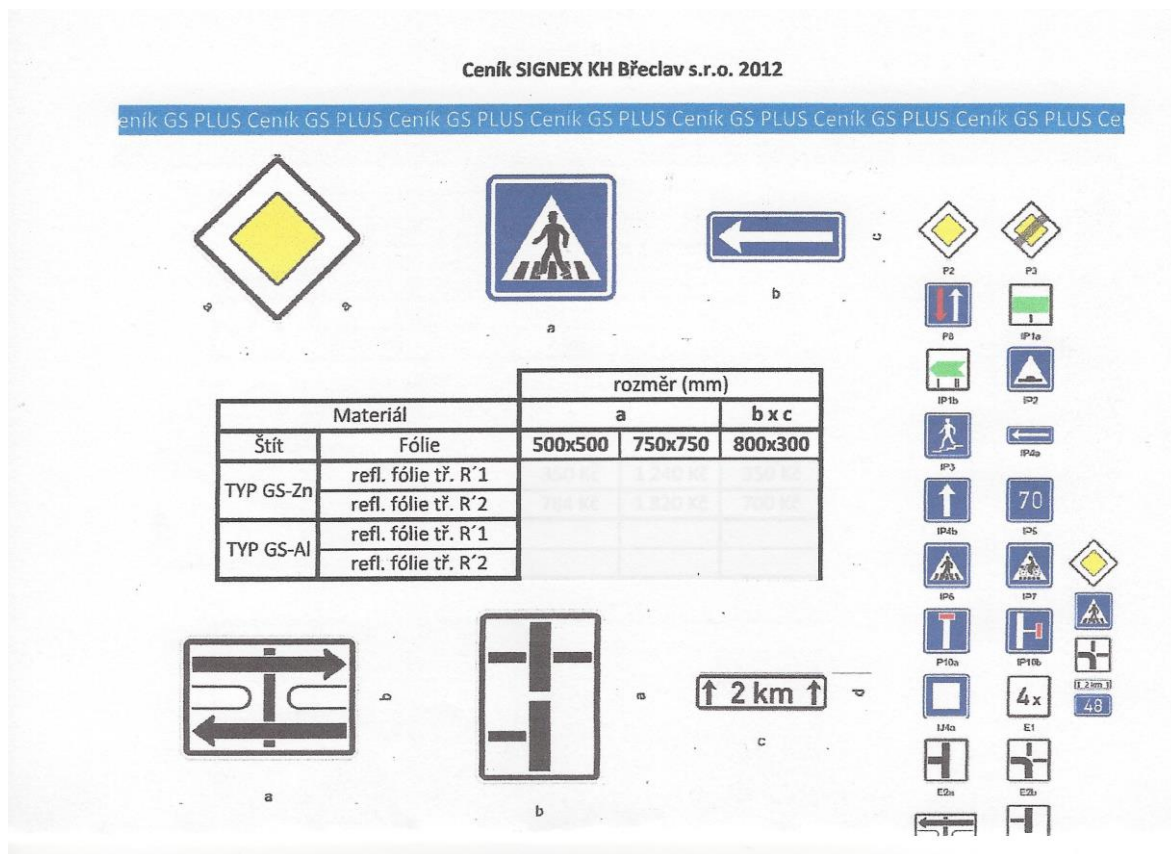
Kotevní patky musí vyhovovat normě ČSN EN 12899-01. Je to česká technická norma o stálých svislých dopravních značkách. [19]



Obrázek 6 Chodníková a klasická patka [zdroj: vlastní]

SIGNEX KH Břeclav s.r.o. odebrává okolo 20 až 30 kusů kotevnicích patek za měsíc od dodavatele GS PLUS, s.r.o., jedná se o společnost, která se zabývá prodejem nejen komponentů dopravního značení, ale také jejich vlastní výrobou, což této firmě umožňuje prodej kvalitního zboží za nízké ceny (dopravní značky, silniční směrové sloupky, mobilní světelné signalizace, značení a vybavení cyklotras, informační systémy). Kvalitu produktů dokládají potřebnými a vyžadovanými výrobními certifikáty a osvědčeními.

Firma GS PLUS, s.r.o. má na trhu dlouhodobou působnost, z toho lze vyvodit, že jejich obchodní vztahy se zákazníky jsou kvalitní a tím i stabilní. Jedním z důvodů je určitě i jejich cenová politika, kdy vůči zákazníkovi firma GS PLUS, s.r.o. udržuje privátní ceny, např. firmě SIGNEX KH Břeclav s.r.o. prodává za stejné ceny již od roku 2012.



Obrázek 7 Ilustrativní ceník firmy GS PLUS, s.r.o. [zdroj:19]

7.2 Možnosti na trhu

Možných dodavatelů nabízejících kotevní patky na tuzemském trhu není mnoho. Dodání se liší v dodacích podmínkách jako je: způsob dodání, cena, způsob balení, dodání potřebných komponentů (matice, vložky, šrouby). Tyto skutečnosti jsou pro firmu rozhodující a ovlivňují náklady na nákup kotevních patek. V následujících odstavcích jsem vybrala možné vhodné dodavatele nabízející kotevní hranatou patku pro svislé dopravní značení, která je přizpůsobena sloupku o průměru 60 mm.

Prvním dodavatelem, který mě oslovil přehledným a detailním zpracováním webových stránek, je firma **TOKOZ a.s.** se sídlem ve Žďáru nad Sázavou. Firma má velmi dobře zpracované internetové stránky se širokou fotodokumentací a dostačujícími informacemi k nabízenému sortimentu. Zabývá se prodejem i výrobou nabízeného zboží. Všechny vyráběné kotevní patky firmou **TOKOZ a.s.** podléhají normě ČSN EN 12899-01. Nabízené patky jsou k dodání jak bez povrchové úpravy, tak s povrchovou úpravou ve všech možných barevných variantách (červená, modrá, žlutá, zelená). U dodavatele je možné zakoupit

i kotvící materiál. Zboží je expedováno do 3 pracovních dnů od potvrzení objednávky a doprava je zajištěna kurýrem DPD, Českou poštou a.s. nebo je nabízena možnost osobního odběru. [12]

Tabulka 8 Ceník firmy TOKOZ a.s.

Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Patka bez povrchové úpravy	350,39 Kč	424,00 Kč
Patka s povrchovou úpravou	424,77 Kč	514,00 Kč
Kotvící materiál	162,80 Kč	197,00 Kč
Cena dopravy	95,83 Kč	115,00 Kč

[zdroj: vlastní]

Druhým dodavatelem, který nabízí prodej dopravních patek je firma **VAKOshop**, se sídlem v Praze. Firma nabízí patky s otvorem o dvou průměrech (60 mm a 70 mm), podléhající normě ČSN EN 12899-01. Nabízeny jsou pouze v provedení bez povrchové úpravy. Internetové stránky jsou přehledné s dostačujícím popisem k nabízenému sortimentu. Dopravní patky jsou dodávány již s potřebným kotvícím materiálem (4 ks kotvícího drátu se závitem, 8 ks matice, 8 ks podložek, 2 ks jisticího šroubu), což je velkou výhodou dodavatele. Doba expedice se pohybuje okolo 1 až 5 pracovních dnů, záleží, zda je zboží skladem. Doručení pouze prostřednictvím České pošty a.s., popř. možnost osobního odběru. [13]

Tabulka 9 Ceník firmy VAKOshop

Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Patka bez povrchové úpravy	450,00 Kč	540,00 Kč
Patka s povrchovou úpravou	-	-
Kotvící materiál	v ceně	v ceně
Cena dopravy	115,83 Kč	139,00 Kč

[zdroj: vlastní]

Třetím prodejcem je podnik **VÝDOZ s.r.o.**, sídlící ve Zlínském kraji v obci Kvasice, který se zabývá nejen prodejem dopravního značení a jeho příslušenstvím, ale také pronájmem a výrobou. Nabízeným sortimentem jsou patky bez povrchové úpravy s otvorem o požadovaném průměru (60 mm) a dodávány jsou včetně kotvících šroubů. Webové stránky jsou dostatečně přehledné, dobře se v nich orientuje a fotodokumentace nabízeného zboží je na velmi dobré úrovni, obchodní podmínky jsou k nahlédnutí v sekci Košík. Zboží podnik **VÝDOZ s.r.o.** expeduje mezi 3. až 7. pracovním dnem od vyřízení objednávky. Dodání zajišťuje dopravní firma Top Trans. [14]

Tabulka 10 Ceník firmy **VÝDOZ s.r.o.**

Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Patka bez povrchové úpravy	450,00 Kč	540,00 Kč
Patka s povrchovou úpravou	-	-
Kotvící materiál	v ceně	v ceně
Cena dopravy	66,00 Kč	79,20 Kč

[zdroj: vlastní]

Posledním analyzovaným dodavatelem je firma **DALSIKO s.r.o.**, sídlící v Prostějově. Firma v oblasti kotevních patek nabízí pouze klasický druh patky s otvorem o průměru 60 mm, podléhající příslušné normě ČSN EN 12899-01. Součástí balení jsou i kotvící šrouby. Firma má dostatečně přehledné internetové stránky s úplnou fotodokumentací nabízeného zboží. Zboží je expedováno maximálně do 14 dnů, pokud není na skladě. V běžném případě je odesláno do 4 pracovních dnů a doručeno Českou poštou a.s a firma rovněž nabízí možnost osobního odběru. [15]

Tabulka 11 Ceník firmy DALSIKO s.r.o.

Položka	Cena bez DPH	Cena s DPH
Patka bez povrchové úpravy	403,00 Kč	484,00 Kč
Patka s povrchovou úpravou	-	-
Kotvicí materiál	v ceně	v ceně
Cena dopravy	191,66 Kč	230,00 Kč

[zdroj: vlastní]

7.3 Výběr optimálního řešení

Na základě dalších možných dodavatelů jsem sestavila tabulku, která shrnuje všechny parametry pro výběr optimálního řešení.

Tabulka 12 Shrnutí ukazatelů pro optimální řešení

Dodavatel	Celková cena bez DPH	Kotvicí materiál v ceně	Patky s povrchovou úpravou	Doba expedice	Možnost vlastní výroby
TOKOZ a.s.	445,00 Kč	ne	ano	do 3 pracovních dnů	ano
VAKOshop	565,83 Kč	ano	ne	do 5 pracovních dnů	ne
VÝDOZ s.r.o.	516,00 Kč	ano	ne	do 7 pracovních dnů	ano
DALSIKO s.r.o.	594,66 Kč	ano	ne	do 4 pracovních dnů	ne

[zdroj: vlastní]

Tabulka zahrnuje ceny všech dodavatelů za kotvicí patky včetně cen za dopravu zboží. Dále poskytuje přehled, zda je patka dodávána včetně kotvicího materiálu, jestli lze patku

objednat s povrchovou úpravou, jaká je doba expedice a zda podnik své nabízené zboží i sám vyrábí.

Z tabulky vyplývá, že podnik TOKOZ a.s. dodává kotvící patku nejlevněji, doba expedice je velmi příznivá a své zboží i sám vyrábí, což je pro podnik Signex KH Břeclav, s.r.o. také příznivým faktorem. Bohužel patka není dodávána s kotvícím materiálem. Kotvící materiál podnik nabízí, ale jako samostatnou položku, která cenu patky navýší o nemalou částku. Proto se stává nevhodným dodavatelem pro záměr podniku Signex KH Břeclav, s.r.o.

Další společností, která nabízí patku za příznivou cenu je VÝDOZ s.r.o., podnik patky sám vyrábí a materiál pro ukotvení patky je zahrnut v ceně zboží. I když nenabízí patky s povrchovou úpravou, stává se pro podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o. novým možným dodavatelem, jelikož cena patky je v tomto případě nejvýhodnější.

8 MONOPOLNÍ POSTAVENÍ DODAVATELE NA TRHU

Podnik SIGNEX KH Břeclav s.r.o., již několikrát řešil monopolní postavení dodavatele na trhu a to v případě, kdy byla objednána výstražná světla sloužící především pro označení překážek na vozovce. Tato světla nebyla podniku vůbec dodána. Podnik nenašel vhodného náhradního dodavatele, proto nemohl zakázku splnit, čímž přišel o zisk a téměř také o stálého zákazníka. V horším případě mu mohla být udělena sankce za nedodržení smluvních podmínek. V následujících podkapitolách se snažím najít jiného alternativního výrobce anebo jiného dodavatele.

8.1 Současný stav

V současnosti podnik odebírá výstražná světla (blikače) od firmy DYNASIG s.r.o. Firma sama výstražná světla vyrábí a nabízí tak celou řadu blikačů, které se liší především intenzitou jasu. Výstražné světlo s nižším jasem je vhodné k označení překážek v obcích a zastavěných oblastech, s vyšším jasem pak k označení překážek na dálnicích a všech vozovkách I. a II. třídy. Dále rozlišujeme blikač, který svůj jas přizpůsobuje okolnímu světlu (dení/noční režim). Všechna výstražná světla jsou vysoce odolná vůči nárazu, díky malým rozměrům umožňují lehkou manipulaci, napájena jsou jednou 6 V nebo dvěma 6 V bateriemi a jejich tělo se skládá pouze ze samotného světla a pouzdra na baterie. Velkou výhodou světel od firmy DYNASIG s.r.o. je LED technologie a bezdrátové řízení.



Obrázek 8 Výstražné světlo [zdroj: vlastní]

8.2 Návrh optimálního řešení

Jak již bylo zmíněno, v této kapitole hledám jiného možného dodavatele, který by dodal potřebné zboží a nahradil podnik DYNASIG s.r.o. sídlící v Brně nebo jiného možného výrobce, který vyrábí alternativní zboží. Firma SIGNEX KH Břeclav s.r.o. nemá jiného dodavatele a proto je pro ni navrhované řešení velmi důležité a očekávané.

Po průzkumu internetových stránek jsem našla výrobce výstražných světel, který vyrábí tyto blikače vhodné pro záměry podniku, i když zařízení je zastaralejšího typu (napájecí kabel), pro potřeby podniku údajně postačí.

Jedná se o společnost HIT HOFMAN s.r.o. se sídlem v Psárech, domnívám se, že je spolehlivým dodavatelem, o čemž svědčí fakt, že na trhu působí už více jak 25 let. Společnost vyrábí výstražná světla a jiné komponenty potřebné pro dopravní značení sama vyrábí, což je také výhodou. Jejich výstražná světla podléhají normám ČSN EN 12352 L9H, světla pracují podobně jako výstražná světla od firmy DYNASIG s.r.o. tzn., že se jedná o LED světla, pracující v synchronizovaném nebo nesynchronizovaném blikání, mají senzor automatického snižování svítivosti a jsou velmi odolná proti nárazu. [16]

Firmě Signex KH Břeclav s.r.o. proto navrhuji, aby se v případě výpadku monopolního dodavatele firmy DYNASIG s.r.o. obrátila na výrobce alternativního zařízení a to společnost HIT HOFMAN s.r.o.

9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE VYBRANÝCH RIZIK

Firmě SIGNEX KH Břeclav s.r.o. doporučuji, aby v případě nedodání materiálu (kotevní patky) stávajícím dodavatelem, firmou GS PLUS, s.r.o., oslovila dalšího navrženého dodavatele, firmu VÝDOZ s.r.o.

V případě monopolního postavení dodavatele na trhu navrhuji, aby se podnik zaměřil na jiný, podobný materiál (výstražná světla) a obrátil se na podnik HIT HOFMAN s.r.o., který je schopen tento materiál zajistit.

Tabulka 13 Návrh na zlepšení s cílem minimalizace rizik

	Kotevní patky	Výstražná světla
Současný stav	občasné nedodání materiálu firmou GS PLUS, s.r.o.	monopolní postavení společnosti DYNASIG s.r.o.
Návrh na zlepšení	rozšířit databázi dodavatelů a oslovit podnik VÝDOZ s.r.o.	použít alternativní materiál od společnosti HIT HOFMAN s.r.o.

[zdroj: vlastní]

ZÁVĚR

Tuto bakalářskou práci jsem vyhotovila ve spolupráci se společností SIGNEX KH Břeclav s.r.o., která působí na trhu již od roku 2001 a zabývá se především svislým a vodorovným dopravním značením. Její zaměstnanci se musí den co den potýkat s velkým množstvím rizik. Některá rizika ovlivňují vlastní chod firmy, jiná zase její existenci na trhu.

V úvodní části jsem zpracovala teoretické pojmy, které se vztahovaly ke zvolenému tématu bakalářské práce, tedy k analýze rizik v podniku a jejich minimalizaci. Z těchto pojmů jsem dále vycházela při zpracování praktické části, v ní jsem popsala současný stav podniku SIGNEX KH Břeclav s.r.o.

V další kapitole jsem sestavila SWOT analýzu, která rozebírá silné a slabé stránky společnosti. Zároveň poukazuje na příležitosti, kterých by měla společnost využít a hrozby, kterých by se měla vyvarovat. Mezi největší hrozby patří monopolní postavení dodavatele a výpadek dodavatele. Druhou analýzu jsem provedla metodou PHA, kterou jsem aplikovala přímo na dodavatelská rizika, tedy na předběžnou analýzu ohrožení splnění zakázky. I v tomto případě analýza prokázala největší ohrožení společnosti monopolním postavením dodavatele a nedodáním materiálu, které mohlo nastat výpadkem dodavatele.

Dále jsem se zaměřila na dvě konkrétní rizika, která byla výsledkem provedených analýz a to monopol dodavatele a výpadek dodavatele. V obou případech jsem popsala současný stav v těchto oblastech činnosti podniku a následně navrhla řešení, jenž se jeví pro danou situaci jako nejvhodnější.

Cílem mé práce bylo vyhledat a analyzovat vybraná rizika, která mohou v uváděné společnosti nastat a navrhnout optimální řešení, která vedou k minimalizaci rizik. Věřím, že navrhovaná řešení firma využije ve svůj prospěch.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 307 s. Ekonomia (Wolters Kluwer). ISBN 9788081681066.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [4] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [5] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [6] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc:Rubico, 2001. ISBN 808-58-394-58.
- [9] HÁLEK, V. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*, 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 978-80-89364-00-8.

Internetové zdroje

- [10] *SWOT analýza* [online]. 2016, , 2 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [11] *SWOT analýza v Excelu. Excel Microsoft návod zdarma*. [online]. 2016. [cit. 2016-04-30].

- [12] *TOKOZ eshop: Výroba zabezpečovacích mechanismů, nábytkového a stavebního kování* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://eshop.tokoz.cz/Seznam-zbozi.aspx?Filter=SalesStatus&FilterValue=1&FilterOp==>
- [13] *VAKOshop: Dopravní značky* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.vakoshop.cz/dopravni-znacky>
- [14] *VÝDOZ s.r.o.: Dopravní značky, výroba.* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.vydoz.cz/>
- [15] *DALSIKO s.r.o.: Kompletní služby dopravního značení* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.vydoz.cz/>
- [16] *HIT HOFMAN s.r.o.: Vše pro bezpečnější silnice* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.hit-hofman.cz/>
- [17] *Analýza rizik: Učební text* [online]. Slezská Universita v Opavě, Ústav matematiky [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Analyza-rizik/Analyza-rizik-1.pdf>
- [18] *THE SCIENCE FOR POPULATION PROTECTION: ANALÝZA RIZIK OBJEKTU KRITICKÉ INFRASTRUKTURY*[online]. 2011, , 11 [cit. 2016-05-04].
- [19] *Interní dokumenty podniku SIGNEX KH Břeclav s.r.o. Podivín, 2012.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
Bc.	bakalář
Ing.	inženýr
Kč	Koruna česká
ks	kus
m	metr
mm	milimetr
např.	například
PHA	Preliminary Hazard Analysis
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tj.	to je
TP 66	Technické podmínky pro dopravní značení na pozemních komunikacích
tzn.	to znamená
V	volt

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Greinerův model [zdroj: 7].....	21
Obrázek 2 ilustrační obrázek SWOT analýzy [11]	23
Obrázek 3 Organizační struktura [zdroj: vlastní]	29
Obrázek 4 Peugeot Partner [zdroj: vlastní].....	32
Obrázek 5 Iveco 35S12 V Maxi [zdroj: vlastní].....	32
Obrázek 6 Chodníková a klasická patka [zdroj: vlastní]	42
Obrázek 7 Ilustrativní ceník firmy GS PLUS, s.r.o. [zdroj:19]	43
Obrázek 8 Výstražné světlo [zdroj: vlastní].....	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika.....	18
Tabulka 2 Technická a technologická rizika.....	19
Tabulka 3 Dodavatelská rizika.....	19
Tabulka 4 Tržní rizika	20
Tabulka 5 Ilustrační tabulka metody PHA	24
Tabulka 6 Analýza podniku Signex KH Břeclav, s.r.o.....	33
Tabulka 7 Předběžná analýza ohrožení rizik splnění zakázky (PHA)	39
Tabulka 8 Ceník firmy TOKOZ a.s.....	44
Tabulka 9 Ceník firmy VAKOshop	44
Tabulka 10 Ceník firmy VÝDOZ s.r.o.	45
Tabulka 11 Ceník firmy DALSIKO s.r.o.	46
Tabulka 12 Shrnutí ukazatelů pro optimální řešení	46
Tabulka 13 Návrh na zlepšení s cílem minimalizace rizik	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: *Plná moc [zdroj:19]*

Příloha P2: *Objednávka vystavená [zdroj:19]*

Příloha P3: *Objednávka obdržená [zdroj:19]*

Příloha P4: *Světelná signalizační tabule [zdroj:19]*

PŘÍLOHA P I: PLNÁ MOC [ZDROJ:16]



SWIETELSKY stavební s.r.o.
oblast Hodonín
Brněnská 42, 695 01 Hodonín
Telefon: +420 518 307 451
Fax: +420 518 307 450
Internet: www.swietelsky.cz

Ing. Petr Klíma
Signex KH Břeclav
IČ: 26266610

VÁŠ DOPIS / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA

VYŘIZUJE / LINKA
Kadlík Petr 727 875 928

DATUM
15.3.2016

Věc:

**PLNÁ MOC PRO VYŘÍZENÍ A REALIZACI ČÁSTEČNÉ I ÚPLNÉ UZAVÍRKY PRO
STAVBU – „I/55 Hodonín-Rohatec – lokální oprava povrchu“**

Stavba se nalézá na:

katastrální území Rohatec, okres Hodonín

Zplnomocňujeme tímto zástupce firmy Signex KH Břeclav s.r.o., IČ: 26266610 – pana **Ing. Petr Klíma**, nar. **13.5.1963** k zastupování ve věci vyřízení a realizace částečné i úplné uzavírky.

Platnost zplnomocnění: 15.3.2016 včetně do 30.4.2016 včetně.

Dne 15. 03. 2016 v Hodoníně

Za zplnomocnitele:

Za zmocněnce:

Ing. Jiří Štukavec
vedoucí zakázky oblasti Hodonín

Ing. Petr Klíma



PŘÍLOHA P2: OBJEDNÁVKA VYSTAVENÁ [ZDROJ:16]



SIGNEX KH Břeclav s.r.o.
Bratislavská 929
691 45 Podivín

DOPRAVNÍ ZNAČENÍ

- půjčovna a montáže dopravních značek a bezpečnostních systémů na komunikacích
- projekční řešení omezení silničního provozu

GS PLUS s.r.o.
Bohunická cesta 385 / 5
664 48 Moravany u Brna

VÁS DOPIS ZNAČKY/ZE DNE NAŠE ZNAČKA VYŘIZUJE/LINKA/E-MAIL PODIVÍN
Ing. Petr Klíma / tel: 775 595 211 11.3.16

Objednávka 022/2016

Dopravní značení reflexní provedení tř. R 1., mater. FeZn

- | | |
|---|------|
| 1. Dopravní značka P 2 | 1 ks |
| 2. Dopravní značka P 6 | 3 ks |
| 3. Dopravní značka IP 12 + O1 | 1 ks |
| 4. Dopravní značka E 13
s textem „5B2 8741“ | 1 ks |
| 5. Kotevní patka komplet – chodníková kulatá STYL | 5 ks |

Termín odběru : 14.3. 2016

S přáním hezkého dne

v zastoupení Ing. Petr Klíma



Bc. Karel Hrubý
jednatel společnosti

SIGNEX KH Břeclav s.r.o.
Bratislavská 929
691 45 Podivín

IČ 26266610 DIČ CZ26266610
bankovní spojení 19-2030810257/0100
OR KOS Brno odd.C vložka 40996

Tel./Fax +420 519 344 194
Mob. +420 777 595 989
E-mail signex@seznam.cz

PŘÍLOHA P3: OBJEDNÁVKA OBDRŽENÁ [ZDROJ:16]



(objednatel)
TREPART s.r.o.
 Pištěkova 782/3
 149 00 Praha 4
 IČ 259 17 838
 DIČ CZ25917838

Zápis do OR – C 206689 vedená u Městského soudu v Praze

Vyřizuje: Heverlová Jana, Ing.
 E-mail: j.heverlova@trepart.cz
 Telefon: +420776639738

Praha dne: 22.3.2016

OBJEDNÁVKA č.: VO 16078/00416

(zhotovitel)
SIGNEX KH Břeclav s.r.o.
 Bratislavská 929, 691 45 Podivín

IČ: 26266610

Ing. Petr Klíma
 775 595 211
signex.breclav@seznam.cz

Upozornění: Ke každé faktuře jako přílohu přiložte kopii objednávky, dodací listy, stazky, výkaz stroje atd.. U objednávek jejichž předmětem je stavební činnost přikládáte odsouhlasený soupis provedených prací a zjišťovací protokol. Faktura musí obsahovat množství zboží, cenu za jednotku a způsob stanovení ceny po položkách. Jste-li plátcem DPH, musí Vaše faktura splňovat zároveň i náležitosti daňového dokladu. **Faktury, které nebudou obsahovat jednotlivé výše uvedené přílohy, budou vráceny.**

Předmět objednávky	JC (Kč bez DPH)	Množství	Cena (Kč bez DPH)
Objednáváme u Vás zpracování projektu pro vyřízení částečné uzavírky a zvláštního užívání komunikace na akci: "Bezbariérové chodníky Valtice IV. etapa", dle PD			
Projekt a schvalování dopravního značení	4 000,00	1 kpl	4 000,00
Zvláštní užívání komunikace (poplatek)	1 000,00	1 kpl	1 000,00

Kontaktní osoba: Heverlová Jana, Ing., +420776639738, j.heverlova@trepart.cz
 Termín zahájení: 23.3.2016
 Termín dokončení: co nejdříve bude možné nejpozději do 20.4.2016
 Místo plnění: Břeclavská ulice, Valtice

Fakturace bude provedena na základě oboustranně odsouhlaseného soupisu prací

Cena bez DPH :	5 000,00 Kč
Sazba DPH :	1 050,00 Kč
Cena celkem (Kč) :	6 050,00 Kč

Na faktuře uveďte obchodní název a sídlo a zašlete na: **TREPART s.r.o., Pištěkova 782/3, 149 00 Praha 4**
 Splatnost faktury je 35 dnů ode dne doručení faktury, včetně daňových náležitostí, na adresu společnosti. Dnem splatnosti je den předání převodního příkazu bance. Zhotovitel nesmí bez písemného souhlasu objednatele postoupit či zastavit na třetí osobu pohledávku za objednatelům vzniklou dodáním zboží (služeb). Strany se dohodly v souvislosti s porušením povinností při plnění předmětu této objednávky takto:
 - za nedodržení termínu (dlíčního i konečného) zaplatí zhotovitel smluvní pokutu ve výši 1.000,- Kč/den prodlení
 - za nedodržení BOZP na stavbě zaplatí zhotovitel smluvní pokutu ve výši 1.000,- Kč/každý případ porušení
 - za pozdní úhradu faktur zaplatí objednatel smluvní pokutu ve výši 0,03% dlužné částky/den
 Strany prohlašují, že souhlasí s výše uvedenými podmínkami souhlasí.

Be. KAREL HEVRSKY

 jméno (hůlkovým písmem), podpis a razítko
 (zhotovitel)



Záviš Cyrus

 Záviš Cyrus, výrobní ředitel, TREPART s.r.o.
 (objednatel)



PŘÍLOHA P4: SVĚTELNÁ SIGNALIZAČNÍ TABULE [ZDROJ:16]

