

Analýza rizik v distribuci a jejich minimalizace

Bohdana Hanáková

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: **Bohdana Hanáková**
Osobní číslo: **L12213**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Stručný popis společnosti, popis distribučního systému, analýza rizik distribučního systému.
3. Návrh zlepšení vedoucích k efektivnímu manažerskému řízení distribuce s cílem minimalizace 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., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert(Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

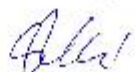
[2] KOUVELIS, Panos. The handbook of integrated risk in global supply chains. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2012, xxvii, 595 s. ISBN 978-1-118-11580-0.

[3] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

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 užít 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 27.4.2016

Hana Jara
.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza rizik v distribuci a jejich minimalizace. Pomocí vhodně zvolených metod jsou vyhodnocena rizika, která ohrožují distribuční systém vybrané obchodní společnosti PANTER COLOR a.s. V práci jsou definovány nejenom základní pojmy z problematiky analýzy rizik, ale i z oblasti distribuce. Dále pak jsou na základě zjištěných výsledků analýz navrhována taková opatření a zlepšení, která vedou k efektivnímu manažerskému řízení distribuce s cílem minimalizace těchto rizik a tím ještě zvýšit konkurenceschopnost na českých i zahraničních trzích.

Klíčová slova: analýza rizik, riziko, hrozba, zranitelnost, distribuce, metody analýzy rizik, řízení rizik

ABSTRACT

The topic of this thesis is the analysis of the risk in the distribution and their minimalization. Using the appropriately chosen methods there are assessed the risks which threaten the distribution process of the chosen company PANTER COLOR a.s. In this work there are defined not only the basic terms of the risk analysis itself but the terms of the distribution as well. On the basis of the findings there are brought in such measures and improvements in the practical part which lead to effective managerial control of the distribution with the aim of the minimalization of these risks which will lead to the further competitiveness on the Czech markets as well as on the foreign ones.

Keywords: risk analysis, risk, threat, vulnerability, distribution, methods of risk analysis, risk management

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a věcné připomínky při tvorbě práce. Velké poděkování patří i mé rodině, která mě po celou dobu ve studiu podporovala a byla mi oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK | 11 |
| 1.1 RIZIKO..... | 11 |
| 1.2 AKTIVUM | 12 |
| 1.3 HROZBA | 13 |
| 1.4 ZRANITELNOST..... | 13 |
| 1.5 PROTIOPATŘENÍ..... | 13 |
| 2 ANALÝZA RIZIK | 14 |
| 2.1 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK | 14 |
| 2.2 OBECNÝ POSTUP ANALÝZY RIZIK | 15 |
| 2.2.1 Stanovení hranice analýzy rizik | 15 |
| 2.2.2 Identifikace aktiv..... | 16 |
| 2.2.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv | 16 |
| 2.2.4 Identifikace hrozeb..... | 16 |
| 2.2.5 Analýza hrozeb a zranitelnosti | 16 |
| 2.2.6 Pravděpodobnost jevu | 17 |
| 2.2.7 Měření rizika | 17 |
| 3 METODY ANALÝZY RIZIK | 20 |
| 3.1 KVALITATIVNÍ METODY | 21 |
| 3.2 KVANTITAVNÍ METODY | 21 |
| 4 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA | 24 |
| 4.1 DISTRIBUCE - VYMEZENÍ POJMU DISTRIBUCE..... | 24 |
| 4.2 VÝVOJ LOGISTIKY | 25 |
| 4.3 CÍLE LOGISTIKY..... | 25 |
| 4.4 DISTRIBUCE VÝROBKŮ | 26 |
| 4.4.1 Prodejní cesty | 26 |
| 4.4.1.1 Přímá distribuční cesta..... | 28 |
| 4.4.1.2 Nepřímá distribuční cesta | 29 |
| 5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI | 31 |
| 5.1 SWOT ANALÝZA | 31 |
| 5.2 METODA „WHAT – IF“ (ANALÝZA „CO SE STANE, KDYŽ...“) V KOMBINACI S METODOU „RELATIVE RANKING“ – RR (RELATIVNÍ KLASIFIKACE) | 32 |
| 5.3 ANALÝZA POMOCÍ KONTROLNÍHO SEZNAMU (CHECK LIST)..... | 33 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 35 |
| 6 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI | 36 |
| 6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI | 36 |
| 6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 37 |
| 6.3 PRODEJNÍ SORTIMENT SPOLEČNOSTI..... | 38 |
| 7 POPIS DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI | 41 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 7.1 | DODAVATELÉ..... | 42 |
| 7.2 | VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY A PŘÍJEM ZBOŽÍ NA SKLAD | 42 |
| 7.3 | ZÁKAZNÍCI VELKOOBCHODU | 42 |
| 7.4 | EXPEDICE A ROZVOZ ZAKÁZEK..... | 44 |
| 8 | ANALÝZA RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU | 46 |
| 8.1 | SWOT ANALÝZA | 46 |
| 8.1.1 | Silné stránky společnosti..... | 48 |
| 8.1.2 | Slabé stránky společnosti | 48 |
| 8.1.3 | Příležitosti společnosti | 48 |
| 8.1.4 | Hrozby pro společnost..... | 49 |
| 8.1.5 | Zhodnocení SWOT analýzy | 49 |
| 8.2 | METODA „WHAT – IF“ V KOMBINACI S METODOU „RR“ | 49 |
| 8.2.1 | Zhodnocení metody „What-If“ v kombinaci s metodou „RR“ | 51 |
| 8.3 | METODA KONTROLNÍ SEZNAM..... | 51 |
| 8.3.1 | Zhodnocení metody Kontrolní seznam | 52 |
| 9 | NÁVRH NA ZLEPŠENÍ..... | 53 |
| 9.1 | NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ NEVYHOVUJÍCÍCH SKLADOVACÍCH PROSTORŮ | 53 |
| 9.2 | NÁVRH OPATŘENÍ NA CHYBOVOST PŘI VYSTÁVÁNÍ ZAKÁZEK | 54 |
| 9.3 | NÁVRH OPATŘENÍ NA KONKURENČNÍ TLAK NA CENY VÝROBKŮ..... | 56 |
| 10 | EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ | 58 |
| | ZÁVĚR | 59 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 60 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 62 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 63 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 64 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 65 |

ÚVOD

Riziko ohrožuje každého z nás, ať jsme fyzická osoba nebo se jedná o osobu právnickou. Odlišuje se pouze v tom, o jaké riziko jde a nakolik ohrožuje existenci jednotlivých subjektů. Riziko v sobě vlastně skrývá určitou nejistotu z budoucího děje. Úspěšné podnikání v dnešní neustále se měnící době se neobejde bez předvídání, ale hlavně zvládnutí těchto rizik.

Analýza a následné hodnocení rizik slouží pro potřeby řízení a tvoří podklady pro rozhodovací proces. Chceme – li být úspěšní ve svém oboru, nestačí rizika pouze vyhodnotit, ale kontinuálně provádět určité změny na základě zjištěných výsledků. Což samozřejmě v sobě skýtá další riziko v tom, že požadovaného výsledku nebude dosaženo, či dokonce v některých případech může dojít ke zhoršení stávajícího stavu. Bez kvalitně provedených změn se úspěch nedostaví.

Cílem bakalářské práce je analýza rizik v distribuci a jejich minimalizace. Pro tuto práci byla vybrána velkoobchodní společnost PANTER COLOR a.s., která se zabývá distribucí barev a laků po celé České republice. Pomocí zvolených metod analýzy rizik budou vyhodnocena rizika, která ohrožují její distribuční systém. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena taková opatření a zlepšení, která vedou k efektivnímu manažerskému řízení distribuce s cílem minimalizace těchto rizik a tím ještě zvýšit konkurenceschopnost.

V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy z oblasti distribuce, analýzy a řízení rizik a dále jsou popsány jednotlivé metody, které nám slouží k zanalyzování rizika. V praktické části je krátce představena obchodní společnost, organizační uspořádání, hlavní činnost podnikání a její distribuční procesy. Následně jsou pomocí konkrétních metod analýz rizik zjištěna rizika, která ohrožují distribuční systém společnosti. Na základě těchto výsledků jsou navržena protiopatření, která by měla tato rizika minimalizovat. Závěrem je zhodnocen ekonomický a neekonomický přínos těchto zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

Pojmů, které se vztahují k analýze rizik, najdeme v literatuře mnoho a často mají několik různých definic. Zaměříme se především na pojmy riziko, analýza rizik, hrozba a zranitelnost.

1.1 Riziko

Základním a také nejčastěji používaným slovem v oblasti řízení rizik je pojem **riziko**.

Je to historický výraz, který údajně pochází ze 17. století a je spjatý s lodní plavbou. Pochází z italského slova „risico“ a označoval úskalí, kterým museli mořeplavci čelit. Později se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. V současné době se pod pojmem riziko rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty a taky neúspěchu v podnikání.[1]

Definice pojmu riziko

Pro pojem riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Výrazem „riziko“ se označují kvalitativně hodně rozdílné, byť velice příbuzné pojmy. Především záleží na oboru, odvětví a problematice, co se pod tímto názvem rozumí:

1. Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty
2. Variabilita možných výsledků či nejistota jejich dosažení
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
4. Nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle – tzv. čisté riziko
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku – tzv. spekulativní riziko
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva – tzv. investiční riziko
10. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému
11. Kombinace pravděpodobnosti události a jejich následků.

Nemusí se vždy jednat pouze o ekonomická rizika, existují i další druhy rizik:

- Politická a teritoriální
- Bezpečnostní

- Právní a spojená s odpovědností za škodu
- Předvídatelná a nepředvídatelná
- Specifická – např. manažerská, pojišťovací, odbytová, spojená s finančním trhem.[2, 2]

Jako dvě základní složky rizika lze považovat nežádoucí následky a nejistota s nimi spojená. Pokud chceme určit míru rizika určité činnosti, musíme vyhodnotit oba parametry. Pokud jedna z uvedených složek neexistuje, neexistuje ani riziko. Riziko je tedy kombinací nejistoty a nežádoucích následků a lze ho shrnout do rovnice:

$$\text{RIZIKO} = \text{NEJISTOTA} \times \text{NEŽÁDOUCÍ NÁSLEDKY}$$

„Riziko je tedy pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami.“ [Šefčík, s. 28]

1.2 Aktivum

Aktivum je všechno, co má pro jednotlivce hodnotu, která může být snížena činností hrozby. Dělí se na:

- Hmotná (cenné papíry, peníze, nemovitosti)
- Nehmotná (informace, pověst firmy, kvalita personálu, autorská práva)

Hlavním znakem je **hodnota aktiva**, která je buď vyjádřena obecně vnímanou cenou, nebo subjektivním oceněním. Při posuzování aktiva se zaměřujeme především na pořizovací náklady, důležitost aktiva pro existenci subjektu nebo jakou rychlostí budou odstraněny případné škody na aktivu.

Dalším znakem je **zranitelnost** aktiva, která nám říká, jak je aktivum citlivé na působení hrozby. [3]

1.3 Hrozba

Hrozbu představuje událost, síla, aktivita nebo osoba, která má nepříznivý vliv na aktiva nebo může způsobit újmu. Mohou být lidského nebo přírodního charakteru, nebo taky náhodné či úmyslné.

Dopadem hrozby je škoda, kterou způsobí při jednom působení na aktivum. Hrozby se vyskytují v různých úrovních, ty se vyhodnocují dle následujících rysů:

- Nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu
- Přístup: pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu
- Motivace: zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.[4]

1.4 Zranitelnost

Zranitelnost představuje slabinu nebo nedostatek, kterou může hrozba zneužít a tím uplatnit nežádoucí vliv na aktivum. Úroveň zranitelnosti se hodnotí podle těchto dvou faktorů:

- Citlivost: náchylnost aktiva k poškození hrozbou
- Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.[5]

1.5 Protiopatření

Protiopatřením můžeme označit postup, proces nebo technický prostředek, který slouží k eliminaci hrozby, ke snížení zranitelnosti či dopadu hrozby. Má předcházet vzniku škody nebo alespoň vzniklé škody minimalizovat. Je charakterizováno:

- Efektivitou: vyjadřuje, o kolik protiopatření sníží účinek hrozby
- Náklady: vyčíslují se náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření.

Ještě je potřeba upozornit na to, že před zavedením jakéhokoliv nového protiopatření je nutné vyhodnotit opatření stávající, aby nedošlo jejich duplikaci.[6]

2 ANALÝZA RIZIK

Prvotním krokem v procesu snižování rizik je jejich analýza. Analýza rizik je definována jako proces určení hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.[7]

AR je základním prvkem rizikového inženýrství, je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, tudíž je základním procesem v managementu rizika.[2]

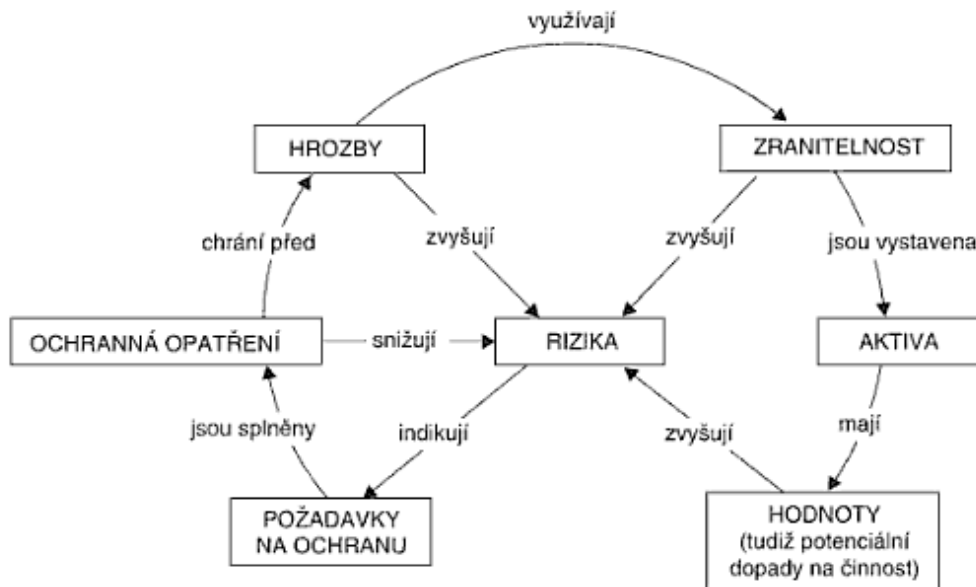
2.1 Vztahy v analýze rizik

Aby byla úspěšně provedena AR, je klíčové správně pochopit její základní vztahy a souvislosti.

Systém realizace rizika probíhá následovně:

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu (dopad).
- Aktivum (svou hodnotou) motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo na protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje (vytvoření podmínek pro její působení).

Vztahy mezi jednotlivými prvky analýzy a řízení rizik popisuje obrázek č. 1.



Obr. 1. Vztahy při řízení rizik[8]

2.2 Obecný postup analýzy rizik

Ve většině případů nepůsobí riziko izolovaně, ale v kombinaci více rizik najednou představují hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k velkému počtu rizik je nutné určit priority z pohledu finančního dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a na tyto priority se zaměřit.

Průběh AR probíhá v jednotlivých krocích za sebou následujících v níže uvedené posloupnosti.[9]

2.2.1 Stanovení hranice analýzy rizik

Pojem **hranice AR** představuje pomyslnou čáru, která odděluje aktiva zahrnuté do analýzy, a ostatní aktiva.

Při stanovení této hranice se vychází nejen ze záměrů managementu, ale i jiných studií či záměrů. Uvnitř hranice se budou nacházet jednotlivá aktiva, ze kterých je subjekt složen, nebo jsou z hlediska aktuálního záměru relevantní. Ostatní aktiva budou ležet mimo hranici AR.[10]

2.2.2 Identifikace aktiv

Při **identifikaci aktiv** se vytvoří seznam všech aktiv, která leží uvnitř hranice AR. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvede jeho název a umístění.[11]

2.2.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování **hodnoty aktiva** je založeno na velikosti škody, která je způsobena zničením nebo ztrátou. Za obvyklé se považuje stanovit hodnotu aktiva z jeho nákladových charakteristik, což je pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena. Taktéž to mohou být charakteristiky výnosové, pokud jsou dobře identifikovatelné jeho zisky. Velmi důležité je rozlišit, zda se jedná o jedinečné aktivum, nebo běžně nahraditelné. Do hodnoty se rovněž promítá závislost na daném aktivu, tedy k jakým škodám dojde omezením funkčnosti nebo úplnou ztrátou aktiva, než dojde k jeho obnově.

S ohledem na to, že aktiv je většinou velký počet, snižuje se jejich množství tak, že se provede **seskupení aktiv** dle různých hledisek, aby byly tvořeny kategorie podobných vlastností (např. kvalita, cena). Takto vytvořená skupina aktiv pak dále vystupuje jako jedno aktivum.[12]

2.2.4 Identifikace hrozeb

Identifikací hrozeb se rozumí proces, při kterém se vybírají ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro tuto identifikaci je vhodné vyhotovit seznam hrozeb dle literatury, vlastních zkušeností či dříve provedených analýz. Dále se mohou hrozby odvozovat od statusu subjektu, postavení na trhu, hospodářských výsledků či podnikatelských záměrů. Při opatrování seznamu hrozeb je doporučeno použít některou z metod jako brainstorming, metoda Delphi apod. [13]

2.2.5 Analýza hrozeb a zranitelnosti

Při analýze hrozeb se hodnotí každá hrozba vůči každému aktivu. U těch aktiv, na kterých může být hrozba uplatněna, se stanoví úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě.

Pokud se stanovuje úroveň hrozby, tak se bere v úvahu nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z faktorů citlivost a kritičnost. Konečným výstupem této analýzy je seznam dvojic „hrozba – aktivum“, kde je stanovena úroveň jejich úrovně.[14]

2.2.6 Pravděpodobnost jevu

Jedná se o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy ke stejnému výsledku. Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme stanovit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, jestli patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, nebo ho můžeme případně vyloučit.

Při analýze rizik musíme odhadnout pravděpodobnost, s jakou se naplní určitá hrozba a jak využije zranitelnosti. Toto posuzujeme u každé hrozby a je nutné brát v úvahu následující:

- Zkušenosti a platné statistiky o pravděpodobnosti hrozeb
- U zdrojů úmyslných hrozeb: motivaci a schopnosti, které se mohou časem měnit, zdroje přístupné případným útočníkům, jakož to i vnímání atraktivity a zranitelnosti aktiv
- U zdrojů náhodných hrozeb: faktory, které mohou ovlivnit funkční poruchy zařízení a mohou mít vliv na lidské selhání, geografické faktory, možnosti extrémních atmosférických podmínek.
- Jak jednotlivé zranitelnosti, tak i v souvislostech
- Dosavadní opatření a jejich působení na snížení zranitelnosti.[15]

2.2.7 Měření rizika

Výše rizika se různí dle situace a vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Při AR se většinou pracuje s veličinami, které nelze přesně změřit, a určování jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty pouze na základě jeho zkušeností (obvykle výrazy typu „malý“, „střední“, „velký“ nebo stupnice 1-10).

Pojem „**stupeň rizika**“ je vztažen k pravděpodobnosti jeho výskytu. Pokud je riziko definováno jako možná nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, který jsme očekávali, tak je stupeň rizika měřen pravděpodobností této nepříznivé odchylky. Takto je riziko měřeno

v případě jednotlivce. Čím je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde větší, tím je i větší pravděpodobnost odchylky od očekávaného výsledku, a tím větší je tedy riziko.

Měří-li se velký počet jednotek vystavených riziku, tak se provádí odhad pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát. Na základě těchto výsledků se formuluje prognóza, kde se očekává výskyt předvídaného množství ztrát. V případě hromadného ohrožení není stupněm rizika pravděpodobnost výskytu ztráty, ale je to pravděpodobnost nějakého výsledku, který bude odlišný od očekávaného výsledku.

Občasně jsou používány pojmy „více rizika“ a „méně riziky“. Tyto termíny označují **měřítko velikosti ztráty**. Pravděpodobnost výskytu ztráty a potenciální tvrdost v případě jejího skutečného výskytu přispívají k intenzitě reakce jednotlivce na riziko.

Možná ztráta = riziko x velikost ztráty

Předpokládanou velikost ztráty $Z(t)$ vypočítáme v časovém intervalu $\langle 0; T_0 \rangle$ následovně:

$$Z(t) = \int_0^{T_0} r(t) \times v(t) \times d(t)$$

Kde $r(t)$ je funkce rizika v čase

$v(t)$ je funkce ztráty v čase

$Z(t)$ je velikost předpokládané ztráty, kterou se snažíme minimalizovat.[16].

Pro měření absolutní výše rizika jsou používány základní statistické charakteristiky, hlavně **směrodatná odchylka σ a rozptyl σ^2** .

Rozptyl očekávaných hodnot charakteristiky je součet druhých mocnin odchylek jednotlivých předpokládaných hodnot od průměrné hodnoty, násobeno pravděpodobností výskytu těchto stavů. Zjednodušeně řečeno, rozptyl je mírou variability náhodné veličiny.

Vyjádřeno matematicky: $\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 \times P_i$

Směrodatná odchylka σ , která je nejpoužívanějším nástrojem pro vyjádření rizika, je pak dána odmocninou z rozptylu σ^2 : $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$. [17]

3 METODY ANALÝZY RIZIK

K metodám AR lze přistupovat dvěma základními způsoby řešení, buď kvantitativní, nebo kvalitativní metodou. Často se oba tyto přístupy kombinují. Při výběru nejvhodnější metody a postupu analýzy je potřeba zvážit:

- Dostupnost zdrojů – lidských, výpočetních a času
- Jaký cíl má být dosažen
- Zkušenost osob, které budou analýzu provádět, s jednotlivými kroky a postupy
- Velikost a složitost projektu
- Dostupnost informací
- Účel analýzy.[18]

Každý metoda má své výhody a nevýhody a má své opodstatnění v použití dle aktuální situace. Jednoduše a přehledně jsou srovnány v následující tabulce č. 1:

Tab. 1. Porovnání metod analýzy rizik [10]

| Kvalitativní analýza | Kvantitativní analýza |
|----------------------------|--------------------------|
| jednodušší na výpočet | náročnější na výpočet |
| časově nenáročná | časově náročnější |
| diskutabilní | transparentní |
| většinou méně přesná | většinou více přesná |
| nenáročná na lidské zdroje | náročná na lidské zdroje |
| celkově levnější | celkově dražší |

„Je rozumné vybrat si metodu a zkusit ji. Pokud selže, přiznat to, a zkusit jinou. Ale více než cokoliv jiného, je důležité se o něco pokusit.“

- Franklin Delano Roosevelt [Šefčík, s. 55]

3.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciaálního důsledku a na pravděpodobnosti, že určitá událost nastane. Rizika jsou vyjadřována v určitém rozsahu $<1 \text{ až } 10>$ nebo určena pravděpodobností $<0;1>$ nebo slovně $<\text{malé, střední, velké}>$. Úroveň je většinou stanovována kvalifikovaným odhadem. Tyto metody jsou sice jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Kvalitativní metody nejsou tak náročné na zdroje a obvykle zaberou menší časový úsek. Jejich nevýhodou je, že chybí jednoznačné finanční vyjádření.

Tento typ analýz se je vhodné použít v následujících případech:

- Upřesnění postupů při detailní analýze rizik
- Pokud jsou získané číselné údaje v nedostatečné kvalitě pro využití v kvantitativních metodách.[19]

Jelikož metod existuje celá řada, jsou vybrány pouze ty nejpoužívanější:

- 1) **Metoda Delphi** – tato metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu. Je používán soubor otázek, které jsou diskutovány na účelových pohovorech, přičemž většinou jsou tyto otázky tvořeny dvěma částmi – pevnou, předem danou a variabilní, podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Jednotliví respondenti nepřicházejí při pohovorech navzájem do styku, tím je zaručeno, aby se navzájem neovlivňovali.[20]
- 2) **Brainstorming** – v současnosti jedna z nejvíce používaných metod, která spočívá v zachycení myšlenek bez dlouhého rozmýšlení a je zaměřena více na kvantitu než na kvalitu. Skupina lidí formuluje své nápady a myšlenky ve stanoveném časovém limitu, ty jsou zaznamenávány, vyhodnocení přichází až později.[7]

3.2 Kvantitativní metody

Tyto metody vychází z matematických výpočtů rizika, z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Používá se číselné ocenění jak pro pravděpodobnost vzniku události, tak i pro oceňování dopadu dané události. Nejčastěji bývá riziko vyjádřeno pomocí roční předpokládané ztráty, které je uvedeno ve finanční částce, což je výhodou těchto metod. Nevýhodou je naopak větší časová náročnost na provedení a zpracování výsledků, a taky vysoce

formalizovaný postup, který nemusí postihnout určité specifikace posuzovaného subjektu.[21]

I těchto metod existuje celá řada, opět zmíníme pouze nejpoužívanější:

1. **Metoda „PHA“ (Předběžného posouzení nebezpečí)** - bývá aplikována zejména ve fázi koncepčního návrhu projektu provozu nebo ve fázi vývoje procesu s cílem vytvořit seznam všech možných nebezpečí, která mohou proces ohrozit. Obvykle je tato metoda považována za první stupeň komplexní studie bezpečnosti procesu. Výhodou použití metody PHA v počáteční fázi procesu je to, že pokud identifikuje potenciální nebezpečí v této fázi, jsou náklady na jeho případnou úpravu minimální.
2. **Metoda „FMEA“ (Analýza příčin a následků poruch)** – tato metoda sestavuje tabulku příčin poruch a jejich následků na konkrétní systém nebo podnik. Identifikují se jednoduché poruchy, které mohou způsobit havárii. FMEA se může použít při změnách a modifikacích procesu. Výsledkem je seznam zařízení, jejich poruch a následků, s možností kvantifikace, součástí je i odhad nejhorsích případů následků.
3. **Metoda „HAZOP“ (Analýza ohrožení a provozuschopnosti)** – je postup založený na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem je identifikace scénářů případného rizika. Jde o týmovou práci, kdy se experti formou brainstormingu soustředí na odhadování rizika a provozní schopnosti systému. Zjištěné neplánové nebo nepřijatelné dopady jsou definovány v závěrečném doporučení, které je i zároveň směřováno ke zlepšení procesu.
4. **Metoda „ETA“ (Analýza stromu událostí)** – tato metoda je graficko- statistická a sleduje průběh procesu od iniciační události přes konstruování událostí vždy na základě dvou východisek – a to příznivých či nepříznivých. Do grafu s dohodnutou symbolikou a popisem se systematicky znázorňují všechny události, které se mohou v posuzovaném systému vyskytnout. Podle počtu narůstajících událostí se postupně výsledný graf rozvětňuje jako větve stromu.
5. **Metoda „FTA“ (Analýza stromu poruch)** - je postup založený na systematickém zpětném rozboru událostí, kdy se využívá řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Jedná je opět o graficko – statistickou metodu, jejíž hlavním cílem je posoudit pravděpodobnost vrcholové události. Průběh dedukce určuje růz-

né kombinace hardwarových a softwarových poruch a lidských chyb, které mohou způsobit výskyt specifikované nežádoucí události na vrcholu.[3]

4 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA

Jelikož tématem bakalářské práce je analýza rizik v distribuci, je potřeba si říci něco i o tomto oboru, který je součástí logistiky.

4.1 Distribuce - vymezení pojmu distribuce

V dnešním vyspělém tržním hospodářství může být úspěšná pouze ta firma, která se snaží uspokojit stále náročnější potřeby zákazníků zajímavou nabídkou nového, vysoce kvalitního zboží nebo služeb. A nedostačuje pouze vyrobit či nakoupit hodnotné zboží, či připravit služby, ale je potřeba, aby bylo k dispozici správné zboží či služba, se správnou kvalitou u správného zákazníka, ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku a to všechno s vynaložením přiměřených nákladů. Toto všechno nám pomáhá řešit logistika [4]

Logistika je samostatná, relativně mladá vědní disciplína, která se výrazně prosadila v počátku 50. let 20. století, kdy objem výrobních kapacit předstihl možnosti dosavadních metod distribuce hotových artiklů.

Jako vždy jednotná definice či názor neexistuje, nejvýstižněji se to podařilo formulovat Sixtovi J, na základě mnohaletých odborných i osobních zkušeností z hospodářské praxe: *„Logistika je řízení materiálního, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku“*. [Sixta, 2005, s. 25].

„Logistika má velký vliv na zlepšování výkonných podnikových postupů a má ústřední význam jako strategický instrument podnikového řízení“. [Sixta, 2009, s. 13]

4.2 Vývoj logistiky

Logistika prošla čtyřmi fázemi vývoje:

1. **Fáze** – logistika se omezovala pouze **na distribuci**. Převažoval obchodní a marketingový přístup, naopak otázka zásob byla okrajová, což se projevilo v jejich nedostatečné výši a špatné struktuře i rozmístění.
2. **Fáze** – z důvodu snižování nákladů se pozornost obrací na zásoby, jakožto místu „uloženého kapitálu“. K řešení problému nadbytečných zásob se používaly matematické optimalizační metody. V hospodářské praxi došlo v logistice **k rozšíření na zásobování a logistika pronikla i do řízení výroby**. Byla však aplikována samostatně uvnitř každé jednotlivé funkce.
3. **Fáze** – ve firmách se začínají prosazovat ucelené logistické řetězce a systémy spojené od dodavatelů až po koncového zákazníka – praxe se orientuje na tzv. **integrovanou logistiku**. Díky synchronizaci procesů a zvýšené pružnosti dochází k posílení konkurenceschopnosti podniků.
4. **Fáze** – v této fázi vývoje dochází **k optimalizaci logistických systémů jako celku** a tato etapa není zatím dokončená. Jedná se o mimořádně složitý problém systémového charakteru, a aby byl úspěšně zvládnut, je potřeba vytvořit celou řadu podmínek, mimo jiné v oblasti počítačových softwarů, elektronických výměn dat a dalších metod řízení.[4]

4.3 Cíle logistiky

Do podnikové strategie musí zapadnout strategie logistického systému podniku a logistické cíle musí podporovat hlavní cíl podniku. Cíle podnikové logistiky jsou následující:

- Její cíle musí vycházet z podnikové strategie a napomáhají je splňovat
- Musí být zabezpečena přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní a to při minimalizaci celkových nákladů – má-li být kvalita služeb jedním hlavních nástrojů konkurenceschopnosti podniku, musíme předpokládat, že se tak nemůže dít s minimálními náklady, ale s náklady optimálními.

- Logistika by měla zajistit to, že příjemce bude zásoben dle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a ve správném čase za minimálních nákladů.

Dále cíle podnikové logistiky dělíme:

1. Vnější – zaměřují se na uspokojování přání zákazníků, do této skupiny je možné zařadit:

- Zvyšování objemu prodeje
- Zkracování dodacích lhůt
- Zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek
- Zlepšování pružnosti logistických služeb

2. Vnitřní – prioritou je snižování následujících nákladů:

- Na zásoby
- Na dopravu
- Na manipulaci a skladování
- Na výrobu
- Na řízení [4]

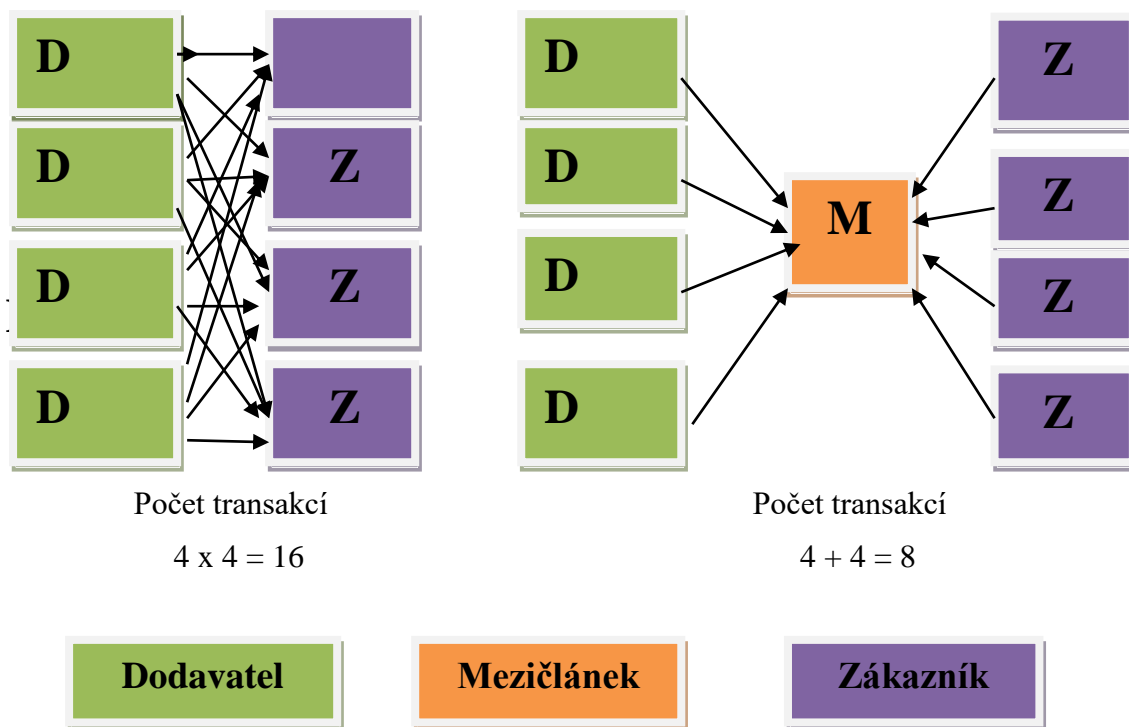
4.4 Distribuce výrobků

Nyní se od kompletní logistiky dostáváme k jednomu konkrétnímu článku – oblasti a to k **distribuci**. Jedno z nejdůležitějších rozhodnutí podnikového managementu se týká řešení problému komu, a kde se budou výrobky prodávat. Dále jakým způsobem lze zajistit, aby výrobek byl nabízen na správném místě a ve správném okamžiku.

4.4.1 Prodejní cesty

Výrobky se dostávají k zákazníkovi prostřednictvím tzv. **prodejních cest**. Je to souhrn prostředků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Prodejní cesta funguje jako systém, který umožňuje plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží.

Dále tyto články přetváří výrobní sortiment na sortiment obchodní – tzn. výrobci produkuje ve velkém měřítku výrobky úzkého výrobního sortimentu. Na trhu však zákazníci požadují širokou nabídku zboží v menším množství.[5]

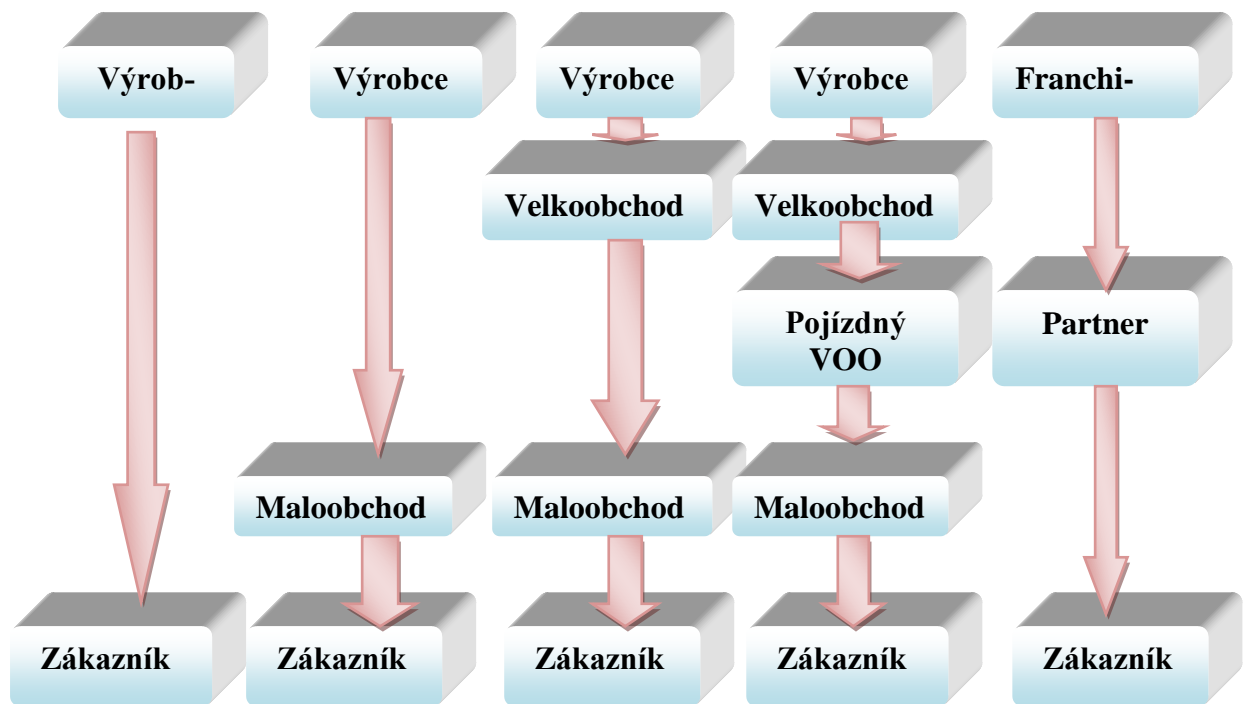


Obr. 2. Počet transakcí při využití mezičláneku [5]

Z obrázku č. 2 vyplývá, že pokud do prodejní cesty vstoupí mezičlánek, tak to nutně nezvyšuje náklady a tím prodejní cenu. Naopak je to výhodnější a efektivnější.

Výrobce může zvolit prodejní cestu buď **přímou, nebo nepřímou**. Toto rozhodnutí, která cesta bude zvolena, aby byl cílový trh dosažen co nejefektivněji, patří do oblasti distribuční politiky a je součástí plánování firemního managementu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny, ke kterým na trhu dochází. Zvolená cesta významně ovlivňuje další části marketingového mixu a je jeho nejméně pružným nástrojem. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj. Pozdější změna strategie v distribuční politice je hodně

nákladná a riskantní. Pokud se výrobci rozhodnou využít prodejních cest, vzdávají se tím možnosti řízení a kontroly prodeje svých produktů. [5]



Obr. 3. Přímé a nepřímé prodejní cesty[5]

Prodejní cesty se na spotřebitelském trhu dělí na cesty přímé a nepřímé – viz obrázek č. 3.

4.4.1.1 Přímá distribuční cesta

Přímá prodejní cesta se taky označuje jako bezúrovňová, kdy výrobce prodává své výrobky přímo koncovému zákazníkovi. Výrobce si tak musí sám zajistit obchodní, logistické i doplňkové funkce. Může mít svůj vlastní velkoobchod i maloobchod.

Výhodou je bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů s nimi, výměna informací a tím získání zpětné vazby a v neposlední řadě taky možnost bezprostředně reagovat na požadavky zákazníků. Z časového hlediska je tato cesta výrazněji kratší, než nepřímá cesta.

Má samozřejmě i své nevýhody. Patří sem např. počet kontaktů, které musí výrobce uskutečnit, aby své výrobky prodal. Dále musí zvládat obchodní dovednosti a uskutečňovat další různé marketingové aktivity související s distribucí. Výrobce taktéž nese rizika spojená se ztrátami a s poškozováním výrobků a taky obchodní rizika.[6]

4.4.1.2 Nepřímá distribuční cesta

Nepřímou distribuční cestou nazýváme takovou cestu výrobku od výrobce k zákazníkovi, do které se zapojuje jeden či více mezičlánků – např. velkoobchod, maloobchod apod.

Mezi výhody nepřímé prodejní cesty zejména patří:

- Výrobce je ušetřen problémů spojených s hledáním nových zákazníků a s prodejem
- Násobení kapacity distribuční cesty a zvyšuje se schopnost pokrytí a uspokojení většího podílu trhu
- Zajišťuje nabídku ve správný čas na správném místě
- Přeměna sortimentu výrobců na sortiment spotřebitelů

Nevýhodou je ztráta kontroly nad výrobkem před prodejem a taky ztráta přímého kontaktu se zákazníkem.

V dnešní době nepřímé cesty užívají výrobci častěji.[6]

Jelikož vybraná společnost, kterou budeme v praktické části bakalářské práce analyzovat, je **velkoobchodní síť**, zaměříme se pouze na tento jeden mezičlánek nepřímé distribuční cesty.

Firmy zabývající se velkoobchodní činností nakupují výrobky za účelem dalšího prodeje maloobchodním či jiným organizacím. Přitom plní řadu následujících funkcí:

- Přetváří úzký výrobní sortiment na široký sortiment obchodní
- Překlenuje časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou
- Vytváří skladovou zásobu v takovém rozsahu, aby pružně vykrýval objednávky odběratelů
- Vytváří odběratelům obchodní úvěr a tím tak tvoří podmínky pro daleko větší prodej výrobků. Dodavatelům často platí dříve než maloobchod
- Přebírá riziko spojené s nákupem, dopravou a skladováním zboží

- Stimuluje prodej zboží jednotlivými nástroji stimulačního mixu, což je reklama, podpora prodeje, přímý marketing atd.
- Zajišťuje dopravu do maloobchodní sítě, což je z pohledu hustoty sítě pro výrobce téměř nemožné
- Poskytují výrobcům zpětné informace od zákazníků o konkurenci, cenách, zvláštních poptávkách, o nových výrobcích a taky o situaci v jiných oblastech.

Ne všechny velkoobchody mají v nabídce v důsledku své specializace plnou škálu služeb pro své odběratele a taky je možné, že výrobce popřípadě maloobchod převezme některou z vyjmenovaných funkcí velkoobchodu na sebe.

Nevýhodou je pro výrobce to, že ztrácejí přehled o koncových zákaznících, nevědí, kam se vůbec jejich výrobek dostane. Jako nevýhodu pro zákazníky můžeme uvést to, že se díky tomuto mezičlánku navýší cena výrobku.[5]

5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Vzhledem k velkému počtu existujících metod analýzy rizik bylo potřeba pro praktickou část bakalářské práce vybrat pouze ty nejvhodnější a těmi jsou **SWOT analýza, kombinace metod What-if s metodou RR a kontrolní seznam.**

5.1 SWOT analýza

Pomocí metody SWOT analýzy se definují silné a slabé stránky podniku, procesu či předmětu ve vztahu k hrozbám a příležitostem. Je to zkratka počátečních písmen slov – viz přehled v obrázku č. 4:

S – Strengths = silné stránky

W – Weaknesses = slabé stránky

O – Opportunities = příležitosti

T – Threats = hrozby

Tato analýza je důležitou součástí řízení procesu, neboť popisuje srozumitelně a přehledně situaci, v jaké se daný proces momentálně nachází a může nabídnout zamyšlení nad dopady těchto zjištění.

Analýza silných a slabých stránek (analýza vnitřního prostředí)

U každé firmy či podniku je nutné pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Toto vyhodnocování provádí buď vrcholový management, nebo externí poradci. Posuzují se faktory, které ovlivňují marketingové, výrobní, finanční, logistické a organizační schopnosti a to i z hlediska jejich důležitosti.

Analýza příležitostí a hrozeb (analýza vnějšího prostředí)

Obchodní jednotka musí monitorovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisk z jejího podnikání. Dále si musí firma vytvořit zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Příležitostí se myslí oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojením může firma profitovat a tím si zajistit další růst a rozvoj. Hrozby patří do kategorie, které s sebou přináší rizika, kterým je nutné předcházet a systematicky třídit, aby nepřerostla do velkých problémů.[8]



Obr. 4. SWOT analýza [221]

SWOT analýza představuje matici, do které se zapisují jednotlivé položky k dané kategorii. Ke každé položce přiřadíme hodnocení a následovně váhu. U silných stránek a příležitostí se při hodnocení používá kladná stupnice 1 – 5 (1- nejnižší spokojenost, 5 – nejvyšší). U slabých stránek a hrozeb se naopak používá záporná stupnice -1 až -5 (-1 – nejnižší nespokojenost, -5 nejvyšší nespokojenost). Vahou se stanovuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah musí být ve výsledku 1. Čím je číslo větší, tím je větší důležitost položky a naopak.[9]

5.2 Metoda „What – if“ (Analýza „Co se stane, když...“) v kombinaci s metodou „Relative Ranking“ – RR (relativní klasifikace)

Analýza What-If se provádí pomocí brainstormingu, kdy je sestaven kvalifikovaný pracovní tým, který je dobře obeznámený se zkoumaným procesem. Ten formuluje otázky a odpovědi neočekávaných událostí, které se mohou v procesu vyskytnout. Formulované otázky začínají charakteristickým „Co se stane, když.....?“ Účelem této analýzy je identifikovat ohrožení, zvážit možné typy havárií, které mohou v procesu nastat, zhodnotit kvalitativně účinky těchto havárií a navrhnout opatření a doporučení

Relativní klasifikace je ve skutečnosti spíše analytická strategie než jednoduchá dobře definovaná analytická metoda. Tato strategie umožňuje analytikům porovnat vlastnosti několika procesů nebo činností a určit tak, zda tyto procesy nebo činnosti mají natolik nebezpečné charakteristiky, že to analytiku opravňuje k další podrobnější studii. Relativní klasifikace může být použita rovněž pro srovnání několika návrhů umístění procesu nebo zařízení a zajistit tak informaci o tom, která z alternativ je nejlepší nebo méně nebezpečná. Porovnání je prováděno na základě vyjádření, které představuje relativní úroveň významnosti a pravděpodobnosti, kterou analytik přiřazuje každému zdroji rizika.

Jak je uvedeno v tabulce č. 2, pro potřeby této analýzy se operuje s následujícími stupni veličin:

Pravděpodobnost:

- Nepravděpodobné
- Možné
- Téměř jisté
- Jisté

Závažnost:

- Nízká
- Výrazná
- Velmi vážná [3, 15].

Tab. 2. Tabulka metody „What – If“ [zdroj vlastní]

| Co se stane, když | Odpověď | Pravděpodobnost - relativní vyjádření | Závažnost – relativní hodnocení | Doporučení |
|-------------------|---------|---------------------------------------|---------------------------------|------------|
| | | možné | nízká | |
| | | jisté | výrazná | |
| | | téměř jisté | velmi vážná | |
| | | nepravděpodobné | | |

5.3 Analýza pomocí kontrolního seznamu (Check list)

Check list (kontrolní seznam) – je velmi jednoduchá technika, která využívá seznam položek, kroků či úkolů podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Analýza pomocí kontrolního seznamu je často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik. Soubor kontrolních otázek je obvykle generován na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisí se systémem a případnými dopady, selháním článku systému a vznikem škod. Výsledek lze buď zaznamenat jen jako ano / ne – jak je vidět v tabulce č. 3, nebo lze kontrolnímu seznamu přiřadit více

možností (např. téměř splňuje, je třeba ještě jedna kontrola atd.). Důležité je, aby kontrolní seznamy byly pravidelně prověřovány a aktualizovány. Analýza pomocí kontrolního seznamu nachází uplatnění téměř ve všech oblastech lidských činností, hodně často je používána pro zjištění souladu s normami či standardy. Lze ji použít jako preventivní metodu i jako metodu zpětného zjišťování příčiny nějakého problému.[3, 14]

Tab. 3. Tabulka metody „Kontrolní seznam“ [zdroj vlastní]

| Kontrolní otázka / seznam | Odpověď ANO | Odpověď NE |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V praktické části jsou analyzována rizika distribučního systému ve vybrané společnosti PANTER COLOR a.s.

6.1 Základní údaje o společnosti

Akciová společnost **PANTER COLOR a.s.** je druhá největší velkoobchodní distribuční síť nátěrových hmot a příslušenství v České Republice. Sídlo firmy se nachází na adrese: Pištěkova 1171/22, Praha 11 - Chodov. Společnost byla založena v roce 2000 pod názvem PANTER MP a.s., k přejmenování došlo v roce 2003. K nejvýznamnější změně došlo v roce 2005, kdy se tato společnost stala dceřinou společností výrobního podniku COLORLAK a.s. To vedlo k zásadním změnám ve strategii obchodní politiky i celé koncepci firmy, k finanční stabilitě a ke zvýšení konkurenceschopnosti na českém trhu. Společnost PANTER COLOR a.s. zaměstnává 110 zaměstnanců.

Z důvodů posílení prodeje v maloobchodní síti, se rozhodlo v roce 2008 nejvyšší vedení koupit společnost AAA Barvy s.r.o., což je síť deseti prodejen převážně v Praze a západních Čechách.

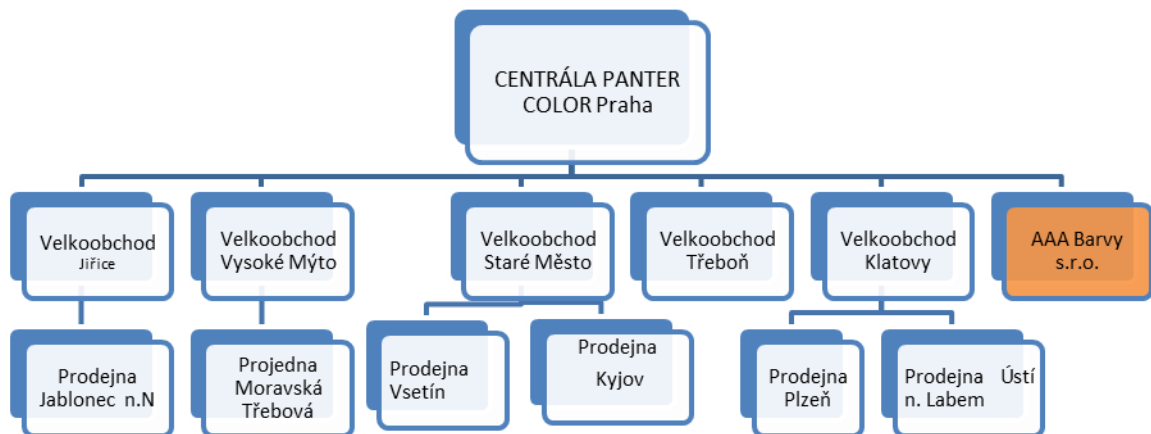
Obrázek č. 5 zobrazuje logo společnosti:



Obr. 5. Logo společnosti PANTER COLOR a.s. [12]

6.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti PANTER COLOR a.s. je znázorněna na následujícím obrázku č. 6.



Obr. 6. Organizační struktura společnosti PANTER COLOR a.s. [zdroj vlastní]

Distribuce výrobků probíhá z 5 velkoskladů - středisek a to:

- **Středisko Staré Město** (pokrývá celou Moravu)
- **Středisko Jiřice** (pokrývá oblast středních a částečně severních Čech)
- **Středisko Klatovy** (pokrývá oblast západních a částečně severních Čech)
- **Středisko Třeboň** (pokrývá oblast jižních Čech)
- **Středisko Vysoké Mýto** (pokrývá oblast východních Čech)

Každé středisko je personálně obsazeno následovně:

1. **Vedoucí střediska** - řídí chod střediska, má na starosti manažersky – organizační oblast, rozhoduje převážně samostatně, pouze minimum věcí je centrálně řízeno. Každá oblast republiky je totiž něčím specifická, zákazníci mají jiné potřeby a nákupní návyky.
2. **Nákupčí** - zajišťuje nákup výrobků od dodavatelů a příjem zboží do skladu (ne fyzicky, pouze v informačním systému).
3. **Fakturantky** - zabezpečují příjem zakázek od zákazníků (většinou 2)

4. **Skladníci** – fyzická přejímka zboží, ukládání na skladové místo, vychystávání zákaznických objednávek (počet 3 – 6, podle velikosti střediska).
5. **Řidiči** – rozvoz objednaného zboží ke konečnému zákazníkovi (počet 2 – 5, podle velikosti střediska).
6. **Prodavači na maloprodejnách** – pokud pod středisko spadá nějaká maloprodejna, je z něho i řízena (počet 1 – 4, podle velikosti maloprodejn).

6.3 Prodejní sortiment společnosti

Společnost PANTER COLOR a.s. má ve svém portfoliu výrobky z tuzemské i zahraniční produkce, sortiment čítá cca. 18. tisíc artiklů od zhruba 50 dodavatelů.

Prodejní sortiment – viz obrázek č. 7:

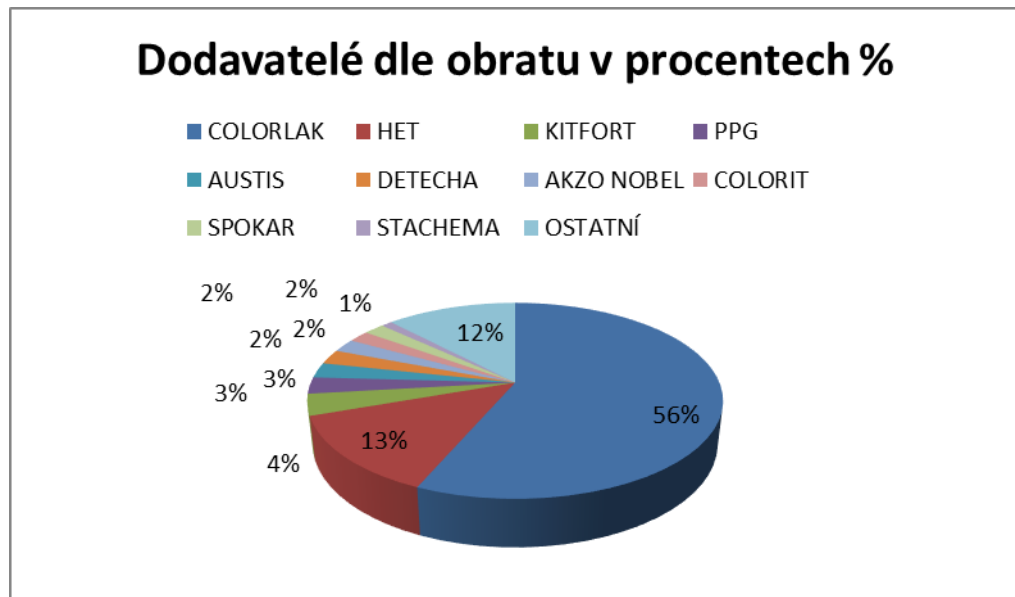
- Barvy syntetické (na kov, dřevo, beton)
- Barvy vodouředitelné (na kov, dřevo, beton, vnitřní malířské barvy, venkovní malířské barvy)
- Barvy polyuretanové
- Barvy epoxidové
- Barvy nitrocelulózové
- Barvy epoxidové
- Fotokatalické nátěry
- Spreje, tmely
- Ředidla, tužidla, čističe, odstraňovače nátěrů
- Příslušenství (válečky, štětce, stříkací pistole, fólie, zakrývací pásy atd.)



Obr. 7. Prodejní sortiment [16]

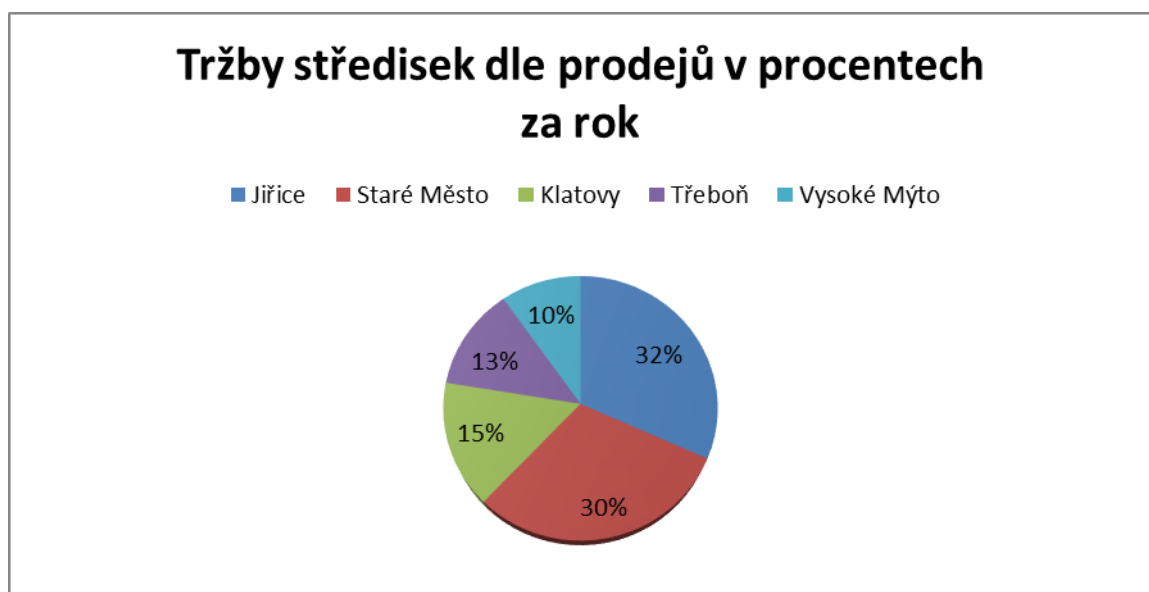
V grafu č. 1 je vidět 10 nejvýznamnějších dodavatelů řazených dle obratu:

- COLORLAK a.s. – Staré Město – mateřská společnost a zároveň největší dodavatel, podíl na tržbách 56,5%
- HET spol. s r.o. – Ohnič – podíl na tržbách 13,2%
- Kittfort Praha s.r.o. – Hornátky – podíl na tržbách 3,5%
- PPG Deco Czech a.s. – Břasy - podíl na tržbách 2,7%
- AUSTIS a.s. – Praha – podíl na tržbách 2,5%
- Detecha ch. v. d. – Nové Město nad Metují – podíl na tržbách 2,4%
- Akzo Nobel Coatings CZ, a.s. – Opava – Komárov – podíl na tržbách 2,2%
- Colorit s.r.o. – Brno – podíl na tržbách 1,9%
- Spojené kartáčovny a.s. – Pelhřimov - podíl na tržbách 1,9%
- STACHEMA CZ s.r.o. – Kolín - podíl na tržbách 1%



Graf 1. Dodavatelé dle obrátu v procentech za rok [17]

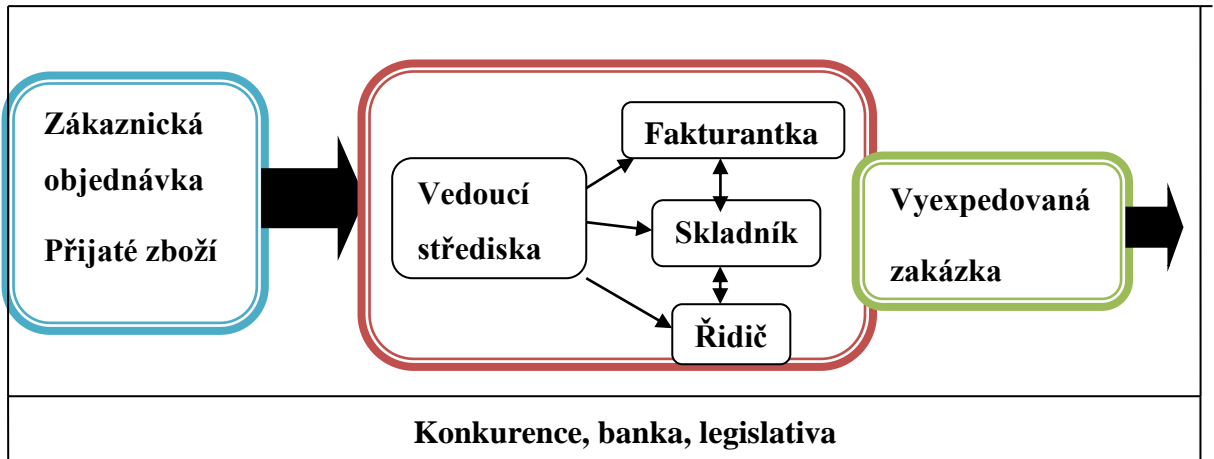
Ročně se prodá ve společnosti PANTER COLOR cca 10 000 tun výrobků určených pro malospotřebitelský trh a firma dosahuje obrátu 430. Mil. Kč. Mezi nejvýznamnější střediska patří Jiřice a Staré Město. Tato střediska dosahují největšího objemu tržeb i největšího objemu prodaných produktů v tunách. Toto je graficky znázorněno v grafu č. 2.



Graf 2. Tržby středisek dle prodejů v procentech za rok [17]

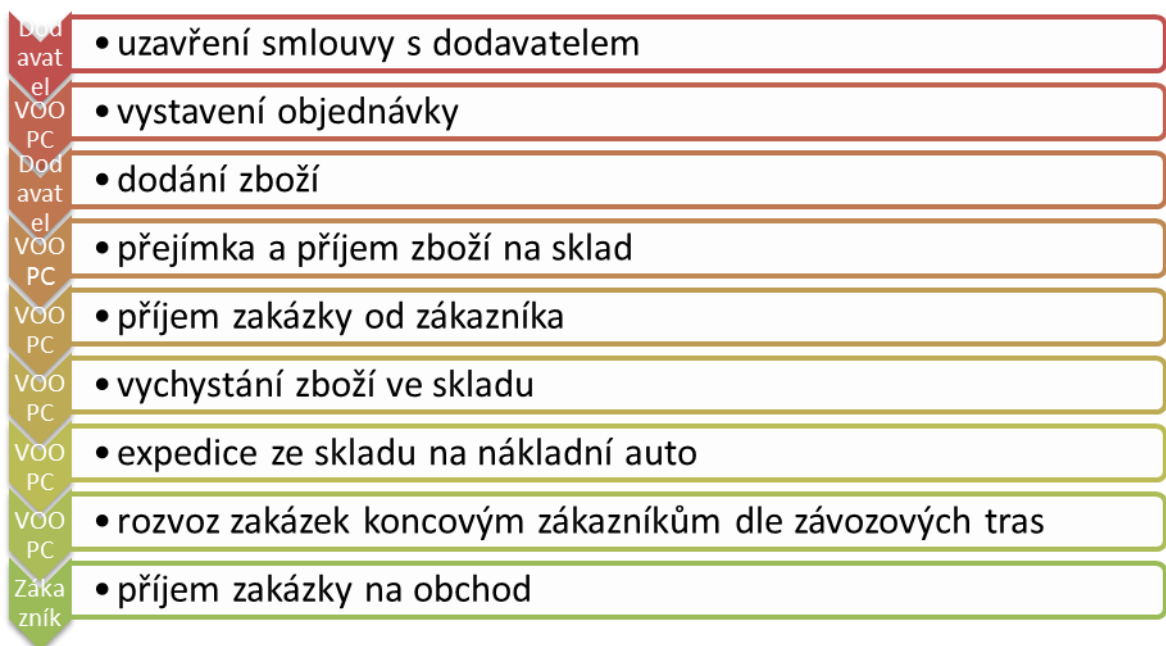
7 POPIS DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Společnost PANTER COLOR a.s. tvoří jako velkoobchod mezičlánek v nepřímé distribuční cestě mezi výrobcem a přímým zákazníkem. Její distribuční systém je možné graficky znázornit následovně – viz obrázek č. 8:



Obr. 8. Distribuční systém společnosti [18]

Tento systém je složen z jednotlivých distribučních procesů, jak je vidět na obrázku č. 9:



Obr. 9. Schéma distribučních procesů společnosti [zdroj vlastní]

7.1 Dodavatelé

Spolupráce s výrobcí a dodavateli je založena na roční smlouvě, která se uzavírá na konkrétní obrat, a po jeho splnění jsou pak výrobcem vypláceny finanční bonusy. Tyto smlouvy jsou uzavírány na centrále velkoobchodu, obchodní podmínky platí pro všechny distribuční střediska. Každý dodavatel si ve smlouvě stanovuje jednak minimální finanční výši objednávky nutnou pro závoz zdarma na středisko a taky dodací lhůtu. V servisu od dodavatele jsou zahrnuty pravidelné návštěvy obchodních zástupců, slevové akce, informace o novinkách, technická podpora na maloprodejnách, sortimentní školení, možnost vrácení prošlého či neprodejného zboží atd.

7.2 Vystavení objednávky a příjem zboží na sklad

Vedoucí střediska i nákupčí jsou obeznámeni s obchodními podmínkami jednotlivých dodavatelů, a podle toho nákupčí vystavuje v určitých dnech objednávky na konkrétního dodavatele. Podpůrným prostředkem pro objednání správného počtu artiklů jsou pravidelné noční sestavy kritických artiklů. Tyto vytváří informační systém na základě obrátkovosti zboží - porovnání prodeje a aktuální zásoby na skladě.

Na základě vystavené objednávky dodá dodavatel objednané zboží do konkrétního distribučního skladu. Při převzetí zboží skladníky proběhne fyzická kontrola počtu dodaného zboží oproti dodacímu listu a taky, zda výrobky nejsou poškozeny či s prošlou záruční dobou. Takto poškozené či prošlé zboží není přijato na sklad a hned vráceno dodavateli. V opačném případě je proveden příjem do informačního systému. Fyzicky je zboží uloženo na své skladovací místo.

Samozřejmostí je udržování skladových zásob v optimální výši tak, aby byly dostatečně vykryty zákaznické objednávky, ale nevznikaly nadzásoby. Výše zásob je též ovlivněna sezónností, v měsících březen – září jsou zásoby podstatně větší, od října je snaha zásoby snižovat.

7.3 Zákazníci velkoobchodu

Cílové zákazníky velkoobchodu můžeme rozdělit 3 skupin:

1. Specializované maloprodejny barev a laků, smíšené prodejny s drogerií, stavebniny
2. Obchodní řetězce (např. BAUMAX, UNI HOBBY, BAUHAUS, TESCO)

3. Drobní řemeslníci a malé stavební firmy

Podle těchto typů je i rozdělen příjem objednávek a následná distribuce zakázky:

1. **Specializované maloobchodní prodejny** – objednávka je na střediscích přijímána fakturantkami prostřednictvím telefonu, e – mailu, faxu, ale především elektronickým online objednávkovým systémem. Tento systém aktuálně předává zákazníkovi informace o skladové zásobě požadovaného artiklu, jeho koncové ceně po slevách, platných akčních nabídkách, saldu neuhrazených faktur. Po zadání zakázky do firemního informačního systému přijde zákazníkovi na e-mail potvrzení o přijetí objednávky a počtu dodaných kusů. Expedice a závoz těchto objednávek probíhá převážně následující den, tedy do 24 hodin, pouze výjimečně do 48 hodin.
2. **Obchodní řetězce** – markety zasílají objednávky pomocí systému EDI, zakázka je přijata, vychystána a následně je opět prostřednictvím tohoto systému zaslán do marketu dodací list. Závoz zakázky probíhá v určeném termínu obchodním řetězcem. V případě pozdního nebo částečného dodání účtují markety penále dle rámcových kupních smluv.
3. **Drobní řemeslníci, živnostníci a malé stavební firmy** – přijíždějí nakupovat na střediska osobně, nahlásí objednávku, zboží je vychystáno a zrovna si ho sami odváží. Většinou je i placeno v hotovosti.

Podpora prodeje v maloobchodním segmentu je zajišťována **smluvními obchodními zástupci**, na území ČR působí 12 těchto profesionálně vyškolených osob (3 x zastoupení na Moravě, 9 působí v Čechách). Mezi jejich náplň práce patří pravidelná komunikace se zákazníkem, osobní návštěva, předávání informací o pravidelných měsíčních slevách, o novinkách v sortimentu, sortimentní školení, technická podpora na prodejně, zajištění reklamy pro zákazníky atd.

Na základě výhodných obchodních podmínek s dodavateli může nabídnout společnost PANTER COLOR a.s. koncovému zákazníkovi velmi široký sortiment na jednom místě, za výhodné ceny, ale i řadu benefitů, které jsou příjemným doplňkem vzájemné spolupráce, jakož jsou:

- Bezplatný elektronický objednávkový program zajišťující stále aktuální informace o skladových zásobách, cenách a akčních nabídkách.
- Pravidelná komunikace prostřednictvím profesionálně vyškolených smluvních obchodních zástupců
- Doprava zboží na místo určení do 24 hodin od přijetí objednávky
- Bezplatný poradenský a informační servis v oblasti nátěrových systémů včetně navržení nátěrového systému a postupu dle konkrétních potřeb zákazníka
- Tónování na počkání interiérových malířských barev, fasádních barev, syntetických, epoxidových, vodouředitelných, ale i polyuretanových barev včetně tenkovrstvých omítek dle nejpoužívanějších vzorkovnic typu: NCS, RAL, EUROTREND, COLORLAK DEKOR INTERIER atd.

Dalším určitým typem zákazníků jsou **prodejny sítě Svět Barev**. Tuto celorepublikovou **specializovanou prodejní síť** provozuje společnost PANTER COLOR a.s. od roku 2006. Síť tvoří téměř 170 vybraných nezávislých prodejců barev, laků a příslušenství. Cílem je prodej kvalitních produktů, odborně vyškolených personálem a profesionální přístup jak k hobby spotřebiteli, tak i řemeslníkovi.

Posledním distribučním kanálem společnosti PANTER COLOR a.s. je prodej výrobků na **svých vlastních prodejnách**. Současný počet je 6 – a to v Kyjově, Vsetíně, Jablonci nad Nisou, Moravské Třebové, Plzni, Ústí nad Labem. Do blízké budoucnosti se dá předpokládat rozšíření tohoto počtu. Je to totiž trend posledních let i u konkurenčních velkoobchodů, budovat svou vlastní síť prodejen. Zákazníkovi je nabídnut kompletní sortiment velkoobchodu za zvýhodněné ceny.

7.4 Expedice a rozvoz zakázek

Po ukončení zadávání zakázky od zákazníka je vystaven dodací list. Na základě tohoto je zboží vychystáno skladníkem na paletovou jednotku. Ta je pak zabalena a uložena v expedičním prostoru distribučního skladu a rovněž zapsána do rozvozového listu. Do tohoto listu se zapisuje jméno a adresa zákazníka, počet vychystaných palet, popř. sudů s technickými kapalinami a ředidly. Zkontrolovaný dodací list je vrácen do kanceláře fakturantek, zde je následně z něho vyhotovena faktura. Následující ráno jsou tvořeny vedoucím

střediska rozvozové trasy pro jednotlivá nákladní auta. Každý řidič obdrží svůj rozpis trasy, na základě kterého pak nakládá zakázky na auto.

Rozvozy zakázek se uskutečňují dle rozvozových tras, které jsou dané pro určitý den v týdnu. Zákazníci tyto určené dny znají a podle toho posílají své objednávky. V případě nutnosti závozu v jiný den, se zakázka operativně zařadí do příslušné rozvozové trasy.

Distribuce zakázek koncovým zákazníkům je zabezpečena vlastní dopravou. 60% přeprav podléhá režimu ADR, v zimě musí být určitá část výrobků chráněna před mrazem. Ve vozovém parku společnosti je 15 nákladních aut o tonáži 10 -12 tun a 5 dodávek o tonáži do 3,5 tuny. V posledních 2 letech došlo ke kompletní obnově vozů, což přineslo úspory v nákladech na opravy.

8 ANALÝZA RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU

Analýza rizik distribučního systému se skládá z 3 částí. V první části jsou pomocí SWOT analýzy vyhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro velkoobchod. V dalších dvou částech je provedena AR pomocí metody „What – If“ v kombinaci s metodou „RR“ a pomocí metody kontrolního seznamu.

8.1 SWOT analýza

V této části práce jsou kvantifikovány nejpodstatnější aspekty, na které musí společnost v rámci jednotlivých částí SWOT analýzy klást největší důraz. Tato analýza je přehledně zpracována v následující tabulce č. 4 a následně zhodnocena v tabulce č. 5.

Tab. 4. SWOT analýza společnosti PANTER COLOR a.s. [zdroj vlastní]

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|---|
| <p>Silná pozice na trhu zavedené značky</p> <p>Finanční stabilita</p> <p>Široký sortiment a skladové zásoby</p> <p>Propracovaná distribuční síť</p> <p>Kompletní servis pro zákazníky</p> <p>Kvalifikovaní a stálí zaměstnanci</p> <p>Dlouhodobí obchodní partneři</p> <p>Kvalitní informační systém</p> | <p>Absence vlastních skladovacích prostor</p> <p>Špatné umístění středisek v rámci logistiky po ČR</p> <p>Podobnost výrobků s konkurencí</p> <p>Obchodní partneři</p> <p>Motivace zaměstnanců</p> <p>Chybovost zaměstnanců</p> |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <p>Nízká úroveň zákaznického servisu u konkurence</p> <p>Nové moderní technologie</p> <p>Snížení provozních nákladů</p> <p>Zvyšování kvality servisu pro zákazníky</p> <p>Noví zákazníci a další vlastní prodejny</p> | <p>Cenová konkurenční válka</p> <p>Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci</p> <p>Platební morálka zákazníků</p> <p>Legislativní změny a omezení</p> <p>Dlouhodobé uzavírky silnic, objížďky, nehody</p> <p>Plnění zákonných podmínek přepravy ADR</p> |

Tab. 5. Hodnocení SWOT analýzy společnosti PANTER COLOR a.s.[zdroj vlastní]

| | Váha | Hodnocení | Výsledek |
|---|-------------|-----------|-------------|
| Silné stránky | | | |
| Silná pozice na trhu zavedené značky | 0,2 | 5 | 1 |
| Finanční stabilita | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Propracovaná distribuční síť | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Široký sortiment a skladové zásoby | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Kompletní servis pro zákazníky | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Kvalifikovaní a stálí zaměstnanci | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Dlouhodobí obchodní partneři | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Kvalitní informační systém | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Součet | | | 3,85 |
| Slabé stránky | | | |
| Absence vlastních skladovacích prostor | 0,3 | -5 | -1,5 |
| Špatné umístění středisek v rámci logistiky po ČR | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Chybovost zaměstnanců | 0,15 | -3 | -0,45 |
| Podobnost výrobků s konkurencí | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Motivace zaměstnanců | 0,1 | -1 | -0,1 |
| Obchodní partneři | 0,1 | -1 | -0,1 |
| Součet | | | -3,1 |
| Příležitosti | | | |
| Noví zákazníci a další vlastní prodejny | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Nízká úroveň zákaznického servisu u konkurence | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Snížení provozních nákladů | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Zvyšování kvality servisu pro zákazníky | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Nové moderní technologie | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Součet | | | 4 |
| Hrozby | | | |
| Cenová konkurenční válka | 0,3 | -5 | -1,5 |
| Odchod kvalitních zaměstnanců ke konkurenci | 0,2 | -4 | -0,8 |
| Platební morálka zákazníků | 0,2 | -3 | -0,6 |
| Legislativní omezení | 0,1 | -1 | -0,1 |
| Dlouhodobé uzavírky silnic, objížďky, nehody | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Plnění zákonných podmínek přepravy ADR | 0,1 | -1 | -0,1 |
| Součet | | | -3,3 |
| | | | |
| Vnější | 0,70 | | |
| Vnitřní | 0,75 | | |
| Celkem | 1,45 | | |
| | | | |

8.1.1 Silné stránky společnosti

Zázemí mateřské výrobní společnosti COLORLAK a.s. s 90letou tradicí výroby kvalitních barev ve spojení s propracovanou distribuční sítí dceřiné firmy PANTER COLOR a.s. a poskytovaných kompletním servisem zákazníkům je zárukou silné konkurenceschopné firmy, což je spojeno i s finanční stabilitou. Konkurenční výhodou jsou i dostatečné skladové zásoby, které ale musí být kvalitně řízeny vzhledem k financím, které jsou v nich drženy. Další silnou stránkou jsou dlouholetí a kvalifikovaní zaměstnanci, 70% z nich je ve firmě od jejího založení. Kvalitní informační systém je dnes nutností. V roce 2010 proběhla v celé skupině COLORLAK úspěšná implementace jednotného informačního systému, do té doby měla každá společnost jiný. V případě potřeby se mohou zaměstnanci přemisťovat v rámci skupiny a není potřeba je neustále zaškolovat do nového systému.

8.1.2 Slabé stránky společnosti

Mezi slabé stránky patří nevhodné umístění distribučních středisek v rámci logistiky po celé ČR a taky to, že většina velkoobchodních skladů se nachází v pronajatých prostorech, které dnes už velikostně nevyhovují. Další nevýhodou je podobnost některých výrobků s výrobky konkurence, mají pouze jiný název, obal a cenu – zde se projevuje síla tradiční značky. Mezi slabé stránky se řadí určitá chybovost zaměstnanců, jak při příjmu zakázky, tak při samotném vychystávání.

8.1.3 Příležitosti společnosti

Příležitostmi do budoucna jsou rozšiřování sítě svých vlastních prodejen a taky vyhledávání nových zákazníků. V tomto druhém případě může být využito výhody oproti konkurenci, která nemá zákaznický servis na takové úrovni, jako společnost PANTER COLOR a.s. Další příležitostí je nalezení vhodněji umístěných skladových prostor nebo postavení zcela nových. Tím by se dosáhlo snížení provozních nákladů jednak za pohonné hmoty a za druhé taky za v některých případech předražené nájemné. V případě instalování nových moderních vyskladňovacích technologií by bylo dosaženo rychleji vychystané zakázky, snížena chybovost, zkrácena doba nutná pro zaškolení nového zaměstnance a došlo by ke snížení počtu skladníků.

8.1.4 Hrozby pro společnost

Hrozbou pro firmu je neustálý tlak konkurence na ceny výrobků, konkurence nadnárodních společností s vysokým kapitálem, možný odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci a tím možné zneužití informací. Dalším faktorem, který je potencionální hrozbou, jsou vzrůstající pohledávky u zákazníků a prodlužující se doby splatností vystavených faktur. Je to bohužel dlouhodobý trend posledních let, že solventnost zákazníků se zhoršuje. V neposlední řadě jsou to legislativní změny a omezení, které bohužel firma není schopná ovlivnit.

8.1.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Z výsledků hodnocení analýzy vyplývá, že silné stránky převyšují o 0,75 bodů slabé a rovněž hodnocení vnějšího prostředí tedy příležitostí a hrozeb bylo hodnoceno kladně - příležitosti jsou vyhodnoceny lépe než hrozby o 0,7 bodů. Celkový výsledek SWOT analýzy je součtu vnitřních a vnějších aspektů je 1,45 bodu, což není špatný výsledek.

Znamená to, že se společnost může opřít o silné stránky v dalším rozhodování, ale i nadále by měla minimalizovat vliv slabých stránek na společnost. Firma by se měla zaměřit na vyhledání více vyhovujících prostor pro jednotlivé distribuční sklady a tím ušetřit nemalé provozní náklady. Další úspor a zkvalitnění procesu vyskladňování lze dosáhnout zavedením nových vyskladňovacích technologií. Naopak nejsilnějšími stránkami jsou finanční stabilita, dlouholetí zkušenosti zaměstnanci, vynikající servis pro zákazníky a propracovaná distribuční síť.

8.2 Metoda „What – If“ v kombinaci s metodou „RR“

Jako nejvhodnější metodou analýzy rizik v distribuci společnosti PANTER COLOR a.s. byla zvolena metoda „What-If“ v kombinaci s metodou „RR“. Tyto metody jsou zpracovány do tabulky č. 6.

Tab. 6. Analýza rizik pomocí metody „What – If“ v kombinaci s metodou „RR“ [zdroj vlastní]

| Co se stane, když | Odpověď | Pravděpodobnost relativní vyjádření | Závažnost – relativní hodnocení | Doporučení |
|--|---|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Tlak konkurence na cenu | odliv zákazníků, snížení obrátů, snížení obchodní marže | téměř jisté | velmi vážná | monitoring konkurence a vývoje cen, podpora prodeje, motivace zákazníků, zvyšování podílu na trhu |
| Odchod klíčových zaměstnanců | zneužití informací, destabilizace chodu společnosti | možné | výrazná | motivace zaměstnanců, dostatečné finanční ohodnocení, kvalitní pracovní smlouvy, |
| Špatná platební morálka zákazníků | platební neschopnost společnosti | možné | velmi vážná | pravidelná kontrola a urgencye pohledávek, finanční rezervy, bankovní úvěr, prodej pohledávek, zajištění pohledávek |
| Dlouhodobá uzavírka silnice, objížďka | zvýšené náklady na PHM, mýtné, změna závozev trasy, prodloužení dodacích lhůt | téměř jisté | nízká | změna trasy, optimalizace závozu |
| Špatně vychystaná zakázka | náklady na dopravu, možný odliv zákazníků, finanční sankce | jisté | výrazná | dostatečný čas na vychystání, kvalitní zaměstnanci, pravidelné kontroly |
| Dopravní nehoda při rozvozu | škoda na lidském zdraví, na zboží, automobilu | možné | výrazná | pojištění, dodržování dob řízení a bezpečnosti práce, pravidelné školení |
| Legislativní změny | finanční sankce, soudní spory, navýšení nákladů | jisté | výrazná | pravidelný monitoring platných právních předpisů |
| Zvýšená poptávka od zákazníků | Nedostatek zaměstnanců, skladovacích prostor, nedostatek nákladních aut | možné | výrazná | zajištění rezerv v lidských zdrojích, využití externích dopravců, |
| Snížená poptávka od zákazníků | snížení tržeb, nevyužití distribuční kapacity, nadbytek zaměstnanců | možné | výrazná | Marketingová podpora, široký a kvalitní sortiment, zákaznický servis |
| Dojde ke snížení zákaznického servisu | finanční ztráty, případná odliv zákazníků, zhoršení dobrého jména společnosti, snížení konkurenceschopnosti | možné | výrazná | proškolení zaměstnanců, kontroling pracovních procesů, interní opatření |
| Nenajdou se vhodnější skladovací prostory | nedostatečné skladovací prostory, zvýšené náklady za nájem, PHM | možné | Velmi vážná | vyhledání vhodných sklad. Prostor i vzhledem k rozvozevým trasám |
| Dodavatelé přestanou využívat našich služeb a začnou zavážet zboží napřímo k zákazníkovi | snížení tržeb, nevyužití distribuční kapacity, nadbytek zaměstnanců | možné | výrazná | pravidelný monitoring dodavatelů, rámcové kupní smlouvy na delší období |
| Pozdní nebo neúplné dodání zakázky do marketů | finanční sankce | jisté | nízká | dostatečná skladová zásoba, kontrola termínů dodání |
| Dojde k poruše na serveru, hardwaru | ztráta dat, zpoždění dodacích lhůt, nefunkčnost IT podpory distribuce | možné | výrazná | pravidelné noční zálohování dat, záložní způsob komunikace |
| Náklady společnosti přesáhnou tržby | Finanční ztráty, platební neschopnost, ztráta likvidity | možné | výrazná | změna strategického rozhodování, zavedení finančních úspor, změna trhu, rezervní fondy |
| Bude zaveden nový vyskladňovací systém | Zrychlení vyskladňování, snížení mzdových nákladů | téměř jisté | výrazná | Vypsání výběrového řízení na dodavatele nové technologie |
| Přetížení, přeložení nákladního auta | finanční pokuta, vyšší opotřebení nákl. automobilů | možné | výrazná | kontrola hmotnosti nákladu při expedici ze skladu, proškolený personál |
| Nedostatečné vybavení ADR - sklad, nákladní auta | finanční pokuta, v případě nehody a případného úniku CHL větší rizika | možné | výrazná | monitoring platné legislativy v oblasti CHL, školení ADR |
| Špatně zajištěný náklad | poškození nákladu a automobilu, finanční ztráty, případný únik nebezpečných CHL | možné | výrazná | kontrola správnosti uložení nákladu před vyjetím ze střediska, pravidelné školení řidičů |
| Dojde k ukončení spolupráce s významným obchodním partnerem | snížení tržeb, nevyužití distribuční kapacity, nadbytek zaměstnanců | možné | výrazná | motivace zákazníků, market. akce, zpětné bonusy, vyhledávání nových zákazníků |

8.2.1 Zhodnocení metody „What-If“ v kombinaci s metodou „RR“

Pomocí metody „What-If“ v kombinaci s metodou „RR“ byly zjištěny následující největší rizika:

- Tlak konkurence na cenu
- Špatně vychystaná zakázka
- Legislativní změny
- Špatná platební morálka zákazníků
- Nevhodnost skladovacích prostorů

8.3 Metoda kontrolní seznam

Další použitou metodou je metoda kontrolního seznamu, která je zpracována do tabulky č. 7.

Tab. 7. Analýza rizik pomocí metody Check-list [zdroj vlastní]

| Kontrolní otázka / seznam | Odpověď ANO | Odpověď NE |
|---|-------------|------------|
| Je zboží od dodavatele dodáno vždy v nejlepší kvalitě a neporušené? | | X |
| Probíhají pravidelně inventurní kontroly zboží a hotovosti? | X | |
| Je dostatek zaměstnanců na jednotlivých střediscích společnosti? | | X |
| Jsou všechny distribuční sklady v dobrém technickém stavu? | | X |
| Probíhají všechna povinná pravidelná školení (BOZP, školení řidičů, školení ADR)? | X | |
| Je možné navýšit skladovací kapacity ve stávajících skladech? | X | |
| Jsou nákladní auta a distribuční sklady opatřena výbavou ADR dle aktuálních předpisů? | X | |
| Je ve skladových zásobách i nízkoobrátkové a prošlé zboží? | X | |
| Je možné ušetřit náklady za externí přepravu? | X | |

8.3.1 Zhodnocení metody Kontrolní seznam

Metodou Kontrolní seznam byly nalezeny další rizika:

- Nízkoobrátkové a prošlé zboží v zásobách
- Nedostatek zaměstnanců na střediscích
- Technický stav a kapacita distribučních skladů
- Kvalita dodaného zboží

9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Z výsledků z výše provedených analýz, jak SWOT analýzy, tak analýzy „What – If“ a Kontrolního seznamu vyplývá, že současný zavedený distribuční systém společnosti PANTER COLOR a.s. je propracovaný a funguje dobře. Přesto by byl omyl si myslet, že není co zlepšovat.

Pomocí uvedených analýz byly zjištěny 3 nejvýznamnější rizika, která se opakují ve výsledcích všech metod, a nejvíce ohrožují distribuční systém velkoobchodu:

- Nevhodné umístění a kapacita skladovacích prostorů
- Chybovost při vychystávání zakázky
- Tlak konkurence na cenu

9.1 Návrh opatření na zlepšení nevyhovujících skladovacích prostorů

Největším zjištěným rizikem jsou nevyhovující skladovací prostory a toto riziko může do jisté míry ovlivňovat i další rizika. Některé současné sklady nevyhovují jak z kapacitních důvodů, tak z důvodu toho, že jsou ve špatném technickém stavu anebo nevhodně strategicky umístěné vzhledem k rozvozovým trasám. Všechna střediska sídlí v pronajatých nemovitostech, kdy roční náklady za nájemné jsou opravdu nemalé, ale kvalita prostorů tomu neodpovídá.

Jak bylo již zmíněno, rozvoz výrobků se uskutečňuje z 5 velkoskladů – Staré Město, Jiřice, Klatovy, Vysoké Mýto a Třeboň. Pouze 2 distribuční sklady splňují všechny podmínky a jsou zcela vyhovující, a to středisko Jiřice a Klatovy.

Sklad ve Starém Městě je umístěn vhodně vzhledem k rozvozovým trasám po celé Moravě. Co je však potřeba zlepšit je technický stav budovy a taky to, že jedna část ze skladovacích prostorů není zateplená a v zimě je její využití omezené. Navržené opatření tedy pro toto středisko je zateplení zbývajících částí skladu, výměna elektroinstalace a dokončení fasády na budově. Po zateplení doplnit regálové jednotky do skladu a tím vzniknou další skladovací pozice a kapacita skladu bude využita na 100%.

Zbývajících 2 střediska – Třeboň a Vysoké Mýto bohužel nevyhovují jak kapacitně, technicky tak i vzhledem k rozvozovým trasám. Navrženým opatřením vedoucím k minimalizaci rizik je zrušení těchto dvou středisek a vybudovat jeden zcela nový moderní logistický sklad na strategicky vhodném místě a to u dálnice D1 v blízkosti Humpolce. Odsud je

možná distribuce výrobků jak do jižních, tak i do východních Čech. Samozřejmostí by měla být dostatečná kapacita paletových míst, moderní vyskladňovací technologie, nákladní rampy, parkoviště pro zákazníky a firemní auta, míchací automaty atd.

Tab. 8. Porovnání vybraných ukazatelů distribučního střediska[zdroj vlastní]

| Vybraný ukazatel | Stávající 2 sklady | Nový sklad |
|--|---------------------------|-------------------|
| Počet zaměstnanců | 14 | 10 |
| Mzdové náklady za rok v Kč. | 3360000 | 2400000 |
| Průměrný čas vychystání jedné zakázky v minutách | 30 | 20 |
| Celkový počet uskladněných palet | 4800 | 7000 |

Jak je možné vidět v tabulce č. 8, došlo by k úspoře nejen mzdových nákladů, ale i ke zkrácení potřebného času na přípravu zakázky.

9.2 Návrh opatření na chybovost při vystávání zakázek

V obchodní společnosti PANTER COLOR a.s. je velmi dbáno na tom, aby zakázka byla zákazníkovi dodána co nejrychleji a v co největší kvalitě. Přesto se bohužel stává, že při přípravě objednaného zboží se skladník splete a vychystá jiné zboží než je na objednávce. Nejčastější chyby jsou:

- Záměna výrobců (např. zákazník si objednal ředidlo S6006 od výrobce Colorlak a je vychystáno od výrobce Severochema)
- Záměna dle velikosti prodejního balení (např. zákazník si objednal balení 0,6 lt a je vychystáno balení 1lt)
- Záměna dle odstínů (např. zákazník si objednal odstín bílý a je vychystán odstín šedý)

Prodejní sortiment velkoobchodu je opravdu široký, v jednom velkoobchodním skladě se nachází 8 – 9 tis. položek. Objem plechovek je hodně podobný (0,35lt; 0,6lt; 0,75lt; 1lt atd.), značení na etiketách bývá nedostatečně velké a mnohdy záměrně výrobci dělají stejné obaly jako konkurence. Toto všechno jsou aspekty, které chybovost ještě zvyšují.

Aby bylo toto riziko minimalizováno, jsou navržena následující opatření:

- Výběr kvalitních a pečlivých zaměstnanců
- Dostatek času na přípravu jednotlivých objednávek
- Dostatečný počet skladníků
- Ukládání výrobků po přejímce zboží na své určené místo
- Zavedení vyskladňovacích technologií

Právě poslední zmíněný bod je zásadní pro minimalizaci rizik a inovací ve společnosti PANTER COLOR a.s., a proto bude popsán důkladněji.

Prvním krokem by bylo vypsání výběrového řízení na dodavatele této vyskladňovací technologie. Princip spočívá v tom, že každý výrobek má svůj čárový kód, což je základní identifikační prvek technologie. Výrobek má své skladovací místo, svou pozici, tím může být jednotlivý kus, karton, paleta. Veškerý proces ve skladě probíhá bezpapírovou metodou, kdy skladníci pracují s terminály – viz obrázek č. 10. Tyto terminály jsou používány jak pro příjem zboží, tak pro vyskladňování. Vždy je možné zjistit přesnou polohu výrobku i jeho stav. Příprava zakázky probíhá následovně: Přijatá objednávka od zákazníka se načte do terminálu, kde je vidět název výrobku a počet kusů. Terminál po vyhodnocení ukáže skladníkovi nejkratší, tedy nejefektivnější cestu po skladě, jak má objednávku připravovat. Skladník se dle instrukcí pohybuje po skladě a načítá čárové kódy. Pokud by načtl jiný, nesprávný čárový kód, tak ho terminál zvukovým signálem na to upozorní a neumožní mu pokračovat v zakázce, dokud nenačte kód správný. Po ukončení vyskladňování potvrdí zakázku a odešle k tisku faktury.



Obr. 10. Použití terminálu v paletovém skladu [19]

Zavedení vyskladňovacích technologií by zvýšilo kontrolu vyskladňování, umožnilo by přijímat krátkodobě brigádníky pouze na letní sezonu, protože by tím odpadlo dlouhé zaškolení v sortimentu. Tím by byly ušetřeny náklady na zaměstnance, kteří by byli přijati do hlavního pracovního poměru, nebo by se vyřešila větší fluktuace skladníků na některých pobočkách společnosti.

Jelikož se pořizovací cena jednoho terminálu pohybuje v rozmezí 20. – 30. tis. Kč bez DPH, navrhuji proto nakoupit terminály zatím na jedno středisko, odzkoušet je a teprve po vyhodnocení efektivnosti pořídit terminály i na ostatní střediska.

9.3 Návrh opatření na konkurenční tlak na ceny výrobků

Maloobchodní trh je přesycen výrobky, které spadají do prodejního portfolia společnosti PANTER COLOR, ať už od českých výrobců, tak i vlivem zahraničních dodavatelů. Mají většinou obdobné vlastnosti, zákazník se tedy rozhoduje podle značky, obalu, ceny a kvality. Dnešní trend je bohužel takový, že kvalita jde bohužel do pozadí a určitá skupina zákazníků preferuje levnější produkty. Konkurenční velkoobchody proto tlačí ceny dolů, jenom aby prodaly, mnohdy pod náklady výrobku. Konkurence bude vždy a její přístupy k zákazníkům můžeme pouze odhadovat, ty přímo neovlivníme, ale následující návrhy na zlepšení ji můžou částečně eliminovat.

Aby byl velkoobchod PC pro zákazníky stále cenově zajímavý, je důležité pravidelně vyhodnocovat konkurenční nabídky, reagovat adekvátně na ně, ale zároveň porovnávat akční nabídky se svými nákupními cenami daných artiklů, aby se neprodávalo pod cenou. Dlouhodobě by tento stav nebyl udržitelný, došlo by k finanční ztrátě, což by mohlo vést k platební neschopnosti.

Dalším návrhem je vyjednat s dodavateli lepší nákupní ceny u výrobků, které jsou nejprodávanější, nejjobratkovější, tedy těmi, u kterých je cena nejvíce srovnávána. Jak už bylo zmíněno, s dodavateli se sepisuje smlouva na rok, při podepsání dlouhodobějšího kontraktu by mohla být sleva u daného dodavatele navýšena a produkty tedy zlevněny.

Jiným opatřením je vyselektovat výrobky, u kterých je tlak na cenu největší, a tyto si nechat vyrobit pod vlastní značkou velkoobchodu a za potřebnou nákupní cenu. Byli by přednostně osloveni výrobci, se kterými se spolupracuje, ale i tací, se kterými doposud kontrakt nebyl sepsán. Určité negativum vidím v tom, že by tento návrh přinesl určitou

duplicitu produktů, navýšení skladovacích míst ve skladě, ale to je kompenzováno tím, že by mohlo být díky nižší ceně osloveno více zákazníků a prodán větší počet výrobků.

10 EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ

Veškerá opatření jsou navržena tak, aby byla ekonomicky i neekonomicky přínosná pro společnost PANTER COLOR a.s. a přispěla ještě k efektivnějšímu manažerskému řízení této distribuční firmy.

Ekonomickými přínosy především jsou:

- Snížení provozních nákladů – mzdové úspory, náklady za pronájem, úspory za pohonné hmoty
- Lepší využití skladovacích ploch (pracovníci, procesy, manipulační technika)
- Zkrácení časové náročnosti na přípravu zakázky
- Dodržování pravidel FIFO při vyskladňování, čímž se minimalizuje možnost výskytu prošlého zboží ve skladech
- Snížení chybovosti zaměstnanců – úspora v možných reklamačních řízeních, náhrady za reklamace, úspory za případné sankce ze strany supermarketů.

Neekonomické přínosy lze těžce finančně vyjádřit, ale jsou neméně důležité:

- Zvýšení kvality servisu pro zákazníky
- Udržení dobrého jména společnosti
- Vytvoření nové řady produktů pod vlastní značkou
- Zlepšení pracovních podmínek, spokojenost a vyšší výkonnost zaměstnanců
- Rozšíření sortimentu, udržení stávajících zákazníků, získání nových obchodních partnerů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo pomocí zvolených metod analýzy rizik odhalit rizika v distribuci a následně je vhodnými opatřeními minimalizovat. K tomuto účelu byla vybrána velkoobchodní síť PANER COLOR a.s.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy z problematiky analýzy a řízení rizik, dále jsou popsány metody, které byly použity v praktické části. Jedna z kapitol se zaměřuje na distribuci a velkoobchod.

V praktické části jsou analyzována rizika distribučního systému společnosti PANER COLOR a.s. Nejdříve je uvedeno několik základních informací o velkoobchodě, jako je organizační struktura, prodejní sortiment, personální zabezpečení středisek. Následně jsou podrobně popsány jednotlivé distribuční procesy ve firmě. V další části jsou prakticky aplikovány vybrané metody analýzy rizik: SWOT analýza, What-If v kombinaci s metodou RR, Kontrolní seznam. Z výsledků analýz vyplývá, že největším rizikem jsou nevhodné skladovací prostory, které nevyhovují kapacitně nebo jsou špatně strategicky umístěny vzhledem k rozvozným trasám. Dalším rizikem je chybovost zaměstnanců při přípravě zakázek a třetím nejvýznamnějším rizikem je tlak konkurence na ceny výrobků. Poté jsou navržena taková opatření a zlepšení, která by měla tyto rizika minimalizovat. Při zavedení nových vyskladňovacích technologií a výstavbě moderního distribučního skladu v blízkosti dálnice D1 u Humpolce, dojde nejenom k výrazným provozním úsporám, ale i k efektivnějšímu vyskladňování výrobků, větší kontrole a v neposlední řadě ke zlepšení pracovních podmínek. Zároveň se tím zvýší kvalita poskytovaného servisu zákazníkům a konkurenceschopnost velkoobchodu PANER COLOR a.s. na českém trhu.

Může být tak konstatováno, že se podařilo splnit vytyčený cíl bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [23] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [3] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [4] SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- [5] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 8086898482.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-80.
- [7] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 9788025115473.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] SWOT analýza v Excelu. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://excelnavod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- [10] ČERMÁK, Miroslav. *Clever and Smart* [online]. 2010 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>
- [11] MANAGEMENTMANIA.COM. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [12] PANTER COLOR. [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z <http://www.panter-color.cz/>
- [13] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [14] MANAGEMENTMANIA.COM. *Analýza pomocí kontrolního seznamu – CLA (Checklist analysis)* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis>

- [15] MOVOZ.CZ. *Metodiky hodnocení rizik – metoda RR*. [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.movoz.cz/download/metud.doc>
- [16] COLORLAK. CZ. *Sortiment*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.colorlak.cz/v2005>
- [17] Interní materiály společnosti PANTER COLOR a.s.
- [18] DVOŘÁK Jiří., *Přednášky – Kybernetická bezpečnost*. Studijní materiál, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.
- [19] CWJ24. CZ. *Distribuční centrum v Brně*. [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.cwj24.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|-------------------------------|
| AR | Analýza rizik |
| VOO PC | Velkoobchod PANTER COLOR a.s. |
| CHL | Chemické látky |
| ADR | Accord Dangereuses Route |
| RR | Relative Ranking |
| PHM | Pohonné hmoty |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1. Vztahy při řízení rizik [1] | 16 |
| Obr. 2. Počet transakcí při využití mezičlánku [5] | 28 |
| Obr. 3. Přímé a nepřímé prodejní cesty [5] | 29 |
| Obr. 4. SWOT analýza [11] | 33 |
| Obr. 5. Logo společnosti PANTER COLOR a.s. [12] | 37 |
| Obr. 6. Organizační struktura společnosti PANTER COLOR a.s. [zdroj vlastní] | 38 |
| Obr. 7. Prodejní sortiment [16] | 40 |
| Obr. 8. Distribuční systém společnosti [18] | 42 |
| Obr. 9. Schéma distribučních procesů [zdroj vlastní] | 42 |
| Obr. 10. Použití terminálu v paletovém skladu [19] | 56 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Porovnání metod analýzy rizik [10] | 21 |
| Tab. 2. Tabulka metody „What – If“ [zdroj vlastní] | 34 |
| Tab. 3. Tabulka metody „Kontrolní seznam“ [zdroj vlastní] | 35 |
| Tab. 4. SWOT analýza společnosti PANTER COLOR a.s. [zdroj vlastní]..... | 47 |
| Tab. 5. Hodnocení SWOT analýzy společnosti PANTER COLOR a.s. [zdroj vlastní]... | 48 |
| Tab. 6. Analýza rizik pomocí metody „What – If“ v kombinaci s metodou „RR“ [zdroj vlastní] | 51 |
| Tab. 7. Analýz rizik pomocí metody Check List [zdroj vlastní]..... | 52 |
| Tab. 8. Porovnání vybraných ukazatelů distribučního střediska [zdroj vlastní]..... | 55 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1. Dodavatelé dle obratu v procentech za rok [17]..... | 41 |
| Graf 2. Tržby dle prodejů v procentech za rok [17]..... | 41 |

