Management rizik nákupu v podniku

Jana Wachtlová

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:	**Jana Wachtlová**
Osobní číslo:	**L13231**
Studijní program:	**B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor:	**Ovládání rizik**
Forma studia:	**kombinovaná**

Téma práce: **Management rizik nákupu v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. **Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.**
2. **Stručně popište společnost, analyzujte současný systém nákupu a související rizika.**
3. **Navrhněte zlepšení řízení vybraných rizik nákupu ve společnosti.**
4. **Zhodnoťte navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] BAILY, Peter. Purchasing principles and management. 9th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005, xiv, 427 s. ISBN 0273646893.

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

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta logistiky a krizového řízení
L.S.

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 26.4.2016

.....

podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem Management rizik při nákupu v podniku je zpracována jako příručka k vyhodnocení rizik při nákupu, jejich eliminaci a přípravě nápravných opatření. Tato práce je určena především vedení společnosti, ale také řadovým zaměstnancům, aby při prostudování tohoto dokumentu byli schopni eliminovat riziko již v jeho zárodku. Vše je náležitě popsáno a nechybí ani srovnání teorie s praktickými příklady.

Klíčová slova:

Management, riziko, management rizik, analýza rizik, metody analýzy rizika, nákup, etapy nákupu, krizové řízení.

ABSTRACT

Bachelor thesis called The Risk Management of a Purchasing in a Company is made as a quide for analysing risks of a purchase, thein elimination and preparing of corrective precuations in company. This thesis is determined mainly for company management as well as for common employee in order to recognize and eliminace the risk from the very beginning. All is described in detail including the comparison of the theory and practical examples.

Keywords:

Management, risk, risk management, risk analysis, methods of risk analysis, purchase, stages of purchase, crisis management.

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za odbornou pomoc a poskytnuté konzultace pro vypracování této bakalářské práce.

Dále patří poděkování mé rodině za jejich nekonečnou podporu v průběhu celého studia.

Motto:

„Non schode, sed vitae discimus.“ – „Neučíme se pro školu, ale pro život.“

(Seneca)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění: Management rizik nákupu v podniku.

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 MANAGEMENT **11**
1.1 MANAGEMENT JAKO PROCES ŘÍZENÍ 11
1.1.1 Funkce managementu 12
1.2 MANAGEMENT JAKO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI 12
1.2.1 Skupiny manažerů 12
1.3 MANAGEMENT JAKO SOUBOR POZNATKŮ O ŘÍZENÍ 13
1.4 SEGMENTY MANAGEMENTU 13
2 MANAGEMENT RIZIK **15**
2.1 DEFINICE POJMŮ HROZBY A RIZIKA 15
2.2 DRUHY RIZIK 15
2.3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK 16
2.4 ANALÝZA RIZIK 17
2.4.1 Metody analýzy 17
3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ **20**
3.1 KRIZE V PODNIKU 20
3.2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ 20
3.3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ 21
3.4 ETAPY PLÁNOVACÍHO PROCESU 21
3.5 POSTUP KRIZOVÉHO PLÁNU 22
3.6 VÝZNAM KRIZOVÉHO PLÁNOVÁNÍ 22
4 MANAGEMENT NÁKUPU **23**
4.1 NÁKUP 23
4.2 ETAPY NÁKUPU 23
4.3 CÍLE NÁKUPU 24
5 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI **25**
5.1 CHECKLIST 25
5.2 ANALÝZA TYPU MOTÝLEK 25
5.3 ANALÝZA FTA 26
II PRAKTICKÁ ČÁST **28**
6 PROFIL SPOLEČNOSTI STORA, S. R. O. **29**

6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 29
6.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 29
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 30
6.4 CÍLE FIRMY 31
6.5 CÍLOVÝ TRH 31
6.6 SPOLUPRÁCE S DODAVATELI 31
6.7 SYSTÉM NÁKUPU 32
6.8 NÁKUPNÍ PROCES 32
6.9 CHARAKTERISTIKA RIZIK NÁKUPU V PODNIKU 33
7 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU V PODNIKU 34
7.1 CHECKLIST 34
7.1.1 Vyhodnocení rizik dle Checklistu 35
7.2 METODA MOTÝLEK 37
7.2.1 Vyhodnocení rizika dle metody Motýlek 37
7.3 ANALÝZA FTA 38
7.3.1 Vyhodnocení rizika dle metody FTA 39
8 DOPORUČENÍ PRO ELIMINACI ZJIŠTĚNÝCH RIZIK NÁKUPU 40
8.1 EKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ 42
ZÁVĚR 44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 46
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 48
SEZNAM OBRÁZKŮ 49
SEZNAM TABULEK 50

ÚVOD

Bakalářská práce je aplikována na společnost STORA, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti. Jelikož je společnost na trhu pouze 2 roky, oblastí zjišťování potenciálních rizik ani krizovým řízení, se dosud nijak nezabývala.

Na společnost působí všechna možná rizika z vnějšího i vnitřního okolí firmy. Společnost si uvědomuje, že by neevidováním možných rizikových událostí, mohla přehlédnout i rizika, která by mohla mít velmi zničující důsledky, proto svolila k analýze rizik v této bakalářské práci.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje popisu klíčových slov a dalších pojmů, které s problematikou souvisí, a to s využitím dostupný zdrojů v podobě odborné literatury. Poslední kapitola teoretické části popisuje metody, které jsou využité při analýze rizik v praktické části.

Následuje praktická část, která je zahájena kapitolou popisující společnost STORA, s.r.o., zejména pak systém a proces nákupu s vytýčením rizik, na která by společnost měla zavést systém včasného varování pro jejich eliminaci

Rizika jsou nejprve popsána v kontrolním listu rizik, tzv. Checklistu. Následně jsou vybrány 2 události, které si zaslouží bližší průzkum. Jedna bude vyhodnocena za nejvíce krizovou, bude vyhodnocena analýzou typu motýlek, kde budou jasně popsány příčiny vzniku, vlastní krizová událost a důsledky které může událost společnosti způsobit. Budou navrženy bariéry vzniku krizové události, ale také bariéry následků, a to pro případ, že by na bariéry vzniku zapůsobili další události, díky kterým by bylo riziku umožněno zapříčinit výkyvy z fungujícího systému nákupu. Firmě bude doporučeno, aby se těmito návrhy zabývala a zapracovala je do své denní rutiny fungování nákupu a společnosti. Druhým rizikem, které bude společnost řešit, bude vyhodnoceno, takové, které by mělo likvidační důsledky pro existenci firmy na trhu. Pro tuto skutečnost bude sestaven strom poruch, na kterém budou znázorněny skutečnosti, které by mohly vést k likvidaci firmy. Opět bude navrženo několik opatření, které by firma měla brát v potaz a zavést je do rutiny předcházení rizikové události.

Cílem práce je popis systému nákupu, analýza rizik a návrh zlepšení vedoucí k minimalizaci rizik.

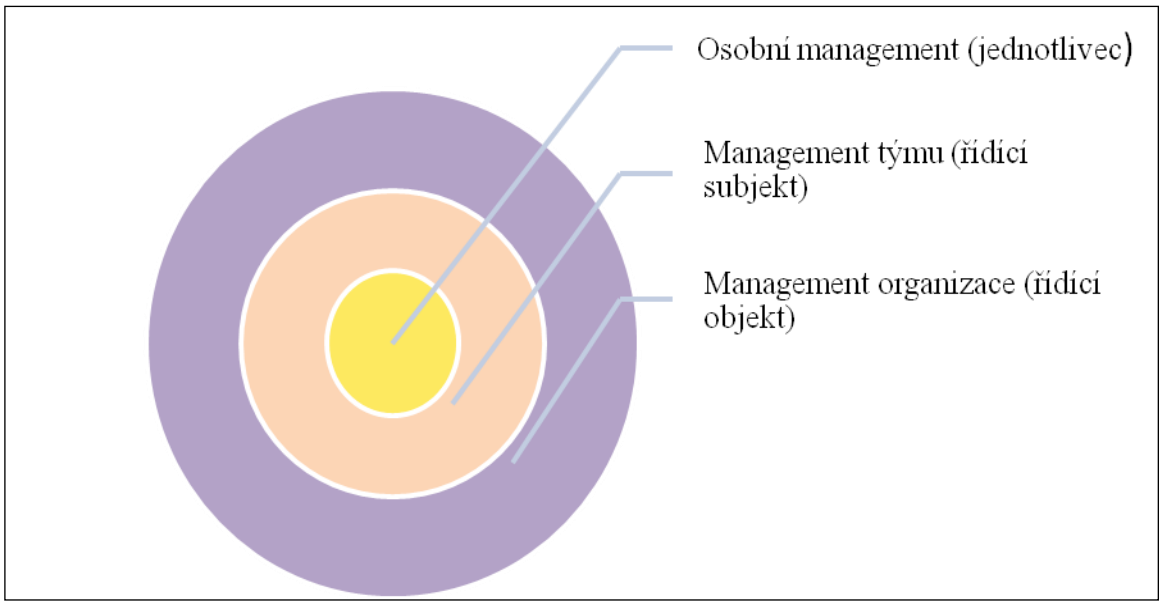
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

S pojmem management se lidstvo setkává již poměrně dlouhou dobu. Jeho pojetí lze chápat ze tří úhlů pohled, a to jako proces řízení, jako skupina řídících pracovníků a jako soubor poznatků o řízení. [14]

1.1 Management jako proces řízení

Nejčastěji je na management pohlíženo jako na proces řízení, který je možné rozdělit do prvků. Součástí managementu je osobní management, management týmu a management organizace. Vztah těchto částí je znázorněn na obrázku 1. [4], [14]



Obr. 1: Prvky managementu v celku [4]

V odborných publikacích se objevuje spousta definic managementu, které většinou vysvětlují jen některé jeho vlastnosti. [14]

Několik z mnoha definic managementu zní:

Management je „*ucelený soubor otevřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.*“ [7, s. 19]

„Management je orgán institucí, orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon.“ [7, s. 20]

1.1.1 Funkce managementu

„Za základ vzniku managementu se považuje potřeba formování poznatků pro zvyšování výkonnosti hospodářského celku - podniku.“ [4, s. 25]

Zdárnému splnění této potřeby přispívají funkce managementu, které manažeři musejí vykonávat a jsou jejich hlavní náplní. Rozlišujeme sekvenční a paralelní funkce managementu. Mezi sekvenční funkce patří:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

S nimi souvisí paralelní funkce:

- Analyzování řešených problémů
- Rozhodování
- Realizace či implementace

Všechny tyto funkce jsou navzájem propojené a ovlivňují se. [7]

1.2 Management jako řídící pracovníci

V této podkapitole bude popsán management jako skupina řídících či vedoucích pracovníků. Každý hospodářský subjekt chce být úspěšný na trhu a zhodnocovat své portfolio. S tímto požadavkem roste i důležitost a úspěšnost jeho manažerů. Toto je podmíněno jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. [14]

1.2.1 Skupiny manažerů

Rozlišují se tři skupiny manažerů:

- Manažeři první linie – jedná se o vedoucí pracovníky nejnižší úrovně vedení. Ve výrobním podniku je to mistr na dílně, v nemocnici např. primář oddělení, na univerzitě je to vedoucí katedry, apod.
- Střední manažeři – jedná se o vedoucí pracovníky, kteří působí jako středový bod mezi manažery první linie a vrcholovými manažery.

- Vrcholový manažeři – tito vedoucí pracovníci řídí organizaci a reprezentují ji navenek, tedy ve vztahu k vlastníkům, zákazníkům a ostatním subjektům jako jsou banky, státní instituce atd. [14]

1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

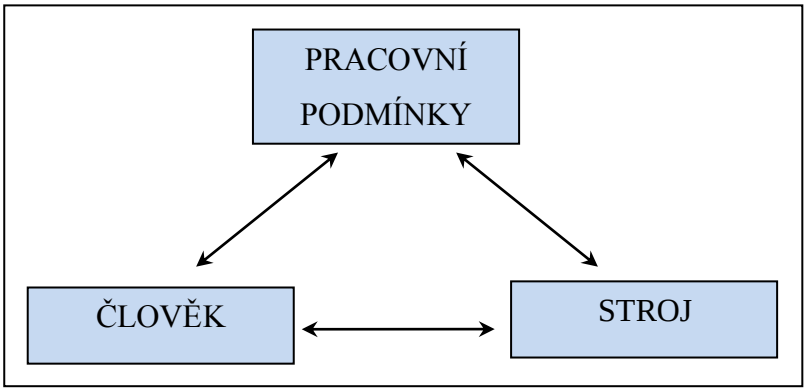
Management je věda, která se rozvíjí už více než 100 let, zhruba od počátku dvacátého století. V této době se začali prudce rozvíjet společnosti výrobního i nevýrobního typu a bylo tedy nutné zobecnit požadavky, vyplívající z praxe, v soubor principů a metod řízení organizace. Poznatky přicházely z oblasti psychologie, ekonomie, práva, matematiky, logiky a spousty dalších věd. [14]

1.4 Segmenty managementu

Management se dotýká všech oblastí řízení. Dle řešené problematiky se rozděluje do několika segmentů:

- Organizační a procesní management – jedná se o řízení jakýchkoliv organizačních procesů, s tím tedy i organizačních rizik.
- Strategický management, plánování – velmi důležité pro správnou funkci podniku je zvolení dobré strategie nebo vše dobře naplánovat.
- Management rizik - Význam termínu managementu rizik je spojením anglických výrazů pro rizikový management a rizikové inženýrství. V češtině se spíše užívají výrazy řízení nebo ovládání rizik. V tomto výrazu, ale není obsaženo to nejdůležitější, a to řízení všech procesů v podniku k minimalizaci rizik.
- Management lidských zdrojů – Do každého procesu jsou zainteresováni pracovníci. V této části managementu se hovoří o zajišťování zaměstnanců, jejich množství a požadované znalosti.
- Management kvality – je velmi důležitý segment managementu, který přímo souvisí s efektivním fungováním firmy. Nejvýznamnějšími přínosy pro hospodářské výsledky organizace jsou systematická identifikace vad a postoj a chování zaměstnanců k řešení kvality.
- Controlling – Na management kvality navazuje i pravidelné sledování všech procesů v organizaci.

- Informační a znalostní management – Veškeré chybějící informace či neznalosti můžou vést k řadě závažných rizik. Je třeba vyvodit závěry z vyřešených rizikových situací a poučit se z nich.
- Bezpečnostní management – do této oblasti managementu patří prevence nehod a BOZP.
- Změnový a projektový management – Opět se dostáváme do klíčové oblasti managementu, kdy je kladný vztah ke změnám a inovacím velmi důležitou dovedností manažera.
- Ostatní složky managementu – patří sem environmentální, finanční, marketingový a obchodní, produktový, a také krizový management.
- Vedení lidí – *„Vedením a řízením zaměstnanců se myslí působení manažerů na zaměstnance s cílem dosáhnout, aby jejich činnost optimálním způsobem přispívala k plnění cílů organizace.“* [10, s. 441]
- Rozvoj lidských zdrojů – rozvoj kvality pracovníků je součástí dobře prosperujícího podniku. Proto je třeba myslet i na koncepci rozvoje lidských zdrojů. [10]
- Pracovní podmínky – Optimalizací pracovních podmínek se zabývá vědní obor ergonomie, který je založen na koncepci systému člověk – stroj – pracovní podmínky. Tyto se navzájem ovlivňují. Jak je zobrazeno na obrázku Obr. 2.



Obr. 2: Systém pracovní činnosti [10]

- Motivační systém – rozlišuje se motivace vnitřních postojů k potřebám a hodnotám člověka tedy zaměstnance a motivace vnějších podnětů.
- Podniková kultura – je komplex faktorů, na který nesní podnik zapomínat, aby všechny procesy probíhali hladce a bez rizik.

2 MANAGEMENT RIZIK

V této kapitole jsou popsány základní pojmy související s managementem rizik, druhy rizik, proces řízení rizik a metody analýzy rizik.

2.1 Definice pojmů hrozby a rizika

„Hrozba je libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu (tzv. hrozba intencionální) nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu (tzv. hrozba neintencionální).“ [7, s. 41]

„Riziko je veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí a statistickou pravděpodobností. Je to tedy kvantifikovaná nejistota. Hovoří o míře (váze) hrozby.“ [7, s. 41]

Rizikovost je základním hlediskem při charakteristice procesů.

2.2 Druhy rizik

Na podnik působí celá řada rizik, které můžou mít různou sílu působení. Uvedené druhy rizik v následujícím seznamu nepostihují veškerá rizika, která mohou ohrožovat procesy v podniku, ale jsou vyjmenována ty nejpravděpodobnější. [6]

- Vnitřní a vnější ekonomická rizika – působí na podnik z ostatních oblastí. Jejich míru může podnik ovlivňovat předvídáním a připraveností. Patří sem např. globální (makroekonomické) krize, výkyvy na akciových trzích, změny směnných kurzů vůči zemím kde podnik nakupuje suroviny, vstup nového konkurenta do odvětví.
- Rizika výrobní, technická a technologická – plynou z nabídky výrobků bez dostatečných technických parametrů, ze zastaralé technologie nebo z nedostatečné údržby, ale také selháním obsluhy. Do této skupiny rizik lze také zařadit rizika při vývoji nových výrobků nebo zavádění nových technologií.
- Dodavatelská a odběratelská rizika – jedná se o rizika na obou stranách procesu nákupu a ostatní rizika nezaviněná. Jsou důsledkem vazby obou subjektů na další

podniky nebo na cílové zákazníky. Příkladem je požár ve výrobě dodavatele, neschopnost dodavatele udržet kvalitu, problémy v dopravě.

- Rizika ze změny vlastníků a fúzí – mají vzrůstající charakter. V důsledku změn, které mají za cíl větší konkurenceschopnost, může nastat situace, že nový vlastník nezvládne převzetí podniku a může dojít až k jeho uzavření.
- Informační rizika – hlavním důvodem je selhání informačních systémů, nedostatečné zabezpečení dat či softwaru před zneužitím. Rozlišují se na datová, softwarová a hardwarová.
- Sociálně-pracovní rizika – souvisí přímo s jednáním zaměstnanců, kteří ukazují odraz podniku navenek. Příkladem je stávka zaměstnanců, hromadný úraz, diskriminace pracovníků, krádež nebo úmyslné poškození zařízení zaměstnancem.
- Tržní rizika – jsou důsledkem podnikatelské činnosti podniku v ohledu na okolí, kde jsou zákazníci a konkurenti. Může dojít k ohrožení v oblasti financí, v důsledku špatného odhadu zájmu zákazníků o nový výrobek, popřípadě zavedení obdobného výrobku konkurencí.
- Politická rizika – jsou pro podnik neovlivnitelná. Změna politického systému v zemi, kde je činnost vykonávána, nebo v zemi dodavatele. Další jsou restriktivní opatření, akce teroristů.
- Legislativní rizika – důležitou snahou je minimalizovat dopad legislativních změn na podnik nebo se snažit o minimalizaci legislativních změn jako takových. To lze individuálně nebo přes zájmová sdružení podnikatelů.
- Živelní rizika – přírodní katastrofy, epidemie, zemětřesení, atd.
- Ostatní rizika – mají spojitost s konkrétním podnikem, s rozhodováním managementu, změnou ve vlastnictví podniku. [6]

2.3 Proces řízení rizik

Řízení rizik nelze přehlížet a je třeba jej zakomponovat do cílů, strategie i do běžného chodu podniku. Je to činnost, která popisuje, analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje rizika. Realizace rizikového řízení je postupná činnost:

1. identifikace nebezpečí
2. určení výše rizika

3. vyhodnocení (dle matice Tab. 1) a realizace rozhodnutí
4. zavedení kontroly systému
5. sledování vývoje a vyhodnocení změn včetně realizace opatření

Vyhodnocení rizika napomáhá k určení priorit pro řešení a opatření spojená s vypořádáním se s mimořádnou událostí. Pokud jsou rizika identifikovaná jako extrémně velká nebo velká, pak by rozhodnutí mělo být takové, aby cíle byly přehodnoceny a přistoupilo se k novému přezkoumání rizik. [6]

Tab. 1: Matice pro vyhodnocení rizika [6]

Závažnost	Frekvence				
	Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
Katastrofální	E	E	V	V	M
Kritická	E	V	V	M	N
Mezní	V	M	M	N	N
Malá	M	N	N	N	N

Legenda:

E = extrémně velké riziko V = velké riziko

M = malé riziko N = nevýznamné riziko

2.4 Analýza rizik

Vybrat správnou metodu analýzy rizik je základem pro úspěšné zavedení principů identifikace rizik a snadné vypořádání s mimořádnou událostí s co nejnižšími náklady. Všechny metody klasifikace rizik se vyznačují různou formulací základních pravidel.

Ve finanční oblasti se používají hlavně kvantifikační postupy, které jsou založené na pravděpodobnosti a odhadech nežádoucích událostí, proto nejsou příliš spolehlivé. [10]

Naproti tomu metody kvalitativní pracují s úplnými a komplexními výsledky, proto jsou pro identifikaci rizik mnohem vhodnější. [10]

2.4.1 Metody analýzy

V této kapitole budou popsány některé z metod analýzy rizik, které se zaměřují na rozbor celých procesů nebo na jejich dílčí příčiny.

CHECKLIST – Kontrolní seznam rizik – může být sestaven poradenskými nebo výzkumnými organizacemi. Některé firmy se také odvodí svůj seznam rizik od jiných organizací. Je to rychlá a jednoduchá metoda identifikace rizik. [9]

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point - Tato metoda je založena na identifikaci bodů v procesu, ve kterých má proběhnout monitoring rizik a jejich eliminace. Základem je vývojový diagram procesů. [10]

FTA – Fault Tree Analysis - Je to analýza stromu poruch nebo selhání a rozebírá nežádoucí události. Pokud jsou dosazeny i odhady pravděpodobnosti, pak lze vypočítat i pravděpodobnost vzniku rizika. [10]

ETA – Event Tree Analysis - Tento typ stromové analýzy je založen na indukci událostí, které mohou nastat. Na vrcholu je zvolená událost, pokračuje se následnými událostmi a přichází se k možným koncovým událostem. To těchto úvah jsou zahrnuty technické sekvence, reakce lidí a odezva bezpečnostního systému. Výsledkem je grafické znázornění možného selhání. [10]

Analýza „What-If“ - Do češtiny se překládá jako analýza „Co-by-kdyby.“ Pravidla této analýzy jsou řízena diskuzí v týmu o možných nehodách a jejich příčinách. [10]

HAZOP – HAZard and OPerability Analysis - Česky lze tuto metodu nazvat jako Analýzu rizik a provozuschopnosti. Je nejrozšířenější metodou při určování rizik v procesu se zaměřením na příčiny i důsledky. Tuto analýzu provádí týmy lidí z různých profesí prostřednictvím tvořivé diskuze neboli brainstormingu. Po zjištění a popsání odchylky se vyhodnotí významné poruchy a jejich působení na celý systém. Nakonec se určí preventivní opatření. [10]

Ishikawa diagram - Znázornění této analýzy ukazuje vztahy příčin a následků. Používá se nejčastěji v projektech. Kvůli svému vzhledu je také nazýván diagram rybí kost. Příčiny jsou seskupovány do kategorií a dále vyhodnocovány jako celek. [10]

Pareto analýza – Pro dosažení určitého cíle lze použít i alternativní postupy. Tato metoda se používá při rozhodování mezi nimi. Dle Paretova principu je 80% problémů způsobeno 20 % nejzávažnějších příčin. [10]

FMEA – Fault Modes and Effects Analysis – Český ekvivalent je Analýza způsobů a důsledků poruch. Tato metoda se specializuje a identifikaci možných poruch, včetně jejich průběhu a následků. Je využívána jako vyhodnocení zda je systém spolehlivý. Využívá

různorodosti týmu a hodnotí procesy, návrhy i produkty. Její součástí je i odhad indexu priority rizika. Používá se pro zhodnocení rizik při zavedení nových procesů či produktů, ale také při zavádění technologických změn. [10]

SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Tato metoda je založená na struktuře silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Používá se při formulaci podnikových cílů, projektů na změny, kdy se zaměřuje na možnosti a podmínky. [10]

RIPRAN – Risk Project ANalysis – Je to jednoduchá metoda pro středně velké firemní projekty. Její součástí je katalog rizik a sestavení časového průběhu projektu. [10]

PEST analýza – Political, Economical, Social, Technological - Tato analýza se soustřeďuje na identifikaci rizik a vlivů vnějšího prostředí podniku. Zaměřuje se na popis politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které působí na organizaci. [8]

Analýza typu motýlek – Bow Tie Analysis – představuje schematický způsob popisu rizika od jeho příčin až k následkům, včetně zaznamenání bariér působících na proces. Používá se pro vyhodnocení stávajícího řízení rizik. [9]

3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Každá krize v podniku má nežádoucí účinky na jeho systém a fungování. Proto je třeba, aby firma důsledně analyzovala potenciální i vzniklá rizika, poučila se z nich a eliminovala vznik dalších negativních situací.

3.1 Krize v podniku

Krize je narušení rovnováhy v okolí podniku i v jeho subsystémech. Při řešení snahy o rovnováhu podniku je třeba zodpovědět otázky:

- Zda chce podnikový management dosáhnout rovnováhy?
- Lze vůbec dosáhnout rovnováhy?
- Jsou v podniku potřebné schopnosti k dosažení rovnováhy?

Při nestabilitě podniku by měl management přistoupit k možnostem vyřešení:

- odstranění problému
- odstranění části systému, který způsobuje nerovnováhu
- zabezpečení stability připojením další struktury.

Krize podniku způsobená nerovnováhou může vzniknout také nevyužitím příležitostí, které se podniku nabízí z okolí. [6]

3.2 Krizové řízení

Každá krize v podniku má určitou pravidelnost a skládá se z fází:

- Potenciální fáze krize – je na začátku nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím nebo mezi systémy uvnitř podniku. Často nejsou chápány jako projevy krize, ale jako běžné problémy, které jdou jednoduše vyřešit.
- Latentní fáze krize – jestliže se potenciální krize prohlubuje, pak se dostává do fáze skryté neboli latentní. Symptomy krize se ještě příliš neprojevují a spíše se jim nevěnuje pozornost. Může se objevit pokles výkonnosti podniku. Tato fáze může trvat i několik měsíců nebo let.
- Akutní fáze krize – nyní se už krize projevuje ve finanční oblasti, jelikož vyšší výdaje přesahují příjmy. Podnik přichází o svou likviditu a důvěru bank.

- Nezvladatelná fáze krize – je poslední fází, kdy podnik nezvládl proces vypořádání se s krizovou situací. Krizové řízení již nejde zvládnout a nyní je třeba zaměřit se na vypořádání se s majiteli, dodavateli a státními orgány. [6]

3.3 Krizové plánování

Nejdůležitějším prvkem krizového plánování je ujištění pracovníků zodpovědných za krizové řízení, že všechny úkoly a procesy byly správně pochopeny všemi účastníky. Pro úspěšné zvládnutí krize je důležité, aby všichni věděli, co mají dělat.

Základním předpokladem plánování je ujasnění cílů a jejich splnitelnost, s ohledem na možnost zásahu nepředvídatelných okolností, které mohou částečně nebo zcela narušit plány. Plánování je tedy určování průběhů činností a je ovlivněno rozhodováním o cílech, znalostech a odhadech. Je také třeba určit časové intervaly pro jednotlivé části plánu. Základní prvky plánování. [11]

3.4 Etapy plánovacího procesu

Předcházet krizovým situacím lze pouze připraveností, prevencí a plánováním.

Prevence je snaha o minimalizaci výskytu nouzového stavu se zaměřením na vše, co má spojitost s člověkem.

Plán je snaha minimalizaci důsledků nouzového stavu a je zaměřen na události.

Při plánování je třeba rozlišovat cíle do tří skupin podle druhu:

- nežádoucí a nemožné
- nežádoucí a možné
- žádoucí.

Dále třeba si uvědomit jak mohou tyto skupiny dílčích cílů ovlivnit globální cíl.

1. etapa plánování - návrh zmírňujících a preventivních opatření
2. etapa – budování připravenosti
3. etapa – plán odezvy – reakce
4. etapa – plán obnovy [11]

3.5 Postup krizového plánu

Manažeři zodpovědní za řízení krizového procesu postupují podle předem zvoleného plánu:

- Uvědomování si příležitosti (hrozby) – identifikace možných pozitivních i negativních situací a určení zda je nutné je řešit a proč.
- Stanovení úkolů a cílů – jsou to základní priority, které musí vrcholový management stanovit.
- Vývoj předpokladů – stanovení priorit plánování, metody analýzy a prognózy vzniku krizové situace.
- Zkoumání a hodnocení alternativních postupů – při plánování krizového vývoje je vhodné zamyslet se nad použitím dosud nepoužitých metod.
- Výběr postupu – po zhodnocení všech zkoumaných metod řešení krizové situace, přistoupí manažer k výběru postupu, kterým bude nouzový stav zajištěn.
- Vyčíslení plánů pomocí rozpočetnictví – v posledním kroku postupu krizového plánu je třeba obhájit zvolený postup před nadřízenými, a to prostřednictvím dobře připraveného rozpočtu. [11]

3.6 Význam krizového plánování

Cílem krizového plánování je zejména připravenost na možné krizové situace. Je třeba mít jasně vymezené povinnosti a pravomoci v procesu zvládání krize. Včasnou reakcí na nouzový stav se minimalizuje její dopad na zasažený proces v podniku nebo na podnik jako celek. Při krizovém plánování nelze zapomínat na bezpečnost pracovníků, majetku a životního prostředí. Nedílnou součástí je i připravenost na komunikaci s médii. [6]

Hlavními překážkami při zavádění krizového řízení je podhodnocení potřeby krizového plánování ze strany vrcholového managementu, což souvisí s problémem zajištění potřebných financí pro plánování. [6]

A hlavně je nejdůležitější se z vyřešených krizí poučit a zavést opravná opatření po zvládnutí krizové situace.

4 MANAGEMENT NÁKUPU

K optimalizaci nákladů společnosti, a tím také k optimalizaci rizik vznikajících při nákupu, přispívá management nákupu.

Toto odvětví řízení podniku se zaměřuje na:

- Prozkoumání trhu případných dodavatelů
- Zajištění zdrojů pro nákup
- Projednání a uzavření kupních smluv
- Analýza cenových nabídek
- Řízení nákupu [15]

4.1 Nákup

Řízení nákupu je proces, kterým se musí zabývat jakákoliv společnost, bez ohledu na oblast jejího působení. Jako souhrnné označení pro nákup jakýchkoliv surovin, polotovarů či hotových výrobků se používá materiál. Jedná se o produkty, které podnik není schopen vyrobit vlastními silami a musí je nakoupit. [1]

4.2 Etapy nákupu

Jako každý proces v podniku, musí mít i nákup určitý postup, který je nutný pro zajištění efektivity a snížení rizik tohoto procesu.

Mezi hlavní etapy nákupu patří:

- zjištění potřeb nákupu materiálu
- specifikace druhů, množství, kvality a termínů dodání
- vyhledání dodavatelů, kteří jsou schopni naši potřebu uspokojit
- analýza nabízených cen a ostatních služeb spojených s dodávkou
- vytvoření objednávky a potvrzení kupní smlouvy
- kontroly dodávky a její zúčtování
- práce spojené se skladovým hospodářstvím [16]

4.3 Cíle nákupu

Každý proces v celém podniku nebo v jeho subsystémech sleduje několik cílů. Cílem nákupního procesu je včasné a dostatečné pokrytí potřeby nedostatku materiálu. Ovšem logistika nákupu nepředstavuje jen koupi materiálu. Ovlivňuje spousta dalších priorit, na které je třeba také pohlížet. Zejména náklady na jejich pořízení a vázanost finančních prostředků v zásobách na skladu.

5 POUŽITÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Všechny metody použité v praktické části přispějí k identifikaci rizik v procesu nákupu, zjištění příčin jejich vzniku a návrh nápravných opatření.

5.1 Checklist

Jako první budou v praktické části analyzována všechna rizika, která mohou způsobit v procesu nákupu nějaké obtíže. Tato budou sepsána do kontrolního seznamu rizik, jako je uvedeno v tabulce 2.

V kontrolním seznamu firma uvede skupiny rizik, která na ni působí na nákup z vnitřního i vnějšího prostředí. Pro snadnější identifikaci rizik jsou použity kódy, které představují skupinu a pořadové číslo rizika. Dále je riziko popsáno slovně a doplněno o dílčí rizika, která by neměla být přehlížena. Následně je rizikům přiřazena váha, která je stěžejní pro další postup analýzy.

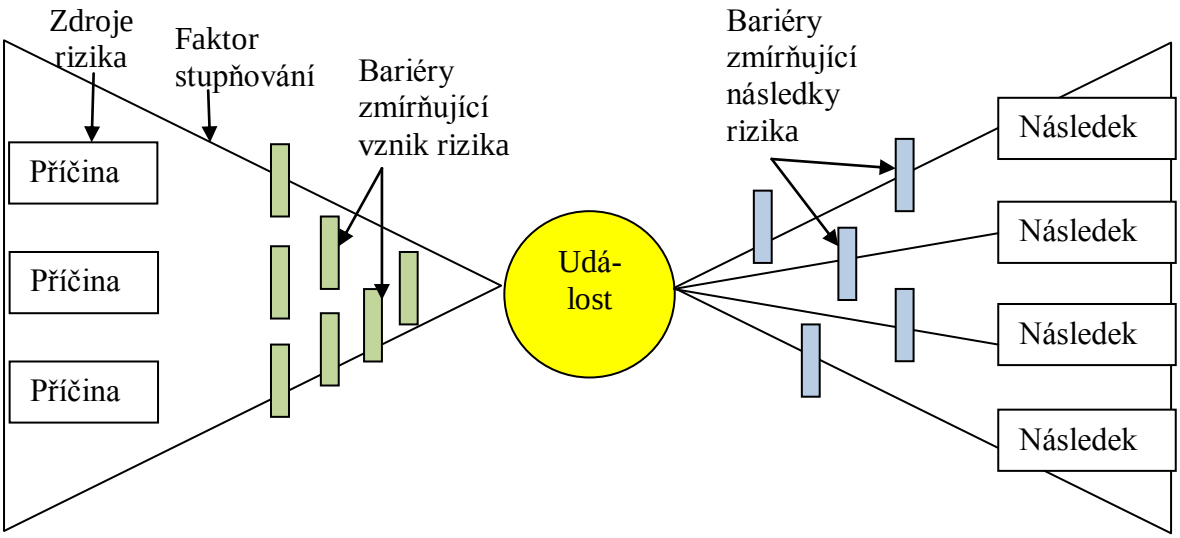
Tab. 2: Kontrolní seznam rizik [9]

Skupina rizik	Kód	Název rizika	Dílčí rizika	Váha
A – rizika na straně poptávky				
B – rizika dodava-telská				
C – Rizika řídící				

Dále bude vyhodnoceno, které z nich vyžadují další analýzu, aby firma mohla předejít jejich vzniku nebo mohla být provedena identifikace již v zárodku, a tím byly eliminovány důsledky.

5.2 Analýza typu motýlek

Třetí použitou metodou je analýza typu motýlek, která je používaná zejména pro zjištění účinnosti stávajícího řízení rizik. Kdy se riziková událost posuzuje při zobrazení do diagramu ve tvaru motýla, dle obrázku č. 3.



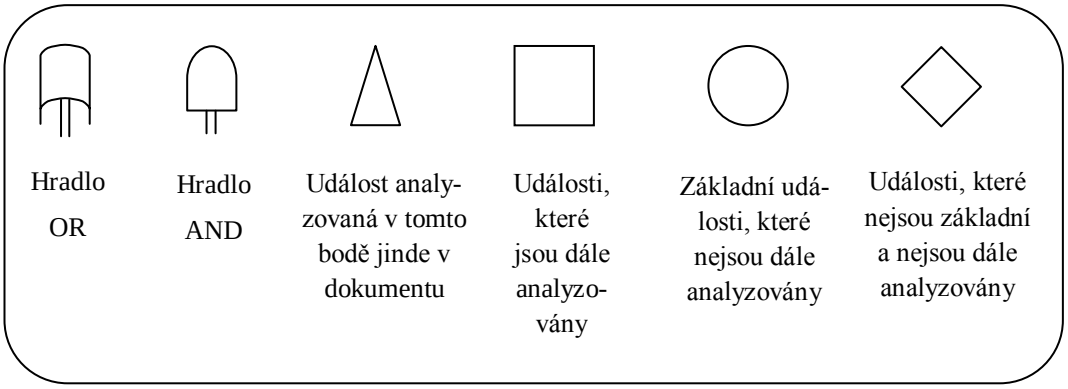
Obr. 3: Diagram analýzy typu motýlek [9]

Ve středu zobrazení je uveden předmět krizové události, na levé straně jsou pak popsány zdroje rizika a další prvky, které zmírňují vznik rizika. Na pravé straně tohoto diagramu jsou uvedeny následky krizové události a postupy k jejich snížení. Prvky řízení, které mají zmírnit vznik rizika a na straně druhé snížit následky již vzniklého rizika, se nazývají bariéry.

5.3 Analýza FTA

Dále bude provedena analýza stromu poruch, známa také pod označením FTA (Fault Tree Analysis). Kvůli průhledné kvalifikaci rizik, kvantifikaci pravděpodobnosti výskytu faktorů, které riziko zapříčiňují, je vhodná pro prevenci jejich vzniku. Tuto metodu lze také použít při analýze celého složitého systému, zjistit pravděpodobnost jeho selhání a díky tomu zajistit preventivní opatření a zmírnit dílčí selhání systému nebo jeho celkové selhání znemožnit.

Grafickým diagramem pro znázornění metody FTA je tzv. strom poruch. Na vrcholu stromu je uvedena analyzovaná událost, která je hierarchicky rozložena na dílčí události, které jsou seřazeny v různých úrovních. Mezi těmito úrovněmi jsou znárodněny vazby pomocí hradel, jejichž specifikace určuje, zda se událost stane. Znázornění symbolů používaných při sestavování stromu poruch je uvedeno na obrázku 3.



Obr. 4: Příklad normovaného značení symbolů metody FTA [9]

Obvyklý postup této analýzy je následovný:

1. Definice vrcholové události, která může selhat. Je třeba dbát na pečlivý rozbor události a její příčiny.
2. Sestavení stromu poruch s nežádoucí událostí na vrcholu, sestavení cesty pomocí logických členů neboli hradel a nakonec vyznačení kořenových iniciátorů.
3. Odhalení faktorů, které riziko zapříčiňují a tím ohrožují fungování dílčí části nebo celé systému. V této fázi je nejdůležitější správná identifikace vrcholové události.
4. Analýza celého stromového diagramu a zavedení opatření. Pokud určíme také pravděpodobnost vzniku dílčích událostí, pak je možné určit pravděpodobnost vzniku také vrcholové události. Tím lze zajistit snížení vzniku nebo také zrušení poruchy systému.

Všechny metody analýzy rizika mají silné a slabé stránky. U metody FTA paří mezi pozitivní stránky jednoduchost formátu zobrazení, aplikovatelnost na spoustu poruch činností člověka, systému nebo zařízení. Mezi negativní stánky je třeba zařadit, že tato metoda lze provádět pouze na dílčí poruchy systému a ne na kombinaci více poruch. Tím může být komplexní studie náročná na čas i peníze.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI STORA, S. R. O.

Česká společnost STORA, s. r. o. je členem belgické skupiny BSI s. a. Tato skupina firem se specializuje na výrobu a prodej zboží pro kanalizaci a infrastrukturu. První z této skupiny jsou slévárny FONDATEL-LECOMTE, s. a. sídlící v belgickém městě Seilles, které se specializují na výrobu litinových kanálových poklopů a mříží. Dalším členem skupiny je HERMELOCK s. a. sídlí v belgickém městě Seneffe, který vyrábí kanálové poklopy z polyuretanu vyztuženého skelným vláknem. Tyto poklopy jsou vybavené těsněním proti kapalinám a plynům. V Seneffe také sídlí společnost ARVA PLASTIC n. v., která vyrábí plastová potrubí pro vnitřní i venkovní kanalizaci. V belgickém městě Hamme sídlí společnost IMCOMA n. v., která vyrábí plastové odvodňovací žlaby. Další členem skupiny je francouzská firma ROTOPLAST s. a. s. sídlící ve městě Beautor. Je výrobcem termoplastových nádrží na dešťovou vodu, čistíren odpadních vod, septiků a jímek. Poslední výrobní společností ve skupině O. P. S. O. Sp. z o. o. sídlící v Polsku v městě Jelenia Góra. Tato firma se zabývá výrobou polymerbetonových odvodňovacích žlabů, včetně příslušenství, pro kompletní odvodnění a ve všech zátěžových třídách. [17]

Obr. 5: Logo společnosti [17]

6.1 Historie společnosti

Společnost STORA, s.r.o. byla založena 16. června 2014, jejímž předmětem podnikání je výroba a obchod. Firma má jediného společníka se stoprocentním podílem. Tím je společnost O. P. S. O. Sp. z o. o. Na českém trhu je firma STORA, s. r. o. zastupována prokuristou, který má plné podpisové právo. [18]

6.2 Charakteristika společnosti

Společnost STORA, s. r. o. byla primárně založena pro reprezentaci členů skupiny BSI. A to zejména pro distribuci výrobků společností náležících do této skupiny do střední a východní Evropy.

Se svým sídlem v Uherském Hradišti má předpoklady pro vytvoření optimálních podmínek pro pružné dodávky svým zákazníkům.

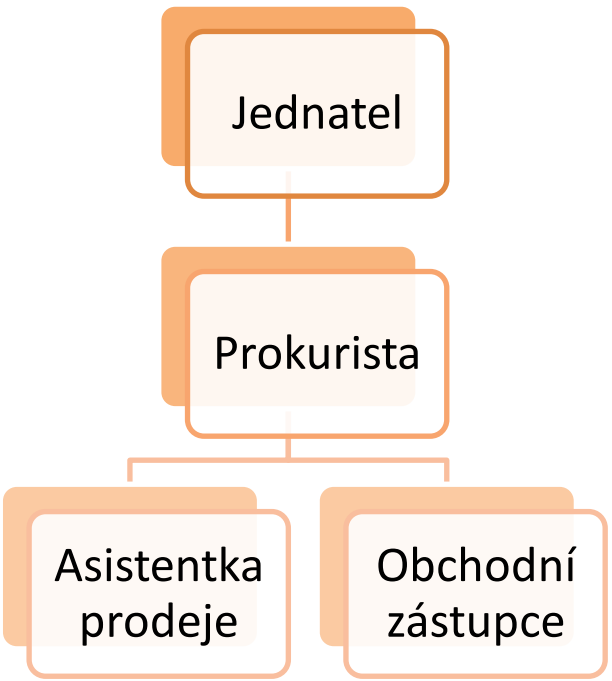
Hlavním předmětem podnikání firmy STORA, s. r. o. je nákup výrobků členů skupiny BSI a jejich následnou distribuci zákazníkům na českém a slovenském trhu. Primárně se zabývá prodejem plastových a polymerbetonových odvodňovacích žlabů a jejich příslušenstvím, které vyrábí firma IMCOMA n. v. a O. P. S. O. Sp. z o. o. Na druhém místě to jsou polyuretanové a litinové poklopy a mříže od společností FONDATEL-LECOMTE, s. a. a HERMELOCK s. a.

Všechny tyto výrobky jsou potřebné pro zajištění správného odtoku odpadní a dešťové vody, tedy pro budování kanalizace a infrastruktury.

Společnost STORA, s. r. o. založena společností O. P. S. O. Sp. z o. o. V budoucnu je zamýšlen její převod přímo pod společnost BSI s. a. Aby mohla plně vystupovat jako právoplatný člen skupiny.

6.3 Organizační struktura

Z pohledu klasifikace podniků v české ekonomice je společnost STORA, s. r. o. mikropodnikem. Počet zaměstnanců jsou 4 osoby, které mají rozděleny veškeré funkce potřebné pro zajištění chodu a rentability podniku. Nejvíce úkolů spojených se zajištěním chodu a ziskovostí firmy má prokurista. Asistentka prodeje se stará o kompletní servis zákazníkům. Obchodní zástupce má na starosti komunikaci a poptávky od stávajících zákazníků a rozšiřování o nové odběratele. Organizační struktura je popsána grafem v obrázku č. 6.



Obr. 6: Organizační struktura společnosti STORA, s. r. o. [vlastní zpracování]

6.4 Cíle firmy

Tak jako u všech podnikatelských subjektů, byla i společnost STORA, s. r. o. založena s vidinou několika cílů. Mezi nejhlavnější patří propagace a distribuce výrobků členů skupiny BSI s. a., rozšiřování portfolia zákazníků a samozřejmě vykazování zisku.

6.5 Cílový trh

Cílový trh představují hlavně síťové prodejny stavebních výrobků pro odvodnění a kanalizaci. Společnost si uvědomuje důležitost distribuovat výrobky skupiny také do malých stavebnin a koncovým zákazníkům. Ovšem díky nízkému počtu zaměstnanců je tato skupina odběratelů znevýhodněna absencí pracovníka ve skladu, který by mohl připravovat i drobné zásilky. Prvotním záměrem bylo zásobovat výrobky země střední a východní Evropy. Toto je realizováno postupně, nejprve je zásobován český a slovenský trh. V nejbližší budoucnosti chce společnost vstoupit na maďarský a rakouský trh.

6.6 Spolupráce s dodavateli

Primárními dodavateli prodejního portfolia jsou členské společnosti skupiny BSI s. a. Mezi nejhlavnější patří:

- O. P. S. O. Sp. z o. o. - dodavatel polymerbetonových odvodňovacích žlabů
- IMCOMA n. v. - dodavatel plastových odvodňovacích žlabů
- FONDATEL-LECOMTE, s. a. – dodavatel litinových kanálových poklopů
- HERMELOCK s. a. – dodavatel polyuretanových kanálových poklopů

Podíl jejich spolupráce bude popsán a znázorněn v kapitole, která se zabývá procesem nákupu ve společnosti STORA, s. r. o.

Přestože je nákup prováděn většinou u výše zmíněných členských společností skupiny BSI, musí se odehrávat podle předem dohodnutých podmínek. I v tomto případě jsou hodnocena hlavní kritéria zajišťující dostatečně vyhovující proces nákupu:

- Kvalita dodávaného zboží
- Cena a platební podmínky
- Lhůty dodání
- Náklady na dodávku
- Reklamace

6.7 Systém nákupu

Nákup ve společnosti STORA, s.r.o. zajišťuje asistentka, která má na starosti celý systém logistiky od nákupu, přes skladové hospodářství po expedici zboží k cílovým zákazníkům. Hlavním úkolem nákupu je zajištění zboží pro uspokojení potřeb zákazníků a fungování firmy. Přesně lze činnost nákupu popsat do několika bodů:

- Vystavení objednávek a zaslání dodavatelům
- Nákup zboží v dostatečném množství a požadovaném termínu
- Zboží je pořizováno v požadované ceně s minimalizací nákladů za dopravu
- Neustále sledovat realizaci dodávek a projednávat s dodavateli případné změny
- Účastnit se podnikového plánování a vytvářet plánování nákupního procesu
- Spravovat o systému nákupu vedení společnosti
- Kontrolovat stav pojistných zásob a doplňovat stav v souvislosti s jejich efektivním využitím
- Reklamace vadného zboží a dokladů
- Předcházet rizikům, která by mohla narušit systém nákupu
- Vytvářet a zavádět podněty pro zlepšení systému nákupu

Jelikož systém nákupu je prováděn jednou osobou, která vykonává mnoho dalších činností spojených s fungování firmy, je třeba analyzovat rizika působící na systém nákupu a zavést nápravná opatření pro jejich eliminaci. Všechna tato rizika budou analyzovány v dalších kapitolách.

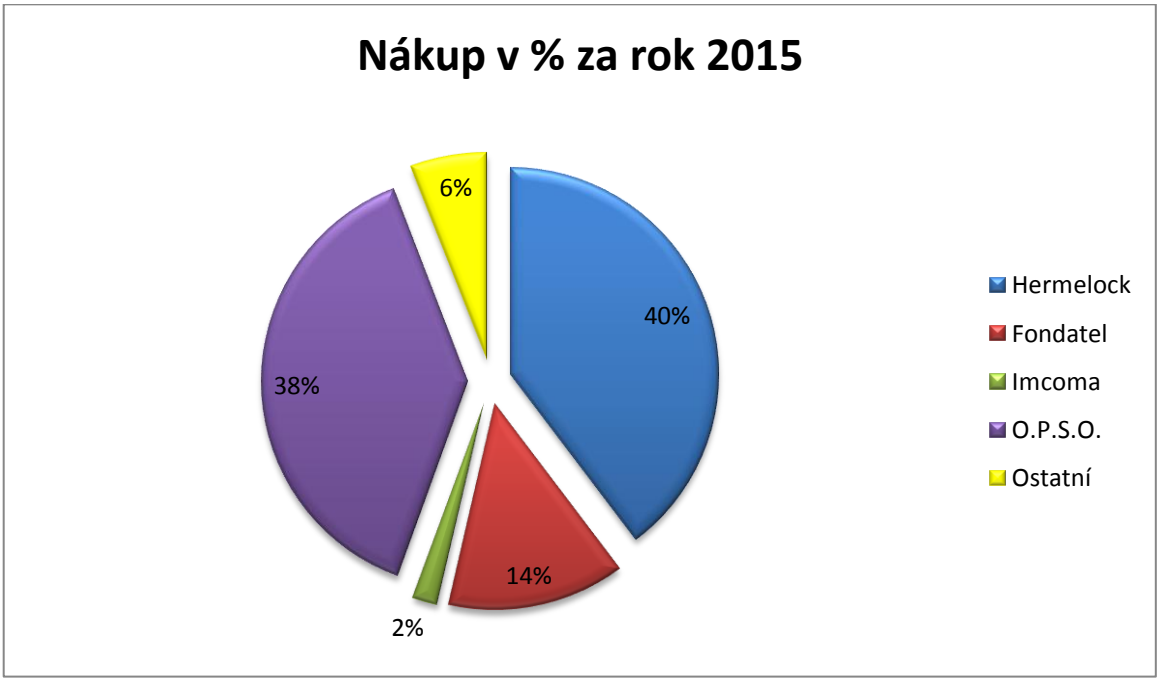
6.8 Nákupní proces

Pro zajištění kompletního servisu zákazníkům je třeba firemní informační systém. V něm je vedena úplná agenda zákazníků a dodavatelů, cenových poptávek a nabídek, objednávek a dalších dokumentů zajišťujících průhledné fungování firmy.

Ve společnosti STORA, s.r.o. je tímto páteřním systémem databázový program Soft4Sale. V něm jsou veškeré informace o zákaznících, včetně evidence zápisů z jednání, cenových nabídek, objednávek, dodací listů a faktur. Tytéž informace jsou evidovány u dodavatelů.

Součástí systému je také skladová evidence zboží. U každé položky skladu je zaevidováno minimální a optimální množství. Řízení zásob je prováděno spíše stochasticky. Zboží je na sklad objednáváno na základě předpokládané poptávky a dle existujících objednávek od

zákazníků. K oběma je třeba také připočítat pořizovací lhůtu, tedy předpokládaný čas dodání od dodavatele. Podíl nákupů od dodavatelů je znázorněn na obrázku 7.



Obr. 7: Podíl nákupů od dodavatelů v roce 2015 [vlastní zpracování]

Nákupní proces začíná poptávkou od zákazníka, následuje cenová nabídka, v níž jsou popsány veškeré podmínky dodání zboží včetně předpokládané lhůty dodání. Pokud je zákazník s cenovou nabídku spokojen, pak pošle objednávku s požadovaným termínem dodání. Při zavedení objednávky do systému je zkontrolována dostupnost ve skladu a zjištěna možná lhůta dodání. Následuje potvrzení termínu dodání zákazníkovi, vlastní dodání zboží a fakturace. Tento proces je zakončen kontaktováním zákazníka a ujištěním se, zda zboží obdržel v bezvadné kvalitě.

6.9 Charakteristika rizik nákupu v podniku

Jako hlavní rizika nákupu lze uvést špatnou kvalitu dodávaných výrobků nebo nedodání kompletního množství. V roce 2015 bylo nakoupeno zboží za 16 mil. Kč, které firma musí zaplatit. Pokud by hospodaření s financemi společnosti bylo špatné, pak by se dostala do platební neschopnosti. Proto je třeba považovat za riziko také špatnou platební schopnost podniku, na kterou má přímý vliv platební morálka zákazníků, která představuje hlavní zdroj firemních příjmů. Firma nedisponuje žádným cizím zdrojem příjmů ve formě úvěrů či půjček.

7 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU V PODNIKU

Na společnost působí všechna možná rizika ze všech stran. Tedy z vnějšího i vnitřního okolí firmy. Jelikož je společnost na trhu pouze 2 roky, oblastí zjišťování potenciálních rizik ani krizovým řízení, se dosud nijak nezabývala.

Jelikož si společnost uvědomuje, že by neevidováním možných rizikových událostí, mohla přehlédnout i rizika, která by mohla mít velmi zničující důsledky, proto svolila k analýze rizik v této bakalářské práci.

V následující kapitole budou analyzována rizika nákupu v podniku.

Nejprve budou rizika popsána v kontrolním listu rizik, tzv. Checklistu. Následně budou vybrány 2 události, které si zaslouží bližší průzkum. Jedna bude vyhodnocena za nejvíce krizovou, bude vyhodnocena analýzou typu motýlek, kde budou jasně popsány příčiny vzniku, vlastní krizová událost a důsledky které může událost společnosti způsobit. Budou navrženy bariéry vzniku krizové události, ale také bariéry následků. Firmě bude doporučeno, aby se těmito návrhy zabývala a zapracovala je do své denní rutiny fungování společnosti. Druhým rizikem, které bude společnost řešit, bude vyhodnoceno, takové, které by mělo likvidační důsledky pro existenci firmy na trhu. Pro tuto skutečnost bude sestaven strom poruch, na kterém budou znázorněny, skutečnosti, které by mohly vést k likvidaci firmy. Opět bude navrženo několik opatření, které by firma měla brát v potaz a zavést je do rutiny předcházení rizikové události.

7.1 Checklist

V této podkapitole budou sepsána všechna rizika do přehledné tabulky 3, která by mohla na nákup působit. Bude jim přisouzena možná váha na stupnici od 1 (nejméně riziková) do 10 (nejvíce riziková).

Tab. 3: Kontrolní seznam rizik nákupu ve společnosti STORA, s. r. o. [9]

Skupina rizik	Kód	Název rizika	Dílčí rizika	Váha
A – Rizika na straně poptávky	A1	Výkyvy v poptávce	Nepravidelnost, sezónnost	3
	A2	Špatná platební morálka zákazníků		10
	A3	Zrušení objednávky		5

Skupina rizik	Kód	Název rizika	Dílčí rizika	Váha
B – rizika dodavatelská	B1	Dlouhodobé dodací lhůty od dodavatelů	Ztráta objednávky od zákazníka	3
	B2	Nízká úroveň dodávek od dodavatelů	Nekvalita	8
			Nedodržení množství	8
			Nedostatky dokladů	8
	B3	Selhání dopravy	Vinou dopravce	3
			Povětrnostními vlivy	3
			Dopravní nehoda vozidla	3
C – Rizika řídící	C1	Nedostatečná kontrola	Všech procesů	3
	C2	Nedostatečná úroveň plánování a řízení	Dlouhý časový horizont, pomalá reakce plánu na změny, neprovádění kapacitních propočtů	2

Rizika působící na nákup byla rozdělena do 3 skupin podle prostředí, ze kterého mohou ovlivňovat chod firmy. Jedná se o rizika:

A – na straně poptávky

B – dodavatelská

C – řídící

7.1.1 Vyhodnocení rizik dle Checklistu

Každému riziku byla přisouzena možná váha představující závažnost problému. Možný vznik krizové události v systému, který by zapříčinila tato rizika, byl určen dle zkušeností každého zaměstnance firmy a následně byla vybrána tato rizika kompromisem. Pro další zkoumání a vyhodnocení rizik byla určena stupnice závažnosti dle váhy:

- 1 – 3 – rizika nejméně závažná – je třeba na ně brát zřetel, ale není třeba je blíže zkoumat. Následky událostí způsobené těmito riziky, není pro firmu likvidační, lze se s nimi vypořádat bez finančních ztrát.
- 4 – 7 – rizika méně závažná – jedná se o rizika, které se vyskytují v systému často. Společnost musí být připravena na jejich vznik. Pokud budou zavedeny dostatečné bariéry, zabraňující vzniku méně závažných událostí, pak by mohly být zcela eliminovány důsledky. Lze také počítat s variantou, že následky budou vyřešeny s malou újmou na funkčnosti systému, ale bez finančních ztrát.
- 8 – 10 – rizika závažná – dějí se velmi často, pokud by se jimi firma nezabývala, mohly by důsledky těchto událostí způsobit velké systematické selhání, jehož řešení by představovalo vynaložení velkých finančních prostředků. U těchto rizik je obzvláště důležité vytvořit bariéry jejich vzniku, a pokud už k rizikové události dojde, pak zavést bariéry pro maximální možnou minimalizaci následků.

Jako nejméně závažná byla vyhodnocena rizika nákupu s možnou závažností 1 – 3. Z oblasti rizik na straně poptávky je to riziko A1 – výkyvy v poptávce. Z oblasti dodavatelských rizik nákupu byla jako nejméně závažná rizika B1 – dlouhodobé dodací lhůty od dodavatelů a B3 - selhání dopravy včetně dílčích rizik. Z oblasti řídících rizik působících na nákup byly všechny události vyhodnocené jako nejméně závažné. Jedná se o riziko C1 – nedostatečná kontrola a C2 - nedostatečná úroveň plánování a řízení včetně všech dílčích rizik.

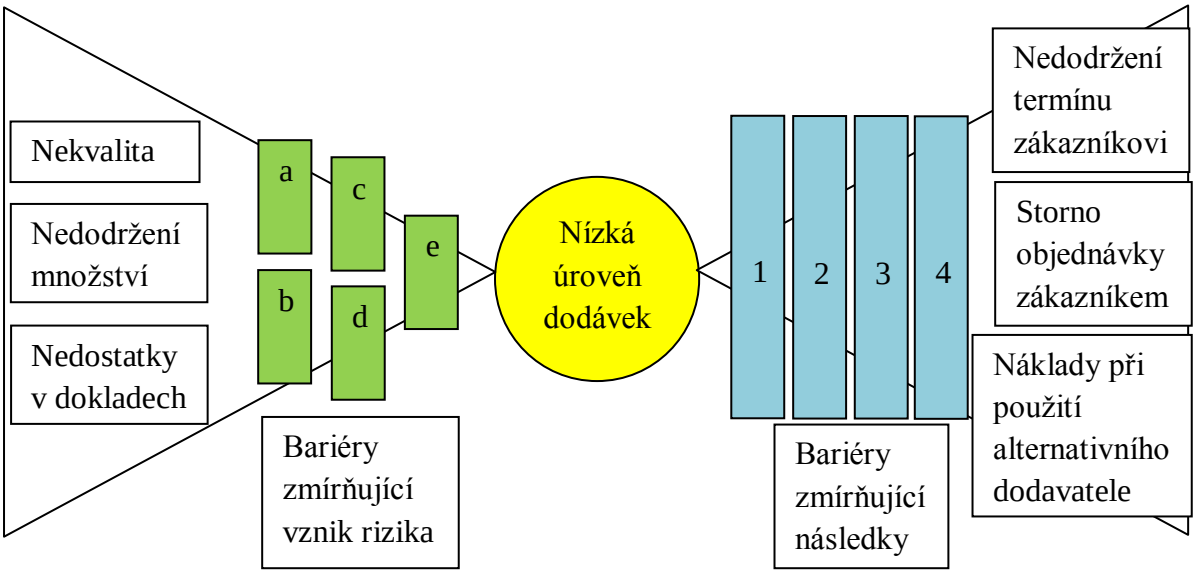
Do skupiny méně závažných rizik působících na nákup podniku byly vyhodnoceny možné události s váhou 5 – 7. Jedná se o událost z oblasti rizik na straně poptávky, a to A3 - zrušení objednávky.

Nejzávažnější skupinou rizik nákupu byly pak vyhodnoceny události s váhou 8 – 10. Z oblasti rizik na straně poptávky je to událost A2 – nedostatečná platební morálka zákazníků a B2 - nízká úroveň dodávek od dodavatelů.

Bylo rozhodnuto o další analýze nejzávažnějších rizik. Riziko B2 – nízká úroveň dodávek od dodavatelů bude v následující kapitole řešena metodou motýlek. Riziko A2 - nedostatečná platební morálka zákazníků bude řešena metodou stromu poruch FTA.

7.2 Metoda Motýlek

Pro podrobnější analýzu rizika B2 – nízká úroveň dodávek od dodavatelů byla zvolena metoda Motýlek. Její vyobrazení ukazuje obrázek č. 8. Riziková událost je uvedena ve středu diagramu a po stranách jsou popsány příčiny vzniku a možné důsledky, které mohou ohrozit fungování systému nákupu. Nedílnou součástí této metody je také popis možných bariér, které by mohly zmírnit dopad vzniklých událostí nebo přispět k minimalizaci důsledků.



Obr. 8: Analýza motýlek pro nízkou úroveň dodávek [vlastní zpracování]

7.2.1 Vyhodnocení rizika dle metody Motýlek

Při analýze rizikové události B2 – nízká úroveň dodávek od dodavatelů byly zjištěny nejčastější příčiny vzniku rizika nákupu:

- nekvalita nakoupeného zboží, která může být odhalena při dovozu zboží od dodavatele, tím ale nastává proces reklamace a může být ohrožen potvrzený termín dodání cílovému zákazníkovi. Ten může objednávku stornovat a nakoupit zboží u konkurence, která mu je schopna zaručit požadovaný termín dodání. Nekvalita se může projevit také až u cílového zákazníka a opět musí být řešena reklamace, která zapříčiní zpoždění dodávky bezvadného zboží nebo vynaložení nákladů spojených s nákupem u alternativního dodavatele.
- nedodržení objednaného a potvrzeného množství dodavatelem způsobí nedostatečnou dodávku konečnému zákazníkovi. Rizika z prodlení můžou vzniknout při dodávce částečného množství nebo zákazník trvá na dodávce kompletního množství,

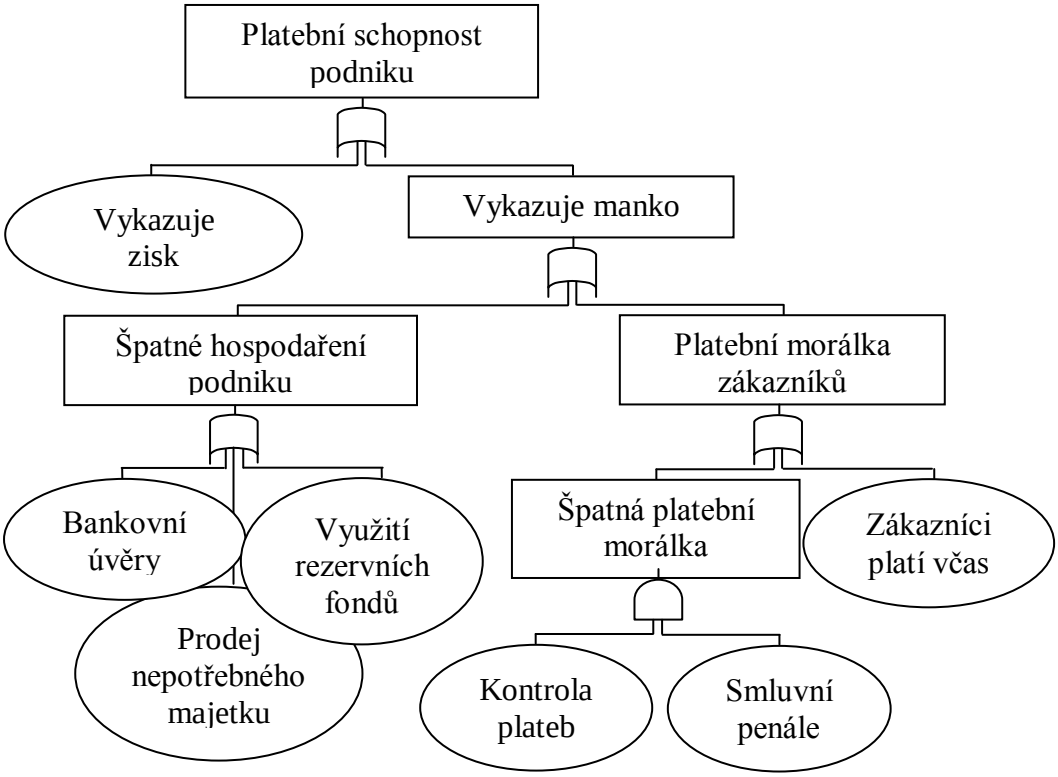
a tím hrozí nedodržení potvrzeného termínu dodání. Nedodržení množství od dodavatele může zapříčinit zvýšení nákladů na dopravu a nákup zboží u jiného dodavatele.

- Nedostatky v dokladech způsobují riziko nákupu ve formě znemožnění dostatečné kontroly při příjmu zboží na sklad. Může způsobit nedodržení termínu zákazníkovi z důvodů odstraňování chyb v příjmových dokladech. Pokud nejsou nedostatky rozpoznány včas, můžou být přenášeny dále a způsobit například špatný výsledek hospodaření nákupu.

Popsané příčiny vzniku rizikové události B2 – nízká úroveň dodávek od dodavatelů, stejně jako její následky, mohou být zmírněny nastavením bariér, které budou popsány v další kapitole.

7.3 Analýza FTA

Dalším rizikem, které bylo určeno pro podobnější analýzu je A2 - nedostatečná platební morálka zákazníků. Z pohledu nákupu je třeba tuto událost nepodceňovat, protože by mohla zapříčinit špatnou platební schopnost podniku, a tím by mohlo dojít k znemožnění nákupu. U této rizikové události bylo přistoupeno k metodě analýzy stromu poruch FTA, která je znázorněna na obrázku č. 9.



Obr. 9: Analýza FTA pro platební schopnosti firmy [vlastní zpracování]

7.3.1 Vyhodnocení rizika dle metody FTA

Analýzou rizika A2 - nedostatečná platební morálka zákazníků byla zjištěna její přímá souvislost s celkovou platební schopností podniku. Proto byla analýza rozšířena na kompletní pohled na platební schopnost podniku.

Společnost získává finanční prostředky ze dvou zdrojů. Jedním je měsíční renta od mateřské společnosti, která je použita na úhradu mezd zaměstnanců a nájemného za skladové a kancelářské prostory. Druhým a stěžejním zdrojem příjmů jsou prostředky z prodeje zboží. Pro společnost je tedy velmi důležitá dobrá platební morálka zákazníků. Z toho je tedy zřejmé, že špatná platební morálka představuje riziko pro nákup, tedy i pro celou společnost, která by mohla mít likvidační důsledek. Ve stromu poruch je popsána cesta jak se této krizové události vyvarovat.

8 DOPORUČENÍ PRO ELIMINACI ZJIŠTĚNÝCH RIZIK NÁKUPU

Tato kapitola popisuje několik doporučení pro eliminaci zjištěných rizik nákupu. Postupně jsou uvedena doporučení pro všechna definovaná rizika, od nejméně závažných, přes méně závažná až po závažná rizika.

Nejprve byla sepsána rizika do kontrolního seznamu rizik, tzv. checklistu, který byl rozdělen na tři části podle prostředí, ze kterého rizika mohou působit na nákup společnosti. Jedná se o prostředí A - ze strany poptávky, B - ze strany dodavatelů a C - rizika řídící. Dle jejich váhy ohrožení systému nákupu byla pak roztříděna do skupin nejméně závažných rizik, méně závažných rizik a závažných rizik.

Jako nejméně závažná rizika byla metodou checklist vyhodnocena:

- A1 – výkyvy v poptávce – jedná se o možné výkyvy v podobě nepravidelnosti nebo sezónnosti. Jelikož se společnost specializuje na prodej výrobků určených pro výstavbu kanalizace a infrastruktury, musí hlavně počítat se sezónními výkyvy v poptávce, protože se většina těchto výstaveb realizuje v jarním až podzimním období. Některé poptávky mohou být nárazové a vyžadují promptní cenovou nabídku, jiné se realizují v delším časovém horizontu např. měsíce. Pro společnost je v tomto případě rizikové zimní období, kdy se realizují poptávky na velké projekty, které jsou náročné časově i množstevně. Pro eliminaci rizik, která můžou vzniknout nedostatečným plánováním nebo nedostatečnou kalkulací poptávky, je tedy třeba provést dostatečný časový rozvrh a soupis všech výrobků pro kvalitní cenovou nabídku. V opačném případě by nákup mohl nakoupit zboží pozdě nebo příliš brzy před realizací nebo v nedostatečném množství zboží. Tím by mohl způsobit další závažnější rizika.
- B1 – dlouhodobé dodací lhůty od dodavatelů – jelikož jsou dodavatelé přímými výrobci, je třeba brát do úvahy také možnost, že jejich výroba je přeplněná a tím mohou vzniknout dlouhé dodací lhůty. Většinou je skutečnost taková, že výrobky jsou u výrobce skladem a připravené k odběru. V opačném případě je výrobní doba 3 týdny. V tomto případě je velmi vhodné mít nejvíce obrátkové zboží nakoupeno na sklad a tím se vyhnout riziku pozdní dodávky na stavbu.
- B3 – selhání dopravy – společnost zajišťuje přepravu zboží od dodavatelů prostřednictvím spedičních firem. Většinou využívá přepravní společnost Valaši s.r.o., kteří se specializují na přepravu po celé Evropě. Spolupráce s tímto dopravcem byla

dosud bezproblémová, proto je tomuto riziku přisouzena malá váha. Prostředek pro eliminaci rizik spojených se selháním dopravy je využívat pro dopravu společnosti, se kterými má nákup dlouhodobé dobré zkušenosti. Je také třeba mít před každou přepravou jasně stanové podmínky, jako jsou datum a adresa nakládky a vykládky, počet palet a jejich hmotnost a v neposlední řadě cena, za kterou bude přeprava uskutečněna. Dále nákup vede seznam dalších přepravních společností, které by mohla pro danou lokalitu využít. Přepravu drobných zásilek spolupracuje nákup se společností Raben Logistic Czech s.r.o. nebo TOPTRANS EU, a.s.

- C1 – nedostatečná kontrola – protože nákup zajišťuje ve společnosti STORA, s.r.o. jedna osoba a její náplní práce je spoustu dalších povinností, je třeba mít zavedený určitý stupeň kontroly nadřízeným, aby se eliminovala rizika vzniklá lidským faktorem.
- C2 – nedostatečná úroveň plánování – nákup v podniku je rozdělen na dvě úrovně, a to na nákup zboží na sklad a na nákup pro realizaci přímých dodávek souboru zboží na stavbu přesně dle požadavků zákazníka. Nedostatečné plánování nákupu by v tomto případě mohlo způsobit nedostatek zboží na skladě nebo naopak jeho přebytek. Dále by také mohlo ohrozit časový rozvrh projektů zákazníka. Návrhem pro eliminaci tohoto rizika je častá kontrola stavů zásob a evidence obrátkovosti zboží v informačním systému společnosti. Kontrola může být periodická, týdenní nebo měsíční v závislosti na sezónnosti, nebo po větší dodávce zboží odběrateli.

Dále byla metodou checklist vyhodnocena méně závažná rizika:

- Zrušení objednávky – společnost zatím nemá častou zkušenosti s tímto rizikem. Ovšem zrušení objednávky od odběratele je bráno jako méně závažné riziko. Pokud si zákazník objedná zboží, pak nákup již počítá s jeho odběrem a zavádí opatření pro doplnění těchto výrobků na sklad. V případě zrušení objednávky zákazníkem vzniká pak přebytek zboží na skladě a tím zvýšení nákladů společnosti. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné dohodnout veškeré podmínky v kupní smlouvě, kde je objednané zboží specifikováno, je udáno množství, cena a termín dodání apod. Je dobré mít v této smlouvě také popsány možnosti, kdy a za jakých podmínek lze objednávku zrušit, včetně úroků a penále.

Poslední skupinou rizik, která byla kontrolním seznamem vyhodnocena jako závažná, jsou dvě události, které by mohli ohrozit fungování společnosti nebo mít až likvidační charakter. Tato rizika byla podrobena další analýze. Jedná se o rizika:

- B2 – nízká úroveň dodávek od dodavatele – tato oblast zahrnuje dílčí rizika, která jsou nekvalita, nedodržení množství a nedostatky v dokladech. Pro bližší analýzu tohoto rizika byla zvolena metoda motýlek, která výstižně mapuje příčiny a důsledky vzniklého rizika. Jako doporučení pro minimalizaci vzniku rizika nebo jeho následků je třeba vystavit bariéry, které pomohou eliminaci. Prostředkem proti příčinám rizika jsou kontrola dodávek a dokladů při příjmu na sklad. Riziko nedodržení množství lze také eliminovat kontrolou dodacích listů ihned po nakládce, kdy auto nesmí opustit místo nakládky, dokud nemá naloženo veškeré zboží. Velmi účinnou bariérou následků při vzniku rizika nízké úrovně dodávek je dostatečné plánování nákupu často obrátkového zboží na sklad, aby zákazník dostal objednané zboží včas a v požadované kvalitě, nebo vést v evidenci možné alternativní dodavatele. S tím ovšem souvisí další rizika ve formě nečekaných nákladů.
- A2 – nedostatečná platební morálka – společnost STORA, s.r.o. nemá cizí kapitál a měsíční renta od mateřské společnosti BSI s.a. pokryje náklady na provoz. Z tohoto důvodu je nákup velmi závislý na dobré platební morálce zákazníků. Pokud zákazníci nebudou hradit své závazky, pak se společnost dostane do platební neschopnosti a bude ohrožen také systém nákupu. Jako eliminaci vzniku tohoto rizika je třeba neustále kontrolovat a evidovat úhradu faktur od zákazníků a vyhodnocovat situaci z pohledu celkové platební schopnosti firmy. V zobrazení metody FTA, kterou bylo toto riziko analyzováno, jsou popsány další možnosti získání kapitálu ve formě úvěrů a půjček od banky. Tato možnost souvisí s plánováním a nese s sebou další rizika ve formě nákladů na úroky a další poplatky.

8.1 Ekonomický přínos navržených doporučení

Každá firma očekává od navržených doporučení nějaký ekonomický přínos. Pro ekonomické zlepšení systému nákupu ve společnosti STORA, s.r.o. je třeba neustále kontrolovat a vyhodnocovat popsaná rizika v této bakalářské práci.

Pokud jsou rizika předvídána a rozpoznána včas, je snadné se s nimi vypořádat bez větších zásahů do systému nákupu a většinou není třeba ani vynaložení neplánovaných finančních prostředků.

Další riziko představuje špatná informovanost nákupu, např. o plánovaných výpadcích ve výrobě u dodavatele. V tomto případě je třeba předzásobit dostatečné množství zboží na sklad. Stejně tak je vhodné mít v záloze alternativního dodavatele.

Pokud bude nákup společnosti pracovat s přesnými daty, která bude dostávat v dostatečném časovém předstihu, pak bude vznik rizikových událostí minimální. Systém nákupu zajistí optimální skladové zásoby a jejich případné výkyvy budou vyřešeny s minimálními komplikacemi a bez nadbytečných nákladů. Tím bude mít osoba zajišťující nákup společnosti prostor pro vyšší kvalitu nákupní a skladové strategie.

S evidovanými riziky je třeba ihned pracovat, vyřešit je a zavést opatření, aby se příště, pokud možno neopakovala nebo opakovala v menší míře. Firmy často zapomínají na pravidlo poučení se z chyb a po vyřešení krizové události s ní více nepracují.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je aplikována na společnost STORA, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti. Jelikož je společnost na trhu pouze 2 roky, bylo třeba vytvořit určitý seznam možných rizik, které by mohly ohrozit nákup společnosti a její fungování jako celku.

Na společnost působí všechna možná rizika z vnějšího i vnitřního okolí firmy. Společnost si uvědomuje, že by neevidováním možných rizikových událostí, mohla přehlédnout i rizika, která by mohla mít velmi zničující důsledky, proto svolila k analýze rizik v této bakalářské práci a přislíbila zavedení navrhovaných doporučení pro eliminaci rizika do systému nákupu.

V zadání bakalářské práce byly uvedeny čtyři body, které měli být splněny. Jsou to:

- Zpracování teoretické části zabývající se problematikou tématu
- Stručný popis společnosti, analýza systému nákupu a souvisejících rizik
- Návrh zlepšení řízení vybraných rizik nákupu ve společnosti
- Zhodnocení navržených zlepšení

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bakalářské práce popisuje klíčová slova management, riziko, management rizik, analýza rizik, metody analýzy rizika, nákup, etapy nákupu, krizové řízení a dalších pojmů, které s problematikou souvisí. K tomu byla využita odborná literatura a internetové zdroje, jejichž seznam je uveden dále. Poslední kapitola teoretické části popisuje metody, které jsou využité při analýze rizik v praktické části.

Praktická část je zahájena kapitolou popisující společnost STORA, s.r.o., zejména pak profil společnosti, krátkou historii, organizační strukturu cíle a cílový trh, spolupráci s dodavateli, systém a proces nákupu s vytýčením rizik, na která by měla zavést systém včasného varování, a tím přispět k jejich eliminaci.

V další kapitole jsou již popsána zjištěná rizika nákupu. Nejprve je soupis rizik v kontrolním listu, tzv. Checklistu. Poté byly rizika rozděleny do 3 skupina na nejméně závažná, méně závažná a závažná rizika. Pro další analýzu byly vybrány 2 události, které byly checklistem vyhodnoceny jako závažná rizika. Jsou to riziko nízké úrovně dodávek od dodavatele a nedostatečná platební morálka zákazníků. První z nich byla vyhodnocena analýzou typu motýlek, kde byly jasně popsány příčiny vzniku, vlastní krizová událost a důsledky které může událost společnosti způsobit. Pro eliminaci byly navrženy bariéry

vzniku krizové události, ale také bariéry následků, a to pro případ, že by na bariéry vzniku zapůsobili další události, díky kterým by bylo riziku umožněno zapříčinit výkyvy z fungujícího systému nákupu. Firmě bylo také doporučeno, aby se těmito návrhy zabývala a zapracovala je do své denní rutiny fungování nákupu společnosti. Druhým rizikem, které bylo analyzováno, bylo vyhodnoceno jako takové, které by mělo likvidační důsledky pro existenci firmy na trhu. Pro tuto skutečnost byl sestaven strom poruch, na kterém jsou znázorněny skutečnosti, které by mohly vést k likvidaci firmy. Opět bylo navrženo několik opatření, které by firma měla brát v potaz a zavést je do rutiny předcházení rizikové události.

V poslední kapitole byly sepsány doporučení pro eliminaci zjištěných rizik nákupu a ekonomický přínos navržených doporučení pro nákup ve společnosti.

Věřím, že bakalářská práce splnila všechny body dle zadání a bude pro čtenáře srozumitelným návodem jak eliminovat rizika při nákupu ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] BAILY, Peter. *Purchasing principles and management*. 9th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005, xiv, 427 s. ISBN 0273646893.

[4] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management.* 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

[5] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství - Bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.

[6] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

[7] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

[8] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA. *Databáze manažerských metod a technik.* 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2013. 263 s. ISBN 978-80-7329-380-2.

[9] MACUROVÁ, Pavla. *Řízení rizik v logistice*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2538-0.

[10] KULIŠ, Jiří. *Jak zvítězit nad riziky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 567 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

[11] HÁLEK, Vítězslav. *KRIZOVÝ MANAGEMENT - teorie a praxe.* 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-33-6.

[12] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích.* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

[13] Management mania [on line] [citace 2016-01-30]. Dostupný z WWW: https://managementmania.com/cs/management-organizace.

[14] BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

[15] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.

[16] GROS, Ivan. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.

[17] STORA, s. r. o., [o nás] [citace 2016-04-30]. Dostupný z WWW: http://stora.cz/about-us.php.

[18] Výpis z obchodního rejstříku [citace 2016-04-30]. Dostupný z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=868832&typ=PLATNY

[19] 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.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

FTA Fault Tree Analysis

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Prvky managementu v celku [4] 11
Obr. 2: Systém pracovní činnosti [10] 14
Obr. 3: Diagram analýzy typu motýlek [9] 26
Obr. 4: Příklad normovaného značení symbolů metody FTA [9] 27
Obr. 5: Logo společnosti [17] 29
Obr. 6: Organizační struktura společnosti STORA, s. r. o. [vlastní zpracování] 30
Obr. 7: Podíl nákupů od dodavatelů v roce 2015 [vlastní zpracování] 33
Obr. 8: Analýza motýlek pro nízkou úroveň dodávek [vlastní zpracování] 37
Obr. 9: Analýza FTA pro platební schopnosti firmy [vlastní zpracování] 38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Matice pro vyhodnocení rizika [6] 17
Tab. 2: Kontrolní seznam rizik [9] 25
Tab. 3: Kontrolní seznam rizik nákupu ve společnosti STORA, s. r. o. [9] 34