

# **Analýza podnikatelských rizik ve společnosti ZAKO Turčín s. r. o.**

Michal Minařík

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Minařík**

Osobní číslo: **L11271**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza podnikatelských rizik ve společnosti ZAKO Turčín s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární řešerši vztahující se k teorii podnikatelských rizik a jejich řízení
2. Proveďte analýzu podnikatelských rizik ve vybraném podniku
3. Formulujte závěry, návrhy na doporučení pro daný podnik

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

[2] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.

[3] RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vyd. 3. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

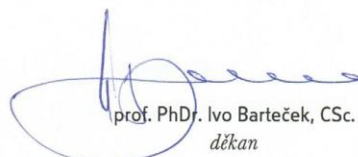
Datum zadání bakalářské práce:

**21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
*ředitel ústavu*

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji že,**

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

V Uherském Hradišti dne ...6.5.2014

.....  
Podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analýza podnikatelského rizika ve vybraném podniku. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části se věnuji třem hlavním kapitolám, v praktické části se zaměřuji na konkrétní podnik, se kterým jsem spolupracoval.

Hlavní záměr je definovat podnikatelské rizika, například: rizika dodavatelská, odběratelská, politická, tržní atd.

Následně jsem vypracoval analýzu současného stavu firmy, kde popisuji problematiku od firemní kultury až po nákupní a výrobní proces.

Závěrem jsou popsány náměty a doporučení k celkovému zlepšení stavu firmy.

Vybraný podnik lze zařadit do malých a středních podniků, ve firmě pracuje 97 zaměstnanců. Jedná se o strojírenský podnik, působící ve Zlínském kraji.

Klíčová slova:

Analýza, riziko, podnik

## **ABSTRACT**

The aim of my bachelor's work is analysis of business risk in chosen company. Work is consists of two main parts – theoretical and practical part.

In theoretical part I devote to free main chapters, in practical part I focus on concrete company, which I cooperated on my bachelor's work.

Main intention is define the most frequent business risks, for example :contractor's risks, customer's risks, political risks, market risks etc.

After that I prepared analysis of current situation in chosen company, where I described problems from company culture up to buying and producing process.

In closing I described topics and recommendations to improvement total condition in company.

Selected company I arranged to group small and medium companies in Czech Republic, because they have 97 employees.

The company is a modern engineering family-owned enterprise based in southeast Moravia Nera the Down of Zlin.

Keywords:

Analysis, company, risks

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Romaně Bartošikové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty. Mé poděkování patří taktéž panu jednateři společnosti ZAKO Turčín s. r. o. za jeho čas, ochotu a informace.

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>1 RIZIKO .....</b>                                      | <b>12</b> |
| 1.1 PŮVOD SLOVA „RIZIKO“ .....                             | 12        |
| 1.1.1 Typologie rizik .....                                | 13        |
| 1.2 ANALÝZA RIZIK.....                                     | 15        |
| 1.2.1 Obecná analýza rizik .....                           | 16        |
| 1.2.2 Obecný postup při analýze rizik.....                 | 18        |
| 1.3 METODY ANALÝZY RIZIK .....                             | 19        |
| 1.4 NEJUŽÍVANĚJŠÍ METODY ANALÝZY RIZIK .....               | 21        |
| <b>2 ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>                                | <b>23</b> |
| <b>3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....</b>             | <b>25</b> |
| 3.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZIK .....                      | 25        |
| 3.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....                                      | 27        |
| 3.3 PODNIKATELSKÁ RIZIKA V PRAXI.....                      | 28        |
| 3.4 METODY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA.....           | 29        |
| <b>4 PESTLE, PEST ANALÝZA .....</b>                        | <b>31</b> |
| 4.1 VÝZNAM ZKRATKY PESTLE .....                            | 31        |
| 4.2 VÝZNAM ZKRATKY PEST .....                              | 31        |
| <b>5 VYHODNOCENÍ RIZIKA .....</b>                          | <b>33</b> |
| 5.1 JEDNODUCHÁ BODOVÁ POLO - KVANTITATIVNÍ METODA PNH..... | 33        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                             | <b>36</b> |
| <b>6 PROFIL SPOLEČNOSTI .....</b>                          | <b>37</b> |
| 6.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....                             | 37        |
| 6.2 NABÍZENÉ VÝROBKY A STROJÍRENSKÉ SLUŽBY .....           | 38        |
| 6.2.1 Zámečnictví.....                                     | 38        |
| 6.2.2 Kovoobrábění .....                                   | 39        |
| 6.2.3 Montážní celky.....                                  | 39        |
| 6.2.4 Další služby společnosti .....                       | 39        |
| 6.3 ZAMĚSTNANCI.....                                       | 40        |
| 6.3.1 Tržby .....  | 40        |
| <b>7 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY .....</b>                         | <b>41</b> |
| 7.1 ANALÝZA PEST .....                                     | 41        |
| 7.1.1 Politické.....                                       | 41        |
| 7.1.2 Ekonomické.....                                      | 41        |
| 7.1.3 Sociální.....  | 41        |
| 7.1.4 Technologické .....                                  | 42        |
| 7.2 ZHODNOCENÍ ANALÝZY PEST .....                          | 42        |
| <b>8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>              | <b>43</b> |
| 8.1 ZHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....       | 44        |
| <b>9 PODNIKATELSKÁ RIZIKA FIRMY ZAKO TURČÍN .....</b>      | <b>46</b> |



|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 9.1       | VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ EKONOMICKÁ RIZIKA .....        | 46        |
| 9.2       | VÝROBNÍ (TECHNOLOGICKÁ) A TECHNICKÁ RIZIKA..... | 46        |
| 9.3       | SOCIÁLNĚ – PRACOVNÍ RIZIKA .....                | 46        |
| 9.4       | INFORMAČNÍ RIZIKA .....                         | 47        |
| 9.5       | DODAVATELSKÁ RIZIKA .....                       | 47        |
| 9.6       | POLITICKÁ RIZIKA .....                          | 47        |
| 9.7       | TRŽNÍ RIZIKA.....                               | 47        |
| <b>10</b> | <b>METODA PNH.....</b>                          | <b>49</b> |
| 10.1      | VYHODNOCENÍ METODY PNH.....                     | 50        |
| <b>11</b> | <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU .....</b>      | <b>51</b> |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>                              | <b>53</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>           | <b>55</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>  | <b>56</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                     | <b>57</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                      | <b>58</b> |
|           | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                       | <b>59</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                       | <b>60</b> |

## ÚVOD

Bakalářskou práci jsem zpracoval na téma „analýza podnikatelských rizik“ a byla vytvořena základě spolupráce se strojírenskou společností ZAKO Turčín s.r.o.

Společnost spadá do kategorie malé a střední podniky v ČR, počet zaměstnanců je aktuálně 97. Je to moderní strojírenský podnik.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretická a praktická část.

V teoretické části jsem se zaměřil na 3 hlavní kapitoly:

- I. „Riziko“, původ slova, typologie rizik, analýza rizik, metody analýzy rizik a nejužívanější metody analýzy rizik v praxi.
- II. „Řízení rizik“, popis procesu jak zamezit vzniku rizika ve firmě, jak riziko můžeme rozpoznat a následně jej vyhodnotit.
- III. „Management podnikatelských rizik“, závěrečná kapitola obsahuje druhy podnikatelských rizik, řízení rizik, podnikatelská rizika v praxi a metody jak případné rizika snížit.
- IV. PEST analýza, její charakteristika a vypracování v praktické části
- V. Bodová polo - kvantitativní metoda PNH, její charakteristika a vypracování v praktické části

V praktické části mé práce se detailněji věnuji společnosti ZAKO Turčín s.r.o., jejímu představení, popisu nabízených služeb pro zákazníky.

Na základě podnikatelské činnosti společnosti, strojírenství, jsem vypracoval analýzu PEST a metodu PNH. Z obou použitých analýz jsem udělal celkové zhodnocení do budoucna. Z analýz vyplývají jak pozitiva, tak i negativa pro společnost.

Závěrem uvádím mé konkrétní návrhy a doporučení k zlepšení a vybudování konkurenční výhody oproti ostatním strojírenským podnikům.

Použité materiály a informace mi byly poskytnuty jednatelem společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKO

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení. Tímto pojmem se vyjadřuje pravděpodobnost, že vznikne negativní jev a zároveň i důsledky tohoto jevu. Vyjadřuje, kolikrát se negativní jev vyskytne a co způsobí.[1]

Definuje se jako kombinace pravděpodobnosti nežádoucí události a rozsahu, závažnosti možného zranění, škody nebo poškození zdraví. Riziko má vždy rozměry, jako první je pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení a jako druhý je závažnost možného následku.[1]

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko)
- nebezpečí chybného rozhodnutí
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko)
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko)
- střední hodnota ztrátové funkce
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému[1]

### 1.1 Původ slova „riziko“

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „*risico*“ pochází z italštiny, označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. [3]

Původ slova „*riziko*“ vychází z arabštiny „*risq*“ a zároveň i z latinského slova „*riscum*“. Arabské slovo „*risq*“ označuje „*všechno, co ti bylo dáno (Bohem) a z čeho můžeš mít zisk*“ a má význam náhodného příznivého výsledku. V latině se slovo „*riscum*“ vztahuje k

pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost.

Řecká odvozenina arabského slova „*risq*“, která se používala ve 12. století se objevuje ve vztahu ke změně výsledku obecně a má buď pozitivní nebo negativní význam.

Moderní francouzské slovo „*risqué*“ má hlavně negativní, ale příležitostně i pozitivní význam, např. „*qui de risque rien n'a rien*“, nebo „*nic neriskoval, nic nezískal*“.[3]

V běžné angličtině použití slova „*risk*“ má jednoznačné negativní asociace, jako je tomu ve spojeních „*run the risk*“ – „*podstoupit riziko*“, nebo „*at risk*“ – „*v nebezpečí*“, a znamená být vystaven nebezpečí.[1]

*Rowe (1977) definuje riziko následovně:*

*„Možnost nechtěných negativních následků událostí, nebo činnosti“.*[3]

Mnoho autorů definuje riziko jako „*Měřítko PSTI a závažnosti nepříznivých následků*“, *Rescher (1983) vysvětluje, že „riziko je možnost výskytu negativního výsledku, abychom měřili riziko, musíme tedy měřit jak jeho definující komponenty, tak možnost výskytu skepse“.*[3]

*Gratt (1987) „Odhad rizika je obvykle založen na očekávaném výsledku podmíněné pravděpodobnosti vyskytující se události, krát následky dané události, která se vyskytla“.*[3]

Běžná definice rizika zní: „*pravděpodobnost něčeho, co se nechtěně přihodilo v daném čase*“.[3]

### 1.1.1 Typologie rizik

Hlavním úkolem typologií rizik je poskytnout základní informace o existujících a používaných rizicích. Kromě vlastních typologií rizik popisují také nejčastější typy rizik a jejich výskyt v jednotlivých oborech. Použití vhodně zvolené typologie rizik před zahájením jejich identifikace může následně pomoci zvolit účinnou strategii pro eliminaci posuzovaných rizik.[3]

1. Rizika projektu: riziko a nejistota jsou neodmyslitelné u všech projektů a investoři s účastí v projektech, nebo v majetku firmy jsou vystaveni rizikům po celou dobu života projektu.

*Nejzávažnější rizika, ovlivňující projekty podle Thompsona a Perryho (1992) :*

- *neschopnost držet se odhadnutých nákladů*
- *neschopnost dosáhnout požadovaného data dokončení*
- *neschopnost dosáhnout požadovanou kvalitu a požadavky na provoz*

2. Globální rizika: vznikají ze zdrojů, které leží vně prostředí projektu a ačkoliv je lze předvídat, jejich vliv na výstup nemusí být vždy kontrolovatelný v rámci prvků projektu.

Mezi 4 hlavní globální rizika patří: politické, právní, obchodní a environmentální.

3. Elementární rizika: mají původ ve zdrojích v rámci prostředí projektu a lze je kontrolovat v rámci prvků projektu.

Mezi 4 hlavní elementární rizika patří: stavební, provozní, finanční a rizika výnosů.

4. Stálé riziko: vztahuje se pouze k potencionální ztrátě. Typickým příkladem je riziko ztráty trhů pro konkrétní výrobek nebo druh zboží tím, že se neriskuje zavádění nových výrobků nebo zboží na stejný trh.

5. Dynamické riziko: znamená riskování ztráty něčeho jistého pro získání něčeho nejistého.

6. Neodmyslitelné riziko: způsob, jakým se s rizikem nakládá, závisí na povaze společnosti a na způsobu, jakým je společnost vnitřně organizována. Neodmyslitelné riziko je typické pro energetické společnosti (vždy riziko požáru, exploze).

7. Nahodilé riziko: výskyt tohoto rizika se v organizaci projevuje jako událost působící přímo v oblasti mimo dosah jejího přímého řízení, ale na které je závislá, např.: špatní dodavatelé.

8. Zákaznické riziko: závislost na klientovi vytváří zranitelnost, protože tento klient může svůj obchod stáhnout nebo ho může převzít konkurenci. Snížení rizika představuje vytvoření větší databáze zákazníků.

9. Riziko spojené s poškozením pověsti – riziko škod: toto riziko lze chápat jako následek jiného rizika, např.: podvod, zničení budov.

10. Organizační riziko: špatná infrastruktura může vést ke slabé kontrole a špatné komunikaci s různými dopady na firmu. Dobré komunikační spojení – efektivní řízení rizik.

11. Riziko interpretace: hlavní výskyt RI – management + zaměstnanci ve stejné organizaci nemohou efektivně komunikovat, protože mají svůj vlastní profesní jazyk (žargon) např.: inženýři, vědci, chemici.

12. Riziko IT: průmysl IT je v současné době jeden z nejrychleji rostoucích průmyslových oborů. Nejčastěji postihovanou oblastí riziky IT je software.

Softwarová rizika:

- velikost projektu
- nejasné, nepochopené cíle
- nedostatek oddanosti ze strany hlavního vedení
- neschopnost získat angažovanost uživatele
- nereálný časový plán
- nedostatečné znalosti a dovednosti
- nepochopené požadavky
- chybné funkce softwaru
- zavedení softwaru
- neschopnost řídit konečná očekávání uživatele

13. Procesní riziko: vznik rizika ze samotného procesu řízení projektu. Vznikají tam, kde jsou stanoveny základní požadavky pro provádění projektu.

14. Institucionální riziko: riziko, způsobené organizační strukturou a chováním. Výskyt v organizaci a státních útvarech mají vliv jak na malé, tak i na velké projekty.

15. Heuristika: řešení problémů, pro něž nemáme přesnou metodu. Heuristické řešení bývá často jen přibližné, založené na poučeném odhadu, intuici, zkušenosti. Nezaručí nejlepší řešení, ale je použitelná, jednoduchá a rychlá.

*Judea Pearl (1983) : „Označuje heuristika strategie, jak lidé a stroje mohou řešit problémy s použitím dostupných, i když jen volně aplikovatelných informací“.[2]*

## 1.2 Analýza rizik

Analýza rizik je prvním krokem ke snižování rizik. Je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (RISK MANAGEMENT).[2]

Obsah analýzy rizik:

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

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.[2]

### 1.2.1 Obecná analýza rizik

1. Aktivum – všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Dělí se: - aktiva hmotná (nemovitosti, cenné papíry, peníze)

- aktiva nehmotná (informace, autorské práva, kvalita personální)

Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva.

Při hodnocení aktiva se berou v úvahu následující hlediska:

- pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu
- rychlost odstranění případné škody na aktivu
- jiná hlediska (specifická případ od případu)

2. Hrozba – je to síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, atd...

Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. [2]



Úroveň hrozby se hodnotí podle těchto faktorů:

- nebezpečnost (schopnost hrozby způsobit škodu)
- přístup (pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu – získá k němu přístup)
- motivace (zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu, odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb)

3. Zranitelnost – nedostatek nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou pro zranitelnost je její úroveň.

Úroveň zranitelnosti se hodnotí podle těchto faktorů:

- citlivost (náchylnost aktiva může být poškozeno danou hrozbou)
- kritičnost (důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt)

4. Protiopatření – postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady.

Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládnutí rizik, jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení v hodnotě použití daného protiopatření.

Náklady na protiopatření se rozumí náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady důležitými parametry při výběru protiopatření.

5. Riziko – vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik.

- úroveň rizika: určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby
- zbytkové riziko: takové riziko, které je tak malé (nepřesáhne referenční úroveň), že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení

- referenční úroveň: hranice míry rizika, která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové, či není zbytkové (velikost rizika je větší než referenční úroveň)[2]

### 1.2.2 Obecný postup při analýze rizik

V průběhu analýzy rizik se provádějí některé obecné činnosti. Jednotlivé kroky si nyní uvedeme.

- 1) Stanovení hranice analýzy rizik: je pomyslná čára, která odděluje aktiva, které jsou zahrnuty v analýze, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice analýzy rizik se vychází ze záměrů managementu, případně z úvodní studie.
- 2) Identifikace aktiv: spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvádí název aktiva a jeho umístění.
- 3) Stanovení hodnoty a seskupování aktiv: posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik, mohou to ale být i charakteristiky výnosové. Mezi výnosové charakteristiky patří i vlastnosti aktiva, sloužící k dosahování zisků nepřímo – např. postavení na trhu, ochranná známka, know - how zaměstnanců.

Hodnota aktiva pro analýzu rizik se může stanovit také jako vážený průměr hodnot podle všech použitých hledisek

Vzhledem k velkému množství aktiv, snižuje se jejich počet provedením seskupení aktiv podle různých hledisek. Seskupovat se mohou aktiva podobné kvality, ceny, účelu, apod. Takto vytvořená skupina aktiv pak vystupuje jako jedno aktivum.

- 4) Identifikace hrozeb: v této etapě analýzy rizik se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Samotná identifikace hrozeb se provede tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu.

Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů dříve provedených analýz. Pro získání vlast-

ního seznamu hrozeb subjektu je vhodné využít metodu brainstorming nebo metodu Delphi.

- 5) Analýza hrozeb a zranitelností: Při stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů jako nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelností se vychází z faktorů jako citlivost a kritičnost.

Při analýze hrozeb a zranitelností se berou v úvahu realizovaná protiopatření. Tato protiopatření mohou snížit jak úroveň hrozby, tak úroveň zranitelností.

Výsledkem je seznam dvojic „*hrozba – aktivum*“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelností.

- 6) Pravděpodobnost jevu: Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný, či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně zda jej můžeme vyloučit, jaké má pravděpodobnostní charakteristiky.
- 7) Měření rizika: Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikostí mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností.[1]

### 1.3 Metody analýzy rizik

Při řešení analýzy rizik lze využít dva nejznámější přístupy – kvantitativní a kvalitativní metody, lze je využít při analýze rizik i kombinací uvedených metod.[2]

Kvantitativní metody:

- vycházejí z matematických výpočtů rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu
- kvantifikační metody se používají hlavně ve finanční oblasti rizik (např. pojišťovnictví), technické bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů
- typickým příkladem kvantitativních metod je metoda @RISK, jejím cílem je odhadnout pravděpodobnostní rozdělení rizik

s využitím simulačních metod Monte Carlo, Markovovy modely (řetězce), Bayesovy analýzy (statistiky)

- riziko se při kvantitativních metodách vyjadřuje ve formě roční předpokládané ztráty (annualized loss expectancy – ALE), která je vyjádřena finanční částkou
- kvantitativní metody jsou přesnější než metody kvalitativní
- jejich provedení je sice náročnější, potřeba více času, úsilí, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější

Kvalitativní metody:

- jsou založeny na popisu závažnosti potencionálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane
- význam kvalitativních metod spočívá v tom, že poskytují podklady potřebné pro programy prevence
- kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní
- většinou přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby

Využití kvalitativní metody:

- upřesnění postupů při detailní analýze rizik
- nedostatečné kvality či kvantity získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách

Typickým příkladem kvalitativních metod je metoda – Identifikace procesů a rizik „IPR“. Je nástrojem pro řízení podniku na základě komplexního hodnocení procesů a z nich vyplývajících rizik pro jejich efektivní, spolehlivou a bezpečnou funkci.[2]

Kombinované metody:

- uvedené kombinované metody vycházející z číselných údajů

- cílem je ovšem díky kvalitativní metodě, přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vychází kvantitativní metoda

Příklady kombinovaných metod:

- UMRA (Universal Matrix of Risk Analysis)
- PHA (Preliminary Hazard Analysis)
- PSA (Probabilistic Safety Assessment)
- LOPA (Layers of Protection Analysis)
- RIPRAN nebo IAEA-TECDOC-727[2]

#### 1.4 Nejužívanější metody analýzy rizik

Při kvalitativní analýze rizik – metoda účelových interview (metoda Delphi).

Při kvantitativní analýze rizik – speciální nástroje, v podobě programů, které vycházejí z informací v databázích, existuje celá řada těchto nástrojů.[4]

Metoda účelových interview (metoda Delphi)

- metoda spočívá v řízeném kontaktu mezi experty hodnotící skupiny a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu
- metoda Delphi využívá pro analýzu rizik soubor otázek, prodiskutovaných na účelových pohovorech, otázky mají dvě části – pevnou (předem danou) a variabilní (dle průběhu pohovoru a postavení respondenta)
- metoda Delphi je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek

Kvantitativní metody pro počítačové zpracování

- jsou populární především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů – příkladem mohou být metodiky CRAMM, COBRA, MELISA

Nejznámější metodika je CRAMM (CCTA Riks Analysis and Management Methodology), původně vyvinuta pro potřeby vlády VB, ale nyní se využívá pro analýzu rizik v případech, kdy je vyžadován souhlas s normou ČSN ISO/IEC 13335 a mezinárodním standardem ISO/IEC 17794.[4]

Další obecné metodiky pro kvantitativní analýzu rizik:

#### Metodika @RISK

- využívá k analýze rizik simulačních metod Monte Carlo, jedná se o zpracování celé problematiky ve formě tabulek
- rozhodujícím faktorem této metody je návrh modelu, přičemž vytvořený model definuje danou situaci systému ve formě tabulek

#### Metodika RiskPAC

- slouží k automatizaci dotazníkových přístupů
- umožňuje řešit zpracovanou metodu dotazníkových akcí formou automatizovaného hodnocení

#### RiskWatch

- programový produkt, který poskytuje metodický soubor pro zjištění, simulaci a následnou změnu parametrů jednotlivých rizik systému
- metoda je založena na vytvoření modelu postaveného na získaných datech nebo na simulační metodě Monte Carlo[4]

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Mluvíme o procesu, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.

Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception). Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí, většinou máme vždy více řešení.

Hodnocení a řízení rizika projektů obsahuje 4 kroky, které musejí být prováděny opakovaně (u významných projektů nepřetržitě).[3]

- rozpoznání rizika
- vyhodnocení rizika
- vytvoření rizikových plánů
- sledování a řízení rizika

Dva způsoby rozpoznání rizika:

- kontrola seznamu úkolů a časového plánu
- diskuse a rozhovory s odborníky

Vyhodnocení rizika je tvořeno těmito kroky:

1. určení úrovně tolerance (jaké náklady a zpoždění jsou přijatelné)
2. přiřazení pravděpodobnosti jednotlivým rizikům (lze využít metodu PERT – metoda řízení projektů)
3. přiřazení nákladů k jednotlivým rizikům (ztráty, ušlý zisk v korunách, ve ztrátě času)
4. přiřazení priorit k jednotlivým rizikům (pokud náklady na riziko přesahují úroveň tolerance a je velice pravděpodobné, že k němu dojde, přiřadíme riziku vysokou prioritu – pomocí těchto priorit určíme, na které rizika se soustředit nejdříve)

Vytvoření rizikových plánů zahrnuje:

- rozpoznání aktivačních procedur pro jednotlivá rizika (aktivační procedury jsou indikátory toho, že došlo nebo může dojít k rizi-

ku, takže nejlepší aktivační procedury s předstihem upozorní na blížící se problém)

- stanovení aktivních, rezervních či zmírňujících plánů pro jednotlivá rizika

Rizikové plány lze vytvářet jedním ze tří základních způsobů:

1. zmírnit riziko předem provedenými akcemi (snížení PSTI, že k problému dojde)
2. zmírnit riziko snížením následků po objevení problému, snížením dopadu rizika
3. reagovat na riziko rezervním plánem v případě, že k problému dojde[3]



### 3 MANAGEMENT PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Jedná se o jednu z disciplín obecného projektového managementu, jehož cílem je zajistit dodržení lhůty a rozpočtu projektu. Má i své specifické postavení, to spočívá v tom, že musí chránit současný a budoucí majetek osoby. Pokud se chceme vypořádat s problémem rizika v reálném firemním prostředí, musíme se naučit ve své manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což také znamená, že musíme umět riziko ovládat. Jedná se o kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.[5]

#### 3.1 Druhy podnikatelských rizik

Provozní rizika (výrobní rizika)

- někdy také výrobní rizika v managementu rizik, je pojem, který označuje druh podnikatelského rizika
- jedná se o rizika plynoucí z výpadku plynulého provozu či poruchy patří zde výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky nebo zastavena výroba, náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa
- u provozních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci, při té se ovšem mohou vyskytnout sekundární rizika
- pokud i přes provedená opatření dojde k havárii, je nutné se intenzivně věnovat odstranění jejích důsledků, aby se minimalizoval dopad související s přerušením výroby

Technická (technologická) rizika

- jedná se o rizika způsobená použitím nových nebo nevyzkoušených technologií nebo technických zařízení či výrobních prostředků
- technická rizika existují díky neustálému rozvoji a inovacím a vznikají v důsledku zavádění nových produktů na trh

### Ekonomická a finanční rizika

- jsou pojmem, který zahrnuje rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku
- tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější
- jedná se o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, s chybami v jiných oblastech podniku i faktory vně podniku
- uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), nastavení systému vnitropodnikového řízení a nevhodného řízení jiných oblastí podniku, především efektivnosti výroby
- vně podniku se pak jedná především o podmínky podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické
- u ekonomických a finančních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci
- úvěrová rizika
- riziko insolvence
- investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
- pojistná rizika - odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- měnová rizika - rizika vyplývající ze změn kurzů v mezinárodním obchodě

### Tržní rizika

- jsou pojmem, který označuje rizika spojená s úspěšností podniku na trhu
- do těchto rizik můžeme zařadit poptávková a prodejní rizika, rizika spojená s preferencemi spotřebitelů a chováním konkurence

### Marketingová rizika

- jsou pojmem, který označuje rizika spojená s vhodným zvolením a zacílením marketingových aktivit - např. marketingové kampaně, tržní segmentace, s vhodně zvoleným produktem a se správným odhadem vývoje trhu

### Sociální rizika

- jsou pojmem, který označuje rizika spojená s chováním a jednáním lidí
- manažerská rizika - rizika související s nevhodnými rozhodnutími manažerů a vlastníků podniků
- sociálně patologická rizika - podvody, krádeže
- skupinové hrozby - např. masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací, přírodními katastrofami, různými konflikty
- zdravotní rizika - riziko pandemie

### Další druhy podnikatelských rizik:

- obchodní rizika
- legislativní rizika
- logistická rizika
- politická rizika
- projektová rizika
- ekologická rizika
- živelná a přírodní rizika[4]

## 3.2 Řízení rizik

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě určitých podnikatelských subjektů.

Řízení rizik zahrnuje:

- analýzu rizik
- výběr opatření
- implementaci protiopatření
- testování protiopatření

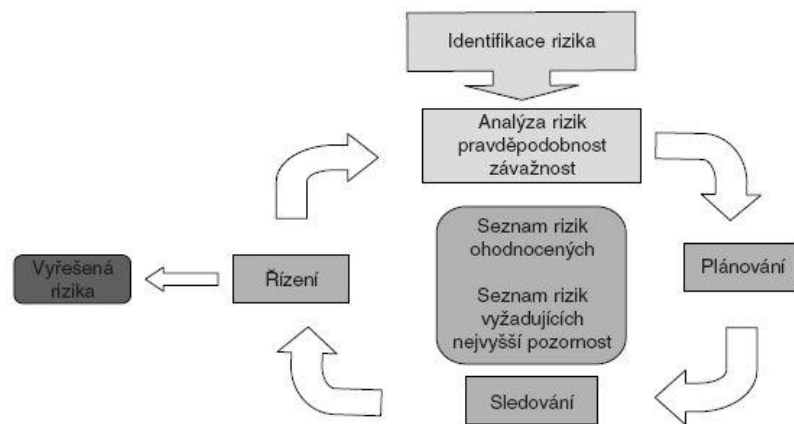
Účinného řízení rizik může být dosaženo pouze v případech kdy:

- je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, a to i rizikové strategie
- funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem
- management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby, které jsou odpovědné za řízení rizik
- existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik[5]

### 3.3 Podnikatelská rizika v praxi

Podnikání je velmi rizikové, rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků jsou největší podnikatelská rizika - při neúspěchu jsou vynaložené náklady ztracené (tzv. utopené náklady).

Při úspěchu na druhou stranu může mít podnik (podnikatel) velký zisk - což vyvažuje podstoupené riziko. Podnikatelské riziko je o to větší, pokud je na rozvoj nového produktu použit cizí kapitál (podnikatel podstupuje riziko zadlužení, které musí zároveň i splácet). Snížit podnikatelská rizika pomáhá dobře sestavený podnikatelský plán, dobré informace o stavu organizace a o situaci na trhu. Rovněž je důležitá intuice podnikatele nebo manažera a další schopnosti a okolnosti v průběhu realizace podnikatelského záměru. Pro snížení finančních dopadů podnikatelských rizik se v praxi využívá pojištění podnikatelských rizik.[5]



Obrázek 1 – Proces řízení rizik ve firmě [5]

### 3.4 Metody snižování podnikatelského rizika

Ofenzivní řízení firmy:

- management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko
- nejlepším způsobem preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení
- manažeři musí rozpoznat rizika, která stojí před firmou, musí vědět, které metody a jaké cesty lze využít při realizaci podnikatelského záměru riziko snížit

Retence rizik:

- je nejběžnější metodou řešení rizik
- spočívá v tom, že podnikatel čelí neomezenému počtu rizik, ale ve většině případů se proti nim nic nedělá
- může být vědomá, nevědomá, dobrovolná nebo nedobrovolná

Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika):

- ve srovnání s ofenzivním způsobem řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika, přesun rizika patří mezi metody, pro které je charakteristické mít defenzivní přístup k riziku

Diverzifikace:

- jedna z nejčastějších metod, která se používá ve firmách ke snížení nepříznivých důsledků rizika

- je tradičně používána a neustále se používá v investování
- základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu

Pružnost firmy:

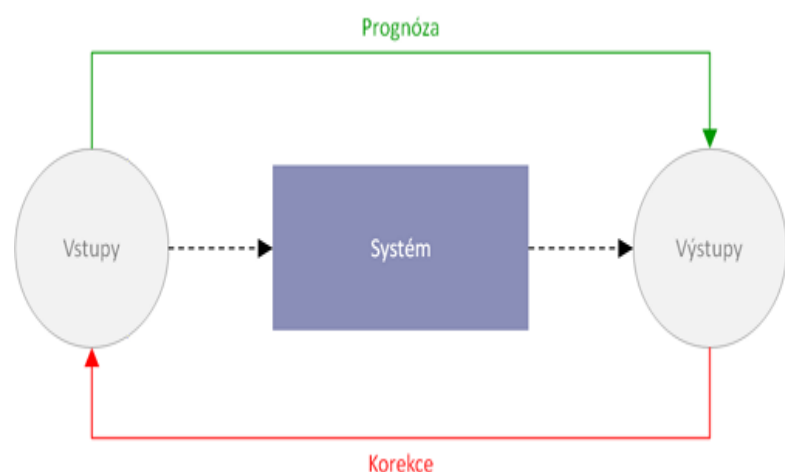
- umožňuje eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb
- je úspěšná zejména pro malé a střední firmy
- lze ohodnotit dobou, během které je firma schopna reagovat na změny trhu

Sdílení rizika:

- riziko se zde rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti
- často se setkáváme s vytvořením bankovního konsorcia pro dlouhodobé investiční úvěry

Prognózování:

- tyto metody mají ve firemních procesech snižování rizika nezaštitelné místo a proto je jim věnována maximální pozornost
- snižovat riziko na únosnou míru ve firmě znamená předvídat a vytvářet varianty možných scénářů vývoje firmy a jejich charakteristik[5]



Obrázek 2 – Prognózování [5]

## 4 PESTLE, PEST ANALÝZA

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. [10]

### 4.1 Význam zkratky PESTLE

Vnější faktory:

P – Political – politické – existující a potencionální působení politických vlivů

E – Economical – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Social – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (národní, regionální, světové)

T – Technological – technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

L – Legal – legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E – Ecological – ekologické – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. [8]

### 4.2 Význam zkratky PEST

Někdy se používá podobný zjednodušená varianta nazývaná PEST analýza:

P – Politické – existují a potencionální působení politických vlivů

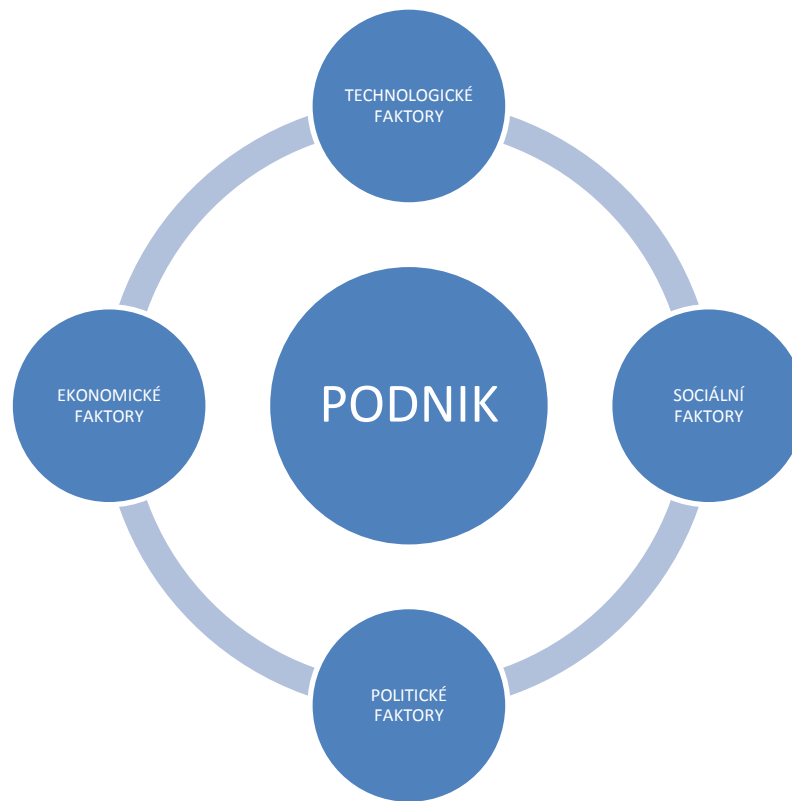
E – Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace

T – Technologické – dopady nových a vyspělých technologií

Je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, pokud společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým velkým projektem může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenč-

ního projektu, zrušení zastoupení, atd. a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu). Důvodem pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu. [8]



Obrázek 3 – Analýza PESTLE [vlastní zpracování]



## 5 VYHODNOCENÍ RIZIKA

Hodnocení rizik se může vykonat v různých formách, což záleží na získaných informacích, možnostech posuzovatelů, ale i účelu posuzovaných rizik, druhu ohrožení, atd. Příkladem takového hodnocení může být jednoduchá bodová polo - kvantitativní metoda PNH, která je zde použita v problému řešení a vyhodnocení konkrétních rizik.[8]

### 5.1 Jednoduchá bodová polo - kvantitativní metoda PNH

Pomocí této metody se vyhodnocuje příslušné riziko ve třech složkách, a to s ohledem na:

P – pravděpodobnost vzniku

N – pravděpodobnost následků

H – názor hodnotitelů

Pravděpodobnost vzniku:

- uvažované nebezpečí může opravdu nastat
- odhad pravděpodobnosti je stanoven dle stupnice vzestupně číslem od 1 do 5, kde je zjednodušeně zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení [8]

Tabulka 1 – Pravděpodobnost vzniku [vlastní zpracování]

|                     |   |
|---------------------|---|
| Nahodilá            | 1 |
| Nepravděpodobná     | 2 |
| Pravděpodobná       | 3 |
| Velmi pravděpodobná | 4 |
| Trvalá              | 5 |

Pravděpodobnost následků:

- i pravděpodobnost následků je stanovena dle stupnice vzestupně číslem od 1 do 5

Tabulka 2 – Pravděpodobnost následků [vlastní zpracování]

|  |   |
|--|---|
| Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti | 1 |
| Absenční úraz (s pracovní neschopností)    | 2 |
| Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci     | 3 |
| Těžký úraz a úraz s trvalými následky      | 4 |
| Smrtelný úraz                              | 5 |

Názor hodnotitelů:

- zde se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení, stáří a technický stav technologických zařízení, objektů apod., úroveň údržby, kumulace rizik, dynamičnost rizika, možnost zajištění první pomoci, vliv pracovního systému, pracovního prostředí a pracovních podmínek, psychosociální rizikové faktory, případně i další vlivy potencující riziko [8]

Tabulka 3 – Názor hodnotitelů [vlastní zpracování]

|  |   |
|--|---|
| Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí                                    | 1 |
| Malý vliv na míru nebezpečí  | 2 |
| Větší, zanedbatelný vliv na míru nebezpečí                             | 3 |
| Velký a významný vliv na míru nebezpečí                                | 4 |
| Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky nebezpečí | 5 |

Pro posouzení a vyhodnocení zdrojů rizik je použito následující specifikace, která se zaznamenává do sloupců „P“, „N“, „H“ v tabulce.

Celkové hodnocení rizika lze pak následovně po stanovení jednotlivých činitelů získat součinem, jehož výsledek je pak ukazatel míry rizika – „R“

$$R = P \times N \times H$$

Tabulka 4 – Celkové hodnocení rizika [vlastní zpracování]

| Rizikový stupeň | R      | Míra rizika           |
|-----------------|--------|-----------------------|
| I.              | > 100  | Nepřijatelné riziko   |
| II.             | 51/100 | Nežádoucí riziko      |
| III.            | 11/50  | Mírné riziko          |
| IV.             | 3/10   | Akceptovatelné riziko |
| V.              | > 3    | Bezvýznamné riziko    |

Bodové rozpětí vyjadřuje naléhavost úkolů přijetí opatření ke snížení rizika a prioritu bezpečnostních opatření, které by mělo být obsaženo v plánu zvýšení úrovně bezpečnosti. To by mělo být součástí vyhodnocení a dokumentace rizik. Při stanovení kategorie závažnosti

vyhodnocených rizik je možné rozdělení do pěti rizikových stupňů (I. až V.) a celkové hodnocení míry rizika „R“ je pak následující:

I. Nepřijatelné riziko s katastrofickými důsledky, vyžadující okamžité zastavení činnosti, odstavení provozu do doby realizace nezbytných opatření a nového vyhodnocení rizik. Práce nesmí být zahájena, nebo v ní nesmí být pokračováno, dokud se riziko nesníží.

II. Nežádoucí riziko vyžadující urychlené provedení odpovídajících bezpečnostních opatření snižujících riziko na přijatelnou úroveň, na snížení rizika se musí přidělit potřebné zdroje.

III. Mírné riziko, i když není nutnost opatření tak závažná jako u rizik kategorie II. Bezpečnostní opatření nutno zpravidla realizovat dle zpracovaného plánu podle rozhodnutí vedení podniku. Prostředky na snížení rizika musí být implementovány ve stanoveném časovém období. Je – li toto riziko spojeno se značnými nebezpečnými následky, musí se provést další zhodnocení, aby se přesněji stanovila pravděpodobnost vzniku úrazu, jako podklad pro stanovení potřeby dosažení zlepšení a snížení rizika.

IV. Akceptovatelné riziko, riziko přijatelné se souhlasem vedení. Je nutno zvážit náklady na případné řešení nebo zlepšení, v případě, že se nepodaří provést technická bezpečnostní opatření ke snížení rizika, je třeba zavést vhodná opatření organizační. Většinou postačuje školení obsluhy, běžný dozor apod.

V. Bezvýznamné riziko, není vyžadováno žádné zvláštní opatření. Nejedná se však o 100% bezpečnost, proto je nutno na existující riziko upozornit a uvést např. jaká organizační a výchovná opatření je třeba realizovat. [8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Firma ZAKO Turčín je moderní strojírenský rodinný podnik sídlící v regionu jihovýchodní Moravy nedaleko města Zlína, konkrétně v obci Březnice. Tato oblast se už dlouhá léta vyznačuje vysokou úrovní strojírenské výroby, na které je rovněž tato firma postavena.



Obrázek 4 – Pohled na firmu ZAKO Turčín [7]

### 6.1 Charakteristika firmy

Vyrábí a průběžně zlepšuje produkty zámečnické výroby, strojírenské výroby, montáže a výrobní procesy tak, aby splňovaly nebo překračovaly požadavky zákazníka. Pro tento účel je podnik vybaven špičkovou technologií, která umožňuje kvalitní výrobu s velmi krátkými dodacími lhůtami. Do produktů firmy jsou integrovány výrobky a služby našich dodavatelů, které jsou průběžně prověřovány a hodnotí kvalitu jejich výrobků.

Zásadou firmy je vyhovět oprávněným požadavkům zákazníků, které je podporováno účinnou a nezávislou kontrolou kvality ve všech fázích přípravy a realizace výroby. Společnost je schopna být spolehlivým dodavatelem a trvale vychází vstříc požadavkům zákazníků na rozsah, objem, kvalitu a termín dodání svých výrobků.

Firma ZAKO Turčín je schopna nabídnout svým zákazníkům výrobní kapacity celkem cca 15.000 normohodin měsíčně.

Již od roku 2008 byl zde zaveden systém jakosti dle normy ISO 9001 – 2009. Příručka jakosti představuje symbol serióznosti a stability na trhu. Prioritním úkolem firmy je být spolehlivým dodavatelem pro své zákazníky.



Obrázek 5 – Přehled certifikátů [7]

## 6.2 Nabízené výrobky a strojírenské služby

Firma se zabývá převážně zakázkovou výrobou obráběných a zámečnických dílů, kde je možnost následné montáže.

Mezi hlavní představitele vyráběných a montovaných sestav patří:

- dopravníky třísek zn. BROXTEC a filtrační stanice k obráběcím strojům
- manipulátory do tiskárenských provozů
- nestandardní dopravní řetězy do průmyslových i potravinářských provozů

Z nabízených strojírenských služeb to jsou:

- zámečnická výroba
- kovoobrábění, strojní obrábění
- montážní celky
- služby týkající se výrobků, jejich dodávky a dopravy

### 6.2.1 Zámečnictví

Do zámečnických prací patří:

- výroba krytů a dílů z plechu - černého, nerezového a hliníkového
- svárky včetně žíhání, pískování a jejich opracování
- svařování ocelí, nerezů, hliníku a mědi
- výlisky vyráběné na výstředníkových lisech

- výpalky laserem, plasmou a plamenem

### 6.2.2 Kovoobrábění

Do kovoobrábění se zahrnuje:

- obrábění na CNC vertikálních strojích MCFV (přesné tvarové obrábění a vrtání)
- obrábění na CNC pětiosých strojích
- obrábění na CNC soustruzích
- horizontální obrábění CNC
- frézování klasické
- soustružení
- broušení na plocho

### 6.2.3 Montážní celky

Do této sekce patří:

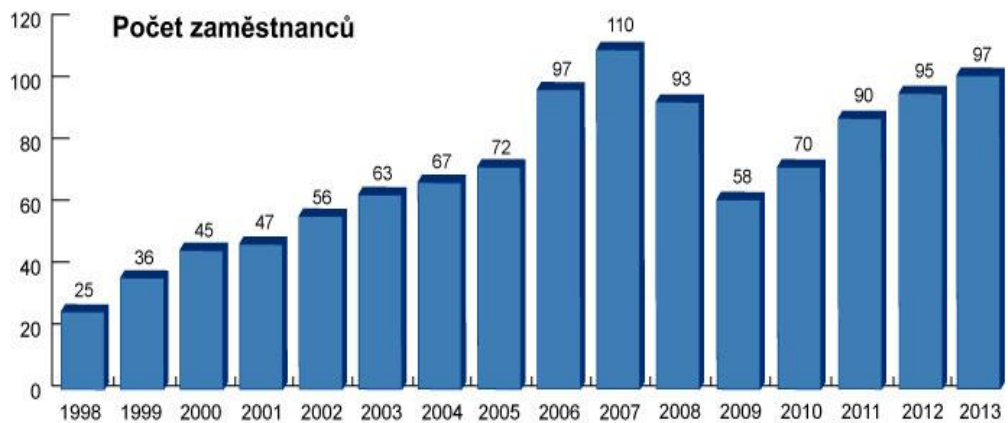
- dopravníky třísek zn. BROXTEC a filtrační stanice k obráběcím strojům
- atypické válečkové řetězy - provedení černé i nerezové
- výroba strojů dle dodané dokumentace zákazníka, včetně montáže a oživení
- manipulátory do papírenských provozů

### 6.2.4 Další služby společnosti

- tepelné zpracování v lakovně
- povrchové úpravy lakováním
- balení dodávaných výrobků
- autodoprava do 4 tun – tuzemská i zahraniční (vlastní vozový park s vozy MAN a Ford)

### 6.3 Zaměstnanci

O přípravu a řízení výroby se stará tým zkušených progresivně myslících techniků ochotných řešit požadavky zákazníků. Ve výrobě pracuje kolektiv velmi zručných a odborně zdatných pracovníků.



Graf 1 – Počet zaměstnanců za určité období [7]

#### 6.3.1 Tržby

Z grafu lze vidět vývoj tržeb firmy ZAKO Turčín. Tržby jsou udávány v milionech korun.



Graf 2 – Tržby v milionech Kč[7]



## 7 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

Firma podniká v oboru strojírenství, které se dá vyhodnotit jako vysoce konkurenční. Z tohoto důvodu vnímám jako důležité znát okolí a prostředí firmy, protože i z nich mohou pro podnik vznikat potencionální rizika. V následujících kapitolách se budu věnovat jednotlivým rizikům, které přímo ohrožují nebo v budoucnu mohou ohrožovat danou společnost. Dále se budu věnovat potencionálním i reálným rizikům, které mohou ohrozit existenci firmy. Okolí firmy zanalyzuju pomocí analýzy PEST a dále zde uvedu příklady ekonomických rizik, technických, technologických, sociálně – pracovních, informačních, dodavatelských, politických, tržních, legislativních a přírodních rizik.

### 7.1 Analýza PEST

#### 7.1.1 Politické

Politické okolí firmy je závislé na aktuálním složení zastupitelstva obce Březnice. Větší část členů zastupitelstva podporuje podnikatelské aktivity a tím napomáhá k celkovému ekonomickému zlepšení obce. Jestliže podpora ze strany zastupitelstva funguje, firma je schopna finančně podporovat zájmové sdružení obce např. místní fotbalový klub.

#### 7.1.2 Ekonomické

Ekonomické okolí podniku je jako většina podnikatelských subjektů v České republice zatíženo současnou ekonomickou situací, kterou ovlivňuje zejména současná politika. Firma neustále řeší finanční a ekonomické problémy, to se samozřejmě odráží v ceně výrobků, kvalitě výrobků, množství služeb.

#### 7.1.3 Sociální

Z důvodu, že se firma nachází přímo v obci Březnice, je pro občany jedním z největších poskytovatelů na trhu práce. Sociální členění okolí podniku je různorodé, firmu mají možnost navštívit jak místní občané, tak i občané okolních měst, ale i návštěvníci z okolních států např. Slovensko, Rakousko, Polsko. Převažují zde občané střední věkové kategorie s průměrným finančním příjmem. Firmu bych charakterizoval zejména pro střední sociální vrstvy.

#### 7.1.4 Technologické

Technologické vybavení podniku je ve srovnání s konkurencí na vysoké úrovni. Každoročně se firma účastní strojírenského veletrhu v Brně a sleduje nové trendy na trhu. Snaží se zavádět neustále nové výrobní technologie, nakupují nejmodernější stroje a částečně se snaží o inovaci výrobků, tak aby si zajistila konkurenční výhodu. V loňském roce zde byla postavena nová hala pro školení zaměstnanců, stavba byla financována z dotací EU. Téměř každého půl roku firma zavádí nové strojní zařízení, jelikož se stále víc zvyšují nároky ze strany odběratelů.

#### 7.2 Zhodnocení analýzy PEST

Jestliže budu vycházet z poznatků provedené analýzy PEST, tak mohu za klíčové riziko pro firmu označit riziko ekonomické. Současný ekonomický stav je na průměrné úrovni a zároveň potenciální zákazník nemusí mít o dané výrobky zájem kvůli současné ekonomické situaci. Dále bych zde zmínil politické riziko pro podnikatelský subjekt jako druhé ohrožující danou firmu. Tuto situaci jsem probíral s jednatelem firmy a došel k názoru, že pokud bude zájem o podporu podnikatelských aktivit v obci ze strany zastupitelstva, tak se firma nebrání finančním příspěvkům i do budoucna a zároveň taky navýšení pracovních pozic pro místní obyvatele, aby se snížila nezaměstnanost, která ve Zlínském kraji panuje.

## 8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

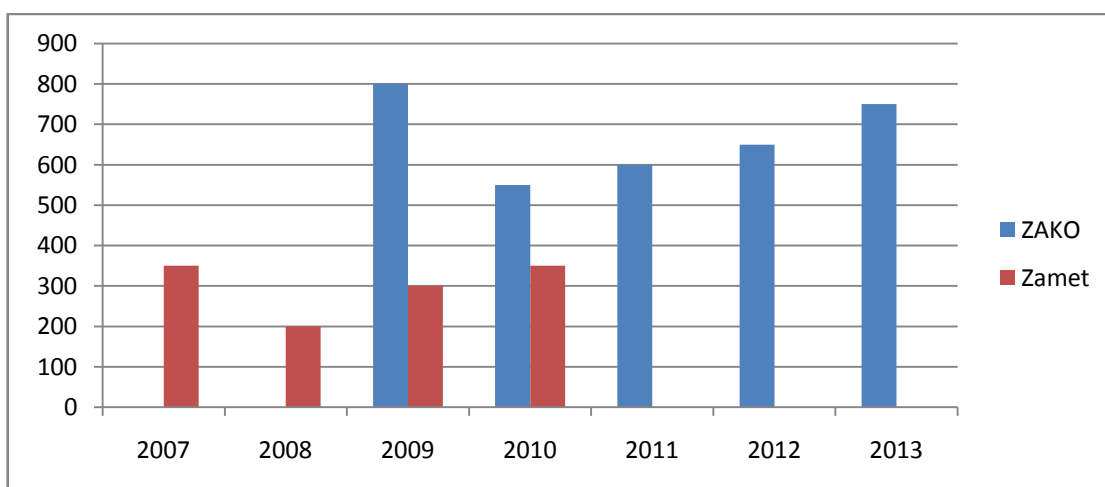
Z hlediska konkurenčního postavení na trhu byla vybrána firma Zamet jako nejvhodnější kandidát ke srovnání. Pan jednatel společnosti mi umožnil nahlédnout do interní dokumentace společnosti a z toho důvodu jsem vypracoval níže uvedené grafy.



Graf 3 – Index tržeb [vlastní zpracování]

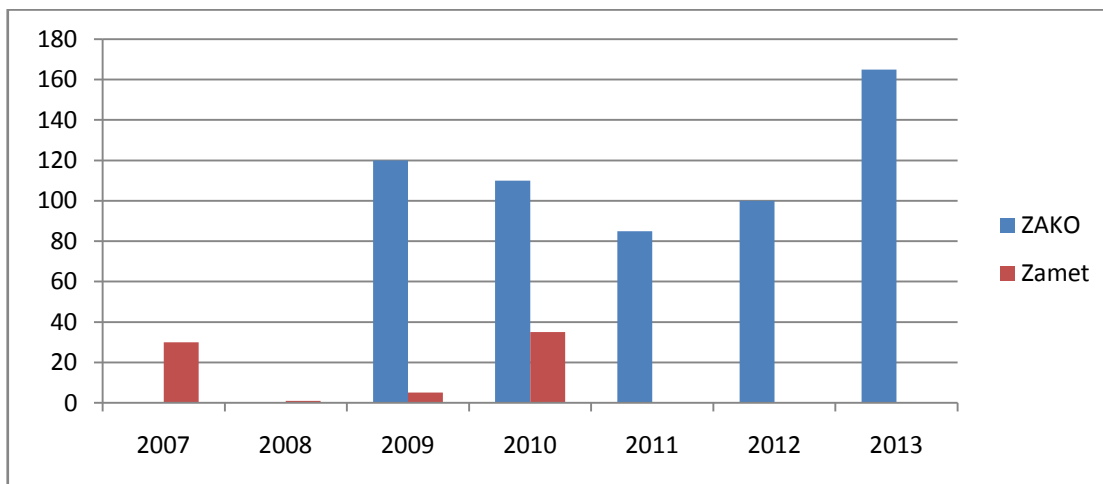
Srovnání v jednotlivých letech může být i zkreslené. Propad v roce 2010 byl hlubší než průměr oboru dle ČSÚ Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Na druhou stranu v posledních letech roste meziročně rychleji.

Při srovnání výkonnosti přes přidanou hodnotu na zaměstnance jsou výsledky firmy ZAKO výrazně lepší než má Zamet. K mírnému propadu došlo, když na firmu dopadla krize, ale snížením počtu pracovníků, negativní vývoj eliminovala.



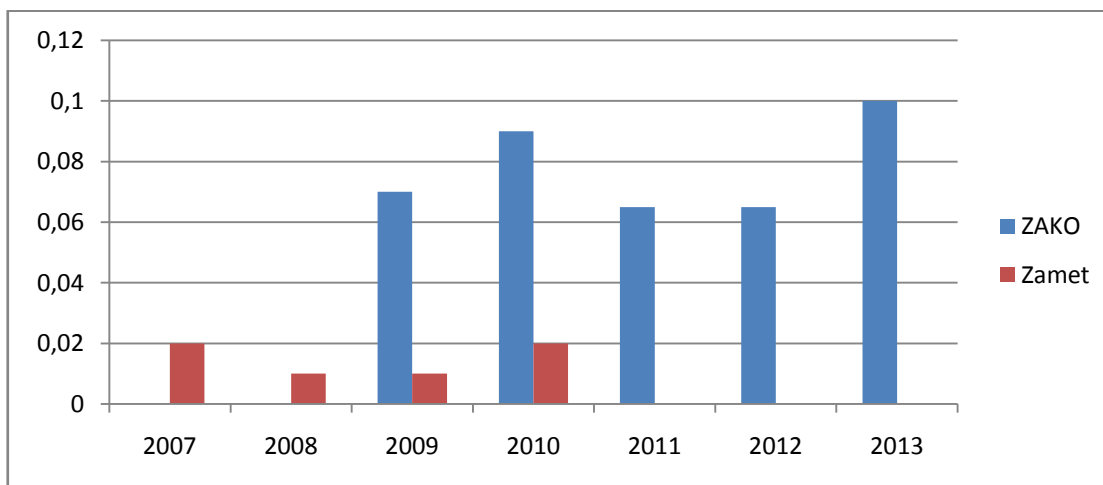
Graf 4 – Přidaná hodnota na zaměstnance v tis. Kč [vlastní zpracování]

Zisk na zaměstnance má v případě ZAKO od roku 2011 vzestupný trend a dnes dosahuje lepších hodnot jak v roce 2009. Určitý vliv zde vidět v kumulaci „drahých“ pozic na bedra vlastníka: obchodník, výrobní ředitel.



Graf 5 – Zisk na zaměstnance v tis. Kč [vlastní zpracování]

Stejně jako zisk na zaměstnance stoupá ziskovost tržeb.



Graf 6 – Ziskovost tržeb [vlastní zpracování]

## 8.1 Zhodnocení analýzy konkurenčního prostředí

Firma prošla jako řada jiných firem ekonomickou krizí, kdy musela některé zaměstnance propustit, cca na ½ roku, jelikož neměla žádné zakázky a byl to pro ni hluboký propad.

Aktuálně se společnosti daří, v práci jsem ji porovnal na základě grafu se společností ZAMET, kde ZAKO získalo výrazně lepší výsledky. Ve společnosti narůstá zisk na zaměstnance a zároveň i ziskovost tržeb.

Pro lepší konkurenční prostředí by společnost neměla rozhodně podceňovat nákupy moderních strojů a zařízení, neustále inovovat a být vždy o krok vpřed než konkurence.

Samozřejmě pořízení strojů je závislé na finanční situaci podniku.

Doporučuji využít dotace z fondu Evropské unie, které umožní firmě zaplatit 50% z celkové částky.

Strukturální fondy z EU firmě již v minulosti hodně pomohly, byla realizována výstavba administrativní budovy firmy.

## 9 PODNIKATELSKÁ RIZIKA FIRMY ZAKO TURČÍN

Na základě toho, že jsem měl schůzky s panem jednatelem firmy Zako Turčín spol. s r. o., uvedl jsem zde přímo určená rizika, která ohrožují přímo nebo nepřímo chod firmy.

Jak mi pan jednatel uvedl, jedná se zejména o rizika: vnitřní a vnější ekonomická, výrobní, sociálně - pracovní, informační, dodavatelská, politická a tržní rizika, u kterých zde uvádím konkrétní problémy z firmy.

### 9.1 Vnitřní a vnější ekonomická rizika

- změna směnných kurzů, což ovlivňuje ceny vstupů
- zvýšení inflace, navýší cenu peněz
- recese ekonomiky země, může zhoršit platební schopnosti zákazníků
- vstup nového konkurenta do odvětví má za následek snížení odbytu, snížení cen výstupů
- vyšší náklady na výrobní investice, nižší efektivnost investic

### 9.2 Výrobní (technologická) a technická rizika

- vývoj nového výrobku, na který byl vynaložen velký finanční kapitál a neuspěl na trhu
- investice do výrobku, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem, založeným na jiném principu
- změny v legislativě
- pokles výdajů na zavádění nových technologií a výrobků a zaměření se pouze na jejich vylepšování
- nedostatky v řízení údržby a následná havárie výrobního zařízení

### 9.3 Sociálně – pracovní rizika

- zmrazení mezd, stávky zaměstnanců, zastavení výroby, ztráta důležité zakázky
- osobní selhání pracovníka, např. únik nebezpečných látek do kanalizace nebo ovzduší
- nezvládnutí situace

- snížení nákladů na vzdělávání pracovníků, tzn. zastavení kvalifikačního růstu

#### 9.4 Informační rizika

Ve firmě je dělí do tří kategorií:

- datové
- softwarové
- hardwarové

Tyto rizika plynou zejména ze selhání informačních systémů (výpadek sítě, technická závada na serveru).

#### 9.5 Dodavatelská rizika

- požár na výrobní lince dodavatele komponentů pro výrobu a tím zastavení dodávek
- nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, neumožňující plně uspokojit potřebu
- neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas
- monopolní postavení dodavatele a tím opoždění důležité dodávky

#### 9.6 Politická rizika

- v důsledku zhoršení politických vztahů obyvatelstvo země ne-nakupuje zboží z druhé země
- přerušením diplomatických vztahů nebo zavedením embarga vůči určité zemi jsou zmrazeny veškeré pohledávky
- změnou politického režimu v zemi dochází ke znárodnování zahraničních investic

#### 9.7 Tržní rizika

- zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě
- velkoobchodník ve významném regionu se dostal do finančních potíží

- do odvětví vstoupil nový, kapitálově silný konkurent, který využívá zavedenou značku jiného výrobku



## 10 METODA PNH

Pro posouzení jednotlivých rizik jsem použil jednoduchou bodovou polo – kvantitativní metodu „PNH“. Jelikož firma je nejvíce vytížená zejména oborem kovoobrábění vybral jsem si pro tuto metodu obrábění na CNC, kdy určím možná rizika, jejich zdroje a následky, které jsem uvedl do jednotlivých tabulek. Jako druhou metodu jsem si vybral expedici, kde se mohou tvořit problémy špatným zabalením dílců do ochranné fólie a tím vznikají následné problémy na straně příjemce, kdy si převezme poškozené zboží. Na základě konzultace s vedoucím provozu jsem uvedl jednotlivé stupně pravděpodobnosti výskytu nebezpečí. Taky jsem se zaměřil na možné následky ohrožení. Všechna tato kritéria jsem hodnotil dle stupnice 1 – 5. Pro posouzení a vyhodnocení zdrojů rizik jsem použil následující specifikace, která se zaznamenává do sloupců „P“, „N“, „H“ v tabulce, kde jsem zaznamenal výsledky z konkrétního příkladu.

### Obrábění na CNC

Tento druh přípravy z hlediska kovoobrábění je hodně náročný hlavně na přesnost. Při této činnosti je potřeba vynaložit veškeré úsilí, které daný proškolený pracovník vlastní.

Tabulka 5 – Hodnocení rizik u obrábění na CNC [vlastní zpracování]

| Druh rizika                   | Zdroj rizika      | Ovládání a prevence rizika  | P | N | H | R |
|-------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|
| Špatné nastavení programu CNC | Chyba zaměstnance | Pro všechna rizika: zajištění spolehlivého dodavatele, řádné proškolení zaměstnanců, údržba strojů. | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Nesplnění v daném termínu     | Dodavatel         |   | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Mechanická porucha CNC        | Výrobní           |   | 1 | 1 | 3 | 3 |

Expedice dílců

Do této sekce patří prvotní ošetření a zabalení do ochranné fólie. Zahrnuje také následnou přepravu do sídla příjemce.

Tabulka 6 – Hodnocení rizik u expedice dílců [vlastní zpracování]

| Druh rizika                   | Zdroj rizika      | Ovládání a prevence rizika          | P | N | H | R |
|-------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Nedostatečné zabalení         | Chyba zaměstnance | Proškolení zaměstnanců              | 3 | 1 | 1 | 3 |
| Cizorodé látky z obalů        | Nevhodný obal     | Atest - obal určený pro balení kovu | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Nedostatečné upevnění nákladu | Chyba zaměstnance | Proškolení zaměstnanců              | 3 | 1 | 2 | 6 |

### 10.1 Vyhodnocení metody PNH

Jak již vyplývá z výše uvedených tabulek, které byly zpracovány na základě výpovědi s panem jednatelem, bylo zjištěno, že mezi největší riziko při obrábění na CNC patří mechanická porucha na CNC. U expedice dílců hrozí největší riziko při nedostatečném upevnění nákladu, které mají na starosti zaměstnanci k tomu určení.

Co se týká problému v expedici, měla by se společnost zaměřit více na zaměstnance v této části firmy. Upozornit je na následné škody a problémy, které vznikají při nedostatečném upevnění (reklamace za strany zákazníka, časem – firma může přijít o „dobré jméno“ a zároveň pokud by se chyby neustále opakovaly, může dojít k rapidnímu snížení zakázek ze strany stěžejních zákazníků).

Navrhoval bych například i snížení mzdy, jestliže by se problém opakoval, firma si nepřeje zbytečné komplikace a naopak žádný zaměstnanec si nepřeje nižší výplatu.

U mechanické poruchy u CNC strojů bych navrhl frekventovanější školení pro zodpovědné pracovníky.

## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Z analýzy PEST a metody PNH mám několik konkrétních návrhů a doporučení, které by mohla společnost v budoucnu využít a zajistit si tak oproti jiným podnikům konkurenční výhodu. Samozřejmě mám na mysli podniky, které mají stejný počet zaměstnanců a podobný roční obrat.

Co se týká mých námětů a doporučení pro ZAKO Turčín s.r.o., společnost může zavést tyto konkrétní návrhy, které vyplývají z analýzy okolí firmy:

- Určitým pozitivem jsou pro firmu příspěvky z obecního zastupitelstva pro aktivní podnikatelskou činnost, které plynou z počtu zaměstnanců, které ZAKO zaměstnává. Konkrétně počet zaměstnanců firmy z obce Březnice tvoří více jak 1/3. Tím se ZAKO podílí na snížení nezaměstnanosti, která ve Zlínském kraji neustále narůstá, dále firma vytváří neustále nová pracovní místa a zároveň nabízí zázemí moderní společnosti. Jak uvedl sám jednatel společnosti, jsou i nadále otevřeni spolupráci z obcí, respektive s jejím zastupitelstvem, společnost si tak buduje významnou image a postavení.
- Za negativum považuji z oblasti sociálně pracovní, výskyt problémových zaměstnanců. V minulých letech byl řešen závažný problém, kdy právě ze strany zaměstnance byl porušen pracovní řád společnosti, konkrétně byl odcizen finančně nákladný materiál a společnost aktuálně řeší jak těmto situacím předcházet. Nabízí se v tomto případě návrh na zavedení kamerového systému ve všech halách. Nevýhodou realizace jsou samozřejmě finance. Na druhou stranu by zaměstnavatel měl přehled o všech zaměstnancích a eliminovat by odcizení materiálu, součástek atd. Dalším problémem je selhání lidského faktoru, osobně si myslím, že tento problém nelze přímo ovlivnit. Společnost může mít vysoce kvalifikované pracovníky, ale nelze zabránit selhání lidského faktoru. Jednatel společnosti zmínil ještě jeden dosti závažný problém, se kterým se čas od času se-

tkává, a to je přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru, následné proškolení, seznámení s chodem společnosti (odhalení know - how ) a odchod ze strany zaměstnance ke konkurenční firmě, kdy hlavní důvod je, že pracovník získá lepší profesní zařazení, než měl ve firmě ZAKO a zároveň se pokouší aplikovat u konkurence zavedené metody společnosti ZAKO. Konkrétní příklad, operátor CNC (ZAKO), odchod ke konkurenci a získání místa vedoucího provozu obrábění.

Společnost se snaží o eliminaci tohoto problému.

- Poslední negativum, které zmínil sám jednatel, je politická situace v ČR, která se neustále mění, navyšují se daně pro podnikatele, společnost si stěžuje na časté návštěvy z finančního úřadu a zvýšil se i nárůst kontrol z oblasti ochrany životního prostředí.

Z uvedené analýzy navrhuji zavedení certifikace Enviroment management ČSN ISO 14001:2005, neustálé proškolení zaměstnanců (budování dalšího školicího střediska v areálu společnosti), sledování a aplikace moderních trendů v oblasti strojírenství, čím by společnost získala konkurenční výhodu. Vytvoření větší motivační složky pro zaměstnance, jak pro stávající tak i nově přijaté, aby bylo zabráněno již zmíněným odchodům ke konkurenci. Jinak se domnívám, že společnost se snaží svým zaměstnancům dostatečnou měrou přispívat na PHM (pro dojíždějící), dále příspěvky na děti, penzijní pojištění atd. Zázemí společnosti je na úrovni západních firem, jsem přesvědčen o schopnosti konkurovat jiným podnikům ve Zlínském kraji.

## ZÁVĚR

Mým cílem v bakalářské práci bylo provést analýzu podnikatelských rizik ve společnosti ZAKO Turčín s. r. o.

Nejprve jsem popsal profil společnosti, kde jsem danou firmu konkrétně charakterizoval. Poté jsem provedl analýzu okolí firmy – analýza PEST (politické, ekonomické, sociální, technologické riziko) a následovalo celkové její zhodnocení. Další stěžejní analýzou praktické části byla analýza konkurenčního prostředí, kdy jsem popsal ekonomickou situaci společnosti a na základě interních materiálů jsem vytvořil grafy. Jak už vyplývá z názvu mé bakalářské práce, věnoval jsem se i konkrétním podnikatelským rizikům společnosti Zako Turčín s. r. o. V závěru jsem aplikoval polo - kvantitativní metodu PNH, pro tuto metodu jsem si vybral dva ukazatele – expedice, obrábění CNC, u kterých jsem s vedoucím provozu hodnotil jednotlivé míry rizikovosti.

Z analýz mám několik konkrétních návrhů a doporučení, které by mohla společnost v budoucnu využít a zajistit si tak oproti jiným podnikům konkurenční výhodu. Samozřejmě mám na mysli podniky, které mají stejný počet zaměstnanců a podobný roční obrat.

Co se týká mých námětů a doporučení pro ZAKO Turčín s.r.o., společnost může zavést tyto konkrétní návrhy:

- Vytvoření „ dotazníku spokojenosti „ na webových stránkách

Každý zákazník by mohl vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost a naopak společnost by získala zpětnou vazbu, ze které by mohla zamezit případným chybám ze strany zákazníka.

- Personální oddělení

Ve společnosti není zavedeno personální oddělení, které by řešilo otázku nábory nových zaměstnanců. V současnosti si otázky personálního charakteru řeší sám jednatel nebo výrobní ředitel. Pokud by společnost uvažovala o vytvoření oddělení, je přímo nutností mít odborníky z oboru Human Resources, aby tak eliminovala chyby při nábory nových zaměstnanců, kteří by neměli dostatečnou kvalifikaci z oblasti strojírenství.

- Etický kodex společnosti, „Code of conduct“

Jedná se o soubor základních etických norem jednání, který se schvaluje nejvyššími orgány společnosti, je uplatňován při jednání vůči zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a veřejnosti.

Společnost ZAKO zatím etický kodex zaveden nemá.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1]ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [2]ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [3]RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [4]KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [5]TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [6]PORTER, M. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.
- [7][Http://www.zakoturcin.cz/](http://www.zakoturcin.cz/) [online].
- [8] [Https://managementmania.com/cs/](https://managementmania.com/cs/). [online].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|     |  |
|-----|--|
| Atd | A tak dále                             |
| CNC | Computer Numerical Control             |
| ČSN | Česká státní norma                     |
| ČSÚ | Český statistický úřad                 |
| EU  | Evropská Unie                          |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| IT  | Informační technologie                 |
| PHM | Pohonné hmoty                          |
| RI  | Riziko interpretace                    |



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 – Proces řízení rizik ve firmě [5].....     | 29 |
| Obrázek 2 – Prognózování [5].....                     | 30 |
| Obrázek 3 – Analýza PESTLE [vlastní zpracování] ..... | 32 |
| Obrázek 4 – Pohled na firmu ZAKO Turčín [7].....      | 37 |
| Obrázek 5 – Přehled certifikátů [7].....              | 38 |
| Obrázek 6 – Organizační struktura firmy .....         | 60 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 – Pravděpodobnost vzniku [vlastní zpracování] .....           | 33 |
| Tabulka 2 – Pravděpodobnost následků [vlastní zpracování] .....         | 33 |
| Tabulka 3 – Názor hodnotitelů [vlastní zpracování] .....                | 34 |
| Tabulka 4 – Celkové hodnocení rizika [vlastní zpracování] .....         | 34 |
| Tabulka 5 – Hodnocení rizik u obrábění na CNC [vlastní zpracování]..... | 49 |
| Tabulka 6 – Hodnocení rizik u expedice dílců [vlastní zpracování] ..... | 50 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 – Počet zaměstnanců za určité období [7] .....                       | 40 |
| Graf 2 – Tržby v milionech Kč[7] .....                                      | 40 |
| Graf 3 – Index tržeb [vlastní zpracování] .....                             | 43 |
| Graf 4 – Přidaná hodnota na zaměstnance v tis. Kč[vlastní zpracování] ..... | 43 |
| Graf 5 – Zisk na zaměstnance v tis. Kč [vlastní zpracování] .....           | 44 |
| Graf 6 – Ziskovost tržeb [vlastní zpracování] .....                         | 44 |

## SEZNAM PŘÍLOH

| Pracovní zařazení         | Počet     | Podíl v % |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Výrobní dělníci           | 71        | 73,19%    |
| Programátor               | 2         | 2,06%     |
| Vedoucí výrobních dílen   | 3         | 3,09%     |
| Kontroloři                | 7         | 7,21%     |
| Technologové              | 5         | 5,15%     |
| Pracovníci zásobování     | 6         | 6,18%     |
| Ekonomické oddělení       | 3         | 3,09%     |
| <b>Zaměstnanci celkem</b> | <b>97</b> |           |

Obrázek 6 – Organizační struktura firmy

Společnost zaměstnává vysoce kvalifikované odborníky připravené zhodnotit všechny požadavky zákazníků a zvolit optimální způsob výroby ke splnění příznivé ceny, vysoké kvality a požadovaného termínu.