

Management rizik distribuce

Lukáš Tuhý

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: **Lukáš Tuhý**
Osobní číslo: **L13354**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Management rizik distribuce**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Stručně popište společnost, analyzujte současný systém distribuce a související rizika.
3. Navrhněte zlepšení řízení vybraných rizik distribuce 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] MERNA, Tony a Faisal, F. AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 194. ISBN 978-80-251-1547-3.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Vyd. 3. aktualiz. a rozš. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 360. ISBN 978-80-247-3051-6. Analýza rizik.

[3] JUROVÁ, Marie. Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management) : studijní text pro prezenční i kombinované studium. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 175 s. Učební texty vysokých škol (Vysoké učení technické v Brně). ISBN 978-80-214-3852-1.

Další 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 22. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou managementu rizik distribuce, v podniku Rapo Brno s. r. o. V prvním úseku, teoretické části, se zaměřuje na pojmy logistika, distribuce, riziko, řízení rizik a metody snižování rizik. Dále se v práci stručně definuje analýza rizik, která se skládá z identifikace, analýzy, hodnocení a ošetření těchto rizik, která se v distribuce podniku objevují. V praktické části se tato práce zaměřuje na informace o distribučním chodu společnosti, vybrané analýzy hodnocení rizik. Ty definují nebezpečné hodnoty v oblasti distribuce společnosti, a na závěr obsahuje návrhy na ekonomické zlepšení.

Klíčová slova: Logistika, Riziko, Analýza rizik, Distribuce

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with distribution issues of management risk in a company called Rapo Brno, Ltd. The first part, the theoretical part, focuses on the terms such as logistics, distribution, risk, risk management and risk reduction methods. Another part of this thesis is about a brief definition of risk analysis which consists of identification, analysis, evaluation and providing these risks occurring in logistics. The practical part of this thesis focuses on the information about the logistics running of the company, and on the selected analysis of risk evaluation. The analysis gives a definition of risky values in logistics branch of the company. To finish it contains the economic improvement proposals.

KEY WORDS: logistics, risk, risk analysis, distribution

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Martinu Hartovi Ph.D. za poskytnuté rady, vstřícné, odborné a přátelské jednání. Dále bych chtěl poděkovat panu Rudolfu Zgodovi, za poskytnuté informace k vytvoření mé bakalářské práce.

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

Motto: „Život je jako žebřík, musíš stoupat po jednotlivých stupních, pokud stoupáš přes dva, brzy se unavíš a spadneš“ [Lukáš Tuhý]

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 DOPRAVNÍ LOGISTIKA	12
1.1.1 Rozvoj dopravní infrastruktury České republiky	13
2 DISTRIBUCE	14
2.1 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA.....	15
2.1.1 Oběh zboží	16
2.1.2 Základní vlivy působící na pohyby produktů.....	17
3 RIZIKO	19
3.1 ANALÝZA RIZIK.....	20
3.1.1 Aktivum.....	21
3.1.2 Hrozba	21
3.1.3 Zranitelnost	22
3.1.4 Protiopatření	22
3.1.5 Riziko	23
3.2 KVANTITATIVNÍ METODY ANALÝZY RIZIK.....	24
4 ŘÍZENÍ RIZIKA	25
4.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ RIZIK A POČÁTEK ŘÍZENÍ RIZIK.....	27
4.2 KVANTITATIVNÍ METODY ANALÝZY RIZIK.....	27
4.3 PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ RIZIKA V PODNIKU	29
4.3.1 Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit	29
4.3.2 Uvažuj o pravděpodobnostech	29
4.3.3 Neriskuj mnoho pro málo.....	29
5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	30
5.1 SWOT ANALÝZA	30
5.1.1 Silné stránky – Strengths.....	31
5.1.2 Slabé stránky - Weaknesses	31
5.1.3 Příležitosti – Opportunities	31
5.1.4 Hrozby – Threats.....	31
5.2 MATICE VÝSKYTU A DOPADU	32
5.3 METODA ROZHOVORU	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY RAPO BRNO, S. R. O.	35
6.1 STRUKTURA PODNIKU RAPO BRNO S. R. O.	36
7 POPIS OBCHODNÍHO A DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	37

7.1	POPIS OBCHODNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	37
7.2	POPIS DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	38
7.3	ORDIS – OBJEDNÁVKOVÝ SYSTÉM	39
7.4	K2 ATMITEC – INFORMAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	40
7.5	ROZHOVOR S MANAŽEREM PRO DISTRIBUCI	41
8	ANALÝZY RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU	42
8.1	SWOT ANALÝZA PODNIKU RAPO BRNO, S. R. O.	43
8.1.1	Silné stránky	44
8.1.2	Slabé stránky	44
8.1.3	Příležitosti	44
8.1.4	Hrozby	44
8.2	IDENTIFIKACE RIZIK V PODNIKU VYUŽITÍM METODY VÝSKYTU A DOPADU	45
8.2.1	Ocenění rizika metodou matice rizika a dopadu	46
8.2.2	Seřazení rizik podle matice výskytu a dopadu	47
8.3	MATICE VÝSKYTU A DOPADU	48
8.4	MATICE VÝZNAMNOSTI A DOPADU	48
8.4.1	Vyhodnocení rizik	49
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	50
9.1	KALKULACE POROVNÁNÍ ÚVĚROVÉ SMLOUVY A OPERATIVNÍHO LEASINGU	53
9.1.1	Porovnání smluv ekonomických a neekonomických přínosů pro podnik	55
9.1.2	Celkové zhodnocení při porovnání návrhů na modernizaci vozového parku	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62
	Plantour – dispečerský plánovací systém	63
	PLANTOUR mobile	64
	Trackmanager	64
	Ekonomika – vyhodnocení ukazatelů distribuce	65

ÚVOD

V úvodu se práce bude zabývat čtyřmi zásadami, na základě kterých byla práce zpracována. V první části úvodu se práce dostává k teoretické části bakalářské práce, ve které je třeba osvětlit problematiku zvoleného tématu samotné práce. Zde bude popsáno, co je distribuce podniku, riziko, řízení rizik a metody snižování rizik, tedy stručně popsané disciplíny.

Dále se práce zabývá praktickou částí a to stručným popisem podniku, jeho distribučním oddělením a riziky souvisejícími s touto disciplínou. Je také důležité tato rizika nalézt, následně je vyhodnotit a na základě toho zpracovat další postupy.

To práci vede ke třetí části mých zásad zpracování, a to jsou návrhy na zlepšení dosavadní situace podniku. Je tedy nutné navrhnout zlepšení dopadů těchto rizik a samotné distribuce podniku. Návrh se zabývá zlepšením expediční činnosti z lidského faktoru na softwarový systém a modernizaci vozového parku.

V poslední fázi se bude práce věnovat zhodnocení nových návrhů, vzhledem ke kontextu s praktickou a teoretickou částí předem určených zásad této bakalářské práce.

Cílem této práce bude identifikovat rizika distribuce, dále budou zpracovány do analýz rizik, které do této práce byly vloženy a zpracovány. Na základě toho budou určeny největší rizika a pro ty bude zpracován návrh na zlepšení důsledků těchto rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Je obor zabývající se řízením a plánováním toku zboží a materiálu. Zahrnuje služby spojené se skladováním, dodáním zboží od výrobce či obchodníka až ke konečnému spotřebiteli. Je důležité, aby toto spojení bylo časově přesné, aby se dostalo na správné místo, nedocházelo k vadám, chybám a rozbití zboží.

Využívá nespočet nástrojů, aby tyto cíle dodržela. Logistika jako obor zahrnuje prodejce, výrobní podniky a státní správu. V dnešní době není možné, aby podnikatelský subjekt obstál v boji s konkurencí bez kvalitního uspokojování svých zákazníků. A proto musí splňovat jejich požadavky.

Logistiku dělíme na několik disciplín:

- nákupní logistiku
- výrobní logistiku
- skladovou logistiku
- dopravní logistiku
- distribuční logistiku [3]

Přestože je logistika mladý obor, lidé ji využívají již tisíce let, aniž by o tom věděli. V historii se setkáváme s první logistikou ve vojenství. Bylo nutné, aby vojáci měli přísun vody, jídla, ale také výzbroje, výstroje a podobně. A proto bylo nutné je logisticky zajišťovat. V neposlední řadě se logistika osvědčila také v Perském zálivu v letech 1990 – 91 kdy efektivní a výkonná distribuce zásobování personálu a hmotných dodávek byly klíčové faktory, které vedly k úspěchu amerických vojsk.

V obchodním světě se logistika podle vojenského modelu uplatnila počátkem 50. let v Americe. [4]

1.1 Dopravní logistika

Dopravní logistika se zabývá řídicími metodami a analytickými technikami v této oblasti. Jde tedy o řízení dopravních činností samotné organizace, která zahrnuje řízení toků zboží, aby se dostali k zákazníkovi a uspokojily jeho potřeby.[11]

V dnešní době patří k důležitým částem logistiky a tvoří jeho hlavní podstatu. Je důležité, aby se rozvíjela dopravní infrastruktura v ČR a jiných zemích, které tvoří logistické cesty. Zaměřujeme se zde hlavně na modernizaci silničních sítí a železničních tratí v tranzitních koridorech. Jelikož je Česká republika středem Evropy a stala se součástí Evropské Unie, přistoupila k zařazení některých úseků do multimodálních transevropských sítí, aby se země EU kvalitně propojili. Tyto finance získává na podporu své infrastruktury od ministerstva dopravy a také dotacemi z EU. Na tyto sítě se dále pak soustřeďuje vysoká koncentrace přepravních proudů. [3]

Způsoby dopravy:

- Silniční doprava – v ČR se nachází asi 55 583 km silnic.
- Železniční síť – o stavební délce asi 9 142 km, 28 % je elektrizovaných.
- Civilní letectví – využíváme 91 letišť z toho 8 mezinárodních.
- Splavné toky – v ČR 303 km splavných toků (labsko- vltavská vodní cesta).
- Městská hromadná doprava – je zastoupena v 18 velkých městech. [3]

1.1.1 Rozvoj dopravní infrastruktury České republiky

Železniční doprava – v české republice najdeme 4 mezinárodní tranzitní koridory

- koridor I: Berlín – Děčín – Praha – Česká Třebová – Brno – Břeclav
- koridor II: Vídeň – Břeclav – Přerov – Ostrava – Katowice
- koridor III: Norimberk – Cheb – Plzeň – Praha – Olomouc – Ostrava – Žilina
- koridor IV: Berlín – Děčín – Praha – Veselí nad Lužnicí – Horní Dvořiště – Linec – České Velenice – Vídeň [3]



Obrázek 1 Dopravní infrastruktura České republiky [10]

2 DISTRIBUCE

Je to systémové přepravování zboží mezi sklady nebo ke spotřebiteli. Může zde být několik mezikroků či způsobů. Jsou to tak zvané distribuční cesty.

Přímá distribuce je proces, kdy se zboží doručuje přímo od výrobce ke konečnému spotřebiteli, tedy zákazníkovi.

Dalším druhem distribuce je nepřímá distribuce, kdy se mezi výrobcem a zákazníkem vkládá jeden nebo více mezičlánků, například to mohou být Maloobchod, velkoobchod, dopravce nebo sprostředkovatel. Tyto mezičlánky ovlivňují konečnou cenu samotného výrobku. Čím více mezičlánků, tím větší cena, neboť každý mezičlánek přidává svou vlastní marži.

Podle typu mezičlánků se dělí na 3 úrovně distribuce.

- Jednoúrovňová – Výrobce-Maloobchod-Spotřebitel
- Dvouúrovňová – Výrobce-Velkoobchod-Maloobchod-Spotřebitel
- Tříúrovňová – Výrobce-Prostředník-Velkoobchod-Maloobchod-Spotřebitel

Dále se rozlišují tři typy distribučních strategií.

- Intenzivní distribuce – využívá se u prodeje zboží denní potřeby, velký počet prodejen
- Selektivní distribuce – využívá prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejen, které nutně dodržují dané požadavky
- Exklusivní distribuce – využívá se u luxusního zboží, malý počet prodejců.

2.1 Distribuční logistika

V každé společnosti bez ohledu na míru její industrializace, je nutno zboží fyzicky přemísťovat mezi místem, kde se produkuje a místem, kde se spotřebovává. Proces směny se stal základním kamenem ekonomické činnosti společnosti. Ke směně dochází tehdy, když existuje nesoulad mezi zbožím dostupným a zbožím potřebným – a to co do objemu, druhu nebo časové dostupnosti tohoto zboží, které potřebuje někdo jiný. Distribuční logistika pak umožňuje spojení mezi výrobcí a spotřebiteli v okamžiku, kdy dochází k velkému počtu směn. Skupina firem, které zajišťují přísun určitého zboží nebo služeb na trhu, nese souhrnné označení dodávkový řetězec. Řízení dodávkového řetězce, představuje integraci obchodních procesů od koncového uživatele až po prvního dodavatele, kteří poskytují výrobky, služby a informace, jež přidávají hodnotu. [3 str.45]

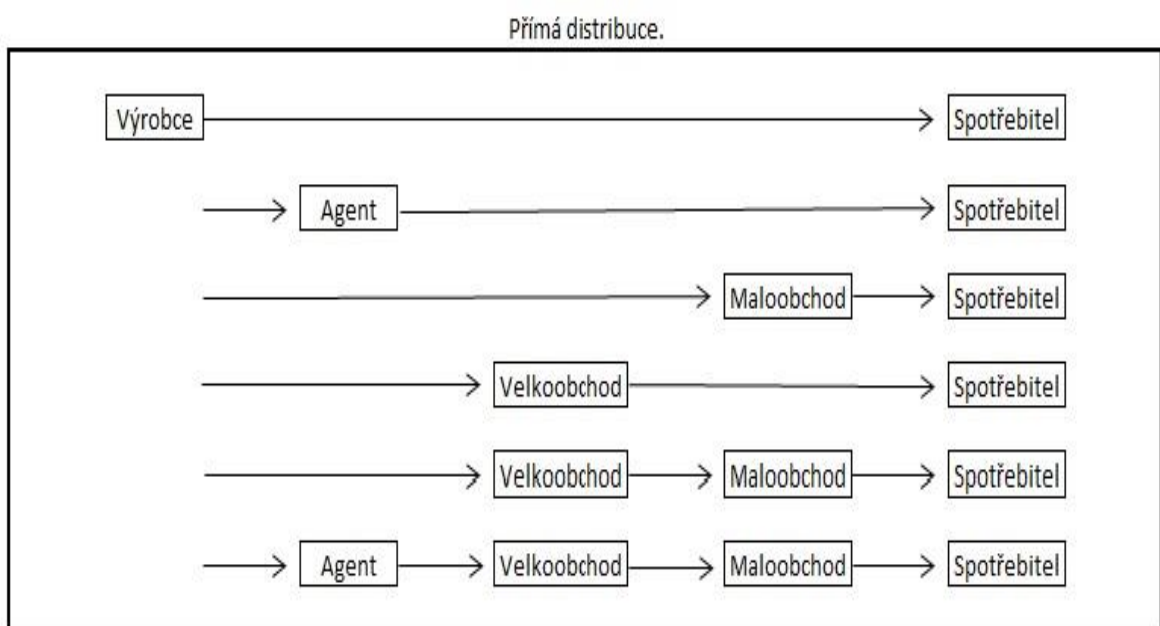
Díky dodržování zásad logistického přístupu, podnik získává konkurenční výhodu. Z pohledu logistiky, sleduje řízení procesů, které se podílejí na uskutečňování hmotných toků, a zároveň se podílí na činnosti sladit je tak, aby tyto hmotné toky byly perspektivní. Tento proces „v logistice řízení materiálových toků“ musí fungovat co nejvíce pružně. Je nutné, aby tyto procesy fungovaly kvalitně s nízkými náklady. Musí být také zdrojem jistoty, aby si zákazník byl jistý dodávkou svého zboží, podle jeho požadavků a představ. Proto se logističtí manažeři orientují na dvě základní stránky řízení logistických procesů a to:

- **KVALITU PROCESŮ** - Distribučních, výrobních, nákupních finančních apod., které odpovídají požadavkům a přání zákazníka. Jde tedy o správné zboží, místo, dodržení času, množství a přiměřené náklady.
- **REALIZACI CELKOVÉHO PRŮBĚHU PROCESŮ** -Ty zajišťují efektivní využití zdrojů podniku. [3]

2.1.1 Oběh zboží

Definujeme jako tok spotřebního zboží neboli cestu, od výrobce ke spotřebiteli, který je realizován několika možnými způsoby, přes distribuční stupně, které se odvíjejí od dělby práce mezi výrobou a obchodem, ale jsou ovlivněny i prací uvnitř samého obchodu. Tento proces však nezahrnuje jen samotnou cestu mezi výrobou a obchodem. Spadají do něj také řídicí, skladovací, organizační, manipulační, fyzické operace. [3]

Pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli má charakter podle počtu mezičlánků v samotné cestě mezi těmito dvěma subjekty. Viz obr. č. 1 [3]



Obrázek 2 Distribuční stupně pro spotřební a průmyslové zboží [3]

Každá z těchto cest je ovlivněna určitými faktory. Ne každý typ cesty, se hodí na určitou kapacitu zboží, jeho druh či charakter apod. Mezi nejdůležitější řadíme:

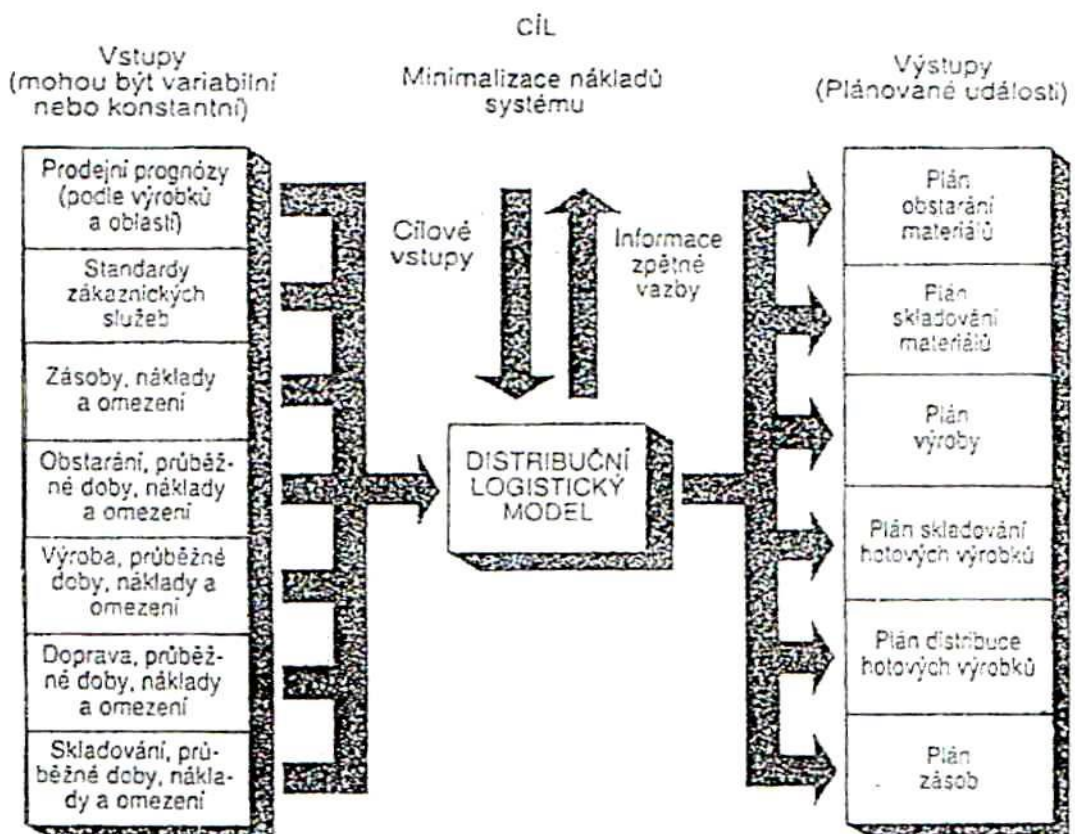
- Velikost, kapacitu a specifika cílového trhu.
- Charakteristické vlastnosti výrobku.
- Náklady na distribuci.
- Síla a image subjektů.
- Zkušenosti z dosavadních mezi subjektových vazeb.

O mezičlánku, který zařadíme do cyklu distribuce, rozhodují dvě roviny. V první rovině jde o úlohu a význam obchodního článku mezi výrobou a spotřebou. Ve druhé rovině se orientujeme uvnitř mezičlánku neboli obchodu. Poté se zaměřujeme na význam a úlohu velkoobchodu při cestě zboží a produktů z výroby do maloobchodu. [3]

2.1.2 Základní vlivy působící na pohyby produktů

- **Rozmístění výroby** – u lokálních a regionálních výrobních závodů je větší předpoklad přímé dodávky od výroby až do maloobchodu, než zámořské dodávky, kdy je potřeba více mezičlánků.
- **Specializace a hromadnost výroby** – menší podniky s menší specializací či hromadností výroby mají lepší předpoklady v přímých dodávkách, protože podniky s velkou specializací či hromadnou výrobou vyžadují více mezičlánků k uspokojení potřeb zákazníků.
- **Velikost odběru dodávky produktu** – jedná se o lepší a výhodnější cenové podmínky při nákupu přímo ve výrobě.
- **Obchodní marže** – vyvolává potřebu zkracovat distribuční cestu, a to vyloučováním mezičlánků.
- **Požadavek kvality produktů z hlediska čerstvosti** – vede také k vyloučení mezičlánků z důvodu rychle se kazícího zboží.
- **Služby** - záruční opravy, propagační materiály a jejich dodávka, likvidace zboží po době upotřebitelnosti, možnosti reklamace apod..
- **Neúměrně vysoké zásoby** – nastávají při vyloučení mezičlánků v důsledku velkých dodávek. [3]

Zde máme schéma a strukturu distribučního logistického modelu. Neboli účelem tohoto schématu je minimalizování nákladů systému distribuce v podniku. Jedná se o Vstupy variabilní nebo konstantní a ty se mění postupem do distribučního modelu podniku. Cílovými vstupy a informacemi zpětné vazby a poté dále pokračují jako výstupy. Výstupy lze hodnotit jako plánované události. [12]



Obrázek 3 Model minimalizace nákladů systému [3]

3 RIZIKO

Pro riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Pro případ si jich pár vyjmenujeme a jsou to:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Nebezpečné a negativní odchylky od cíle (čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí. Apod.

Z hlediska podnikatelských rizik a řízení problematiky bude dále práce vycházet z chápání rizika jako určité pravděpodobnosti, která určuje, že tato událost nastane. Jakým způsobem a jak moc se bude lišit od předpokládaného vývoje nebo stavu. Riziko však nezahrnuje jen pravděpodobnost jako takovou, ale také kvantitativní rozsah situace či události, která nastane.

Historie rizika jako výrazu se táhne až k 17. století v oblasti lodního cestování. Slovo „risico“ najdeme v italštině a označuje nám nějaké úskalí, kterému se námořníci museli vyhýbat. Výraz „riskovat“, znamená postavit se a zkusit něčemu čelit. V dnešní době už chápeme výraz „RIZIKO“ ve smyslu možné ztráty, poškození či ničení při špatném podnikání apod.,

Rizika však máme ne jen ekonomického rázu, ale také můžeme mít rizika:

- politická a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická jako například pojišťovací, manažerská, odbytová či rizika inovací.

DO ekonomických rizik řadíme například rizika makroekonomická a mikroekonomická, tržní, inflační kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod. [1]

3.1 Analýza rizik

Je prvním krokem procesu, který vede ke snižování rizik. Je to proces, který definuje hrozby, pravděpodobnosti, že se taková hrozba stane a její dopad na aktiva. Tedy celkové stanovení rizika a jeho závažnost pro samotný podnik.

Analýza rizik zahrnuje 4 hlavní body:

- **identifikace aktiv** – popisuje aktiva a vymezuje subjekty, které firma vlastní,
- **stanovení hodnoty aktiv** - ohodnocuje ztrátu a dopad, určuje hodnotu aktiv a význam samotných aktiv pro subjekt, poškození nebo změny na chování subjektu,
- **identifikace hrozeb a slabin** – zde se určují slabé místa subjektu, aby mohl předcházet působení hrozeb a omezit je tak se určuje druh a akce, které negativně mohou ovlivnit hodnotu daných aktiv.
- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určuje pravděpodobnosti míry zranitelnosti a výskytu hrozby u subjektu vůči dané hrozbě.

Analýza rizik je základním vstupem pro řízení samotných rizik. Ke kvalitnímu řešení jakéhokoliv problému, je důležité postavit tento problém na kvalitní analýzu rizik. [2]

Výsledky, které firma získává hodnocením rizik, znamenají pro firmu důležité poučení, které vede k lepšímu vedení firmy a k realizaci různých opatření, aby firma buď předcházela různým rizikům a hrozbám, nebo aby dokázala úplně zamezit výskytu těchto hrozeb či rizik. Tento proces analyzování rizik se v organizaci či firmě může stále opakovat. Je nutné tento úkon provádět z důvodu pokrytí různých částí subjektu, či jednotlivých dílčích činností. [2]

Je nutné si předem stanovit hloubku nebo spíše úroveň, kterou chceme analýzu rizik zpracovávat a rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik, by však byla neúměrná, pro samotný podnik při její realizaci až příliš nákladná. Také by se tato nákladná realizace podepsala na funkčnosti samotného podniku. (Z minulosti si můžeme uvést pár příkladů jako např. stávka zaměstnanců v železniční či letecké dopravě tím, že byly plněny všechny

předpisy do poslední čárky). Na základě vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných protipatření posoudíme otázky zbytkových rizik, které zahrnuje analýza rizik a vybereme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik. [2]

3.1.1 Aktivum

Je úplně vše, co má určitou hodnotu pro samotný podnik či subjekt. Může být zvětšováno či zmenšováno a to například hrozbou. Aktiva máme hmotná a nehmotná. Do hmotných zahrnujeme (nemovitosti, peníze či cenné papíry) a do nehmotných řadíme (různé informace, autorské práva, patenty, morálku pracovníků či kvalita personálu). Aktivem může být i samotný podnik, který může být hrozbou napaden jako celek.

Jedna hlavní charakteristika aktiva je **hodnota aktiva**. Ta je založena na dvou faktorech, a to na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro danou firmu či subjekt. Také může být kombinací těchto dvou přístupů.

U hodnocení aktiva dodržujeme tyto 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 (můžou se lišit podle druhu aktiv).

3.1.2 Hrozba

Může být věc, člověk, situace, síla nebo událost, která představuje nežádoucí vliv na podnik a může způsobit určitou škodu. Škodou nebo hrozbou může být také například požár, různé krádeže, získání neoprávněných a utajovaných informací neoprávněnou osobou, kontroly z finančního úřadu, či chyby pracovníků nebo také růst či pokles české koruny vůči evropské měně.

Škodu, která dopadá na podnik, jako hrozba nazýváme **dopad hrozby**. Tento dopad zjistíme z konečné a absolutní hodnoty, ve které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení aktiva nebo náklady na odstranění následků, které hrozba napáchala. Hrozbu charakterizujeme její úrovní a hodnotí se podle tří faktorů: [2]

- **Nebezpečnost** – schopnost hrozby způsobit škodu
- **Přístup** – Je to pravděpodobnost s jakou se hrozba dostane k samotnému aktivu. Jednou z forem je frekvence výskytu hrozby.
- **Motivace** – specifikujeme jako zájem iniciovat hrozbu na aktivech. Odhad samotné motivace je vtom, že musíme pochopit skupinové a národní záměry, či záměry jednotlivců a jejich cílů a politiky, poté je zanalyzujeme s ohledem na podmínky a činnosti útočníků či ohrožovatelů. Celková práce nám napomáhá při odhadech hrozeb a expertních stanovisek.

3.1.3 Zranitelnost

Je to stav analyzovaného aktiva, nedostatek či slabina, kterou může hrozba využít ve svůj nežádoucí účinek. Je to jedna z vlastností aktiv, která nám ukazuje jakou citlivost má aktivum daného subjektu na působení hrozby.

Vzniká všude, kde dochází k interakci mezi samotným aktivem či hrozbou. Jejím měřítkem je úroveň a tuto úroveň hodnotíme podle dvou hlavních měřítek:

- **Citlivost** – náchylnost aktiva na hrozbu
- **Kritičnost**- důležitost aktiva u subjektu, který prošel analýzou[2]

3.1.4 Protiopatření

Je to takzvaný proces, procedura, postup, prostředek a jiné, co je navrženo speciálně proti působení hrozby. Snaží se snížit zranitelnost a dopad hrozby. Navrhují se, aby předcházeli vzniku škody a s cílem přejít co nejsnadněji vzniklé následky škody. Z pohledu analýzy rizik je protiopatření charakterizováno jako efektivitou nebo náklady. Efektivita vyjadřuje, jak moc protiopatření sníží rozsah a účinek hrozby. Používá se jako jeden z hlavních parametrů při posuzování vhodnosti použitého protiopatření, a to ve fázi zvládnutí rizik.

Protiopatřením se tedy zaměřujeme na tyto faktory, kterými jsou snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působením hrozby. Detekujeme nežádoucí vlivy s cílem včasného identifikování působení hrozby a poté je nutné předejít možnosti jejího plného uplatnění. Poté se zaměříme na oblast obnovování činnosti po působení hrozby.

Do nákladů takového zásahu jakým je protiopatření musíme zahrnout náklady na pořízení, zavedení a provozování. Na základě těchto nákladů zvolíme určitý druh opatření a jsou

tedy důležitým parametrem při tomto výběru. Celkový výběr spočívá v optimalizaci, kdy hledáme nejúčinnější protiopatření, které bude samozřejmě i nákladově nejnižší a pro samotný subjekt přístupné.[2]

3.1.5 Riziko

Vzniká působením hrozby a aktiva vzájemně. Hrozba, která negativně nepůsobí na žádné aktivum subjektu, nemusí být brána v potaz. Také můžeme konstatovat, že aktivum, na které nepůsobí hrozba, není předmětem žádné analýzy rizik.

- **Úroveň rizika** - určujeme ji hodnotou, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Růst úrovně hrozby, zranitelnosti a hodnoty aktiva má za následek růst rizika. Úroveň rizika snižujeme díky protiopatření. Při návrhu protiopatření používáme pravidlo, které určuje, že vynaložené náklady na protiopatření nesmí přesáhnout hodnotu samotného aktiva, které chceme chránit. Určujeme také referenční úroveň, pod kterou se riziko označí za zbytkové, a nepodnikneme žádné protiopatření.
- **Zbytkové riziko** – Je to druh rizika (určená hodnota a velikost rizika), který je pro subjekt přijatelné, a tak není důvod podnikat další protiopatření na jeho snížení
- **Referenční úroveň** – nazýváme ji hranice míry rizika (stanovená hodnota velikosti rizika). Rozhoduje o tom, jestli je riziko zbytkové nebo není. Pokud není, tak je hodnota a velikost rizika větší než referenční úroveň. Díky tomuto stanovení se rozhodneme, zda je důležité tvořit protiopatření nebo není. Referenční úroveň však nemůže dosahovat vysoké úrovně. Dopad hrozby musí být tak malý, aby byl zanedbatelný pro subjekt.[2]

3.2 Kvantitativní metody analýzy rizik

Riziko se liší od případu k případu a v určitých situacích je větší, jako v jiných. Výše samotného rizika záleží na hodnotě aktiva, či úrovni hrozby a zranitelnosti. Dále jsme se zabývali pojmem riziko a dá se diskutovat o samotném měření rizik. Co tedy přesně myslíme, když řekneme více rizika nebo méně rizika než možnost jiná.

U analýzy rizik pracujeme zejména s veličinami, které většinou nelze přesněji vymežit, či změřit a určení jejich velikosti závisí na kvalitním odhadu specialisty, který odhad stanoví jen na základě svého úsudku a zkušeností. Výrazy jako jsou (velký, malý, střední, nebo stupnice od 1 do 10).

Nejběžnějším pojmem vystihujícím obsah klíčového slova „stupeň rizika“ je to vlastně pravděpodobnost výskytu toho daného rizika. Intuitivně považujeme rizika s větší pravděpodobností za nebezpečnější a rizikovější, než ty s malou pravděpodobností. Tento názor souhlasí s naší definicí rizika, kterou jsme si zde uvedli. *„Je-li riziko definováno jako možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který jsme očekávali nebo jsme v něj doufali, je stupeň rizika měřen pravděpodobností této nepříznivé odchylky.“* [1, str.78] Věříme, že k odchylce nedojde, a proto pravděpodobnost odchylky od toho, v co věříme (měřítko rizika), změníme pravděpodobností, že ke ztrátě dojde. Z toho vyplývá, že my jako jednotlivec měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, ve který věříme. *„Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“* [2str. 51] Neboli podle Smejkal a Raise citují *„Ve hře ruská ruleta existuje větší riziko, jsou-li v komoře šestiranného revolveru dva náboje místo jednoho“.* [2, str.51]

Při velkém počtu jednotek, které jsou vystavené riziku, můžeme provést odhady pravděpodobnosti počtu ztrát. Na tomto základě lze formulovat prognózu, tím předpovídáme množství ztrát. Pokud se vyskytne hromadné ohrožení, není pravděpodobnost jednotlivého výskytu ztráty, ale je to pravděpodobnost určitého výsledku, který se liší od výsledku předpovídaného či očekávaného.[2]

4 ŘÍZENÍ RIZIKA

Definujeme si ho jako jakýkoliv soubor činností, které provede jednotlivec či korporace ,ve snaze změnit riziko, které vzniká v oblasti podnikání.

Podle Meulbroeka (2002) identifikujeme riziko jako snahu „*Maximalizovat hodnotu akcionáře.*“ [8, str. 76]

Podle Handyho (1999) shrnujeme řízení rizik takto: „*Řízení rizika není činnost oddělená od řízení, je to řízení ... předpovídající a plánující zakalkulované zamezení ... reakce je symptomem špatného řízení.*“ [8, str. 76]

Řízení rizika se týká jak pojistitelných, tak i nepojistitelných rizik. Je přístupem, který obsahuje organizovaný formální proces, pro systematické zjišťování a další analyzování či odezvy na rizikové události působící po celou životnost projektu. Aby byl dodržen optimální nebo přijatý stupeň eliminace nebo také kontroly rizika.

Podle Smitha (1995) konstatujeme, že řízení rizika tvoří základní stavební prvek, či součást projektu a plánovacího cyklu firmy, který:

- vyžaduje akceptování existence nejistoty,
- generuje strukturovanou odezvu na riziko v pojmech alternativního plánování, řešení a eventualit,
- je proces myšlení, který vyžaduje představivost a vynalézavost,
- generuje realistický postoj zaměstnanců při investici. A to tak že je připraví na události nesoucí riziko, aby je událost nepřekvapila, až vznikne.

Na základní úrovni můžeme zahrnout do řízení rizik identifikaci rizik, předpověď jejich pravděpodobnost, ale také můžeme uvažovat, jak vážné mohou být, včetně rozhodování, jak se s nimi vypořádat, a jak tato rozhodnutí implementovat.

Řízení rizik je velmi zdlouhavý a složitý proces, který však nesmí být podceněn. Je potřebné, aby se tato činnost stala běžnou činností v každém větším podniku, na který působí rizika ať už vnější nebo vnitřní. Je nezbytné ze strany podniku vytvořit politiku řízení rizik, vymezit odpovědnosti a vyčlenil zdroje, aby tyto postupy byly standardizovány. Tyto rizika, které se vyskytují v logistice, je nezbytné neustále přezkoumávat, ale hlavně také monitorovat. [8]

Tabulka 1 Postup hodnocení rizik [8]

Fáze procesu řízení		Obsahová náplň
Vymezení kontextu řízení rizik		Specifikace logistických řetězců
		Určení kritérií pro posuzování rizik
Posuzování rizik	Identifikace rizik	Posouzení faktorů ovlivňující logistický řetězec
		Vytvoření registru rizik
	Analýza rizik	Určení výskytu rizik
		Posouzení dosavadních opatření k řízení rizik
		Určení dopadu rizika
		Určení úrovně rizika
	Hodnocení rizik	Srovnání úrovně rizik s hranicemi přijatelnosti rizik
		Rozdělení rizik do skupin podle významnosti
		Určení priorit
	Ošetření rizik	
Monitorování a přezkoumání rizik		Vyhodnocování zaregistrovaných rizik
		Hodnocení účinnosti provedených opatření
		Odhalování nových rizik
		Aktualizace registrů rizik

4.1 Vývoj řízení rizik a počátek řízení rizik

Archibald a Lichtenberg konstatují, že riziko je otevřeně uznáváno jako součást každého reálného života managementu. Řízení rizik je v dnešní době jedna z nejdůležitějších částí plánování a řízení investic na různých úrovních např. korporace, samostatně hospodařící jednotky a projektu. Je to funkce, kterou je nutné brát vážně.

Tu prvotní myšlenku můžeme najít už u primitivních kultur, které myslely na šanci a úspěch u různých hracích her, které se datuje před 2000 let.

Jako prvním pojištěním proti riziku či neštěstí se objevilo v rámci politické sféry v lodní dopravě a to na ztrátu nákladu při ztroskotání lodí. Původ tohoto tvrzení najdeme v Chamurapiho zákoníku. V tomto zákoníku bylo popsáno, že majitel lodi obdržel půjčku na financování lodního nákladu, ale nebylo nutné ji splatit, pokud loď ztroskotala.

V 18 století docházelo k vzestupu pojišťovnictví, v podobě jak dnes známe. V roce 1752 založeno Benjaminem Franklinem proti požáru. [2]

4.2 Kvantitativní metody analýzy rizik

Tyto metody se zakládají na matematických výpočtech rizik a frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad ve větší míře ve finančních termínech, jako například tisíce Kč. Nejčastěji je pro vyjádření rizika používána forma roční předpokládané ztráty (anglicky Annualized Loss Expectancy – ALE), která je vyjádřena právě ve finančních částkách. Metody kvantitativní jsou spíše exaktní než kvalitativní a jejich provedení vyžaduje více úsilí, ale poskytují důležité finanční vyjádření konkrétních rizik, které je pro zvládnutí takových rizik výhodnější.

Nevýhodou těchto metod je samozřejmě jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků. Také nemusí být postihnuty specifika subjektu, který posuzujeme a to může vést k vysoké zranitelnosti „zahlcením“ hodnotitele velkým objemem formálně strukturovaných dat. Podle Smejkal a Raise, „*Kvůli stromům není vidět les.*“ [2, str. 80]

Tyto kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů – příkladné metodiky, například mohou být CRAMM, COBRA, MELISA a podobně. Nejužívanější je zde CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Methodology). Původně byla vyvinuta pro potřebu vlády Velké Británie, avšak v současném světě, je ve velkém množství využívána a uznávána jako skvělý

prostředek pro analýzu rizik v situacích, kdy je vyžadován souhlas s normou ČSN ISO/IEC 13335 a mezinárodních standardech ISO/IEC 17799. Tato analýza řeší ohodnocení systémových aktiv, jejich seskupení do tak zvaných logických skupin a stanovení hrozeb, které na to skupiny působí či prozkoumává samotnou zranitelnost celého systému a stanovení určitých požadavků pro bezpečnost jednotlivé skupiny. Díky tomuto základu jsou navržena bezpečnostní opatření, a jsou vymezena podle úrovně rizika. Vždy však zkoumá model určitého systému, nikoli samotný systém jako takový. [2]

Dále, zde máme metodu **Risk**, využívá k analýze rizik simulačních metod Monte Carlo. Zpracovává celou problematiku zpracováním do tabulek. Nejisté hodnoty se zaměňují za funkce, které reprezentují rozsah získaných hodnot. Ty pak slouží jako nástroj pro další rozhodování. Rozhodující u této metody je však její samotný návrh. Její model ukazuje danou situaci ve formě tabulek. Jedná se tedy také o jednu z kvantitativních metod, která určuje pravděpodobnostní rozdělení rizik a hrozeb.

Metodika **RiskPAC** automatizuje dotazníkové přístupy. Umožňuje řešit na základě zpracovaných dotazníkových metod formou automatizovaného hodnocení. Zahrnuje techniky, které zpracovávají odpovědi uchazečů v dotaznících, a na základě toho vytvoří závěr. V tomto procesu automatizuje a stanoví jednotlivé rizika. Není to expertní systém, ale pracuje na bázi umělé inteligence.

RiskWatch je program, který nám poskytuje metodický soubor pro zjištění simulaci a následující změnu parametrů jednotlivých rizik systému. Tato metoda vytváří model, postavený na nasbíraných datech nebo metodě Monte Carlo. Tyto dva přístupy lze kombinovat a doplňovat. Je to teda taková automatizace zpracování výsledků, které získáme ze souborů otázek strukturovaných podle definovaných bezpečnostních oblastí. [2]

4.3 Praktické přístupy k řízení rizika v podniku

V praktickém řízení rizik v podnikání existují 3 základní pravidla. Jejich respektování umožňuje řadu rizik odstranit, či eliminovat je na únosnou míru.[2]

4.3.1 Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit

Toto pravidlo nám ukazuje některé rizika, se kterými se něco dělat musí. Pokud se neuvažuje o snížení takového rizika a firma nechce dopustit možnost ztráty, kterou toto riziko představuje, pak se nám výběr zužuje na určení rizik, které nemůžeme zadržet. Jedním významným faktorem při určování, pro která rizika musíme určit specifická opatření. Tím faktorem je maximální potenciální ztráta, která by mohla z rizika vyplynout. Některé ztráty totiž mohou až katastrofálně narušit finanční následky a tak zbavit subjekt či firmu všech prostředků. Důsledky jiných jsou jen okrajové. Musíme ale však říci, že většina běžných rizik se nachází mezi těmito extrémny, a proto musíme stanovit jejich přesnější odhad či identifikaci. Zadržet riziko je nereálné pokud je maximální ztráta daného ohrožení natolik velká, že již nemůže být vyrovnána. Tato forma „neriskuj více“ se vztahuje tedy k volbě strategie, kterou je nutno zvolit k přístupu k riziku. (Stanovit přiměřené náklady, které vyplývají z možné ztráty. [2])

4.3.2 Uvažuj o pravděpodobnostech

Při řešení je nejlepší zvolit manažera, který je schopen odhadnout pravděpodobnost rizika, než zvolit manažera bez těchto zkušeností či intuice. Firmu spíše ale zajímá tvrdost dopadu či ztráty, než aby se zajímalo o možné či pravděpodobné naplnění hrozby. Přestože je tato pravděpodobnost nízká, firmu zajímá samotná tvrdost tohoto dopadu. Právě tato tvrdost ztráty podnik nutí nalézt optimální řešení, avšak ne cestou pojištění. Vysoká pravděpodobnost výskytu ztráty znamená, že pojištění není hospodárnou metodou k řešení závažných rizik. [2]

4.3.3 Neriskuj mnoho pro málo

Toto pravidlo nám říká, že mezi převodcem a náklady na transfer rizika, by měl být přiměřený vztah. Riziko by také nemělo být zadrženo v situaci, kde hrozí možná ztráta a pojištění je zde relativně malé. Druhým extrémem zde můžeme konstatovat, je situace, kdy je vysoké pojistné vzhledem k riziku, které se transferuje. [2]

5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Metody pro identifikaci a snižování rizik použité v mé práci jsou SWOT analýza a Matice výskytu a dopadu.

5.1 SWOT analýza

Je to univerzální analytická technika, která se zaměřuje na zhodnocování vnitřních a vnějších faktorů, které široce ovlivňují úspěšnost dané společnosti či firmy. Také ovlivňují konkrétní záměry jako například nový produkt nebo službu. Často se tato metoda používá spíše jako situační analýza strategického řízení. Tato analýza disponuje čtyřmi hlavními směry, kterými se zabývá, to jsou:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Podstatou analýzy SWOT je identifikace klíčových, silných a slabých stránek podniku, či organizace, ale také příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí podniku. Ke spolupráci se u vnějších faktorů, a to silných stránek a slabých stránek používá například PESTLE analýza. U příležitostí a hrozeb se může použít například VRIO analýza. Následně po zhodnocení hledáme cesty, jak lze nejlépe využít identifikované silné stránky a příležitosti, ale také jak zamezit či zmírnit slabé stránky a hrozby. V praxi můžeme použít různých metodik k vytváření SWOT analýzy, avšak všechny se v hlavních rysech shodují.[5]



Obrázek 4 Schéma SWOT analýzy [5]

5.1.1 Silné stránky – Strengths

Silné stránky určují vnitřní síly firmy. Zvážíme, co naše firma dělá lépe než ostatní. Tyto stránky hodnotíme z vnitřního, ale i z vnějšího pohledu firmy. Jak naši firmu vnímají samotní zaměstnanci, ale také zákazníci a jiné firmy.

5.1.2 Slabé stránky - Weaknesses

Slabé stránky určují vnitřní potencionální slabiny firmy. Zjišťujeme, v čem naše firma nevykává, v čem dosahuje slabých výsledků. Zde se také musíme na firmu podívat z vnějšího pohledu zákazníků a z vnitřního pohledu samotných zaměstnanců firmy. Je nutné uvést slabiny, které bychom rádi zakryly. Pro lepší vypracování samotné SWOT analýzy.

5.1.3 Příležitosti – Opportunities

Jsou to potencionální vnější příležitosti, které pokud nás samotné nenapadnou, musíme odvodit z vyhledaných silných stránek podniku. Jsou to ty stránky, které by se mohly rozvíjet a růst díky příležitosti. Tím samým způsobem můžeme vzít v potaz slabé stránky a díky příležitosti je eliminovat.

5.1.4 Hrozby – Threats

Je to oblast, která sebou nese rizika pro podnik. Pokud se o ně nebudeme starat, zajímat, eliminovat je či zmenšovat, mohou narůstat až do závažných problémů. Tyto problémy pak mohou výrazně ovlivnit chod firmy nebo ji dokonce zničit.[6]

5.2 Matice výskytu a dopadu

Tato metoda je založena na rozpoznání, hodnocení a analýze rizik, které v podniku můžeme identifikovat. Tato metoda se v podniku provádí na základě zkušených pracovníků, kteří mají již dlouholetou praxi. Podstata samotné matice spočívá v tom, že se hodnotí dva přístupy. V prvním přístupu hodnotíme samotnou pravděpodobnost výskytu rizika, ovšem v druhém přístupu zjišťujeme negativní dopad těchto rizik na podnik. Z těchto dvou zjištěných výsledků se dále vypočítá součin těchto dvou faktorů a právě ten nám určí finální velikost a bodová hodnota rizika, které může nastat. Na tomto základě se rozhodují majitelé firmy co dál, a jak se vůči těmto rizikům podřídí a jak je dále budou ošetřovat.

Nejprve je nutné tyto rizika identifikovat pomocí kvalifikovaného a zkušeného pracovníka firmy. Na tom základě seřadit rizika do tří skupin, (A, B, C,) a poté od kritických rizik až po rizika běžná. Na základě této identifikace můžeme navrhnout vhodná řešení a opatření pro zjištěná rizika.[7]

Tabulka 2 Matice výskytu a dopadu [12]

Pravděpodobnost dopadu	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
			1	2	3	4
Pravděpodobnost výskytu						

NÍZKÁ
RIZIKA

STŘEDNÍ
RIZIKA

VYSOKÁ
RIZIKA

5.3 Metoda rozhovoru

Je to metoda zvolená za účelem získávání kvalitních informací, které nejsou sepsány v žádném dokumentu. Provádí se s kvalifikovanými pracovníky, kteří znají fakta. Tato metoda je vedena mezi dvěma či více osobami za účelem získání informací a dat, ke zpracování dalších posudků.

Může být vedena formou dotazníků či formou vedení si vlastních poznámek a různě položených otázek. Je nezbytné pokládat přesné a stručné otázky, aby mohly být opětovány přesnou a stručnou odpovědí. Pro tuto práci byla zvolena tato metoda z důvodu jednoduššího získávání dat pro zpracování SWOT analýzy a matice výskytu a dopadu. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY RAPO BRNO, S. R. O.

Tato firma vznikla 25. 1. 1995 jako nástupce firmy RAPO-Rašovský, která byla založena v roce 1990 se stejným záměrem podnikání a to velkoobchodní prodej potravinářského zboží. Tato firma se zajímá zejména o prodej tuků a cukrovinek, nealkoholického a alkoholického zboží a taky o prodej tabákových výrobků.

V roce 1998 – 2000 se firma začala aktivně působit na zvýšení obratu potravinářského a ostatního sortimentu s cílem snížit tak obrat na tabákových výrobcích.

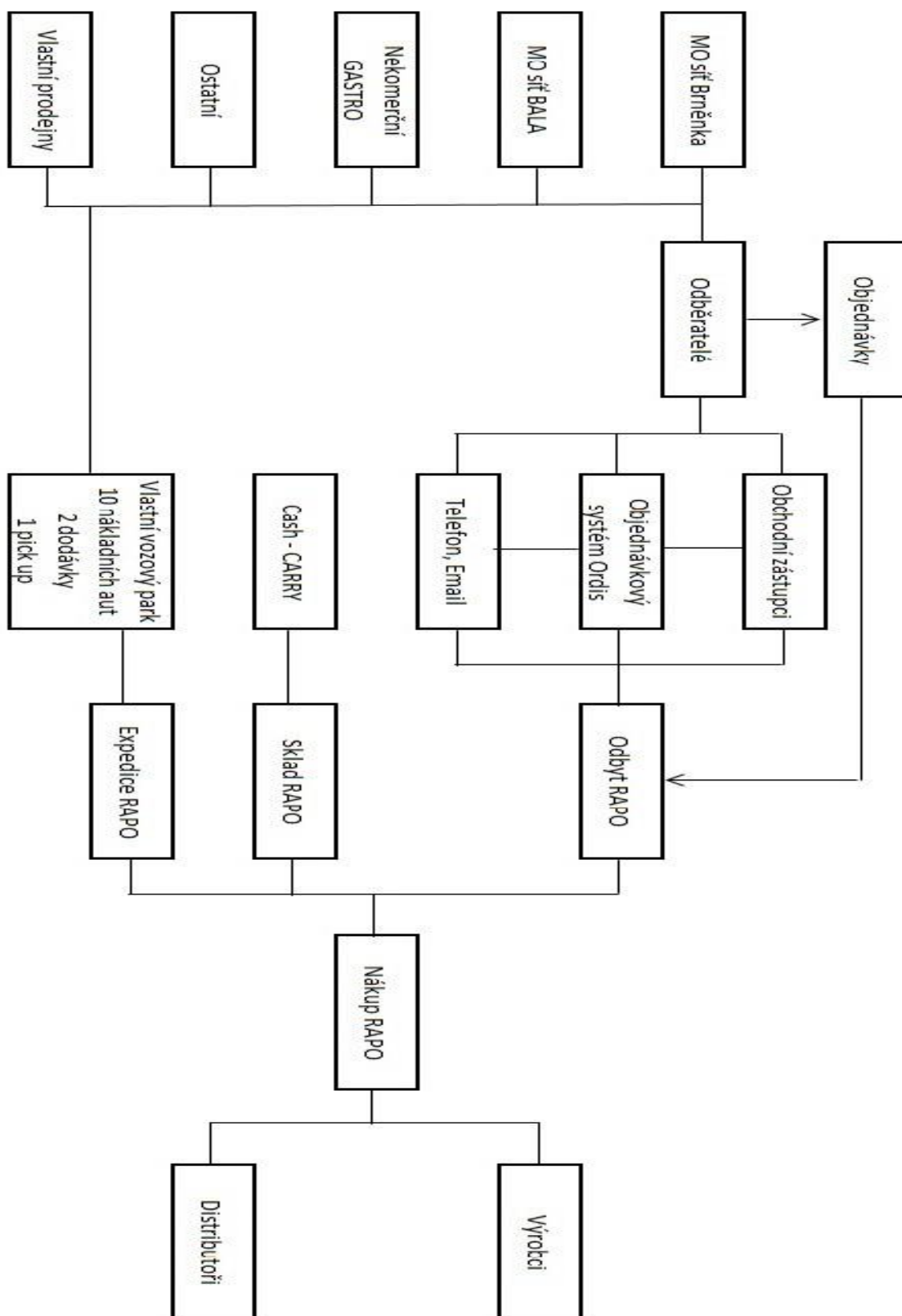
Tento rok 2000 došlo ke spojení s firmou Zounek Zdeněk. Až v tomto roce se firma stává plno sortimentní, potravinářský velkoobchod na Brněnsku, který se postupem času stále rozvíjí a modernizuje, aby docházelo k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků.

V současné době firma vede a dosahuje cca 7000 položek druhů potravinářského zboží, kterým zásobuje nezávislé obchodníky v samotném Brně ale i v širokém okolí. Stálými zákazníky jsou především maloobchodní síť BRNĚNKA. Tato firma spolupracuje se všemi významnými výrobci potravinářského zboží jako je Nestlé Česko, Tchibo, Hamé, Vitana, Mondelez, Unilever, Kofola, Vinium a nyní postupem času i s dodavateli mléčných výrobků Mlékárnou Kunín, s firmou Olma, Accom a dodavateli drogerie. Tato společnost má vlastní skladovací prostory o rozloze cca 5000 metrů čtverečných. Vlastní solidní technické vybavení (manipulační technika), je vybavena speciálními chladírenskými vozy, apod. Dále také vlastní vybudované sklady na drogerii a na chlazené zboží, které rychle podléhá zkáze. Do budoucna se tato firma zaměřuje na kvalitnější práci, rychlejší práci směrem k zákazníkovi. Hlavně tedy k odběratelům jejího zboží. Spokojený zákazník je cílem této firmy. [13]



Obrázek 5 Logo Rapo Brno s. r. o. [13]

Struktura podniku Rapo Brno s. r. o.



Obrázek 6 Struktura Rapo Brno s. r. o. [12]

7 POPIS OBCHODNÍHO A DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Zde jsou dva směry činnosti této firmy a to jsou nákup a distribuce. Na základě schématu jsou vypracovány oba, pro zlepšení orientace v tomto podniku. [12]

7.1 Popis obchodního systému společnosti

Nejprve jde o nákup Rapo Brna s. r. o. zboží od samotných výrobců nebo distributorů zboží. Tento proces se nazývá nákup zboží, a jde do střediska nákupu. V tomto kroku se snaží středisko nákupu nakoupit co nejlevnější a nejrentabilnější zboží od alkoholových a tabákových výrobků až po jídlo či dezerty a jiné. Nakupuje ho přímo od výrobců, to znamená, že jedná přímo s výrobními podniky, které tyto výrobky vytváří. Pokud jde například o zahraniční značku je možné tento krok vést s distributory těchto výrobků. Na tento proces se ve firmě Rapo Brno, s. r. o. zaměřují dvě nákupní střediska, která ve firmě jsou.

Objednané zboží, které projde nákupním střediskem, přebere firma Rapo Brno, s. r. o. do svého skladu. Tam se dále rozčlení, zařadí, přidá na skladovou kartu a zapíše do systému firmy, aby měla firma přehled, že zboží je na skladě a kolik ho tam přesně je. Tuto práci odvádí tým skladníků.

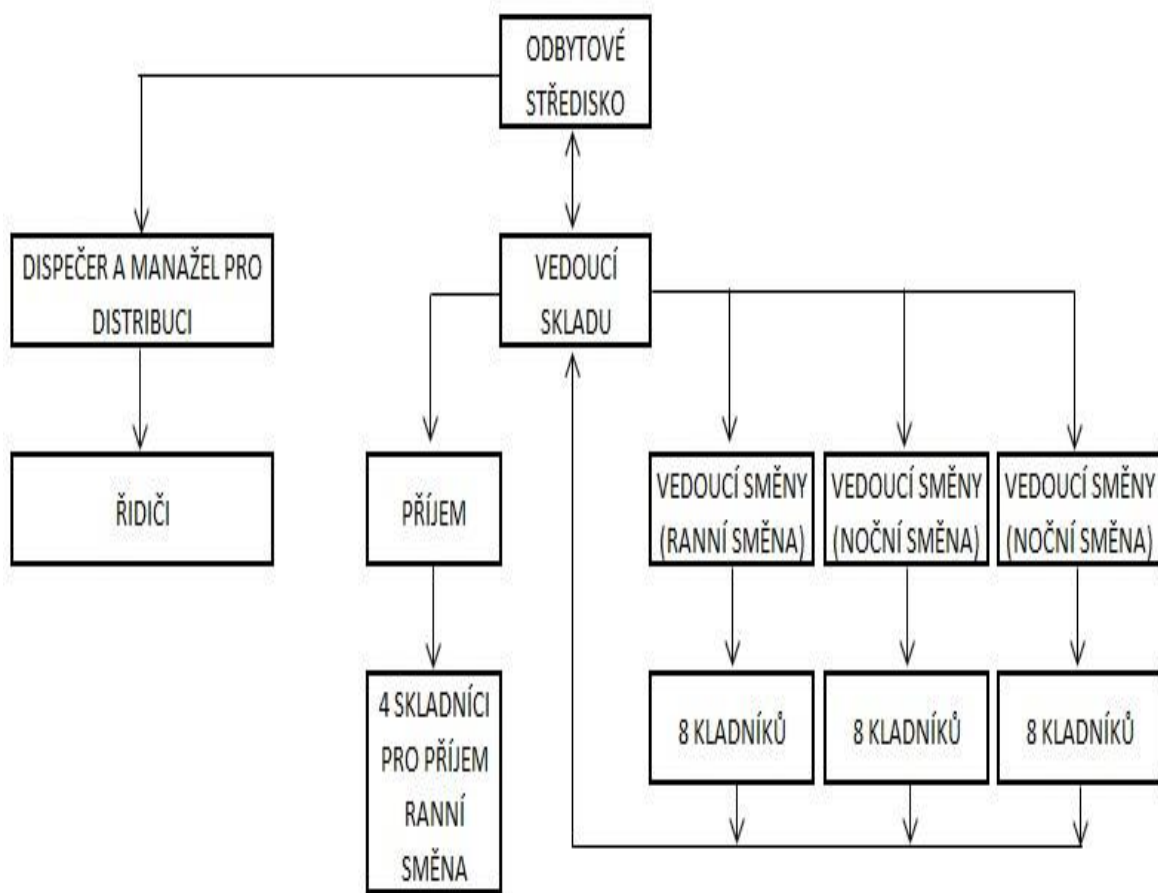
Dále se může zboží vystavit v Cash - Carry, kde se následně může prodat. Pokud se toto zboží neprodá v Cash-Carry, prodává se přes ostatní funkční a prodávající systémy podniku Rapo Brno, s. r. o. což je kupříkladu přes telefon, email, pomocí obchodních zástupců či objednávkovým systémem Ordis.

Maloobchodní síť BRNĚNKA, Nekomerční Gastro, Maloobchodní síť BALA, vlastní prodejny a ostatní, jsou odběratele firmy Rapo Brno, s. r. o., a můžeme je tedy pojmenovat jako odběratelé. Tito odběratelé si objednávají telefonicky nebo emailem, nebo si objednají přes objednávkový systém Ordis, což je nejvyužívanější metoda objednání zboží pro své sítě či obchody, nebo zde firma Rapo Brno, s. r. o. vysílá pověřené obchodní zástupce, kteří objíždějí podniky, obchody a maloobchodní sítě a buď si obchodník objedná u zástupce zboží a ten přepošle objednávku nebo přes jeho systém Ordis, který sami vlastní. Objedávka se dále přeposílá odbytovému středisku, které spadá pod distribuci celého podniku dále. [12]

7.2 Popis distribučního systému společnosti

Na odbytovém středisku se tyto objednávky zpracují a zasílají se zpět do skladu. Pracovník skladu nachystá zboží na palety a po nachystání přesune hotové palety do vychystávacího skladu, který je rozdělen do 10 částí. Podnik má 5 hlavních směrů, které směřují různě po Moravě a zbylé cesty jsou zaměřeny jenom na Brno a jeho blízké okolí. Poté označí počty palet do zakázkového listu, do příslušné kolonky počtu palet, a odnese vychystané zakázkové listy vedoucímu skladu, kde dále putují do odbytového střediska. Takto zpracovaný vychystávací list pracovnice odbytu opraví o příslušné kusy, které nejsou na skladě. K hotové faktuře připne vychystávací list, který slouží jako dodací list pro odběratele. Tento dokument se dále přenesse na expediční oddělení.

Zde začíná práce dispečera. Ten si přepíše na list papíru počty palet, které dosahují počtu až 150, a cesty směřování zboží. Na základě svého vlastního uvážení, vlastních poznámek a vlastních zkušeností roztřídí do jednotlivých vozů a určí směry. Tyto směry se neustále opakují, a cesty jsou zcela zaužívané. [12]



Obrázek 7 Distribuční struktura Rapo Brno s. r. o. [12]

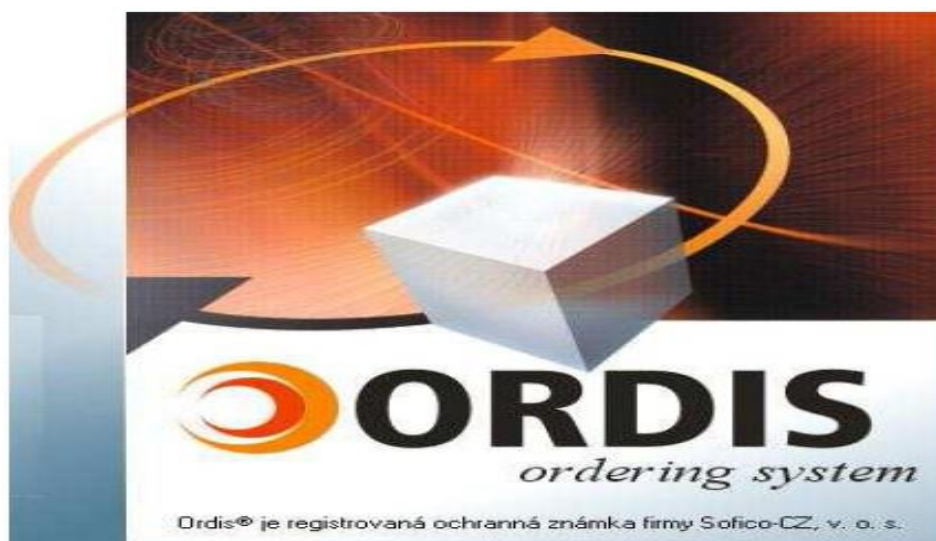
7.3 Ordís – objednávkový systém

Tato firma pracuje s programem Ordís už delší dobu. Program slouží k objednávání zboží a spolupráci mezi firmou a zákazníkem. Tento program sbírá objednávky od zákazníků třemi způsoby:

- **ORDIS KLIENT** – Tento způsob funguje tak, že si sám zákazník objednává zboží, přes program, který mu firma nainstaluje na jeho PC.
- **ORDIS DEALER** – objednávku u zákazníka vytváří firemní obchodník v terénu, nepotřebuje internet a vidí všechny své zákazníky. Vidí také ceny, platební morálku zákazníka, a je to velmi rychlé pořizování objednávek. Ty poté hromadně pošle na firmu po připojení na internet a zaktualizuje své data.
- **ORDIS E-SHOP** – Zde představuje Ordís profesionální E-SHOP, který je jeho součástí. Někteří zákazníci dávají přednost tomuto způsobu pro jeho dostupnost odkudkoliv. Je většinou určený pro zákazníky, kteří si neobjednávají zboží pravidelně.

Z praxe tohoto programu vychází, že je dobré dát zákazníkům na vybranou, jak si budou zboží objednávat.

Firma Rapo Brno, s. r. o. tento program zapůjčuje maloobchodním i velkoobchodním zákazníkům zcela zdarma, jako samozřejmost. Pokud si o tento program zákazník objedná, má tato firma specializovaného odborníka, kterým přijede program nainstalovat a vysvětlit.[14]



Obrázek 8 Program Ordís [14]

7.4 K2 atmitec – informační systém podniku

Informační systém podniku Rapo Brno, s. r. o., který pomáhá v podniku k přehledu o svých skladovacích zařízeních. Vede přesnou evidenci všech skladových pohybů a skladových položek. Obecnou evidenci jako rozměry, cenu, jednotky, hmotnost vede karta zboží. Díky opravdové dokonalosti tohoto systému má podnik podrobnou evidenci, která jim umožňuje identifikaci svých položek napříč celým systémem. To znamená, že má jasný přehled o stavech i pohybech ve skladu a detailní skladovou evidenci.

Distribuční oddělení v programu K2 atmitec má 2 druhy činnosti.

První způsob činnosti odbytového oddělení funguje tak, že si zákazníci neboli odběratelé posílají objednávky sami. Přes svůj objednávkový systém Ordis. Ten je natolik propojený se systémem K2 atmitec, že v okamžiku, kdy odběratel zašle objednávku, systém K2 atmitec sám vytvoří zakázku pro skladníky. Pokud zjistí rozdíly mezi objednávkou a zbožím na skladě, oddělí objednávku do sekce nedostatku zboží. Teprve až se zboží dostaví na sklad, vrátí systém objednávku pro zpracování skladníkům. To vše automaticky.

Druhý způsob činnosti odbytového oddělení odpovídá na telefonické a faxové objednávky. Pracovnice musí objednávku ručně zapsat do systému K2 atmitec. Dále si systém sám zpracuje objednávku jako v prvním způsobu činnosti odbytového oddělení.

Pokud se některé zboží nenalézá na skladu, je K2 atmitec propojen se systémem Ordis a každou čtvrt hodinu rozesílá nabídku zboží odběratelům. [12]



Obrázek 9 Logo společnosti K2 atmitec s. r. o. [16]

7.5 Rozhovor s manažerem pro distribuci

Rozhovor byl vedený s manažerem distribuce podniku Rapo BRNO, s. r. o., kde jsem získával informace ke zpracování praktické části. Na základě těchto získaných informací byla zjištěna hlavní rizika v oblasti logistiky a distribuce této firmy. Tyto rizika následně hodnotím a analyzuji v praktické části a také navrhu nová lepší řešení a navrhu opatření na jejich řízení.

Byl veden dialog a na základě zkušeností a práce manažera distribuce byly zpracovány tabulky s riziky firmy, také hodnocení těchto rizik a dále SWOT analýza. Dále jsem se dozvěděl, jak tato firma pracuje, jaká je její hlavní náplň a také jsem zpracoval na základě tohoto rozhovoru schéma, jak tato firma funguje po distribuční stránce.

Tento odborník má dlouholetou praxi v oboru distribuce a krizového managementu. Se souhlasem majitelů firmy, mě byly zodpovězeny všechny dotazy i nahlédnutí do samotné firmy a jejich chráněných informací, které však v práci nesmím zcela přesně popisovat. [12]



Obrázek 10 Interview s manažerem distribuce [14]

8 ANALÝZY RIZIK DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU

Pro analýzu rizik distribučního systému v podniku Rapo Brno, s. r. o. byly vybrány dvě metody z teoretické části. První z nich je SWOT analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která byla zpracována na základě rozhovoru s manažerem distribuce.

Dále byla použita metoda matice výskytu a dopadu, kde proběhla identifikace rizik, ohodnocení rizik, rozdělení rizik a určení jejich vážnosti. Dále jsou zavedeny do matice pro dvourozměrný pohled pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

Tyto rizikové faktory, bylo nutné vypracovat na základě rozhovoru. V této firmě není rizikové oddělení. Není tak možné zjistit rizika působící na podnik z dokumentací. Proto byla metoda rozhovoru efektivním způsobem získávání informací. Rizika byla vybrána jen z distribuční stránky firmy a zjištěna díky každodenní pracovní náplně tohoto pracovníka. Těmito riziky se zabývá již dlouhou dobu a pracuje na jejich zlepšení a vypracování návrhů na zlepšení. [12]

8.1 SWOT analýza podniku Rapo Brno, s. r. o.

SWOT analýza byla vypracována na základě rozhovoru s manažerem pro distribuci a logistiku firmy Rapo Brno, s. r. o. Jsou zde popsány 4 hlavní složky, které ve SWOT analýze můžeme najít a to jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v distribuční a logistické části podniku. Ty jsou dále v mé práci hodnoceny a také rozebrány důkladněji. Zde máme schéma SWOT analýzy v tomto podniku:

Tabulka 3 SWOT analýza silných a slabých stránek [12]

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	FINANČNĚ NEZÁVISLÁ SPOLEČNOST	NEDOSTATEČNÉ SKLADOVÉ PROSTORY
	DLOUHOLETÁ TRADICE	KONKURENCE
	VLASTNÍ PRODEJNY	STÁRNOUCÍ VOZOVÝ PARK
	VLASTNÍ MO SÍŤ	SOLVENTNOST ZÁKAZNÍKŮ
	ŠIROKÝ SORTIMENT	EXPEDIČNÍ ŘEŠENÍ LIDSKÝM FAKTOREM NAMÍSTO SOFTWAREVÉHO
	ZÁVOZ DO 24 HODIN	
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	VYBUDOVÁNÍ ŘÍZENÉHO SKLADU	LEGISLATIVNÍ ZMĚNY
	VÝSTAVBA SKLADOVÝCH PROSTOR	ŠPATNÁ PLATEBNÍ MORÁLKA ODBĚRATELŮ
	MODERNIZACE VOZOVÉHO PARKU	KRÁTKÉ ZÁRUČNÍ DOBY RYCHLOOBRÁTKOVÉHO ZBOŽÍ
	ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU (UZENINY)	

Tato analýza nám slouží k pochopení distribuční části podniku, kde nám jasně a stručně ukazuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí a dále příležitosti a hrozby vnějšího prostředí které buď pomáhají či ohrožují podnik. [12]

8.1.1 Silné stránky

Finančně nezávislá společnost – nepotřebnost úvěrů ke koupi zboží.

Dlouholetá tradice – společnost funguje na trhu již 21 let.

Vlastní prodejny – společnost vlastní 5 svých prodejen potravin.

Vlastní MO síť – společnost je hlavním distributorem pro MO Brněnka a na jižní Moravě pro maloobchodní síť Bala.

Široký sortiment – společnost distribuuje až 10 000 položek.

Závoz do 24 hodin – firma je schopna dodat zboží 24 hodin po objednání.

8.1.2 Slabé stránky

Stárnoucí vozový park – dochází k poruchám vozidel při distribuci.

Expediční řešení lidským faktorem namísto softwarového – Řešit expediční řešení softwarovým programem pro lepší přesnost a snížení nákladů.

Nedostatečné skladové prostory – Náročnost maloobchodních sítí stoupá a společnost není schopna všechny položky skladovat.

Konkurence – velkoobchody potravin Nuget, Jip, Makro.

Solventnost zákazníků – část odběratelů často nedodrží splatnost u vystavených faktur.

8.1.3 Příležitosti

Vybudování řízeného skladu – omezení lidských chyb.

Výstavba skladových prostor – pro zvětšení sortimentu pro větší obrat.

Modernizace vozového parku – snížení zpoždění dodávek.

Rozšíření sortimentu – firma přemýšlí nad rozšířením sortimentu o uzeniny.

8.1.4 Hrozby

Legislativní změny – neustálé změny zákonů.

Špatná platební morálka odběratelů – prodlužování splatnosti faktur.

Krátké záruční doby rychloobrátkového zboží – zboží spotřebního průmyslu rychle podléhají zkáze a je nutné s takovým zbožím pracovat rychle.

8.2 Identifikace rizik v podniku využitím metody výskytu a dopadu

Dále jsme na základě rozhovoru zjistili možné rizika ve firmě a se spoluprací manažera pro distribuce jsme je identifikovali. Tato rizika se již v podniku vyskytla nebo se jich řízení firmy obává v budoucnosti. Pořadí identifikovaných rizik je bráno namátkově a je třeba je zhodnotit a seřadit v dalším kroku. Nejprve bylo nutné tyto rizika sepsat a zviditelnit. Tato rizika byla vybrána na základě rozhovoru s manažerem pro distribuci. [12]

Tabulka 4 Rizikové faktory velkoobchodu [12]

RIZIKOVÉ FAKTORY VELKOOBCHODU POTRAVIN	
POŘADÍ RIZIKOVÉHO FAKTORU	RIZIKOVÝ FAKTOR
A	ROZPAD MALOOBCHODNÍ SÍŤE
B	KRACHUJÍCÍ MALOOBCHODY
C	SOLVENTNOST ODBĚRATELŮ
D	ZHORŠENÍ SLUŽEB SMĚREM K ZÁKAZNÍKŮM
E	ŠPATNĚ VYJEDNANÉ NÁKUPNÍ CENY
F	EXPEDIČNÍ ŘEŠENÍ LIDSKÝM FAKTOREM NAMÍSTO SOFTWAREHO
G	NEDODÁVKY ZBOŽÍ OD VÝROBCŮ
H	ZASTARALÝ VOZOVÝ PARK DOCHÁZÍ K PORUCHÁM
I	REKLAMACE
J	LEGISLATIVA

8.2.1 Ocenění rizika metodou matice rizika a dopadu

Na této matici rizika a dopadu jsme vyhodnotili úroveň rizik a jejich dopady ve firmě Rapo Brno s. r. o. Jsou to rizika, které jsme v předchozím bodě identifikovali. Tato matice má dva rozměry, kterými jsem se zabýval. Jsou to pravděpodobnost výskytu a velikosti dopadu, kde jsme pracovali s hodnotou od jedné do pěti. Následně poté bylo provedeno vyhodnocení a ocenění rizik, neboli dopadu a výskytu. Tato pětistupňová škála byla ohodnocena, tímto způsobem. 1 je nejnižší riziko a následně 5 je nejvyšší stupeň rizika. Tato rizika, byla hodnocena, na základě rozhovoru s manažerem firmy Rapo Brno, s. r. o., kdy mi bylo řečeno, jak často se tyto rizika objevují a jaký stupeň rizika představují.

Tabulka 5 Ocenění rizika podle matice výskytu a dopadu [12]

OCENĚNÍ RIZIKA PODLE MATICE VÝSKYTU A DOPADU										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
KVALIFIKACE RIZIK	ROZPAD MO SÍTĚ	KRACHUJÍCÍ MO	SOLVENTNOST ODBĚRATELŮ	ZHORŠENÍ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM	ŠPATNĚ VYJEDNANÉ NÁKUPNÍ CENY	EXPEDIČNÍ ŘEŠENÍ LIDSKÝM FAKTOREM NAMÍSTO SOFTWARE	NEDODÁVKY ZBOŽÍ OD VÝROBCŮ	ZASTARALÝ VOZOVÝ PARK DOCHÁZÍ K PORUCHÁM	REKLAMACE	LEGISLATIVA
PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU (1-5)	4	2	2	2	2	3	1	4	1	1
VELIKOST DOPADU (1-5)	1	1	1	3	3	4	4	3	4	5
OCENĚNÍ RIZIKA (VÝSKYT-DOPAD)	4	2	2	6	6	12	4	12	4	5

Podle matice vyplývá, že největší rizikovostí, ať už pravděpodobností či velikostí dopadu, působí na podnik **expediční řešení lidským faktorem namísto softwaru, zastaralý vozový park dochází k poruchám**, kde najdeme hodnotu rizika 12. Dále na nižším stupni rizika velikosti 6, najdeme rizika, jako jsou **zhoršení služeb zákazníkům a špatně vyjednané nákupní ceny**. Dále na třetím místě je riziko **změny legislativy a legislativa**, ta obdržela hodnotu 5. [12]

8.2.2 Seřazení rizik podle matice výskytu a dopadu

Dalším krokem mé práce je seřazení rizik v tabulce od těch nejhorších, až po ty zanedbatelné. Odlišení jsem provedl barvami a body. Od červených až po zelené a bodově od nejvyšších až po nejnižší. Informace byly vzaty z rozhovoru s manažerem.

Tabulka 6 Seřazení rizik podle ohodnocení manažerem distribuce [12]

Seřazení rizik podle jejich ohodnocení				
POŘADÍ RIZIKOVÉHO FAKTORU	RIZIKOVÝ FAKTOR	VÝSKYT (bodové ohodnocení)	DOPAD (bodové ohodnocení)	ÚROVEŇ RIZIKA
F	EXPEDIČNÍ ŘEŠENÍ LIDSKÝM FAKTOREM NAMÍSTO SOFTWAREVÉHO	3	4	12
H	ZASTARALÝ VOZOVÝ PARK DOCHÁZÍ K PORUCHÁM	4	3	12
D	ZHORŠENÍ SLUŽEB SMĚREM K ZÁKAZNÍKŮM	2	3	6
E	ŠPATNĚ VYJEDNANÉ NÁKUPNÍ CENY	2	3	6
J	LEGISLATIVA	1	5	5
G	NEDODÁVKY ZBOŽÍ OD VÝROBCŮ	1	4	4
A	ROZPAD MO SÍTĚ	4	1	4
I	REKLAMACE	1	4	4
B	KRACHUJÍCÍ MO SÍTĚ	2	1	2
C	SOLVENTNOST ODBĚRATELŮ	2	1	2

Zde vidíme sestupně seřazená rizika od velikosti 12 v červené barvě až po velikost 2 v zelené barvě. Tedy nejhorší rizika jsou zde expediční řešení pomocí lidského faktoru namísto softwarového se zastaralým vozovým parkem. K těm nejméně významným rizikům patří krachující maloobchodní sítě a solventnost odběratelů v zelené barvě. [12]

8.3 Matice výskytu a dopadu

Dále jsem zjištěná rizika zařadil do matice výskytu a dopadu, abych tento problém zařadil do dvourozměrného pohledu. Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu. [12]

Tabulka 7 Matice výskytu a dopadu zařazení rizik [12]

VELKÝ	5	J					
DOPAD	4	I		F			
	3		D,E		H		
	2						
	1		B,C		A,G		
			1	2	3	4	5
	MALÝ	MALÝ	VÝSKYT			VELKÝ	

8.4 Matice významnosti a dopadu

V dalším bodě je matice významnosti a dopadu, kde jsou barevně rozlišena rizika do tří skupin. [12]

Tabulka 8 Matice významnosti a dopadu [7]

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední významnost
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	nízká významnost
			1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu rizika							

8.4.1 Vyhodnocení rizik

Nejvýznamnější a první skupinu rizik, v červené barvě jsou rizika s vysokou významností dopadu a pravděpodobnosti, jsou to rizika kritická. Dále ve žluté barvě se nalézají rizika středně významné. Poslední skupinou rizik jsou s nízkou významností. Ty jsou označeny nejslabší barvou a v podniku jsou zcela běžné, tedy podnik je nebere na těžkou váhu a netvoří proti nim návrhová protopatření. Jsou to tedy tři skupiny A, B, C. Tyto informace byly vzaty z předchozí tabulky matice výskytu a dopadu.

- **Rizika, která spadají do skupiny A** – Jsou označena červenou barvou. V tomto podniku se tak vysoké rizika nenalézají.
- **Rizika, která spadají do skupiny B** – Jsou označeny žlutou barvou. Pro tento podnik tvoří významné rizika.
- **Rizika, která spadají do skupiny C** – Jsou označeny nejsvětlejší barvou. Pro tento podnik jsou zcela běžné. Jsou tedy nejméně významné. [12]

Tabulka 9 Zařazení do tří skupin podle závažnosti [12]

SKUPINA A	V tomto podniku nejsou
SKUPINA B	EXPEDIČNÍ ŘEŠENÍ LIDSKÝM FAKTOREM NAMÍSTO SOFTWAREVÉHO
	ZASTARALÝ VOZOVÝ PARK DOCHÁZÍ K PORUCHÁM
	LEGISLATIVA
	ZHORŠENÍ SLUŽEB SMĚREM K ZÁKAZNÍKŮM
	ŠPATNĚ VYJEDNANÉ NÁKUPNÍ CENY
	REKLAMACE
	ROZPAD MO SÍTĚ
SKUPINA C	NEDODÁVKY ZBOŽÍ OD VÝROBCŮ
	KRACHUJÍCÍ MO SÍTĚ
	SOLVENTNOST ODBĚRATELŮ

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Po dohodě s vedoucím bakalářské práce a manažerem distribuce podniku Rapo Brno, s. r. o. a na základě vyhodnocení SWOT analýzy a matice výskytu a dopadu, byla vybrána dvě rizika, která je potřeba v podniku zlepšit, jsou to zastaralý vozový park a zaostalý expediční systém. Máme tedy 2 návrhy na zlepšení, a to vozového parku, a expediční řešení lidského faktoru namísto softwarového. Tato firma se spoléhá na dva pracovníky, kteří musí každou zavážku rozčlenit do aut podle nosnosti zásobovacích aut, zavážení objednávek tedy plánování cest, a hlavně udržet logistický potenciál. To znamená, že firma musí udržet co nejlevnější chod, a co nejekonomičtěji rozdělit tyto dodávky. Není to jednoduchá práce, a při lidském faktoru může docházet k chybám, které stojí peníze, a pro podnik jsou významným rizikem. Východiskem tohoto problému je program DIGITECH. Tento program má několik modulů k dokonalému řízení distribučního potenciálu. [12]

9.1 DIGITECH – distribuční systém jako návrh na zlepšení

Je to natolik kvalitně zpracovaný systém, že dokáže předávat dispečerům jasné a přesné informace o termínech, způsobu dodání, vyhodnocuje náklady spojené s dopravou a expedicí. Je kvalitním řešením pro klíčová rozhodnutí o budoucích nákladech na dopravu, kontrole plnění plánů, přehledný monitoring vozidel, lepší využití kapacity vozidel elektronická fakturace a další mnohé zlepšení.

Tento program by v podniku Rapo Brno, s. r. o. ulehčil, zjednodušil a hlavně zefektivnil řízení distribuce, jejich plánování, rozčleňování a dodávání odběratelům.

Tento program je možné propojit s vnitřním programem K2 atmitec. Před samotným propojením těchto dvou systémů by se však musely předem provést opatření.

- Doplnit systém K2 atmitec o vstupní data – Jsou to otvírací doby maloobchodních sítí, které se liší. Dále jsou to zakázky nad 3,5 t a veškeré váhové data o výrobcích.
- Dále by bylo nutné vyškolit pracovníka, který by musel do systému vložit počty palet jednotlivých zakázek, kilogramy totiž neurčí počty palet.

To jsou nutné kroky, které by tento podnik musel zařídit pro propojení distribučního systému DIGITECH. [12]

Na rozvedení tohoto systému odkazuji na přílohu P1 mé práce. Systém DIGITECH přivede podnik k:

- Zlepšení ekonomické stránky
- Kvalitní naplánování ložných systémů
- Lepší kontrola řidičů
- Kvalitní přehled nad distribucí
- Efektivnější práce
- Ulehčení pracovní náplně [15]

9.1.1 Celkové zhodnocení nového systému DIGITECH

Plusové přínosy pro společnost jsou:

- + Rapo Brno, s. r. o. by docílila snížení najetých kilometrů vozidel o 10% až 20%.
- + Mohla by dále snížit počet svých vozidel a zefektivnit jejich kapacitu nákladního prostoru.
- + Snížily by čas pro přípravu tras, což může být zásadní pro ranní směnu.
- + Dokonalý přehled o nákladech vynaložených na distribuci.
- + Elektronická kniha jízd (ulehčení práce řidičům, a přesný stav najetých kilometrů).
- + Kontroluje pohonné hmoty, předepsané oproti reálnému stavu (náhlé úbytky paliva).

Mínusové přínosy pro společnost jsou:

- Nedostatek vyškoleného personálu pro práci s takovým systémem.
- Vysoká pořizovací cena. Díky počtu pracujících uživatelů a počtu vozidel ve vozovém parku, na základě kterého společnost DIGITECH kalkuluje svoji nabídkovou cenu.
- Individuální připravování cenové nabídky pro konkrétního zákazníka. Musíme tedy podstoupit kalkulaci (Časově náročné a nepřipravenost na konečnou sumu při rozhodování).
- Společnost DIGITECH si účtuje procenta zisku z ušetřených nákladů, které zajistil její systém DIGITECH.

I přes náročné financování, je systém užitečný pro tento podnik, a je dobrým návrhem pro zlepšení distribuce podniku, která není softwarově řízena a kontrolována. [12]

9.2 Úvěrová smlouva – efektivní řešení při modernizace vozového parku

Druhý z těchto návrhů byl předložen manažerovi distribuce v podobě úvěrové smlouvy na nákup novějšího nákladního automobilu. Bylo nezbytné firmě osvětlit tento problém a navrhnout nabídku spotřebitelského úvěru pro jejich další nákup a obnovu vozového parku.

K vyhotovení spotřebitelského úvěru bylo nezbytné zjistit informace. Nejprve bylo potřeba zajistit smlouvu o koupi vozidla, které by pro podnik bylo dobrým a kvalitním prostředkem. Dále se bylo nutné obrátit na společnost GE Money Leasing, s. r. o. k vyhotovení úvěrové smlouvy pro zaplacení větší části vozidla, které je zahrnuto v kupní smlouvě.

Poté je v práci zahrnuta smlouva o operativním leasingu, který jak zjistíme, už na první pohled není nejlepším řešením, pro obnovu vozového parku podniku Rapo Brno, s. r. o., jelikož nefakturuje svou dopravu a je tedy finančně příliš náročným. Je zde však uvedena na porovnání mého nápadu pro úvěrovou smlouvu.

Tyto porovnání budou řešeny dále v ekonomických a neekonomických přínosech pro podnik. Vypracovaná smlouva o operativním leasingu byla od společnosti ČSOB Leasing, a. s., jelikož byli ochotni zpracovat základní smlouvu na potřebné vozidlo.

Po celkovém uvážení byl zvolen systém, nákupu vozidel úvěrovou smlouvou. Po prostudování tohoto problému bylo zjištěno, že firma kupuje ojeté vozidla do 5 let na leasing. Využil jsem tedy svých znalostí a znalostí profesionálů v oboru a probral možnosti jakým způsobem docílit nejefektivnějšího nákupu ojetého vozidla pro tuto společnost. [12]

9.2.1 Kalkulace pro efektivnější výběr modernizace vozového parku

Na základě smlouvy a faktury o pořízení úvěru a koupi auta jsem vypracoval tuto část a přehled.

- Kupní cena nákladního vozidla byla 1 209 879 Kč
- Bez DPH tato cena činí 999 900 Kč
- Samotné DPH tedy činí částku 209 979 Kč

Toto vozidlo je z roku 2011 a jeho doba stáří je tedy 5 let. Jedná se o Iveco EUROCARGO s rokem výroby přesněji 3/2011. To je doba, po které se tento typ nákladních aut nejvíce prodává. Jelikož pro naši firmu efektivně ztratilo na cenně a jeho doba stáří je únosná, na dalších několik let. Nákladní vozidla podniku Rapo Brno s. r. o. nemají dlouhé nájezdy.

Protože firma nechce investovat ze svého vysokou sumu peněz, je pro ni ideální formou nákupu vozidla úvěrová smlouva. Tuto úvěrovou smlouvu jsem opatřil od společnosti GE Money Leasing s. r. o. Provedu zde tedy jednoduchou kalkulaci.

- Úvěr byl vystaven na 900 000 Kč
- Nutná akontace vozidla činí 309 879 Kč
- Měsíční splátka úvěru činí 26 758 Kč
- Doba platby úvěru je 36 měsíců

Dále jsou zde zahrnuty povinné poplatky a pojištění.

- Zákonná pojistka 7476 Kč
- Pojištění čelního skla 5000 Kč
- Havarijní pojistka 15 470 Kč

Takže celkové měsíční náklady musíme vypočítat tak, že povinné roční poplatky vydělíme 12 měsíci, abychom zjistili měsíční výši:

$$(7476 + 5000 + 15470) : 12 = 2329 \text{ Kč (výsledek byl zaokrouhlen na celé číslo)}$$

$$26\,758 + 2329 = 29\,087 \text{ Kč (to je měsíční částka včetně poplatků po dobu 36 měsíců)}$$

$99\,900 : 36 = 2775$ Podělená částka, která byla vynaložena na povinnou akontaci po vrácení DPH. Takže po sečtení těchto dvou částek celkové měsíční výdaje činí:

$$29\,087 + 2775 = \underline{31\,862 \text{ Kč}}$$

Klient, tedy my přeplatíme při takové smlouvě jen 63 288 Kč leasingové společnosti. [12]

Rozdíl mezi úvěrovou smlouvou a leasingem či operativním leasingem je zásadní v tom, že se liší poplatkem daní. Tedy jednoduše. Pokud si koupíme vozidlo na leasing, nejsme schopní si ihned tento automobil odepsat z daní, ale je odepisován každou měsíční splátkou postupně. To však neplatí u úvěrové smlouvy, kdy si vozidlo můžeme odepsat z daní ihned a při vrácení DPH dostaneme okamžitě celou daň z ceny vozidla zpět. Pokud se jedná o střední firmu, která potřebuje co nejvíce držet peníze v podniku, je to nejlepší způsob jak efektivně využívat finanční zdroje.

Díky úvěrové smlouvě a koupení vozidla tímto způsobem si může také firma sjednat vlastní, levnější pojištění u spřízněných pojišťoven. Avšak nevýhodou oproti minulým let je, že i koupením na úvěrovou smlouvu nejsme vlastníky vozidla, jako tomu bylo v dřívějších letech, ale až dokud úvěr nesplatíme.

Zde si porovnáme, jak je toto financování výhodné oproti modernímu operativnímu leasingu. Na základě vypracované smlouvy operativního leasingu. Avšak tato smlouva není na stejné vozidlo. Smlouva je vypracována na nové vozidlo Mercedes Benz Acros 1845 u společnosti ČSOB Leasing a. s.

- Celková cena včetně DPH 3 025 000 Kč
- Cena bez DPH 2 500 000 Kč
- Celkové DPH činí 525 000 Kč

Pojištění a finanční část splátek obsahuje :

- Havarijní pojištění 1666,70 Kč
- Povinné ručení 3996,00 Kč
- Pojištění čelního skla 416,70 Kč

Měsíční splátka na toto vozidlo tedy činí včetně pojištění:

- Splátka celkem (bez DPH) 49 489,90 Kč
- Celkové DPH 21% činí 10 393,88 Kč
- Splátka celkem (vč. DPH) 59 882,78 Kč [12]

9.2.2 Porovnání smluv ekonomických a neekonomických přínosů pro podnik

První si tedy shrneme plusové a minusové body úvěrové smlouvy.

- + Jednoznačně nižší měsíční splátky.
- + Po splacení úvěru je vozidlo ve firemním vlastnictví.
- + Po prvním vrácení daně se vrací celková daň (firma se tedy nezbavuje financí).
- + Pojištění u vlastní společnosti (dle uvážení).
- Při nefunkčnosti vozidla nedostaneme náhradní vůz.
- Vozidlo si servisuje podnik sám.
- Vozidlo stárne a po skončení jeho provozuschopnosti se ho podnik musí zbavit na vlastní náklady.

Druhé si shrneme plusové a minusové body pro operativní leasing.

- + Po 36 měsících si leasingová společnost vozidlo vezme zpět a vzápětí dostáváme nový vůz.
- + Při nefunkčnosti vozidla dostáváme okamžitě náhradní vozidlo.
- + Leasingová společnost zajistí pojištění.
- + Všechny poplatky obsahují měsíční splátky.
- + Nové vozidlo (bezporuchovost).
- Dražší pojištění.
- Po zaplacení všech splátek nejsme majiteli vozidla.
- Odpočty na daních se vrací postupně každou splátkou
- Drahé splátky

9.2.3 Celkové zhodnocení při porovnání návrhů na modernizaci vozového parku

Úvěrová smlouva je tedy kvalitním prostředkem k modernizaci vozového parku. Jelikož měsíční částka činí 31 862 Kč a po vyplacení 36 měsíců přejde vozidlo do vlastnictví firmy. Tedy je pro podnik lepším řešením než Operativní leasing, který má výši měsíčního poplatku 59 882,78 Kč. [12]

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byla rozebrána problematika rizik v logistice a v distribučním systému podniku Rapo Brno, s. r. o. Byly zde vysvětleny a stručně popsány pojmy, jako je logistika, distribuce, rizika, řízení rizik, ale také metody na snížení dopadů těchto rizik, která se v distribučním systému podniku můžou nalézat. Tato rizika se objevují vevnitř, ale také vně podniku. Rizika podniku byla identifikována na základě rozhovoru, vystavena analýze a nakonec samotnému hodnocení. Na základě analýzy výskytu a dopadu byla vybrána dvě nejhorší rizika. Expediční řešení softwarovým systémem a modernizace vozového parku.

Rizika distribuce byla řešena v podniku Rapo Brno, s. r. o., který sídlí v Tišnově u Brna. Rozhovor byl veden s manažerem distribuce, který v této oblasti pracuje již několik let. Při rozhovoru mě informoval o rizicích, která se v tomto podniku nalézají, a kterým je potřeba čelit. Jako kvalitní ukazatel rizik nám posloužila analýza SWOT, v níž jsou jasně vidět silné a slabé stránky podniku. Jako druhá analýza byla využita matice výskytu a dopadu. Tato analýza zhodnotila klíčová rizika, která se v něm nachází. Její značnou výhodou je to, že je dvourozměrná. Použitím této analýzy nám umožnilo pohled, jaká je možnost vzniku takového rizika. Zároveň poukazuje na to, jaký dopad má toto riziko na chráněné zájmy podniku. Zde jsme zjistili, že podnik nevzdoruje žádným kritickým rizikům, ale jen středním a nízkým.

V práci jsme dále řešili návrh na zlepšení dosavadní distribuční situace firmy. Expediční výdej, který je řešen lidským faktorem jsme nahradili softwarovým a stárnoucí vozový park nákupem nového vozidla. Návrh na první řešení byl logistický systém DIGITECH, který je nedílným společníkem pro distribuční systém. Jako druhé řešení byla navržena úvěrová smlouva na obnovení starého vozového parku a pro efektivnější nákup novějších vozidel. Porovnali jsme tedy úvěrovou smlouvu s nejdokonalejším systémem na trhu, s operačním leasingem. Ten je však pro tento podnik příliš finančně náročný.

Cílem bakalářské práce bylo tedy popsat rizika dopadající na podnik, analyzovat je a následně navrhnout řešení. V závěru práce následovalo ekonomické zhodnocení navržených řešení pro zlepšení distribučního systému tohoto podniku. Tato dvě řešení se nám podařilo naplnit a cíl práce byl tedy splněn. [12]

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MERNA, Tony a Faisal, F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 194. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 3. aktualiz. a rozš. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 360. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management) : studijní text pro prezenční i kombinované studium*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 175 s. Učební texty vysokých škol (Vysoké učení technické v Brně). ISBN 978-80-214-3852-1.
- [4] LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M ELLRAM. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, xviii, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [5] ANALÝZA SWOT. *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [6] ANALÝZA SWOT. *Braintools* [online]. Olomouc, 2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 408 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024732930.
- [8] MACUROVÁ, Pavla. *Řízení rizik v logistice*. Vyd.1. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011, 250 s. ISBN 978-80-248-2538-0.
- [9] Analýza rizik: Matice pravděpodobnost a dopad. *Vlastní cesta* [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/kvalita-systemy-rizeni-iso/analyza-rizik-risk/>
- [10] Koridory. *K-report* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.k-report.net/koridory/histori3.htm>
- [11] Management mania: Doprava a logistika. *Management mania* [online]. 21. 01.2016, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/logistika-a-doprava>
- [12] Vlastní zdroj: vlastní poznatky, otázky kladené zkušeným lidem v oboru a vlastní studium problému.
- [13] Historie firmy: Informace o firmě. *RapoBrno* [online]. 04. 04.2016, 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.rapobrno.cz/>

[14] *Ordis: Objednávkový systém* [online]. Svitavy [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.ordis.cz/>

[15] Obrázek Interview: rozhovor. *LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/from-hotel-interview-naives-jp-morgan-anvar-jamal-saifi>

[16] *DIGITECH: Distribuční návrh zlepšení* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.digitech.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například.

Apod. A podobně.

SWOT Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

ALE Annualized Loss Expectancy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dopravní infrastruktura České republiky [10]	13
Obrázek 2 Distribuční stupně pro spotřební a průmyslové zboží [3]	16
Obrázek 3 Model minimalizace nákladů systému [3]	18
Obrázek 4 Schéma SWOT analýzy [5]	30
Obrázek 5 Logo Rapo Brno s. r. o. [13]	35
Obrázek 6 Struktura Rapo Brno s. r. o. [12]	36
Obrázek 7 Distribuční struktura Rapo Brno s. r. o. [12]	38
Obrázek 8 Program Ordis [14]	39
Obrázek 9 Logo společnosti K2 atmitec s. r. o. [16]	40
Obrázek 10 Interview s manažerem distribuce [14]	41
Obrázek 11 Logo firmy DIGITECH ČR s. r. o. [15]	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Postup hodnocení rizik [8].....	26
Tabulka 2 Matice výskytu a dopadu [12]	32
Tabulka 3 SWOT analýza silných a slabých stránek [12]	43
Tabulka 4 Rizikové faktory velkoobchodu [12]	45
Tabulka 5 Ocenění rizika podle matice výskytu a dopadu [12]	46
Tabulka 6 Seřazení rizik podle ohodnocení manažerem distribuce [12].....	47
Tabulka 7 Matice výskytu a dopadu zařazení rizik [12].....	48
Tabulka 8 Matice významnosti a dopadu [7].....	48
Tabulka 9 Zařazení do tří skupin podle závažnosti [12].....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Distribuční systém DIGITECH

Příloha P II: Faktura o koupi vozidla

Příloha P III: Smlouva operativního leasingu

Příloha P IV: Úvěrová smlouva na nákup vozidla

PŘÍLOHA P I: DISTRIBUČNÍ SYSTÉM DIGITECH

Tento distribuční program působí úspěšně na našem trhu informačních technologií již 16 let. Tento systém dokáže efektivně pracovat jak s menšími provozy s pěti vozy tak i s firmou disponující s pětiset vozy.

Firma DIGITECH nabízí více oblastí působnosti. Jsou to - Plánování tras, mapy, analýzy a služby, které by podnik Rapo Brno, s. r. o. mohlo využít. Tento distribuční systém se snaží co nejvíce podnik zbavit zbytečných investic, a šetřit finanční stránku firmy. Jelikož firma rozváží své zboží už v ceně a nefakturuje si své cesty, byl by to neskutečný pomocník při této práci. [15]



Obrázek 11 Logo firmy DIGITECH ČR s. r. o. [15]

Plantour – dispečerský plánovací systém

Tento systém plánuje rozvozy, podle optimálních tras, dále ze správných míst, aby byl rozvoz doručen ve sjednanou dobu. Šetří nám tedy čas i peníze, a dává nám přehled o efektivitě dopravy. Jak tedy tento systém pracuje?

Nejprve jsou nutné zadat (objednávky, vozidla a adresní data odběratelů) Ty by se přenášeli v našem případě z firemního provozního systému K2 atmitec a nebylo by tak nutné je zadávat zvlášť. Dále naplňuje objednávky pro vozidla, časové a nákladové kritéria optimálních tras. Tento optimální plán je vyhodnocen za krátkou dobu podle náročnosti, do několika minut maximálně. Hlavní dispečer tedy dostane vyhodnocený plán tras v přehledné formě. Dále na svém PC vidí průběžné informace pro řízení časových parametrů jízd, nákladů a vykládek dále neplánované objednávky, nasazená vozidla a vytížení řidičů. Program také po sestavení plánu informuje, pokud chceme, zákazníky

o čase a dalších informacích SMS zprávou nebo emailem. Po sestavení plánu vytiskne řidičům a pracovníkům expedice potřebné doklady. Tyto přehledné reporty a sestavy umožňují vyhodnocování nákladů na provoz a ekonomických parametrů. Čeho tedy použitím PLANTOURU dosáhneme?

- Snížením najetých kilometrů vozidel o 10% až 20%.
- Můžeme snížit počet vozidel.
- Lepší využití kapacity jednotlivých vozidel.
- Snížení přesčasů řidičů.
- Přehledné instrukce pro realizace jednotlivých dodávek.
- Snížení času pro přípravu tras, což je zásadní.
- Dokonalý přehled o nákladech vynaložených pro distribuci.
- Lepší kvalita zákaznického servisu.
- Podklady pro reklamační a fakturační účely.
- Kompletní, ale i průběžný přehled o dopravních nákladech. [15]

PLANTOUR mobile

Pro rozvoj a zkvalitnění systému PLANTOUR. Tato aplikace slouží řidičům jako elektronický plán rozvozu. Manažer však díky této aplikaci sleduje odchylky od efektivní trasy a tak dokáže efektivně řídit vozový park. Používáním této aplikace dosáhneme k:

- Lepší komunikaci dispečera – řidiče – zákazníka.
- Proaktivní řešení problémů na trase.
- Online přístup k datům v reálném čase.
- Podpora práce řidiče (neztrácí čas).
- Dokumentace a případné fotografie pro reklamace.
- Řidič může vyjet z domu, nemusí pro příkazy do dispečerské kanceláře.
- Manažerská kontrola v reálném čase.

Trackmanager

Dále tento balíček DIGITECH obsahuje funkci trackmanager. Je založena na GPS sledování vozidel. Tato funkce funguje spíše na kontrolu samotných vozidel, které v tomto

podniku nejsou nové, a je nezbytné je chránit a kontrolovat. Balíček trackmanager kontroluje:

- Elektronickou knihu jízd (přesný stav kilometrů).
- Sledování v reálném čase jeho aktuální stav na mapě a vede také historii cest.
- Kontroluje pohonné hmoty, tankování předepsané oproti reálnému (náhlé úbytky).
- Sledování motorového stavu auta (otáčky, využití motoru brzd tepoty).
- Hlásí odchylky (rychlost).

Takže je tento balíček nepostradatelným prvkem pro vozidla firmy Rapo Brno, s. r. o. Plusové body čeho dosáhneme po použití:

- Reálný přehled plánované činnosti.
- Kontrola fakturovaných nákladů.
- Přehled výjimek na trase a výkony řidiče.
- Zvýšení produktivity a efektivnost řidičů.
- Zlepšení časových ztrát.
- Úspora nákladů. [15]

Ekonomika – vyhodnocení ukazatelů distribuce

Tato služba provádí administrace, kontroly a zpracování důležitých i méně důležitých údajů, které se samotnou distribucí zboží souvisí. Jsou zde evidovány dodací listy, pohyby a stavy obalů, výběry hotovosti od zákazníků, náklady na zavážku zákazníkům, statisticko-ekonomické a bezpečnostní informace o provozu vozidel, kvalita servisu pro zákazníky a mzdy řidičům.

Podnik tak dosáhne:

- Úspory díky přehledu.
- Podklady pro odměňování řidičů podle výkonu.
- Podklady pro hodnocení výkonnosti a kvality rozvozu.

Zde je jeden z kvalitních návrhů na zlepšení pro distribuci podniku. Velkou nevýhodou je pořizovací cena takového systému. Dále také firma požaduje procenta z ušetřených peněz. Výhodou však je, že tento systém lze financovat měsíčně za pronájem. [15]

PŘÍLOHA P II: FAKTURA O KOUPI VOZIDLA

		FAKTURA	
Dodavatel: IČ 62359207 DIČ CZ7701265209		Číslo faktury: 147/2015	
Patrik Bogdalík		Zakázka číslo: V/3392	
Opavská 845 721 00 Ostrava 21		Variabilní symbol: 147/2015	
Bank. ústav: Česká spořitelna, a.s. č.ú. 1662609389/0800 MM Ostravy živnostenský úřad ev. č. 380702-37053		Odběratel:	
		XXX	
		IČ 60738677 DIČ CZ60738677	
Forma úhrady: převodním příkazem		Datum vystavení: 31.8.2015	
Datum uskutečnění zdanitelného plnění: 31.8.2015		Datum splatnosti: 4.9.2015	
Předmět prodeje: vozidlo - nákladní		Registrační značka (SPZ): 2AD 7006	

Na základě Vašeho osobního výběru Vám účtujeme za ojeté vozidlo značky: **Iveco EUROCARGO**

Kupní cena celkem:	1 209 879,00 Kč	cena bez DPH	999 900,00 Kč
Zaplacena záloha :	0,00 Kč	částka DPH 21%	209 979,00 Kč
Celkem k úhradě :	1 209 879,00 Kč		

slovy : Jedenmiliondvěstědevěttisícosmsetsedmdesátdevět korun če

Vozidlo bližze popsané v technickém stavu jsem převzal,
č. karos. (VIN): ZCFA1EG0402576250 rok výroby: 3/2011 souhlasí s údaji v TP č. UE 281358

Kupující si vozidlo řádně prohlédl, je seznámen s jeho technickým stavem a bere na vědomí, že na základě ustanovení paragrafu 2079 a násl. zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku zprostředkovatel neodpovídá u věcí použitých za vady vzniklé použitím nebo opotřebením.

Tento doklad nahrazuje technický průkaz a osvědčení o technickém průkazu po dobu provedení změn na příslušném Odboru dopravy a silničního hospodářství -

podpis kupujícího

potvrzení dodavatele

Big® AUTOBAZAR
www.bigcars.cz
Opavská, 845
721 00 Svinov
Patrik Bogdalík tel./fax: 596638888
IČ: 62359207 DIČ: CZ7701265209

Ostrava 21
dne: 31.8.2015

tel.: 596638888

mobil 608422139

e-mail autobazar@bigcars.cz

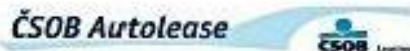
web : www.bigcars.cz

Program pro evidenci autobazaru - www.AutoSoft.cz

PŘÍLOHA P III: SMLOUVA OPERATIVNÍHO LEASINGU

OPERATIVNÍ LEASING (full service)

KALKULACE: KLASIK



Nájemce: Rapo Brno, s.r.o.

Kalkulační číslo: 0

Datum kalkulace: 18.4.2015

ČSOB Leasing, a.s.

Na Pankraci 310/60

140 00 Praha 4

tel.: 222 012 111

www.csobautolease.cz

Mercedes Benz Acros 1845

Barva vozidla:	0	Doba nájmu:	38 měsíců
Obsah motoru:	0 cm	Projezd / rok:	160 000 km
Výkon motoru:	0 kW	Projezd / doba nájmu:	450 000 km
Celková hmotnost:	0 kg	Projezd / měsíc:	12 500 km
Počet náprav:	0	Sazba za přečerpané km:	0,00 CZK
Druh vozidla:	nákladní/haňáč	Sazba za nedočerpané km:	0,00 CZK

	Cena bez DPH	DPH	Cena vč. DPH
Cena dle ceníku:	2 500 000,00 CZK	21%	3 025 000,00 CZK
Cena nadstandardní výbavy:	0,00 CZK	21%	0,00 CZK
Poplatek výbavy:			
Cena celkem:	0,00 CZK	21%	3 025 000,00 CZK
Sleva:	0,00 CZK	21%	0,00 CZK
Cena celkem po slevě:	2 500 000,00 CZK	21%	3 025 000,00 CZK

Zůstatková hodnota: 1 100 000,00 CZK

Finanční část splátky			43 410,50 CZK
Havarijní pojištění	Kooperativa	10% min. 10 000,- Kč	1 666,70 CZK
Povinné ručení	Kooperativa	70/70 sazba FLOAT	3 996,00 CZK
Pojištění čelního skla	Kooperativa	20 000 Kč	416,70 CZK
Pojištění zavazadel			Ne
Pojištění právní ochrany			Ne
Silniční daň			Ne
Poplatek za rádio			Ne
Údržba a servisní náklady			Ne
Náklady na pneuservis			Ne
Tankovací karta			Ne
Reporting			0,00 CZK
Správní poplatek			0,00 CZK
Služby			6 079,40 CZK

Splátka celkem (bez DPH)	49 489,90 CZK
DPH 21%	10 392,88 CZK
Splátka celkem (vč. DPH)	59 882,78 CZK

Tato kalkulace je časově omezena do konce kalendářního měsíce, ve kterém byla vyhotovena. Smlouva je uzavřena okamžikem uzavření příslušné smluvní dokumentace.

Zpracoval: Ing. Jan Habáň, 724 902 105, haban@csobleasing.cz

Popis služby: operativní leasing/nájem výše uvedeného vozidla se základem výše specifikovaných služeb.

Důležité charakteristika kalkulace

Dotaz: Služby čísla a servisní náklady, přeazeno se vyúčtovávají. Zůstatková hodnota je garantována - nevyúčtovává se.

Odpověď: Služby čísla a servisní náklady, přeazeno se vyúčtovávají. Zůstatková hodnota je garantována - nevyúčtovává se.

Dotaz: Služby čísla a servisní náklady, přeazeno se vyúčtovávají. Zůstatková hodnota není garantována - vyúčtovává se.

Odpověď: Služby čísla a servisní náklady, přeazeno se vyúčtovávají. Zůstatková hodnota není garantována - vyúčtovává se.

Způsob platby: nájemní se hraje zařadem období se řádnou dobudovitou ve formě a nájem, přičemž standardem je 31 dní, převodem se účel.

Způsob dobří: Nájemní období začíná předáním/převzetím předního nájem.

Náklady obsluhuje: údržba a servisní náklady, přeazeno se vyúčtovávají. Zůstatková hodnota je garantována - nevyúčtovává se.

Smlouva a nájem: nájemní období, na kterou je garována. Klient není oprávněn odstoupit od smlouvy o nájem. Smlouva o nájem je možná okamžikem uzavření smluvních stran.

Možnosti uplatnění sml. vady v poskytnuté službě: je možné nastavení v ČSOB Leasing, a.s., vady vozidla u jeho dodavatele.

PŘÍLOHA P IV: ÚVĚROVÁ SMLOUVA NA NÁKUP VOZIDLA



ÚVĚROVÁ SMLOUVA č. 9157200247

Úvěrující (dále také "Věřitel") GE Money Leasing, s.r.o. Holandská 1006/10 639 00 Brno IČO: 60751606 Tel: +420 543 550 111 V zastoupení: oprávněná osoba	Úvěrovaný (dále také "Dlužník") XXX Spisová značka: C 18120 vedená u Krajského soudu v Brně V zastoupení: Zdeněk Zounek
---	--

I. Předmět smlouvy

1. Věřitel se touto smlouvou zavazuje, že na požádání dlužníka poskytne v jeho prospěch peněžní prostředky (úvěr) ve výši **900.000,00 CZK**, za podmínek níže uvedených, a dlužník se zavazuje poskytnuté peněžní prostředky vrátit a zaplatit úroky. Peněžní prostředky získané z poskytnutého úvěru je dlužník oprávněn použít výlučně na úhradu kupní ceny následující věci:

Předmět (y) financování:

Nákladní automobil	IVECO EUROARGO ML 120EL22	Výrobní číslo / VIN	ZCFA1EG0402676250
--------------------	---------------------------	---------------------	-------------------

Specifikace / Příslušenství: SAMOSTATNÁ SKŘÍŇ PSMT V.Č.: 1110047

registrační značka (platí pro dopravní techniku) byla-li již přidělena:
(dále jen "věc")

Částka úvěru: **900.000,00 CZK**

2. Úvěr podle této smlouvy je poskytován za následujících podmínek:

- úroková sazba 4,40 % p.a., pohyblivá: NE
- dohodnutá doba splácení úvěru (v měsících): 36
- zajištění úvěru: konkretizované v čl. V této smlouvy
- zpracovatelský poplatek: **0,00 CZK** včetně příslušné sazby DPH

e) čerpání úvěru: úvěr bude čerpán jednorázově/postupně v závislosti na tom, jak jsou stanoveny podmínky v čl. IV této smlouvy, a to ve prospěch dlužníka formou převodu dohodnuté částky úvěru na výslovnou žádost dlužníka na účet třetí osoby: Patrik Bogdalič - Big Cars, IČO: 62359207, č.ú. -1662609389/0800 (platba v CZK)

z účtu věřitele, a to nejpozději do 3 dnů po splnění všech podmínek uvedených v čl. IV této smlouvy a doložení tohoto splnění věřiteli, resp. do 3 dnů po splnění podmínek stanovených pro každé dílčí (postupné) čerpání úvěru.

3. Dlužník se zavazuje vrátit věřiteli poskytnuté peněžní prostředky řádně ve lhůtách sjednaných v této smlouvě, uhradit úroky a splnit další sjednané podmínky.

4. Dlužník se zavazuje, že poskytnutý úvěr použije výhradně k účelu uvedenému v odst. 1 tohoto článku smlouvy, a bere na vědomí, že použití peněžních prostředků získaných z úvěru k jinému účelu je podstatným porušením jeho smluvních povinností a je důvodem pro odstoupení věřitele od této smlouvy.

II. Splácení úvěru

1. Dlužník se zavazuje splatit úvěr ve lhůtě **36 měsíců** v pravidelných měsíčních splátkách splatných vždy **1. dne** příslušného kalendářního měsíce počínaje měsícem následujícím po měsíci, ve kterém byla uzavřena úvěrová smlouva, za předpokladu, že do jednoho měsíce od jejího uzavření došlo k čerpání 100% sjednané výše úvěru. Není-li takového dne, připadá splatnost splátky na poslední den v měsíci. Bude-li 100% sjednané výše úvěru vyčerpáno později než jak je uvedeno shora, jsou splátky splatné vždy k poslednímu dni příslušného kalendářního měsíce, a to počínaje měsícem, ve kterém došlo k čerpání 100% sjednané výše úvěru. Výše splátek ke dni uzavření úvěrové smlouvy činí **26.758,00 CZK**. Věřitel bez zbytečného odkladu poté, co dojde k čerpání 100% sjednané výše úvěru, zašle dlužníkovi předpis splátek (splátkový kalendář), ze kterého bude již vyplývat konkrétní datum počátku splácení úvěru. Splátky budou poukázány k uvedenému datu na účet věřitele číslo: **215799577/0600 (platba v CZK) nebo IBAN: CZ45 0600 0000 0002 1679 9761 (platba v EUR)** vedený u GE Money Bank, a.s.

2. Součástí výše uvedené splátky je vedle úhrady jistiny úvěru a smlouveného úroku:

- majetkové pojištění věci: NE, výše pojistného: **0,00 CZK**

- pojištění odpovědnosti dlužníka za škodu způsobenou provozem vozidla: NE, výše pojistného: **0,00 CZK**

Je-li na základě požadavku dlužníka sjednáno pojištění pro období před čerpáním úvěru, bude pojistné za období do čerpání úvěru předepsáno k úhradě v první řádě splátek spolu s pojistným za příslušný měsíc, na který se splátka vztahuje.

III. Placení úroků z úvěru

1. Úroky z úvěru jsou splatné měsíčně, spolu s měsíční splátkou a jsou již zahrnuty v částce dle čl. II této smlouvy. Úrok z úvěru se vypočítá na základě skutečného počtu dnů v kalendářním měsíci v poměru k 360ti dnům v roce, (skutečný počet dnů v měsíci/360).

2. Je-li sjednáno postupné čerpání úvěru, je dlužník povinen zaplatit sjednaný úrok z úvěru za období od prvního čerpání úvěru do posledního čerpání úvěru jednorázově, a to na základě věřitelem vystaveného daňového dokladu. Ustanovení odst.1 tohoto článku tím není dotčeno.

GE Money Leasing, s.r.o. : doc.ver. 01.01.2015

ÚVĚROVÁ SMLOUVA

www.gemoneyleasing.cz



9157200247071

IV. Další podmínky úvěru

1. Tato smlouva je platná a účinná okamžikem jejího podpisu oběma smluvními stranami s tím, že nárok dlužníka na poskytnutí úvěru, resp. jeho dílčí části, vznikne až poté, co předloží listiny a splní veškeré podmínky pro čerpání úvěru, jak je dále uvedeno.

2. Listiny a podmínky nutné pro první čerpání úvěru ve výši 100%:

a) kupní smlouva, je-li uzavřena v písemné formě, na věc uvedenou v čl. I, odst. 1 této smlouvy uzavřená s prodávajícím včetně jím vystavené faktury a je-li věcí použitý automobil z individuálního dovozu nebo nejasného původu, též originál osvědčení o prověření jeho původu s vyhovujícím výsledkem. V případě automobilu musí všechny dokumenty obsahovat též číslo VIN a další identifikační znaky automobilu (tovární značka, typ atd.); za kupní smlouvu se též považuje písemná objednávka s uvedeným termínem dodání prodávajícím písemně potvrzená,

b) doklad potvrzující zaplacení části kupní ceny ve výši 309.879,00 CZK na účet prodávajícího nebo v hotovosti,

c) doklad potvrzující zaplacení zpracovatelského poplatku ve výši 0,00 CZK včetně příslušné sazby DPH - nepoužije se,

d) zajišťovací instrumenty dle článku V této smlouvy, jsou-li ujednány a je-li věcí vozidlo podléhající registraci i kopie českého TP.

Předložení uvedených listin se považuje za žádost dlužníka o poskytnutí úvěru.

3. Výše úrokové sazby této úvěrové smlouvy může být věřitelem až do okamžiku úplného vyčerpání úvěru odpovídajícím způsobem upravena, pokud dojde k rozdílu mezi průměrem úrokových sazeb SWAP pro měnu úvěrové smlouvy a příslušnou dobu trvání úvěrové smlouvy, který je stanoven dva dny před podpisem úvěrové smlouvy a průměrem úrokových sazeb SWAP pro měnu úvěrové smlouvy a příslušnou dobu trvání úvěrové smlouvy (dobu splácení úvěru), který je stanoven dva dny před úplným vyčerpáním úvěru. S ohledem na možné výkyvy na mezibankovním trhu je k takto vypočtené hodnotě věřitel oprávněn přičíst / odečíst změnu likvidní přirážky (likvidních nákladů), kterou si účtuje finanční banka věřitele, tak aby výpočet úrokové sazby vycházel z aktuálních finančních nákladů.

Pokud nebudou předloženy dokumenty a splněny podmínky, které jsou stanoveny v odst. 2 tohoto článku pro první čerpání úvěru do jednoho měsíce od okamžiku uzavření této smlouvy, je věřitel oprávněn poskytnutí úvěru písemně vypovědět s okamžitou účinností. Dlužník je v takovém případě povinen uhradit věřiteli vzniklé náklady.

V. Zajištění úvěru

1. Splácení úvěru bude zajištěno:

- převodem vlastnického práva na věřitele podle §2040 a násl. občanského zákoníku k věci uvedené v čl. I, odst. 1 této smlouvy

2. Zánik jakéhokoli závazku z této smlouvy jiným způsobem než jeho řádným splněním nemá za následek zánik práv a povinností vyplývajících ze sjednaného zajištění a nemá vliv na zajištění pohledávek věřitele vyplývajících z této smlouvy.

VI. Ostatní ujednání

1. Věřitel podle povahy věci poskytne dlužníkovi potřebnou součinnost k získání dokumentů uvedených v čl. IV této smlouvy a rovněž v případech, kdy bude dlužník pro dosažení účelu neopodstatněného účelu této smlouvy potřebovat technický průkaz věci nacházející se v úschově u věřitele.

VII. Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva může být měněna pouze písemně. Za písemnou formu nebude pro tento účel považována výměna e-malových či jiných elektronických zpráv.

2. Smluvní strany jsou oprávněny ukončit smluvní vztah založený touto smlouvou pouze způsobem dohodnutým v této smlouvě nebo dohodou. Smluvní strany tímto v souladu s ustanovením §1801 občanského zákoníku vylučují možnost použití ustanovení §1799 a §1800 občanského zákoníku.

3. Smluvní strany se dohodly, že veškeré majetkové spory, které mezi nimi vzniknou z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, jakož i spory ze všech předchozích leasingových nebo úvěrových smluv uzavřených mezi smluvními stranami, a to bez ohledu na dřívější ujednání, budou řešeny v rozhodčím řízení u (i) Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu jedním rozhodcem v místě sídliště Brno, nebo (ii) před jedním rozhodcem, který bude jmenován předsedou dozorčí rady společnosti Sdružení rozhodců, a. s., IČ: 63496658, se sídlem v Brně, Příkop 8, přičemž volba alternativy přísluší straně zahajující řízení. V případě alternativy (ii) musí jmenovaný rozhodce splňovat podmínky stanovené zákonem a musí mít ukončené vysokoškolské právníké vzdělání. Smluvní strany se dále dohodly, že žaloba se v takovém případě podává výhradně na adresu sídla Sdružení rozhodců, a. s., odměna za rozhodčí řízení činí 2 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně 2.500,- Kč a nejvíce 20.000,- Kč, řízení může být pouze písemné a rozhodnutí nemusí obsahovat odůvodnění. Smluvní strany výslovně žádají, aby rozhodce doručoval písemnosti na poštovní nebo e-mailové adresy uvedené v záhlaví této smlouvy, s doručováním písemností do datové schránky nesouhlasí.

4. Dlužník potvrzuje, že je seznámen a souhlasí s celým obsahem této úvěrové smlouvy včetně celého obsahu Úvěrových obchodních podmínek, které jsou nedílnou součástí této smlouvy.

5. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží jedno z nich.

6. Účastníci této smlouvy prohlašují, že byla sepsána podle jejich skutečné a svobodné vůle. Smlouvu přečetli a s jejím obsahem souhlasí, což stvrzují vlastnoručními podpisy.

Brno, 01.09.2015



GE Money
Leasing

28

GE Money Leasing, s.r.o.
Holandská 1006/10, 639 00 Brno
I: 60751606, DI: CZ69J00

GE Money Leasing, s.r.o.

XXX

Ověření totožnosti dle dokladu _____ č. _____

Platnost dokladu do: _____

SMLOUVA O ZAJIŠŤOVACÍM PŘEVODU VLASTNICKÉHO PRÁVA K MOVITÉ VĚCI A SMLOUVA O VÝPŮJČCE

dle §2040 a násl. občanského zákoníku a § 27(h) a 28 odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a dle §2193 a násl. občanského zákoníku uzavřená níže uvedeného dne mezi smluvními stranami:

<p>GE Money Leasing, s.r.o. Holandská 1006/10 639 00 Brno IČO: 60751606 Tel: +420 543 550 111 (dále jen "věřitel")</p>	<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">XXX</p> <p>Spisová značka: C 18120 vedená u Krajského soudu v Brně (dále jen "dlužník")</p>
--	--

Část první - Smlouva o zajišťovacím převodu vlastnického práva (dále jen "smlouva o ZP")

I. Předmět zajištění

1. Dlužník prohlašuje, že ke dni účinnosti smlouvy o ZP je výlučným vlastníkem následující movité věci (dále jen "předmět zajištění"), přičemž platí, že se tímto označením rozumí každá z níže uvedených movitých věcí jednotlivě, jakož i všechny společně, je-li předmětem smlouvy o ZP více předmětů zajištění:

Předmět (y) zajištění:

	Výrobní číslo / VIN	Rok výroby
Nákladní automobil IVECO EURO CARGO ML 120EL22	ZCFA1EG0402576250	2011

Specifikace / Příslušenství: SAMOSTATNÁ SKŘÍŇ PSMT V.Č.: 1110047

2. Dlužník prohlašuje, že na uvedeném předmětu zajištění nevznákuje žádné pohledavky třetích osob a že tento není zatížen zástavním či jiným věcným právem třetích osob, které by bránilo jeho převodu do vlastnictví věřitele či jinak ohrožovalo výkon vlastnického práva věřitele. Dlužník není oprávněn po dobu trvání této smlouvy o ZP bez souhlasu nebo zmocnění věřitele předmět zajištění prodat, zastavit, pronajmout, půjčit či jinak zatížit nebo dát k dispozici dalším osobám s výjimkou jejich užívání osobami blízkými ve smyslu § 22 občanského zákoníku nebo vlastními zaměstnanci. Dlužník dále není oprávněn bez souhlasu věřitele od kupní smlouvy, kterou předmět zajištění nabyl, odstoupit.

II. Účel zajištění

1. Smlouva o ZP se uzavírá k zajištění závazků z úvěrové smlouvy č. 9157200247 ze dne 01.09.2015

(dále jen "zajišťovaná smlouva", přičemž platí, že se tímto označením rozumí každá ze shora uvedených smluv jednotlivě, jakož i všechny společně, je-li předmětem smlouvy o ZP více zajišťovaných smluv).

2. Převodem vlastnického práva dle této smlouvy o ZP se zajišťuje splnění závazků dlužníka v rozsahu:

- závazku dlužníka ze zajišťované smlouvy (i) splatit úvěr (hradit úvěrové splátky) a jiné vedlejší platby kalkulované v úvěrových splátkách (pojistné apod.) společně se sjednanými úroky, je-li zajišťovaná smlouva úvěrovou smlouvou; (ii) splatit leasingovou cenu (hradit leasingové splátky) společně s prodejní cenou předmětu leasingu, příp. pojistné, není-li součástí leasingové ceny, je-li zajišťovanou smlouvou leasingová smlouva a/nebo
 - závazků dlužníka, které dlužníkovi vzniknou v důsledku (i) porušení zajišťované smlouvy nebo příslušných obchodních podmínek, které tvoří nedílnou součást zajišťované smlouvy nebo/a (ii) odstoupení věřitele od zajišťované smlouvy nebo její výpovědi, čímž se zejména rozumí závazky k zaplacení sankčních úroků (tj. úroků z prodlení), smluvní pokuty, náhrady škody a odškodného, je-li zajišťovanou smlouvou úvěrová smlouva, tzv. záporného rozdílu z finančního vyrovnání, je-li zajišťovanou smlouvou leasingová smlouva a
 - závazků dlužníka, které dlužníkovi vzniknou v důsledku porušení smlouvy o výpůjčce uzavřené dle části druhé této smlouvy a
 - závazku dlužníka nahradit věřiteli náklady, které mu vznikly v souvislosti s odebráním, úschovou či se zpeněžením předmětu zajištění (čl. VIII odst. 3)), např. parkovné, znalecký posudek, služby 3. osob při převozu předmětu či jeho prodeji a
 - závazku dlužníka zaplatit věřiteli náklady a smluvní pokuty dle čl. XI a náhradu škody vzniklou porušením povinností dle smlouvy o ZP.
3. Odstoupení od zajišťované smlouvy ani její výpověď nemá vliv na zajištění závazků uvedených v předchozím odstavci.

III. Převod vlastnického práva

1. K zajištění závazků dlužníka specifikovaných v čl. II odst. 2 této smlouvy převádí dlužník na věřitele vlastnické právo k předmětu zajištění podle §2040 občanského zákoníku a věřitel toto vlastnické právo přijímá s tím, že věřitel nabyvá vlastnické právo k předmětu zajištění účinností této smlouvy o ZP.
2. V případě, že předmětem zajištění je věc, k níž je vydáván technický průkaz, je dlužník povinen tento technický průkaz (tzv. velký TP, dále jen "TP") k předmětu zajištění předat věřiteli do deseti pracovních dnů ode dne prvního poskytnutí peněžních prostředků (čerpání úvěru) ze zajišťované smlouvy, je-li zajišťovanou smlouvou úvěrová smlouva, jinak do deseti pracovních dnů od účinnosti smlouvy o ZP a to se zápisem věřitele jako vlastníka věci.
3. Nevyplývá-li z dalších ujednání jinak, nachází se předmět zajištění po dobu trvání smlouvy o ZP v držení dlužníka, který je z tohoto titulu zavázán k níže uvedeným povinnostem. Tyto povinnosti existují vedle ostatních povinností dlužníka dle smlouvy o výpůjčce (část druhá této smlouvy).

GE Money Leasing, s.r.o. | doc.ver. 15.07.2015
ZAJIŠŤOVACÍ SMLOUVA
www.gemoneyleasing.cz



IV. Nakládání s předmětem

1. Dlužník je povinen ponechat předmět zajištění na dohodnutém místě, tj. v sídle dlužníka nebo jeho provozovně, to neplatí, je-li předmětem zajištění motorové vozidlo.
2. Dlužník je povinen zacházet s předmětem zajištění s péčí řádného hospodáře (zejména řídit se pokyny výrobce ohledně údržby a provozu), zajistit jeho včasnou údržbu u autorizovaného servisu, pravidelné kontroly, jakož i jeho řádnou obsluhu. Dlužník je dále povinen zajistit okamžitou opravu veškerých škod vzniklých na předmětu zajištění včetně škod vzniklých bez zavinění dlužníka v servisu autorizovaném pro takové opravy výrobcem nebo věřitelem za použití náhradních dílů a příslušenství stejné kvality. Opravy, jež nebudou zcela či zčásti kryty plněním z pojištění nebo záruky k předmětu zajištění, budou provedeny na účet dlužníka. Dlužník na požádání postoupí věřiteli kteroukoliv ze svých pohledávek za osobou odpovědnou za příslušnou škodu nebo za pojistitelem nebo jinou osobou.
3. Poté, co dojde k nabytí vlastnického práva k předmětu zajištění věřitelem, je věřitel oprávněn k zajištění svých oprávněných zájmů označit předmět zajištění jako svůj majetek, a to příměřeným a účelným způsobem. V dokumentaci dlužníka, zjm. v TP, musí být nabytí vlastnického práva k předmětu zajištění věřitelem výrazně (nepřehlédnutelně) označeno ve spojení se jménem věřitele.

V. Kontrolní práva věřitele

1. Věřitel je oprávněn provést na kterémkoliv místě a kdykoliv kontrolu předmětu zajištění nebo nechat tuto kontrolu provést svými pověřenými osobami. Dlužník je povinen poskytnout za tímto účelem nezbytné informace, předložit k nahlédnutí příslušnou dokumentaci (zejména doklady osvědčující splnění jeho povinností týkající se řádné údržby věci) a zajistit zástupcům věřitele volný přístup na fremní pozemek v obvyklé pracovní době.
2. Pokud provádí pro dlužníka účetnictví anebo zpracování elektronických dat třetí osoba, je věřitel tímto oprávněn si vyzvednout listinu o stavu předmětu zajištění vlastním jménem a na náklady dlužníka přímo u této třetí osoby a dlužník je povinen tento seznam dodatečně písemně potvrdit podpisem.

VI. Informační povinnost

Dlužník je povinen poskytnout věřiteli kdykoliv veškeré požadované informace o předmětu zajištění a neprodleně jej písemně informovat pokud vůči předmětu zajištění uplatní jakékoliv právo třetí osoba. Jakékoliv poškození, zničení nebo krádež předmětu zajištění je dlužník povinen neprodleně oznámit věcně a místně příslušným orgánům státní správy či samosprávy a nejpozději do dvou pracovních dnů o nich písemně vyrozumět věřitele.

VII. Zadržovací právo třetích osob

Pokud jsou zřízena k předmětu zajištění zákonná zástavní práva třetích osob, která jsou podle českého práva relevantní, jako např. zástavní práva jiných pronajimatelů s nimiž má dlužník smlouvu o nájmu nebytových prostor, je dlužník povinen předložit na přání věřitele důkaz o pravidelném placení takto zajištěné pohledávky, např. nájemného, a sice vždy po uplynutí termínu jejich splatnosti. Nebude-li tento důkaz předložen, je věřitel v zájmu odvrácení nároků ze zástavních práv oprávněn na náklady dlužníka zaplatit takto zajištěné pohledávky, např. nájemné.

VIII. Právo realizace prodeje a úprava jeho postupu

1. Nebude-li věřitelem určeno jinak, je dlužník povinen uhradit své splatné závazky ze zajišťované smlouvy, jejichž splnění je touto smlouvou o ZP zajištěno, v dodatečně lhůtě 3 dnů od jejich splatnosti. Smluvní strany tímto vylučují možnosti použití ust. §2044 občanského zákoníku.
2. Neuhradí-li dlužník své splatné závazky ve lhůtě podle odst. 1, je věřitel oprávněn předmět zajištění zpeněžit a uspokojit se z jeho výtěžku.
3. Věřitel je oprávněn předmět zajištění zpeněžit dle své volby buď ve veřejné dražbě v souladu s příslušnými ustanoveními zák. č. 26/2000 Sb., které upravují dobrovolnou dražbu, nebo přímým prodejem za níže sjednaných podmínek. Veškeré náklady vzniklé věřiteli v souvislosti se zpeněžením předmětu zajištění jdou k tíži dlužníka.
4. Při zpeněžení předmětu zajištění přímým prodejem je věřitel oprávněn:
 - a) učinit přímou nabídku ke koupi předmětu zajištění a kupní smlouvu uzavřít s akceptantem této nabídky,
 - b) vyhlásit soutěž o nejvhodnější návrh na uzavření smlouvy o koupi předmětu zajištění a kupní smlouvu uzavřít s vítězem této soutěže s tím, že v případě písm. a) tohoto odstavce musí nabídková cena činit minimálně cenu stanovenou pro tyto účely znalcem, při písm. b) tohoto odstavce minimálně 75 % ceny stanovené znalcem. Pro obě varianty platí, že nepodaří-li se předmět zajištění prodat do jednoho měsíce od uplynutí dodatečně lhůty dle odst. 1 tohoto článku, je věřitel oprávněn minimální nabídkovou cenu ponížít o 10 %. V případě, že se věřitel nebude dařit předmět zajištění prodat, je oprávněn vždy po uplynutí jednoho měsíce kupní cenu snížit o 10%, a to až do výše 50% ceny stanovené znalcem.
5. Výtěžek zpeněžení dle shora uvedených ustanovení je věřitel oprávněn použít na úhradu všech splatných závazků dlužníka, jejichž splnění se touto smlouvou zajišťuje. Zbývající část výtěžku prodeje je povinen neprodleně vyplatit dlužníkovi.
6. Je-li dlužník v prodlení s plněním zajišťované závazku a dojde-li k zahájení insolvenčního řízení, stává se ZP nepodmíněným a dlužník předá věřiteli vše, co je nutné k plnění výkonu převedeného práva, tj. předá i předmět zajištění. Věřitel poté zpeněží předmět zajištění a použije výtěžek zpeněžení výše uvedeným způsobem.
7. V případě věřitelem realizovaného prodeje předmětu zajištění zmocňuje dlužník věřitele v souladu s § 28 odstavce 5 zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty vystavit jménem dlužníka daňový doklad a dlužník se zavazuje tento příjmot.
8. V případě věřitelem realizovaného prodeje předmětu zajištění, který je věcí, k níž je vydáván technický průkaz, zmocňuje dlužník věřitele k přímému zastoupení při převodu předmětu zajištění na nového držitele na příslušném odboru obecního úřadu s rozšířenou působností nebo magistrátu města pověřeném vedením dopravně-správních agend.

IX. Účinnost a trvání smlouvy o ZP

1. Smlouva o ZP je platná okamžikem jejího podpisu smluvními stranami a účinná dnem nabytí vlastnického práva k předmětu zajištění dlužníkem.
2. Práva a povinnosti touto smlouvou o ZP založená pozbývají účinnosti:
 - a) dnem úhrady všech závazků dlužníka, jejichž splnění je touto smlouvou o ZP zajištěno (dl. II. odst. 2) a je-li současně v tento den předmět zajištění ve vlastnictví věřitele, tzn. nebyl v souladu s čl. VIII věřitelem zpeněžen,
 - b) dnem písemného oznámení pojišťovny věřiteli o ocenění tzv. využitelných zbytků (vraku) na částku menší nebo rovnou 30.000,- Kč, pokud došlo v důsledku pojistné události k tzv. totální škodě na předmětu zajištění (rozuměno ve vztahu ke každému jednotlivému předmětu zajištění zvlášť),
 - c) dnem vzdání se tohoto zajištění jednostranným písemným úkonem věřitele.
3. Má-li věřitel v souladu se smlouvou o ZP předmět zajištění ve svém držení, je povinen předmět zajištění dlužníkovi předat do deseti pracovních dnů ode dne pozbývání účinnosti práv a povinností dle smlouvy o ZP a ve stejné lhůtě vrátí dlužníkovi technický průkaz k předmětu zajištění, převzal-li ho v souladu s čl. III odst. 2 smlouvy o ZP. Nebude-li věřitelem stanoveno jinak, bude předmět zajištění a TP předán dlužníkovi v sídle věřitele. Náklady, které tímto dlužníkovi vzniknou, nese dlužník ze svého.
4. Povinnost uvedenou v odst. 3 tohoto článku věřitel nemá, svědčí-li mu jiný právní titul pro držení předmětu zajištění.

Část druhá - Smlouva o výpůjčce**X. Smlouva o výpůjčce dle §2193 a násl. občanského zákoníku**

1. Věřitel přenechává dlužníkovi předmět zajištění do užívání a to do uplynutí doby dle odst. 3 tohoto článku. Toto přenechání do užívání je bezplatné a je účinné dnem nabytí vlastnického práva k předmětu zajištění věřitelem. Dlužník je oprávněn předmět zajištění užívat výhradně pro účely související s jeho obchodní činností, pokud byl za tímto účelem pořízen.
2. Dlužník není oprávněn bez souhlasu věřitele přenechat věc k užívání třetí osobě, vyjma osoby mu blízké (§22 občanského zákoníku) nebo jeho zaměstnanců,
3. Dlužník je povinen předmět zajištění věřiteli vrátit nejpozději v:
 - a) následující pracovní den po marném uplynutí lhůty dle čl. VIII odst. 1 smlouvy o ZP,
 - b) následující pracovní den po doručení výzvy věřitele k vrácení předmětu zajištění, jestliže dlužník věc neužívá řádně nebo jestliže ji užívá v rozporu s dohodnutým účelem.
 - c) v termínu uvedeném věřitelem ve výzvě k vrácení předmětu zajištění, jestliže je dlužník v prodlení s úhradou svých závazků ze zajišťované smlouvy a pokud v tomto termínu dlužník své závazky neuhradí.
4. Věřitel je oprávněn požadovat vrácení předmětu zajištění do vlastních rukou nebo k uložení na jiném jím určeném místě a dlužník je povinen neprodleně vydat předmět zajištění věřiteli nebo jím určené třetí osobě. Nespíná-li dlužník povinnost vrátit předmět zajištění věřiteli ve lhůtách uvedených v odst. 3 tohoto článku smlouvy, je věřitel oprávněn předmět zajištění dlužníkovi odebrat a dlužník je povinen věřiteli nahradit náklady z tímto odebráním související (včetně nákladů na externí agenturu).

5. Během trvání výpůjčky je dlužník výslovně zmocněn, aby ve svém účetnictví uváděl předměty zajištění jako svůj investiční majetek. Dlužník je rovněž oprávněn uplatňovat veškeré daňové odpisy. Vyskytne-li se v průběhu výpůjčky vada předmětu zajištění, i v případě, že je kryta zárukou, je dlužník zmocněn v zastoupení věřitele uplatňovat nároky z odpovědnosti za vady, vyjma práva od kupní smlouvy, kterou dlužník předmět zajištění nabyl, odstoupit.
6. Byl-li předmět zajištění dlužníkem věřiteli vrácen v souladu s odst. 3 písm. c) tohoto článku smlouvy a dlužník následně uhradí své splatné závazky ze zajišťované smlouvy, je věřitel oprávněn předmět zajištění dlužníkovi opětovně přenechat do užívání s tím, že pro práva a povinnosti smluvních stran plynoucí z tohoto užívání platí práva a povinnosti upravená touto smlouvou.
7. O vrácení či odebrání předmětu zajištění sepíší smluvní strany předávací protokol, v němž bude uveden seznam a stav věci a dokumentů převzatých od dlužníka věřitelem.
8. Po dobu ode dne vrácení/odebrání předmětu zajištění dlužníkem věřiteli do doby realizace postupu dle odst. 6 tohoto článku smlouvy, popř. čl. VIII této smlouvy, bude předmět zajištění v úschově věřitele s tím, že dlužník se zavazuje nahradit věřiteli náklady na tuto úschovu.

Část třetí - Společná ustanovení

XI. Náklady, smluvní pokuta

- Náklady spojené se smlouvou o ZP a smlouvou o výpůjčce, včetně nákladů dle čl. X odst. 4 a 8, (dále jen "tato smlouva") a jejich provedením nese dlužník a věřitel je oprávněn je požadovat ihned poté, co mu vzniknou.
- Dlužník se zavazuje řádně a včas plnit veškeré povinnosti stanovené touto smlouvou. Pro případ neplnění kterékoliv povinnosti dlužníka dle této smlouvy sjednávají smluvní strany smluvní pokutu ve výši 60.000,- Kč za každé jednotlivé porušení povinnosti. Smluvní pokuta se také nedotýká nároku věřitele požadovat náhradu škody.

XII. Závěrečná ustanovení

- Tato smlouva se řídí právem České republiky.
- Smluvní strany se dohodly, že veškeré majetkové spory, které mezi nimi vzniknou z této smlouvy nebo v souvislosti s ní, jakož i spory ze všech předchozích leasingových nebo úvěrových smluv uzavřených mezi smluvními stranami, a to bez ohledu na dřívější ujednání, budou řešeny v rozhodčím řízení u (i) Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu jedním rozhodcem v místě sídliště Brno, nebo (ii) před jediným rozhodcem, který bude jmenován předsedou dozorčí rady společnosti Sdružení rozhodců, a. s., IČ: 63496658, se sídlem v Brně, Příkop 8, přičemž volba alternativy přísluší straně zahajující řízení. V případě alternativy (ii) musí jmenovaný rozhodce splňovat podmínky stanovené zákonem a musí mít ukončené vysokoškolské právnické vzdělání. Smluvní strany se dále dohodly, že žaloba se v takovém případě podává výhradně na adresu sídla Sdružení rozhodců, a. s., odměna za rozhodčí řízení činí 2 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně 2.500,- Kč a nejvíce 20.000,- Kč, řízení může být pouze písemné a rozhodnutí nemusí obsahovat odůvodnění. Smluvní strany výslovně žádají, aby rozhodce doručoval písemnosti na poštovní nebo e-mailové adresy uvedené v záhlaví této smlouvy, s doručováním písemností do datové schránky nesouhlasí.
- Otázky v této smlouvě výslovně neupravené se řídí příslušnými ustanoveními občanského zákoníku, příp. dalších platných právních předpisů. Jsou-li ve vztahu k předmětu zajištění upravena práva a povinnosti smluvních stran i v příslušných obchodních podmínkách, které tvoří nedílnou součást zajišťované smlouvy, použijí se, není-li v této smlouvě stanoveno jinak.
- Veškeré písemné dokumenty mezi smluvními stranami budou doručovány na adresu uvedenou v této smlouvě, popř. na adresu jinou, kterou některá ze smluvních stran druhé smluvní straně písemně oznámí. Jestliže dlužník nesplní svou povinnost oznámit věřiteli novou adresu, nebude oprávněn namítat, že neobdržel jakoukoliv písemnost zaslouanou na dřívější adresu, a bude se mít za to, že taková písemnost byla řádně doručena. Písemný dokument zasláný doporučenou poštou se pro odvození práv a povinností podle této smlouvy, považuje za doručení i v případě, že na adrese uvedené v této smlouvě popř. dodatečně řádně oznámené adrese jiné zásilku nikdo nepřevzal, bez ohledu na to, zda se dotčená smluvní strana na adrese skutečně zdržuje či nikoliv. V tomto případě se má za to, že dnem doručení je den vrácení zásilky zpět odesílateli.
- Změny a doplnění této smlouvy je možné provádět pouze písemnými, oběma stranami odsouhlasenými dodatky. Pokud smluvní strany připojí k této smlouvě další dokumenty, stávají se tyto dokumenty bezprostřední a nedílnou součástí této smlouvy.
- Smluvní strany tímto v souladu s ustanovením §1801 občanského zákoníku vylučují možnost použití ustanovení §1799 a §1800 občanského zákoníku.
- Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá ze smluvních stran obdrží jedno z nich.
- Účastníci smlouvy prohlašují, že si smlouvu pozorně přečetli, že ta vyjadřuje jejich skutečnou a svobodnou vůli, byla uzavřena vážně, nikoli v tisni za nápadně nevýhodných podmínek, na důkaz čehož připojují níže své podpisy.



GF Money
Leasing, s.r.o.
Holandská 1006/10, 639 00 Brno
IČ: 60751606 DI: CZ69-0037

128

Brno, 01.09.2015

GE Money Leasing, s.r.o.

XXX

Podpis a totožnost osob oprávněných k podpisu ověřil: