

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU Diplomová práce

Bc. Zdeněk VIKTORIN

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Zdeněk Viktorin**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Řízení rizik v podniku**

Cíl: Cílem práce je ve vybraném podniku identifikovat rizika dle stanovených oblastí, provést jejich vyhodnocení a na základě získaných dat navrhnout systémový přístup k jejich řízení.

Rámcový obsah:

1. Rizika v podniku
Identifikace a analýza rizik
Metody hodnocení rizik
2. Identifikace rizik ve vybraném podniku
Vícekritériální vyhodnocení rizik
Analýza dosavadního přístupu k řízení rizik
3. Návrh systému řízení rizik

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*, 3. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. 330 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
2. ČASTORÁL, Z. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4.
3. FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.
4. JOHN, V. *Jak podnikat bez rizika : odhalená pravda o rizicích podnikání*. Praha: Meriglobe Business Academy, 2016. 228 s. ISBN 978-80-88189-00-8.

Datum zadání diplomové práce: únor 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

Bc. Zdeněk Viktorin

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

Ing. Martina Beránek, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10. 05. 2022



Rád bych poděkoval paní Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytnuté rady a veškerý čas strávený při konzultacích. Moje poděkování patří všem zaměstnancům firmy VIKTORIA trans s.r.o., kteří mi pomohli a poskytli potřebné informace pro zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval paní doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. a panu doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za pomoc při tvorbě diplomové práce na diplomových seminářích. V neposlední řadě děkuji své rodině, přítelkyni a kamarádům za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení rizik – definice, proces, druhy a metody	10
1.1 Základní pojmy	10
1.2 Typologie rizik	11
1.2.1 Vnější a vnitřní rizika podniku	12
1.3 Risk management	14
1.3.1 Využití norem při řízení rizik.....	15
1.4 Identifikace rizik.....	16
1.5 Analýza rizik	16
1.6 Vícekriteriální hodnocení rizik	18
1.7 Metody, techniky a nástroje pro identifikaci a analýzu rizik	21
1.7.1 Vnější metody	21
1.7.2 Vnitřní metody.....	25
1.8 Snižování rizik	30
1.9 Interní audit	34
2 Analýza a řízení rizik.....	36
2.1 Charakteristika podniku.....	36
2.2 Stávající přístup k řízení rizik ve společnosti.....	38
2.3 Využití metod a technik pro identifikaci a analýzu rizik ve vybraném podniku.....	39
2.3.1 Vnější metody	40
2.3.2 Vnitřní metody.....	53
2.4 Vícekriteriální přístup hodnocení rizik firmy	63
2.5 Shrnutí získaných poznatků	64
3 Návrh systému řízení rizik a doporučení opatření ke snížení rizik pro daný podnik.....	66
3.1 Návrh na risk management v podniku	66
3.2 Opatření pro vybraná rizika firmy	69
Závěr	74
Seznam literatury	76
Seznam obrázků a tabulek	79

Seznam příloh 80

Seznam použitých zkratk a symbolů

Autodoprava	Silniční nákladní doprava
Autoservis	Opravy motorových vozidel
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
FVE	Fotovoltaická elektrárna
VIKTORIA	VIKTORIA trans s.r.o.

Úvod

S pojmem riziko se většina lidí již někdy v minulosti setkala. Některá rizika jsou pro člověka všední, jiná životně důležitá. Rizika ovšem nepůsobí pouze na osoby, ale také podniky. Firmy musí během své existence čelit celé řadě předvídatelných, ale také nepředvídatelných událostí. Větší organizace mají svá vlastní oddělení, která se zabývají touto problematikou. V ohrožení jsou tedy především menší podniky, kde proces řízení rizik není nastaven a nemá ho nikdo na starosti. Každá firma by měla zvážit implementaci procesu risk managementu. S pomocí této implementace lze dosáhnout nejen snížení dopadů rizik a negativních vlivů na společnost, ale také zvýšit konkurenceschopnost podniku do budoucna.

Cílem této práce je ve vybrané společnosti identifikace rizik, provedení jejich analýzy, vyhodnocení, navrhnutí nového systému řízení rizik a doporučení opatření k jejich snížení.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část začíná definováním základních pojmů potřebných k pochopení dané problematiky. Následně jsou představeny různé druhy typologie rizik s hlavním zaměřením na klasifikaci vnějších a vnitřních rizik. Dále je popsán risk management a celý jeho proces. Větší pozornost je věnována částem procesu identifikace, analýzy a hodnocení rizik. Pro hodnocení rizik je využita vícekritériální analýza, u které jsou popsány tři vybrané základní postupy pro přidělení vah jednotlivým kritériím. Dále jsou uvedeny příklady metod, technik a nástrojů pro identifikaci a analýzu rizik. Tyto metody jsou rozděleny na vnější a vnitřní dle již zmíněné klasifikace. Následně jsou představeny základní metody a způsoby pro snižování rizik. V neposlední řadě je definován interní audit, který slouží především ke zdokonalování procesů uvnitř firmy, pomáhá dosahovat stanovených cílů firmy a zefektivňuje proces řízení rizik.

V analytické části je nejdříve představena vybraná společnost VIKTORIA trans s.r.o. (dále jen VIKTORIA). V této firmě je analyzován dosavadní přístup k risk managementu. Následuje použití metod z teoretické části pro identifikaci a analýzu rizik v podniku. Metody jsou opět dle stanovené klasifikace rozděleny na vnější a vnitřní. Na konci každé metody je pro přehlednost a rychlou analýzu vyhotovena dvou kritériální matice pro identifikovaná rizika. Zvolenými kritérii jsou závažnost dopadu pro firmu a míra pravděpodobnosti výskytu. Po vypočtení výsledných

hodnot jsou rizika rozdělena na nízká, střední, vysoká nebo kritická. Pro hodnocení rizik je využita vícekriteriální analýza, kde pro stanovení vah je použita bodovací metoda. Ke dvěma předešlým kritériím je přidána ještě četnost výskytu a řešitelnost (realizovatelnost eliminačních opatření). Na základě celkové hodnoty jsou všechna rizika rozdělena do intervalů od nízkého až po kritické riziko. Na konci kapitoly jsou získané poznatky stručně shrnuty jako příprava pro návrhovou část.

Poslední návrhová část je věnována návrhu systému řízení rizik a doporučení opatření ke snížení rizik ve společnosti VIKTORIA. Vytvořený návrh je přizpůsoben velikosti a možnostem této firmy. Obsahuje pět základních kroků, které by měl nově nastavený systém řízení rizik zahrnovat. Následuje stanovení doporučených opatření pro čtyři kritická rizika, která vychází z vícekriteriální analýzy.

1 Řízení rizik – definice, proces, druhy a metody

První kapitola obsahuje základní teorii potřebnou pro problematiku řízení rizik v podniku. Jako první jsou definovány základní pojmy k dané problematice. Následuje určení více typů klasifikace rizik. Dále je vysvětlena základní teorie potřebná pro pochopení risk managementu. Neméně důležitá k pochopení problematiky je také znalost identifikace a analýzy rizik. Při řízení rizik by se neměla opomíjet vícekriteriální analýza, za pomoci které se spolu s přidáním vah kritériím zjistí největší riziko. Dále jsou představeny metody a nástroje pro identifikaci a analýzu rizik, které jsou rozděleny dle klasifikace na vnější a vnitřní. Následně jsou rozebrány metody snižování rizik a v neposlední řadě je představen interní audit.

1.1 Základní pojmy

Riziko

Pojem riziko údajně vznikl v období okolo sedmnáctého století, kdy se mořeplavci plavili po moři a museli se vyvarovat všudypřítomným nebezpečím. Postupem času se definice samozřejmě měnily a ani v dnešní době neexistuje přesná definice pro pojem riziko. Jedna z možných definic zní následovně: „*Riziko je účinek nejistoty na dosažení cílů*“ (Častorál, 2017, str. 19). Společné pro různé definice je nejistota, něco nepravděpodobného a přístup k dosažení cílů. Jednotlivé cíle mohou být velice různorodé z oblastí financí, životního prostředí, bezpečnosti či zdraví. Problémem rizika nemusí být vždy nutně pouze následek, ale je nutné brát v potaz také příčinu (Častorál, 2017).

Výraz riziko má svůj původ ze starého řeckého slova *riza*, které v překladu mělo význam kořene. Pokud bychom hledali hlubší význam, proč zrovna právě kořen, tak by se nejspíše mělo jednat o jakousi zábranu na cestách dávných poutníků. Další původ slova riziko můžeme najít ve slově *resicum*, které má asociovat nebezpečí v podobě útesu. Využití lze najít ve Španělsku a Portugalsku, kde ho tamní mořeplavci používali pro identifikaci něčeho nebezpečného v neznámých vodách při svých riskantních plavbách. V pojetí slova, v jakém ho velká většina dnešních podnikatelů zná, přichází v období 16. století z německého *rysigo*. Zde byl tento výraz spojován především jak s možným výdělkem, tak samozřejmě s velikým prodělkem (Vochozka, Váchal, 2013).

Hrozba

S pojmem riziko je mnohdy spojovaná hrozba. Může se jednat nejen o aktivitu, ale také o osobu, která napáchá škody. Ať budou škody jakéhokoliv původu či rozsahu, hrozba bude pro podnik vždy představovat poškození. Hlavním rozdílem hrozby oproti riziku je pouze negativní význam slova. Na riziko v podnikání lze totiž hledět ze dvou úhlů pohledu. Na jedné straně zde máme negativní význam, kde výsledky firemního podnikání jsou horší, než se očekává, často označované jako ztráta. Na straně druhé pozitivní podnikatelské riziko, kdy je naopak konečný výsledek pro firmu výhodnější ve formě zisku (Kalouda, 2017).

V souvislosti s pojmem hrozba je často asociována nějaká událost, činnost či jedinec, který by mohl potenciálně způsobit škodu či ohrozit bezpečnost. Příkladem může být pochybení zaměstnaného pracovníka, odcizení majetku firmy, zneužití informací či celá řada neočekávaných přírodních katastrof ohrožujících podnik. Celkově se tedy o hrozbě hovoří ve spojitosti s něčím, co má možný vliv na fungování firmy. Hrozba dostává určitou formu při vztahu k danému riziku (Vochozka, Váchal, 2013).

1.2 Typologie rizik

V literatuře lze nalézt mnoho různých klasifikací rizik. Správné rozdělení je klíčové pro následný proces řízení rizik, který by měl vést k bezpečnějšímu fungování podniku. Díky odhalení nebezpečných rizik se podnik dozví, na jakou oblast z definované typologie se má zaměřit a věnovat jí více pozornosti.

Jedním z možných způsobů rozdělení rizik je na **neovlivnitelná** a **ovlivnitelná**. Rizika neovlivnitelná působí na všechny subjekty v ekonomice a firmy jim mohou pouze velice těžko zamezit. Jedná se například o rizika spojená se změnou legislativy, politiky státu či celosvětové situace. Naopak na rizika ovlivnitelná může firma reagovat, pokoušet se o snižování negativních dopadů či je dokonce eliminovat.

Další z možných členění je na rizika **spekulativní** a **čistá**. Podnik podstupuje spekulativní riziko s vidinou potenciálního zisku při úspěchu či ztráty při neúspěchu. Nejčastěji udávanými příklady zde bývá vědomě podstupované podnikatelské riziko, riskantní obchodování na burze či hazardní hry. Oproti tomu u čistého rizika

je předpokládán pouze negativní vývoj ve formě ztráty či neúspěchu. Jako příklad lze uvést poškození budovy provozovny podniku vlivem přírodních katastrof.

Rozlišení lze také provést mezi rizikem **dynamickým** a **statickým**. Dynamická rizika jsou ovlivňována faktory vnějšího i vnitřního prostředí působící na danou společnost. Tato rizika mohou mít ovšem kromě negativního vlivu také dopad pozitivní. Rizika statická jsou taková, na která nepůsobí vliv ekonomiky a zpravidla mají negativní dopad. Tato rizika bývají jednodušeji předpokládána a snadněji pojistitelná. Nemají ovšem pro daný podnik přínos (Prostějovská, 2013).

V této diplomové práci je ovšem základní klasifikace rizik na **vnější** a **vnitřní**. Tato klasifikace je úzce spojena s výchozím rozdělením prostředí podniku. Vnější prostředí je tvořeno faktory vznikající vně podniku a lze ho dále dělit na mikroprostředí a makroprostředí. Pokud se jedná o faktory, které mají bližší vztah k podniku, jde o mikroprostředí. Zde je možné jednotlivé faktory dále dělit na snáze a hůře ovlivnitelné. Opakem jsou tedy faktory makroprostředí, které podnik může ovlivňovat velice těžko. Vnitřní prostředí popisuje podnik jako takový a lze do této skupiny zařadit všechny faktory, které mohou být ovlivňovány přímo organizací (Hálek, 2017).

1.2.1 Vnější a vnitřní rizika podniku

Níže jsou uvedeny hlavní oblasti vnějších a vnitřních rizik s konkrétními příklady potenciálních rizik pro podnik. Jednotlivé oblasti se mohou prolínat a lze je různě upravovat v závislosti na konkrétní firmě. Mezi **vnější** rizika podniku lze zařadit rizika z oblastí (Vochozka, Váchal, 2013):

- **Finanční** – riziko měnové, úvěrové, úrokové, kurzové nebo prudké změny inflace.
- **Tržní** – riziko rostoucí síly stávajících konkurenčních podniků či vstup nových konkurenčních firem do daného odvětví, dlouhotrvající stagnace, razantní změna poptávky zákazníků nebo rizika specifická pro dané odvětví.
- **Politická** – riziko zvýšení daní, státních regulací, politiky dané země nebo okolních států.

- **Dodavatelsko-odběratelské vztahy** – riziko porušení smluv, nedodávek zboží, logistické a dopravní, razantní zdražení komodit nebo selhání dodavatelsko-odběratelského řetězce.
- **Bezpečnostní** – riziko válečných konfliktů, terorismu, migrace, korupce nebo hackerského útoku na server firmy.
- **Přírodní katastrofy, živelné pohromy** – riziko požáru, povodní, silné bouřky, vichřice, záplavy, zemětřesení či rozšíření nakažlivých nemocí, které může vést až k epidemii nebo pandemii.
- **Technické havárie** – riziko úniku nebezpečných látek či dokonce radiace, exploze, omezení nebo úplné pozastavení dodávání vody, elektřiny, plynu nebo pohonných hmot.
- **Technologická a technická** – riziko moderních inovací, nutných moderních změn v oblasti vybavenosti pracoviště pro potřebný plynulý provoz podniku atd.

Oproti tomu pod **vnitřní** rizika podniku spadají rizika z oblastí (Vochozka, Váchal, 2013):

- **Finanční** – riziko rapidního nárůstu nákladů spojených s běžným provozem či plýtváním, vyšší zadluženosti, změny kurzu při směně domácí a zahraniční měny, platební neschopnosti, nevůle zákazníků, špatného investování, nedostatku cash flow, nedobytných pohledávek nebo pokrytí nutných prostředků na bezproblémový provoz podniku včetně nákladů na mzdy, běžné opravy, potřebné investice, školení nebo energie.
- **Personální a organizační** – riziko nedostatečné kvality nebo kvalifikovanosti pracovní síly, pracovních úrazů, krádeže, poškození zařízení zaměstnanci, vysoké nemocnosti zaměstnanců, nízké motivace zaměstnanců, stávek, bossingu, pro podnik kritických chyb zaměstnanců, složité organizační struktury nebo odchodů zaměstnanců.
- **Provozní a výrobní** – riziko nekvalitních výrobků a služeb, velkého počtu reklamací, stárnutí vozového a strojového parku, nízké atraktivity výrobků a nabízených služeb, špatného stavu majetku podniku nebo poškození vlivem závady.

- **Technologická a technická** – riziko nedostačujících investic nebo inovací pro konkurenceschopnost firmy.
- **Manažerská** – riziko časté nebo špatné změny vedení, chybného rozhodnutí s negativním dopadem pro podnik, špatně zvolené firemní strategie nebo ztráty dobré pověsti firmy.
- **Právní** – riziko soudních procesů, porušení nebo nedodržování zákonů a vnitřních předpisů podniku nebo špatně nastavených smluv s partnery, odběrateli, dodavateli nebo zaměstnanci.
- **Informační** – riziko poškození nebo úniku dat, nefunkčnosti webových stránek či internetu jako takového, úniku firemního know-how, softwarové nebo hardwarové nefunkčnosti.
- **Bezpečnostní a průmyslová** – riziko nehod, výbuchu, úniku nebezpečných látek, požáru, vzniku havárie atd.

1.3 Risk management

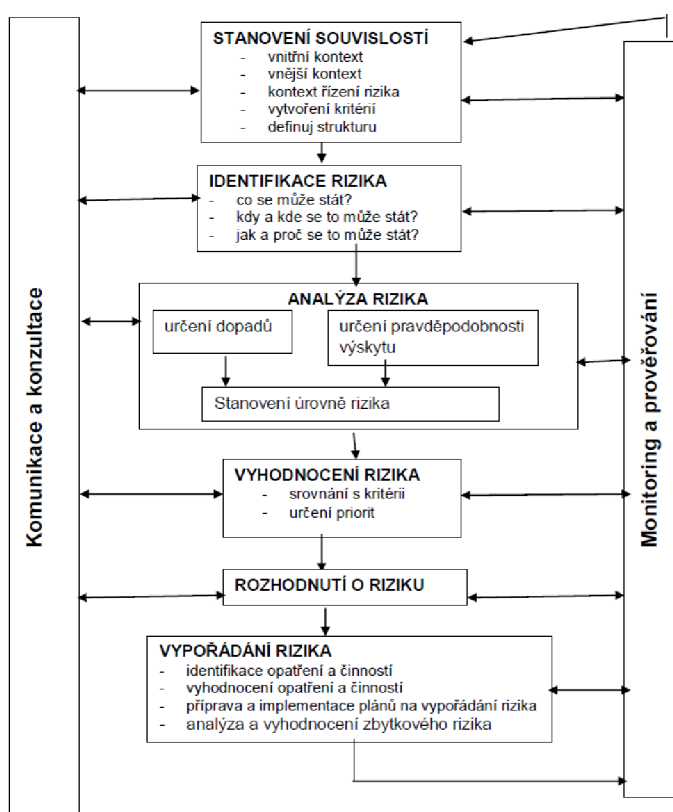
Synonymem pro slovní spojení řízení rizik či management rizik je anglický název risk management. Pro tyto výrazy je základem slovo riziko, které bylo definováno v kapitole 1.1. Provozování managementu rizik je složitý proces, při kterém je důležitá především **identifikace** rizik, jejich důkladná **analýza, hodnocení a návrh opatření** k odstranění působení rizik a jejich následnému řízení. Vše by mělo mít určitý systém a vést k předem stanoveným cílům. Risk management by měl také stanovit vlastníky rizik, kteří mají následně odpovědnost za dané riziko. Vzhledem k důležitosti a složitosti zpracování risk managementu je důležitá součinnost vrcholného managementu. Často ovšem dochází k nepravdivému zaměňování slova riziko se slovy jako škoda či nebezpečí. Škoda bývá sociálním či materiálním dopadem určitého nebezpečí a zpravidla souvisí s náhradou do původního stavu. S pojmem nebezpečí bývá často asociováno slovo hrozba, taktéž definované v kapitole 1.1 (Kubečka, 2017).

Při procesu řízení rizik firma usiluje o zabránění vlivu nejen stávajících, ale také budoucích faktorů. Pomocí tohoto procesu je navrhováno řešení k odstranění negativních účinků, ovšem zároveň umožněno využití příležitostí pozitivních vlivů. Součástí řízení rizik je také rozhodovací proces, šíření informací o riziku či vnímání

rizika. Velmi důležitou částí tohoto procesu je výběr optimálního řešení. Nejdříve je nutné si stanovit jednotlivé úrovně rizika. Dále zhodnotit varianty řešení pro snížení rizika a jejich hospodářských přínosů. Následně by mělo být provedeno zhodnocení možných dopadů a rozbor důsledků rozhodnutí pro podnik. V neposlední řadě by mělo následovat rozhodnutí o provedení možných opatření ke snížení rizika (Smejkal, Rais, 2013).

1.3.1 Využití norem při řízení rizik

Normy a standardy jsou velice důležité pro vyvarování se chyb, které se v minulosti staly. Žádoucí je jejich neustálé zlepšování nejen v oblasti bezpečnosti. Norma ČSN ISO 31000 je výchozím systémem pro risk management a udává racionální proces řízení rizik. Tato mezinárodní norma uvádí soubor principů, jež je důležité splnit pro efektivní fungování managementu rizik. Pro firmy je podstatné neustálé zdokonalování procesů zabývajících se řízením rizik pro správné plánování a vedení. Risk management může být použit ve všech oblastech podniku a v jakoukoliv dobu, dokonce pouze i na jednotlivé projekty či činnosti (Procházková, 2018).



Zdroj: (Procházková, 2018)

Obr. 1 Schéma pro řízení rizika dle normy ČSN ISO 31000

1.4 Identifikace rizik

V případě identifikace rizik je hlavním cílem objevení všech možných rizik a hrozeb, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit podnik. Jednotlivá rizika se velice odvíjí od druhu podnikání dané společnosti. Rozdílnost nemusí být pouze v charakteru, ale také rozsahu dopadů. Dává se zde přednost kvantitě před kvalitou. Důležité je tedy v této fázi neopomenout jakékoliv riziko. Pro firmu je výhodnější v této fázi mít více rizik, které v následujících fázích vyřadí. Nejefektivnějším způsobem zde také bývá rozdělení společnosti na jednotlivé dílčí části, které se popisují jednotlivě. Nemělo by se opomenout určení informací, které budou v dalších fázích potřebné. Tento proces bývá zpravidla velice časově náročný (Vochozka, Váchal, 2013).

Jednou ze základních činností zaměstnance firmy je správně identifikovat možná rizika v jednotlivých procesech uvnitř podniku. Nemělo by se jednat o aktivitu nahodilou, naopak o činnost pravidelnou a mající určitý systém. Hlavní zodpovědnou osobou jsou většinou nadřízení či například vedoucí dané směny. Pokud není zaměstnanec schopen řešit riziko samostatně, jeho povinností je ihned kontaktovat svého nadřízeného a danou situaci okamžitě řešit. V případě nedodržení těchto povinností hrozí finanční nebo nefinanční trest. Je samozřejmostí povinné pravidelné školení a také, aby vedoucí pracovníci šli vzorem a dodržovali všechny dané povinnosti (Půček, 2020).

1.5 Analýza rizik

Poté co jsou všechna rizika identifikována, měla by přijít na řadu jejich důkladná analýza. Ovšem, než se začne provádět podrobná analýza, mělo by dojít k seznámení nejen se samotným podnikem, ale také jeho okolím. Tento proces obsahuje pochopení jednotlivých rizik. Analýza rizik představuje vstup pro hodnocení rizik a také východisko pro následné rozhodování o typech rizik (Procházková, 2018).

Stěžejní v této fázi je zjištění specifických znaků a možných důsledků daných rizik. Mělo by také být odpovězeno na většinu základních otázek umožňujících kvalitní provedení analýzy rizik. Nutné je určení zdrojů rizik a nejistoty pro dané situace. Dále stanovit si možné nežádoucí dopady, které mohou vzniknout díky určitému riziku. Následně vymezit zdroje pro dosažení potřebných informací a stanovit, zdali je možné riziko kvantifikovat. V neposlední řadě také určit, jestli jednotlivá rizika mají

mezi sebou podstatný vliv. Všechny tyto etapy jsou klíčové pro správné rozhodování managementu podniku. Především díky rozpoznání jednotlivých rizik, jejich potenciálním důsledkům a možným ztrátám pro danou organizaci (Balog, Lajtoch, 2016).

Disponovat kvalitními vstupními informacemi je základ. Pokud jsou k dispozici špatné informace hned na začátku, je pravděpodobné, že sestavení samotné analýzy nebude správné. Následně může dojít ke špatně nastaveným opatřením, které nepovedou k předcházení potenciálním problémům. Celý tento složitý proces může být zbytečný, a dokonce může docházet ke zbytečně velikému plýtvání nejen finančními prostředky, ale zároveň také časem organizace. Pokud je dělána analýza u podniků v podobném odvětví, lze očekávat jistou míru podobnosti. Lišit se ovšem budou především v lokálních podmínkách jako je například určitá specializace či velikost trhu. Při tvorbě analýzy si můžeme vybrat mezi **rychlou** a **komplexní**. Jednotlivé rozdíly jsou vymezeny v následující tabulce (Půček, 2020).

Tab. 1 Rychlá a komplexní analýza

Rychlá analýza	Komplexní analýza
<ul style="list-style-type: none"> Jednodušší a je určena především pro potřeby rozhodovatele. 	<ul style="list-style-type: none"> Složitější a hlavní využití má pro velice významná rozhodnutí podniku.
<ul style="list-style-type: none"> Většinou prováděna pouze rozhodovatelem osobně. 	<ul style="list-style-type: none"> Prováděna odborníky, větší skupinou lidí dle přesných požadavků zadavatele.
<ul style="list-style-type: none"> Hlavní výhodou je rychlost provedení dané analýzy a zároveň i minimální finanční náklady spojené s tvorbou. 	<ul style="list-style-type: none"> Velikou výhodou je, že výsledky jsou velice celistvé a detailní, celkově je vytvořená analýza kvalitnější.
<ul style="list-style-type: none"> S nižší kvalitou samozřejmě klesá i možnost využití výsledné analýzy. Navíc je zde větší pravděpodobnost práce s nesprávnými informacemi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nevýhodou jsou nejen vyšší finanční náklady, které jsou spojeny s povinností uhradit větší tým složených z odborníků, ale také vyšší náročnost z hlediska potřebného času.

Zdroj: Upraveno dle (Půček, 2020)

Pro analýzu rizik lze použít tzv. **matici rizik**, kde jsou rizika zaznamenána do tabulky většinou dle **pravděpodobnosti výskytu** a míry **závažnosti důsledků** pro danou organizaci. Výsledné riziko získáme, pokud tyto hodnoty mezi sebou vynásobíme. Díky tomuto nástroji lze vybraná rizika kvalitně posoudit a poté přejít k rozhodování o výběru opatření. Jednotlivá rizika se do matice seřadí dle jejich významnosti

pro podnik. Závažnost jednotlivých důsledků nevzrůstá lineárně, oproti tomu pravděpodobnost výskytu roste lineárně a jednotlivé vzdálenosti mezi všemi stupni jsou stejné. Díky této jednoduché matematické operaci lze dosáhnout výpočtu k získání lepší efektivity pro následný management zvolených rizik (Vochozka, Váchal, 2013).

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků				
	Zanedbatelná (1)	Malá (2)	Střední (3)	Významná (4)	Katastrofální (5)
Jistá (5)	5	10	15	20	25
Pravděpodobná (4)	4	8	12	16	20
Možná (3)	3	6	9	12	15
Nepravděpodobná (2)	2	4	6	8	10
Vzácná (1)	1	2	3	4	5

Legenda:

– nízké riziko
 – střední riziko
 – vysoké riziko
 – extrémní riziko

Zdroj: (Vochozka, Váchal, 2013, str. 533)

Obr. 2 Matice rizik

1.6 Vícekriteriální hodnocení rizik

Pro komplexnější hodnocení rizik je možné využít vícekriteriální analýzu. Základem této techniky je zhodnotit jednotlivé varianty pomocí předem vybraných kritérií. Ta mohou být maximalizačního nebo minimalizačního charakteru. Většinou jsou jednotlivá kritéria vzájemně protikladná. Daná varianta je tak výhodná, neboli dobře hodnocena podle několika kritérií, ale naopak je nevýhodná podle kritérií zbývajících. Pokud by varianta byla nejlépe hodnocena podle všech kritérií, nebylo by nutné rozhodovat pomocí vícekriteriální analýzy, ale stačilo by rozhodnout podle libovolného kritéria. Hodnoty jednotlivých kritérií pro dané varianty bývají zpravidla hodnoceny čísly, případně vyjádřeny slovním hodnocením. Pozor se ovšem musí dát na subjektivnost řešení daného manažera, který vícekriteriální analýzu provádí. Cílem tohoto přístupu může být nalezení kompromisní varianty, která bude nejlépe odpovídat požadavkům všech uvažovaných kritérií. Případně určení pořadí jednotlivých variant nebo vyřazení těch variant, které jsou neefektivní (Šubrt a kol., 2019).

Některá kritéria pro nás mohou být důležitější než jiná, proto je nutné toto zohledňovat, a modelovat i preference rozhodovatele mezi danými kritérii. Existují tři přístupy, kterými lze tyto preference zhodnotit: aspirační úrovně, ordinální

informace a váhy. Pro účely této diplomové práce bude podrobněji rozebrán pouze přístup vah.

Váhy – Pro řadu metod vícekritériálního rozhodování je podstatná znalost relativní důležitosti jednotlivých kritérií. Tuto důležitost lze jednoduše vyjádřit pomocí vektoru vah kritérií. Mějme tedy k možných kritérií, kde k je celé číslo, označme v_i jako váhu i -tého kritéria, kde $v_i \geq 0$ pro $i = 1, \dots, k$, pak vektor vah kritérií vypadá následovně $v = (v_1, v_2, \dots, v_k)$.

Důležitým pravidlem, které je při přiřazování vah nutné brát na zřetel je to, že součet jednotlivých vah přes všechna kritéria musí být roven 1. Zároveň také platí, že čím je dané kritérium důležitější, tím vyšší váhu má (Fiala, 2013).

Fiala (2013) uvádí, že k přidělení vah jednotlivým kritériím lze použít například **následující postupy**:

- **Metoda pořadí**

Pro použití této metody budou nejprve seřazena jednotlivá kritéria sestupně od nejpodstatnějších po ta nejméně podstatná. Po seřazení jim budou postupně přiděleny body. Nejdůležitější kritérium získá k bodů, kde k je počet různých kritérií definovaný výše, další kritérium v řadě získá $k-1$ bodů až nejméně důležité kritérium, které získá 1 bod. Konkrétně je číslo b_i přiřazeno i -tému kritériu. Váhu kritéria lze poté získat jako podíl bodů přidělených tomuto kritérii k celkovému počtu bodů rozdělených mezi všechna kritéria

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}. \quad (1)$$

Jmenovatel předchozího výrazu, tedy součet všech bodů lze vyjádřit i následujícím způsobem

$$\sum_{i=1}^k b_i = \frac{k(k-1)}{2}. \quad (2)$$

- **Bodovací metoda**

Postavena je na stejném základu jako metoda pořadí. Daná kritéria jsou nejprve seřazena od nejdůležitějšího po méně důležitá. Následně jsou jim přiděleny body, tentokrát ale z předem daného intervalu. Dané i -té kritérium

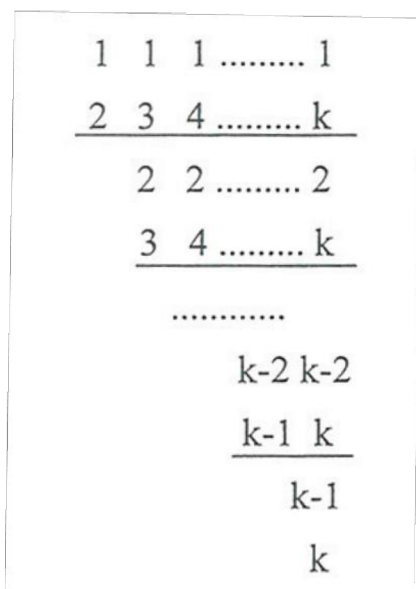
tedy získá hodnotu b_i , pro kterou například platí $b_i \in \langle 0; 100 \rangle$, kde $\langle 0; 100 \rangle$ je předem náhodně zvolený interval. Váha příslušného kritéria je pak vypočtena stejným způsobem jako u metody pořadí, tedy lze spočítat s využitím vzorce (1).

- **Fullerova metoda**

Tato metoda je založena na principu vzájemného porovnávání dvou jednotlivých variant. Nejprve jsou ze všech kritérii vytvořeny možné dvojice. Jejich počet, který je označen jako N , lze spočítat následujícím vzorcem

$$N = \binom{k}{2} = \frac{k(k-1)}{2}. \quad (3)$$

Pro lepší přehlednost lze tyto dvojice uspořádat do tzv. Fullerova trojúhelníku, ve kterém jsou zobrazeny všechny možné dvouprvkové kombinace kritérií. Tento trojúhelník se skládá z $k-1$ dvojřádků a každý z těchto dvojřádků má o jeden člen méně než ten nad ním. V prvním dvojřádku jsou zobrazeny všechny možné kombinace s prvním kritériem, v druhém řádku jsou všechny možné kombinace s druhým kritériem, které nebyly v prvním řádku až v $k-1$ řádku jsou všechny možné kombinace s $k-1$ kritériem, které nebyly v předchozích řádcích.



Zdroj: (Fiala, 2013, str. 52)

Obr. 3 Fullerův trojúhelník

Z příslušných dvojic pak vybíráme vždy to lepší, důležitější kritérium. Pro přehlednost označíme jako n_i počet, kolikrát bylo vybráno i -té kritérium. Váhu daného i -tého kritéria pak spočítáme jako

$$v_i = \frac{n_i}{N}, \quad (4)$$

tedy podíl počtu vybrání tohoto i -tého kritéria a celkového počtu všech možných dvojic kritérií.

1.7 Metody, techniky a nástroje pro identifikaci a analýzu rizik

Metod pro identifikaci a analýzu rizik existuje mnoho. Níže jsou představeny základní metody, odděleně na základě identifikace vnějších a vnitřních rizik. Vnější rizika lze identifikovat s použitím PESTLE analýzy, analýzy odvětví a Porterova modelu pěti sil. Naopak vnitřní rizika je možno získat pomocí metod VRIO analýzy, Brainstormingu, pozorování, HACCP, HAZOP a ETA.

1.7.1 Vnější metody

Rizika získaná pomocí metod pro vnější analýzu jsou pro firmu hůře ovlivnitelná, ovšem je potřeba, aby i taková rizika podnik znal a měl zanalyzovaná. Pokud bude firma o takových rizicích vědět, tak pro ně alespoň může stanovit protiopatření, a snížit tak jejich potenciální hrozbu.

PESTLE analýza

Tato analýza vychází z klasické PEST analýzy a v literatuře lze nalézt také další názvy jako SLEPT, PESTEL či STEEP. PESTLE analýza je využívána jako nástroj situační analýzy a slouží jako model pro hodnocení vnějšího makroprostředí podniku. Firmy mají sice velice malou či žádnou možnost ovlivnit vývoj těchto faktorů z makroprostředí, ovšem je nutné pro správný chod podniku, aby firma měla přehled a byla připravena na potenciální hrozby či příležitosti. Díky tomuto modelu může firma lépe pochopit svou pozici na trhu, jednotlivé trendy či další aspekty pro tvorbu svých strategických plánů. Firma pomocí této analýzy nejen identifikuje a minimalizuje budoucí potenciální rizika, ale také šetří náklady. Pochopení slabin podniku je lepší, než nadále pokračovat v chybách a ohrožovat tím provozuschopnost organizace. Velké využití má model pro podnik také v případě, pokud by firma uvažovala o expanzi na zahraniční trh a zvažovala tamější rizika.

Data pro PESTLE analýzu mohou být čerpána z různých institucí dané země jako například statistické úřady či centrální banky. Tyto instituce navíc pravidelně zveřejňují své odhady pro budoucí vývoj (Perera, 2017).

V rámci PESTLE analýzy zkoumáme tyto **faktory** (Brecht, Grasseová, 2013):

- **P = politické** – Do této skupiny lze například zařadit politickou a vládní stabilitu, státní zřízení dané země, daňovou politiku, politiku obchodních omezení, míru podpory zahraničního obchodu či příslušnost k mezinárodním organizacím.
- **E = ekonomické** – Mezi tyto faktory bychom mohli zahrnout míru inflace, vývoj hrubého domácího produktu, přebytek či deficit rozpočtu, výši minimální a průměrné mzdy, míru nezaměstnanosti, dostupnost úvěrů nebo celkovou ekonomickou úroveň země a ochotu lidí utrácet.
- **S = sociální** – Součástí sociálních faktorů jsou také vlivy kulturní. Firma by měla například správně analyzovat zvyky a hodnoty zákazníků, míru urbanizace, velikost populace, strukturu společnosti, náboženství, vzdělanost, životní styl, vývoj pracovní síly, kupní sílu obyvatelstva, míru efektu země původu na obyvatelstvo či potenciální zahraniční konflikty.
- **T = technologické** – Technologie v posledních letech zaznamenaly obrovský rozkvět, jejich význam neustále roste, a ve většině zemí je na ně brán veliký zřetel. Většina lidí si běžný život bez moderních technologií ani nedokáže představit. Může se jednat o technologické inovace v různých oblastech podnikání, automatizaci procesů či výroby, podporu inovací, výzkum a vývoj, problematiku patentů, nové metody a postupy, vývoj dopravní infrastruktury, dostupnost mobilního připojení a internetu, hustotu čerpacích stanic nebo nové trendy v daném odvětví.
- **L = legislativní** – Jednotlivé zákony se liší ve většině odvětví. Každé odvětví může mít své speciální zákony, kupříkladu pro práci s potravinami. Mezi legislativní faktory bychom mohli zařadit například regulaci exportu a importu, dodržování standardů, autorská práva či právní řád a platnou legislativu nejen pro danou zemi, ale například také EU.

- **E = environmentální či ekologické** – Tyto faktory určují vztah firmy a životního prostředí. Konkrétně vztah ke globálnímu oteplování, obnovitelným zdrojům nebo míře znečištění. Problémem mohou být ovšem také různé emisní normy, které jsou kupříkladu dány EU. Pro firmy zaměřené na ekologii bude také důležitá míra vnímání ekologie obyvatelstvem či míra recyklace obyvatel České republiky.

Analýza odvětví

Odvětví je tvořeno řadou podniků, které nabízejí podobné výrobky či služby. Jejich cílem je oslovení stejného zákazníka. Pokud chce podnik správně pochopit svou konkurenční pozici, tak je za potřebí náležité vymezení odvětví. Jak uvádí Moravec (2010), u odvětví lze sledovat mnoho charakteristik:

- **Vstupní a výstupní bariéry** – vysoké vstupní náklady, míra dostupnosti zdrojů, potřeba velikosti či technologické vybavenosti, legislativní podpora tuzemských firem, velikost konkurence v dané oblasti, nemožnost změny orientace či potřebné výdaje na ukončení podnikání.
- **Velikost a vývoj trhu** – velikost poptávky, měnící se potřeby, fáze životního cyklu, atraktivita a dynamika odvětví nebo rychlost růstu.
- **Potenciální zákazníci** – celkový počet a velikost, loajalita zákazníků, struktura v poměru mezi trhem business to business (dále jen B2B) a business to customer (dále jen B2C) či kupní síla obyvatelstva.
- **Konkurenci** – celkový počet, jejich strategie nebo velikost.
- **Možnou míru diferenciaci** – odlišení značky, firemního postoje, úrovní nabízeného servisu, způsobu distribuce či možností digitalizace.
- **Efektivnost** – roste například s velikostí a využitím kapacit nebo se zkušenostmi, kdy zralé trhy mají za sebou řadu období zdokonalení.

Porterův model pěti sil

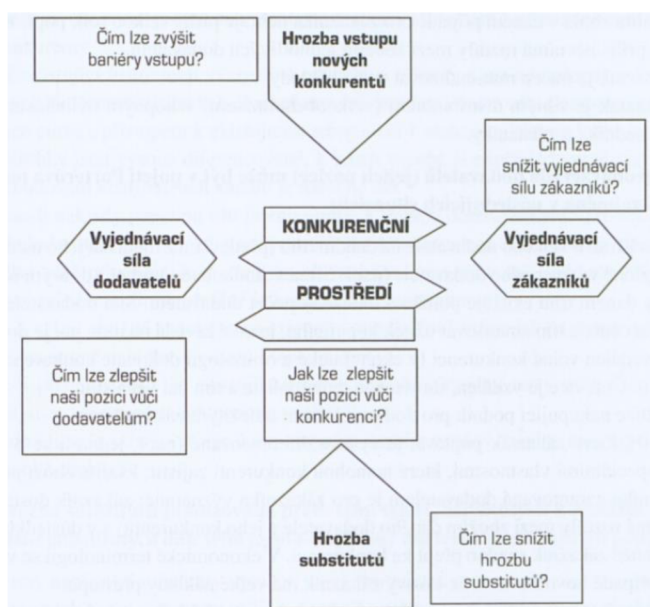
V literatuře lze také nalézt pod názvy pětifaktorový model konkurenčního prostředí, Porterův pětifaktorový model, Porterova analýza pěti konkurenčních sil či Porterův model. Tato metoda slouží ke stanovení konkurenční pozice firmy v odvětví, identifikaci faktorů působících na podnik a k celkové analýze oborového okolí.

Dle zakladatele Michaela E. Portera je nutné na konkurenci nahlížet v širším kontextu. Mělo by se jednat o vzájemný vliv pěti sil. Vzhledem k vzájemnému působení může změna jedné síly vyvolat změnu jiné síly. S pomocí identifikace a monitoringu těchto pěti sil firma může stanovit strategii pro získání nebo zachování konkurenční výhody. Brechta a Grasseová (2013) uvádí, že tento model je založen na vlivu **pěti faktorů**:

1. Prvním faktorem je **vyjednávací síla** jednotlivých **zákazníků** podniku. Díky své vyjednávací síle mohou odběratelé dosáhnout vyšších zisků pomocí tlaku na ceny nebo na zvýšení kvality. Tato vyjednávací síla roste, pokud je na trhu pouze malý počet odběratelů, produkt není výjimečný, výdaje na daný produkt tvoří významnou část nákladů firmy nebo v případě malého zisku motivující odběratele k tlaku na cenu.
2. Jako druhý faktor se řadí **vyjednávací síla** firemních **dodavatelů**. Dodavatelé mohou získat větší výnosy zvýšením cen nebo zhoršením kvality produktů. Vyjednávací síla dodavatelů je tím silnější, čím je na trhu menší počet možných dalších dodavatelů, není možnost jiných substitutů, odběratel není pro dodavatele důležitý, produkt dodávaný dodavatelem je pro odběratele klíčový nebo pokud jsou výdaje nutné pro přechod k jinému dodavateli veliké.
3. Třetí faktor je **hrozba vstupu nových konkurentů** na daný trh. Firma by se měla zajímat kromě stávajících konkurentů také o potenciální nové konkurenty. Vstup dalších konkurentů může mít za následek snížení zisku podniku. Tyto nové vstupy firem jsou závislé na řadě bariér. Čím vyšší jsou jednotlivé bariéry, tím složitější je pro nové firmy se na trh dostat. Bariéry mohou mít podobu veliké loajality stávajících zákazníků, úspor z rozsahu, veliké kapitálové náročnosti, vysokých přechodových nákladů, špatného přístupu k distribučním kanálům nebo různých dalších výhod dosavadních firem.
4. Pod čtvrtým faktorem se nachází **hrozba substitutů**. Kromě soutěžení s konkurenty v daném odvětví, je nutné čelit subjektům se substitučními výrobky. Tyto substituty mají obdobnou či dokonce stejnou funkci a uspokojení potřeb jako nabízené služby či výrobky v daném odvětví.

Hrozba substitutů je vysoká při nízkých přechodových nákladech k substitutu či v případě, že jsou substituty vyráběné ve vysoce ziskovém odvětví.

5. Poslední pátý faktor je **rivalita podniků**, které jsou na stejném trhu. Většinou je konkurenceschopnost chápána právě jako konkurence mezi firmami v daném odvětví. Mezi nástroji, které konkurenti mezi sebou používají, mohou být různé marketingové kampaně, obměna stávajících produktů novými, snížení cen produktů nebo zdokonalení nabízených služeb. Rivalita firem v odvětví je tím vyšší, čím je na trhu více srovnatelně velikých konkurentů, čím jsou výstupní bariéry složitější, tempo růstu pomalejší nebo spjatost konkurentů s odvětvím vyšší.



Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, str. 63)

Obr. 4 Porterův model pěti sil

1.7.2 Vnitřní metody

Správná identifikace a analýza rizik vnitřního prostředí je stěžejní nejen pro plynulý chod podniku, ale také pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Pro nalezení a zanalyzování vnitřního prostředí lze použít metody a techniky VRIO analýzy, Brainstormingu, pozorování, HACCP, HAZOP či ETA.

VRIO analýza

Autorem VRIO analýzy z počátku tohoto století je Američan Jay B. Barney. Jedná se o nástroj pro vnitřní analýzu podniku, díky němuž mohou firmy identifikovat zdroje

poskytující konkurenční výhodu. Díky této analýze je určena nejen kvalita, ale také užitečnost jednotlivých zdrojů. Výhodou této analýzy je také její použití nejen pro podnik jako takový, ale i konkurenty. Kromě samotné analýzy firemních zdrojů či konkurenčních firem lze zhodnotit celkovou situaci podniku a odhalit možné potenciální zlepšení. Pomocí této metody lze také objevit silné a slabé stránky podniku, které mohou být následně použity také v analýze SWOT. Pomocí čtyř základních kritérií by měl být posouzen každý zdroj a pokud jsou splněna všechna kritéria, tak je daný zdroj považován za konkurenční výhodu. Při zpracování VRIO analýzy pro konkurenční firmu mohou být naopak odhalena potenciální rizika (Sridharan, 2017).

Zkratka VRIO pochází z počátečních písmen čtyř anglických dimenzí pro hodnocení. Nyní budou jednotlivá písmena rozebrána a položena základní otázka pro vyhodnocení konkrétního zdroje (Hart, 2021):

- **V**alue = hodnota – Je daný zdroj cenný?
- **R**areness = vzácnost – Je složité pro konkurenty získat tento zdroj?
- **I**mitability = napodobitelnost – Je velice obtížné a finančně náročné pro konkurenci napodobení?
- **O**rganization = organizace – Vlastní daná firma organizační strukturu, systémy či procesy k využití zdrojů?

Tab. 2 VRIO analýza

V	R	I	O	Výsledný efekt
Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenční rovnost
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda

Zdroj: Upraveno dle (Hart, 2021)

Jednotlivé typy zdrojů mohou být jak hmotné, tak zároveň nehmotné povahy. Základní rozdělení zdrojů lze definovat na finanční, lidské, materiální a nehmotné. Příklady finančních zdrojů mohou být peníze (vlastní zdroje či externí financování), dluhopisy či akcie. Lidské zdroje mohou být například úroveň znalostí a dovedností, jejich počet, struktura a způsobilost zaměstnanců. Mezi materiální lze zařadit například vybavení (zařízení, stroje) nebo prostory provozovny či výroby. Nehmotnými zdroji mohou být například informace, ochranné známky, know-how, patenty, image, duševní vlastnictví nebo znalosti trhu (Cascade, 2021).

Firma by samozřejmě měla usilovat o získání co nejvíce zdrojů s dlouhodobou konkurenční výhodou. Samotná konkurenční výhoda je jedním ze základních předpokladů pro úspěšné podnikání. Pokud má firma dostatečnou konkurenční výhodu, tak lze jednodušeji přesvědčit potenciální zákazníky o její upřednostnění před konkurencí. Může se jednat například o výrobu inovativních produktů, představovat životní styl, mít ideálně umístěnou provozovnu, poskytovat nadstandardní kvalitu služeb či se zaměřovat na osobní vztah k zákazníkovi (John, 2016).

Brainstorming

Slovo brainstorming poprvé uvedl A. F. Osborn. Jedná se o metodu řešení problémů ve skupině, kde každý ze zúčastněných spontánně přispívá svými nápady. Dohromady se snaží najít společné nejlepší řešení dané problematiky. V širším pojetí je toto slovo dnes chápáno také jako kreativní vytváření jednotlivých nápadů. Tato technika se stala nezbytnou součástí procesů nejen v nadnárodních firmách, ale také na celé řadě univerzit po celém světě. Hlavní podstatou jsou **čtyři základní pravidla** pro proces brainstormingu (Besant, 2016):

- První pravidlo má za cíl vygenerovat co nejvíce nápadů. Je zdůrazňována kvantita před kvalitou.
- Dle druhého pravidla nikdo nesmí kritizovat ostatní názory.
- Třetí pravidlo obsahuje velikou otevřenost kontroverzním nápadům. Dokonce čím více je člověk otevřenější, tím lepší.
- Poslední čtvrté pravidlo dovoluje různou kombinaci nápadů vzájemně s ostatními členy skupiny.

Brainstorming lze provádět jak individuálně, tak i skupinově. Ideální počet účastníků ve skupině by měl být pět až dvanáct lidí. Vhodné je, pokud skupina obsahuje účastníky z různých věkových skupin a hierarchie společnosti. Pro posílení kreativity lze také uzpůsobit okolní prostředí, které má následně pozitivní vliv na nové kreativní myšlenky (Besant, 2016).

Pozorování

Tato metoda neobsahuje pouze samotné soustavné pozorování, ale i zaznamenávání dat, formulování charakteristik a v neposlední řadě důkladnou analýzu a následnou interpretaci. Jedním z možných dělení pozorování je na otevřené a skryté. V případě otevřeného pozorování jsou pozorovaní lidé upozorněni na probíhající výzkum. Při skrytém pozorování je tomu samozřejmě naopak a pozorovaní lidé o daném výzkumu nevědí. Jedním z hlavních argumentů pro volbu skrytého pozorování je možná potenciální změna chování pozorovaných lidí, což by mohlo vést ke zkreslení výzkumu.

Dalším rozdělením pozorování je na zúčastněné a nezúčastněné. Zde jde samozřejmě především o to, do jaké míry výzkumník participuje v daném výzkumu. Pokud má výzkumník maximální účast na dění, tak se nazývá úplným účastníkem, a naopak pokud je jeho účast na dění malá, tak je nazýván úplným pozorovatelem.

V neposlední řadě je důležité rozdělení na pozorování participační a strukturované. Participační pozorování je využíváno, pokud je vyžadováno velice rozsáhlé pochopení problematiky. Jedná se o dlouhodobý proces, který může trvat několik týdnů až měsíců. Právě díky delšímu časovému období je proniknutí do problematiky hlubší, což představuje hlavní odlišnost od pozorování strukturovaného. Tímto typem pozorování lze také získat důvěryhodnější údaje. Naproti tomu strukturované pozorování je zástupcem kvantitativního přístupu, kde lze posuzovat chování. Je nutné si uvědomit, že výsledkem nejspíše bude četnost, to je kolikrát došlo k určitému projevu a ne důvod, to je proč se tomu tak stalo (Eger, Egerová, 2017).

HACCP

Tento akronym je spojen z anglických slov **H**azard **A**nalysis and **C**ritical **C**ontrol **P**oints. Jedná se o systém k provedení analýzy rizik v podniku a stanovení kritických kontrolních bodů pro danou organizaci. Zavedení tohoto systému je povinné

pro všechny podniky, které se zabývají distribucí, výrobou či zpracováním potravin. Aby měl celý systém smysl a byl co nejvíce efektivní, je zpracováván individuálně na míru každému podniku. Není tedy možné využít vzor vypracovaný pro jinou společnost. Tento systém sice nezlepší kvalitu potravin, ovšem může výrazně zvýšit bezpečnost procesů. Díky vypracování systému HACCP jsou stanoveny přesné postupy pro správné zacházení s potravinami, určeny odpovědnosti za jejich dodržování a zajištěna nezávadnost potravin. Ovšem i kvalitně sestavený systém HACCP může být někdy nefunkční, bude se ale jednat nejspíše o velice neobvyklé situace. Správné sestavení systému HACCP je věc jedna, ovšem neméně důležitá je i druhá strana, a to správné dodržování daných pravidel. Celkově je tedy chráněn nejen konečný spotřebitel, ale také provozovatel před poškozením dobrého jména či možnými pokutami. HACCP vypracovávají specializované firmy, které vycházejí přímo z provozu dané firmy, ale zároveň musejí mít nutné znalosti využívaných technologií (Mortimore, Wallace, 2013).

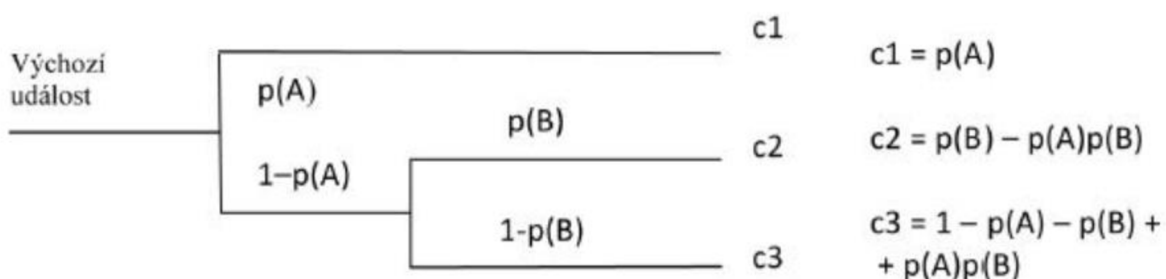
HAZOP

Je studie nebezpečí a provozuschopnosti organizace. Zkratka pochází z počátečních písmen anglického názvu **H**azard and **O**perability Study. Díky této metodě může podnik posuzovat rizika v jednotlivých projektech a procesech. Metoda HAZOP pomáhá odhalit možnou kritičnost výkonnosti projektu. Zkoumány jsou jednotlivé úseky při vzájemném využití klíčových slov. Pomáhá také odhalit různé chyby operátorů, jež by v budoucnu mohly mít nebezpečné důsledky. Některé procesy mohou být také špatně nastaveny, může docházet ke ztrátám či ztrátě surovin, a právě díky metodě HAZOP dochází k zefektivňování těchto procesů. Vše by mělo být ideálně zpracováno týmem složeným z odborníků na danou problematiku. Tato studie posuzuje míru ohrožení jednotlivých procesů a s tím spojená možná rizika. Hlavním nástrojem pro tvorbu HAZOP jsou tabulkové pracovní výkazy, kde se vypisují jednotlivé hodnotící výrazy (Kubečka, 2017).

ETA

Tato zkratka pochází z anglického spojení slov: **E**vent **T**ree **A**nalysis. Do češtiny lze tento název přeložit jako analýza stromu událostí. Schéma popisuje vývoj určité situace či procesu a je zde uvažováno s více možnostmi možných důsledků či navazujících skutečností. Při sestavování je vždy na začátku nutné si stanovit

tzv. výchozí událost. Pod tímto pojmem si lze představit například pochybení zaměstnance či závadu na stroji podniku. Poté probíhá větvení s určitou pravděpodobností (p) jako důsledek případů (A , B), které se odehrává s dvěma možnostmi výsledku, a to příznivě či nepříznivě, vždy s vlivem jisté pravděpodobnosti. Pokud dojde k vynásobení jednotlivých pravděpodobností v dané cestě, vyjde pravděpodobnost následku (c). Výsledkem ETA je tedy rozvětvené grafické schéma s rozepsanými všemi možnými výsledky dané události (Král, 2016).



Zdroj: (Král, 2016)

Obr. 5 Strom událostí

1.8 Snižování rizik

Pokud jsou všechna zásadní rizika pro podnik identifikována, řádně analyzována a zhodnocena, měla by přijít na řadu také snaha nejhorší rizika pro podnik eliminovat. Pro zvolení správné metody řešení rizik je doporučeno si riziko umístit do tabulky, která rozděluje rizika do čtyř skupin dle možné pravděpodobnosti a tvrdosti rizik. Tvrdostí rizika je myšlen dopad ztráty při potenciálním výskytu. Při vysoké pravděpodobnosti a tvrdosti je nutné vyhnout se riziku či určitá redukce. Pokud je nízká pravděpodobnost, ovšem vysoká tvrdost, mělo by být riziko řešeno pojištěním. V případě vysoké pravděpodobnosti a nízké tvrdosti by firma měla přistoupit k retenci či redukci. A v posledním případě při nízké pravděpodobnosti a nízké tvrdosti je vhodná retence. Taková rizika pro firmu nejsou zásadní a v případě vzniku nemají významný dopad. Pokud není možné určení pravděpodobnosti či tvrdosti, je nutný úsudek daného manažera. Důležité v tomto procesu jsou ovšem také náklady nutné pro snížení rizika. Pro opatření na snížení rizika je ideální vložit pouze takový objem financí, aby vynaložené náklady byly přiměřené možné výši finanční škody způsobené daným rizikem.

Následné metody pomáhají rizika odstranit či alespoň minimalizovat. Existuje celá řada nástrojů využívaných ke snižování rizika v podniku jako diverzifikace, retence, redukce, transfer, pojištění, vytváření rezerv, transfer rizika, sdílení rizika, školení, prognózování, ofenzivní řízení rizik a další. Některé z nich budou v této kapitole více rozebrány.

Retence

V případě metody retence je riziko podstoupeno. Jedná se o jednu z nejčastějších metod a je založena na tom, že firma je vystavena velikému množství rizik, ovšem s většinou z nich nic nedělá. Podstoupena by měla být většinou taková rizika, která nemají veliký finanční dopad pro firmu a nepovedou k ohrožujícím ztrátám. Retence by zároveň neměla být jedinou strategií firmy, protože nadměrné podstupování rizik může ohrozit provozuschopnost či dokonce existenci podniku. Retenci lze dělit na vědomou či nevědomou. V případě vědomé retence dojde k rozpoznání a následnému použití nástroje pro snížení. U nevědomé retence podnik o riziku neví a podstupuje ho nevědomě. Další dělení může být na dobrovolnou a nedobrovolnou retenci. Při dobrovolné retenci si je podnik vědom rizika a s tím možných ztrát především z důvodu neznalosti lepší varianty řešení rizika. Naopak při nedobrovolné retenci nastává nevědomé zadržení rizika a nemožnost redukce, vyhnutí či transferu.

Redukce

Pokud se firma rozhodne pro redukci rizik, zvolená opatření by měla být účinná a měla by snižovat dané riziko na přijatelnou úroveň. Dále by opatření měla být přijatelná z pohledu etiky či právního řádu. K daným opatřením by měly být adekvátní výdaje. V neposlední řadě by měla opatření být také včasná, aby byla uskutečněna před hrozbou.

Podnik může využít především dva typy metod pro redukci rizik. Prvním typem metod jsou takové, které odstraňují jednotlivé příčiny vzniku rizika, například v podobě přesunu rizika. Druhým typem jsou metody, které snižují důsledky rizik. Do této skupiny lze zařadit především pojištění a diverzifikaci (Smejkal, Rais, 2013).

Diverzifikace

Tento pojem je spjat především s investováním ve světě financí. Pokud je v daném portfoliu pouze jedna či dvě položky, pak se riziko mnohonásobně zvětšuje. Pro správnou diverzifikaci je zapotřebí zvětšit počet jednotlivých investic a snížit tak celkové riziko. Pokud firma bude neúspěšná v jedné investici, tak tuto mezeru vyplní zisky z investice jiné. Podnik se tak nestává plně závislý pouze na jednom typu investice. Ovšem na pojem diverzifikace firma nenarazí pouze v případě investování. Diverzifikovat je zapotřebí například také své odběratele. Pokud je podnik plně závislý pouze na jednom odběrateli, je zde veliké riziko možných budoucích problémů. Komplikace pro firmu mohou také nastat, pokud se podnik zaměřuje na veřejné zakázky a na některou z nich je vyhlášeno zadávací řízení¹. Pokud firma opětovně nezíská danou veřejnou zakázku, může najednou přijít o velkou část svých příjmů. Diverzifikace je tedy nesmírně důležitá a je dobré diverzifikovat nejen firemní investice, ale zároveň například odběratele, dodavatele či typy zakázek (Fotr, Švecová, 2016).

Ofenzivní řízení firmy

Ovlivnit rizika firmy může také management firmy. Kvalitní management by měl nejen správně rozpoznat možná rizika, ale také určit vhodné metody pro snížení rizik. Často účinným způsobem ochrany podniku před rizikem je právě ofenzivní řízení. Charakterizovat by se měla vhodnou volbou rozvojové strategie podniku a adekvátní následnou implementací. Dále se také vyznačuje vývojem silných stránek, které má podnik vůči konkurenci. V neposlední řadě se ofenzivní řízení vyznačuje úsilím o získání co největší pružnosti nejen na změny pocházející z vnitřního, ale také vnějšího prostředí firmy (Smejkal, Rais, 2013).

Podnikatelské pojištění

Na celém pojistném trhu tvoří právě podnikatelské pojištění veliký podíl. Existuje mnoho typů pojištění týkající se krytí různorodých rizik. V dnešní době lze ve většině oblastí podnikání pojistit značnou část činností a rizik, nabídky jednotlivých pojišťoven se ovšem liší především cenou. Je tedy vždy na dané organizaci, aby si zpracovala porovnání a následně vybrala pro firmu nejvhodnější řešení. Ovšem

¹ Pojem zadávací řízení je spojen s výběrem ideální nabídky. Jedná se o postup stanovený zákonem s cílem zvolení nejvhodnějšího realizátora pro konkrétní veřejnou zakázku. Je zvolen takový dodavatel, který nejvíce vyhovuje zadávacím podmínkám (Doleček, 2020).

velice často může docházet k tomu, že zvolené pojištění pro firmu nebude výhodné vzhledem k pravděpodobnosti výskytu. Existují i pojištění ze zákona povinná, a tudíž bez nich někteří podnikatelé fungovat nemohou. Typickým příkladem může být povinné ručení vozidel firmy. Hlavním cílem podnikatelského pojištění je tedy zabezpečení škody v důsledku způsobené pojistné události a zároveň určitá jistota pro podnik, že se nedostane do finanční tísně. Pokud má firma vše dobře pojištěné, tak ji pojišťovna může vyplatit i částky pohybující se ve stovkách milionů korun. Rutteová (2021) uvádí, že klasickým příkladem může být **pojištění**:

- **Provozu podniku** – mohou nastat takové pojistné události, které mohou provoz značně zpomalit či zastavit.
- **Faktur od odběratelů** – pokud klíčový partner firmy nezplatí předem domluvenou částku.
- **Za újmu zapříčiněnou činností v provozu** – pokud zaměstnanec způsobí škodu zákazníkovi.
- **Úpadku** – velice často bývá spojováno s cestovními kanceláři.
- **Profesní odpovědnosti** – pokud dochází k újmě na majetku či zdraví způsobené vykonáváním činnosti – např. lékař, technik či auditor.

Výsledná cena pojištění záleží na řadě parametrů jako je výše spoluúčasti, velikost příjmů firmy, maximální rozsah plnění, územní oblast, limit pojištění či rizikovost podnikání organizace. Kromě povinných pojištění tedy plně závisí na podniku, zdali pro něj mají různorodá pojištění význam a zároveň v jaké výši pojistného plnění (Rutteová, 2021).

BOZP

Jedná se o zkratku názvu: **B**ezepečnost a **O**chrana **Z**draví při **P**ráci. Pod tímto slovním spojením si lze představit různá opatření či pravidla, která mají za cíl minimalizovat ohrožení zdraví lidí při jednotlivých pracovních procesech. Souhrn těchto pravidel se nazývá prevence rizik, kde hraje hlavní roli kompetentní osoba tzv. bezpečnostní technik. BOZP se vztahuje nejen na zaměstnavatele, ale samozřejmě také i na zaměstnance firmy. Odpovědnost ovšem přebírá zaměstnavatel či nadřízení zaměstnanci, kteří mají jednotlivá pracoviště na starosti. Vše může totiž vyústit až v trestněprávní důsledky. Povinností zaměstnavatele je

také provádět pravidelné školení týkající se právě problematiky BOZP. **Formy školení** mohou být (Šimek, 2015):

- Zaměstnanci jsou školeni ve vlastním prostředí (budova firmy).
- Proškolení je prováděné mimo objekt podniku (u poskytovatele daného školení).
- Modernější forma školení prováděného pomocí online prostředí (e-learning).

Zaměstnanec samozřejmě může projít školením vícekrát. Dle postoje vůči času se může jednat o školení při nastoupení do zaměstnání, periodické či při výměně určité pozice, kde dochází ke změně provozních rizik. Dokumentací BOZP je nazýván souhrn jednotlivých dokumentů, kde jsou popsána rizika v činnostech prováděných v daném podniku. Povinnost mít kvalitně zpracovanou dokumentaci začíná pro zaměstnavatele již od prvního zaměstnaného člověka a je firemní povinností její pravidelná aktualizace. Především z důvodu možných změn v legislativě dané země. Firma by neměla všechny povinnosti ohledně BOZP opomenout především z důvodu pravidelné roční prověrky BOZP. Každá prověrka by se měla skládat nejen z fyzické kontroly podmínek na pracovišti podniku, ale také správnosti všech potřebných dokumentů. Výsledkem každé prověrky by měl být písemný zápis, kde by měly být uvedeny všechny zjištěné chyby (Šimek, 2015).

1.9 Interní audit

Jedna z možných definic interního auditu zní: „*Interní audit je nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činností zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci*“ (Smejkal, Rais, 2013, str. 148). Interní audit kromě zaměření na zdokonalování procesů uvnitř firmy napomáhá také k dosahování stanovených cílů podniku a zefektivňuje řízení rizik. Vzhledem ke vztahu k danému podniku, může být interní audit prováděn interně či externě. V případě, že se firma rozhodne provádět interní audit pouze interně, může být proveden interním auditorem či samotným specializovaným pracovištěm. Pokud firma nemá dostatečně vzdělané zaměstnance pro tuto činnost, lze externě najmout na provedení interního auditu externího auditora či specializovanou auditorskou firmu.

S pomocí interního auditora může docházet ke snižování ztrát vzniklých z negativních událostí jako kupříkladu chyby vzniklé z účetnictví či podvody. Interní

audit nejen monitoruje jednotlivé oblasti firmy, ale také aktivitu manažerů podniku (Smejkal, Rais, 2013).

Interní auditor může vykonávat celou řadu činností. První aktivitou je prověření efektivity vnitřního kontrolního systému. Dále se jedná o přezkoumání vedení účetnictví. Interní auditor by měl také ověřit provozní a finanční informace formou prověrky používaných postupů k stanovování a vymezování daných informací. Prověřeny by měly být také informační systémy, kde by měla být zkoumána nejen jejich funkčnost, ale také bezpečnost. Interní auditor by měl také prověřit funkčnost a ekonomičnost operací včetně nefinančních kontrol pro daný podnik. Další aktivitou by mělo být ověření finančního řízení. Zkontrolováno by mělo být také dodržování potřebných předpisů či zákonných ustanovení. V neposlední řadě by měly být přezkoumány směrnice či plnění politiky vedení. Právě vzhledem k obsáhlosti a vyššímu počtu různých oblastí interního auditu může docházet k různým specializacím jednotlivých interních auditorů dle různých druhů auditů. Je totiž zapotřebí, aby auditoři znali potřebné normy a předpisy pro jednotlivé oblasti.

Navzdory tomu, že interní audit je zaměřen na konkrétní firmu a její potřeby, pro lepší výsledky je možná kooperace auditora interního a externího. Tato vzájemná spolupráce může být pro firmu prospěšná v mnoha ohledech. Lze například docílit zkrácení času a snížení nákladů na vykonávání jednotlivých úloh. Dále může být rovněž dosaženo lepší informovanosti o specifických technikách interního auditu. V neposlední řadě pomocí této spolupráce mohou být také lépe pochopeny problematiky jednotlivých oblastí podniku, které mají být auditovány (Vochozka, Váchal, 2013).

2 Analýza a řízení rizik

Praktická část práce je zaměřena na analýzu a řízení rizik ve vybrané společnosti. V rámci analýzy vybraného podniku je nejdříve představena firma VIKTORIA. Analýza společnosti vychází z interní dokumentace a rozhovorů s odpovědným managementem. Následně je představen dosavadní přístup k řízení rizik v tomto podniku. Dále jsou pomocí vnějších a vnitřních metod a technik identifikována a analyzována jednotlivá rizika firmy. Zvolené vnější metody jsou PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a analýza odvětví. Z vnitřních metod jsou použity VRIO analýza, Brainstorming a pozorování. Pro analýzu hodnocení rizik je použita matice rizik, která je vypracována na konci každé metody. Pro komplexnější zhodnocení rizik je použit vícekriteriální přístup. Na konci kapitoly jsou získané poznatky shrnuty. Cílem této práce je ve vybrané společnosti identifikace rizik, provedení jejich analýzy, vyhodnocení, navrhnutí nového systému řízení rizik a doporučení opatření k jejich snížení.

2.1 Charakteristika podniku

Činnost firmy VIKTORIA byla zahájena v roce 2008 v návaznosti na sedmnáctileté podnikání fyzické osoby v oboru silniční nákladní dopravy (dále jen autodoprava). Společnost podniká ve dvou hlavních oblastech, a to autodopravy a oprav motorových vozidel (dále jen autoservis). Hlavní činností je přeprava mražených a chlazených potravin. Pro své podnikání využívá vozidla různých tonáží pro uspokojení co největšího počtu zákazníků. Nízko tonážními vozidly je rozváženo zboží pouze po České republice, zatímco vysoko tonážní vozidla přepravují zboží i do ostatních zemí Evropy. Všechna vozidla či návěsy za kamiony jsou vybaveny speciálními mrazírenskými skříněmi a silnými agregáty, které produkují chladný vzduch. Tato přeprava je velice náročná, protože je zapotřebí po celou dobu jízdy udržovat nízkou temperovanou teplotu v ložném prostoru.

Vedlejší činností této firmy je oblast autoservisu. Převážná část opravovaných vozidel je ovšem pouze interní, a to především z důvodu vytíženosti automechaniků. Velikost provozovny je ovšem dostatečná pro větší rozvoj. Aktuálně firma zaměstnává dva mechaniky a uvnitř budovy je prostor pro opravu až čtyř vozidel najednou.

Provozovna této firmy se nachází severozápadně od Prahy na kraji obce Horoměřice. Tento podnik disponuje rozlehlým areálem, který slouží nejen jako parkoviště pro vozidla a zázemí pro řidiče, ale také se zde nacházejí kanceláře a již zmiňovaný autoservis. Celý objekt je navíc mimo provozní dobu hlídán ostrahou, která se střídá v pravidelných intervalech.

Firma se snaží neustále zlepšovat a hledat nové příležitosti, jak na trhu B2B, tak i na trhu B2C. Při přepravě potravin spolupracuje se zákazníky pouze na trhu B2B. Firma má v tomto oboru dlouholeté pevné vazby, díky kterým má stabilní příjmy a zároveň jistou oporu. Navíc díky své specializaci v převozu chlazených a mražených potravin nemá tak velikou konkurenci. Firma se vyskytuje v optimální rovnováze při zvolení ceny a kvality. Ceny za poskytované služby nejsou tedy příliš vysoké. Oproti malým a levným živnostníkům nabízí jistou oporu díky své velikosti a dlouholeté zkušenosti na trhu. Naopak v porovnání s velkými nadnárodními firmami nabízí více osobní, někdy až rodinný přístup.

V případě podnikání v oblasti autoservisu proniká na trh B2B i B2C. Zde je velice těžké najít nové zákazníky, protože trh je přesycen. V okolí provozovny se vyskytuje mnoho dalších autoservisů a je tedy náročné zákazníky přilákat, a to dokonce i navzdory přijatelným cenám a velice dobře vybavené autodílně.

Aktuálně je ve firmě zaměstnáváno okolo 40 zaměstnanců na různých pozicích od řidičů, vrátných, mechaniků, vedoucího autoservisu, administrativních pracovníků, dispečerů, hlavní účetní až po vedoucího logistiky. Tato rodinná firma si zakládá na přátelském chování ke svým zaměstnancům. Většina zaměstnanců tento přístup společnosti oplácí v podobě dobrých výsledků a dlouholeté oboustranně výhodné spolupráce.

Vozový park se skládá výhradně z vozidel značky Mercedes-Benz. Firma si drží jednu značku z důvodu dlouholeté zkušenosti s vozidly, jednoduššímu hospodaření s náhradními díly a provozu servisu. V průběhu let se počet vozidel zvyšuje. Majitelé se snaží průběžně vozový park obnovovat, ale z důvodu vysokých pořizovacích nákladů a rychlému ztracení hodnoty vozidel je to velice složitý proces. Samozřejmě v takovém množství vozidel je již nutné mít i nějaká náhradní, kdyby došlo k nenadálé poruše či dopravní nehodě.



Obr. 6 Vozidla společnosti VIKTORIA trans s.r.o.

2.2 Stávající přístup k řízení rizik ve společnosti

Podnik VIKTORIA nemá nastaven kompletní systém pro proces řízení rizik. Společnost nejedná komplexně dle správného postupu identifikace, analýzy, vyhodnocení, rozhodnutí a vypořádání rizik.

Systém pro řízení rizik je prováděn pomocí systému HACCP. Vzhledem ke skutečnosti, že firma VIKTORIA podniká v oblasti distribuce potravin, vztahuje se na tuto společnost povinnost zavedení systému HACCP. Tento systém slouží k identifikaci, analýze a hodnocení rizik spojených s potravinami. HACCP je pro firmu zpracováván externě s průběžnou aktualizací na míru společnosti. Pomocí tohoto systému jsou vymezeny pracovní postupy a kritické body pro náležitou práci s potravinami. Ovšem systém HACCP je zaměřen pouze na práci s potravinami. Nebere v potaz ostatní, často důležitější, rizika spojená s vnitřním a vnějším prostředím podniku.

Podnik má externí firmou kompletně zpracovaná a průběžně aktualizovaná rizika v oblasti BOZP a požární ochrany, včetně kategorizace prací a směrnic. Firma s nimi pravidelně seznamuje svoje zaměstnance. Rizika spojená s provozem na pozemních komunikacích řeší pravidelnými školeními řidičů a průběžnou informovaností řidičů o změnách.

Ve firmě ale není kladen důraz na pravidelnou nutnou hlubší identifikaci, analýzu ani vyhodnocení. Navíc při hodnocení rizik by mělo být počítáno s více kritérii. Většinou se podnik snaží zaměřit především na ta rizika, která mohou mít největší finanční dopad pro firmu. Hlavní logistik a hlavní účetní, kteří jsou zároveň majitelé firmy, využívají různé metody a nástroje pro snížení rizik. Tyto metody a nástroje jsou ovšem využívány nesystematicky a bez ohledu na správné provedení procesu řízení rizik. Příkladem využívaných metod pro snížení rizik je retence, redukce, diverzifikace, různé druhy pojištění či řada školení.

Oba majitelé se navíc snaží snižovat možná rizika různými dalšími způsoby. Hlavní účetní velice zodpovědně a pravidelně sleduje vývoj politické a ekonomické situace. Zdrojem čerpání informací je pro ni především internet a televizní vysílání. Její činnost se ukázala velice efektivní například v začátcích pandemie COVID-19. Zasluhou její informovanosti firma využila pomocných opatření státu a snižovala tím možné riziko finanční tísně. Hlavní logistik se neustále snaží hledat nové možnosti pro rozvoj podnikání, sleduje vývoj aktuálních trendů a činnosti konkurence. Zdrojem jsou pro něj především dlouholeté kontakty v oboru a internet. Dlouhodobě se mu daří například eliminovat riziko spojené se ztrátou konkurenceschopnosti.

2.3 Využití metod a technik pro identifikaci a analýzu rizik ve vybraném podniku

Pomocí různých metod definovaných v teoretické části jsou identifikována a analyzována rizika firmy VIKTORIA. Pro prvotní orientaci a představu o významnosti rizik je použita na konci každé metody matice, která je založena na dvou kritériích. Zkoumanými kritérii v matici jsou závažnost dopadu pro firmu a míra pravděpodobnosti výskytu. Identifikovaná rizika u každého kritéria jsou ohodnocena dle bodové stupnice od 1 do 5. Konečný výsledek pro dané riziko je součinem dvou bodů, které mohou nabývat hodnot od 1 do 25. Dle dosažených hodnot mohou identifikovaná rizika nabývat nízkého, středního, vysokého či kritického stupně. Dané riziko je odstupňováno v tabulce dle tmavosti odstínu barvy. Vlevo dole se vyskytují nízká rizika a vpravo nahoře naopak kritická rizika. Aby se jednotlivá rizika neopakovala, nebudou rizika, která byla identifikovaná v předchozích metodách, dále zaznamenávána.

2.3.1 Vnější metody

Rizika mající původ mimo podnik jsou sice mnohem hůře ovlivnitelná, ovšem neméně pro podnik důležitá. Firma by měla neustále sledovat také dění mimo organizaci a přizpůsobovat tomu své budoucí plány. Vybrané a použité metody jsou PESTLE analýza, analýza odvětví a Porterův model pěti sil.

PESTLE analýza

Nyní budou rozebrány jednotlivé faktory PESTLE analýzy pro podnik VIKTORIA. Data pro PESTLE analýzu byla čerpána z webových stránek (Český statistický úřad, 2022) a (Ministerstvo financí České republiky, 2022). Přesné znění zákonů bylo získáno z webových stránek (Zákony pro lidi, 2022). Zbylé potřebné informace poskytla hlavní účetní firmy.

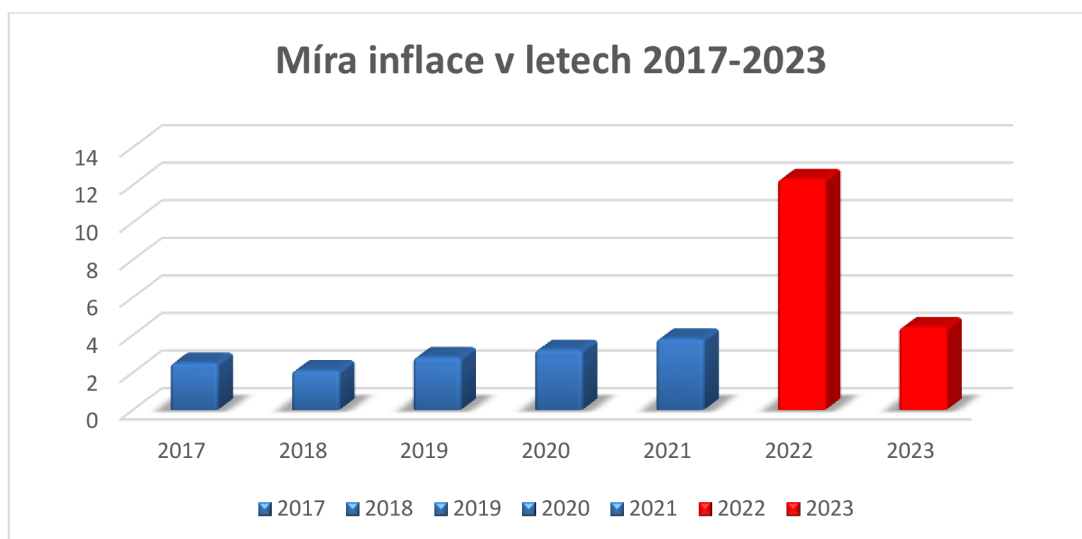
- **Politické faktory**

Jedním ze základních politických faktorů je státní zřízení. Firma VIKTORIA podniká v České republice, která je parlamentní republikou. Fungující stát dodává nejen občanům, ale také firmám do jisté míry ochranu před řadou rizik. Určitou jistotu této republice, občanům, ale také firmám dodávají členství v mezinárodních organizacích jako například NATO, EU či OSN. Vzhledem k těmto členstvím je pro podnik snižována řada různých rizik. Díky členství České republiky v EU mají české firmy například snížena rizika plynoucí z mezinárodního obchodu s ostatními členy EU. Členství v OSN kupříkladu umožňuje České republice prosazovat ekonomické a politické zájmy či upevňovat mezinárodní prestiž. V případě členství v NATO je například snižováno riziko válečného konfliktu. Právě válečný konflikt na Ukrajině představuje pro firmu aktuálně relativně veliké riziko. Důsledkem tohoto konfliktu je aktuální zdražení cen především pohonných hmot a energií. Hrozí riziko zákazu dovozu ruské ropy, což by vedlo na trhu k nedostatku a rostoucím cenám. Pohonné hmoty jsou klíčovým vstupem pro dopravní firmu VIKTORIA, a tudíž by dopady rychlého zákazu byly kritické. Totéž platí pro ruské dodávky plynu. Na dodávkách plynu je podnik VIKTORIA také závislý, a tudíž zákaz dodávek ruského plynu by pro firmu znamenal veliké riziko spojené s nedostatkem a prudkým zdražením. Účetní společnosti VIKTORIA neustále pro snížení možného rizika sleduje aktuální politickou situaci, a to intenzivně

hlavně v posledních letech v důsledku pandemie COVID-19 a nyní zmiňované vojenské agrese Ruska na Ukrajině.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory udávají výkonnost dané ekonomiky. Zde je jedním z klíčových ukazatelů pro firmu VIKTORIA míra inflace. Přehledné srovnání míry inflace od roku 2017 včetně červeně vyznačených predikcí pro rok 2022 a 2023 lze vidět na obrázku č. 7. Pro rok 2022 je aktuálně Ministerstvem financí České republiky očekávána míra inflace 12,3 %, což je v porovnání s ostatními roky opravdu razantní nárůst. V průběhu roku je většinou relativně náročné pro firmu zdražovat, protože má s některými zákazníky ceny nasmlouvané na celý rok dopředu. Ovšem díky sledování predikcí se může nejen samotná firma, ale také její zákazníci připravit na velice pravděpodobné zdražování. Především z toho důvodu, že právě inflace je jedním z hlavních argumentů a sledovaným faktorem při zvyšování cen. Pokud tedy firma dá s předstihem vědět svým zákazníkům potenciální zdražení, snižuje tím riziko přenesení vzniklých nákladů na sebe, které by nejspíše vedlo ke snižování zisku.



Zdroj: Úprava dle (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Obr. 7 Míra inflace v letech 2017-2023

Mzdy zaměstnanců tvoří jeden z největších nákladů firem. Je potřeba sledovat minimální mzdu pro zaměstnance, která se neustále mění. Od začátku roku 2022 byla navýšena minimální mzda na částku 16 200 Kč měsíčně. Riziko

spojené s výší minimální mzdy sice pro podnik aktuálně nehrozí, ovšem je nutné hodnotu pravidelně sledovat, protože od její výše se odvíjí tzv. zaručená mzda pro jednotlivých osm skupin prací.

Dalším rizikem je stabilita domácí měny. Především z důvodu aktuální nejisté situace na Ukrajině, která ovlivňuje ekonomickou situaci také v České republice. Firmě vznikají kurzové rozdíly z uskutečněných zahraničních transakcí. Podnik VIKTORIA sice podniká především v České republice, ovšem spolupracuje také se zahraničními firmami. Právě v oblasti obchodování se zahraničím je riziko kurzových rozdílů, které mohou mít ve větších objemech významný finanční dopad.

Ruská vojenská agrese na Ukrajině kromě ztráty lidských životů přináší také velmi vážné následky pro řadu států a ekonomik po celé Evropě. Především z důvodu veliké závislosti některých států na dodávkách ruských surovin. Mimo jiné je také očekáván pomalejší hospodářský růst či již zmiňovaná vysoká inflace. Navíc většina především západních okolních států Ukrajiny se nyní musí připravit na zvýšené výdaje spojené s uprchlíky. Vlivem těchto, ale i jiných negativních událostí může v krajním případě také dojít k ekonomické krizi, která je samozřejmě také rizikem pro podnikání firmy VIKTORIA.

- **Sociální faktory**

Jedním ze základních faktorů je celkový počet obyvatel. Na konci roku 2021 žilo v České republice 10 516 707 obyvatel. Nejlidnatějším městem je hlavní město Praha. Česká republika patří mezi rozvinutější země světa. Prodlužuje se délka života a v dlouhodobém měřítku se zlepšuje jeho kvalita a ochota lidí utrácet za méně potřebné věci. Ovšem s rostoucí globalizací roste i riziko vzniku pandemie. Příkladem může být stále trvající pandemie nemoci COVID-19. S pandemiemi je ovšem spojeno negativum v podobě ohromných nákladů států, například na zdravotní péči. Nečekané výdaje musela, a ještě bude v budoucnu muset vynaložit také Česká republika. Právě pandemie COVID-19 firmu VIKTORIA velice zasáhla a způsobila řadu nečekaných komplikací. Tyto komplikace stále trvají, a navíc pandemie COVID-19 ještě neskončila. Kromě finančních problémů je rizikem pandemie větší nemocnost zaměstnanců či dokonce možným zavření části podniku s ohledem na povinnou karanténu.

Podnik využil různých forem pomoci od státu, ovšem ty ani zdaleka nekompensovaly vzniklé ztráty.

- **Technologické faktory**

Firma VIKTORIA se neustále snaží sledovat trendy a technologie v oborech autodopravy i autoservisu. Riziko ovšem firmě hrozí ve velikém množství technologických inovací v obou oborech podnikání. Především ve finanční nedostupnosti pro dosažení konkurenceschopnosti. Příkladem mohou být nové drahé stroje pro kvalitní provoz autoservisu či nová elektrovozidla pro rozvoz zboží.

Firma pravidelně sleduje vývoj dopravní infrastruktury, ovšem více zajímavým ukazatelem pro podnik VIKTORIA je hustota čerpacích stanic. Hlavním důvodem je fakt, že právě čerpací stanice jsou jedním z cílových zákazníků, kam je zboží vozidly rozváženo. V České republice bylo v roce 2021 celkem 7 605 čerpacích stanic a z toho 3 991 veřejných. Nyní riziko spojené s rapidním poklesem množství čerpacích stanic tolik nehrozí, ovšem především z důvodu důležitosti by firma VIKTORIA měla pravidelně trend vývoje sledovat.

- **Legislativní faktory**

Firma VIKTORIA podniká na území České republiky, a tak je pro ni nutné dodržovat platný právní řád a legislativu. Vzhledem ke skutečnosti, že Česká republika je členem EU, tak je nutné dodržovat i předpisy dané EU. Příkladem obecně platné legislativy v České republice může být například Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele či Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Rizikem jsou složité a časté změny zákonů v České republice. Tyto změny jsou firmou těžko ovlivnitelné, ovšem jejich znalost je důležitá pro bezproblémový chod podniku.

Jelikož se jedná o dopravní firmu, tak se na ni vážou různé specifické zákony. Kupříkladu musí dle zákona v České republice dodržovat různá pravidelná školení pro řidiče vozidel. Příkladem může být školení řidičů referentů a řidičů z povolání. Školení řidičů referentů je stanoveno dle Zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Školení řidičů z povolání je dáno dvěma zákony. Konkrétně Zákonem č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě a Zákonem č. 247/2000 Sb.

o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. Rizika pro podnik tedy plynou z nedodržení některých zákonů, ať již úmyslně či neúmyslně. Následně mohou firmě hrozit s tím spojené potenciální pokuty.

- **Environmentální či Ekologické faktory**

Rizika mohou vznikat také z porušení různých nařízení týkajících se životního prostředí. Kupříkladu dle EU je nutné dodržování emisních norem pro motorová vozidla. Maximální možné vyprodukované množství CO₂ na 1 kilometr je 95 g. Firma VIKTORIA sice nevyrábí vozidla, ovšem s problematikou emisních norem se setkává na stanicích technické kontroly při pravidelných prohlídkách, kde jsou hodnoty neustále sledovány. Zde je tedy riziko, že vozidlo nemusí technickou kontrolou projít buď právě z důvodu nedodržení emisí či špatného technického stavu. Dalším možným rizikem je využívání většího množství nákladních vozidel starší výroby s nižšími emisními normami Euro. Nejen, že do budoucna nemusí vozidla projít technickou kontrolou, ale také firma musí na dálnicích za tato vozidla platit vyšší mýto. Pro nákladní vozy je prozatím nejvyšší norma Euro VI. Firmu mohou také samozřejmě ovlivnit přírodní katastrofy, jako jsou například záplavy či vichřice. Tyto jevy podnik může velice těžko ovlivnit. Vzhledem k poloze firmy a podnebí, v němž se nachází, se nejedná o časté jevy, ale je nutné, aby firma byla připravena i na taková rizika a jejich následné důsledky.

Tab. 3 Matice rizik – PESTLE analýza

Míra pravděpodobnosti výskytu	Závažnost dopadu pro firmu				
	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5				Válečný konflikt na Ukrajině Pandemie	Dramatické zvýšení cen vstupů - prudké zdražení nákladů na provoz
Pravděpodobná 4			Rizika spojená s emisními normami	Vysoká inflace	
Možná 3		Kurzové rozdíly		Složité změny zákonů v České republice Zákaz dodávek ruského plynu	Zákaz dovozu ruské ropy
Málo pravděpodobná 2				Finančně nedostupné technologie	Ekonomická krize
Vzácná 1			Přírodní katastrofy – např. záplavy či vichřice	Nestabilita domácí měny	

Analýza odvětví

Firma VIKTORIA podniká v oblasti autodopravy a autoservisu. Tato odvětví mají velkou poptávku po svých službách a také celkově velké trhy. Vstupní náklady u obou oborů jsou sice relativně vysoké, ovšem v dnešní době již poměrně dostupné. Při podnikání v oblasti autodopravy jsou vozidla již relativně dobře dostupná a není takový problém pro začínající podnikatele si koupit starší vozidlo a rozjet nové podnikání. O něco jednodušší je situace v oboru autoservisu, kdy začít opravovat vozidla v garáži u domu je ještě méně finančně náročné. Ovšem pokud začínající firma chce nabízet kvalitní služby, tak tyto obory podnikání vyžadují relativně vysoké vstupní investice. Noví konkurenti přichází do těchto oborů pravidelně. Pro firmu představují významné riziko, ovšem málo z nich se dokáže vypracovat do podobné velikosti a vybavenosti jako právě podnik VIKTORIA.

Vzhledem k veliké konkurenci v oblasti autodopravy, se společnost VIKTORIA snaží bránit zúžením své specializace a zaměřuje se na rozvoz zboží v nízkých teplotách. Vozidla s vestavěnými agregáty umožňují převoz zboží v kontrolovaných nejen nízkých, ale také vyšších teplotách. Zaměření a větší poptávka je ovšem po rozvozu chlazených a mražených výrobků v nízkých teplotách, který je ale spojen s větším počtem rizik. V oblasti autoservisu je konkurence obrovská. Subjektů podnikajících v tomto oboru je mnoho, od živnostníků podnikajících v malých prostorách u rodinných domů až po značkové servisy ve velkých servisních halách. Nejen v okolí, ale také v samotných Horoměřicích, kde má firma provozovnu, je několik autoservisů. Výhodou pro firmu VIKTORIA ovšem může být zaměření na opravy vozidel značky Mercedes-Benz. U obou oborů je samozřejmě možné riziko vzniklé ze snížení poptávky. Například u autoservisu to může být spojeno s rozvojem vozidel na elektrický pohon, která vyžadují menší údržbu.

Ve vztahu k životnímu cyklu se odvětví nachází ve fázi zralosti, které bývá většinou nejdlejší fází. Je zde ovšem riziko, pokud by se odvětví začalo dostávat do další fáze, a to útlumu. Vzhledem k rostoucímu zájmu o online nakupování a s tím spojeným rozvozem zboží vzrostla poptávka po službách dopravy. Ovšem neustále se zvyšující konkurence aktuálně vytváří riziko zmenšující se marže a zároveň riziko snížení atraktivity odvětví.

Využití digitalizace v tomto odvětví je možné například zavedením optimalizačních softwarů pro rozvoz zboží. Pro omezení možných rizik je nutné sledovat aktuální trendy. V poslední době se v souvislosti s vozidly často mluví o elektromobilitě. Většina automobilek již vyvinula vozidla na plně elektrický pohon, či pracují na jejich vývoji. V oblasti autodopravy firma rozváží pomocí dodávkových užitkových vozidel. Ta však mají zatím s dostupnými technologiemi problém s dojezdy na delší vzdálenosti. To ještě ztěžuje plné vytížení vozu a využití plného výkonu mrazicího agregátu. V oblasti autoservisu dle managementu společnosti firma neuvažuje o změně zaměření se na opravu elektrických vozidel, především z důvodu prozatímního nezájmu o tyto služby.

Firma se musí také často vypořádávat s rizikem sezónních výkyvů. Příkladem může být větší poptávka po službách pneuservisu v období výměny letních a zimních pneumatik. Tato období jsou velice náročná především pro vedoucího autoservisu,

který musí utlumit pravidelný servis vozidel a za jeden den zorganizovat výměnu pneumatik u několika firemních i cizích vozidel.

Společnost VIKTORIA do jisté míry ovlivňuje míra urbanizace, která je zajisté vyšší ve velkých městech. Někdy do takových měst jako je Praha či Brno je nutné naplánovat rozvoz zboží pro více vozidel firmy. Riziko se tedy spíše nachází v oblastech mimo velká města, kde jsou menší zákazníci ve větších vzdálenostech, kteří pravidelně odebírají méně zboží. Toto riziko firma může těžce ovlivnit. Jedním ze způsobů je ovšem správné nastavení fakturované ceny. Riziko velkého množství rozvozných míst mimo velká města je významné, pokud je cenotvorba se zákazníkem nastavena tzv. za karton. Firma poté fakturuje týdně či měsíčně celkový převezený počet kartonů a je tedy pouze na ní, jak efektivně dokáže své rozvozy optimalizovat. Další formou fakturace rozvozu může být kupříkladu tzv. za kilometr. Jak už z názvu vyplývá, cena v tomto případě závisí na skutečně ujetých kilometrech. Tento způsob fakturace je pro dopravní společnost bezpečnější. Společnost VIKTORIA má více forem fakturace pro různé odběratele.

V oboru autodopravy se firma často setkává s platební neschopností zákazníků. Proto je pro podnik důležité si danou společnost před začátkem spolupráce prověřit. Pokud by byla nastavena delší, například měsíční fakturace služeb, tak firmě mohou vzniknout velké finanční škody. Těchto hrozeb si je podnik vědom a dělá potřebné kroky ke snížení tohoto rizika.

Vzhledem k oborům podnikání společnost potřebuje prostory pro parkování všech vozidel, autodílnu, skladovací prostory a kanceláře. Firma si pronajímá provozovnu za měsíční nájemné. Z tohoto závazku samozřejmě plyne riziko možného zvýšení nájmu, vzhledem k rostoucímu trendu zdražování nemovitostí. Podobný pozemek za stejnou cenu v podobné lokalitě by při dnešních cenách pronájmů firma hledala velice těžko. Navíc lokalita je pro firmu ideální a o změně tudíž není uvažováno.

V oblasti autodopravy společnost také zaznamenává chyby v podkladech k jízdám. Pokud firma VIKTORIA obdrží chybné údaje v přepravních dokumentech jako například místa doručení, adresy, otevírací doby, počet zboží atd., tak není možná kvalitní optimalizace. Tyto chyby, způsobeny lidským faktorem na straně zákazníka, se stávají relativně často. U zákazníka navíc také občas nastává riziko v podobě

nedostatku zboží. Stává se to častěji v poslední době v době pandemie a vojenské agrese na Ukrajině, kdy je nedostatek některých dovážených surovin.

Firma v poslední době, především v období pandemie COVID-19 a aktuální války na Ukrajině, zaznamenala také občasné problémy s dodacími lhůtami nových vozidel a náhradních dílů. Aktuální nedostatek nových vozidel je řešen zakoupením ojetých vozidel, kterým ovšem také roste cena. Opatřené náhradní díly většinou nejsou řešením, a tak podnik musí buď delší dobu hledat potřebné díly u různých dodavatelů nebo déle čekat na dodání.

Tab. 4 Matice rizik – Analýza odvětví

Míra pravděpodobnosti výskytu	Závažnost dopadu pro firmu				
	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5			Sezónní výkyvy	Vstup nových konkurentů	
Pravděpodobná 4			Chyby v podkladech k jízdám od zákazníků Dlouhé dodací lhůty nových vozidel či náhradních dílů	Nedostatek zboží odběratelů (není co rozvážet vozidly)	
Možná 3			Zvýšení nájmu provozovny		Snížení marží vlivem zvyšující se konkurence Platební neschopnost zákazníků
Málo pravděpodobná 2				Riziko velkého množství rozvozových míst mimo velká města	Snížení poptávky po službách firmy
Vzácná 1				Snížení atraktivity odvětví	

Porterův model pěti sil

Nyní bude analyzována firma VIKTORIA pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Pomocí vlivu vzájemných pěti sil bude zkoumáno oborové okolí firmy. Tento model se skládá z faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita podniků.

1. Vyjednávací síla zákazníků

Celkový počet odběratelů v odvětví dopravy je relativně veliký, ovšem se zaměřením podniku VIKTORIA na chlazenou a mraženou přepravu se počet snižuje. Firma je na tomto oboru podnikání závislá a příjmy z dopravy zabezpečují plynulý provoz podniku. Společnost VIKTORIA má v oblasti autodopravy pouze malý počet odběratelů. Někteří si jsou svého postavení vědomi, a to představuje riziko zneužití. Tito odběratelé jsou především velké firmy, které mají mnoho informací o trhu jako jsou například aktuální nabídka a poptávka služeb, což také může někdy představovat potenciální riziko. Větší riziko ovšem vyplývá z relativně snadného přechodu ke konkurenci u těchto odběratelů, kde náročnost je ovlivněna především uzavřenou smlouvou mezi subjekty. Aktuálně se nejedná o žádném ukončení spolupráce, protože firma se snaží o poskytování kvalitních služeb. Doprava často tvoří značnou část nákladů odběratelů, a to je motivuje k vyvíjení tlaku na cenu.

V oblasti autoservisu je zákazníků větší množství. Pokud se tedy zákazník rozhodne a opustí firmu, není to pro podnik tak závažné. Přechod ke konkurenci je zde ještě snadnější než u autodopravy. Především z důvodu, že s většinou zákazníků firma nemá uzavřenou smlouvu. Provoz vozidel tvoří u řady zákazníků také relativně velkou část nákladů, a tudíž je i zde často vyvíjen tlak na snížení ceny.

Zákazníci firmy jsou v dopravě pouze z trhu B2B oproti autoservisu, kde jsou zákazníci jak z trhu B2B, tak i z trhu B2C. V dopravě se tedy jedná o malý počet velkých zákazníků a v autoservisu spíše o velký počet malých zákazníků. Podnik se ovšem snaží chovat ke všem zákazníkům stejně, bez ohledu na velikost. Loajalita v oblasti autodopravy není moc běžná a často se vypisují tzv. tendry. Jedná se o výběrová řízení firem, které shání dopravce na převoz

určitého zboží zpravidla na delší časové období. Rizikem pro společnost je tedy výběrové řízení spojené s nestabilitou odběratelsko-dodavatelského vztahu, které může vést až ke ztrátě zákazníka.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Firma VIKTORIA má několik dodavatelů pro většinu vstupů. Podnik si uvědomuje nutnost využívat více dodavatelů k omezení závislosti pouze na jednom dodavateli. První oblastí je dodávání náhradních dílů. Společnost má nasmlouváno šest dodavatelů náhradních dílů a potřebné díly objednává pomocí e-shopů přes internet nebo telefonicky. Výhodou při objednávání přes internet je možnost rychlého srovnání cen mezi různými dodavateli. Většina dodavatelů nabízí stejné produkty či výrobky ve srovnatelné kvalitě. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci má firma s dodavateli dohodnuté slevy a pravidelné závozy dílů několikrát za den. Vyjednávací síla dodavatelů náhradních dílů je tedy nízká, především z důvodu velikého množství různých dodavatelů. Navíc firmu sami pravidelně vyhledávají noví dodavatelé, kteří nabízejí své produkty.

Další velikou položkou, kterou firma pravidelně odebírá je nafta a AdBlue. Především nafta tvoří významnou položku měsíčních nákladů firmy. Pro své účely má firma vybudovanou čerpací stanici pohonných hmot. Firma pravidelně srovnává ceny od tří různých dodavatelů. Tito dodavatelé následně po potvrzení objednávky dodávají naftu přímo do nádrží v prostorech provozovny podniku. Pravidelné objednávky většího množství snižují jednotkovou cenu. Nyní vzhledem k aktuální situaci dodavatelé odmítli poskytovat slevy, a tak je cena nafty srovnatelná s cenou u čerpací stanice, což pro firmu představuje riziko. Firma se rozhodla pro zachování čerpání ve vlastním objektu s vidinou opětovných slev v budoucnu i vzhledem k investici do tankovací nádrže a zařízení v minulosti. Tento systém umožňuje lepší kontrolu a snižování rizika potenciálních krádeží nafty. Podnik sice potřebuje k provozu pohonné hmoty, ovšem má větší množství dodavatelů, jejichž ceny může pravidelně srovnávat. Zde je vyjednávací síla vyšší, nejen z důvodu menšího počtu dodavatelů, ale také především aktuální špatné situaci na trhu s pohonnými hmotami.

Problém ovšem firma zaznamenala nyní také s dodavateli elektřiny a plynu. Vzhledem k razantnímu růstu cen musel podnik přejít k jinému dodavateli. Cena

elektřiny a plynu se sice zvýšila, ale v menší míře. Firma je na dodávkách elektřiny a plynu závislá. Navíc podmínky smluv jsou často pouze těžko ovlivnitelné a jsou uzavírány s dodavateli na delší dobu. Tudíž je zde vyjednávací síla dodavatelů ještě vyšší. Aktuální riziko je zde samozřejmě také v omezených či zastavených dodávkách energií, především z důvodu nejisté situace na Ukrajině.

3. Hrozba vstupu nových konkurentů

Firma si za dobu svého podnikání vybudovala určitý tržní podíl, dobré jméno u zákazníků, a tudíž dochází velice zřídka ke změně odběratelů. Zákazníci jsou se službami podniku VIKTORIA spokojeni jak na trhu B2B, tak rovněž na trhu B2C. Je zde riziko spojené se vstupem nových konkurentů, kteří mohou nabídnout nižší cenu či kvalitnější služby.

Kapitálová vybavenost musí být relativně vysoká, pokud chce firma v tomto odvětví nabízet kvalitní služby pro větší zákazníky. V oblasti autodopravy jsou sice v dnešní době vozidla dostupnější, ovšem tvoří relativně vysokou počáteční investici. Pro provozování kvalitního autoservisu je nákup potřebných strojů finančně dostupnější, ale představuje také relativně vysokou investici. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s dodavateli má také podnik VIKTORIA řadu slev u dodavatelů, které by noví konkurenti jen stěží dostali. Vzhledem k jednotlivým bariérám je finančně náročný a také do určité míry rizikový vstup nových konkurentů do tohoto odvětví.

4. Hrozba substitutů

Podnik zaznamenal v oblasti logistiky zvýšenou potřebu skladování. Vzhledem k rostoucím cenám především pohonných hmot a pracovní síly, je okamžité zásobování snižováno a nahrazováno větší mírou skladování.

Služby firmy by mohly substituovat do budoucna například stroje. V případě autodopravy se v dnešní době již využívá u některých vozidel různých stupňů automatizace řízení, ovšem stále je za volantem řidič. Vývoj takových systémů je finančně náročný, a to se také odráží v pořizovací ceně vozidel či samotných doplňkových systémů. Některé firmy již testují plně autonomní řízení vozidel na jakýkoliv typ provozu, které by do budoucna nemuselo potřebovat ani řidiče

na běžný provoz. Je zde ale zatím řada problémů včetně pokročilosti vývoje a legislativy. Toto riziko je zatím pouze potenciálním.

V budoucnu bude zřejmě možné substituovat pomocí strojů i služby autoservisu. Již nyní vzniká řada nových technologií a strojů, které usnadňují opravy vozidel, ovšem nákup takových strojů je relativně finančně náročný. Rizikem je tedy nová technologie, kterou by firma následně nebyla schopna z finančních důvodů pořídit. Dalším trendem oblasti autoservisu v poslední době je snižování oprav dílčích náhradních dílů. Dříve se jednotlivé díly více opravovaly. Dnes se většinou díly vyhazují a vyměňují za nové nebo stále častěji za větší celky dílů. Roste počet závad, které lze odstranit pouze v autorizovaném servisu. To je pro oblast autoservisu firmy VIKTORIA značným rizikem. Nejen, že do budoucna by musel podnik jezdit více do autorizovaných servisů s interními vozidly, ale také zákazníci by autoservis VIKTORIA navštěvovali méně.

5. Rivalita podniků

Konkurence je v oblasti dopravy veliká. V užším zaměření na rozvoz především mražených a chlazených potravin, již je konkurence nižší. Firma VIKTORIA nabízí zajímavý poměr mezi cenou a poskytovanou nabídkou služeb. Nabízená cena je sice o něco vyšší oproti konkurenci, ovšem kvalita služeb je nad průměrem. Podnik se samozřejmě snaží být neustále v odvětví konkurenceschopný. Stále například hledá způsoby snížení nákladů na provoz. Kupříkladu s pomocí vlastního autoservisu může vlastnit starší vozidla, která si interně opravuje s nižšími náklady. Dalším příkladem úspory je vlastní čerpací stanice pro interní účely. Aby byl podnik konkurenceschopný, tak se každému zákazníkovi také snaží nastavit individuální cenotvorbu. Riziko změny konkurenceschopnosti firmě hrozí v případě výrazné změny ceny či kvality nabízených služeb konkurentů.

Tab. 5 Matice rizik – Porterův model pěti sil

	Závažnost dopadu pro firmu				
Míra pravděpodobnosti výskytu	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5					
Pravděpodobná 4				Neposkytnutí slev dodavateli	
Možná 3			Závady vozidel opravitelné pouze autorizovaným servisem (substituce autoservisu VIKTORIA)	Větší míra substituce dopravy skladováním	Tlak odběratelů na snižování cen Omezené či zastavené dodávky elektřiny, plynu a pohonných hmot
Málo pravděpodobná 2				Riziko přechodu odběratelů ke konkurenci Výrazná změna ceny či kvality nabízených služeb konkurentů	Riziko nestability odběratelsko- dodavatelského vztahu
Vzácná 1					

2.3.2 Vnitřní metody

Pomocí vnitřních metod mohou být identifikována a analyzována taková rizika, která jsou pro firmu následně lépe ovlivnitelná. Zvolené metody pro vnitřní analýzu firmy VIKTORIA jsou VRIO analýza, Brainstorming a pozorování.

VRIO analýza

První použitá metoda pro vnitřní analýzu podniku nese název VRIO analýza. Jedná se o identifikování zdrojů, které mají či nemají konkurenční výhodu. Pro zjištění finanční situace podniku byly analyzovány účetní výkazy společnosti VIKTORIA dostupné v příloze 1 této diplomové práce. V následující tabulce jsou vyjmenovány příklady oblastí finančních, lidských, materiálních a nehmotných zdrojů.

Tab. 6 VRIO analýza podniku VIKTORIA trans s.r.o.

Typ zdroje	Zdroj	V	R	I	O	Efekt
Finanční zdroje	Vlastní zdroje	Ano	Ne			Konkurenční rovnost
	Externí financování	Ne				Konkurenční nevýhoda
Lidské zdroje	Firemní struktura	Ano	Ne			Konkurenční rovnost
	Přístup majitelů/vrcholného managementu	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Přístup k zaměstnancům	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Znalosti a dovednosti zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Věrnost zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Vzdělanost zaměstnanců	Ano	Ne			Konkurenční rovnost
Materiální zdroje	Stav vozového parku	Ano	Ne			Konkurenční rovnost
	Vybavení autoservisu	Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
	Nevlastní prostory provozovny	Ne				Konkurenční nevýhoda
Nehmotné zdroje	Softwarové vybavení	Ano	Ne			Konkurenční rovnost
	Znalosti trhu	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Image	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Přístup ke svým zákazníkům	Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda

Nyní jsou jednotlivé zdroje blíže rozebrány a jsou identifikována možná rizika či konkurenční výhody pro podnik VIKTORIA. Společnost je tedy podrobněji analyzována dle čtyř základních typů zdrojů:

- **Finanční zdroje**

Hlavní účetní je zároveň jedním z majitelů firmy. Díky tomu mají majitelé absolutní přehled o finanční situaci podniku. Navíc pro službu účetnictví není nutno využívat outsourcingu a s tím spojených rizik.

K finanční analýze podniku hlavní účetní firmy VIKTORIA poskytla rozvahu ve zkráceném rozsahu ke dni 31. 12. 2020, která je součástí přílohy 1 této diplomové práce. Výsledek hospodaření běžného období dosáhl hodnoty 296 000 Kč v podobě zisku. Zároveň došlo ke snížení zisku vzhledem k minulému období. Hlavním důvodem byl pokles zakázek a poptávky

po službách v důsledku protiepidemickým opatřením souvisejících s pandemií COVID-19. Vlastní kapitál firmy činí 6 721 000 Kč a cizí zdroje 14 931 000 Kč. Vzhledem k celkové hodnotě pasiv tvoří cizí zdroje 69 %. Všechny cizí zdroje jsou tvořeny závazky v poměru 43 % dlouhodobé a 57 % krátkodobé (se splatností do 1 roku). V porovnání s minulým účetním obdobím došlo k malému snížení vlastního kapitálu o 105 000 Kč a k výraznějšímu snížení cizích zdrojů o 1 929 000 Kč. Firma v daném období nevytvořila žádné rezervy ani časové rozlišení pasiv. Z této poskytnuté rozvahy pro podnik plyne riziko vyšší zadluženosti.

Z aktiv v netto hodnotě tvoří 64 % stálá aktiva, konkrétně dlouhodobý hmotný majetek tvořen převážně vozidly. Naakumulované oprávky dlouhodobého hmotného majetku činí 13 627 000 Kč. Z oběžných aktiv tvoří největší položku pohledávky, a to krátkodobé v hodnotě 4 863 000 Kč. V daném účetním období byly vytvořené opravné položky k ohroženým pohledávkám ve výši 5 000 Kč. Dalších 34 % oběžných aktiv tvoří peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech v hodnotě 2 590 000 Kč. Zásoby v hodnotě 202 000 Kč tvoří nepodstatnou část oběžných aktiv. Jedná se převážně o provozní kapaliny a pohonné hmoty ve vlastní čerpací stanici pohonných hmot. V daném období firma vytvořila časové rozlišení aktiv ve výši 80 000 Kč tvořené náklady příštích období, převážně pojištěním. V porovnání s minulým obdobím došlo ke snížení aktiv netto celkem o 2 034 000 Kč. Převážně se tak stalo v důsledku snížení stálých aktiv, a to dlouhodobého hmotného majetku vlivem odpisů. Celkově bychom mohli říci, že se jedná o stabilní firmu, která produkuje zisk. Zásluhou stability a ziskovosti firmy je také snižováno riziko neposkytnutí bankovních úvěrů.

Lidské zdroje

Firma má aktuálně celkově 39 zaměstnanců. V takovém měřítku je řízení a s tím spojená agenda již relativně náročná a představuje pro firmu určité riziko. Mají ji převážně na starosti hlavní logistik a hlavní účetní. Hlavní logistik se stará nejen o logistiku, ale také o běžný provoz firmy. Hlavní účetní má na starost především účetnictví a veškerou potřebnou komunikaci s úřady. Oba tito zaměstnanci jsou zároveň majiteli firmy a působí ve společnosti od samého začátku podnikání. Je velice důležité zmínit, že pro firmu doslova žijí a díky tomu vybudovali

dlouhodobě fungující a prosperující firmu. Ovšem z této skutečnosti vyplývá riziko možné nezastupitelnosti.

Firma dále zaměstnává dva logistiky. První má na starosti vozidla do 18 tun a druhý řídí provoz vozidel nad 18 tun. Tito logisticy musí zajistit především optimalizaci a správně vytížení vozidel. Dále jsou zaměstnávány dvě administrativní pracovnice pro zpracování všech denních provozních dokumentů. Tyto pracovnice navíc vypomáhají hlavní účetní s potřebnými činnostmi. Provoz servisu zajišťují dva automechanici a jejich vedoucí. Jeden student chodí do firmy příležitostně a slouží jako výpomoc pro všechny oblasti firmy. Objekt hlídají tři vrátní, kteří se střídají v pravidelných intervalech. Díky zaměstnávání vrátných firma značně snižuje riziko možných krádeží ze strany cizích osob. Přepravní služby zajišťuje 26 řidičů užitkových a nákladních vozidel. Všichni zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Výjimkou je student, který má s podnikem aktuálně uzavřenou dohodu o provedení práce. Ve firmě pracují převážně muži, což je dáno především typem činnosti související s řízením vozidel.

Ve spojitosti s takto velkým počtem zaměstnanců je také důležité správně nastavit veškeré procesy. Pokud jednotlivé procesy nebudou nastaveny správně, může docházet k plýtvání financí podniku a mohou také vznikat možné příležitosti pro zaměstnance, kteří budou chtít škodit společnosti. V dopravě jsou velkým rizikem především krádeže nafty a obalových materiálů jako například různých druhů speciálních přepravek či europalet. Společnost VIKTORIA se snaží neustále své procesy vylepšovat a také eliminovat možné krádeže kontrolováním činností zaměstnanců.

Rizik spojených s takovým počtem zaměstnanců je tedy mnoho. Většina zaměstnanců jsou řidiči, u kterých je běžná častá fluktuace. V tomto má ovšem firma VIKTORIA dlouhodobou konkurenční výhodu, protože díky svému přátelskému až rodinnému kolektivu a přístupu si některé řidiče drží i desítky let. Právě díky tomu má navíc řada zaměstnanců velice dobré znalosti a dovednosti v oboru. Tomu také nasvědčuje fakt, že v minulosti se firmě již několikrát stalo, že se zaměstnanci po určité době strávené v konkurenční firmě vrátili zpět. Sice tedy fluktuace není tak veliká jako u konkurenčních firem, ovšem s tímto problémem se firma také setkává relativně často. Fluktuace společně s aktuální

nízkou nezaměstnaností vytváří riziko nedostatku kvalitní pracovní síly. V případě potřeby si podnik VIKTORIA hledá nové vhodné zaměstnance pouze pomocí vlastní síly a nevyužívá k tomu žádnou personální agenturu. Potenciální kandidáti jsou hledáni především na doporučení stávajících zaměstnanců či prostřednictvím inzerátů na internetu. Na internetu firma využívá jeden inzertní server a jednu sociální síť. Pouze interním hledáním potenciálních kandidátů se firma snaží šetřit finance.

Pro zaměstnance je potřeba také pravidelně provádět různá školení. Každý rok je tedy externě prováděno například proškolení dle předpisů BOZP. Díky tomu je minimalizováno riziko úrazu při výkonu práce a eliminováno riziko pokuty za nedodržení školení. Další pravidelná školení jsou například školení řidičů referentů, řidičů z povolání a další školení spojené s obsluhou nových zařízení na autodílně. Pro firmu tedy vyplývá riziko nedodržení nějakého povinného školení.

Firma se také snaží zaměstnance motivovat pomocí interního zveřejňování spotřeby nafty vozidel. Na konci měsíce jsou úspory pohonných hmot vozidla jednou z variabilních složek hodnocení řidiče s vlivem na vyplacenou mzdu. Dochází tedy ke zvyšování motivace zaměstnanců, ovšem riziko tím není eliminováno. Firma neustále hledá nové nápady na motivaci svých zaměstnanců. Díky sledování spotřeby a následnému internímu zveřejňování vzniká větší kontrola spotřebované nafty. Navíc dochází ke snížení celkové spotřeby v důsledku soutěživosti mezi jednotlivými řidiči a motivaci k finančnímu ohodnocení.

- **Materiální zdroje**

Podnik VIKTORIA vlastní celkově 9 nákladních, 21 užitkových a několik osobních vozidel. Veliké riziko u vozidel je nejen jejich rostoucí pořizovací cena, ale také cena náhradních dílů a všech dalších nákladů spojených s provozem vozidla. Dalším rizikem spojeným s provozem takového množství vozidel je stárnutí vozového parku. Vzhledem k této skutečnosti se hlavní logistik pravidelně snaží vozidla obměňovat za novější. Pokud by tomu tak nebylo, mohly by firmě nastat v budoucnu velké problémy.

Firma také vlastní relativně dobře vybavenou autodílnu. Hlavní logistik se snaží neustále dílnu modernizovat a nakupovat nové stroje, aby si mohl co nejvíce servisních činností na vozidlech řešit interně. Aktuálně se v autodílně nachází následující vybavení: univerzální diagnostika na většinu značek běžně užívaných automobilů v České republice, speciální diagnostika pro vozidla značky Mercedes-Benz, plnička klimatizací, zařízení pro měření 3D geometrie kol pro osobní a užitková vozidla, čtyřsloupový zvedák, dvousloupový zvedák, montážní jáma včetně pneumatického zvedáku pro nákladní vozidla, několik pracovních stolů vč. svěráků, dílenský jeřáb, pojízdný hydraulický autozvedák, hydraulický lis, zařízení na seřizování světlometů, několik elektrických dobíječek akumulátorů, plně vybavené vozíky ručního a pneumatického nářadí, kompresor včetně rozvodu vzduchu v tlakové soustavě a navíjecích bubnů s tlakovou hadicí, skříň se speciálními přípravky na servis vozidel (např. na rozvodové sady, čepy vozidel, nastavení motoru), skříň s ochrannými pomůckami dle BOZP a spotřebním materiálem (např. spreje, ředidla, barvy, lepidla), zametací a čistící stroj na úklid podlahy haly, barely s provozními kapalinami (např. chladící kapalina, nejvíce používané typy olejů, brzdová kapalina, směs do ostřikovačů), myčka kol včetně zvedacího zařízení, zařízení pro vyvažování kol včetně zvedacího zařízení a zařízení pro zouvání kol osobních, užitkových i nákladních vozidel.

Díky tomuto veškerému vybavení je snižováno riziko spojené s výhradním outsourcingem potřebných služeb. Vzniklé nutné opravy vozidel si tedy může z části dělat firma pomocí vlastní pracovní síly. Hlavní logistik si před nákupem jednotlivých zařízení do autodílny vždy počítá přibližnou návratnost. Rizikem je zde tedy špatně vypočtená návratnost strojů. Autodílna je jinak velmi dobře vybavena a firma v tomto zdroji má nevyužitou konkurenční výhodu oproti ostatním autoservisům v okolí. Naproti tomu je konkurenční nevýhodou podnikání v pronajatých prostorách.

- **Nehmotné zdroje**

Firma používá celou řadu různých softwarů, například pro vedení účetnictví a fakturaci autoservisu. Firma vlastní také optimalizační software pro optimalizaci denního rozvozu užitkových vozidel. Tento software firma zatím plně neaplikovala. V případě využití více softwarů, které spolu musí

komunikovat, vzniká potenciální riziko špatné vzájemné komunikace. Ovšem rozvoj IT technologií je v dnešní době pro většinu odvětví klíčový. Pokud chce mít firma výhodu proti konkurenci, je velice důležité se na tuto oblast zaměřit.

Již řadu let jsou také pomocí outsourcingu využívány IT služby specializované firmy. Tato společnost má na starost především server, webové stránky a je téměř nonstop k dispozici v případě problému. Riziko napadení počítačovými viry je eliminováno pomocí ochranného antivirového programu, který je nainstalován na všech počítačích firmy.

Firma působí na trhu již 14 let a během tak dlouhé doby má vybudovanou celou řadu důležitých kontaktů, má dobře zmapován trh, a tudíž je znalost trhu dlouhodobou konkurenční výhodou. V souvislosti s relativně dlouhou dobou podnikání má firma hodnotné know-how nejen v oblasti autodopravy, ale také v autoservisu. Vzhledem k několikaletým zkušenostem z provozu má podnik hodnotné poznatky, znalosti a zavedené postupy. Po celou dobu podnikání si firma vedla velice slušně a poskytovala kvalitní služby, tudíž si vybuodovala hodnotnou image, kterou lze rovněž považovat za dlouhodobou konkurenční výhodu. Hlavní logistik vidí v chlazeném, a především mraženém zboží potenciál, a proto se soustředí právě na tento obor podnikání. V minulosti firma poskytovala i jiné druhy přeprav s jinými typy vozidel, ale po celou dobu zůstává stěžejní doprava chlazených a mražených produktů. Riziko pro firmu ovšem nastává v úzké nabídce služeb v oboru logistiky. Především z důvodu, že aktuální poptávky většiny firem jsou právě po komplexnějších službách.

Jedná se o rodinnou firmu. Hlavní logistik si velmi zakládá na vstřícném přístupu k zákazníkům a jejich individuálním potřebám. Vždy se snaží zákazníkovi vyhovět a udělat pro jeho spokojenost maximum. Možné riziko je samozřejmě ve změně v přístupu ke svým zákazníkům, například špatnou změnou vedení podniku. Toto riziko ovšem aktuálně nehrozí, protože o změně vedení není uvažováno.

Tab. 7 Matice rizik – VRIO analýza

	Závažnost dopadu pro firmu				
Míra pravděpodobnosti výskytu	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5					
Pravděpodobná 4				Úzká nabídka služeb v oboru logistiky	Nedostatek kvalitní pracovní síly
Možná 3			Krádeže zaměstnanců firmy	Vyšší zadluženost Špatně nastavené procesy Fluktuace zaměstnanců	Nezastupitelnost určitých zaměstnanců
Málo pravděpodobná 2		Outsourcing velkého množství služeb	Nedostatečná motivace zaměstnanců	Špatně spočtená návratnost vozidel či strojů v autodílně Stárnutí vozového parku	
Vzácná 1		Nedodržení potřebných školení	Špatná vzájemná komunikace softwarů firmy		

Brainstorming

Jelikož je brainstorming primárně doporučován při účasti většího počtu osob, byli zvoleni vedoucí pracovníci jednotlivých oblastí firmy a různé hierarchie podniku. Vzhledem k ideálnímu počtu pět až dvanáct lidí, bylo vybráno šest zaměstnanců firmy a jeden externí účastník. Konkrétně byli zvoleni hlavní logistik, hlavní účetní, logistik vozidel do 18 tun, logistik vozidel nad 18 tun, vedoucí servisu, nejzkušenější řidič jako zástupce řidičů firmy a externí účastník. Vzhledem k potenciálnímu nežádoucímu efektu zvanému profesní slepota, byl k brainstormingu přizván zmíněný externí účastník z vnějšího prostředí firmy, který nebyl zatížen vazbami na organizaci VIKTORIA. Právě někdo mimo firmu, kdo netrpí profesní slepotou,

může vidět to, co zaměstnanci nevidí. Ideální je tedy zvolená kombinace účastníků z vnitřního prostředí a zároveň vnějšího prostředí podniku. Skupina byla poučena o 4 základních pravidlech brainstormingu dle (Besant, 2016) z teoretické části.

Tab. 8 Matice rizik – Brainstorming

Míra pravděpodobnosti výskytu	Závažnost dopadu pro firmu				
	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5	Běžný servis vozidla				
Pravděpodobná 4				Nedostatečné vytížení vozidel	Veliká závislost na malé skupině odběratelů
Možná 3		Nemocnost zaměstnanců	Softwarová či hardwarová nefunkčnost Chyby v přepočítávání hotovostí	Špatné investice Neúmyslné škody Špatně nastavené procesy	Veliká poruchovost vozidel, návěsů, nástaveb a jejich mrazících agregátů
Málo pravděpodobná 2			Špatný systém hodnocení	Nízká atraktivita služeb	Špatně nastavené ceny pro zákazníky
Vzácná 1		Neúspěšná technická kontrola vozidla	Porušení BOZP Únik nebezpečných látek (např. nafty) Soudní procesy	Chyby v účetnictví Špatně nastavené smlouvy se zaměstnanci, odběrateli a dodavateli	Nedodržení či porušení zákonů

Pozorování

Metoda pozorování byla prováděna do jisté míry již několik let, ovšem nesystematicky. Poslední půl rok bylo samotné pozorování doplněno průběžným zaznamenáváním dat a analýzou možných rizik. Metodou pozorování bylo identifikováno nejspíše nejvíce rizik, ovšem většina z nich již byla identifikována předchozími metodami.

Jednalo se o pozorování zúčastněné s rolí výzkumníka s maximální účastí na dění. Pozorování probíhalo nejdříve skrytě vzhledem k možné změně chování pozorovaných lidí, které by mohlo vést ke zkreslení identifikovaných rizik. Následně se ovšem pozorování přeměnilo na otevřené a pozorovaní lidé byli upozorněni na daný výzkum. Pro lepší a hlubší pochopení dané problematiky bylo zvoleno pozorování participační. Tento způsob oproti strukturovanému pozorování je sice více časově náročný, ovšem kromě lepšího proniknutí do dané problematiky je také jednodušší získat důvěryhodné informace firmy pro daný výzkum.

Tab. 9 Matice rizik – Pozorování

Míra pravděpodobnosti výskytu	Závažnost dopadu pro firmu				
	Zanedbatelná 1	Malá 2	Střední 3	Významná 4	Kritická 5
Jistá 5					
Pravděpodobná 4		Dlouhý čas nakládky či vykládky zboží	Nedostatečný marketing		Špatně optimalizované rozvozné trasy
Možná 3		Komplikovaná závada na vozidle <hr/> Dlouhodobá oprava havarovaného vozidla <hr/> Pracovní úrazy	Špatná koordinace práce zaměstnanců <hr/> Nadměrné zatížení dílny – nestíhání potřebných oprav	Porušení teplotního řetězce – poškození zboží <hr/> Nedostatek či špatná komunikace uvnitř firmy	Špatná firemní strategie
Málo pravděpodobná 2			Nedostatečné pojištění	Veliké množství nedobytných pohledávek <hr/> Únik či poškození firemních dat	
Vzácná 1		Nefunkční webové stránky		Ztráta dobré pověsti firmy	

2.4 Vícekriteriální přístup hodnocení rizik firmy

Pro komplexnější zhodnocení identifikovaných rizik je použita vícekriteriální analýza. Nejprve je nutné zvolit kritéria, podle kterých jsou jednotlivá rizika hodnocena. Pro hodnocení rizik jsou zvolena čtyři kritéria: závažnost dopadu pro firmu, četnost výskytu, míra pravděpodobnosti výskytu a řešitelnost (realizovatelnost eliminačních opatření).

Následně je žádoucí stanovení vah pro jednotlivá kritéria. Pro účely této diplomové práce byla pro stanovení vah vybrána bodovací metoda. Vybrána byla z důvodu jednoduchosti a rychlosti výpočtu. Zároveň tato metoda oproti metodě pořadí lépe zhodnocuje rozdíly mezi důležitostmi kritérií. Jednotlivým kritériím jsou přiděleny body z intervalu $\langle 0; 10 \rangle$ podle důležitosti, kde hodnota 0 značí nejmenší důležitost a naopak hodnota 10 značí nejvyšší důležitost kritéria. Váhy jsou poté vypočítány dle vzorce (1) pro hodnoty indexu $i = 1, \dots, 4$.

Rozdělení bodů kritériím a vypočtené váhy pro jednotlivá kritéria zobrazuje následující tabulky č. 10.

Tab. 10 Výpočet vah pro vícekriteriální analýzu

	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpodobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatelnost eliminačních opatření)	Součet
Body	10	8	5	7	30
Váhy	0,33	0,27	0,17	0,23	1

K uvedeným rizikům jsou poté přiřazeny hodnoty z intervalu $\langle 1; 5 \rangle$ podle toho, jak závažné je dané riziko pro společnost VIKTORIA. Hodnota 1 udává nejmenší závažnost a naopak hodnota 5 nejvyšší závažnost daného rizika. Celková hodnota rizik je zjištěna za pomoci součinu hodnot jednotlivých rizik a vypočtených příslušných vah. Rizika jsou rozdělena dle klasifikace využití v teorii (Vochozka, Váchal, 2013) na vnitřní a vnější s detailnějšími oblastmi. Dle celkové hodnoty rizika jsou identifikovaná rizika rozdělena do čtyř intervalů:

- nízké riziko - $\langle 1; 2 \rangle$,
- střední riziko - $\langle 2; 3 \rangle$,

- vysoké riziko - {3; 4),
- kritické riziko - {4; 5).

Vzhledem k obsáhlosti výpočtů je zde uvedena tabulka pouze s kritickými riziky. Zbytek výpočtů pro jednotlivá rizika s nízkým, středním a vysokým rizikem je v příloze 2 této diplomové práce.

Tab. 11 Výpočet vícekriteriální analýzy pro kritická rizika

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Veliká závislost na malé skupině odběratelů	Provozní a výrobní	5	5	4	3	4,37
Vnější	Dramatické zvýšení cen vstupů - prudké zdražení nákladů na provoz	Dodavatelско-odběratelské vztahy	5	4	5	3	4,27
Vnitřní	Špatně optimalizované rozvozové trasy	Provozní a výrobní	5	4	4	3	4,10
Vnitřní	Nedostatek kvalitní pracovní síly	Personální a organizační	5	4	4	3	4,10

2.5 Shrnutí získaných poznatků

System řízení rizik ve společnosti VIKTORIA není ucelený. Firma má zpracovaný systém řízení rizik HACCP, ovšem ten se vztahuje pouze na práci s potravinami. System rizik BOZP řeší rizika spojená s možnými pracovními úrazy. Tyto systémy neberou v potaz další rizika z vnějšího ani vnitřního prostředí podniku. Majitelé firmy se sice snaží využít metody a různé způsoby pro snížení rizik, ale bez řádné identifikace, analýzy a vyhodnocení rizik není tato činnost dostatečně efektivní.

V této kapitole byla identifikována aktuální rizika společnosti VIKTORIA pomocí vnějších a vnitřních metod. Následně za každou metodou byla provedena dvou kriteriální analýza rizik. Samozřejmě existuje mnoho dalších potenciálních rizik

pro společnost VIKTORIA, ovšem tato práce se soustředí především na definování aktuálně hrozících rizik v době analýzy. Pro komplexnější hodnocení rizik byla zvolena vícekriteriální analýza se čtyřmi kritérii.

3 Návrh systému řízení rizik a doporučení opatření ke snížení rizik pro daný podnik

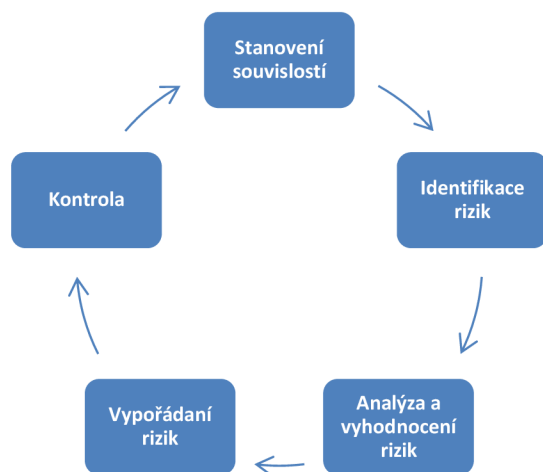
Tato kapitola je věnována návrhu nového systému risk managementu pro společnost VIKTORIA. Pro firmu je vytvořen základní manuál, který podnik může využít pro implementaci a vylepšení procesu řízení rizik.

3.1 Návrh na risk management v podniku

Společnost VIKTORIA je malý podnik, a proto při nastavení systému řízení rizik je brán ohled i na velikost a možnosti této firmy. Není cílem nastavení složitého a rozsáhlého systému risk managementu. Nastavený systém řízení rizik by měl být schopen aplikovat vrcholný management společnosti, v podobě majitelů firmy. Samozřejmě společnost může využít tento manuál a provést další úpravy, které vyhodnotí za vhodné, a které povedou k vylepšení řízení rizik. Pokud by firma chtěla mít rizika co nejvíce pod kontrolou a mít co nejlepší systém řízení rizik, je doporučováno využití externích služeb pro interní audit. Ovšem neméně důležité kromě zavedení systému řízení rizik je také následné pravidelné dodržování a kontrola činností. Důležitá v celém procesu je také komunikace uvnitř celé společnosti. Díky náležitě komunikaci je možno identifikovat více rizik, minimalizovat následná opatření a celkově zefektivnit celý proces.

Ve vyhotovené tabulce výsledků vícekriteriální analýzy jsou jednotlivá rizika rozdělena na vnitřní a vnější. Dále jsou také rozdělena rizika dle konkrétních oblastí. S pomocí tohoto rozdělení lze relativně jednoduše stanovit **vlastníky rizik**. Každé riziko by mělo mít svého vlastníka, který by byl za dané riziko zodpovědný. Navrhované rozdělení rizik je pro vedoucí jednotlivých oblastí, a to hlavního logistika, hlavní účetní, logistika vozidel do 18 tun, logistika vozidel nad 18 tun, vedoucího servisu a navíc pro nejzkušenějšího řidiče. Hlavním úkolem majitelů by mělo být především zajištění implementace systému řízení rizik, vysvětlit vedoucím oblastí celý proces a pravidelně tento proces řízení rizik opakovat. Záleží na časových možnostech firmy, ovšem ideální by bylo například opakování každý čtvrt rok. Přínosem pravidelnosti opakování do budoucna může být například identifikování nových rizik, na která firma dříve nenarazila.

Návrh systému řízení rizik pro podnik VIKTORIA vychází z čerpané literatury a normy ISO 31000 popsané v teoretické části. Navrhnuté schéma pro řízení rizika je složené z pěti kroků, které jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 8.



Obr. 8 Návrh risk managementu

První činností by mělo být **stanovení souvislostí**. V této první fázi by měla být zvolena klasifikace rizik, vybrány vhodné metody a nástroje pro posouzení rizik, vytvořena kritéria pro rizika a snaha o co nejlepší pochopení vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

Druhou fází je **identifikace rizik**. Zde je cílem identifikace aktuálních rizik podniku, které mohou bránit v dosažení cílů společnosti. Identifikovat rizika může podnik VIKTORIA pomocí různých metod. Vhodné je rozdělení rizik dle zvolené klasifikace. Jednou z možností je členění na vnitřní a vnější rizika se specifikací jejich oblastí (např. finanční a právní). Pro identifikaci vnějších rizik jsou doporučovány metody PESTLE analýza, analýza odvětví a Porterův model pěti sil. Naopak pro určení vnitřních rizik jsou navrhovány metody VRIO analýza, Brainstorming a pozorování. Existuje celá řada dalších metod a některé z nich jsou popsány v teoretické části.

Následující fází by měla být **analýza a vyhodnocení rizik**. V této fázi může firma využít matici rizik pro dvou kritériální analýzu s cílem základní, rychlé a přehledné představy o aktuálních rizicích. Další variantou je vícekritériální analýza, kde může již využít více kritérií. V této diplomové práci jsou navrhnutá čtyři kritéria, a to závažnost dopadu pro firmu, četnost výskytu, míra pravděpodobnosti výskytu a řešitelnost (realizovatelnost eliminačních opatření). V tabulce tabulkového procesoru, která bude firmě poskytnuta a vysvětlena, lze jednoduše měnit názvy

a přidávat další kritéria. Pro určení vah je doporučována bodovací metoda, ovšem v teoretické části jsou definovány další možné metody. Je třeba si stanovit interval pro hodnocení rizik, například (1; 5). Dle celkové hodnoty rizika musí být následně identifikovaná rizika rozdělena do několika intervalů na základě závažnosti rizika. Těchto intervalů může být libovolný počet, ovšem ideální množství je tři až pět intervalů závažnosti rizik. Tato analýza by měla být prováděna majiteli firmy a jednotlivými zástupci oddělení firmy, tedy vlastníky jednotlivých rizik.

Předposlední fází je **vypořádání rizik**. V této fázi by měla být identifikována různá opatření pro největší rizika a následně vybrány nejvhodnější varianty. Volit nejvhodnější variantu by měli především majitelé firmy po předcházející konzultaci s vedoucími jednotlivých oddělení podniku. Vybraná varianta by měla mít vyváženost přínosu a potřebných vynaložených nákladů. Není samozřejmě nutností zvolení pouze jedné varianty. Majitelé mohou zvolit kombinaci více různých variant řešení rizika. Příkladem může být přijetí opatření různého technického charakteru, zřízení pojištění, pravidelná kontrola či reporty s různou frekvencí.

Poslední fází je **kontrola**. Doporučováno je pravidelné sledování rizik a kontrola zavedených opatření. Kontroly jednotlivých rizik by měl zajišťovat jejich vlastník. Následně na pravidelných schůzkách by jednotliví vlastníci měli nahlásit účinnost zavedených opatření či změny rizik majitelům.

Interní audit

Pokud by firma chtěla mít co největší kontrolu nad riziky a informace o různých nových potenciálních rizicích, jedna z možností je vynaložení nákladů na zpracování interního auditu. V podniku VIKTORIA dosud nikdo nemá zkušenosti s tvorbou interního auditu. Vzdělání pro potřeby interního auditora lze docílit pomocí různých školení či vzdělávacích kurzů. Jelikož se nejedná o velkou firmu a zavedení oddělení interního auditu či samotné funkce interního auditora nedává pro firmu takový smysl. Komplexnější a lepší variantou by proto bylo zpracování interního auditu externě. Na trhu existuje řada firem, které nabízejí služby vypracování interního auditu.

S pomocí interního auditu zpracovaného externí firmou, která má v oboru zkušenosti, může být pro firmu jednodušší obstát v konkurenčním prostředí. Vedení podniku by získalo hodnotné informace spolu s řadou doporučení pro potenciální

zlepšení jednotlivých procesů či inovací ve společnosti. Firma VIKTORIA by kromě zlepšení systému řízení rizik byla upozorněna na možné příležitosti do budoucna, díky kterým by mohla získat konkurenční výhodu.

3.2 Opatření pro vybraná rizika firmy

Návrh opatření bude zaměřen na kritická rizika vyhodnocena dle vícekriteriální analýzy. Tato rizika dle současné situace a čtyř zvolených kritérií tvoří aktuálně největší riziko pro společnost VIKTORIA. Každému riziku je přidělen vlastník v podobě vedoucí pozice jednotlivých oblastí v podniku.

Veliká závislost na malé skupině odběratelů

Největší riziko vypočítané dle vícekriteriální analýzy je veliká závislost na malé skupině odběratelů, což bylo i potvrzeno při provedeném brainstormingu. Majitelé firmy vnímali toto riziko jako aktuální a kritické. Toto riziko je spojeno především s hlavní činností firmy, a to autodopravou. Vlastníkem rizika by měl být hlavní logistik, který má na starosti rozvoj podnikání a vyjednávání s odběrateli.

Vzhledem k aktuálně zaznamenané větší poptávce po službách skladování, je jako opatření navrženo rozšíření služeb do tohoto oboru. Mnoho firem v poslední době u podniku VIKTORIA poptává komplexnější služby logistiky, především tedy skladování a přepravu zboží. Občas se stane, že spolupráce neproběhne z důvodu nabízení pouze služeb autodopravy. Rozšíření služeb by tedy pro společnost znamenalo přilákání řady nových odběratelů pro autodopravu, což povede ke snížení aktuální závislosti na úzké skupině odběratelů. Navíc dalším aktuálním trendem, který se ukázal být efektivní především v době pandemie COVID-19, je podnikání ve více oborech. V případě menší ziskovosti či poptávce v jednom oboru se firma může přizpůsobit a zaměřit se na jiný obor podnikání.

Samozřejmě by měl hlavní logistik nadále hledat nové příležitosti, potenciálně i ty pro komplexnější služby. Důležité je také zaměření se na dobré nastavení nových či úpravu stávajících smluvních podmínek, aby v případě ukončení spolupráce měla firma dostatek času pro nahrazení daného odběratele. Kromě nových odběratelů může být toto riziko ovšem také určitým způsobem snižováno pomocí lepší péče o stávající odběratele. Trendem v péči o zákazníky je v poslední době využití moderních technologií. V případě firmy VIKTORIA by se mohlo jednat o využití funkcí optimalizačního softwaru, který bude detailněji popsán u návrhu opatření

pro riziko špatně optimalizovaných rozvozových tras. Využití tohoto softwaru by potenciálně mělo zlepšit informovanost zákazníků o pohybu jejich zboží a komunikaci mezi firmami. Dle VRIO analýzy podnik sice má v přístupu ke svým zákazníkům dočasnou konkurenční výhodu, ovšem je nutné neustále na tomto přístupu pracovat. Důležitá je nejen dostatečná a pravidelná komunikace, ale také větší zájem o potřeby zákazníka a přizpůsobování služeb jemu na míru.

Dramatické zvýšení cen vstupů - prudké zdražení nákladů na provoz

Druhým nejhorším identifikovaným rizikem je aktuální dramatické zdražení vstupů. Firmu tíží především aktuální situace ohledně zvýšení cen energií a pohonných hmot. Vzhledem k tomu, že hlavní účetní má největší přehled o cenách vstupů, by právě ona měla být vlastníkem tohoto rizika.

Navrhované opatření pro aktuální zdražování energií s ohledem také na budoucnost je vybudování fotovoltaické elektrárny (dále jen FVE). Vzhledem k tomu, že firma VIKTORIA podniká na území České republiky, nabízí se možnost využití řady dotací z EU. Právě díky těmto dotacím by mohla firma značně snížit pořizovací cenu FVE. Pokud by měla firma zájem o dotace z EU, může využít některou z řady firem, které se zabývají nejen zpracováním návrhu, ale také vyřízením celého procesu získání dotace.

Aktuálně jsou na FVE následující dotované programy: Fotovoltaické elektrárny s/bez akumulace a Úspory energie. Oba dotační programy by se zaměřovaly na úpravu provozovny a snížení budoucích nákladů na energie. Firma by tedy výrazně snížila riziko razantního zdražení dodavatelů energií, které se děje v poslední době. Společnost VIKTORIA by splácela každý měsíc danou část úvěru a takto razantní zdražení by ji tolik neovlivnilo. Samozřejmě čím dražší elektřina bude, tím se bude doba návratnosti zkracovat. První zmíněný program zaměřený pouze na FVE je levnější varianta, která by mohla firmu zaujmout. Aktuální výše podpory pro samotnou FVE je 35 % a pro zavedení bateriového systému dokonce 45 % až 50 %. Firma by měla zvážit využití bateriového systému nejen z důvodu vyšší míry dotace, ale především kvůli možnosti využití nakulmované energie z panelů i v nepříznivých podmínkách. Podpora v tomto dotačním programu je udělována tzv. ex-post čili následně po dokončení. Samozřejmě by se z počátku jednalo o relativně vysokou investici. Firma by však s pomocí FVE snížila svoji

závislost na dodávkách drahých energií. Ještě větší úspory by tato změna přinesla v případě realizace skladovacích prostor s chladírenskou částí. Hlavním důvodem je skutečnost, že chladicí agregáty potřebují nejvíce elektřiny právě v době, kdy FVE produkuje nejvíce energie. Druhý zmíněný dotační program nazvaný Úspory energie by byl více finančně náročný, ovšem firma by mohla dostat 50 % celkových investovaných prostředků zpět. Kritériem získání podpory u tohoto programu je dosažení maximální energetické úspory. Celý projekt by mohl zahrnovat zřízení FVE, zakoupení tepelných čerpadel, výměnu osvětlení budovy, oken nebo klimatizace. Využití tepelného čerpadla by umožnilo zrušit závislost na dodávkách plynu. Tím by bylo také eliminováno identifikované riziko v podobě zákazu dodávek ruského plynu. Veškeré potřebné informace byly čerpány z (Enovation, 2022).

V souvislosti se snížením nákladů na pohonné hmoty se firma v minulosti rozhodla pro výstavbu čerpací stanice pouze pro interní účely. Tento krok se ukázal jako velice efektivní. Společnosti se podařilo snížit náklady a získat větší kontrolu spotřeb vozidel pomocí softwaru propojeného s touto čerpací stanicí. Navrhovaným opatřením je hledání dalších dodavatelů, aby byla možnost porovnání většího počtu nabídek. Vzhledem ke skutečnosti, že autodoprava VIKTORIA rozváží zboží i do čerpacích stanic, nabízí se možnost využít této spolupráce. Hlavní logistik firmy by mohl zkusit vyjednat slevu buď na dodávky pohonných hmot do vlastní čerpací stanice nebo slevy na tankování pomocí tankovacích karet. Již nyní mají řidiči tankovací karty pro případné potřeby doplnění pohonných hmot při dlouhých rozvozových trasách. Aktuální slevy poskytovatele karet však nejsou tolik zajímavé.

Samozřejmě by měla být častěji prováděna také kontrola cen vstupů majiteli firmy. Nejen majitelé, ale i vedoucí jednotlivých oblastí ve firmě by se měli ještě více snažit hledat další dodavatele výrobků a služeb. Důležitá jsou výběrová řízení s porovnáváním nabídek a vyhodnocováním jejich výhod a nevýhod.

Špatně optimalizované rozvozové trasy

Vzhledem k velikosti vozového parku je nutné pravidelně sledovat a optimalizovat trasy pro řidiče. Hlavní logistik, který by měl být zároveň vlastníkem rizika, společně s dalšími dvěma pomocnými logistiky se sice snaží pravidelně plánovat co nejlepší trasy, ovšem vlivem chyby lidského faktoru se vždy nepodaří nejlepší optimalizace tras. Nejvhodnějším opatřením pro snižování rizika spojeného se špatně

optimalizovanými rozvozovými trasami je využití optimalizačního softwaru. Firma VIKTORIA má pořízen software, ovšem zatím nedošlo k plnému uvedení do provozu a kompletnímu využití. Tento software tvoří optimální plány pro distribuci dopravních společností. Pomáhá firmám snižovat náklady spojené s nižším počtem najetých kilometrů, spoří čas řidičů při řízení a dispečerů při tvorbě rozvozových míst.

Tento software byl pořízen po vypuknutí pandemie COVID-19 s cílem snížit náklady. Ovšem pandemie přinesla jiné, v té době důležitější problémy, a společně s větší časovou vytižeností hlavního logistika se musela kompletní implementace softwaru odložit. Pro efektivní snižování rizika spojeného se špatně optimalizovanými trasami je tedy nutné začít s kompletním zprovozněním tohoto softwaru. Logistici musí nyní denně software testovat. Po řádném otestování dojde k postupnému přechodu k plnému využití. Zpočátku je třeba pracovat s pomocí zaběhlého manuálního systému, který ve firmě prozatím funguje, a postupně přidávat jednotlivé funkce softwaru. Kromě vytisknutí naplánovaných tras software také umí zaslat vytvořené trasy řidiči do telefonu. Řidič tak detailně zná den před jízdou svoji trasu včetně jejího přibližného začátku a konce. Po komplexní implementaci bude mít tento software přínos nejen pro firmu, zákazníky, ale také její zaměstnance.

Nedostatek kvalitní pracovní síly

Problém s nedostatkem pracovní síly řeší v dnešní době většina firem, jinak tomu není ani v oboru autodopravy. Navzdory relativně malé fluktuaci zaměstnanců, se i společnost VIKTORIA pravidelně setkává s touto problematikou. Pravidelně hledá nové zaměstnance a o ty stávající se snaží starat. Vlastníkem rizika by měla být hlavní účetní, z důvodu největší znalosti této problematiky.

První navržené opatření pro snížení toho rizika je zavedení větší míry poskytovaných benefitů. Majitelé firmy by měli sledovat jejich aktuální trendy. Nyní budou představeny benefity, které podnik nenabízí a mohly by vést k ještě menší míře fluktuace, větší spokojenosti zaměstnanců či dokonce větší kvalifikovanosti. Společnost může například nabízet tzv. sick days pro všechny své zaměstnance. Jedná se většinou o tři až pět dní za rok, ve kterých si mohou zaměstnanci v případě krátké nemoci vzít volno a nepotřebují potvrzení od lékaře. Dalším hojně

využívaným benefitem pro zlepšení kvalifikovanosti jsou různé druhy školení. V dnešní době jsou trendem různá online školení, u kterých je výhodou možnost vykonávání odkudkoliv. Tyto různé druhy školení by mohly být využity pro vedoucí jednotlivých oblastí ve společnosti VIKTORIA. K utužení kolektivu jsou v dnešní době také často využívané různé teambuildingové aktivity jako například společenské akce, sportovní turnaje či výlety pro rodiny zaměstnanců. Pro vedoucí jednotlivých oddělení či za mimořádné pracovní výsledky by zaměstnavatel mohl také poskytnout služební vozidlo k soukromým účelům. Jako poslední příklad možného benefitu byl zvolen tzv. Cafeteria systém. V tomto systému zaměstnanci podniku sbírají body, které lze následovně vyměnit za benefit dle výběru zaměstnance. Příkladem může být vstup do fitness center, divadel či poukázka na masáž. Tento systém má výhodu v podpoření motivace zaměstnanců. Zaměstnavatel totiž může výši bodů přidělovat dle pracovních výsledků.

Pro hledání nových zaměstnanců by firma kromě jednoho využívaného inzertního serveru, který je zdarma, mohla použít také další placené servery. Inzerce na placených inzertních serverech se dají pořídít od jednotek tisíců korun s měsíční délkou vystavení. Trendem v poslední době pro získání nových zaměstnanců jsou také náborové příspěvky. Výše tohoto příspěvku se často odvíjí od konkrétní nabízené pozice. Pro méně kvalifikovanější pozice se většinou jedná o jednotky či desítky tisíc korun, u více kvalifikovanějších pozic může výše příspěvku překročit hranici sto tisíc korun. V neposlední řadě by firma mohla také využít odměnu za doporučení pro současné zaměstnance. Právě tato forma získání nových zaměstnanců se firmě v minulosti osvědčila a s finančním příspěvkem za doporučení by tato forma získávání nových zaměstnanců mohla být ještě efektivnější.

Závěr

Význam řízení rizik roste, ovšem často v malých firmách není tomuto procesu věnována dostatečná pozornost. Jedním z hlavních důvodů často bývá neznalost problematiky či nedostatek času na implementaci. Důležitost správného řízení rizik ještě více zdůraznily okolnosti posledních let, konkrétně pandemie COVID-19 a válečný konflikt na Ukrajině. S pomocí správně nastaveného risk managementu může ovšem firma odhalit svá rizika, předejít řadě problémů, snížit náklady na provoz či zvýšit svou konkurenceschopnost.

Teoretická část začala definováním základních pojmů spojených s řízením rizik. Dále byly představeny čtyři základní typologie rizik. Zvláštní pozornost byla věnována klasifikaci na vnější a vnitřní rizika s detailnějšími oblastmi. Následovalo popsání procesu risk managementu s využitím normy ČSN ISO 31000. Detailněji byla poté popsána identifikace a analýza rizik. U analýzy rizik byl vysvětlen rozdíl mezi rychlou a komplexní analýzou a objasněno vytvoření matice rizik. Pro hodnocení rizik byla vysvětlena komplexnější technika vícekriteriální analýzy. K zhodnocení preferencí byl vybrán a detailněji popsán přístup vah se třemi možnostmi výpočtu. Dále byly použity různé vnější i vnitřní metody pro identifikaci a analýzu rizik. Následně byly popsány metody pro snižování rizik. Především pro zdokonalení procesů a zefektivnění risk managementu byl charakterizován interní audit.

Začátek praktické části byl věnován analýze firmy VIKTORIA, která podniká v oblasti autodopravy a autoservisu. Systém pro risk management není kompletně nastaven a firma tedy nejedná dle správného postupu. Podnik si nechává externě zpracovávat systém HACCP pro řízení rizik spojených s distribucí potravin a zároveň systém rizik z oblasti BOZP. K uvedeným problematikám probíhají i externí školení včetně oblasti provozu na pozemních komunikacích. Majitelé firmy se snaží využívat různých metod pro snižování rizik, ovšem převážně nesystematicky. Následně byla dle různých vnějších a vnitřních metod identifikována a analyzována rizika podniku VIKTORIA. Z vnějších metod byly zvoleny PESTLE analýza, analýza odvětví a Porterův model pěti sil. Vybranými vnitřními metodami byly VRIO analýza, Brainstorming a pozorování. Pro základní a přehlednou analýzu byla použita matice se zkoumanými kritérii závažností dopadu

pro firmu a mírou pravděpodobnosti výskytu. U každého kritéria byla nastavena stupnice od 1 do 5 a výsledek byl dán součinem těchto dvou čísel. Dle výsledné hodnoty byla rizika rozdělena na nízká, střední, vysoká a kritická. Pro komplexnější hodnocení byla zvolena vícekriteriální analýza, kde ke dvěma zmíněným kritériím byla přidána ještě dvě kritéria, a to četnost výskytu a řešitelnost (realizovatelnost eliminačních opatření). Pro stanovení vah byla zvolena bodovací metoda pro svou jednoduchost, rychlost a lepší zachycení rozdílů důležitosti oproti metodě pořadí. Výsledné hodnoty byly opět rozděleny od nízkého po kritické riziko. S nejvyšším kritickým stupněm byla vyhodnocena čtyři rizika. Zpracování podkladů pro vícekriteriální analýzu včetně posouzení jednotlivých rizik bylo nejsložitější částí práce z důvodu objemu zpracovávaných dat.

Návrhová část začala doporučením nového systému řízení rizik pro společnost VIKTORIA s ohledem na možnosti a velikost podniku. Firma může použít tento návrh složený z pěti kroků jako manuál, popřípadě provést další úpravy, které bude považovat za vhodné, důležité a povedou ke zlepšení navrhovaného systému. Pro zefektivnění celého procesu bylo doporučeno využít externí služby pro interní audit. Dále byla rozebrána kritická rizika vzešlá z vícekriteriální analýzy. Ke všem čtyřem rizikům byly předloženy konkrétní návrhy pro zavedení opatření. Tato opatření byla cílena na využití aktuálních trendů. Firmě bylo také doporučováno nadále sledovat moderní trendy nejen v oblastech autodopravy a autoservisu.

Cílem této práce bylo ve vybrané společnosti identifikace rizik, provedení jejich analýzy, vyhodnocení, navrhnutí nového systému řízení rizik a doporučení opatření k jejich snížení.

Majitelům podniku VIKTORIA bude poskytnuta tabulka v tabulkovém procesoru pro výpočet vícekriteriální analýzy, která obsahuje nastavené vzorce pro provedení výpočtů. V tabulce lze tedy velice jednoduše měnit názvy a hodnoty nejen jednotlivých rizik, ale také kritérií. Tato práce bude nejdříve prezentována managementu a následně předána majitelům firmy VIKTORIA.

Seznam literatury

BALOG, Michal a Jiří LAJTOCH. *Řízení rizik v samosprávě*. Brno: Tribun EU, 2016. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-263-1155-3.

BESANT, Hanisha. *The journey of brainstorming*. Journal of Transformational Innovation, 2016, 2.1: 1-7.

BRECHTA, Bohumil a Monika GRASSEOVÁ, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

CASCADE. *VRIO Framework: Creating Sustained Competitive Advantage* [online]. 2021 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/blog/vrio-framework>.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4.

Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

DOLEČEK, Marek. *Veřejné zakázky* [online]. 2020 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/verejne-zakazky-ppbi/5>.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

Enovation. *Dotace z evropských a státních fondů* [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/>.

FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 3. přepracované vydání. Praha: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1981-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JOHN, Vladimír. *Jak podnikat bez rizika : odhalená pravda o rizicích podnikání*. Praha: Meriglobe Business Academy, 2016. 228 s. ISBN 978-80-88189-00-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. 330 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KRÁL, Miroslav. *Přístup k analýze a hodnocení spolehlivosti člověka v pracovním systému* [online]. 2016 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pristup-k-analyze-hodnoceni-spolehlivosti-cloveka-v-pracovnim-systemu>.

KUBEČKA, Karel. *Využití metod analýzy rizika ve forenzních vědách: aplikace metod analýzy rizik v oceňování nemovitostí a hodnocení škod a vad*. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-281-5.

Ministerstvo financí České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>.

MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strategická analýza* [online]. 2010 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ssa_man_moravec.pdf.

MORTIMORE Sara a Carol WALLACE. *HACCP*. Springer Science & Business Media. 2013. ISBN 978-14-614-5028-3.

PERERA, Rashain. *THE PESTLE ANALYSIS*. Nerdynaut, 2017. ISBN 978-15-497-9054-6.

PROCHÁZKOVÁ, Dana. *ANALÝZA, ŘÍZENÍ A VYPOŘÁDÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH S TECHNICKÝMI DÍLY*. Praha: DSPACE ČVUT, 2018. ISBN 978-80-01-06480-1.

PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Management rizik*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-06-5.

PŮČEK, Milan Jan. *TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ: ANALÝZA RIZIK* [online]. 2020. [2021-05-02]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aefc6784e61f65b/analyza-rizik-text-metodika.pdf.

RUTTEOVÁ, Lenka. *Co je potřeba vědět o pojištění podnikatelů* [online]. 2021 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.hyperfinance.cz/magazin/co-je-potreba-vedet-o-pojisteni-podnikatelu/>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRIDHARAN, Mithun. *VRIO: A resource-based framework for sustained competitive advantage* [online]. 2017 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://thinkinsights.net/strategy/vrio-framework/>.

ŠIMEK, Martin. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy* [online]. 2015 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>.

ŠUBRT, Tomáš a kol. *Ekonomicko-matematické metody*. 3. upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-738-0762-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Zákony pro lidi [online]. 2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: www.zakonyprolidi.cz.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma pro řízení rizika dle normy ČSN ISO 31000	15
Obr. 2 Matice rizik	18
Obr. 3 Fullerův trojúhelník	20
Obr. 4 Porterův model pěti sil.....	25
Obr. 5 Strom událostí	30
Obr. 6 Vozidla společnosti VIKTORIA trans s.r.o.	38
Obr. 7 Míra inflace v letech 2017-2023	41
Obr. 8 Návrh risk managementu	67

Seznam tabulek

Tab. 1 Rychlá a komplexní analýza.....	17
Tab. 2 VRIO analýza	26
Tab. 3 Matice rizik – PESTLE analýza	45
Tab. 4 Matice rizik – Analýza odvětví	48
Tab. 5 Matice rizik – Porterův model pěti sil.....	53
Tab. 6 VRIO analýza podniku VIKTORIA trans s.r.o.	54
Tab. 7 Matice rizik – VRIO analýza	60
Tab. 8 Matice rizik – Brainstorming	61
Tab. 9 Matice rizik – Pozorování	62
Tab. 10 Výpočet vah pro vícekriteriální analýzu.....	63
Tab. 11 Výpočet vícekriteriální analýzy pro kritická rizika	64

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha firmy VIKTORIA trans s.r.o. ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2020	81
Příloha 2 Výpočet vícekriteriální analýzy pro nízká, střední a vysoká rizika	82

Příloha 1 Rozvaha firmy VIKTORIA trans s.r.o. ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2020

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

A K T I V A		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	35363	13711	21652	23686
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	27623	13706	13917	16256
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	79	79	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27544	13627	13917	16256
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	7660	5	7655	7349
C.I.	Zásoby	202		202	132
C.II.	Pohledávky	4868	5	4863	4743
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	4868	5	4863	4743
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	2590		2590	2474
D.	Časové rozlišení aktiv	80		80	81

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	21652	23686
A.	Vlastní kapitál	6721	6826
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	1000	1000
A.III.	Fondy ze zisku	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	5205	5011
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	296	595
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	14931	16860
B.	Rezervy		
C.	Závazky	14931	16860
C.I.	Dlouhodobé závazky	6443	7528
C.II.	Krátkodobé závazky	8488	9332
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
D.	Časové rozlišení pasiv		

Příloha 2 Výpočet vícekriteriální analýzy pro nízká, střední a vysoká rizika

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpodobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatelnost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Veliká poruchovost vozidel, návěsů, nástaveb a jejich mrazících agregátů	Provozní a výrobní	5	4	3	3	3,93
Vnější	Vstup nových konkurentů	Tržní	4	3	5	4	3,90
Vnější	Snížení marží vlivem zvyšující se konkurence	Finanční	5	3	3	4	3,90
Vnější	Tlak odběratelů na snižování cen	Dodavatelско-odběratelské vztahy	5	3	3	4	3,90
Vnitřní	Neúmyslné škody	Personální a organizační	4	4	3	4	3,83
Vnější	Složité změny zákonů v České republice	Politická	4	3	3	5	3,80
Vnitřní	Úzká nabídka služeb v oboru logistiky	Provozní a výrobní	4	4	4	3	3,77
Vnitřní	Nedostatečné vyřízení vozidel	Provozní a výrobní	4	4	4	3	3,77
Vnější	Vysoká inflace	Finanční	4	2	4	5	3,70
Vnější	Nedostatek zboží odběratelů (není co rozvážet vozidly)	Provozní a výrobní	4	2	4	5	3,70
Vnější	Pandemie	Přírodní katastrofy, živelné pohromy	4	2	5	4	3,63

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnější	Chyby v podkladech k jízdám od zákazníků	Dodava- telsko- odběrate- lské vztahy	4	4	3	3	3,60
Vnější	Válečný konflikt na Ukrajině	Bezpeč- nostní	4	1	5	5	3,60
Vnější	Neposkytnutí slev dodavateli	Dodava- telsko- odběrate- lské vztahy	4	3	4	3	3,50
Vnější	Ekonomická krize	Tržní	5	1	2	5	3,43
Vnější	Dlouhé dodací lhůty nových vozidel či náhradních dílů	Provozní a výrobní	3	3	4	4	3,40
Vnější	Sezónní výkyvy	Tržní	3	4	5	2	3,37
Vnitřní	Dlouhý čas nakládky či vykládky zboží	Provozní a výrobní	2	5	4	3	3,37
Vnější	Platební neschopnost zákazníků	Finanční	5	1	3	4	3,37
Vnější	Omezené či zastavené dodávky elektřiny, plynu a pohonných hmot	Technické havárie	5	1	3	4	3,37
Vnitřní	Vyšší zadluženost	Finanční	4	2	3	4	3,30
Vnější	Větší míra substituce dopravy skladováním	Tržní	4	2	3	4	3,30
Vnitřní	Nadměrné zatížení dílny – nestíhání potřebných oprav	Provozní a výrobní	3	4	3	3	3,27
Vnější	Snížení poptávky po službách firmy	Tržní	5	2	2	3	3,23

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Nedostatečný marketing	Provozní a výrobní	3	4	4	2	3,20
Vnitřní	Nezastupitelnost určitých zaměstnanců	Personální a organizační	5	2	3	2	3,17
Vnější	Zákaz dovozu ruské ropy	Politická	5	1	3	3	3,13
Vnitřní	Špatně nastavené procesy	Provozní a výrobní	4	3	3	2	3,10
Vnitřní	Nedostatek či špatná komunikace uvnitř firmy	Provozní a výrobní	4	3	3	2	3,10
Vnitřní	Špatné investice	Manažerská	4	2	3	3	3,07
Vnitřní	Fluktuace zaměstnanců	Provozní a výrobní	4	2	3	3	3,07
Vnější	Zákaz dodávek ruského plynu	Politická	4	1	3	4	3,03
Vnější	Závady vozidel opravitelné pouze autorizovaným servisem (substituce autoservisu VIKTORIA)	Tržní	3	2	3	4	2,97
Vnější	Snížení atraktivity odvětví	Tržní	4	2	1	4	2,97
Vnější	Rizika spojené s emisními normami	Technologická a technická	3	3	4	2	2,93
Vnější	Riziko velkého množství rozvozových míst mimo velká města	Tržní	4	2	2	3	2,90
Vnější	Finančně nedostupné technologie	Technologická a technická	4	2	2	3	2,90

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Státnutí vozového parku	Provozní a výrobní	4	2	2	3	2,90
Vnitřní	Špatná firemní strategie	Manažerská	5	1	3	2	2,90
Vnější	Výrazná změna ceny či kvality nabízených služeb konkurentů	Dodavatelско-odběratelské vztahy	4	1	2	4	2,87
Vnitřní	Porušení teplotního řetězce – poškození zboží	Provozní a výrobní	4	1	3	3	2,80
Vnitřní	Nedodržení či porušení zákonů	Právní	5	1	1	3	2,80
Vnitřní	Běžný servis vozidla	Provozní a výrobní	1	5	5	1	2,73
Vnitřní	Špatně nastavené ceny pro zákazníky	Finanční	5	1	2	2	2,73
Vnější	Riziko nestability odběratelsko-dodavatelského vztahu	Dodavatelско-odběratelské vztahy	5	1	2	2	2,73
Vnitřní	Komplikovaná závada na vozidle	Provozní a výrobní	2	4	3	2	2,70
Vnější	Nestabilita domácí měny	Tržní	4	1	1	4	2,70
Vnitřní	Nemocnost zaměstnanců	Personální a organizační	2	2	3	4	2,63
Vnitřní	Únik či poškození firemních dat	Informační	4	1	2	3	2,63
Vnější	Riziko přechodu odběratelů ke konkurenci	Dodavatelско-odběratelské vztahy	4	1	2	3	2,63

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost elimináčních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Nedostatečná motivace zaměstnanců	Personální a organi- zační	3	2	2	3	2,57
Vnitřní	Krádeže zaměstnanců firmy	Provozní a výrobní	3	2	3	2	2,50
Vnitřní	Chyby v přepočítávání hotovostí	Personální a organi- zační	3	2	3	2	2,50
Vnitřní	Špatná koordinace práce zaměstnanců	Mana- žerská	3	2	3	2	2,50
Vnější	Zvýšení nájmu provozovny	Provozní a výrobní	3	1	3	3	2,47
Vnitřní	Ztráta dobré pověsti firmy	Provozní a výrobní	4	1	1	3	2,47
Vnitřní	Chyby v účetnictví	Finanční	4	1	1	3	2,47
Vnitřní	Špatně nastavené smlouvy se zaměstnanci, odběrateli a dodavateli	Právní	4	1	1	3	2,47
Vnitřní	Špatně spočtená návratnost vozidel či strojů v autodílně	Mana- žerská	4	1	2	2	2,40
Vnitřní	Veliké množství nedobytných pohledávek	Finanční	4	1	2	2	2,40
Vnitřní	Nízká atraktivita služeb	Provozní a výrobní	4	1	2	2	2,40
Vnější	Kurzové rozdíly	Finanční	2	2	3	3	2,40
Vnější	Přírodní katastrofy - např. záplavy či vichřice	Přírodní katastrofy, živelné pohromy	3	1	1	4	2,37
Vnitřní	Špatný systém hodnocení	Mana- žerská	3	1	2	3	2,30

Vnější / Vnitřní riziko	Riziko	Oblast rizika	Závažnost dopadu pro firmu	Četnost výskytu	Míra pravděpo- dobnosti výskytu	Řešitelnost (Realizovatel- nost eliminačních opatření)	Celková hodnota rizika
Vnitřní	Softwarová či hardwarová nefunkčnost	Informační	3	1	3	2	2,23
Vnitřní	Pracovní úrazy	Personální a organi- zační	2	2	3	2	2,17
Vnitřní	Dlouhodobá oprava havarovaného vozidla	Provozní a výrobní	2	2	3	2	2,17
Vnitřní	Soudní procesy	Právní	3	1	1	3	2,13
Vnitřní	Únik nebezpečných látek (např. nafty)	Bezpeč- nostní a průmys- lová	3	1	1	3	2,13
Vnitřní	Nedostatečné pojištění	Provozní a výrobní	3	1	2	2	2,07
Vnitřní	Outsourcing velikého množství služeb	Provozní a výrobní	2	1	2	3	1,97
Vnitřní	Porušení BOZP	Personální a organi- zační	3	1	1	2	1,90
Vnitřní	Špatná vzájemná komunikace softwarů firmy	Informační	3	1	1	1	1,67
Vnitřní	Neúspěšná technická kontrola vozidla	Provozní a výrobní	2	1	1	2	1,57
Vnitřní	Nedodržení potřebných školení	Personální a organi- zační	2	1	1	2	1,57
Vnitřní	Nefunkční webové stránky	Informační	2	1	1	1	1,33

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Zdeněk Viktorin		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Řízení rizik v podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	89		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	11		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je zaměřena na řízení rizik ve vybraném podniku. Cílem této práce je v dané společnosti identifikace rizik, provedení jejich analýzy, vyhodnocení, navrhnutí nového systému řízení rizik a doporučení opatření k jejich snížení. Teoretická část vysvětluje pojmy problematiky řízení rizik. V úvodu praktické části je charakterizován zkoumaný podnik. Následně jsou využity vnější a vnitřní metody pro identifikaci a analýzu rizik. Na konci každé metody je pro přehlednost vyhotovena matice rizik. Pro komplexní hodnocení je zvolena vícekriteriální analýza, ze které vzešla čtyři kritická rizika. V návrhové části je doporučen nový systém řízení rizik pro zkoumaný podnik a jsou navržena opatření pro čtyři kritická rizika.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Řízení rizik, riziko, identifikace rizik, analýza rizik, PESTLE analýza, analýza odvětví, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, Brainstorming, metoda pozorování, matice rizik, vícekriteriální analýza</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Zdeněk Viktorin		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Risk management in the company		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	89		
NUMBER OF PICTURES			
	8		
NUMBER OF TABLES			
	11		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>The diploma thesis is focused on risk management in a selected company. The aim of this work is to identify risks in the selected company, make their analysis, evaluation, suggest a new risk management system and recommend measures to reduce them. The theoretical part explains the concepts of risk management. In the introduction of the practical part is characterized the researched company. Subsequently, are used external and internal methods for risk identification and analysis. At the end of each method is made for clarity a risk matrix. A multicriteria analysis is chosen for the comprehensive assessment, from which four critical risks arose. The suggestion part recommends a new risk management system for the company and proposes measures for four critical risks.</p>		
KEY WORDS	<p>Risk management, risk, risk identification, risk analysis, PESTLE analysis, industry analysis, Porter's five forces model, VRIO analysis, Brainstorming, observation method, risk matrix, multicriteria analysis</p>		