

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

R I S K M A N A G E M E N T V N Á K U P U Š K O D A A U T O a . s .

Sandra ŠEVČÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 1. 12. 2015

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborný dohled, rady a vedení práce. Dále bych ráda poděkovat svým kolegům z oddělení, kteří mi poskytli informace potřebné k psaní bakalářské práce. A v neposlední řadě patří velké díky mojí rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1. Management a risk management	10
1.1. Základní oblasti risk managementu.....	12
1.2. Základní fáze risk managementu	13
1.3. Risk management a rizika projektu	13
1.4. Analýza rizika	14
1.5. Řízení rizik	14
2. Vymezení základních pojmů a jejich charakteristika	15
2.1. Definice rizika	15
2.2. Stanovení míry rizik.....	16
2.3. Dělení rizik	17
2.3.1. Dělení z hlediska výskytu.....	17
2.3.2. Další dělení rizik.....	19
2.4. Ochota riskovat	22
3. Risk management ve ŠKODA AUTO a.s. (oblast Nákupu).....	23
3.1. Základní informace o oddělení Nákupu.....	23
3.2. Preventivní proces risk managementu v rámci VW	25
3.2.1. Role a hlavní činnosti RM	25
3.2.2. Preventivní vs. reaktivní risk management.....	25
3.3. Risk management jako součást nákupního procesu ve ŠA.....	26
3.3.1. Externí rating.....	27
3.3.2. Prohloubený rating.....	29
3.3.3. Indikátory rizika nákupu	30
3.4. Strategie při rizikové situaci.....	31

4. Konkrétní riziková událost ve ŠKODA AUTO a.s.	32
4.1. Charakteristika rizikové události společnosti EC	32
4.1.1. Minulý a současný vývoj situace	32
4.1.2. Dlouhodobá vize EC	33
4.1.3. Pomocná akce od společnosti ŠKODA AUTO a.s.	33
4.2. Výzkumné šetření a jeho metodika	33
4.2.1. Výsledky interview	35
4.2.2. Zhodnocení interview	37
5. Optimalizace a návrh řešení	39
5.1. Komunikace s nákupčími	39
5.2. Strategie v rámci upozornění na rizika	39
Závěr	41
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek	45
Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

CR	Coface rating
ČR	Česká republika
EHR	Euler Hermes rating
OM	Operační management
RM	Risk management
SM	Strategický management
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VW	Volkswagen

Úvod

„Nebojte se rizika! Když to vyjde, budete šťastnější, když to nevyjde, budete moudřejší“ (Neznámý autor). S riziky se potýkáme každý den a rozhodně není v lidských silách vyhnout se všem rizikům. Je jen důležité rozhodnout, jaké riziko budeme schopni podstoupit, a proti jakým budeme „bojovat“. V této bakalářské práci bude riziko definováno z pohledu podnikání, hlavně tedy u společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V první kapitole bude definován pojem risk management, jako součást managementu v podniku. Také bude popsáno, jak se rizika analyzují a poté dále řídí. Následující kapitola bude věnována definici rizika a jeho dělení podle hledisek výskytu aj., dále pak situacím a následkům, které s sebou rizika přinášejí - ať už v běžném životě či ve společnostech. Jakou mohou být nejenom hrozbou, ale také příležitostí pro budoucí zlepšení. Riziko nemusí být vždy vnímáno v tom „špatném světě“, i když je tak tento pojem většinou používán a chápán.

Tyto kapitoly teoretické části jsou základem pro praktickou část bakalářské práce. V praktické části se budu nejprve věnovat risk managementu v Nákupu společnosti ŠA. Krátce bude popsán nákupní proces s dodavateli, vyjednávání s nimi a jejich jmenování na dodávku automobilových komponentů. Dále bych se ráda zaměřila na samotného risk managera – tedy na jeho hlavní úkoly a činnosti. Ten se mimo jiné také zabývá externím hodnocením dodavatelů (tzv. ratingem), který uděluje hodnotící písmenka (známky) dodavatelům na základě posuzování finanční situace, pojištění aj. Tyto známky určují, jak významná rizika dodavatelé pro společnost ŠA znamenají. Pro lepší přehled a pochopení bude uvedeno ratingové hodnocení v tabulkách. Na základě negativních výsledků externího ratingu (špatná finanční situace, nízké pojištění aj.) je následně prováděn i prohloubený rating, který postupně popisuje, jak nadále spolupracovat s dodavatelem a jak nastalou situaci dále řešit. Stejně jako v koncernu používá i ŠA pro rizikové dodavatele zařazení do jedné ze tří kategorií – podpořit, podržet a vyřadit. Každá z nich bude v závěru této kapitoly vysvětlena.

Čtvrtá kapitola bude věnována konkrétní rizikové události konkrétní společnosti. Celý název společnosti nebude v této práci vůbec uveden (z důvodu citlivosti tématu), což na významu a pochopení situace nic nemění. Společnost bude zařazena do tabulek ratingů, a do jedné ze tří strategií. Součástí této kapitoly je také interview se zástupcem RM, ve kterém zjišťuji informace týkající se rizikové situace společnosti EC. Například na to, jak byla společnost ŠA informována o finančních problémech společnosti EC, jakou strategii volí, nebo na možnosti změny ratingového ohodnocení aj. V závěru kapitoly bude interview vyhodnoceno. Poslední kapitola bakalářské práce bude věnována návrhům na zlepšení.

1. Management a risk management

Ekonomické prostředí, tržní podmínky, konkurenceschopnost, ale i umístění aj., znamenají pro každý podnik rizikovou činností. Například v roce 2014 bylo 2 403 podniků či živnostníků přihlášeno do konkurzu – což je průměrně 6,5 denně. Toto číslo sice od roku 2012 o více než $\frac{1}{3}$ kleslo, ale i přesto se jedná o vysoký počet ukončených činností.

Ve velkých podnicích¹ je RM součástí útvaru managementu a snaží se rizikům předcházet, nebo alespoň eliminovat jejich dopady na společnost. U menších a středních podniků je to ovšem těžší. Velmi často rizikům podléhají a nejsou schopny se jim bránit. Největší riziko je právě finanční. Ať už se jedná o zadluženost samotného podniku, nebo neschopnost splácet ze strany dodavatele. Konec je často stejný – dobrovolné ukončení podnikání, insolvence, konkurz, nebo exekuce. V roce 2014 byl poměr živnostníků a právnických osob, kteří nedobrovolně ukončili své podnikání, přibližně 1:1. Konkrétně 1100 živnostníků a 1293 právnických osob. (Finanční noviny, 2015)

Jak vyplývá z výše uvedených údajů, je zřejmé, že v každém podniku, nebo alespoň v tom větším, by měl být RM, kromě ostatních managementů, pevnou součástí společnosti a podílet se na jejich fungování. Co ale znamená “kromě jiných managementů”? M. Tichý uvádí ve své knize 3 základní managementy, které by měly být v těchto podnicích plně využívány a hlavně správně umístěny:

Strategický management

SM je oblastí managementu, která se zaměřuje na *dlouhodobé plánování* a rozhoduje o *základních principech budoucí činnosti*. Smyslem SM je definování cílů a určení způsobů k jejich dosažení. Všechny tyto činnosti zajišťují, že vše, co se ve společnosti děje, není náhodné, ale jedná se o systematicky a dlouhodobě naplánované záměry.

¹ Velkým podnikem se rozumí takový podnik, ve kterém pracuje více než 250 zaměstnanců a roční obrat je vyšší než 50 milionů EUR)

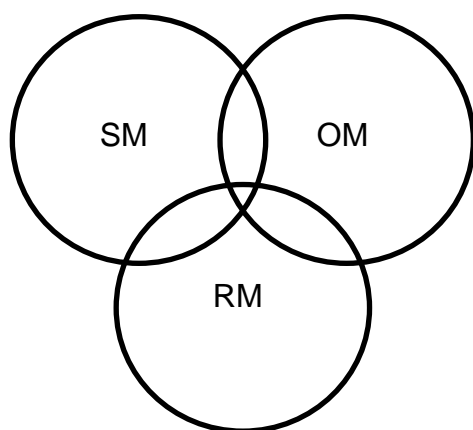
Operační management

OM navazuje na SM a jeho úkolem je *zabezpečit naplnění cílů*, které byly předem stanoveny SM. Podle jiné definice zabezpečuje OM „vytvoření produktu v požadované jakosti, množství a čase, současně při vysoké hospodárnosti jeho výroby“. (Svobodová, 2008, str. 7)

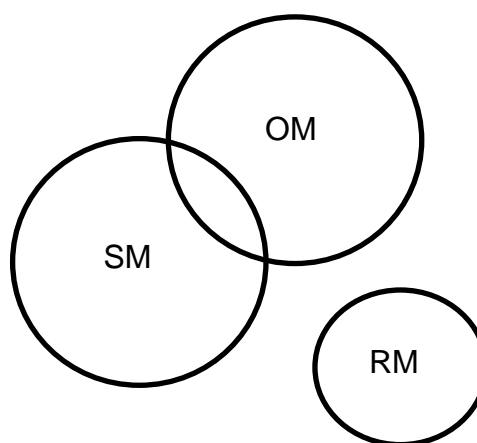
Jak vyplývá z obou definic, nejdůležitějším úkolem OM je naplnění cílů a uspokojení potřeb finálním produktem nejen zákazníků, ale také potřeb podniku – hlavně z hlediska finančních výnosů.

Management rizika

RM ovlivňuje oba výše uvedené managementy podniku. Jeho hlavním cílem je *analyzovat a identifikovat rizika a nebezpečí*, která hrozí SM při plánování a stanovení cílů podniku a OM při jejich naplňování. Jak vyplývá z ukázky č. 1 následujícího zobrazení, pokud je RM ve firmě dobře zaběhnutý a je opravdu jeho součástí ovlivňují se a vzájemně na sebe působí všechny 3 managementy navzájem. Naopak na ukázce č. 2 lze vidět, že pokud je RM postaven mimo podnik nebo není dost dobře provázaný s ostatními managementy, může to pro společnost znamenat paradoxně také riziko.



Ukázka č. 1



Ukázka č. 2

Zdroj: Tichý, 2006, str. 213

Obr. 1 Tři managementy v podniku

Je tedy zřejmé, že správné umístění a zapojení RM do chodu společnosti je hlavním stavebním kamenem a cestou k úspěchu. „Hlubší analýza příčin a faktorů podnikatelské neúspěšnosti by mohla vést pravděpodobně k závěru, že společným kořenem mnoha selhání může být nedostatečná kvalita managementu, popř. nízká schopnost poučit se z minulých chyb i úspěchů. Kvalitní a vysoce kompetentní manažerský tým i systematické učení se z minulosti mohou proto významně přispět k zajištění podnikatelské prosperity.“ (Fotr, 1992, str. 68)

1.1. Základní oblasti risk managementu

Základními oblastmi, kterými se RM zabývá, jsou, dle publikace pana Smejkal a Raise, především:

- Přírodní katastrofy a havárie;
- Rizika ochrany životního prostředí;
- Finanční rizika - Těmi mohou být například riziko pojištění, inflace, investiční riziko aj.;
- Projektová rizika – definována v kapitole 1.3. Risk management a rizika projektu
- Obchodní rizika - Například marketingové riziko (budou chtít nový produkt zákazníci?), strategické riziko (je tento produkt součástí strategického plánu podniku?), rozpočtové riziko aj.;
- Technologická rizika - špatná volba či nefunkčnost technologie;
- Technická rizika - rizika projevující se u inženýrských konstrukcí;
- Politická - především protekcionismus v zahraničním obchodu;
- Bezpečnostní - Personální bezpečnost, ochrana majetku, bezpečnost informační (ochrana osobních údajů, know-how aj.).

1.2. Základní fáze risk managementu

RM lze rozdělit do čtyř základních fází:

- Identifikace rizikových faktorů a následné stanovení jejich významnosti;
- Stanovení významnosti faktorů;
- Stanovení rizika firemních aktivit;
- Příprava opatření ke snížení rizika a jeho následná realizace.

V první řadě je podstatné, identifikovat rizikové faktory a stanovit, jak významné pro podnik jsou, a jak moc ho mohou ohrozit. Dále je nutné propojit riziko s firemními aktivitami a připravit taková opatření, aby došlo ke snížení rizik.

1.3. Risk management a rizika projektu

Při zjišťování rizik určitého projektu není cílem zamezit pouze fyzickým rizikům, ale také tomu, aby i všechny ostatní strany, které se na projektu podílejí, řídily svá vlastní rizika. Tři nejvíce závažná rizika, která mohou projekt ovlivnit, jsou:

- neschopnost držet se odhadnutých nákladů
- neschopnost dosáhnout požadovaného data dokončení
- neschopnost dosáhnout požadované kvality a požadavků na provoz



Zdroj: Smejkal, Rais, 2010, str. 124

Obr. 2 Faktory projektových rizik

Jak už bylo zmíněno v úvodu definice, ke každému projektu rizika patří. Ta se vyskytují nejen před začátkem projektu a v jeho průběhu, ale často i po jeho skončení. Různě se mění, překrývají a souvisejí spolu. Proto bylo riziko projektu definováno podrobněji a zbylé dělení rizik bude jen vyjmenováno. Mezi další druhy rizik podle T. Merny patří rizika – globální, elementární, holistická, dynamická,

neodmyslitelná, zákaznická, fiskální/regulační, škodovosti, organizační, IT, procesní, institucionální, riziko heuristiky a riziko při vyřazování zařízení z provozu a v neposlední řadě i riziko spojené s nákupem.

1.4. Analýza rizika

Aby bylo možné snižovat rizika, prvním krokem by se měla stát právě analýza rizika. Ta je vnímána jako „proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti“. (Smejkal, Rais, 2010, str. 95)

Proto, aby mohla být rizika správně definována, je zapotřebí:

Identifikovat rizika: identifikace aktiv podniku, hrozeb a slabin (zranitelnosti), dále stanovení míry zranitelnosti, její závažnosti a dopady.

Vyhodnotit identifikovaná rizika: posoudit dopady naplněných hrozeb, stanovení úrovně rizika a rozhodnutí, zda jsou či nejsou pro podnik akceptovatelná.

Ještě před samotnou analýzou by měla být stanovena úroveň, na jejímž základě budou rizika eliminována. Vzhledem k tomu, že se rizika nevyskytují jednotlivě, vyplyne s největší pravděpodobností z analýzy větší množství rizik popř. hrozeb. Proto je poté nutné určit priority a rozhodnout, která z těchto rizik jsou pro společnost nejvíce nebezpečná a zda je potřeba úplné odstranění, nebo stačí pouze jejich eliminace. Pokud by se totiž RM snažil o odstranění úplně všech rizik, mohlo by dojít ke zbytečně velikému vynaložení nákladů. (Smejkal, Rais, 2010)

1.5. Řízení rizik

Ovládání rizik je velmi složitý proces, který musí být dobře naplánován a musí být dobře řízen. Řízení rizika je tedy proces, během kterého se RM snaží zamezit nejenom dopadu existujících hrozeb či rizik, ale také s co největší mírou pravděpodobnosti zamezit a včas identifikovat ta budoucí rizika. Jak už bylo zmíněno, jednou z prvotních fází je právě analýza rizika. Z analýzy později vychází i rozhodovací proces. V tom je zapotřebí rozhodnout, jakým způsobem řídit další rizika, jaká ponaučení z těchto rizik vyplývají a jestli je potřeba znovu zanalyzovat situaci, zda na povrch „nevyplula“ rizika nová. Dále také jestli, po snížení vlivů na projekt následkem eliminace, je stále nutné rizika sledovat a jak často. (Smejkal, Rais, 2010, str. 117)

2. Vymezení základních pojmů a jejich charakteristika

Tato kapitola je zaměřena především na popis a definování pojmu rizika, které je významné pro pochopení dalších informací v této práci. Dále je v kapitole uvedeno dělení rizik – ta se rozdělují podle různých kritérií a z mnoha hledisek do skupin. Dalším bodem je popis stanovení míry rizika a bude i krátce uvedeno to, jestli se občas vyplácí riskovat, a zda opravdu platí české úsloví „risk je zisk“.

2.1. Definice rizika

„Všechny projekty v sobě zahrnují riziko – projekt s nulovým rizikem nestojí za to, aby byl realizován.“ (Merna, Al-Thani, 2007, str. 6)

Ať už se člověk rozhodne postavit dům, uspořádat svatbu, přivést na svět dítě nebo “jen“ přejít silnici, všechny lidské plány a projekty s sebou přináší méně významná či významnější rizika. Každý by proto měl vždy přemýšlet nad tím, jestli tato rizika s sebou náhodou nepřinesou více škody, než užítku – tedy zda je potenciální zisk opravdu větší, než ztráta. Pokud by tomu tak nebylo, nemá cenu vystavovat podnik, firmu, osoby, zkrátka cokoli těmto rizikům.

Mnohé definice rizika jsou zaměřeny na specifická odvětví. K jejich sjednocení, revizi a úpravě přispívá vypracování norem či slovníků. Mezi takové patří norma ČSN Management rizik ISO 31000 – principy a směrnice, či TNI 01 0350 Management rizik – Slovník. Jak je uvedeno v úvodu normy ISO 31000, „všechny činnosti organizace zahrnují rizika. Organizace řídí rizika tím, že je identifikují, analyzují a pak vyhodnocují, zda by rizika mohla být změněna jejich ošetřením tak, aby se uspokojivě vešla do hranic příslušejících kritérií rizik. V průběhu tohoto procesu komunikují a konzultují se zainteresovanými stranami a monitorují a přezkoumávají rizika i opatření, která rizika modifikují, aby se zajistilo, že žádné další ošetření rizik už není zapotřebí“ (ISO 31000, 2010, str. 7).

Jinými, a nám bližšími definicemi se zabývají například autoři T. Merna a M. Tichý ve svých knihách. Jedna z nich definuje rizika jako součást lidského života, se kterými lidé žijí každý den, a učí se postupně koordinovat to, jakým způsobem budou ovlivňovat jejich životy. Ve většině případů jde o nestrukturovanou činnost, která se zakládá na zdravém rozumu, příslušných zkušenostech, vědomostech a také institutu. (Merna, Al-Thani, 2007)

M. Tichý zase ve své knize uvádí výčet definic rizika, ale jedna z nich říká, že se jedná o „pravděpodobnou hodnotu ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika, realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“.

Jak vyplývá z těchto dvou definic, je riziko definováno mnoha způsoby. Může být chápáno jako činnost, hrozba, pravděpodobnost, ale také nejistota či nebezpečí. I v běžné mluvě lidé často zaměňují pojmy nebezpečí a riziko, avšak této „záměně se snadno vyvarujeme, jestliže si uvědomíme toto: úkolem rizikového inženýra je zabývat se nejprve nebezpečím a poté rizikem.“ (Tichý, 2006, str. 17)

Riziko úzce souvisí také s nejistotou. „Tato nejistota spočívá v nemožnosti stanovení budoucího výsledku a zapříčiňují ji dva druhy faktorů, faktory vnější a faktory vnitřní. Mezi vnější faktory patří například kolísání cen vstupních produktů, živelné pohromy, politické převraty, nepřízeň počasí apod.

Jsou to takové faktory, které nebyly vyvolány přijetím či nepřijetím určitého rozhodnutí v rámci podniku. Naopak vnitřní faktory představují faktory, jež vznikají právě v důsledku tohoto rozhodování.“ (Marek, 2009, str. 75)

2.2. Stanovení míry rizik

Každé riziko je pro podnik jinak velkou hrozbou, proto by i RM měl identifikovat potenciální velikost dopadů, ztráty či pravděpodobnost výskytu dalších rizik. Proto lze rozdělit rizika do tří skupin podle toho, jaké finanční ztráty jejich dopad zapříčiní a jaká je jejich míra ohrožení:

- **Kritické riziko** – jedná se o takové riziko, kvůli kterému mohou vést potenciální ztráty k bankrotu, nebo dokonce až ke zrušení existence celého podniku;
- **Důležité riziko** – hrozba, jejíž vinou sice nedochází k bankrotu, ale k takové finanční ztrátě, že je podnik nucen např. půjčit si finanční prostředky nebo odprodat akcie;
- **Běžné riziko** – ohrožení, které pro podnik neznamena velkou finanční ztrátu a je možné zaplatit z běžných aktiv podniku - tzn. bez půjček či odprodejů akcií.

Aby bylo možné přiřadit rizika do jedné z těchto skupin, je důležité určit, o jak velkou finanční ztrátu by se případně jednalo a porovnat ho s aktivy podniku. Samozřejmě žádné z těchto výše uvedených rizik není pro podnik dobré, ale čím menší ztráty, tím lépe. (Smejkal, Rais, 2010, str. 132)

2.3. Dělení rizik

Druhů rizik je velké množství, každé riziko se týká něčeho jiného, ale zároveň spolu všechna souvisejí. Pro lepší přehled a jejich vnímání, jsou rizika rozdělována z mnoha hledisek. Asi nejzajímavější a nejvýznamnější dělení uvádí ve své publikaci Fotr a Souček.

2.3.1. Dělení z hlediska výskytu

Rizika se vyskytují ve všech oblastech života. Jednou z nich je také podnikání, které s sebou přináší nejen naději na úspěch, ale také reálné nebezpečí neúspěchu. Pokud trh za dostatečnou cenu, která by pokrývala alespoň provozní a výrobní náklady, nepřijme uvedený výrobek na trh, může být počáteční investice, která byla do podnikání vložena, zcela ztracena. Toto riziko je ovšem vyváženo možným ziskem. (Smejkal, Rais, 2010)

Podnikatelské riziko je tedy podstupeno s cíleným záměrem a dobrovolně, kdy jeho hlavním motivem je *zisk z rizika*. Zisk není jen finanční, ale také například získání dobrého jména, know-how, věrnost zákazníků aj. Podnikatelské riziko s sebou však přináší pozitivní i negativní stránku. Tou negativní je možný vznik ztráty, tedy nedosažení stanovených cílů. Pozitivní stránka souvisí s nadějí na úspěch a se ziskem. Proto je někdy také používáno pojmenování „pozitivní riziko“, nebo se o riziku, jako takovém, vůbec nemluví.

Čisté riziko s sebou, na rozdíl od podnikatelského rizika, nese pouze negativní stránku. Proto se mu vždy podniky *snaží vyhnout*. Čistému riziku se také říká pojistitelné, a jak už napovídá název, je možné sjednat proti němu pojištění. Pro shrnutí tedy čisté riziko znamená vždy pouze možnost ztráty. Pojištění proti těmto rizikům je celá řada. V běžném životě se jedná například o pojištění občanské odpovědnosti v běžném životě či během pracovní doby, také se jedná o úrazové pojištění. V podnicích by měl být vždy pojištěn majetek a určitě i pojištění odpovědnosti zaměstnanců.

Systematické riziko ohrožuje zhruba stejným způsobem všechny podnikatelské činnosti, protože je vyvoláno společnými faktory a mění se v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. Jeho zdrojem může být např. změna tržní a rozpočtové politiky, daní nebo celková změna tuzemského či zahraničního trhu. Vzhledem k výše uvedenému je toto riziko označováno také jako *makroekonomické*.

Nesystematická (jedinečná) rizika jsou na celkovém ekonomickém vývoji spíše nezávislá. Jedná se o taková rizika, která jsou pro jednotlivé podniky specifická. Hlavní příčina těchto rizik může vzniknout například po technické změně v konkrétním výrobním oboru, změnou postupu ve stavebních oborech, havárií výrobního náradí aj. Jedná se tedy o rizika *mikroekonomická*.

Vznik **dynamických rizik** způsobují změny ve firmě nebo v jejím okolí - tou je například ekonomika, průmysl, konkurence, nebo i samotní spotřebitelé. Proto nemohou být tyto faktory často ovlivňovány nebo řízeny.

Naopak příčiny **statických rizik** nalezneme mimo ekonomiku a jsou jimi např. rizika přírodních katastrof, selhání jedince, nepoctivé chování, teroristické útoky aj. Tato rizika se nechají v čase pozorovat s určitým stupněm pravidelnosti, takže jsou lépe předvídatelná. Proto je možnost se proti statickým rizikům pojistit. (Smejkal, Rais, 2010)

Vnitřní rizika se vztahují k faktorům, které se nacházejí uvnitř podniku. Může se jednat například o rizika spojená s výzkumem, nebo vznikající při vývoji nových technologií, nebo samozřejmě také selháním zaměstnanců.

U **vnějších rizik** se mluví o faktorech mimo podnik a jeho okolí. Zdrojem mohou být buďto *makroekonomické*, nebo *mikroekonomické* faktory.

Ovlivnitelným rizikem se rozumí riziko, které je možno *eliminovat*, nebo snížit pravděpodobnost výskytu, či jeho dopadů na podnik. Tím může být např. zabezpečení vyšší kvalifikace zaměstnanců, lepší obsluha strojů, nahrazení lidské pracovní síly za samoobslužné stroje aj. Touto cestou se může podnik vyvarovat např. nebezpečí úrazu, poškození stroje, a tím i zastavení dodávek.

Většinu rizik však řadíme mezi **neovlivnitelná rizika**, u kterých sice nemůžeme ovlivňovat příčiny vzniku, ale máme možnost alespoň snížit následky a dopady těchto rizik. Například povodně se nijak ovlivnit nedají, ale pokud už povodeň vznikla, lze pomocí bariér alespoň trochu zabránit zaplavení podniku a tím snížit vzniklé škody. (Hnilica, Fotr, 2009)

2.3.2. Další dělení rizik

Technicko-technologické riziko je spojené s novým vývojem technologií či výrobků. Hrozí zde riziko nefunkčnosti, objevení nových technologických zařízení a tím další finanční investice do nových strojů, nebo nezvládnutí technologických procesů.

Výrobní (provozní) rizika mohou vzniknout například nedostatkem surovin či materiálu potřebných k výrobě, selháním dodavatelů, nedostatkem pracovních sil aj., čímž je ohrožena celá výroba – ať už krátkodobě nebo dlouhodobě.

Dalším druhem jsou **ekonomická** rizika, která jsou často vyvolávána rostoucí změnou cen surovin, energií, platů a jiných nákladů, které ovlivňují finance podniku. Tím může dojít k předčasnému vyčerpání rozpočtu, nesplnění plánů atp.

Tržní rizika souvisejí s úspěšností výrobků na trhu, na konkurenční nabídce, chování potenciálních zákazníků, ale také s politickou a ekonomickou situací, protože obě ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a tím samozřejmě i výši nabídky a poptávky – jak už z hlediska množství, tak z hlediska ceny. Legislativní rizika jsou spjata s legislativní politikou vlády, jako jsou například změny daňových a protimonopolních zákonů, změny rozpočtové a celní politiky. Nesmíme zapomenout ani na autorská práva, patenty či obchodní známky. (Hnilica, Fotr, 2009)

Rizika **politická** jsou vyvolávána například rasovými, náboženskými, nebo národnostními nepokoji, dále také stávkami, teroristickými útoky aj. Také politika jiných zemí může snadno ovlivnit podniky v ČR. Pokud např. společnost uzavřela smlouvu se zahraničním dodavatelem, v jehož zemi probíhají nepokoje, nebo došlo k teroristickému útoku, může být velmi ovlivněn zahraniční obchod nejen s tímto dodavatelem, ale i s ostatními z této země, nebo se státy, jež jsou na této zemi také závislé. Taková situace může způsobit velké komplikace především ve výrobě.

Dalšími riziky, která autor uvádí, jsou rizika **spojená s lidským činitelem**. Lidský faktor je obecně velkým rizikem sám o sobě, protože jak se říká – chybovat je lidské – a i přes veškerá školení a opatrnost dochází k jeho selhání. Ta mohou být drobná, v horších případech i fatální. Většina podniků se však snaží před takovými riziky chránit a svým zaměstnancům platí, nebo alespoň přispívá na pojištění odpovědnosti za vzniklé škody během pracovní činnosti.

M. Tichý ve své publikaci rozdělil osoby související s rizikem do několika vztahů, jejichž přehled je uveden v příloze číslo 1. Všem osobám, uvedeným v tomto přehledu by měla každá společnost věnovat pozornost, co se týká managementu rizika. Právě tyto osoby jsou méně či více rizikovými, v dnešní době však tyto funkce zastávají především koordinátoři, vedoucí pracovníci aj. Je velmi důležité předem rozvrhnout rozložení těchto osob tak, aby se v jedné skupině nevyskytovalo mnoho rizikových osob. (Tichý, 2006)

Informační rizika se týkají informačních technologií. Asi každý podnik má obavy, nebo by alespoň měl mít, z úniku citlivých informací, výrobních postupů, používaných technologií, know-how aj. V dnešní době se společnosti snaží zabránit těmto únikům pomocí různých zabezpečovacích systémů, školení personálu, antivirovým programům aj.

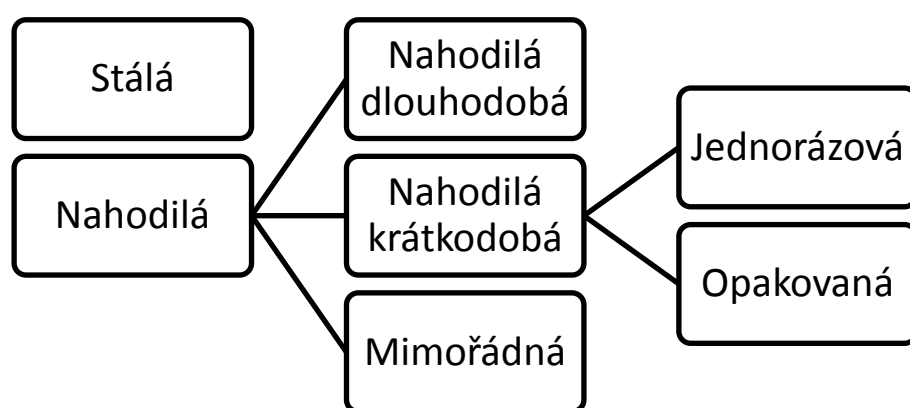
Posledním rizikem, které do této kategorie spadá, je riziko **finanční**. Mezi asi nejvýznamnější finanční rizika patří rizika portfolia cenných papírů, úvěrové, akciové, úrokové, měnové riziko, dále změna měnových kurzů, komoditní změny. Také do této skupiny může být zařazen protekcionismus v mezinárodním obchodu aj.

Pokud by mělo být jednoznačně vyjmenováno, jaké jsou druhy rizik, zjevně by to asi nebylo možné. Rizik je mnoho a každý autor je ve své publikaci jinak definuje a jinak rozděluje. To co jeden popíše jako jedno riziko, jiný ho zase dokáže rozdělit z jiných hledisek na dvě další.

Jedno je ale podstatné, ať už je druh rizika nazván jakkoliv, je zřejmé, že pořád zůstává rizikem, hrozbou, nejistotou či příležitostí k tomu, aby se něco změnilo, nebo aby byla přijata opatření jejich vznikům. *V průběhu našeho života se rizika mění*, stejně jako v životním cyklu podniků a právnických osob.

Jako příklad bude uvedena situace s člověkem a jeho pojištěním proti úrazu. Pokud je ještě malým dítětem, hrozí riziko úrazu každou chvíli. K tomu také pojišťovny přihlížejí. Čím je však starší a vyroste z něj dospělý člověk, riziko úrazů se najednou snižuje nebo alespoň mění. Avšak ke stáru se každému mění tělo a s tím souvisí například řidnutí kostí a snazší zlomenina krčku kyčelního kloubu. Riziko úrazu je tedy zase větší. Dalším rizikem, které s věkem rapidně roste, je pravděpodobnost onemocnění rakovinou. Rizika mohou být také v běžném životě odlišná v závislosti na povolání osob. Je zřejmé, že 35. letému muži v kanceláři hrozí menší riziko úrazu, než stejně starému horníkovi v dole. Proto pojišťovny ke všem těmto aspektům přihlížejí a podle toho se odvíjí i cena pojistného.

M. Tichý ve své publikaci používá i jiné dělení rizik. Rozděluje rizika podle výskytu na **stálá** a **nahodilá**. Se stálými riziky se počítá už před začátkem projektu a provází ho po celý jeho cyklus. Zato nahodilá rizika nemůžeme předpokládat a v průběhu životnosti projektu se mohou i několikrát opakovat a každé z nich trvá různě dlouho. Nahodilým krátkodobým rizikem je například výpověď zaměstnance – toto riziko pomine celkem rychle v tu chvíli, jakmile podnik naleznе nového zaměstnance. Dlouhodobým může být finanční ztráta podniku, která ho může ohrožovat až do úplného konce existence. Mimořádným jsou např. již zmiňované povodně, požár aj.



Zdroj: Tichý, 2006, str. 19

Obr. 3 Dělení rizik z hlediska četnosti výskytu

2.4. Ochota riskovat

Se správnou identifikací vzniku rizika také úzce souvisí ochota podniku riskovat. Jak se lidově říká „risk je zisk“, to je samozřejmě pravda. Pokud společnost nechce vůbec riskovat a podstupovat žádná rizika, znamená to, že nemusí růst a z několika hledisek zůstat na „bodu mrazu“.

Je ale opravdu velmi důležité, aby risk manager určil, zda rizikům podstupovat, nebo se jim raději vyhýbat a nastolit opatření, díky kterým je eliminuje. Jak už však bylo zmíněno, rizika se neklasifikují pouze jako hrozby, avšak také jako příležitosti ke zlepšení nebo jakýsi impuls do budoucna. Je ale podstatné myslet na to, že pokud riziko přinese zisk, příště už tomu tak být vůbec nemusí, a není proto vhodné bezmyšlenkovitě příště podstupovat rizikům. Pokud jsou tyto aspekty zřejmé, bude další práce s riziky prováděna vědomě a může se stát i důležitou a nedílnou součástí při rozhodování. (Frenkel, Hommel, 2005)

3. Risk management ve ŠKODA AUTO a.s. (oblast Nákupu)

Nyní už byly popsány definice, dělení a teorie týkající se risk managementu a rizik, proto bude v této kapitole stručně charakterizována společnost ŠA a zejména oddělení Nákupu, ve kterém se nachází i klíčový risk manager. Společnost ŠA asi není potřeba nijak zvlášť představovat. Jedná se o jediného českého výrobce automobilů s dlouholetou tradicí, který rok co rok zvyšuje své tržby. V roce 2014 dosáhla společnost rekordního počtu prodaných vozů tj. 1,037 milionu.

3.1. Základní informace o oddělení Nákupu

Hierarchie společnosti je velmi složitá. Vzhledem k tomu, že celkem čítá skoro 24 000 zaměstnanců², nalezneme zde mnoho oddělení, která se ještě dále dělí. V následující tabulce je možno vidět rozdělení společnosti do 7 základních oblastí (organizačních jednotek = OJ).

Tab. 1 Organizační jednotky a členové představenstva ve ŠA

Název OJ	Zkratka OJ	Člen představenstva
Předseda představenstva	G	Bernhard Maier
Ekonomie	E	Dipl.-Kfm. Winfried Krause
Nákup	N	Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann
Prodej a marketing	P	Werner Eichhorn
Řízení lidských zdrojů	Z	Ing. Bohdan Wojnar
Technický vývoj	T	Dipl.-Ing. Christian Strube
Výroba a logistika	V	Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO – Organizační struktura

Každou z oblastí má na starosti jeden člen představenstva, který má pod sebou mnoho tzv. dvoupísmenkových vedoucích. Ti mají na starosti jedno pododdělení, které spadá pod nadřazenou oblast. Každý z těchto vedoucích informuje člena představenstva a koná se mnoho informačních schůzek. Vzhledem k zaměření této bakalářské práce však bude dále popisována jen oblast Nákupu.

² 23 748 zaměstnanců ke dni 15. 3. 2015 – číslo je uvedeno bez učňů, praktikantů a externích zaměstnanců.

Oblast Nákupu ve ŠA je jedním z hlavních oddělení celé společnosti s vlastním členem představenstva, jak je vidět i v tabulce. Bez nakupovaných dílů by nebylo možné vyrábět automobily. Proto na výsledcích této činnosti závisí celý bezproblémový průběh. Oddělení nemají za úkol pouze obstarávání dílů, ale také nejvyšší maximalizaci úspor – což obnáší vyjednávání s dodavateli, které probíhá často i v řádech několika měsíců.

Jedná se o cenové jednání, které probíhá více způsoby. Jedním ze způsobů vyjednávání je nominování všech dodavatelů, kteří jsou schopni vyrábět, a po každém kole je vyřazen ten s nejhorší nabídkou. Více využívanou metodou je však ta, která počítá se všemi dodavateli až do posledního kola. Všichni mají možnost nabízet nejnižší cenu a na základě konkurenčního boje jsou ceny neustále snižovány. Až po posledním kole se poté rozhodne, který z dodavatelů nabídl nejnižší cenu.

Nákupčím však nejde pouze o nejnižší cenu dodávaného dílu, ale také o to, jak je dodavatel daleko od závodů ŠA a na kolik vyjde celková logistika. Proto probíhají jednání o A ceně i B ceně.³

Dalšími úkoly Nákupu je obstarávání výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠA – těmi jsou např.:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu⁴;
- smluvní zajištění dodávek;
- snižování materiálových nákladů;
- zajištění dodavatelských kapacit;
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

³ „A cenou“ se rozumí cena materiálu a nákladů spojených s výrobou, B cena = A cena + náklady na logistiku.

⁴ Corporate sourcing committee – koncernové rozhodování – nejen zástupce oddělení a člen představenstva za ŠA, ale také za VW a jejich oddělení.

3.2. Preventivní proces risk managementu v rámci VW

Celková struktura RM ve ŠA je založena na stejném principu, jako RM v koncernu VW a řídí se německou legislativou. Řízení rizik je důležité hlavně kvůli jejich včasnému identifikování a posouzení rozsahu. Dále je podstatné zrealizování opatření, která povedou k jejich odstranění a následnému předložení důkazů o tom, že použité opatření byla účinná.

3.2.1. Role a hlavní činnosti RM

Risk management, resp. risk manager je z hlediska prevence rizik zodpovědný především za zhodnocení rizika dodavatelů, ať už na finanční či nefinanční úrovni. Jedna z jeho důležitých rolí je dbát na prevenci, která slouží jako včasná identifikace a odhalení možných rizik a dále na pozorování hospodářské stability.

Hlavními úkoly RM je **záruka zabezpečení dodávek**, dalšími úkoly jsou např.:

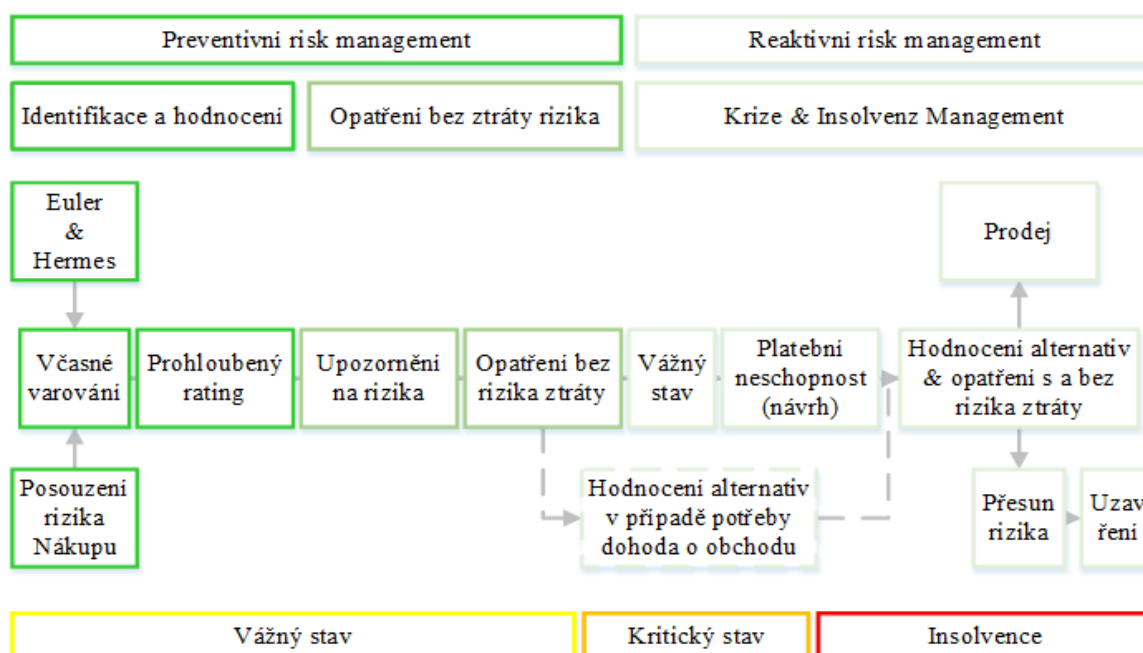
- Aktivní účast na setkání a pohovorech s dodavateli a vyžádání externího ohodnocení bonity dodavatelů (rating);
- Získání interního ohodnocení rizika;
- Vyhotovení hlubšího ratingu (tzn. přezkoumání stavu majetku, financí, aj.), na základě čehož je možné detailně ohodnotit hospodářskou stabilitu;
- Aktivní komunikace se všemi zaměstnanci Nákupu – tzn., že jakmile nějaký zaměstnanec zpozoruje něco zvláštního na chování dodavatele, měl by informovat zástupce RM;
- Posuzování průběhu bonity jako součást včasného varování;
- Detailní zkoumání účetních výkazů a účetnictví s insolvenčním správcem;
- Spolupráce a jednání s vedením dodavatelů.

3.2.2. Preventivní vs. reaktivní risk management

Preventivním risk managementem lze rozumět management, který se zabývá zajišťováním preventivních opatření, jež zabraňují, nebo alespoň snižují pravděpodobnost vzniku rizika. Na druhé straně reaktivní risk management reaguje na již vzniklé riziko. Pokud se tedy například dodavatel dostal do platební neschopnosti a hrozí mu insolvence, řeší už tento případ reaktivní management.

Přechod mezi reaktivním a preventivním RM je zobrazen v následujícím schématu. Preventivní RM tedy řeší především rizikové situace, které ještě nenastaly. Zjistit tato rizika je možné právě pomocí tabulek, které budou uvedeny níže, tím je tedy zabezpečeno včasné odhalení rizika bez rizika ztrát. Na opačné straně reaktivní RM řeší krizové situace, jako platební neschopnost, insolvence aj.

V levé části schématu se nachází preventivní RM, součástí kterého je i Euler Hermes rating a prohloubený rating. Jedná se o vážný stav, avšak stále ještě ne o dodavatele v insolventi. Tu řeší až reaktivní management v pravé části schématu. Jak lze vidět, jedná se především o platební neschopnost, insolventi, prodej apod.



Zdroj: Kneblová, 2015, str. 53

Obr. 4 Přechod mezi preventivním a reaktivním risk managementem

3.3. Risk management jako součást nákupního procesu ve ŠA

Nákupní proces ve ŠA je velmi obsáhlý a trvá řádově několik týdnů. Vše začíná zpracováním poptávky v elektronické podobě. Následně oddělení Nákupu vše zapíše do softwaru, který slouží právě k vyhledávání a přiřazování dodavatelů k danému poptávkovému procesu. Na základě toho se poté rozesílá poptávkové řízení na vybrané dodavatele, kteří by měli, na základě svých možností a zařízení, dodat poptávané zboží.

Dodavatelé se k poptávce vyjádří, zda jsou opravdu schopni vyrábět a mají zájem stát se dodavatelem. Pokud ano, zasílají návrhy s tím, za *jak dlouho* by bylo možné začít s výrobou, za *jakých podmínek* a hlavně za *jakou cenu* jsou ochotni díly vyrábět a dodávat. Takto se společnosti vyjádří jeden či více dodavatelů (většinou více) a ŠA po uplynutí předem stanovené lhůty uzavírá možnosti vyjádření ostatních dodavatelů a vše zasílá na odborný útvar.

Výše uvedený princip výběru dodavatelů funguje v rámci koncernu VW na stejném principu. V této fázi nezáleží vše jen na oddělení Nákupu, ale probíhají dlouhá jednání více oblastí, těmi jsou především Logistika (za jakých podmínek a cen dodávat do závodu), Kvalita (opravdu je náradí a následné díly, které dodavatel nabízí kvalitní?) a v neposlední řadě také Technický vývoj (jedná se opravdu o to, co jsme chtěli, souhlasí technické náčrty?).

Každé z těchto oddělení se k jednotlivým dodavatelům vyjádří ohodnocením tzv. ratingem. Jedná se o třístupňovou škálu ohodnocení písmeny „A“, „B“ a „C“. Pokud je dodavateli přiřazeno písmeno „A“ (dodavatel bez výhrad), jedná se o nejlepšího kandidáta, který je vhodný pro dodávky. Hodnocení „B“ (dodavatel s částečnými výhradami) pro dodavatele znamená, že sice není ve všem nejlepší, ale i přesto má pořád šanci na to, že právě on se stane dodavatelem. Avšak u písmene „C“ (dodavatel s výhradami) už tato šance není. Dodavatel je nevyhovující a ztrácí možnost stát se dodavatelem nejen pro ŠA, ale také pro ostatní značky koncernu VW.

3.3.1. Externí rating

Ratingem se tedy rozumí hodnocení dodavatelů na základě jejich bonity. Ten je možné rozdělit do dvou druhů, Euler Hermes (dále jen EHR) rating a Coface rating (CR). Obě pojmenování vyplývají z názvů společností, podle kterých jsou tyto ratingy prováděny.

Euler Hermes ratingem slouží k posuzování finanční situace a také bonitě posuzovaného subjektu. Jak je možné vidět v následující tabulce č. 2, rozděluje EHR dle písmenek. Čím lepší má tedy dodavatel ohodnocení, tím menší rizika hrozí. Pokud jsou přidělena písmena „D“ či „I“, jedná se o velmi vysoké riziko, popř. zánik dodavatele. Pro lepší orientaci v tabulkách byly třídy rizik označeny klasickým modelem třech barev - zelená, oranžová a červená.

Tab. 2 Euler Hermes rating

Rating	Ohodnocení (význam/důležitost)	Třída rizika
AA	mimořádné	velmi nízké riziko
A	vynikající	nízké riziko
BBB	silné	nízké riziko
BB	dobré	spíše nízké riziko
B	průměrné	střední riziko
CCC	nutná pozornost	spíše zvýšené riziko
CC	podprůměrné	zvýšené riziko
C	vysoké riziko	vysoké riziko
D	ohrožení	velmi vysoké riziko
I	insolventní	<u>zánik</u>

Zdroj: ŠKODA AUTO. *Vorstellung des präventiven Risikomanagementprozesses Konzern*

Coface rating úzce souvisí s EHR, ale zde se hodnotí bonita na základě schopnosti limitů pojištění u sledovaného subjektu. V následujících dvou tabulkách je znázorněno rozdělení rizik na základě pravděpodobnosti selhání (úpadku), a dle limitů pojištění. Tento model však nabízí pouze jakousi alternativu k EHR klasifikaci a je zatím stále ve výstavbě.

Tab. 3 CR - pravděpodobnost selhání a třída rizika

Rating	Pravděpodobnost selhání	Třída rizika
10	0,00 %	nepodstatné riziko
9	0,05 %	velmi nízké riziko
8	0,15 %	nízké riziko
7	0,40 %	mírné riziko
6	0,70 %	snesitelné riziko
5	1,30 %	středně velké riziko
4	2,00 %	závažné riziko
3	4,00 %	vysoké riziko
2	10,00 %	velmi vysoké riziko insolvence
1	25,00 %	extrémně vysoké riziko insolvence
0	100,00 %	Insolvence

Zdroj: ŠKODA AUTO. *Vorstellung des präventiven Risikomanagementprozesses Konzern*

V tabulce číslo 3 lze vidět podobné rozdělení, jako v předchozí, ale v této je dodavatel hodnocen na základě pravděpodobnosti jeho selhání, nebo úpadku. Na druhé straně v tabulce číslo 4 je uvedeno rozdělení na základě výše pojistného. Čím více je dodavatel pojištěn, ať už proti finančním ztrátám nebo například proti přírodním katastrofám, pojištění osob i strojů aj., tím menší hrozí riziko, a jedná se tedy spíše o nízká rizika. Jak už můžeme v tabulkách vidět, minimální výše pojistného tak, aby se jednalo o nízké riziko, je 50 000 €.

Tab. 4 CR - třídy rizika na základě výše pojištění

Rating	Výška pojištění	Třída rizika
IKU	> 100 000 €	nízké riziko
@@@	100 000 €	nízké riziko
@@	50 000 €	nízké riziko
@	20 000 €	zvýšené riziko
R	10 000 €	vysoké riziko
X	-	velmi vysoké riziko

Zdroj: ŠKODA AUTO. *Vorstellung des präventiven Risikomanagementprozesses Konzern*

3.3.2. Prohloubený rating

Na základě externího ratingu se provádí i prohloubený rating. Jeho cílem je podrobné a detailní zhodnocení finanční stability a hospodářské situace dodavatele. Tento rating podporuje prohlášení Nákupu, jež je součástí hodnotícího procesu. Jedná se o to, zda je dodavatel schopný dodržet své zakázkové povinnosti vůči VW, a ty potom v předem ujednaných časových limitech dodržet.

Předpoklady:

- Externí rating označil finanční hodnocení za horší než CCC
- Ohodnocení rizika nákupu (indikátory rizika).

Pověření probíhá skrz CSA⁵ dané komodity, pod kterou dodavatel spadá nebo ke které je přiřazen. Tento proces probíhá zpravidla v rámci koncernu, prostřednictvím neformální e-mailu, který je adresován preventivnímu risk managementu.

⁵ Corporate Sourcing Analyst – analýza podnikového jednání

3.3.3. Indikátory rizika nákupu

Odhalení rizika, nebo náznak hrozícího rizika není starostí pouze risk managera, protože on by samozřejmě nebyl schopen mapovat všechny události a situace, které nastanou v rámci všech oddělení Nákupu. Proto za níže uvedené indikátory je zodpovědný právě nákupčí, jež se zabývá nákupem daných komodit u daných dodavatelů.

- 1) Žádosti o změnu splatnosti faktur – tato žádost jasně poukazuje na slabou likviditu dodavatele.
- 2) Stěžování si dodavatele na opožděné či neproběhnuté platby od svých dodavatelů – signalizace nízké likvidity dodavatele.
- 3) Dodavatel žádá o předběžné financování (formou záloh atd.) – může znamenat problémy finančního charakteru.
- 4) Okamžité nebo velmi rapidní výpadky kvality – mohou vzniknout jako následek finančních problémů, jež vedou k úsporným opatřením a ta mohou vést právě ke ztrátě kvality.
- 5) Nestandardně velká fluktuace v provozu - velká fluktuace může být zapříčiněna častými obměnami obchodních partnerů na pracovní úrovni.
- 6) Požadované zvýšení cen dodávaných dílů – prvotní informace o finanční slabosti dodavatele.
- 7) Informace v médiích/tisku – pokud se o dodavateli mluví v médiích či tisku ohledně ztráty podílu, soudních kauzách, nebo finančních problémů, pravděpodobně se jedná o začínající nebo budoucí problémy.
- 8) Neposkytnutí úspor – pokud jsou předem domluveny každoroční úspory, a dodavatel je neposkytne, naznačuje to jeho finanční slabost.

Jakmile nákupčí zaznamená jakoukoliv z těchto skutečností, je nutné, aby o nich neprodleně informoval preventivní část risk managementu. Risk manager totiž z běžné činnosti není schopen sledovat všechny tyto aspekty u všech dodavatelů sám. Vykonávání práce nákupčího je velmi složitá a zodpovědná práce. Mnohdy mají na starosti obstarávání materiálu v řádech milionů EUR od jednoho dodavatele. Už jenom z tohoto důvodu je tedy velmi podstatné udělat vše pro eliminování všech rizik, která by mohla nastat.

3.4. Strategie při rizikové situaci

Součástí procesu, kdy je společnost upozorněna na rizika a dodavatel je již označen jako rizikový, je nutné se rozhodnout mezi třemi strategiemi řešení – *podpořit, podržet a vyřadit*. Jejich podrobnější popis je znázorněn v příloze č. 2.

a) Strategie podpořit (unterstützen)

- Přibližně pouhých 5 % dodavatelů spadá do této kategorie, která je jasně specifikována.
- ŠA se snaží různými prostředky (nejen finančními) dodavatele podpořit tak, aby se co nejvíce snížila riziková situace.

b) Strategie podržet (halten)

- Do této kategorie je zařazeno zhruba 75 % dodavatelů. Jedná se o dodavatele, kterému byla po prohloubeném ratingu přidělena známka „C“ a horší. Jedná se tedy o strategii, která je v oblasti RM nejrozšířenější.
- Strategie dodavateli nepomáhá, ani se na jeho podpoře nepodílí, jen sleduje jeho finanční stabilitu.
- Není možné ve strategii cokoliv vynechat, nebo ji jiným způsobem zúžit, protože by následkem toho asi 50 % dodavatelů rázem spadalo do kategorie vyřadit, což by bylo pro operativní rozhodování neúnosné.
- Strategie halten je možná pouze u těch dodavatelů, kteří mají méně než 10 % z celkových zakázek podniku ŠA. Pokud by se jednalo o více procent, bylo by velmi riskantní a nezodpovědné celou situaci neřešit a vyčkávat.

c) Strategie vyřadit (aussteuern)

- Radikální strategie, ve které se nachází asi 15 % dodavatelů. Jedná se o jednoznačně prokazatelnou nesolventnost dodavatele s tím, že výhled na zlepšení situace je minimální.
- Je nutné dodavatele úplně vyřadit nejen ve ŠA, ale i v rámci celého koncernu VW.

4. Konkrétní riziková událost ve ŠKODA AUTO a.s.

Rizikových událostí ve společnosti ŠA je mnoho, pro účely této práce byla vybrána jedna, která je v této době aktuální a na oddělení nákupu se velmi řeší. Jedná se o analýzu obchodního případu firmy EC. Název společnosti nemůže být uveřejněn, protože se jedná o utajenou informaci. O finančních problémech není psáno v žádných interních zdrojích ŠA, ani nikde jinde. Informace pocházejí pouze od risk managera a od nákupčích na oddělení, kteří se společností EC jednají.

4.1. Charakteristika rizikové události společnosti EC

Firma EC je akciová společnost spadající pod společnost EG. Jedná se o významného dodavatele koncernu VW, jež dodává hlavně kovové výztuhy A sloupku, C sloupku a také přední podélníky.

V předchozí kapitole byly uvedeny tabulky ratingu a společnosti EC bylo v rámci Euler Hermes ratingu přiřazeno písmeno „C“, tedy vysoké riziko. Jak už bylo zmíněno u podkapitoly 3.3.2. – Prohloubený rating, pokud je společnost označena horším písmenem, než „CCC“, je nutné, aby došlo k prohloubenému ratingu. Vzhledem k tomu, že se společnost nenachází v insolventi, řeší tuto rizikovou událost stále preventivní RM, nikoliv reaktivní.

4.1.1. Minulý a současný vývoj situace

V minulém roce (tj. 2014) mělo mezi společnostmi EP a EC dojít k vyrovnání finančních dluhů, které vznikly z důvodu vlastnických vztahů mezi společnostmi. Majoritním vlastníkem s podílem 100 % společnosti EP se stala společnost G, proto bylo nutné, aby EC uhradila vzniklý závazek ve výši 5 milionů EUR.

Společnost EG obnovila kontrakt s D, v podobě dlouhodobého poskytování všeobecných služeb v závodě M. Kontrakt se týká nových modelů společnosti M, které budou vyráběny v letech 2015 - 2023 za celkem 0,7 mil. EUR ročně. Na základě tohoto kontraktu je společnost EG zavázána k dlouhodobému zachování managementu M závodu. V roce 2013 dosáhla společnost EC projektů za celkem 12 milionů EUR. Za rok 2014 měla naplánováno dosažení 6,5 milionů EUR.

4.1.2. Dlouhodobá vize EC

Společnost EC by během let 2014 – 2016 chtěla dosáhnout:

- Navýšení počtu nových zákazníků (VW a D);
- Snížení procenta úvěrů;
- Zvýšení produktivity;
- Zvýšení technické úrovně;
- Výzkumu možností nových technologií;
- Rozvoje odběratelů mimo Evropu, hlavně do zemí jakými jsou Rusko nebo Indie.

4.1.3. Pomocná akce od společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Na základě finančních výkazů EC je zřejmé, že společnost v minulých letech výrazně investovala a momentálně má více závazků. Část těchto závazků byla mezi lety 2011 – 2012 uhrazena a další část úvěru, který zbývá je v plánu uhradit v nadcházejícím roce 2016. Kvůli finanční nestabilitě EC se rozhodl koncern VW finančně pomoci a podpořit společnost EC. U jedné nejmenované obchodní banky byl zřízen účet, který slouží k financování náradí a nástrojů potřebných pro výrobu automobilových komponentů. Společnost ŠA poskytuje pomoc v podobě placení nákupu za razidla. Díky tomu je tedy možné vyvážit cash flow a určitým způsobem i vybalancovat finanční potřeby.

4.2. Výzkumné šetření a jeho metodika

Vzhledem k povaze tématu je jediným možným způsobem, jakým lze provést výzkumné šetření, interview. To bude provedeno se zástupcem RM společnosti ŠA, který je schopen blíže specifikovat a objasnit problematiku společnosti EC. S ohledem na citlivost této rizikové situace, která nastala u EC, není možné provést původně zamýšlené interview i se zástupcem této společnosti.

Interview patří mezi kvantitativní výzkumné metody a používá se při výzkumných šetřeních zaměřených cíleně a přesně. Rozhovor bude probíhat osobně a individuálně, pouze se zástupcem risk managementu. Nejedná se o dlouhý rozhovor, ale spíše o otevřené otázky, na které je potřeba odpovídat více do hloubky a podrobněji, aby bylo zjištěno co nejvíce informací na toto téma.

Co se týká struktury, bude se jednat o polostandardizovaný rozhovor, což znamená, že otázky budou pokládány v tomto znění i pořadí, avšak během rozhovoru je možné doplnit rozhovor o spontánní otázku, která se bude nabízet. V případě, že by tato situace nastala, bude otázka i její odpověď později uvedena v celkovém zhodnocení dotazníku.

Rozhovor by se měl skládat ze tří částí:

- Úvodní
- Jádru rozhovoru
- Závěr rozhovoru

V úvodní části by mělo dojít k seznámení s risk managerem a sjednání schůzky s představením tématu a cílů interview. Jádrem rozhovoru je samotné dotazování, které bude po celou dobu nahráváno na diktafon, aby nedošlo k vynechání či opomenutí podstatných informací. Časový limit není nijak určen, a pokud bude potřeba, doplní se interview o další rozšiřující otázky. Risk managerovi byly všechny otázky zaslány předem, aby se na ně mohl řádně připravit. Seznam těchto otázek je uveden v příloze č. 3. Závěrem, rozhovoru bude zhodnocení v následující kapitole spolu s odpověďmi na otázky, které budou buďto formou přímé citace nebo nepřímo přepsány.

Cílem celého interview je zjištění podrobnějších informací o této konkrétní rizikové situaci a lepší pochopení práce a činnosti risk managera. Pro následné zhodnocení tématu a navržení optimalizací je potřeba porozumět tomu, jak se společnost ŠA vyrovnává s finanční situací společnosti EC. Pokud by se jednalo o dlouhodobější situaci, bylo by možná potřeba, aby ŠA zhodnotila, zda by nebylo lepší dodavateli buďto pomoci, nebo jej vyřadit. Na základě toho bude určitě jedna z otázek směřována na strategii, pro kterou se ŠA rozhodla. Nadále je potřeba dozvědět se také trochu více o riziku, jež ŠA hrozí a přiblížit finanční situaci společnosti EC.

4.2.1. Výsledky interview

Rozhovor se zástupcem RM proběhl dle očekávání. Během interview byl velmi vstřícný a na otázky odpovídal podrobně a srozumitelně.

1) *Jak se společnost ŠA dozvěděla o dlouhodobém vysokém zadlužení společnosti EC? – Je společnost povinna říci svým odběratelům o své finanční situaci?*

„Společnost ŠKODA AUTO, se o tomto případě dozvěděla standardní cestou prostřednictvím externího ratingu, který nás upozornil na rizikový výsledek. Nicméně v tomto konkrétním případě (a není to výjimkou) je možné získat prvotní indicie již například od dodavatelů materiálu a surovin. Případné nedodržení dohodnutých lhůt splatnosti často napoví o finančních problémech dodavatele. Co se týká odpovědi na otázku ohledně oznámení své finanční situace odběrateli pak ano, je povinen. Pokud je dodavatel v rámci tzv. prohloubeného ratingu vyzván k poskytnutí finančních výkazů k analýze, je nutné, aby je v co nejkratším termínu předložil. Pokud tak neučiní, není možné s takovým dodavatelem pokračovat v obchodním vztahu.“

2) *Jak dlouho řeší ŠKODA AUTO Risk management zadlužení společnosti EC?*

„Finanční nestabilita společnosti trvá již přibližně rok. Jejím hlavním důvodem je, dle mého názoru, velké množství nabíhajících projektů a s nimi spojené vysoké investiční náklady, především v oblasti výroby náradí. Tyto náklady zapříčinily vysokou míru čerpání úvěrových prostředků a jejich následný nedostatek v oblasti pracovního kapitálu.“

3) *Na základě čeho byl společnosti EC udělen rating „C“, a ne např. „CCC“?*

Stanovování ratingu externím poskytovatelem je velmi podrobný komplexní proces, a finální stanovení ratingu spočívá nejen na základě posuzování jednoho faktoru, ale hned několika. „Zcela konkrétní podklady pro vydání zrovna tohoto ratingu mi nejsou známy, nicméně si dovoluji odhadovat, že se jednalo o stejné ukazatele, na jejichž základě došel k výsledku „C“ i následný prohloubený rating, tj. vysoké krátkodobé zadlužení, vyčerpanost úvěrových linek a potíže v oblasti cash flow.“

4) *U společnosti EC byl proveden i prohloubený rating, k jakému zjištění při něm došlo?*

„Na tuto otázku jsem již odpověděl v rámci předešlé, prostřednictvím prohloubeného ratingu došlo k přidělení výsledného ohodnocení „C“, které je zatím stále aktuální“.

5) *V jaké ze tří fází (podpořit/držet/vyřadit) se nyní ŠA vůči EC nachází?*

„Koncernová strategie ve vztahu ke společnosti EC se stále zpracovává, nicméně vzhledem k pozici EC, jako strategického dodavatele, je nezbytné, aby měla společnost ŠA možnost provádět v případě potřeby směrem k EC podpůrné kroky. Určitě je tedy ze strany ŠA zájem, dosáhnout pokud možno strategie „podpořit“ a následně EC z péče risk managementu po zlepšení její finanční situace zcela vyjmout.“

6) *I přes udělení ratingu „C“ nadále ŠA s EC spolupracuje, přitom právě „C“ rating znamená vysoké riziko, proč?*

„Společnost EC disponuje určitou technologickou výhodou, oproti ostatním dodavatelům, v oblasti strojového vybavení, která z tohoto dodavatele činí strategického partnera pro ŠA, především s ohledem na možné vyčleňování⁶ domácí výroby. Tento fakt je nutné při správě tohoto případu v oblasti risk managementu zohlednit, proto nyní určitě není vhodné, aby se ŠA tohoto dodavatele zbavila. Finanční situace společnosti EC není tak kritická, aby bylo nutné tento krok podstoupit.“

7) *Máte informace o tom, jak se snaží společnost EC tuto nepříjemnou finanční situaci řešit?*

„Ano, samozřejmě, je obvyklé, že společnost ŠA s problémovými dodavateli velice úzce spolupracuje a monitoruje, jak je realizován a dodržován plán, který byl společností předem nastaven, k řešení krizové situace. V tomto případě se jedná především o redukci krátkodobého zadlužení, přenastavení úvěrového rámce

⁶ Vyčleňování je proces, ve kterém se přesouvá výroba lisovaných dílů ze závodů ŠA k externímu dodavateli, z důvodu uvolnění technologií pro nové modely.

s větším důrazem na možnosti čerpání v oblasti pracovního kapitálu a v neposlední řadě i o mimořádná plnění ve prospěch firmy ze strany hlavního akcionáře. Plnění tohoto plánu je velmi důležité, svým způsobem také představuje vůli společnosti řešit svoji situaci i vlastními silami, a ne jenom spoléhat na podporu, a dobrou vůli ze strany ŠA.“

8) Myslíte si, že je do budoucna možné, aby finanční situace EC jakkoliv ohrozila výrobu ve ŠA?

„Tento scénář, který uvádíte, považuji za vysloveně nepravděpodobný, protože od roku 2013 se v zásadě finanční situace společnosti trvale lepší, byť tedy došlo k jistým krátkodobým eskalacím finančních problémů. Vzhledem k faktu, že problematické a nákladné náběhy nových projektů (a s nimi související náklady na nové náradí a vývoj technologií) jsou již za námi, očekávám spíše uklidnění celé situace a poté možné uzavření tohoto rizikového případu během následujícího roku 2016.“

9) Co by musela společnost EC udělat, aby se změnilo ratingové písmenko, a aby jí byl udělen lepší status – tzn., o kolik procent by se musela zlepšit její finanční situace?

„Hlavním problémem celé této situace je vysoké krátkodobé zadlužení, nikoliv dlouhodobé, dále pak vyčerpanost úvěrových linek a potíže v oblasti cash flow. Jakékoli znatelné zlepšení v těchto oblastech může mít velmi pozitivní vliv na výsledek ratingu, již nyní je možné pozorovat stále se zlepšující trend. Samozřejmě nedokáži přesně říci, o kolik procent by se situace společnosti EC měla zlepšit, ale vím, že na přehodnocení situace a s ním i nový rating stačí jakékoliv znatelné zlepšení, jak už jsem zmínil.“

4.2.2. Zhodnocení interview

Během interview odpovídal risk manager na všechny dílčí otázky, které mu byly předem známy a i přes citlivost tématu hovořil o celé situaci velmi otevřeně. Společnost ŠA byla seznámena s finanční situací svého dodavatele, tedy společnosti EC a je třeba poznamenat, že každý dodavatel je povinen na požádání předložit svůj finanční výkaz k nahlédnutí a prozkoumání. Je zapotřebí podotknout, že i přes udělení ratingové známky „C“ (na základě krátkodobé finanční nestability), spolupracují mezi sebou společnosti ŠA a EC

i nadále. Jak už bylo zmíněno, finanční problémy EC jsou krátkodobé a nyní, ani v budoucnu by rozhodně neměly ohrozit společnost ŠA. Dle úvahy risk managera je spíše pravděpodobné, že by se postupně měla riziková situace u EC zlepšovat a následkem toho by mohlo dojít k novému ohodnocení ratingem a možné změně stanoviska.

Společnost ŠA rozhodně nemůže přistoupit na strategii vyřadit, protože jak už bylo zmíněno, situace kolem EC nepatří mezi natolik kritické, aby tuto strategii musela využít, a zároveň se jedná o strategického dodavatele nejen pro ŠA, ale také pro celý koncern, takže by zařazení do poslední kategorie vyřadit spíše ublížilo společnosti ŠA. I přes to, že je EC pro ŠA i koncern důležitá, je stále zařazena spíše do strategie podržet, než podpořit.

Jakékoliv zlepšení finanční situace společnosti EC však může vést ke změně výsledku prohloubeného ratingu a následnému udělení lepší ratingové známky. EC se po celou dobu snaží své finanční problémy vyřešit a je nutno podotknout, že zlepšení situace od minulého roku určitě nastalo.

5. Optimalizace a návrh řešení

Navrhovaná řešení vyplývají ze spolupráce a interview s risk managerem a z bližšího pochopení celé problematiky. Na základě posouzení slabých míst v oblasti risk managementu a jeho úzkou spoluprací s oddělením Nákupu byla nalezena dvě slabší místa, která by stála za zlepšení. Tím prvním z nich je komunikace mezi dodavatelem, nákupčím a risk managerem. Pokud by se propojení mezi nimi zlepšilo, bylo by možné odhalit vznik rizika dříve. Tím druhým je posouzení třech strategií, z nichž právě strategie „podržet“ (halten) vyplývá jako nedostačující.

5.1. Komunikace s nákupčími

Komunikace mezi dodavatelem a nákupčím neskončí po vyjednávání cen a podepsání smlouvy, ale je součástí skoro každého pracovního dne. Na základě toho může být právě nákupčí jeden z prvních, který odhalí možné problémy u dodavatele a sdělí je neprodleně risk managerovi. Práce nákupčího však není vůbec jednoduchá a je na něj kladena velká zodpovědnost. Vždyť mnohdy se jedná o nákupy v řádech několika milionů EUR. Koncern vyvíjí na každého z oddělení nátlak, z důvodu snížení nákladů a nakupování za co nejnižší ceny. Pod takovýmto tlakem mnohdy nemá nákupčí možnost, zaregistrovat možné impulzy, které by napovídaly o situaci dodavatele.

Proto by měli být nákupčí spíše motivováni různými benefity, které by obdrželi za včasné upozornění na potenciální rizika. Tím by se mohly vyřešit krizové situace ještě dříve, než se z nich „vyklubají“ větší rizika. Benefity by mohly být ať už ve finanční podobě (například jednorázový bonus k výplatě), nebo formou dárkových poukazů na služby (vstup do kina, poukázka do obchodu aj.)

5.2. Strategie v rámci upozornění na rizika

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.4. - strategie při rizikové situaci, společnost ŠA využívá celkem 3 strategie – podpořit, podržet a vyřadit. Prvním návrhem na zlepšení by mohlo být rozšíření kritérií u obou krajních strategií (podpořit, vyřadit). Nejednalo by se o nic jiného, než o změny v ohodnocení. Obě strategie jsou velmi úzké a následkem toho se do obou strategií dostane jen velmi malé procento rizikových dodavatelů a většina z nich je jenom v „mrtvé“ strategii držet.

Tím pádem by více společností mělo nárok na podporu a zlepšení své finanční situace, nebo by na druhé straně mohla ŠA získat nové dodavatele místo těch, kteří by spadli do strategie „vyřadit“. Strategie „podržet“ se totiž jeví jako zcela bez zájmu o dodavatele. Společnost ŠA sice dodavatele pořád nevyřadila, ale také nedělá nic pro to, aby se stal dodavatelem bez rizika a další spolupráce mezi nimi už byla bezproblémová. Zároveň také strategie „podržet“ obsahuje kolem 75 % rizikových dodavatelů a ne každý z dodavatelů je stejně rizikový.

S tímto souvisí druhý návrh, kterým by mohlo být ještě rozdělení strategie „podržet“ do dvou skupin. Jednou z nich by byla halten⁺ a tou druhou halten⁻. Minimálními podpůrnými činnostmi by byla rozšířena strategie halten⁺. Nejednalo by se o velkou podporu, ale rozhodně by se dodavatelé přiblížili mnohem více k první strategii „podpořit“ a vznikl by rozdíl mezi tak velkým množstvím společností, z nichž každá má rating s jiným ohodnocením, nebo je pro ŠA jinak významná.

Na druhé straně by strategie halten⁻ obsahovala takové dodavatele, kteří sice nejsou solventními, ale rozhodně by bylo pro ŠA více efektivní, pokud by zůstali ve strategii „podržet“. Nicméně tento rozdíl mezi halten⁺ a halten⁻ by rozdělil velké procento dodavatelů do dvou podskupin, a ŠA by se ke každé z nich stavěla jiným způsobem, než doposud.

Přínosem rozdělení strategií by byla pomoc určité části dodavatelů, kteří by díky setrvání ve strategii halten⁺ mohli i nadále spolupracovat se ŠA, a tím i vyřešit dočasný problém své likvidity. Aby však toto rozdělení mohlo nastat, bylo by zapotřebí stanovit ukazatele, na jejichž základě by byli dodavatelé do podskupin přiřazováni.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování procesu Risk managementu a na konkrétním příkladu demonstrovat činnosti a úlohy risk managera. RM je, vedle operativního a strategického managementu, nedílnou součástí celého managementu ve ŠA. Takto velká, nadnárodní společnost si už v dnešní době nemůže dovolit podcenit nebo zanedbat sebemenší náznaky rizik, které by jí hrozily, nebo hrozí. Jakékoliv vzniklé rizikové situace by totiž bez včasného řešení mohly mít pro ŠA fatální následky.

První dvě kapitoly se zabývaly vymezením teoretických poznatků, především definice pojmu risk management, jeho zařazení a funkce v podniku. Dále se jednalo o definování rizika, jeho analýzu a dělení. Pro každý podnik je velmi důležité, aby dokázal včas rozpoznat hrozící rizika a stanovit míru pravděpodobnosti, s jakou by mohly nastat. V neposlední řadě byla zmínka i o způsobech, jakými lze rizikům předcházet, nebo alespoň minimalizovat jejich dopady.

Následně se ve třetí kapitole popisoval risk management ve společnosti ŠA, konkrétně tedy v oddělení Nákupu. Právě Nákup jedná denně s dodavateli, a proto zrovna na tomto oddělení je možné včas identifikovat veškerá potenciální rizika. Součástí této kapitoly bylo také vymezení role a úlohy risk managera. Byl také popsán rozdíl mezi preventivním a reaktivním risk managementem a přechodem mezi těmito dvěma částmi. Následně byl popsán proces ratingu, což je ohodnocení dodavatele z mnoha různých hledisek. Pokud dodavatel neprojde externím ratingem, provádí se prohloubený rating, který je mnohem detailnější a zkoumá více do hloubky. Jestliže i prohloubený rating zjistí nesrovnalosti ve finančních výkazech, pak je dodavatel zařazen do jedné ze tří strategií, kterými jsou – podpořit, podržet, vyřadit. Strategie byly ve třetí kapitole také popsány.

Čtvrtá kapitola byla věnována konkrétní rizikové události týkající se společnosti EC. Ta je pro ŠA významným strategickým dodavatelem a nyní se potýká s krátkodobými finančními problémy, na jejichž základě patří mezi rizikové dodavatele. EC byla zařazena do ratingových tabulek a do jedné ze tří strategií,

kteřou je momentálně „halten“. Součástí kapitoly je i interview se zástupcem risk managementu, který popsal hlavně podrobnosti v obchodním případě EC.

Poslední a závěrečnou kapitolou této práce jsou návrhy na zlepšení, které vyplynuly z psaní práce i ze spolupráce s risk managerem. První navrženou změnou bylo zlepšení komunikace mezi dodavateli, nákupčími a risk managerem tak, aby každý nákupčí včas varoval RM o případném riziku. Vzhledem k tomu, že do prostřední strategie „podržet“ spadá okolo 75 % dodavatelů, bylo jednou navrženou změnou rozšíření obou krajních strategií (podpořit a vyřadit) tak, aby se do nich mohlo dostat více dodavatelů. Dalším návrhem bylo rozdělení prostřední strategie do dvou menších, tedy na halten⁺ a halten⁻. Halten⁺ by se více přibližovala strategii „podpořit“ a dodavatel by byl podpůrnými činnostmi trochu podporován. Na druhé straně do halten⁻ by spadali nesolventní dodavatelé, kteří by i přes to mohli spolupracovat se ŠA.

Seznam literatury

CHAPMAN, C a Stephen WARD. *Project risk management: processes, techniques, and insights*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, c2003, xviii, 389 p. ISBN 0-470-85355-7.

MICHAEL FRENKEL, Ulrich Hommel. *Risk management challenge and opportunity*. 2nd rev. and enl. ed. Berlin: Springer, 2005, 838 s. ISBN 978-3-540-26993-9.

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KNEBLOVÁ, Jana. *Metody analýzy korporátních ukazatelů a jejich využití v rámci preventivního risk managementu pro ŠKODA AUTO a.s.* Brno, 2015. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 95 s.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAREK, Vlastimil. *Něco v síti*. Finanční noviny [online]. 2015 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/v-cesku-bylo-loni-prohlaseno-rekordnich-2403-konkurzu-firem/1165548>

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, XII, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.

SVOBODOVÁ, Hana. *Produkční a operační management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 195 s. ISBN 978-80-86730-35-6.

ŠKODA AUTO. *Vorstellung des präventiven Risikomanagementprozesses Konzern*. Interní materiály Volkswagen 2014

ŠKODA AUTO: *Organizační struktura* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOI9LF0dDY1MDLz8jRwNDTzNXQw8nf28Dd3NDIAKIoEKDHAARwNC-sP1o_AqCTSCKsBjRXBysX5BboRBlomjlgCH0Rem/dl5/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmfFL1o2X0g5RUEXMjQwSjBKMUYwQUdQT1BHM1YxMDAx/?navigationType=menu

ŠKODA AUTO: *Risk management* [online]. 2014 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a1/jZHNbslwEISfxkfiTWiB9ha1UQmoVAihEI8iJ7iJ82O7zjYInr4GDhxaaH1Zefeb2ZGWMrqhTPFeFhylVrw5_tkonT5EoR_cwewtCH2Ix88QPy3m_st67IDEAXDIhfA__TVgGfylf6fsJnJ0OAE3liYuw_jiMBnNlwgjWMav0wjALVkdPfJPw7GkCYFcKxQKCWSBICAUARQtR36uAQGJacVrneaiETUBY3UlatQ9T1uBeitrh6bylJQcWHmQtVdi25x3KN1wVbR6SxOfzigrGp2d7pCEKhtOCsqS-BBWWO_LunaJaLpHAi6G0RZ543W13nKv3xWneDvTTdyw3Z-nv_mUukO6-SGnq7yjpl1voLo3_WLAsv1w9w2GWi7A/dl5/d5/L2dBISvZ0FBIS9nQSEh/pw/Z7_H9EA1240J86KE0AE0QIMHE00U7/ren/p

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Tři managementy v podniku	11
Obr. 2 Faktory projektových rizik	13
Obr. 3 Dělení rizik z hlediska četnosti výskytu.....	21
Obr. 4 Přechod mezi preventivním a reaktivním risk managementem	26

Seznam tabulek

Tab. 1 Organizační jednotky a členové představenstva ve ŠA.....	23
Tab. 2 Euler Hermes rating	28
Tab. 3 CR - pravděpodobnost selhání a třída rizika	28
Tab. 4 CR - třídy rizika na základě výše pojištění.....	29

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vztah osob z podniku k riziku a nebezpečí	47
Příloha č. 2 Strategie podpořit, podržet a vyřadit.....	48
Příloha č. 3 Seznam otázek pro interview	49

Příloha č. 1 Vztah osob z podniku k riziku a nebezpečí

Osoba	Vztah k riziku nebo nebezpečí
Účastník rizika	Osoba ovlivněná rizikem, nebo ovlivňující riziko
Zdroj nebezpečí	Osoba vytvářející konkrétní nebezpečí ve vyšetřovaném projektu; zdrojem nebezpečí nemusí však být pouze Osoba
Příjemce nebezpečí	Osoba, která je přímo poškozena realizací nebezpečí
Nositel rizika	Osoba, která nese náklady spojené s realizací rizika
Vlastník rizika	Osoba, u níž se soustřeďuje odpovědnost za riziko, též „správce rizika“
Rozhodovatel	Osoba rozhodující o riziku a opatřeních po eventuální realizaci nebezpečí
Rozhodovatel o riziku	Osoba, jež rozhoduje o opatřeních, jestliže má informaci o nebezpečích a rizicích
Regulátor	Osoba vydávající předpisy (zákony, normy apod.)
Regulátor rizika	Regulátor vydávající předpisy, jež mají za cíl vyloučit nebo omezit realizace nebezpečí, popřípadě omezit důsledky takových realizací
Rizikový inženýr	Osoba zabývající se analýzou rizika s cílem dát podklady k rozhodování o riziku
Analytik rizika	Rizikový inženýr zabývající se především analýzou rizika
Manažer rizika	Osoba zabývající se organizací a managementem rizika v organizaci
Hlavní manažer rizika	Pracovník organizace pověřený vedením útvaru managementu rizika
Hodnotitel nebezpečí	Osoba zájímající stanovisko k nebezpečí
Expert	Jednotlivec, často působící v týmu expertů, od něhož se očekává verbální nebo numerický názor na otázky analýzy a managementu rizik

Zdroj: Tichý, 2006, str. 7

Příloha č. 2 Strategie podpořit, podržet a vyřadit

A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> • nehrozí žádné finanční nebezpečí • zadání zakázky je doporučeno <p>Nákup u dodavatele se jeví jako nekritický.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská stabilita není aktuálně ohrožena • Zadání zakázky je doporučeno <p>Nákup u dodavatele se jeví jako převážně nekritický.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská stabilita je ohrožena • Zadání zakázky není doporučeno <p>Nákup u dodavatele by neměl být proveden.</p>
Strategická doporučení		
Podpořit	Podržet	Vyřadit
<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská stabilita je ohrožena • Vypracování nového posudku o dodavateli Nákupem a Risk managementem <p><i>Cíl: Podpora dodavatele a jeho budoucí zajištění.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská stabilita je ohrožena • Stanovení stropu pro zadání nových zakázek. Spolupráce bude pokračovat ve stávajícím stavu <p><i>Cíl: Snaha o udržení stávajícího stavu podniku a zamezení zvětšování rizika.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • hospodářská stabilita je ohrožena • Okamžité ukončení všech závazků a spolupráce na celém světě. <p><i>Cíl: Minimalizace rizika</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Důvody: konkurenční výhoda nebo technologie • Risk management musí umět zcela dodržet požadavky ze strany Nákupu. • Příklad: žádný alternativní dodavatel 	<ul style="list-style-type: none"> • Jistota, že nebudou zadány žádné další požadavky • Sledování hospodářského vývoje a plnění požadavků pro pozitivní vývoj dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Jistota, že bude ukončena další spolupráce a všechny vztahy budou okamžitě rozvázány. • Informování všech M&R o této strategii.

Zdroj: Kneblová, 2015, str. 53

Příloha č. 3 Seznam otázek pro interview

- 1) Jak se společnost ŠA dozvěděla o dlouhodobém vysokém zadlužení společnosti EC? – Je společnost povinna říci svým odběratelům o své finanční situaci?
- 2) Jak dlouho řeší ŠKODA AUTO Risk management zadlužení společnosti EC?
- 3) Na základě čeho byl společnosti EC udělen rating „C“, a ne např. „CCC“?
- 4) U společnosti EC byl proveden i prohloubený rating, k jakému zjištění při něm došlo?
- 5) V jaké ze tří fází (podpořit/držet/vyřadit) se nyní ŠA vůči EC nachází?
- 6) I přes udělení ratingu „C“ nadále ŠA s EC spolupracuje, přitom právě „C“ rating znamená vysoké riziko, proč?
- 7) Máte informace o tom, jak se snaží společnost EC tuto nepříjemnou finanční situaci řešit?
- 8) Myslíte si, že je do budoucna možné, aby finanční situace EC ohrozila výrobu ŠA?
- 9) Co by musela společnost EC udělat, aby se změnilo ratingové písmenko, a aby jí byl udělen lepší status – tzn. o kolik procent by se musela zlepšit její finanční situace?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Sandra Ševčíková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Risk management v Nákupu ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na definování pojmu risk management, a riziko. Popisuje hlavní činnosti risk managementu v oddělení Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. a také činnosti a role risk managera. Vysvětlen byl i obsáhlý proces zvaný rating, ve kterém je, dle mnoha kritérií, hodnocena rizikovost dodavatelů vůči ŠKODA AUTO i koncernu VW. V závěru práce byla popsána riziková událost společnosti EC, která má momentálně krátkodobé finanční problémy. Bylo zhodnoceno interview s risk managerem, který otevřeně mluvil právě o společnosti EC. Také bylo navrženo zlepšení komunikace mezi nákupčím a risk managerem a využívání strategií.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení rizik, riziko, management v podniku, Nákup, dodavatelé, ŠKODA AUTO, rating, strategie		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Sandra Ševčíková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Risk Management in Purchasing Department of SKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>This thesis deals with defining the concept of risk and risk management. This work is focused on the main activities within Purchasing department of Skoda Auto and on the role of risk manager. There was explained the comprehensive process called rating which monitors many aspects especially potential risk of each supplier to SKODA AUTO or to Volkswagen group. In the conclusion there is described a risk issue of EC company which was connected with some short-term financial problems. It was evaluated an interview with the risk manager of Skoda who spoke about the current situation of EC very open. It was suggested to set up a regular communication between buyers and Risk manager and also to prepare and use the strategies to have a sustainable supply chain.</p>		
KEY WORDS	Risk management, Risk, company's management, Purchase, Suppliers, SKODA AUTO, rating, strategies		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			