

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Krizové scénáře a plány ve vybrané organizaci / Crisis scenarios and plans in selected organisation

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Daniela Valná/ KEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2024 v Liberci

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. A také za neuvěřitelnou trpělivost, vstřícnost a vřelý přístup.

Ráda bych také poděkovala své rodině za jejich nekonečnou podporu. A svému příteli za kuráž a trpělivost.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je identifikovat rizika ve vybrané společnosti XY a zhodnotit její připravenost na tato rizika. K dosažení tohoto hlavního cíle je třeba splnit následující dílčí cíle:

1. Získat teoretické poznatky z oblasti krizového řízení, řízení rizik a krizových plánů a scénářů a vytvořit tak základ pro další analýzu.
2. Zvolit vhodné výzkumné metody a efektivně využít primární zdroje ke shromáždění potřebných dat.
3. Vypracovat krizové scénáře a plány na základě nejvýznamnějších zjištěných rizik.
4. Analyzovat výsledky výzkumu a na jejich základě formulovat doporučení.

Výzkumné metody:

Teoretická část této diplomové práce byla vytvořena na základě literárních rešerší. Teoretická část obsahuje teoretické poznatky získané z rešerší literatury, které byly zaměřené na konkrétní autory a jejich odborné publikace. Následně byly porovnány a analyzovány názory těchto autorů. Analytická část této diplomové práce se opírá o data získané ze společnosti XY o jejím fungování a interních procesech. Další data byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s regionálním a globálním manažerem daného nákupního týmu. Dále pomocí brainstormingu s jednotlivými nákupčími v daném týmu byla identifikována konkrétní rizika. Tato rizika prošla dalším hodnocením a klasifikací. K tomu byla použita matice rizik, která seřadila rizika podle jejich závažnosti. Dále byly prozkoumány potenciální scénáře vyplývající z těchto rizik pomocí analýzy What- if. Na tyto krizové scénáře byly vypracovány konkrétní krizové plány pro společnost XY.

Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výzkumu byla identifikována rizika, se kterými se nákupčí v nákupním týmu pro výrobek A ve společnosti XY potýkají. Bylo celkem identifikováno 24 rizik z různých kategorií, která ohrožují chod společnosti XY. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že společnost XY na tyto situace není vůbec připravena. Z dotazníkového šetření také vyšlo najevo, že jsou v daném nákupním týmu tři nákupčí, kteří si myslí, že společnost XY na tyto krizové situace není připravena. Pro nejkritičtější rizika byla vytvořena preventivní opatření z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Pro to nejvíce kritické riziko bylo na základě analýzy What- if vypracovány tři krizové scénáře, na které navazovaly i krizové plány.

Závěry a doporučení:

Společnost XY má velice důkladné mechanismy ve svých interních procesech, které slouží jako prevence vzniku krizových situací. Nicméně i tak z výzkumu vyplynulo, že tato konkrétní rizika, která byla identifikována v nákupním procesu nijak ošetřena nejsou. Pro zlepšení stavu připravenosti společnost XY na identifikovaná rizika provádějící interní procesy nákupního oddělení by bylo vhodné mít sestavené krizové scénáře a plány. Interní dokumenty, které by nákupčím mohli v těchto krizových situacích pomoci by zvýšily připravenost na krizové situace. Tyto krizové scénáře a plány by měly být sestaveny formou spolupráce jednotlivých oddělení, kterých se rizika týkají a měly by na míru reflektovat potřeby společnosti XY. Dále by tyto plány měly být vhodně revidovány a pravidelně upravovány. Krizové scénáře a plány sestavené v této diplomové práci mohou společnosti XY posloužit jako odrazový prvek.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizový management; Řízení rizik; Analýza rizik; Krizový scénář; Krizový plán

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective:

The main objective of the thesis is to identify risks in the selected company XY and to assess its preparedness for these risks. To achieve this main objective, the following sub-objectives need to be met:

1. To gain theoretical knowledge in the field of crisis management, risk management and crisis plans and scenarios and thus form the basis for further analysis.
2. Select appropriate research methods and use primary sources effectively to collect the necessary data.
3. Develop crisis scenarios and plans based on the most significant risks identified.
4. Analyse research results and formulate recommendations based on them.

Research methods:

The theoretical part of this thesis was created on the basis of literature research. The theoretical part contains theoretical knowledge obtained from the literature searches, which focused on specific authors and their professional publications. Subsequently, the opinions of these authors were compared and analysed. The analytical part of this thesis is based on data obtained from the company XY about its functioning and internal processes. Further data was obtained through semi-structured interviews with the regional and global manager of the purchasing team in question. Furthermore, specific risks were identified through brainstorming with individual buyers in the team. These risks were further assessed and classified. To do this, a risk matrix was used to rank the risks according to their severity. Further, potential scenarios arising from these risks were explored using What-if analysis. Specific crisis plans were developed for XY based on these scenarios.

Result of research:

Based on the research, the risks faced by the buyers in the purchasing team for product A in company XY were identified. A total of 24 risks were identified from different categories that threaten the operations of XY. The questionnaire survey revealed that XY is not at all prepared for these situations.

The questionnaire survey also revealed that there are three buyers in the purchasing team who think that XY is not prepared for these crisis situations. Preventive measures were developed for the most critical risks in the short and long term. For the most critical risk, three crisis scenarios were developed based on the What-if analysis, which were followed by crisis plans.

Conclusions and recommendation:

Company XY has very thorough mechanisms in its internal processes to prevent crisis situations from occurring. Even so, the research showed that these particular risks that were identified in the purchasing process are not addressed in any way. In order to improve the state of preparedness of Company XY for the identified risks accompanying the internal processes of the purchasing department, it would be advisable to have crisis scenarios and plans in place. Internal documents that could help the purchasing staff in these crisis situations would increase the preparedness for crisis situations. These crisis scenarios and plans should be drawn up in a collaborative manner by the various departments affected by the risks and should be tailored to reflect the needs of XY. Furthermore, these plans should be appropriately reviewed and adjusted on a regular basis. The crisis scenarios and plans developed in this thesis can serve as a springboard for XY.

KEYWORDS

Crisis management; Risk management; Risk analysis; Crisis scenario; Crisis plan

JEL CLASSIFICATION

D81 Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty

G32 Financial Risk and Risk Management

H12 Crisis Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	
Téma DP:	Krizové scénáře a plány
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Riziko a ohrožení, krize v organizaci, krizový management, metodika práce3 Praktická část Charakteristika organizace, identifikace rizik a ohrožení organizace, analýza preventivních opatření, vyhodnocení výsledků, návrh krizových scénářů a plánů pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• COLEMAN, A. <i>Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full</i>. Londýn: Kogan Page, 2020. 200 p. ISBN 978-17-896-6290-0.• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.• FRASER, J. R. S., QUAIL, R., SIMKINS, B. <i>Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives</i>. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 944 p. ISBN 9781119741480.• MANUJLENKO, V. V. a kol. <i>Risk management of the company and financial security of the company: analysis of the modern approaches</i>. Praha: Vědecko vydavatelské centrum, 2021. 113 p. ISBN 978-80-7526-533-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Riziko a ohrožení	3
2.2 Analýza rizik.....	9
2.3 Krize v podniku	15
2.4 Krizový management.....	22
2.5 Krizové scénáře	26
2.6 Krizové plány.....	28
2.7 Metodika práce	30
3 Analytická část práce.....	31
3.1 Představení společnosti XY	31
3.2 Současný stav společnosti XY.....	32
3.2.1 Organizace nákupního oddělení Společnosti XY	34
3.2.2 Nákupní proces ve společnosti XY	36
3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY	43
3.3 Identifikace rizik v nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY	48
3.4 Zhodnocení stavu připravenosti na krizové situace ve společnosti XY	51
3.5 Matice identifikovaných rizik.....	54
3.5.1 Preventivních opatření vedoucí ke snížení nejkritičtějších rizik.....	56
3.5.2 Analýza What-if pro nejkritičtější riziko	58
3.6 Vytvoření krizových scénářů a plánů pro nejrizikovější riziko	60
3.6.1 Krizový scénář č. 1: Zastavení výrobní linky ve Společnosti XY	60
3.6.2 Krizový scénář č. 2: Zastavení zákaznické linky společnosti XY	63
3.6.3 Krizový scénář č. 3: Díly od alternativního dodavatele nejsou kvalitní.	65
3.7 Doporučení	68
4 Závěr.....	69
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam zkratk

ERP- Enterprise Resource Planning
RfQ- Request for Proposal
PV- Purchased Value
PPM- Part per Million
NOK- not OK
JIT- Just in Time
CF- Cash Flow
KAM- Key Account Manager
ČNB- Česká Národní Banka
RPN- Číslo priority rizika

Seznam tabulek

Tabulka 1 Krizový audit	13
Tabulka 2 Nominační tabulka	38
Tabulka 3 Kvantifikace rizik	54
Tabulka 4 Stupnice hodnocení rizik	55
Tabulka 5 Matice rizik v nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 Analýza FMEA	10
Obrázek 2 Ishikawa diagram	11
Obrázek 3 Matice rizik	12
Obrázek 4 Interpretace krizového managementu	23
Obrázek 5 Krizové řízení v různých pojetích	24

Seznam příloh

Příloha 1 Výpočet míry rizika dle RPN pro identifikovaná rizik	I
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s globálním manažerem	III
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s regionálním manažerem	IX
Příloha 4 Dotazník pro nákupčí	XIII
Příloha 5 Grafické znázornění dotazníku pro nákupčí	XIV
Příloha 6 Prezentace k této diplomové práci	XVI

1 Úvod

V dnešním rychle se vyvíjejícím podnikatelském prostředí, které se vyznačuje nebývalou mírou vzájemného propojení a nestálostí, musí organizace čelit stále se rozšiřujícímu spektru rizik. Rozsah a hloubka potenciálních hrozeb jsou obrovské a rozmanité. Od globálních důsledků geopolitického napětí až po lokální narušení způsobené přírodními katastrofami. Na pozadí této složitosti a nejistoty si organizace musí vypěstovat proaktivní přístup k řízení rizik a krizové připravenosti. Pokud tak neučiní, může to mít dalekosáhlé důsledky, od finančních problémů a narušení provozu až po nenapravitelné škody na pověsti značky a důvěře zainteresovaných stran. V tomto propojeném světě se navíc dopady krize mohou rozšířit až za hranice organizace a ovlivnit tím fungování ve společnosti nebo také bezpečnost obyvatel.

Efektivní řízení rizik zahrnuje více než jen identifikaci a zmírnění jednotlivých rizik. Skládá se z pochopení vzájemných vazeb a závislostí uvnitř i vně organizace. To vyžaduje mnohostranný přístup, který integruje hodnocení rizik, sestavování krizových scénářů a krizových plánů a schopnosti reagovat na tyto krizové situace. Proaktivní identifikaci a řízením rizik ve všech aspektech činnosti mohou organizace zvýšit svou odolnost a agilitu v dnešní nejisté době. Řízení rizik rozhodně není jednorázovou záležitostí, ale průběžným procesem, který vyžaduje neustálé sledování, vyhodnocování a přizpůsobování se. S tím, jak se vyvíjí podnikatelské prostředí a objevují se stále nové potenciální hrozby, musí organizace zůstat ostražitá a být schopna pohotově reagovat. Podnik by také měl mít tendenci neustále zdokonalovat své strategie řízení rizik, aby si udržel náskok před těmito potenciálními hrozbami. V dnešním dynamickém a nepředvídatelném prostředí je efektivní řízení rizik nejen strategickým imperativem, ale i základním předpokladem pro přežití organizace. Díky proaktivnímu přístupu k řízení rizik mohou organizace chránit své zájmy a vytvářet hodnoty.

Krizový management zahrnuje efektivní řešení neočekávaných událostí, které ohrožují provoz organizace, její pověst nebo zainteresované strany. Začíná proaktivní přípravou, včetně posouzení rizik a vypracování plánů krizového řízení. Když dojde ke krizi, je aktivován tým krizového řízení, který vyhodnotí situaci a koordinuje reakci. Po vyřešení bezprostřední krize se pozornost přesune na obnovu a obnovení běžného provozu podniku. Po krizi se provádějí zpětné vazby s cílem sdílet získané zkušenosti v rámci týmu a vydat doporučení ke zlepšení. Krizové řízení je dynamický proces, který vyžaduje proaktivní plánování, efektivní komunikaci a schopnost přizpůsobit se a poučit se ze zkušeností. Zavedením důkladných postupů krizového řízení mohou organizace minimalizovat dopady krizí a ochránit svou pověst a zúčastněné strany.

Každý podnik je jedinečný a potýká se s odlišnými a různorodými problémy, které jsou ovlivněny vnějšími faktory. Tato diplomová práce se zaměřuje na konkrétní společnost, která vyrábí subkomponenty v automobilovém průmyslu. Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat rizika, se kterými se potýká konkrétně nákupní oddělení pro výrobek A ve společnosti XY. Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část, se skládá z literárních rešerší. Tyto literární rešerše se opírají o poznatky z odborné literatury. V teoretické části této diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy jako je riziko, krizový management, krize v podniku a krizové plány a scénáře. Literární rešerše je koncipována tak, aby nabízela ucelený pohled na řízení rizik a krizové řízení v podniku.

Druhá část této diplomové práce je věnována analýze nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY. Je zde představena společnost XY a detailně popsány její interní procesy na nákupním oddělení.

Formou brainstormingu s konkrétním nákupním týmem jsou zde představena konkrétní rizika, se kterými se nákupčí v tomto týmu setkávají. Cílem této diplomové práce je vytvoření krizových scénářů a plánů plynoucí pro tato identifikovaná rizika. Závěrečná doporučení pro společnost XY budou provedena na základě vytvoření těchto konkrétních krizových scénářů a plánů. Budou zde obsažené zjištěné poznatky plynoucí z výzkumu rizik. Analytická část této diplomové práce se také opírá o polostrukturované rozhovory s manažery na daném nákupním oddělení a také o poznatky získané z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi liniiovými nákupčími.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část diplomové práce vysvětluje a uvádí do kontextu odborné pojmy, které jsou hojně využívány v celé diplomové práci. Teoretická část je rozdělena do čtyř základních kapitol. A těmito kapitolami jsou: Riziko a ohrožení, Analýza rizik, Krize v podniku a Krizový management. První kapitola se věnuje definici rizika a ohrožení, jejich dělením, projevem a také možnostmi řešení. Druhá kapitola se zabývá analýzou rizik. Dále je ve třetí kapitole popsána krize v organizaci. Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku podnikové krize, jejich příčin a fází vývoje. Navazující kapitola se věnuje krizovému managementu, V této kapitole je obecně popsán krizový management a jeho funkce, dále řízení rizik, krizové scénáře, krizové plány a také metody analýzy rizik. Poslední kapitola Metodika práce, popisuje přístup použitý při výzkumu i praktické aplikaci řízení rizik v této diplomové práci. V této části je objasněn přístup použitý při zkoumání a aplikaci rizik a krizového řízení v praktické části práce. Jsou zde vymezeny postupy sběru dat, analýzy a vyhodnocení výsledků.

2.1 Riziko a ohrožení

Rizika provází denně každého z nás i v běžném životě. Pro zcela obyčejného občana to může být například riziko požáru v domácnosti. Před takovými nenadálými situacemi s negativním dopadem se člověk chce přirozeně bránit. Avšak existují i rizika, která mohou mít pozitivní dopad. Například nákup riskantních akcií, které se později ukážou jako velice prosperující.

V odborné literatuře existuje nespočet definic pro termín riziko. Hopkin a Thompson (2021, s. 39) popisují vznik slova riziko jako arabský termín pro kostky, které naznačují příležitost, ale i hrozbu. Riziko popisují jako měřitelnou nejistotu. A nejistotu jako neměřitelné riziko. V průběhu času vzniklo spousta dalších definic. Institut řízení rizik popisuje riziko jako kombinaci pravděpodobnosti a jejího následku.

Autoři Balog a Iakovets (2020, s. 14) považují pojmy riziko a nejistota jako velice úzce propojené. V některé odborné literatuře se dokonce tyto dva pojmy považují za synonyma. To mnohdy vede k vzájemnému zaměňování jednotlivých termínů. Norma ISO 31073 a Institut interních auditorů definují riziko jako vliv nejistoty na cíle. Přičemž důsledky mohou být pozitivní, negativní anebo formou odchylky od očekávaného cíle. Také říká, že důsledky rizika mohou vést k příležitostem. (Institut pro testování a certifikaci, 2024). Korecký a Trkovský (2011, s. 22) obecně za riziko v pojetí projektového řízení rizik považují jakoukoli nečekanou, neplánovanou a nenadálou situaci, která může mít negativní dopad na dosažení projektových cílů.

Napříč různými obory existují různé definice. Hopkin a Thompson (2021, s. 28) říkají, že každá organizace by si měla zvolit definici, která odpovídá jejich potřebám. V organizačním kontextu se riziko týká všeho, co má vliv na plnění cílů, přičemž se zdůrazňuje význam dobře stanovených organizačních cílů. Další nezbytnou definicí je nejistota. Norma ISO 31073 (Institut pro testování a certifikaci, 2024) popisuje nejistotu, jako určitý zdroj rizika, kde nejistota může být nedostatek informací či kontextu situace.

Česká asociace pro finanční řízení (2015) říká, že nejistota se nedá nijak předvídat, právě kvůli nedostatku informací mezi jednotlivými vztahy pro vstupy a výstupy v prostředí, kde daná situace probíhá. Riziko je oproti nejistotě měřitelné. Pro riziko jsou možné důsledky známé.

Hrozba nebo také ohrožení je podle Hopkinsa a Thompsona (2021, s. 29) situace z vnějšího prostředí, kterou podnik nemůže sám nijak ovlivnit a která má negativní dopad na podniková aktivita. Podnik se před takovou situací chce chránit. Může se jednat například o kybernetický útok, vloupání do skladu nebo přírodní katastrofa.

Studentka by pojem riziko shrnula jako hrozbu nebo problém, který může vést k selhání na cestě za daným cílem anebo také úplnému nesplnění tohoto cílu. Ovšem může se jednat také o šanci splnit cíl jinak, případně i lépe s použitím riskantních kroků nebo postupů.

Typy rizik

Rozdělení rizik se v různé odborné literatuře liší. Fotr a Hnilica (2014, s. 21) dělí rizika do kategorií podle jejich příčin. V kontextu podnikatelské činnosti lze identifikovat rizika výrobní, technická, ekonomická, tržní a také finanční rizika. Jako samostatnou kategorii se považují politická rizika, která vyplývají z makroekonomické a sociální politiky vlády nebo z nezákonných aktivit.

Neexistuje však žádné univerzální řazení rizik a správná nebo špatná klasifikace rizik.

Fotr a Hnilica (2014, s. 21) rozdělili rizika v první řadě jako:

- Ovlivnitelná: dopad rizika se dá snížit nebo zcela odstranit podnikem a jeho vedením
- Neovlivnitelná: tato rizika většinou nelze předpovídat ani nijak eliminovat, jsou vnějšího charakteru a podnik je nemůže ovlivnit, například rizika hospodářská nebo politická

Další řazení rizik podle Smejkal a Rais je (2013, s. 138):

Finanční a nefinanční rizika:

Finanční rizika se týkají situací, kdy mohou být ohroženy finanční zdroje podniku. Velká část podniků je těmito rizikům vystavena. Stejskal a Rais (2013, s. 139) dále uvádí, že finanční riziko je ovlivněno těmito třemi faktory:

1. Subjekt náchylný k potenciální ztrátě.
2. Zdroje nebo příjmy, jejichž poškození, ztráta nebo změna vlastnictví vede k finanční újmě.
3. Nebezpečí nebo ohrožení schopné vyvolat ztrátu.

Nefinanční rizika naproti tomu O'Callaghan (2016, s. 53) popisuje tak, že nezpůsobují přímo finanční ztrátu, ale ovlivňují běžnou životaschopnost podniku. Mohou to být například rizika reputační, která mohou nastat hlavně v období krize podniku, kdy může být narušena jeho integrita a veřejná společnost tak může ztratit svou důvěru v podnik. S rozdělením na finanční rizika souhlasí i Manujlenko (2021, s. 38). Ta dále dodává, že finanční rizika se týkají i řízení financí z vnějších faktorů, jako je například dostupnost úvěrů, směnné kurzy a kolísání úrokových sazeb.

Statická a dynamická rizika:

Smejkal a Rais (2013, s. 139) rozdělili rizika na rizika statická a rizika dynamická. Dynamická rizika podle autorů zahrnují změny v podnikatelském prostředí a v samotném podniku, často se řadí do kategorie neovlivnitelných rizik, protože je podnik nemůže nijak významně ovlivnit. Tyto vnější faktory mohou mít za následek finanční ztráty podniku.

Merna a Al-Thani (2015, s. 21), k dynamickým rizikům dodávají, že tato rizika mohou znamenat potenciální ztráty, ale i potenciální zisky. Dynamická rizika podle těchto dvou autorů dávají podniku maximální příležitost.

Naopak statická rizika podle Smejkal a Raise (2013, s. 139) zahrnují ztráty způsobené znehodnocením nebo zničením aktiv a majetku nebo změnou vlastníka či managementu. S tím souhlasí i Merna a Al-Thani (2015, s. 21), kteří statická rizika popisují podle jako ztrátu a závisí pouze na tom, jak velká daná ztráta bude. Smejkal a Raise (2013, s. 139) dále dodávají, že statická rizika vznikají v důsledku přírodních rizik, nepoctivosti jednotlivců nebo lidských chyb, jsou částečně předvídatelná, jelikož se vyskytují s určitou pravidelností.

Čistá a spekulativní rizika

Čisté riziko podle Smejkal a Raise (2013, s. 138) vzniká, když podnik čelí scénáři, kdy se očekává pouze ztráta. To znamená, že potenciální výsledky plynoucí z rizika jsou omezeny buď ztrátou, nebo naopak žádná ztráta. Pokud však vedle této potenciální ztráty existuje i možnost realizace zisku, mění se čisté riziko na spekulativní riziko.

Spekulativní rizika podle autorů Merna a Al-Thani (2015, s. 29) přináší buď příznivé důsledky, pokud se podnik chopí příležitosti a nebo nepříznivé důsledky, pokud podnik nebude situaci věnovat pozornost. Spekulativní riziko v sobě v podstatě zahrnuje dvojí potenciální výsledek, zisk a ztrátu, což z něj činí diferencovanější a dynamičtější aspekt řízení rizik v podnikatelském prostředí. Hopkin a Thompson (2021, s. 17) říkají, že podnik se běže spekulativních rizik bude snažit zmírnit dopady potenciálních hrozeb a přijmout a využít riziko příležitosti.

S tím souhlasí i Smejkal a Rais (2013, s. 139). Podle těchto autorů spekulativní riziko označuje situaci, kdy je podnik vystaven jak potenciálním ztrátám, tak potenciálnímu zisku. Názorným příkladem je situace, kdy se podnik rozhodne zvýšit cenu jednoho ze svých výrobků. Pokud trh na změnu ceny zareaguje pozitivně, podnikový zisk je větší. Ale pokud trh novou vyšší cenu odmítne a odběr produktu bude klesat, hrozí podniku riziko ztráty.

Manujlenko (2021, s. 38) rizika rozdělila do kategorií:

- strategická rizika: týkající se strategických cílů společnosti
- operační rizika: rizika ohrožující běžné podnikové procesy

Strategická rizika se dle autorky týkají dlouhodobých cílů organizace a mohou být ovlivněna jak faktory z vnější, například politická rizika nebo právní změny v dané zemi. Tak vnitřními faktory podniku jako je například nedostatek kapitálu nebo špatná pověst firmy.

Dále Manujlenko (2021, s. 38) říká, že operační rizika se týkají každodenních problémů, kterým organizace čelí při dosahování svých strategických cílů. Vnější faktory, které mohou ovlivnit strategická rizika jsou svým způsobem i rizika neovlivnitelná. Podnik je zkrátka nemůže nijak ovlivnit. Z toho důvodu, že se jednotlivé definice různých kategorií rizik takto prolínají, není možné říci, že pouze jeden způsob rozdělení rizik je správný.

Zuzák a Königová (2009, s. 42) rozdělili rizika podle jejich druhu. Identifikovali tak ještě několik dalších kategorií rizik a těmi jsou:

- Systematická a nesystematická rizika
- Dodavatelská a odběratelská rizika
- Výrobní a technická nebo technologická rizika

Fotr a Hnilica (2014, s. 20) popsali systematická a nesystematická rizika velice jednoduše. Podle nich systematická rizika postihují makroekonomickou úroveň podniku. Oproti tomu rizika nesystematická postihují mikroekonomickou úroveň podniku.

Zuzák a Königová (2009, s. 42) definici systematických rizika, nebo také tržních rizik, více rozvinuli tak, že mají schopnost ovlivnit celá odvětví a přesahují jednotlivé podniky. Tato rizika obvykle vyplývají z faktorů na makroúrovni, jako jsou výkyvy hospodářského cyklu nebo legislativní a politické změny. Dále Zuzák a Königová (2009, s. 42) udávají jako vhodný příklad systematického rizika celosvětový lockdown, který nastal v důsledku krize onemocnění covid-19. Tato nenadálá událost ovlivnila téměř všechna odvětví, a ne každý podnik se mohl vyrovnat se změnami, které nestaly.

Pokud je definice systematických rizik prozkoumána hlouběji, je možné dojít k závěru, že se jedná o velice podobnou definici, jako jsou rizika neovlivnitelná. Jednotlivé definice rizik se mnohdy mohou vzájemně prolínat. Avšak závěr spočívá v tom, že všudypřítomná povaha systematických nebo i neovlivnitelných rizik znamená, že jejich důsledky se odrážejí v celém odvětví a ovlivňují různé zúčastněné strany v rámci celého tržního prostředí. Fotr a Hnilica (2014, s. 16) naproti tomu nesystematická rizika popsali jako velice specifická rizika, která jsou jedinečně vázána na jednotlivé podniky. Tato rizika vycházejí z faktorů, které jsou interní nebo specifické pro konkrétní podnik. Ukázkovým příkladem nesystematického rizika je podle autorky například odchod klíčových lidí s velkým know-how a zkušenostmi z daného podniku. Toto riziko zasáhne interně pouze konkrétní podnik.

Shrnutí systematických a nesystematických rizik se dá pojmut následovně. Zatímco systematická rizika představují problémy pro celé odvětví, nesystematická rizika zdůrazňují důležitost řešení jedinečných a specifických zranitelných míst podniku, čímž podtrhují složitou strukturu řízení rizik v dynamickém podnikatelském prostředí.

Fotr a Hnilica (2014, s. 21) dále rozlišují rizika dodavatelská a odběratelská, která vyplývají ze sítě vzájemných závislostí s jinými podnikatelskými subjekty anebo zákazníky. Tato rizika zahrnují spektrum potenciálních problémů, jako je například nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, monopolního dodavatel na trhu nebo znepokojivé vyhlídky na úpadek dodavatele.

Dynamické prostředí přináší podle Zuzáka a Königové (2009, s. 42) rizika spojená se změnami distribučních kanálů, nedodržováním smluv a závazků a změnami vlastnických struktur, a to jak z pohledu dodavatele, tak z pohledu zákazníka. Složitost těchto vztahů je úzce spjata s širším rizikovým prostředím, zejména s rizikem změny vlastnictví a fúzí. Ačkoli takové strategické kroky mohou být koncipovány se záměrem zvýšit konkurenceschopnost společnosti, realizovaný efekt může ve skutečnosti urychlit krizi uvnitř společnosti.

Manujlenko (2021, s. 38) pojmenovala ještě dva typy rizik:

- Rizika řízení znalostí: rizika vyplývající z interních znalostí procesů
- Rizika související s dodržováním předpisů: rizika, která berou v potaz možnost lidské chyby

Rizika řízení znalostí popsala Manujlenko (2021, s. 38) jako rizika týkající se produkce a interní komunikace s ohledem na faktory, jako je zneužití duševního vlastnictví podniku. Dále Manujlenko (2021, s. 38) popsala rizika související s dodržováním předpisů, která pokrývají zdraví a bezpečnost, předpisy na ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele a ochrana osobních údajů a dodržování různých regulačních požadavků.

Již poměrně široké spektrum rizik Zuzák s Königovou (2009, s. 42) rozdělili ještě na rizika výrobní a technická. Tato rizika Paula (2023, s. 33) shrnul jako rizika provozní. To jsou zkrátka veškerá rizika související s provozem podniku.

Zahrnují například hrozbu technologického zestárnutí, potenciální omezení výrobní kapacity a neodmyslitelná nebezpečí spojená s nehodami. Vznik těchto rizik často spočívá v přehlížení postupů údržby, únavě materiálu nebo v nedostatečné pečlivosti zaměstnanců.

Výrobní rizika podle Zuzáka a Konigové (2009, s. 42) vznikají, když stroje a výrobní procesy čelí riziku zestárnutí v důsledku technologického pokroku nebo měnících se výrobních norem. Dále Zuzák a Königová (2009, s. 42) říkají, že technická rizika vznikají v důsledku možných omezení výrobních kapacit, která mají dopad na efektivitu a výkonnost výrobních procesů. Mezitím technologická rizika podle autorů představuje vznik nehod, což zdůrazňuje potřebu důkladných bezpečnostních opatření a havarijních protokolů.

Smejkal a Rais (2013, s. 139) pro řešení těchto mnohostranných rizik doporučují proaktivní přístup, který kombinuje pokročilé strategie údržby, průběžné školení personálu a dobré povědomí o vyvíjejících se technologiích, aby byla zajištěna odolnost vůči výrobním, technickým a technologickým výzvám.

Zuzák a Königová (2009, s. 42) poukazují i na strasti dnešní moderní doby. Kdy podnik čelí i potenciálním informačním rizikům zahrnující zranitelnost a ztrátu dat, softwaru a hardwaru. Tato rizika zahrnují selhání informačních systémů, jako jsou poruchy počítačových sítí nebo technické závady. Dále rizika související s bezpečností dat a softwaru. S tím souhlasí i Hopkin a Thompson (2021, s. 136), kteří varují především před únikem citlivých dat ať už lidskou chybou nebo neautorizovaným přístupem zvenčí. Tato bezpečnostní rizika zahrnují možnost krádeže citlivých dat podniku, manipulace a poškození dat, jakož i neoprávněný přístup vedoucí ke krádeži firemního tajemství nebo chráněného know-how.

Časová osa působení rizik

Hopkin a Thompson (2021, s. 128) rizika rozdělili podle délky působení jejich dopadu. A to na:

- Dlouhodobá rizika: rizika s dopadem až pět let po dané události
- Střednědobá rizika: rizika s dopadem do jednoho roku po události
- Krátkodobá rizika: rizika s okamžitým dopadem ihned po jejich vzniku

Toto rozdělení je pro podnik velmi užitečný způsob, jak analyzovat celkovou rizikovitost organizace. Tato rizika budou souviset se strategií, respektivě provozem organizace. V této souvislosti lze rizika považovat za rizika související s událostmi, změnami okolností, činnostmi nebo rozhodnutími. Nicméně autoři Hopkin a Thompson (2021, s. 129) podotýkají, že tato klasifikace rizik není striktně ohraničená pouze tímto časovým rámcem. Podnik si toto rozdělení může přizpůsobit dle svých preferencí.

Dlouhodobá rizika mají podle Hopkina (2012, s. 29) trvalý dopad, který trvá až pět let po události. Tato rizika jsou podle něj spojena především se strategickými rozhodnutími, jako je například uvedení nového produktu na trh, kde se výsledky mohou plně projevit až po určité době. Nebo například změna ve vlastnictví či managementu, kdy projev těchto změn je patrný až po delší době.

Střednědobá rizika se podle Hopkina a Thompsona (2021, s. 129) projevují přibližně za rok po dané události. Často jsou tato rizika spojena s konkrétními projekty. Například výběr interního systému je dlouhodobé a velmi strategické rozhodnutí, ale rozhodnutí související s jeho implementací patří ke střednědobým rizikům.

Dalším příkladem může být podle Hopkinsa (2012, s. 29) nevydaření projekt, jehož následky se projeví až po jeho skončení, například finanční ztráta.

Krátkodobá rizika mají dle Hopkinsa a Thompsona (2021, s. 129) okamžitý dopad bezprostředně po vzniku dané události a způsobují dopady jako jsou: poruchy, nehody, požáry, povodně, krádeže atd. Tato rizika lze snadněji identifikovat a také i zvládnout jejich dopady. to i přes nejistotu ohledně jejich načasování. Proti těmto nečekaným událostem se podnik může i pojistit.

Identifikace rizik

Cíl identifikace rizik v podniku podle Hnilice a Fotra (2014, s. 26) přesahuje pouhé rozpoznání potenciálních hrozeb. Identifikace rizik zahrnuje sestavení komplexní škály faktorů, které by mohly ovlivnit fungování podniku, jeho hospodářské výsledky, udržení a rozšíření aktiv nebo úspěšnou realizaci plánovaných projektů. Paula dodává (2023, s. 33), že proces identifikace a následné hodnocení rizik zahrnuje aktivní vyhledávání potenciálních hrozeb, kterým by organizace mohla čelit, a vyhodnocování jak pravděpodobnosti jejich výskytu, tak velikosti jejich potenciálního dopadu.

Avšak Hnilica a Fotr (2014, s. 26) dodávají, že tento proces zahrnuje nejen identifikaci negativních vlivů, ale také rozpoznání potenciálních příležitostí, které by mohly mít pozitivní dopad. Podle Antušáka (2013, s. 76) identifikace hrozeb vychází z nejistoty podniku. Pro optimalizaci procesu identifikace rizik je nezbytné mít hluboké znalosti týkající se podnikových operací, aktuální situace na daném trhu a v daném odvětví. Výše zmínění autoři se shodují v tom, že pro správnou identifikaci rizik je nutné mít komplexní znalosti podnikových procesů.

Identifikace rizik dle Raise a Smejkal (2013, s. 95) zahrnuje několik klíčových složek. Těmi jsou:

- Identifikace rizik: nalezení jednotlivých potenciálních rizik v podniku,
- Hodnocení rizik: zhodnocení důležitosti a potenciálních dopadů těchto rizik,
- Identifikace zranitelných míst: popis jednotlivých podnikových procesů, které by byly narušeny v případě propuknutí rizika,
- Specifikace rozsahu zranitelnosti a závažnosti hrozeb: jaké následky a dopady by dané riziko mělo.

Antušák (2013, s. 76) zdůrazňuje nutnost průběžné identifikace napříč všemi úrovněmi řízení. K tomuto účelu lze využít různé metody, včetně delfské metody, brainstormingu, dotazování, analýzy typu "what if" (v překladu: „Co kdyby“) nebo konzultace s externími odborníky nebo analýzou dat z minulosti. Stanovení priorit pro jednotlivá rizika je podle Raise a Smejkal (2013, s. 95) odpovědností podniku. Podnik si na základě analýzy rizik musí stanovit priority podle toho, která potenciální rizika by mohla představovat největší hrozby a jsou považována za nejkritičtější. Pečlivá identifikace hrozeb pro daný podnik podle Antušáka (2013, s. 43) zahrnuje vnitřní i vnější hrozby. Jak pro jednotlivé podnikové operace, ekonomickou nestabilitu, přírodní katastrofy a sociopolitické faktory. Následně může tento seznam hrozeb sloužit jako základ pro vypracování krizových plánů nebo formulaci krizových scénářů přímo na míru těmto identifikovaným rizikům.

2.2 Analýza rizik

Analýza rizik slouží jako základ pro vypracování krizového plánu. Tvoří nedílnou součást procesu řízení podniku a doplňuje identifikaci a hodnocení rizik. Pro analýzu rizik existují podle Balog a Iakovets (2020, s. 74) dvě odlišné metodiky:

- **Induktivní přístup:** Induktivní metody nabízejí výhodu předvídání možných selhání celých systémů, přičemž se soustředí na identifikaci konkrétních okolností, které rizikové události mohou způsobit. Poskytují možnost posoudit četnost i důsledky takových událostí a zavést odpovídající preventivní opatření.
- **Deduktivní přístup:** Deduktivní metody se naopak soustřeďují na zkoumání minulých rizikových událostí v organizacích a rozpoznávání základních kontextových faktorů, které přispěly k jejich výskytu.

S tímto deduktivním přístupem, kdy se zkoumají již proběhlé krizové události souhlasí i Antušák (2013, s. 76). Autor zmiňuje, že znalost a pochopení vzniku těchto minulých krizí může pomoci do budoucna identifikovat další potenciální hrozby.

Autoři Balog a Iakovets (2020, str. 74) jednotlivé metody analýzy rizik rozdělili ještě následovně:

- ⇒ **Tradiční metody:** Tyto metody zahrnují obecný seznam rizik, běžné podnikové kontroly a audit interních procesů. Těmito metodami jsou: What if Analysis (Analýza „co kdyby“)
- ⇒ **Kvantitativní metody:** Metody, které zahrnují analýzu ohrožení nebo selhání a následně jejich dopady
- ⇒ **Evaluační metody:** Matematické metody, které vychází z principu Paretova pravidla
- ⇒ **Grafické metody:** Diagram příčina následků (Ishikawa diagram), analýza stromu poruch (FTA- Fault Tree Diagram)

Manujlenko (2021, s. 43) dodává, že identifikací rizik a rizikových oblastí v podniku je základním aspektem pro řízení finančních rizik podniku. Identifikace rizik není nutná pouze pro předcházení krizí, nýbrž i jako v klíčová součást celkových strategií finančního řízení.

Metody analýzy rizik

Vzhledem k obsáhlosti jednotlivých metod, se kterými analýza rizik spolupracuje je pro daný podnik velice důležité vybrat si ty metody, které budou podniku sloužit nejvíce. V této podkapitole jsou uvedeny jednotlivé metody v rámci analýzy rizik, které se běžně využívají ve “Společnosti XY”.

Brainstorming

Brainstorming je dle The Writing Center of University of North Carolina at Chapel Hill (2024) strukturovaná skupinová technika, která se používá k vytváření kreativních nápadů nebo řešení konkrétních problémů. Zahrnuje spolupráci a nehodnotící přístup, kdy účastníci volně vyjadřují své myšlenky a návrhy. Brainstorming je popisován jako proces, který začíná identifikací problému po němž následuje diskuse, v níž účastníci sdílejí své nápady bez kritiky nebo hodnocení. Cílem brainstormingu je prostřednictvím kolektivního zkoumání různých pohledů a náhledů podpořit inovace, podnítit kreativitu a vytvořit širokou škálu potenciálních řešení nebo strategií.

Analýza „Co kdyby“

Metoda “What if” neboli metoda “Co kdyby” je podle Smejkal a Raise (2013, s. 120) analytický nástroj, který má za úkol rozpoznat pravděpodobných důsledků různých rizik. Podle Managementmania.com (2015) se v podstatě jedná o metodický týmový brainstorming, při kterém si tým klade otázky typu: "co by bylo, kdyby". Tím se dají zjistit možné následky jednotlivých situací, a potřebná opatření. Smejkal a Rais (2013, s. 120) uvádí, že analýza What-if vymezuje nebezpečné oblasti v podnikových procesech. Dále autoři souhlasí s tím, že se jedná o brainstorming, kdy se diskutují situace: “co by nastalo, kdyby se”. Dále autoři dodávají, že tato analýza může následně posloužit jako vstupní data pro další metody analýzy rizik, jako je například FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) nebo FTA (Fault Tree Analysis).

FMEA

FMEA neboli Failure Mode and Effect Analysis, je dle Lean6Sigma (2024) analytický přístup k určení možných vad ve výrobě a jejich příčin. Dle rozsáhlosti zkoumaného výrobního procesu v daném podniku je nezbytné, aby se na metody FMEA podíleli jednotliví odborníci a specialisté z různých oddělení. Kolektivní zkušenosti jsou pro důkladnou analýzu FMEA zcela klíčové.

Lean6Sigma (2024) popisuje, že analýza FMEA obsahuje celkem tři dílčí kroky:

1. Analýza a zhodnocení současného stavu
2. Návrh jednotlivých opatření pro danou hrozbu
3. Následné hodnocení stavu po realizaci opatření

Obrázek 1 Analýza FMEA

1										2		3				
Prvek Funkce	Možná vada	Možné následky vady	V ý z n a m K r i t i č n o s t	Možné Příčiny (mechanismy vady)	V ý s k y t	Stávající opatření pro prevenci	Stávající řízení procesu	O d h a l i t e l n o s t	R P N	Dopo- ručená opatření	Odpovědnos- Termín	Provedená opatření	V ý z n a m	V ý s k y t	O d h a l i t e l n o s t	R P N

Zdroj: (Lean6Sigma, 2024)

Metodika FMEA zahrnuje využití strukturovaného tabulkového formátu, který se často používá během brainstormingu. Během brainstormingu tým vypíše jednotlivé vady a problémy spojené se zkoumaným výrobkem nebo procesem. Ke každému potenciálnímu problému jsou pak přiřazeny důsledky a příčiny. Následně se provede posouzení pravděpodobnosti, závažnosti a zjištělnosti těchto identifikovaných problémů, obvykle pomocí číselných koeficientů v jednotlivých třídách v rozmezí od 1 do 10.

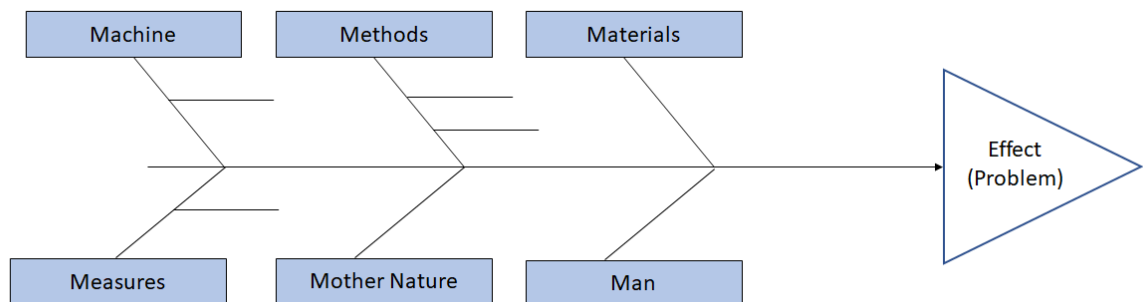
Jednotlivé třídy dle ISO 31000 převzato z Lean6Sigma (2024):

- 1: Zanedbatelná: Porucha neovlivní funkčnost výrobku ani užívání. Uživatel tuto poruchu nezaznamená
- 2, 3: Nízká: Porucha vyvolá u uživateli výrobku potíže, ale výrobek je možno dále používat
- 4, 5, 6: Střední: Porucha u uživateli způsobí zhoršené používání výrobku. Uživatel již zaznamená zhoršení funkčnosti výrobku
- 7, 8: Vysoká: Porucha u uživateli vyvolá značné obtíže při jeho používání, ale neovlivní bezpečnost užívání
- 9, 10: Velmi vysoká : Porucha ovlivní bezpečnosti užívání výrobku, výrobek je nezpůsobilý k užívání dle zákonných předpisů.

V případě, že se jedná o problém, který se může vyskytnout, je třeba provést jeho vyhodnocení. Cílem tohoto procesu hodnocení je kvantifikovat výskyt, závažnost a zjistitelnost identifikovaných problémů, což usnadňuje stanovení priorit a strategií zmírnění.

Ishikawa diagram Ishikawův diagram nebo také diagram rybí kosti nebo dále jako diagram příčin a následků, je podle (Paredes, 2024) grafické znázornění používané v procesech řešení problémů a řízení kvality. Diagram vizuálně organizuje potenciální příčiny, které přispívají k určitému problému nebo účinku, a připomíná kostru ryby, přičemž problém nebo účinek je znázorněn jako hlava a potenciální příčiny jako kosti odvíjející se od páteře. Každá větev obvykle odpovídá kategorii potenciálních příčin, jako jsou lidé, procesy, zařízení, prostředí nebo materiály.

Obrázek 2 Ishikawa diagram



Zdroj: CeMS (2024)

Certifikace Manažerských systémů (2024) souhlasí s tím, že Ishikawův diagram pomáhá týmům systematicky zkoumat a analyzovat různé faktory, které by mohly mít na problém vliv, což vede ke komplexnímu pochopení jeho hlavních příčin a usnadňuje vývoj účinných řešení.

Matice rizik:

Výsledkem identifikace rizik je seznam potenciálních rizik. Pro důkladnou analýzu lze tato rizika zařadit dále dle tzv. RPN neboli Risk Priority number, v příkladu Číslo Priority Rizika.

RPN je dle Akinfewna (2023, s. 4) kvantitativní metoda, která slouží k určení priorit a vyhodnocení relativního rizika spojeného s jeho potenciálními dopady.

Dle metody RPN se rizika dle spočítaného skóre zařadí do matice rizik. Matice rizik podle Akinfewna (2023, s. 4) zohledňuje jak pravděpodobnost výskytu jejich dopadu, tak velikost potenciálního dopadu těchto rizik.

RPN skóre se počítá dle následujícího vzorce:

$$R = P * N$$

Kde jednotlivá označení znamenají:

- (R) celkové riziko
- (P) pravděpodobnost výskytu
- (N) potenciální důsledky

S tímto tvrzením souhlasí i Ševčík, Tomek, Hruška (2009) a dále dodávají, že tato metoda stojí především na subjektivním názoru osoby, která matici rizik sestavuje. Výsledky z této matice se mohou tedy lišit v závislosti na osobě, která matici sestavovala.

Matice rizik hodnotí četnost, pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadů spojených s rizikem. Zuzák a Königová (2009, s. 87) říkají, že hodnocení pravděpodobnosti výskytu zahrnuje zvážení potenciálního rozsahu škod, včetně finančních, lidských, environmentálních a majetkových aspektů. Rizika mohou mít dopad na různé oblasti podnikatelské činnosti a potenciálně vést k podnikovým krizovým situacím.

Vyšší koncentrace krizových bodů v této matici rizik naznačuje dle Zuzáka a Königové (2009, s. 87) větší zranitelnost podniku. Každé identifikované krizové ohnisko vyžaduje vypracování odpovídajícího krizového scénáře, který nastiňuje potenciální průběh krize v čase a prostoru. Matice rizik nakonec poskytuje ucelený přehled o identifikovaných rizicích a jejich závažnosti.

Obrázek 3 Matice rizik

		Frekvence				
		velmi častá	častá	příležitostná	řídka	vzácná
Závažnost důsledků		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda: E – riziko extrémně velké, V – velké riziko, M – malé riziko, N- nevýznamné riziko

Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 87)

Výše uvedená matice rizik podle Zuzáka a Königové (2009, s. 87) používá barevné kódování k rozlišení různých úrovní rizika.

V tomto případě nejsvětější barva označuje nejnižší rizika a ta nejvíce katastrofální rizika jsou označena nejtmavší barvou. Míra úrovně závažnosti jednotlivých rizik jde od nejsvětější barvy až po nejtmavší barvu.

V každém podniku je možné si barevnou škálu pro označení závažnosti jednotlivých rizik možn upravit dle svého. Například: Zelená barva označuje nejnižší riziko, žlutá střední riziko, oranžová vysoké riziko a červená extrémní riziko.

Krizový audit:

Pro identifikace rizik, které mohou podnik ohrozit doporučuje Chalupa (2012, s. 79) provést tzv. krizový audit. Krizový audit má za cíl identifikovat potenciální hrozby a posoudit rizika, kterým podnik může čelit. Tento audit často přináší podniku nové poznatky, které někdy vedou k přehodnocení již zavedených procesů. V praxi je podle autora celkem běžné, že podnikové krize pramení z chyb nebo nečinnosti vedení.

Krizový audit je podle Příkrylové (2019, s. 132) metoda, jejíchž cílem je identifikovat hrozby a vyhodnotit rizika, kterým podnik může čelit. Důkladný krizový audit přináší nové informace, které podnik dříve neměl k dispozici. Autorka zmiňuje, že krizový audit je často podnětem k přehodnocení již zavedených podnikových procesů. Mnoho firemních krizí pramení z chybných opatření nebo nečinnosti a neproaktivního chování zaměstnanců a managementu podniku.

S tímto tvrzením souhlasí i Chalupa (2012, s. 79), který říká, že management podniku mnohdy nedokáže přesně posoudit okolnosti a procesy vedoucí ke krizi. Ke snazšímu určení těchto situací vedoucí ke krizi slouží práce krizový audit. Ten spočívá ve shromažďování dat od klíčových zaměstnanců podniku. Proto sběr dat pro krizový audit zahrnuje provedení hloubkových rozhovorů nejen s vrcholovým managementem, ale také s klíčovými zaměstnanci v celém podniku.

Příkrylová (2019, str. 133) znázorňuje krizový audit následovně:

Tabulka 1 Krizový audit

	Vnitřní vlivy	Vnější vlivy
Technické a ekonomické důvody krize	<ul style="list-style-type: none"> ○ vady výrobků nebo služeb ○ průmyslové havárie ○ selhání vnitřních podnikových systémů ○ insolvence nebo bankrot 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ekonomické a politické převraty ○ přírodní katastrofy
Sociální a organizační důvody krize	<ul style="list-style-type: none"> ○ lidská chyba ○ pomluvy, nevhodné vyjadřování o podniku na veřejnosti ○ selhání managementu ○ špatná interní komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> ○ stávky ○ vnější poškození výrobků

Zdroj: Příkrylová et al. (2019, s. 133)

Analýza rizik tvoří nedílnou součást procesu řízení rizik v podniku. Také slouží jako základ pro vypracování krizových plánů, krizové plány jsou popsány dále v této diplomové práci.

Jakmile podnik identifikuje jednotlivá rizika, tak tím proces řízení rizik nekončí, ale teprve začíná. Karásek (2019, s. 20) Přirovnává podnik k živému organismu. Toto přirovnání totiž zdůrazňuje zranitelnost podniku vůči rizikům.

Stejně jako je oslabený organismus náchylný k různým onemocněním, může se podnik, která již určitým problémům čelí rychle ocitnout v krizové situaci. I zdánlivě drobná rizika, pokud se neřeší nebo podceňují, mají potenciál přerůst ve významné krize. Proto je pro organizace nezbytné udržet si pevné zdraví proaktivní identifikací a řešením rizik, což zajistí odolnost a adaptabilitu pro efektivní navigaci v turbulentním prostředí.

Proaktivní postoj nejen chrání před bezprostředními hrozbami, ale také posiluje schopnost společnosti prosperovat v dlouhodobém horizontu a podporuje udržitelný růst a odolnost vůči nepřízní osudu. Dále Karásek (2019, s. 21) dodává, že rizika jsou přítomna v podniku vždy. Záleží pouze na okolnostech, zdali se riziko projeví, či neprojeví. Důležité tedy pro podnik je, aby projevům rizik předcházet.

Opatření rizik

V literatuře se objevují různé strategické přístupy k řešení rizik. Akinfenw (2023, s. 4). uvádí celkem čtyři základní přístupy vedoucí k opatření rizik. Jsou jimi: zmírňování rizika, přenos rizika, vyhýbání se riziku a akceptance rizika. S těmito čtyřmi základními přístupy pro opatření rizik souhlasí i Fotr a Hnilica (2014, s. 18) a také Korecký a Trkovský (2011, s. 433).

Fotr a Hnilica (2014, s. 18) Ti dále zdůrazňují, že vyhýbání se riziku může znamenat, že se organizace vzdá určité příležitosti. Jelikož by se podnik mohl touto nevhodnou volbou přístupu k řešení rizik formou vyhnout se riziku vzdát například rizikového projektu či zakázky, která by ve výsledku mohla být příležitostí. Proto autoři Hnilica a Fotr (2014, s. 18) zdůrazňují, že je pro podnik klíčové zvolit vhodnou strategii pro opatření jednotlivých rizik.

Zmírňování rizik:

Cílem metody zmírňování rizik je dle Akinfenwa (2023, s. 4). zmírnit nepříznivé dopady rizik prostřednictvím proaktivních opatření. Tato opatření často zahrnují implementaci strategií, které snižují pravděpodobnost výskytu nebo závažnost dopadu tohoto rizika.

Taková opatření mohou podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 434) znamenat značné náklady a časové investice, což vyžaduje pečlivé vyhodnocení kompromisů mezi výdaji a přínosy. Toto vyvažování je klíčové, protože rozhodnutí učiněná v rámci procesu řízení rizik přímo ovlivňují výsledky podnikání.

Přenos rizik:

Další metodou pro opatření rizik je podle Akinfenwa (2023, s. 4) převod nebo sdílení rizika s cílem přenést vlastnictví a odpovědnost na třetí stranu. Tento přístup je relevantní zejména u rizik, která nelze efektivně řídit samostatně a vyžadují externí pomoc.

Akinfenw (2023, s. 4) zdůrazňuje, že při volbě převodu nebo sdílení je nezbytné, aby podmínky smlouvy nebo dohody jasně vymezovaly, jak budou rizika rozdělena, například mezi zákazníka a dodavatele. Provedení analýzy nákladů a přínosů pomáhá zajistit a racionalizovat nákladovou efektivitu přenosu rizik. Rizika mohou být převedena na třetí strany prostřednictvím smluv, pojistných smluv nebo subdodavatelských ujednání, která často zahrnují platbu za

Vyhýbání se rizikům:

Korecký a Trkovský (2011, s. 434) uvádění, že optimální přístup k řízení nejkritičtějších rizik spočívá v proaktivní snaze podniku o jejich úplnou eliminaci.

Velmi radikální taktikou pro vyhnutí se těmto kritickým rizikům (například rizikovým projektům) je dle Akinfenwa (2023, s. 5) přímé zrušení nebo ukončení daného projektu nebo zakázky. To popisují i Fotr a Hnilica (2014, s. 18). Nicméně tímto radikálním přístupem, by se podnik mohl připravit i o potenciálně ziskové nebo jinak výhodné projekty nebo zakázky. Lepší metodou je dle výše zmíněných autorů, vyhnutí se riziku tím způsobem, že se odstranění příčiny vzniku tohoto rizika a realizaci projektu či zakázky bude provedena jiným, alternativním způsobem. Nicméně tento projekt nebo zakázka bude pro podnik stále realizovatelná, pouze se změni způsob jeho provedení.

Přijetí rizika:

Tato strategie slouží podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 434) jako reakce na rizika, která již nelze zmírnit jinými prostředky. Zahrnuje zachování stávající situace a tolerování rizika, přičemž se tímto rizikem podnik zabývá pouze v případě, že se dané riziko projeví. Aktivní akceptace rizik zahrnuje dle Akinfenwa (2023, s. 5) uznání rizika a také přidělení dodatečných zdrojů, jako jsou finanční prostředky, čas a pohotovostní plány. Naopak pasivní akceptace znamená uznání rizika bez konkrétního plánu nebo aktivního monitorování. Na rozdíl od preventivních strategií realizovaných před výskytem rizika se akceptace provádí až tehdy, když se riziko projeví během realizace projektu.

2.3 Krize v podniku

Zuzák a Königová (2009, s. 18) popisují, že slovo krize se postupně vyvinulo ze starořeckého slova „krino“, které se do češtiny překládá jako rozhodování. Z něj se později stalo slovo „krisis“, které označuje rozhodující okamžik nebo náročnou situaci.

Pojem krize je vymezen v zákoně č. 240/2000 Sb., zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů. V §2 tohoto zákona č. 240/2000 Sb. se popisuje krize jako: „*mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu*“

Krize je podle Gozory (2017, s. 25) klíčový okamžik, kdy dochází k událostem s negativním dopadem nebo, který vede ke zhoršení současného stavu. Kritický bod označuje významný mezník, který signalizuje potřebu strategických zásahů a adaptačních opatření k orientaci a zmírnění nepříznivých dopadů na různé aspekty systému. Tak krizi a kritický bod definuje Coleman (2020, s. 27) říká, že krize přicházejí v nejméně vhodnou dobu. Přicházejí zcela neočekávaně a jejich rozsah může nabývat od velkých globálních událostí až po lokální problémy jednoho podniku. Avšak bez ohledu na velikost, jestliže situace představuje pro podnik krizi, je třeba k ní tak přistupovat.

Bednář (2022, s. 40) zdůrazňuje, že bez ohledu na příčinu a povahu krize je třeba ji vnímat pouze jako přechodný stav, který je třeba překonat, odstranit a nahradit zpět normálním stavem. Přijetí krize jako nového normálu může vyvolat neustálý stres, přetížení a obavy z negativního vnímání budoucnosti. Kritickým aspektem podle Coleman (2020, s. 28) interní identifikace krize ještě dříve, než je rozpoznána navenek. Rozvoj schopnosti rozpoznat vznikající krize je dovednost, kterou lze zdokonalit školením a pečlivostí. Pochopení anatomie krize - její povahy, vzhledu a dynamiky je nezbytné pro rozčlenění jejích složek a účinné řešení.

Bednář (2022, s. 40) dále zdůrazňuje, že zásadní je vnímat krizi pouze jako dočasnou situaci. Krize je příležitost k transformační změně, zlepšení lidského nebo organizačního chování a zavedení nových procesů.

S tím, že krize je vhodný okamžik pro zavedení nových procesů nebo změn v podniku souhlasí i O'Callaghan (2016, s. 145). Autor říká, že krize pro podnik může znamenat i celkové zlepšení ve výkonnosti provozu.

Krize podle Šenovského P., Šenovského M. a Oravce (2012, s. 52) nenastává okamžitě, ale objevuje se po překročení určitého prahu, individuálně definovaného každým systémem. Dopad krize lze kvantifikovat v různých jednotkách, jako je počet obětí, zraněných, výše škod nebo procento ztraceného zisku atd. Antušák a Vilášek (2009, s. 102) také souhlasí s tím, že krize nenastává bez prvotních příčin a nepřichází z ničeho nic. Autoři také dodávají, že krize většinou pramení z dlouhodobého neprofesionálního chování managementu.

Podniková krize je podle Fotra a Součka (2019, s. 19) situace se značným potenciálem negativních dopadů na výkonnost organizace. Taková situace může hluboce ovlivnit provoz, integritu, pověst, a dokonce i celkovou životaschopnost podniku. Autoři proto zdůrazňují, jak důležitý je význam proaktivní přípravy na krizové situace. Tato připravenost zahrnuje identifikaci potenciálních rizik, formulaci komplexního plánu krizového řízení a důsledné vyhodnocování a testování jeho účinnosti.

Vnímání krize se v odborné literatuře značně liší. Proto je dle autorky obtížné shodnout se na jednotné definici. Někteří považují za krizi i mírné zhoršení výsledků, jiní nemusí malé zhoršení vůbec vnímat. To, co někteří považují za neřešitelnou situaci, jiní vnímají jako výzvu vedoucí k řešení problémů. V krizi dle Hopkina a Thompsona (2019, s. 311) nastává bod zlomu, kdy se podnik musí vzbudit, situaci zvládnout a vyřešit nejlépe, jak jen dokáže. Antušák a Vilášek (2016, s. 24) říkají, že krizi může podnik vnímat jako příležitost pro zavedení nových výrobních programů, uvedení na trh inovativních produktů, čímž se krize změní v přínos. Případně může tento bod zvratu znamenat katastrofu a ohrozit kontinuitu organizace. Krize může mít dopad na jednotlivce, organizace, politické strany, celé společnosti nebo dokonce celé země.

Ačkoliv se v literatuře autoři neshodnou na jedné jediné definici krize, tak se většina autorů shoduje v tom, že je zcela nezbytné, aby byl podnik připraven na krizové situace. Aby se včas identifikovaly potenciální hrozby, a podnik měl na tyto hrozby vytvořené krizové plány a preventivní opatření.

Willie (2023, str. 8) říká, že během krize má krizový management jako hlavní povinnosti především:

- 1) Chránit dobrou pověst a udržovat důvěru všech zainteresovaných stran podniku
- 2) Předcházet dalším možným budoucím krizím tím, že identifikuje základní příčiny a zavede preventivní opatření
- 3) Udržovat kontinuitu podnikání a minimalizovat narušení organizace během krize.
- 4) Přijímat rychlá a účinná opatření k vyřešení krize a rychlému obnovení běžného provozu podniku.
- 5) Upřednostňovat bezpečnost a zázemí zaměstnanců, zákazníků a dalších zúčastněných stran, kterých se krize dotkla.

Zásadní aspekt krize podle Coleman (2020, s. 31) je, že znamená negativní nebo potenciálně negativní dopady na podnik. Krize nikdy nevzniká z pozitivní situace. Přestože efektivní krizové řízení může změnit a zmírnit dopady krize, například pokud se během krize a po ní využijí příležitosti, počáteční vnímání krize je však vždy nepříznivé.

Smejkal a Rais (2013, s. 26-30) dále rozdělili podnikové krize na vnitřní nebo vnější. Vnitřní (interní) krize zahrnují především nedostatek materiálu a surovin, finanční potíže nebo personální problémy. Vnější krize jsou spojeny s vnějšími faktory, které podnik nemůže zcela ovlivnit, jako je například pokles prodeje, zásadní změny v cenových strategiích podnikových dodavatelů nebo změny v legislativě.

Rolínek (2016, s. 30) s tímto rozdělením krizí na vnitřní a vnější souhlasí. A dále jej doplňuje a zdůrazňuje, že je důležité rozlišovat mezi vnitřními a vnějšími krizemi, protože varovné příznaky se u každého typu liší a mohou signalizovat odlišné charakteristiky a projevy. Kromě toho dále Kubičková a Rais (2012, s. 40) rozlišují krize mezi závažnými a méně závažnými krizemi. Krize jsou navíc dále klasifikovány podle toho, zda se vyvíjejí postupně, jako například zhroutení trhu, nebo rychle, jako například přírodní katastrofy nebo epidemie. Dále Rolínek (2016, s. 30) zdůrazňuje význam rozlišování mezi krizemi, které vyplývají z technických nebo ekonomických selhání, a krizemi, které jsou důsledkem lidských nebo organizačních faktorů.

Kubičková a Rais (2012, s. 40) rozdělili krize podle závažnosti a míry rozvoje:

- **Závažnost:**

- 1) Závažné krize: představují pro společnost existenční hrozbu.
- 2) Méně závažné krize: mohou v dlouhodobém horizontu ohrozit podnikové cíle.

- **Míra rozvoje:**

- 1) Krize s pomalým nástupem: jako je například pokles poptávky na daném trhu nebo zvyšující se náklady na výrobu, tyto aspekty se projevují postupně a bez okamžitých signálů.
- 2) Krize s náhlým nástupem: nehody, které se objevují náhle a bez předchozího varování.

Každá krize proto vyžaduje přizpůsobenou reakci podniku na její zvládnutí. Autoři podotýkají, že tyto strategie se dělí na opatření pro předcházení krizím s pomalým nástupem a strategie pro zvládnutí krizí s náhlým nástupem.

Coleman (2020, s. 31) rozdělila krize do dvou základních kategorií a těmi jsou krize provozní a krize reputační. Přestože se přístup k řízení jednotlivých typů krizí může překrývat Fraser (2021, s. 10) říká, že je nezbytné mezi nimi rozlišovat a pochopit jejich jedinečné charakteristiky. Analýza krize, identifikace jejích hlavních příčin a rozeznání jejích odlišných rysů jsou základními kroky při formulování účinné komunikační reakce a vypracování plánu, jak bezpečně projít fází obnovy.

Coleman (2020, s. 35) říká, že provozní krize obvykle pramení z vnějších událostí nebo okolností, které podnik nemůže ovlivnit, jako jsou globální události nebo akce třetích stran. Projevuje se jako hmatatelná událost nebo situace, do které se podnik zaplete. Jako příklad Coleman (2020, s. 36) uvádí přírodní katastrofy jako jsou požáry, záplavy. Nebo zdravotní epidemie, například pandemie nemoci Covid-19. Takové krize mohou znamenat zásadní selhání podnikových procesů, jako jsou poruchy výrobních linek, kontaminace výrobků nebo selhání poskytování služeb.

Reputační krize dle Hopkinsa a Thompsona (2021, s. 376) mohou vzniknout také v důsledku jednání a chování jednotlivců v rámci podniku. Tyto krize se obvykle odehrávají v digitální sféře, kdy se problémy objevují na sociálních sítích nebo prostřednictvím médií. Tyto krize jsou charakterizovány spíše vnímáním a postoji vůči podniku nebo dokonce jednotlivým generálním ředitelům než fyzickými událostmi.

Přestože chybí hmatatelná událost, mohou mít tyto reputační krize podle názoru autorů Hopkina a Thompsona (2021, s. 377) podobné dopady, včetně poklesu cen akcií a dopadů na spotřebitele a zaměstnance.

Mnoho krizových situací má zřetelný vývoj, vyznačující se signály, které blížící se krizi předpovídají. Antušák a Vilášek (2009, s. 102) uvádí, že tento moment je vhodný k proaktivnímu zásahu, který může dopady krize značně zmírnit.

Obvykle se dle O'Callaghan (2016, s. 138) postižená organizace ujímá vedení při přípravě reakce a vytváření krizových plánů. Každý podnik, se však může ocitnout uprostřed krize někoho jiného v důsledku. Špatné zvládnutí takových situací může vést ke zhoršení reputace zúčastněné společnosti.

Vývojové fáze krize

Stejně jako definice krize, tak i popis jednotlivých fází průběhu krize se v odborné literatuře liší. Například Zuzák a Königová (2009, str. 70-78) rozdělil jednotlivé fáze krize na: potenciální fáze, latentní fáze, akutní fáze, chronická fáze, ukončení krize. Autoři dodávají, že doba trvání jednotlivých fází se může výrazně lišit v závislosti na faktorech: jako jsou příčiny krize, odborné znalosti managementu, velikost podniku atd.

Obdobně rozdělil jednotlivé fáze krize i Smejkal a Rais (2013, str. 131-135). Ti dále podotkli, že v potenciální fázi krize se většina podniků v dnešní společnosti pohybují prakticky pořád v neustálém ohrožení a nestabilitě. V tomto prostředí s sebou jakákoli činnost nese potenciální rizika. Proto je pro společnosti nezbytné tato rizika průběžně vyhodnocovat a včas odhalovat vznikající problémy a řešit jejich příčiny.

V latentní fázi se podnikne ocitne, pokud se nepodařilo identifikovat potenciální krizi ihned v jejím počátku a problém se nyní šíří uvnitř organizace. Zuzák a Königová (2009, s. 73) dále říkají, že v této fázi může být určení skutečné a prvotní příčiny krize obtížnější, protože se rozvinula a přinesla s sebou tak další sekundární problémy. Tyto druhotné dopady však se samotnou primární příčinou krize přímo nesouvisejí. Smejkal a Rais (2013, s. 437) tvrdí, že latentní fáze krize může trvat několik měsíců až několik let, během nichž se problém postupně vyvíjí a dále rozšiřuje. Při správném přístupu k řízení krizí je však stále možné zasáhnout a zabránit, aby krize přerostla do další fáze- akutní fáze krize. S tím, že obvykle je latentní fáze krize charakterizována nástupem počátečních negativních změn ve firmě souhlasí i Zuzák a Königová (2009, s. 144)

Jako příklad těchto negativních změn Smejkal Rais (2013, s. 437) uvádí pokles kvality výrobků nebo služeb, snížení prodeje, zpoždění dodávek zákazníkům nebo jiné výrobní a logistické problémy. Příznaky přechodu krize z latentní do akutní fáze mohou zahrnovat přehlížení nebo ignorování problémů, zatajování informací nebo změny v managementu podniku. Pokud společnost dále nereaguje, dostává se do akutní fáze krize, která se podle Zuzáka a Königové (2009, s. 115) vyznačuje finančními problémy. V důsledku toho má podnik potíže dostát svým závazkům vůči dodavatelům a bankám, což vede k rychlému a progresivnímu zhoršení jeho finanční situace a situace v podniku celkově.

Autoři Zuzák a Königová (2009, s. 115) dodávají, že na veřejnosti nebo v médiích se mohou objevit negativní informace a zvěsti o situaci dané společnosti. Podnik může obvykle zastavit pravidelné výplaty mezd svým zaměstnancům, zpozdít splátky úvěrů a mít problémy s placením dodavatelům za materiál. Nedostatek hotovosti se stává naléhavým problémem, který pohlcuje pozornost vedení společnosti.

Banky a další věřitelé mohou váhat s prodloužením úvěrových linek nebo poskytnutím finanční podpory kvůli riziku platební neschopnosti, což přiměje vedení společnosti k rychlému zavedení opatření na posílení hotovostních rezerv.

Po akutní fázi krize může následovat podle Smejkal a Raise (2013, s. 134) chronická fáze. Ta nastává, pokud je akutní fáze krize stále nevyřešena. V této fázi sice mohou být kritické problémy jako je například nedostatek hotovosti, již vyřešen. Nicméně základní příčina krize stále přetrvává. Podnik se tedy nachází v nejistém stavu. Krize pak může skončit jedním z následujících dvou způsobů. A tím je vyřešení krize nebo eskalace krize do její nezládnutelné fáze. Smejkal a Rais (2013, s. 134) dodávají, že v případě vyřešení krize se podnik stabilizuje. Jednotlivé příčiny krize a její důsledky se zmírní a firma se poučí z cenných zkušeností. Nezládnutelná krize však obvykle signalizuje konec nejen krize, ale i samotné firmy. Prioritou je poté podle Smejkal a Raise (2013, s. 134) rychlé uzavření podniku, aby se zabránilo dalším ztrátám, což znamená fázi ukončení krize. Toto ukončení může probíhat například formou likvidace podniku atd. Shuaib (2020, s. 22) rozdělil krize do tří základních fází:

- Předkrizová fáze: tato fáze slouží jako varovná fáze
- Akutní krizová fáze: jenž se odehrává již během samotné krize
- Pokrizová fáze: ta nastává až po provedení nezbytných opatření a zahrnuje také vyhodnocení a zpětné posouzení krize

S tímto rozdělením fází krize souhlasí i Bevoc a Shearsett (2016, s. 20), kteří jednotlivé fázi ještě více rozvinuli a popsali.

Předkrizová fáze krize

Těchto sedm kroků definovali Bevoc a Shearsett (2016, str. 20-25) jako nutné postupy v předkrizové fázi:

1) Krizový tým

Podle autorů Bevoc a Shearsett (2016, str. 20-21) je prvně nutné vytvořit krizový tým skládající se z kvalifikovaných osob, které budou mít na starost řešení potenciálních krizových situací, které mohou nastat. Podnik by se při sestavování tohoto týmu neměl omezovat pouze na interní zaměstnance, ale může zahrnout i externí odborníky.

S důležitostí krizového týmu souhlasí i Chalupa (2012, s. 85), který dodává, že dobře sestavený krizový tým je absolutně nezbytný pro zvládnutí krize tak, aby byl podnik zasažen co nejméně.

2) Definice nejhoršího možného scénáře

Tento krok vyžaduje dle Bevoc a Shearsett (2016, str. 22) značně proaktivní přístup. Brainstorming je vhodná metoda pro nalezení potenciálních hrozeb, který umožňuje týmu krizového řízení identifikovat potenciální krizové situace, které by mohly v organizaci nastat. Na základě těchto identifikovaných rizik je pak možné formulovat vhodné reakce a plány, které by měly být v případě krizové situace realizovány. Z těchto identifikovatelných hrozeb se poté definuje nejhorší možný scénář, který v podniku může nastat. Dopady tohoto scénáře by nikdy neměly být podceňovány. Hopkin a Thompson (2021, s. 216) zmiňují, že i ty krizové scénáře, které mohou vypadat na první pohled jako velmi přehnané, není radno podceňovat.

3) Jmenování mluvčího

Bevoc a Shearsett (2016, str. 23) doporučují, že v případě krizové situace by měla být v týmu krizového řízení určena osoba, která bude zodpovědná za komunikaci s vnějším prostředím podniku.

Lídr krizového řízení podle Chalupy (2012, s. 86) musí být jasně stanoven. Tento lídr je poté tvář podniku pro komunikaci s vnějším světem. tato osoba by měla být schopna odpovídat na dotazy dodavatelů, zákazníků, státní správy, veřejnosti a médií.

Nedoporučuje se určit pro tuto roli více než jednu osobu, protože by mohly poskytovat různé informace a zhoršit tím vzniklou krizovou situaci.

4) Krizové kontakty

Podnik musí dle Bevoca a Shearsetta (2016, str. 23) mít předem připravený seznam kontaktů z vnějšího světa, které se v případě krize kontaktují. Jedná se o určení příslušných odborníků, například orgánů, které je třeba kontaktovat během krize. Těmito osobami jsou zkušení profesionálové, kteří jsou schopni nabídnout pomoc a vedení během krizových situací, včetně Policie ČR, hasičského sboru atd. Chalupa (2012, s. 87) také zmiňuje, že je důležité mít připravený seznam kontaktu nejen pro vnější svět, nýbrž i interně uvnitř firmy. Aby každá zainteresovaná osobnost věděla, koho uvnitř firmy může kontaktovat s určitým problémem.

5) Seznam potenciálních krizí

Tento soupis potenciálních krizí podle Bevoca a Shearsetta (2016, str. 24) slouží k identifikaci možných krizových scénářů, které mohou nastat.

6) Seznam opatření

Dále autoři Bevoc a Shearsett (2016, str. 24) doporučují mít seznam opatření, který zahrnuje jednotlivé a konkrétní krize spolu s jejich odpovídajícími opatřeními, která je třeba zavést.

7) Školení

Jako poslední krok je pro Bevoca a Shearsetta (2016, str. 25) zaškolení krizového týmu. Tým musí být pečlivě zaškolen na situace, které v průběhu krize mohou nastat. Podnik může dále poskytnout školení všem zaměstnancům, aby se tak zvýšila informovanost o možných krizích, a i ostatní zaměstnanci měli dostatečný přehled o postupech v průběhu krize.

Akutní fáze krize:

Shayb (2021, s. 35) tvrdí, že akutní krize vzniká tehdy, jestliže vývoj mezi zájmy subjektu a jeho vnějším prostředím dosáhne kritického bodu, což představuje zjevné ohrožení zájmů subjektu a jeho přežití. Zdůrazňují potřebu okamžitých protikrizových opatření a využití všech dostupných zdrojů k opětovnému získání kontroly.

S tímto popisem akutní fáze douhlasí také Vilášek a Antušák. (2016, s. 26). Ti dále uvádějí, že krize přechází z předkrizové fáze do akutní fáze až když je tato krize viditelná navenek a uvnitř podniku jí rozpoznává více a více subjektů. V této fázi je management nucen řešit krize proaktivně. V této fázi krize preventivní opatření již nepomohou. Veškerá úsilí podniku se soustředí na minimalizaci škod.

Postkrizová fáze krize:

Podle Bevoca a Shearsetta (2016, s. 25) je po odeznění krize zcela nezbytné, aby odpovědné osoby provedly důkladnou analýzu celé situace. Tato analýza slouží dvojímu účelu:

- 1) První účel je získání hlubšího porozumění hlavních příčin krize.
- 2) Druhý účel je definice preventivních opatření, aby bylo možné odvrátit podobné krize v budoucnosti.

Autoři Bevoc a Shearsett (2016, s. 25) dále říkají, že pečlivým zkoumáním událostí, které vedly ke krizi a během ní, mohou organizace získat cenné poznatky, které poslouží jako podklad pro zdokonalení protokolů pro reakci na krizi a pro vývoj proaktivních strategií zaměřených na posílení odolnosti vůči budoucím nepříznivým událostem. V postkrizové fázi by podnik měl dbát na formulaci tzv. akčního plánu. Akční plán podle Management Mania (2017) slouží jako návod, který popisuje konkrétní kroky nezbytné k dosažení předem stanoveného cíle. Běžně se používá ve strategickém řízení k naplnění strategických cílů, lze jej však přizpůsobit k dosažení různých cílů, včetně řízení rizik v podniku. Svým účelem a obsahem se podobá projektovému plánu, vymezuje úkoly, odpovědnosti a časový harmonogram.

Skill Maker (2024) říká, že akční plán pro řízení rizik pomáhá připravit se na potenciální rizika, která mohou v podniku nastat, a umožňuje řešit případné problémy. V plánu jsou nastíněny strategie šité na míru podle úrovně rizik, s nimiž se daný podnik setkává. Kromě toho je podle Rolínka (2016, s. 32) cílem postkrizové fáze navrhnout pokrizovou strategii a vytyčit následná opatření. Mělo by se proniknout do specifik incidentu. Objasnit, co se konkrétně stalo, proč k němu došlo a stanovit strategie pro předcházení podobným událostem v budoucnu. Dále by mělo toto hodnocení nastínit další strategické kroky, posoudit krátkodobé a dlouhodobé dopady krize na organizaci, navrhnout opatření k nápravě vzniklých škod a zmírnit další narušení.

Coleman (2020, s. 79) říká, že každá krize má své vlastní charakteristiky a při důkladné přípravě krizových scénářů se na ní dá připravit, a proto je plánování těchto krizových scénářů nezbytné. Nemůže však poskytnout přesný scénář pro krizové řízení. Efektivní zvládnutí krize vyžaduje, aby členové krizového týmu měli zvědavé myšlení a byli otevřeni možnostem. Musí také umět rychle přemýšlet, analyzovat údaje a okolnosti, klást relevantní otázky a být ochotni zkoumat alternativní přístupy. Znalost stávajících podnikových struktur a podnikových procesů je také zásadní.

Krizový tým

Krize vyžaduje okamžitou akci a nutí organizaci čelit kritickým rozhodnutím v daném okamžiku. Chalupa (2012, s. 87) říká, že klíčové pro zvládnutí krize, zejména té akutní fáze, je zřízení krizového týmu. Tento tým by měl zahrnovat zástupce z vyššího managementu, odborníky z různých funkčních oblastí a také vlastního mluvčího krizového týmu.

Krizový tým by měl být aktivován podle Zuzáka a Konigové (2009, s. 126-127) dle krizového plánu vypracovaného pro takové situace. V plánu by mělo být uvedeno, kdo bude iniciovat aktivaci krizového týmu a kdy se tak stane. Zásadní je jasné vymezení odpovědností a kompetencí jednotlivých členů krizového týmu.

Všichni zaměstnanci podniku by měli mít povědomí o existenci krizového týmu a také mít povědomí o jednotlivých odpovědnostech každého člena krizového týmu. Chalupa (2012, s. 89) dále navrhuje, aby si krizový tým vytvořil síť kontaktů v rámci celého podniku, aby měl jednodušší přístup ke zdrojům informací. V ideálním případě by měl být tým sestaven před vznikem jakékoli mimořádné události. Aktivace krizového týmu již signalizuje nepříznivou situaci ve firmě, která vyžaduje pozornost.

Funkčnost krizového týmu by měla být pravidelně ověřována a školená. Krizová cvičení slouží dvojímu účelu:

- odhalení slabín vypracovaného krizového plánu
- zdokonalení schopnosti týmu jednat pod tlakem

S důležitostí krizového týmu, jmenování mluvčího krizového týmu a také pravidelná školení tohoto týmu souhlasí také Bevoc a Shearsetta (2016, str. 20-25). Tito autoři byli popsáni již výše. Ačkoliv se popis jednotlivých činností krizového řízení v odborné literatuře liší. Tak se většina autorů shoduje v tom, že krizový tým je nesmírně podstatným aspektem v krizovém řízení. Chalupa (2012, s. 90) také zdůrazňuje, že krizové simulace prověřují celkovou funkčnost týmu a umožňují jeho potřebnou výměnu nebo reorganizaci. Autor dále uvádí, že krizový tým navíc musí během krize počítat se značnou pozorností médií, což klade značné nároky na tiskového mluvčího nebo další členy týmu odpovědné za komunikaci s tiskem.

2.4 Krizový management

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, krize se mohou vyskytnout napříč různými odvětvími zcela nečekaně a napáchat vážné následky. Krizový management, nebo také krizové řízení, je soubor metod, přístupů a strategií, které jsou využívány krizovými manažery ke zvládnutí krize a obnovení normálního chodu podniku. (Zuzák, Königová, 2009. s. 79). Autoři dále tento přístup krizového řízení vyznačují jako proaktivním, kdy krizové řízení začíná ještě mnohem dříve, než krize může vůbec nastat.

Hopkins a Thompson, (2021, s. 37) říkají, že proces řízení rizik nemůže probíhat samostatně, je nezbytné, aby byl podpořen v rámci celé organizace. Způsoby a metody řízení, které krizový management využívá by měly být vymezeny v interních dokumentech podniku- normy, příručky, krizové plány atd. Ačkoli by samotný proces řízení rizik měl být podnikem přesně stanoven, jeho formulace se může v rámci terminologie lišit. Stejně jako pro krizi, tak i pro krizový management je v odborné literatuře mnoho definic. Pro každý obor může být definice krize, i krizového managementu rozdílná. Nicméně hlavní podstata této definice by měla obsahovat stejné sdělení.

Krizové řízení je obecně nástroj používaný k řešení krizí. Řídí se souborem zásad, které využívají majitelé podniků nebo manažeři k překonání krizí a obnovení normálního chodu společnosti. Karhánková, Adámek a Mizera (2022) popsali tři různé přístupy ke krizovému řízení: sociálně-politický, ekonomický a přístupy vyplývající z havárií nebo přírodních katastrof. Dále autoři říkají, že proces krizového řízení, zahrnuje vzájemně propojené činnosti, které slouží jako základní funkce krizového řízení.

Podle Antušáka (2009, s. 25-26) krizové řízení zahrnuje komplexní rámec přístupů, zkušeností, doporučení, souborů metod a opatření. Krizový management funguje v hierarchickém a funkčně propojeném systému, do něhož jsou zapojeny příslušné orgány veřejné správy, právnické i fyzické osoby. Primárním cílem je zmírnění výskytu krizí prostřednictvím preventivních opatření a rychlé nápravy krizových situací spolu s účinnými protikrizovými zásahy. Dále autoř říká, že v případech, kdy krize již vznikla, se pozornost přesouvá na minimalizaci škod a zkrácení doby trvání krize. Nedílnou součástí krizového řízení je zmírnění negativních dopadů souvisejících s krizí a obnovení systému do lepšího normálního stavu.

Šenovský P, Šenovský M, a Oravec M. (2020. s. 3) se s Antušákem shodují v tom, že definují krizové řízení jako soubor strategického uplatňování manažerských postupů v reakci na narušení řízených procesů, kdy hrozí potenciální finanční nebo jiné ztráty. Cílem krizového managementu je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 26) zmírnění následků a minimalizování doby trvání krize. Tohoto stavu se může dosáhnout prostřednictvím ucelené řady přístupů, opatření a metod, které se souhrnně dají označit jako krizové řízení.

Všechny tyto definice krizového managementu se shodují v tom, že hlavním cílem řízení rizik v podniku je zmírnění následků krize a obnova běžného chodu podniku. Toho se dá dosáhnout využitím souboru metod, znalostí a již nabytých zkušeností.

Krizový management je také popsán v Zákoně č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení (dále krizový zákon), který je součástí zákonů České republiky. Tento zákon oblast krizového řízení definuje jako soubor procesů, které plní aktéři krizového řízení.

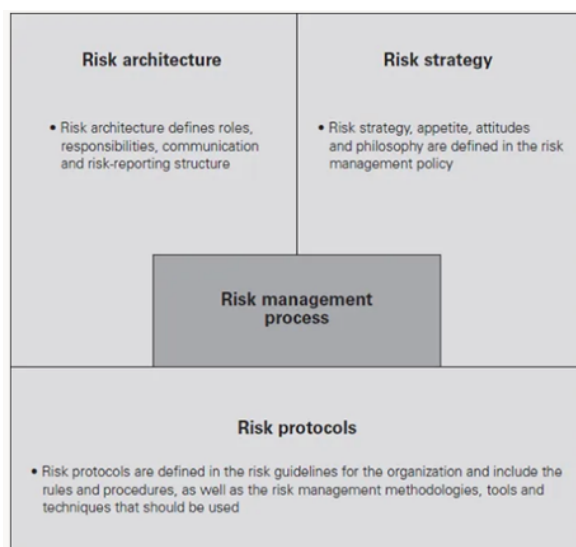
Tyto úkoly zahrnují analýzu a hodnocení bezpečnostních rizik, jakož i jeho plánování, koordinaci, provádění a dohled nad činnostmi souvisejícími s krizovou připraveností, reakcí na krizové situace nebo ochranou kritické infrastruktury.

Zákon o krizovém řízení tedy reflektuje jádro definice krizového managementu, stejně jako je popsáno v odborné literatuře.

Prosperující krizový management obsahuje podle Hopkinse a Thompsona, (2021, s. 61) klíčové prvky, kterými jsou:

- komunikační a reportovací strukturu (architektura)
- zastřešující strategie řízení rizik formulovanou organizací (strategie)
- řadu zavedených směrnic a postupů (protokoly řízení rizik)

Obrázek 4 Interpretace krizového managementu



Zdroj: Hopkins a Thompson, (2021, s. 61)

Význam těchto složek, souhrnně označovaných jako architektura, strategie a protokoly řízení rizik (RASP- Risk Architecture, Strategy, Protocol) vyžaduje integrovaný přístup zahrnující hodnocení, kontrolu a monitorování těchto tří aspektů.

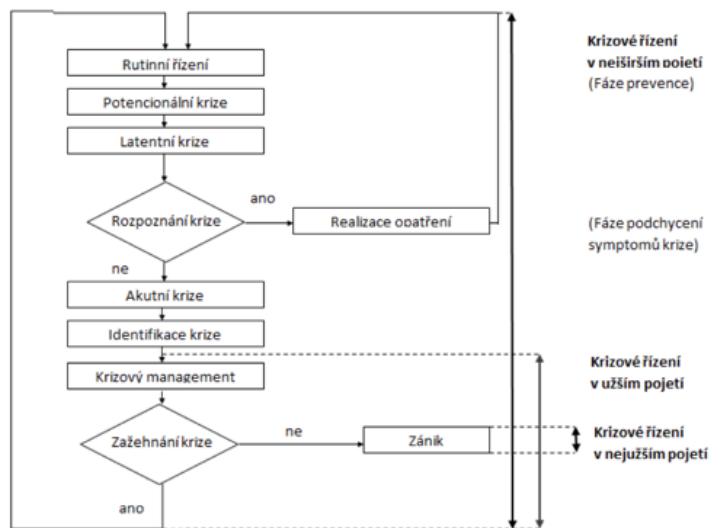
Krizový management má snahu o zavedení preventivních opatření ke zmírnění nepříznivých dopadů krize. Zuzák a Königová (2009, s. 79) rozdělili krizové řízení do třech pojetí:

- **Krizové řízení v nejširším pojetí:** prevence, kdy snahou krizového managementu je včasné odhalení krize. Jedná se o proaktivní přístup podniku v období potenciální krize. Tento přístup slouží jako preventivní strategie, jejíchž cílem je usnadnění rychlého a účinného jednání a reakce na vzniklou krize.
- **Krizové řízení v užším pojetí:** Autoři uvádí, že krizové řízení zahrnuje zahájení procesu překonání krize. V tento moment jsou projevy krize jasně patrné a identifikovatelné.

- **Krizové řízení v nejužším pojetí:** V této fázi krizový management přijímá opatření vedoucí k řešení již nastalé krizové situace. Tato opatření by měla krizi zažehnat a předejít tak dalším důsledkům.

Zde je vyobrazeno krizové řízení v různých pojetích:

Obrázek 5 Krizové řízení v různých pojetích



Zdroj: Zuzák a Königová (2009 s. 79)

Antušák (2009, s. 27-29) souhlasí se Zuzákem a Königovou v tom, že krizový management se ve svém vlastním nejobecnějším pojetí snaží o prevenci a nápravu původního stavu v podniku, jako bylo před krizí. To zahrnuje celou řadu metod, strategií a zdrojů, které manažeři používají k udržení provozní integrity subjektu uprostřed narůstajících hrozeb. Antušák rozdělil tyto procesy na dvě úrovně. A těmi jsou řízení rizik a krizové řízení.

- proces řízení rizik (Risk Management Process)
- proces řízení krizí (Managing Crisis Process)

Autor říká, že celý proces krizového řízení závisí na sledu vzájemně propojených činností, které se označují jako základní funkce krizového řízení. Antušák (2009, s. 28) tyto funkce rozdělil na pět kategorií: prevence, korekce, protikrizové (nebo krizové) intervence, redukce a obnovu.

Prevence zahrnuje připravenost organizace a přípravu na předcházení eskalaci hrozeb v krize a omezení jejich negativního dopadu na organizaci. Působí napříč krizovým spektrem. Jejím cílem je zmírnit dopad škodlivých faktorů na prvky organizace nebo na její celek. Prevence se provádí během celého období krize. Autoři Zuzák a Königová (2009, s. 73) uvádí, že rozpoznání krize v její latentní fázi a včasné zahájení krizového řízení výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu ve srovnání s chápáním krizového řízení pouze jako reaktivní reakce na krizi. Prevence, která je podle Pfeifera a Umlaufové (1995, s. 19) často přehlížena vedením společnosti. Přitom se dle autorů jedná o nejjednodušším přístup ke krizovému řízení, který mnohdy může být i nejlevnějším řešením při řízení krizí.

Karhánková, Adámek a Mizera (2022) popsali fázi prevence jako dobu, kdy se podnik připravuje a organizuje činnosti tak, aby bylo možné včas zabránit hrozbám, které by potenciálně mohly přerůst v krizi.

Ve zmíněné odborné literatuře se autoři obecně shodují v tom, že prevence je při řízení rizik základním aspektem pro budoucí krizi a je zcela nutné dbát zvýšené pozornosti při předcházení hrozeb a jejich včasné identifikaci.

Další kategorie krizového řízení je dle Antušáka (2009, s. 28) korekce.

Korekce obsahuje přijímání politických, správních, ekonomických a dalších rozhodnutí, jakož i stanovení právních, ekonomických a dalších norem, které minimalizují vznik krizových situací a zajišťují připravenost řešit různorodé potenciální krize. Korekce také probíhá v celém období krize.

Protikrizová (krizová) intervence zahrnuje proaktivní opatření, jejichž cílem je předcházet vzniku nebo eskalaci krizových situací nebo je zmírňovat, stabilizovat podmínky a usnadnit postupný návrat k normálnímu stavu s minimálním působením následků krize. Dále zde autor (Antušák, 2009, s. 29) popisuje, že tato intervence je nedílnou součástí obou úrovní krizového řízení a je prováděna v průběhu eskalace hrozby i v pokrizovém období, dokud se stav v podniku nevrátí na alespoň přijatelnou úroveň jeho chodu. Rais (2007, s. 79) toto tvrzení potvrzuje v tom, že je podle něj hlavním cílem v postupech krizového řízení zajištění kontinuity podniku, aby v co největší míře obnovil jeho ziskovost v době krize.

Redukce popisuje aktivní plnění krizových plánů, inicializaci záchranných procesů, kterého je možné dosáhnout využitím materiálních a lidských zdrojů právnických a fyzických osob a případnou mobilizaci pracovníků postižených oblastí s cílem zmírnit škody a ztráty a zkrátit dobu trvání krize. Antušák (2009, s. 28) tvrdí, že redukční opatření se uplatňují v průběhu krizového období i po jeho skončení.

S tímto souhlasí i Zuzák a Königová (2009, s. 79), kteří říkají, že krizové řízení chce především zmírnit dopady krize. Toho chce dosáhnout pomocí interních protokolů rychlého krizového řízení. Proces obnovy normálního stavu podniku je nich zahájeno, jakmile je krize již zřejmá a snadno identifikovatelná svými projevy. Karhánková, Adámek a Mizera (2022) popsali tuto fázi jako Fázi snižování škod. Kdy podnik chce zmírnit škody způsobené krizí svým proaktivním přístupem. Tento přístup se uplatňuje jak v průběhu krize, tak po jejím skončení.

Obnova je Antušákem (2009, s. 28) popisována jako finální opatření, kdy je snaha o zmírnění negativních následků souvisejících s krizí, odvrácení vzniku dalších škod a obnovu chodu podniku jako nového. Je zde snaha o lepší, nový stav, kterého se dá dosáhnout prostřednictvím využití stávajících, ale i nově získaných zdrojů. Tento proces se rozvíjí v pokrizové fázi a usnadňuje přechod systému do obnoveného, vylepšeného normálního stavu.

Fáze obnovy je také popsána Karhánkovou, Adámekem a Mizerou (2022) a zcela se ztotožňuje s Antušákem (2009, s. 28). Fáze obnovy se zaměřuje na odstranění následků destruktivních faktorů krize. Tato fáze se zahajuje po skončení krize s cílem obnovit systém do nového normálního stavu a zajistit funkčnost organizace.

Fáze snižování škod zahrnuje aktivní provádění opatření krizového plánu s cílem zmírnit škody a ztráty způsobené krizí. Používá se jak v průběhu krize, tak po jejím skončení.

Následně se fáze obnovy zaměřuje na odstranění následků destruktivních faktorů krize. Tato fáze se zahajuje po skončení krize s cílem obnovit systém do nového normálního stavu a zajistit funkčnost organizace.

Rais (2007, s. 79) popsal řízení rizik ve třech krocích a těmi jsou: analýza, diagnostika a léčba.

- **Analýza:** Tato fáze zahrnuje věnuje především posouzení situace podniku a důkladnému zkoumání jeho problémů a zranitelných míst, odkud by mohla vzejít krize.
- **Diagnostika:** Stanoví se cíle a vytyčí se priority pro následná opatření krizového řízení.
- **Léčba:** Provádí se krizový plán s cílem řešit zjištěné problémy a zmírnit krizi.

Rais (2007, s. 79) svůj popis krizového řízení shrnul v těchto třech krocích, kde se značně shoduje s Antušákem (2009, s. 28) především v poslední fázi krizového řízení- léčba. Rais říká, že podnik má v této fázi za cíl zmírnit dopady krize a vyřešit vzniklé problémy. Antušák (2009, s. 28) tento krok nazval obnovou. Nicméně sdělení je stejné. Zmírnění dopadů vzniklé krize je pro podnik největší priorita. S tím se shoduje i Zuzák a Königová (2009, s. 79), kteří tento krok popisují jako krizové řízení v jeho nejužším pojetí.

Zuzák a Königová (2009, s. 85-87) Popsali krizové řízení jako strategické kroky přijaté k řešení již projevené krizové situace. Systém řízení rizik následně shrnuli do několika kroků:

- Analýza: Provedení detailné analýzy rizik
- Krizové scénáře: Formulace a popis jednotlivých krizových scénářů
- Krizové plány: Vypracování krizových plánů a jejich pravidelná aktualizace
- Report: Vyhodnocování poznatků a zkušeností z předchozích krizí
- Opatření: Zavádění systematických opatření vedoucích k potlačení vzniku krize

Proces řízení rizik je popsáno také normou ISO 31000:2009 Řízení rizik - Zásady a pokyny. Tato norma sděluje, že proces řízení rizik zahrnuje tyto kroky:

- Identifikace rizik- odhalení slabých míst
- Analýzu rizik- provedení detailní analýzy rizik
- Vyhodnocení rizik- závěry z provedené analýzy
- Řízení rizik- uplatnění metod krizového řízení
- Komunikace ohledně rizik v průběhu celého procesu řízení rizik- vhodná komunikace situace uvnitř i vně podniku
- Monitorování a kontrola každé fáze- průběžná kontrola stavu situace

Tyto zjednodušené popisy jednotlivých kroků v procesu řízení rizik vlastně potvrzují názory všech výše zmíněných autorů v tom, že je kladen velký důraz na včasnou identifikaci a rozbor rizik a jejich následné vyhodnocení.

2.5 Krizové scénáře

Zuzák a Königová (2009, s. 82-83) považují krizového scénáře za jednu z metod přípravy na možné krize. Tyto plány a scénáře lze vypracovat prakticky pro jakýkoli typ krize. Krizový scénář slouží jako forma projekce budoucnosti, která zahrnuje různé potenciální situace, jejich časovou posloupnost a výsledné důsledky. Tak Zuzák (2008, s. 83) popsal krizový scénář.

Rais (2007, s. 46) krizový scénář popsal velice podobně. Podle něj krizový scénář pro podnik nastiňuje možné události a prostřednictvím logické posloupnosti. Vymezuje možné řetězce událostí, simuluje reálné varianty vývoje a umožňuje proaktivní přípravu managementu. Jeho primární funkce spočívá v preventivní připravenosti na krizové situace a usnadňuje rychlou, přizpůsobivou a vhodnou reakci managementu v případě, že se takové scénáře naplní.

Nicméně vypracování krizových scénářů pro všechna myslitelná rizika není praktické ani proveditelné. Karhánková, Adámek a Mizera (2022) místo toho doporučují zaměřit se přednostně na nejzávažnější rizika zjištěná analýzou rizik, která slouží jako základ pro tvorbu krizových scénářů a plánů. Identifikaci a hodnocení rizik lze začlenit do procesu řízení společnosti.

Toto tvrzení potvrdil Rais (2007, s. 46) tím, že poukazuje na to, že důležité si uvědomit, že jednou z nevýhod krizových scénářů je jejich neschopnost přesně předpovědět průběh budoucích událostí, protože situace se mohou vyvíjet jinak, než se předpokládalo. Jak však navrhuje autoři Karhánková, Adámek a Mizera (2022) efektivnější a vhodnější je vypracovávat krizové scénáře na základě výsledků analýzy rizik a posouzení jejich pravděpodobnosti.

Zuzák (2009, s. 83) zdůrazňuje rozdíl mezi krizovými scénáři a prognózami. Prognózy znamenají promítání budoucích trendů prostřednictvím matematických modelů, přičemž se často vychází z minulého vývoje (ačkoli minulé události nemusí nutně předpovídat budoucí výsledky). Prognózy navíc obvykle hledají jedinou správnou odpověď nebo řešení dané otázky. Naproti tomu krizové scénáře nabízejí spektrum možných budoucích scénářů, přičemž vycházejí z odborných poznatků z různých oborů a nespolehají se pouze na matematické metodiky.

Podle Zuzáka a Königové (2009, s. 82-83) se výběr jednotlivých scénářů a plánů řídí maticí rizik, která upozorňuje na jejich četnost a závažnost dopadu. Autoři dále říkají, že krizové scénáře jsou dokumenty, které reflektují možnou vidinu událostí, situací a reakcí, které se mohou odehrát za určitých okolností.

Ačkoliv krizové scénáře nenabízejí přesné předpovědi, podle Raise (2007, s. 117) poskytují rámec pro odhad možného průběhu událostí a jejich následných vývojových trajektorií, čímž pomáhají krizovým manažerům předvídat nepředvídané okolnosti. Krizové scénáře tedy nenabízí přesné předpovědi budoucího vývoje, ale spíše nastiňuje možné trajektorie krizové situace. Zuzák a Königová (2009, s. 83) říkají, že krizové scénáře slouží jako základ pro tvorbu krizových plánů, což podstatně zvyšuje připravenost podniku na krize a posiluje tak jeho schopnost zvládat náročné okolnosti.

Karhánková, Adámek a Mizera (2022) říkají, že krizové scénáři by měly poskytnout odpovědi na následující otázky:

- Na jaké krize se musí podnik připravit?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu těchto krizí?
- Jaké mohou být důsledky těchto krizí?
- Jaký by mohly tyto krize mít časový průběh?
- Jak je možné realizovat opatření proti těmto krizím?
- Jaký přístup ke krizovému řízení bude podnik využívat?

Tyto zjednodušené otázky poskytují konkrétní odpovědi, které podniku přinesou obecný náhled na to, jak připravit krizové scénáře.

Zuzák a Königová (2009, s. 85) popsali tvorbu krizových scénářů v šesti krocích:

1. Identifikace faktorů, které mohou ovlivnit úroveň rizika,
2. Vyhodnocení významnosti těchto rizik na základě jejich četnosti a výběr těch rizikových faktorů, které mají nízkou pravděpodobností,
3. Posouzení vývoje rizikových faktorů v čase,
4. Stanovení potenciálních důsledků rizikových faktorů,
5. Vytvoření alternativních scénářů,
6. Rozpoznání problémů spojených s vývojem rizik podle zvoleného scénáře.

Výše zmínění autoři se v podstatně shodují s tím, jak by se krizové scénáře měly tvořit. Zuzák a Königová (2009, s. 90) poskytují obecný náhled na tvorbu krizových scénářů. A autoři Karhánková, Adámek a Mizera (2022) tento postup doplňují konkrétními otázkami.

2.6 Krizové plány

Krizový plán je Smejkalem a Raisem (2013, s. 438-439) popsán jako soubor protokolů vytvořených pro řešení konkrétních možných událostí, které byly vyhodnoceny na základě analýzy rizik. Autoři zdůrazňují význam průběžných kontrol, údržby, revizí, školení a nácviků, aby bylo zajištěno, že krizový plán zůstane účinný a snadno použitelný.

Podle Zuzáka a Königové (2009 s. 82) se význam krizového plánu opírá především o připravenost podniku na krizové situace. Poskytuje jasné vymezení rolí během krizového řízení, modeluje postupy, zkracuje reakční dobu na incidenty, minimalizuje dopady krize, zvyšuje schopnost podniku udržet klíčové obchodní aktivity a řídí reakce médií během krizí a následně zlepšuje pověst a image podniku.

Krizový plán je podle Murray (2022 s. 15-16) důležitý zdroj, který nabízí strukturu pro řešení krizových scénářů. Zahrnuje základní kontakty, postupy a dokumentaci a zefektivňuje reakci organizace na krize. Účelem plánu je zmírnit chaos, usnadnit rychlé rozhodování a ochránit pověst organizace. Schopný krizový plán poskytuje významnou konkurenční výhodu a tvoří nepostradatelnou součást komplexních strategií řízení rizik a kontinuity podnikání.

Zmínění autoři se shodují v tom, že krizový plán je důležitý strategický dokument, který podniku může posloužit jako nástroj a opora ve vzniklých krizových situacích, které mohou vyplynout z krizových scénářů. Tento dokument usnadní podniku rozhodování, obsahuje ucelý seznam důležitých kontaktů a slouží jako kostra pro efektivní zvládnutí krizové situace.

Krizový plán je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 89) stručným dokumentem zahrnujícím všechny důležité informace potřebné pro krizové řízení. Zuzák a Königová (2009, s. 85) říkají, že ačkoli je někdy krizový plán označován jako komunikační plán, nemusí být toto označení zcela na místě, neboť krizová komunikace je pouze jednou ze součástí celkového plánu. Krizové plány lze klasifikovat na základě různých faktorů, včetně uživatele, události, přístupu k řešení a vztahu tvůrce k ní.

Vytvoření krizového plánu je podle Willieho (2023, s. 16-17) zásadním pro připravenost podniku v reakci na krizové scénáře. Podle něj, by krizový plán měl obsahovat tyto položky:

- **Role a odpovědnosti:** Vymezte jasně role a odpovědnosti členů týmu krizového řízení i dalších zúčastněných stran, jako jsou zaměstnanci, externí partneři a vládní agentury. Deuschel (2021, s. 80) zdůrazňuje význam tohoto aspektu a zdůrazňuje, že vymezení rolí je základním prvním krokem úspěšného krizového řízení. Deuschel dále zdůrazňuje, že absence takového vyjasnění je častým úskalím krizového řízení.
- **Komunikační plán:** Vypracujte komplexní strategii komunikace se zúčastněnými stranami během krize s využitím různých kanálů včetně sociálních médií, tiskových zpráv a dalších komunikačních platforem.
- **Postup reakce:** Nastíňte posloupnost činností, které je třeba provést v reakci na krizi, zahrnující nouzové protokoly, evakuační postupy a další nezbytná opatření.
- **Plán obnovy:** Určete kroky potřebné k zotavení z krize a obnovení běžného provozu, zahrnující úkoly, jako jsou opravy, úklidové práce a další nápravná opatření.
- **Posouzení a zmírnění rizik:** Posuďte rizika spojená s krizí a navrhnete strategie pro jejich účinné zmírnění.
- **Vyhodnocení a přezkoumání:** Zavedení systematického procesu vyhodnocování účinnosti krizového plánu a provádění případných aktualizací nebo revizí. Pravidelné přezkoumávání a testování plánu jsou zásadní pro zajištění jeho účinnosti.

S tímto posledním bodem, kde Willie (2023, s. 17) popisuje, že krizové plány musí také procházet určitou revizí, aby byla zajištěna jejich účinnost souhlasí i Zuzák s Königovou (2009, s. 89). Smejkal a Rais (2013, s. 439) se k důležitosti průběžné aktualizace krizových plánů také přiklání.

Všichni zmínění autoři se shodují v tom, že průběžně vyhodnocování krizového plánu je nezbytné pro zajištění jeho plné funkčnosti. To zahrnuje posouzení, zda lze popsána opatření a kroky v rámci plánu účinně realizovat. Kromě toho proces hodnocení zahrnuje ověření účinnosti plánu a identifikaci oblastí, kde by bylo možné postupy zlepšit, aby se zvýšila účinnost a minimalizovaly ztráty. Řeší se případné problémy, které brání nebo znemožňují začlenění plánu do podnikové řídicí struktury, a poskytuje se zpětná vazba k odstranění zjištěných nedostatků. Nakonec je plán upraven na základě zpětné vazby a zjištění v průběhu implementace, aby byla zajištěna jeho trvalá účinnost.

Zuzák a Königová (2009, s. 92) detailně popsali, co by krizový plán měl obsahovat:

- 1) Popis krizové situace, včetně jejich charakteristik a očekávaného vývoje v čase a prostoru.
- 2) Vytvoření krizového týmu s podrobným popisem jeho členů a rolí.
- 3) Vymezení krizových pravomocí a odpovědností vztahujících se ke krizové situaci.
- 4) Postupy, které je třeba během krize dodržovat, a to jak obecné, tak specifické.
- 5) Kontaktní údaje na členy krizového týmu a důležitá telefonní čísla.
- 6) Seznam institucí a osob, které mají být o situaci informovány.
- 7) Zásady krizové komunikace.
- 8) Doplnující informace.
- 9) Protokoly pro dokumentování vzniku a řešení krizové situace.
- 10) Plánované termíny školení, nácviků a cvičení.
- 11) Distribuční seznam a seznam personálu, včetně pozic a popisů pracovních míst.
- 12) Případné přílohy.

2.7 Metodika práce

Tato diplomová práce je pečlivě strukturována do čtyř hlavních kapitol. První kapitolou je Úvod, která popisuje základní problematiku této diplomové práce. Je zde formován jasný cíl této diplomové práce. Druhý segment této diplomové práce obsahuje teoreticko-metodologickou část, která se skládá z literárních rešerší. Tato druhá kapitola obsahuje teoretickou rešerši a metodiku, která byla použita při psaní této diplomové práce. V této metodice se nachází detailní popis metodiky, která bude uplatněna při analýze dat. Třetí kapitolou je analytická část diplomové práce, kde jsou prezentovány výsledky z výzkumu. Tyto výsledky jsou následně analyzovány a interpretovány tak, aby byly v souladu s cílem této diplomové práce. Poslední kapitolou je Závěr, kde jsou celkově shrnuté klíčové poznatky z výzkumu a šetření.

Teoreticko-metodologická část obsahuje teoretické poznatky, kterými se snaží popsat problematiku z oblasti řízení rizik v komplexním hledisku. V této části diplomové práce jsou popsány veškeré důležité termíny a pojmy, které jsou následně využity v analytické části. Je zde rozebráno riziko jako pojem z časového hlediska, tak dle jeho působení. Následně jsou zde detailně popsány i krize, které mohou v podniku nastat a jak se tyto krize vyvíjí. Velký význam je kladen především na problematiku krizových scénářů a plánů. Teoretické pochopení této problematiky je absolutně klíčové pro analytickou část této diplomové práce. Tato část měla za úkol především prohloubit znalosti týkající se klíčových pojmů a metod využívaných v krizovém managementu a managementu řízení rizik. Tyto metody a praktiky byly následně využity při analýze zkoumané problematiky této diplomové práce a také při interpretaci jednotlivých výsledků pocházející z tohoto výzkumu.

Literární rešerše se opírá o zdroje z oblasti řízení rizik v podobě odborných knih, odborných článků a online zdrojů. Především o relevantní publikace českých autorů. Tyto publikace byly získány z Městské knihovny v Praze nebo z Krajské vědecké knihovny v Liberci. Některé publikace byly získány pomocí online databáze Google Books. Při této literární rešerši byla využita nejen česká, ale i zahraniční literatura. Především odborné publikace a články, které jsou dostupné v online databázi Mendelej. Použití zahraničních zdrojů podpořilo skutečnost, že literární rešerše této diplomové práce se opírá o velice široké spektrum relevantních a aktuálních informací.

Analytická část této diplomové práce se opírá o poznatky získané z literárních rešerší v teoreticko-metodologické části této diplomové práce. Cílem této diplomové práce je vytvoření krizových scénářů a plánů v konkrétní společnosti. V zájmu zachování důvěrnosti zveřejněných informací bude tato konkrétní společnost anonymizována a místo názvu společnosti bude použit obecný název „Společnost XY“. Tato diplomová práce se soustředí pouze na nákupní oddělení ve společnosti XY. A toto konkrétní nákupní oddělení se zabývá interně pouze jedním výrobkem. Opět z důvodu zachování anonymity společnosti XY je použito obecného pojmu „Výrobek A“.

Analytická část této diplomové práce popisuje společnost XY z obecného hlediska, dále jsou zde popsány interní procesy v nákupním oddělení ve společnosti XY. Pochopení těchto interních procesů má zásadní význam pro následné pochopení rizik, která budou dále v této analytické části rozepsána. Při popisu veškerých interních procesů je vycházeno z interních dokumentů společnosti XY.

Pro zhodnocení stavu připravenosti společnosti XY bude provedeno dotazníkové šetření mezi jednotlivými nákupčími v nákupním týmu pro výrobek A. Tento dotazník má odhalit, jak připravená je společnost XY na krizové situace plynoucí z identifikovaných rizik. Dotazník pro nákupčí je formou otevřených i uzavřených otázek v online formě. S vedením tohoto nákupního týmu budou osobně provedeny polostrukturované rozhovory. Na základě těchto získaných informací bude provedena analýza stavu připravenosti společnosti XY. Krizové scénáře a plány budou sestaveny pro rizika, která budou identifikována při brainstormingové aktivitě v nákupním týmu pro výrobek A ve společnosti XY. Tato rizika budou následně zařazena do matice rizik a na základě tohoto hodnocení budou vypracovány krizové scénáře a plány.

3 Analytická část práce

Cílem této diplomové práce je identifikace rizik v nákupním procesu společnosti XY a následné vytvoření návrhu na opatření jednotlivých dopadů těchto zjištěných rizik formou krizových scénářů a plánů pro ta nejrizikovější rizika. Společnost si nepřeje být jmenována, proto bude odkazováno na tento zmíněný podnik jako společnost XY.

V této analytické části diplomové práce jsou hojně využity termíny a poznatky z předchozí teoretické části. V první podkapitole analytické části práce bude představena společnost XY. Bude zde popsána podnikatelská činnost společnosti XY, její umístění na daném trhu a organizační struktura podniku včetně detailního popisu nákupního procesu. Dále bude popsán způsob klasifikace dodavatelů ve společnosti XY. Je důležité, aby tyto interní procesy byly dopodrobna popsány, pro lepší pochopení celkového fungování v podniku.

Následně budou identifikována potenciální rizika v rámci nákupního procesu společnosti XY. Tato rizika budou poté zhodnocena na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a jejich potenciální dopad na fungování podniku. Dále budou vytvořeny krizové scénáře a plány pro tato rizika.

Analýza bude provedena na základě hlavních příčin a faktorů, které k těmto rizikům přispívají. Budou navržena opatření na zmírnění nejkritičtějších rizik a následně budou formulovány krizové scénáře a krizové plány pro tato rizika. Cílem je poskytnout společnosti XY náhled na potenciální rizika a navrhnout proaktivní preventivní opatření a strategie pro jejich účinné zvládnutí.

3.1 Představení společnosti XY

Společnost XY, je předním světovým dodavatelem brzdových prvků a také předním dodavatelem dalších systémů pro užitková vozidla. Výrobky společnosti XY, rozhodujícím způsobem přispívají k vyšší bezpečnosti a energetické účinnosti na silnicích po celém světě. Společnost XY má dle interního dokumentu Historie společnosti XY (Společnost XY, 2023) přibližně 29 500 zaměstnanců ve více než 100 závodech, které jsou ve více než 30 zemích.

Společnost XY je dle interního dokumentu Historie společnosti XY (Společnost XY, 2023) na trhu více než 100 let. Jedná se o podnik, který je inovátorem v oboru, který řídí vývoj v oblasti mobility a dopravních technologií s náskokem v řešeních propojených brzdových systémů. Společnost XY je jednou z nejúspěšnějších světových průmyslových společností a těží z klíčových globálních megatrendů jako jsou urbanizace, udržitelnost, digitalizace a mobility.

Podle interního dokumentu Výroční zpráva společnosti XY z roku 2023 (Společnost XY, 2023) je cílem společnosti XY zaujmout vedoucí postavení na světovém trhu v oblasti inovativních a udržitelných systémových řešení, která zvyšují bezpečnost, spolehlivost a efektivitu mobility a nákladní dopravy. Víze společnosti XY je podle interního dokumentu Výroční zpráva společnosti XY z roku 2023 (Společnost XY, 2023) vytváření řešení v souladu se společenskými potřebami a požadavky zákazníků. Při vývoji sofistikovaných systémových řešení využívá společnost XY své odborné znalosti v oblasti mechanických i elektronických komponentů. Společnosti XY se zaměřuje na spolehlivost a udržitelnost, a proto je pro ni prioritou plnit své sliby a využívat více než stoletých zkušeností z daného oboru. Inovační strategie podnik kombinuje s poznatky spolu s globálními vazbami, aby efektivně řešil potřeby trhu.

Výroční zpráva společnosti XY říká, že v roce 2022 společnost XY, dosáhla celkové výše tržeb 6,2 miliardy euro. (Společnost XY, 2022) Svůj úspěch Společnosti XY připisuje oddaným a kvalifikovaným pracovníkům, přičemž klade důraz na investice do rozvoje zaměstnanců.

3.2 Současný stav společnosti XY

Posledních několik let bylo pro automobilový průmysl značně náročných. Rokem 2020, kdy celý svět ochromila pandemie nemoci Covid-19 to však teprve začalo. Deloitte (2020) popisuje situaci v době pandemie tak, že na jaře roku 2020 zavedly vlády po celém světě rozsáhlé karantény a mimořádná opatření, což vedlo k uzavření nebo částečnému uzavření hranic. To výrazně ovlivnilo nejen každodenní rutinu lidí, ale také podniky napříč celým spektrem, od místních podniků až po nadnárodní korporace. Postupem času pandemie zdůraznila existující ekonomické, sociální a politické rozdíly ve společnosti.

Pandemie nemoci Covid-19 vyvolala bezprecedentní krizi, která narušila globální ekonomiku a sociální struktury s rozsáhlými důsledky, jako je omezení mezilidských vztahů, zastavení výroby a uzavření hranic. Tato situace zastihla organizace nepřipravené, protože s pandemickými scénáři nepočítaly ve svých analýzách rizik ani krizových plánech. Přestože byla zavedena opatření připravenosti na různé nepředvídané události, rozsah a dopad pandemie byly nepředvídatelné a nebyly zahrnuty do předchozích hodnocení rizik.

Během pandemie nemoci Covid-19 byla společnost XY zasažena z mnoha různých perspektiv. V podniku se spousta zaběhlých činností změnilo a nadále tak zůstalo, došlo celkově k plošným změnám v rámci struktury i jednotlivých procesů. Z tohoto důvodu je nutné veškeré tyto skutečnosti uvést do plného kontextu, aby byla i aktuální situace společnosti XY reflektována. Pandemie nemoci Covid-19 uvedla společnost XY do zcela nové situace, na kterou nebyla vůbec připravená. Dle výroční zprávy společnosti XY z roku 2020 (Společnost XY, 2020) a výroční zprávy společnosti z roku 2021 (Společnost XY, 2021), byly nejvíce zasaženy a ovlivněny tyto podnikové oblasti:

Narušení výroby: Mnoho továren společnosti XY se potýkalo s dočasným uzavřením nebo snížením výrobní kapacity v důsledku výluk, narušení dodavatelského řetězce a nedostatku pracovních sil způsobeného nemocí nebo sociálními distančními opatřeními. Tyto výkyvy v rámci výroby způsobily problémy v plánování výrobní činnosti. Vzhledem k tomu, že Společnost XY dodává subkomponenty v automobilovém průmyslu, tak bylo velice obtížné plánovat výrobu tak, aby žádný zákazník výrobní výkyvy nezaznamenal. Avšak i přes tato úskalí Společnost XY v roce 2020 ani v roce 2021 nezastavila žádnou zákaznickou výrobu.

Problémy v dodavatelském řetězci: Pandemie narušila globální dodavatelské řetězce, což vedlo k nedostatku základních komponentů a materiálů potřebných pro výrobu produktů společnost XY. Zpoždění dodávek a logistické problémy dále komplikovaly výrobní plán.

Výkyvy poptávky: Ekonomická nejistota a měnící se chování spotřebitelů během pandemie vedly k výkyvům v poptávce po produktech společnosti XY. Tyto výkyvy v poptávkách přetrvávají až doteď. Avšak aktuálně je to způsobeno jinými aspekty, které budou popsány níže v této kapitole.

Bezpečnostní opatření pro pracovníky: Továrny Společnosti XY musely zavést přísné bezpečnostní protokoly na ochranu pracovníků před přenosem nemoci Covid-19, jako jsou jednorázové samotesty na nemoc Covid-19, kontroly tělesné teploty pracovníků, opatření na sociální distanci na montážních linkách, povinné nošení roušek a zvýšené úsilí o dezinfekci. Tato opatření často vyžadovala úpravy provozu a tím pro Společnost XY zvýšené náklady. Bezpečnostní opatření se však netýkali pouze pracovníků ve výrobě. Pracovníků, kteří běžně pracují v kanceláři se zavedl permanentní homeoffice, tzv. práce z domu. Kdy prakticky ze dne na den bylo v rámci podniku nutné vše řešit offline. Například interní audity probíhaly ve společnosti XY také offline, pouze s jedním pracovníkem ve výrobě, které vysílal aktuální situaci všem ostatním skrze online platformu.

Během roku 2022, kdy se Společnost XY vzpamatovala ze šoku způsobené pandemií nemoci Covid-19, přišla další krize. Dle výroční zprávy z roku 2022 (Společnost XY, 2022) válečný konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem způsobil ve Společnosti XY značné interní problémy, jelikož podnik měl v každé zemi výrobní továrnu. Podnik musel opět ze dne na den přijmout krizová opatření, na která nebyl vůbec připraven. Konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem vyeskaloval do té podoby, kdy Společnost XY uzavřela ruskou pobočku a ukončila veškerou její provozní činnost. Podnik se plošně od ruské pobočky distancoval a veřejně oznámil, že Společnost XY nebude mít v Rusku žádnou svou provozní továrnu a nechce jakýmkoliv způsobem podporovat agresi vůči Ukrajině. Ukrajinská pobočka byla nakonec také uzavřena, avšak mnohem později a z důvodu vzrůstajícího nebezpečí, které v továrně panovalo kvůli válečným útokům v dané oblasti, kde se továrna nacházela.

ECB.europa.eu (2023) uvedla, že probíhající konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou značně ovlivnil nárůst cen energií a také surového materiálu, který Společnost XY nakupuje. Velká část surového materiálu, které Společnost XY nakupovala pocházela právě z Ruska. To vedlo podnik k rozsáhlému hledání alternativních možností nákupu surového materiálu z jiné země. Což se Společnosti XY povedlo, ale náklady vynaložené na tuto činnost byly veliké.

Tyto zcela nečekané makroekonomické zásahy z vnějšího prostředí zasáhly Společnost XY velkým způsobem. Nicméně dle kvartálních zpráv z roku 2022 Společnost XY nebyla nucena propustit ani jednoho pracovníka z důvodu nadbytečnosti nebo poklesu poptávky po produktech společnosti XY. Podnik byl i přes velice náročné podmínky zachovat si stabilní pozici na trhu.

Ovšem i rok 2023 byl pro Společnost XY značně náročný a to z důvodu rostoucí inflace v eurozóně (Společnost XY, 2023). Dle výroční zprávy společnosti XY (Společnost XY, 2023) společnost XY využívá dat především z Eurostatu, což je statistický úřad Evropské unie. Tato data využívá Společnost XY například k výpočtu pro růst mezd vzhledem k inflaci. Data z Eurostatu, která Společnosti XY měla ve své výroční zprávě z roku 2023 byla meziroční míra inflace v eurozóně v listopadu 2023 2,4 %. O měsíc později, v prosinci 2023 inflace vzrostla o 0,5 % na celkových 2,9 %. Meziroční inflace v Evropské unii v listopadu 2023 dosáhla 3,1 %. Avšak v prosinci 2023 se meziroční inflace v Evropské unii vyšplhala na 3,4 %.

V roce 2022 činila míra inflace 10,4 % v Evropské unii. Prostože nejvyšší míra inflace byla v roce 2022, Společnost XY pocítila tento prudký nárůstu inflace poměrně později a to až v prvním kvartálu roku 2023, dle kvartální zprávy společnosti XY z roku 2023. I v tomto období byla Společnost XY nucena přijmout opatření působí proti inflace. Všem zaměstnancům napříč všemi evropskými pobočkami byl vyplacen v druhém kvartálu 2023 jednorázový infalční bonus, který byl vypočten jako 4 % z celkové roční mzdy. Tímto vřelým krokem Společnost XY ukázala svým zaměstnancům, že i přes několikaleté nepříznivé podmínky z vnějšího prostředí je firma stabilní a svých zamestnanců si váží a chce jim v těchto těžkých podmínkách pomoci a podpořit je.

Tento ucelený přehled situací, se kterými se společnost XY musela od roku 2020 vypořádat je dle zcela zásadní pro pochopení určitých interních procesů, které má firma nastavené. Společnost XY je velkou nadnárodní společností, která si chce zachovat svou stabilní pozici na trhu. Přestože, se společnost XY potýkala s velkými krizemi a nečekanými situacemi, byl podnik vždy schopen si zachovat integritu a svou pověst společnosti, která se stará nejen o svoje zaměstnance, ale i o svoje zákazníky tak, aby byla poskytla dlouhodobé partnerství a oporu všem zúčastněným stranám. Společnost XY dává velký důraz na svou pověst, kterou na trhu má. I z tohoto důvodu, je dle autorky nutné, aby společnost XY měla zavedené propracované a aktualizované krizové plány a scénáře v nákupním oddělení. Momentálně v nákupním oddělení společnost XY nejsou krizové scénáře a plány dle managementu prioritou. Analýza potenciálních rizik a následné vypracování krizových scénářů a plánů ve společnosti XY by mohlo zvýšit povědomí o této problematice.

3.2.1 Organizace nákupního oddělení Společnosti XY

Vzhledem k tomu, že je Společnost XY velkou nadnárodní společností, která má desítky poboček a tisíce zaměstnanců po celém světě, je nezbytné blíže představit organizaci nákupního oddělení a také jednotlivých procesů pro snazší pochopení struktury podniku. Následující informace jsou čerpány z interních zdrojů společnosti XY (Společnost XY, 2023), především z dokumentu Organizační struktura a Interní procesy.

V interním dokumentu Historie společnosti XY (Společnost XY, 2020) společnost XY vyrábí produkty, které jsou následně použity jako subkomponenty pro brzdové systémy v automobilovém průmyslu. Tyto produkty se skládají z dílčích, podstatně menších komponentů, které společnost XY nakupuje od svých dodavatelů. Jedná se například o šroubky, matice, hliníkové formy, pojistné kroužky, plastové díly a elektronické komponenty. Ty dále společnost XY kompletuje do svých finálních výrobků. Nákupní procesy těchto komponent jsou ve společnosti XY rozděleny dle produktu, který je z těchto jednotlivých komponent vyroben. Jelikož brzdové systémy v automobilovém průmyslu neprocházejí změnami velice často, některé výrobky společnosti XY jsou na trhu dokonce i přes dvacet let, je výroba těchto finálních produktů ustálena a standardizována. Proto je nákupní proces rozdělen takto dle jednotlivých finálních produktů.

Dle interního dokumentu Organizační struktura (Společnost XY, 2023) je každé jednotlivé nákupní oddělení pro daný výrobek je poté spravováno globálně několika zaměstnanci, kteří jsou rozděleni podle seniority a jednotlivé pozice. Globální týmy jsou rozděleny na tým v Evropě, Americe a Asii. Zde bude uveden příklad organizační hierarchie nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY v Evropě.

Nákupčí: Nákupčí je osoba, která spravuje své portfolio dodavatelů, od kterých společnost XY nakupuje díly. Nejhlavnější činnost nákupčího je udržování vztahů s dodavateli, řešení potenciálních problémů, které mohou nastat například z logistických, kvalitářských nebo jiných důvodů, dále nominace dodavatelů na jednotlivé díly, potenciální výběr nových dodavatelů. Správa smluv s dodavateli, zpracování cenové strategie, vyjednávání cen a reportování vedoucím výše v hierarchii.

Seniorní nákupčí: Seniorní nákupčí má stejné zodpovědnosti jako linioví nákupčí, jen má většinou na starost náročnější a více problémové dodavatele, kteří potřebují více individuální péče. Seniorní nákupčí má také větší portfolio dodavatelů.

Team Leader: Týmový vedoucí nebo také Team Leader má na zodpovědnost za veškeré jednotlivé nákupčí. Týmový vedoucí s nákupčími řeší běžné, drobné, operativní problémy, které v procesu mohou nastat.

Například opožděná dodávka materiálu nebo chybějící faktura. Týmový vedoucí je zpravidla nejvíce seniorní nákupčí z celého týmu a má veliký přehled a ucelený přehled o všech dodavatelích a zná historii vztahů vezi „Společností XY“ a těmito dodavateli. Týmový vedoucí dále reportuje regionálnímu manažerovi.

Momentální situace ve společnosti XY je taková, že teamleader nákupního oddělení pro výrobek A má také na starost vlastní portfolio dodavatelů. Je tomu tak z důvodu, že jeden člověk v týmu je postrádán a společnost XY nemá nyní v plánu hledat náhradu. Proto došlo k tomu, že někteří teamleadři také mají vlastní portoflio dodavatelů, které spravují. Většinou se jedná o velice složité a problematické dodavatele.

Regionální manažer: Regionální manažer je pro každý nákupní tým v daném regionu jen jeden. Jedná se o zkušeného manažera, který umí komplexně, svědomitě a asertivně řešit problémy, které byly vyeskalovány z týmového vedoucího na vyšší úroveň řízení. Regionální manažer také kontroluje veškeré smlouvy s dodavateli, správnost nastavených cen a odsouhlasuje komplexní ceníky. Regionální manažer kontroluje plnění cílů týmu a reportuje tyto výsledky dále ve struktuře. Tento regionální manažer má také na starost správnost reportovaných projektů a nominací.

Globální manažer: Globální manažer je v hierarchii Společnosti XY přechodový stupeň mezi běžnými liniovými zaměstnanci a vysokým managementem. Globální manažer spravuje veškeré nákupní týmy pro daný produkt, pouze na globální úrovni. Na rozdíl od regionální manažera, spravuje globální manažer celkem tři nákupní týmy- evropský, americký a asijský. Globální manažer řeší nejvíce eskalované problémy v rámci všech týmu. Reportuje následně výsledky jednotlivých týmů vyššímu managementu. Dále přijímá opatření od vyššího managementu a dále je distribuje skrze své regionální manažery až k jednotlivým nákupčím.

Pokud bychom šli ve struktuře společnosti XY ještě výše (Společnost XY, 2023), tak nad globálním manažerem je viceprezident nákupního oddělení. Ti jsou momentálně ve společnosti XY celkem tři. Viceprezidenti jsou rozděleni dle konkrétních produktů. Například viceprezident pro „Produkt A“ a „Produkt B“. Rozdělení jednotlivých produktů k viceprezidentům je dle jejich seniority. Senior viceprezident má na vždy na starost stálé produkty, které jsou ve firmě již dlouho a tvoří společnosti XY největší zisky.

Dle interního dokumentu Organizační struktura (Společnost XY, 2023) společnost XY je akciová společnost. Ve struktuře společnosti XY je nad viceprezidenty tedy již pouze představenstvo. Představenstvo je tvořeno celkem pěti členy. Dozorčí rada je tvořena osmi členy. S představenstvem liniový zaměstnanec do kontaktu jen tak nepříjde.

Přechodný článek mezi liniovým zaměstnancem a vrcholovým managementem je globální manažer, ten většinou eskaluje nenadále situace a krize dále ve struktuře, pokud je to nutné. Obráceným způsobem, tedy od představenstva dolů, jsou informace přenášeny skrze viceprezidenta. Většinou se jedná o informace týkající se změn struktury nebo jiné důležité informace.

3.2.2 Nákupní proces ve společnosti XY

Jak již bylo popsáno výše, tak produkty společnosti XY jsou vzhledem ke své povaze na trhu dlouho dobu a neprochází velkými změnami. Spousty interních procesů je tedy standardizováno a ustáleno. Jednotliví nákupčí mají na starost stále portfolium dodavatelů, od kterých se nakupují většinu času stejné subkomponenty. Nicméně i tak se hledají alternativní dodavatelé nebo i vylepšené subkomponenty. Ať už z hlediska cen nebo vyšší kvality.

Nákupní proces se dle interního dokumentu Interní procesy (Společnost XY, 2023) ve společnosti XY se skládá z několika kroků:

1. Request for Proposal

Jakmile je pro určitý produkt potřeba nový nebo vylepšený díl, nákupčí dostane od technologů výkres a začíná s výběrem nejvhodnějšího dodavatele. Tento proces se nazývá RfQ neboli v angličtině “Request for Proposal”, přeloženo jako Žádost o návrh. RfQ je interně standardizovaný proces, který probíhá v podnikovém ERP. Každý nákupčí většinou spravuje dodavatele dle toho, jaké díly dodávají. Proto není pro nákupčího těžké zvolit, jaké dodavatele by měl pro danou RfQ zvolit.

Podle interního dokumentu Interní procesy (Společnost XY, 2023) se následně RfQ zadá do systému. Tam se vyplní jednotlivé informace z výkresu typu: materiál, ohebnost, tvrdost, rozměry, velikost atd. Dále se upřesní jednotlivé množství a časový horizont toho, kdy je díl potřeba. Dodavatel dostane upozornění ze systému ERP. Pokud je díl pro dodavatele zajímavý, je schopen ho vyrobit a má dostatečnou kapacitu na jeho výrobu, tak se může do výběrového řízení přihlásit tím, že RfQ v systému přijme. Pokud dodavatel o díl zájem nemá, ať už z jakéhokoliv důvodu, RfQ odmítne. Mnohdy se může stát, že dodavatel nabídne také například alternativní řešení pro daný díl.

Po přijetí RfQ má dodavatel předem určený časový horizont, do kdy musí díl nacenit, aby mohl v procesu pokračovat. Někdy v průběhu tohoto nacenění vzniknou u dodavatele dodatečné otázky na technické zpracování dílu. Informace o cenové nabídce musí dodavatel vložit do systému, ve kterém přijal RfQ. Dodavatel vkládá cenu na vzorkový díl a poté na seriový díl. Cena seriového dílu se také odvíjí od množství, které společnost XY požaduje. Zpravidla společnost XY ví předem, jaká bude poptávka po jejich produktech až tři roky dopředu. Tuto informaci tedy společnost XY předá i dodavateli, aby se cena mohla v případě pravidelného odběru do seriové výroby snížit.

2. Objednání vzorků a jejich testování

Jakmile dodavatelé do určitého termínu nacenění díly v podnikovém systému společnosti XY, tak se nákupní proces přesouvá do další fáze a tím je objednání vzorků a testování vzorků. Vzorky dílů se většinou objednávají od několika dodavatelů najednou. A to z toho důvodu, že výroba těchto vzorků trvá určitý čas a kdyby se mělo vždy čekat na výrobu a následné testování jednoho dodavatele a až poté případně další várky dílů od jiného dodavatele, proces by trval měsíce.

Další důvod je ten, že testování dílů probíhá v komorách, které simulují extrémní podmínky. Tyto podmínky musí být díly schopné vydržet po určitou dobu, aby byla zachována jejich funkčnost. Každý díl musí projít jiným typem testování, všechny tyto procesy jsou dané ISO normami. Vzorok dílů vždy stojí podstatně více než následné várky dílů, které jdou do seriové výroby. Jakmile jsou díly otestované, tak se vyřadí ty díly, které nesplnili podmínky v testovacích komorách. Následně zbydou díly, které je možné zařadit jako potenciální díly do daného výrobku společnost XY

3. Vyjednávání cen a podmínek

Když jsou díly otestované a díl splnil kvalitativní požadavky společnosti XY, tak dalším faktorem, který ovlivní rozhodnutí o nominaci dodavatele, je cena. Cena je velkým faktorem pro nominaci dílu ve společnost XY. Samozřejmě nižší cena nikdy nesmí být na úkor kvality dílu.

Cílem společnosti XY je najít vhodného dodavatele, který bude schopen vyrábět díly po celou dobu produkce daného výrobku společnost XY. Změna dodavatele na jakýkoliv díl uprostřed seriové výroby je velice náročná a riskantní. Během procesu změny dodavatele může dojít k mnoha kritickým situacím. Tomu se společnost XY snaží předejít tím, že vybere vhodného dodavatele, kterému společnost XY důvěřuje a chce s ním vybudovat trvalé partnerství.

Společnost XY je na trhu velice ceněným podnikem. Mnoho dodavatelů chce společnosti XY své díly dodávat, aby si mohli vybudovat také určitou reputaci na trhu. Z tohoto důvodu není pro společnost XY těžké najít dodavatele. Problém může ovšem nastat s cenou a jejím kolísáním v průběhu let. Společnost XY vždy trvá na smlouvě, která bude trvat několik let. Standardně je to pět let pro díly, které jdou do nového výrobku a který jde následně do seriové výroby. A tři roky pro díly, které jsou pouze vylepšenou verzí již aktuálního dílu v momentálně běžícím výrobku v seriové výrobě. Nicméně vzhledem k situaci na trhu, která byla v posledních letech ovlivněná pandemií nemoci covid-19, následně energetickou krizí a vysokou inflací v Evropě, je pro dodavatele mnohdy těžké se zavázat s fixní cenou na několik let dopředu. V moment, kdy se vyjednávají cenové podmínky s dodavatelem, interně společnost XY přechází do další fáze procesu a tím je nominace daného dodavatele.

4. Nominace dodavatele

Až do fáze nominace dodavatele je za celý proces nákupu dílů zodpovědný daný nákupčí. Avšak aby společnost XY předešla netransparentnímu jednání, byla zavedena tzv. Nominační rada. Nominační rada se skládá z několika lidí napříč různými odděleními. Ten, kdo se účastní nominační rady musí být na určité pozici v rámci daného oddělení pro výrobek, kterého se nominace týká. V nominační radě vždy v ní musí zasedat nákupčí, který chce nominovat určitého dodavatele. Za tímto nákupčím stojí v procesu nominace jeho teamleader a případně i globální manažer. Na straně pomyslné opozice musí vždy zasedat manažer kvality, logistiky a plánař výroby pro daný výrobek. Podle toho, v jakém peněžním objemu je díl nominován se této Nominační rady mohou dále účastnit i členové vyššího managementu.

Každý díl má samozřejmě zcela jinou finanční hodnotu. Je velký rozdíl, pokud Společnost XY nakoupí krabičku šroubků a nebo milion kusů velkých hliníkových forem. Aby byla zachována určitá hranice, do kdy může nákupčí rozhodovat o nominaci sám, zavedla se ve společnosti XY hranice pro nominaci dílů, dle jejich hodnoty.

Vzorový příklad:

Pro výrobek A technologové rozhodli, že se musí přidat jeden pojistný kroužek. Tento pojistný kroužek se pohybuje v cenovém rozpětí od 0,15 € až do 1 € v závislosti na dodavateli, materiálu a objednaného množství. Výrobek A je nyní v seriové výrobě a bude pokračovat ještě následujících 5 let. Preferovaný dodavatel má stanovenou cenu za pojistný kroužek 0,5 € za vzorkové díly. Cena pojistného kroužku, který jde následně do seriové výroby je 0,35 €. Při minimálním objemu 30 000 ks ročně. Společnost XY má zakázky od svých zákazníků nasmlouvané většinou tři roky dopředu s tím, že cílem Společnosti XY je využít zcela plnou výrobní kapacitu svých závodů. Společnost XY ví, že potřebuje ročně 50 000ks, které má již nasmlouvané se svými zákazníky.

Vzhledem k tomu, že minimální odběr od preferovaného dodavatele je 30 000 ks, cílem nákupčího je v tento moment vyjednat co nejlepší cenové podmínky. Při úspěšném vyjednávání se mnohdy obě strany dohodnou na klesající ceně dílu vzhledem k vzrůstajícímu množství odebraného materiálu. Cílem nákupčího je vždy vyjednat tzv. 3 x 3 % slevu. Což znamená každý rok, po dobu tří let 3 % slevu z ceny dílu.

Zde je zobrazena příkladová nominační tabulka:

Tabulka 2 Nominační tabulka

Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Objem [ks]	1 000	30 000	50 000	50 000	50 000
Cena [€]	0,5	0,35	0,3395	0,3293	0,3194
PV [€]	500	10 500	16 675	16 465	15 970

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro společnost XY je tento způsob vyjednávání cen zcela typický a je již standardně zaběhnutým procesem. Mnoho dodavatelů je tento proces nastavení cen u společnost XY již zvyklý. Výhoda pro dodavatele je, že má zajištěný odběr materiálu po určitou dobu za určitou cenu. Ovšem dodavatel musí brát v potaz, že pokud raketově vzroste cena materiálu, jako tomu bylo v minulých letech, může se dostat do problémů.

Někdy se dodavatel a společnost XY navzájem na této slevě nedomluví. Například z důvodu vysoké ceny určitého materiálu, kde je jeho vývoj ceny momentálně těžko odhadnutelný. Společnost XY si zakládá na rovnoprávném a férovém zacházení se svými dodavateli. Cílem společnosti XY je zachování dlouhodobého vztahu s dodavatelem, na kterého se může podnik spolehnout a mít v něm důvěru. Proto se slevy na díly indikují velmi individuálně. Ovšem politika společnosti XY vždy trvá alespoň na slevě 3x0,5 %. Tedy po dobu tří let, každý rok sleva 0,5 % na díl. Bez této slevy, by společnost XY nenominovala žádný díl, který jde do seriové výroby.

Proč společnost XY trvá na těchto slevách je velice jednoduché. Stejně jako společnost XY žádá od svých dodavatelů určitou slevu. Tím se dodavatel prokáže, že chce navázat dlouhodobou spolupráci a je ochoten díly zlevnit. Tak tímto zcela stejným způsobem zákazníci společnosti XY chtějí také slevy. Standardně opět bývá 3x3 %. Vzhledem k tomu, že zákazník tyto slevy požaduje, musí se těmto cenám přizpůsobit i celý dodavatelský řetězec. Ať už se jedná o dodavatele společnosti XY a následně dodavatele těchto dodavatelů nebo dodavatele surového materiálu.

Podle interního dokumentu Interní procesy (Společnost XY, 2023) je stěžejním údajem pro nominační radu tzv. PV, neboli Purchase volume, v českém překladu Objem nákupu. Vypočet je velice jednoduchý, jedná se o násobek objemů dílů a jeho cenou pro daný rok:

$$PV = \text{počet dílů} * \text{cena}$$

Kde:

PV= Objem nákupu

Tato cena může vzhledem vyjednaným slevám klesat. Tím může klesat i celkové PV pro daný díl v daném roce. Ve tabulce č. 2, která je uvedena výše, je toto PV uvedeno v posledním řádku. Společnosti XY má vždy požadavek na minimálně pětileté období trvání smlouvy pro konkrétní díl. Tudíž nejvyšší PV, kterého díl dosáhne, tak tato částka určí, jakou Nominační radu musí nákupčí zorganizovat, aby se díl mohl nominovat.

V tomto konkrétním případě uvedeném v tabulce č. 2 je nejvyšší PV v hodnotě 16 675 €. Pro tento ukázkový příklad by tedy stačilo zorganizovat lokální Nominační radu. Každý typ Nominační rady se dle PV musí organizovat v určitý termín a musí se účastnit určití lidé. Z tohoto důvodu je nutné, aby nákupčí dopředu a včas věděl PV daného dílu a mohl zorganizovat danou Nominační radu a proces nákupu dílu mohl plyně pokračovat dále.

Nominační rada je událost, která se koná online za přítomnosti různých lidí z různých oddělení v závislosti na PV nominovaného dílu. Veškeré nominační rady probíhají online a to z důvodu, že nákupčí zpravidla spravuje portoflio výrobků po několika regionech, tak není možné, aby například nákupčí z České republiky jel do Francie kvůli Nominační radě. To samé poté platí pro Nominační rady, kde je nutné, aby byl přítomen vyšší management, který většinou sídlí v Německu.

Nákupčí přednese formou prezentace konkrétní díl, nároky na něj a poté představí dodavatele, jeho klasifikaci v rámci společnosti XY. Tato klasifikace bude více popsána v kapitole 3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY. Dále nákupčí musí transparentně uvést veškeré rizikové události, které v posledních šesti měsících s dodavatelem vznikly, pokud nějaké vznikly. Jedná se například o zpoždění dodávek materiálu nebo reklamace dílů kvůli jejich nedostatečné kvalitě. Na konci přednesu nákupčího se hlasuje o tom, zdali bude dodavatel nominován či nikoliv. Všichni přítomní se musí na nominaci společně shodnout. Nominace může být odsouhlasena i s konkrétními podmínkami. Tyto podmínky budou rezepsány dále v této kapitole.

Momentálně má společnost XY rozdělené nominační rady následovně:

Obrat do 10 000 €, nominace dodavatele dle tzv. “Nominační listiny”.

Nominační listina je standardizovaný formulář, kde nákupčí vyplní údaje o dodavateli, počet kusů dílů pro daný rok, vyjednané podmínky a slevy. Pro tento objem stačí aby globální manažer tuto listinu schválil a není potřeba organizovat žádnou Nominační radu.

Do 10 000 € má nákupčí tedy pravomoc o nominaci rozhodnout v podstatně sám, jen se souhlasem svého globálního manažera. Tato přenesená zodpovědnost do určité hodnoty na konkrétního nákupčího má několik výhod. První výhodou je, že nákupčí má určitou pravomoc o chodu podnikatelských činností společnosti XY rozhodnout sám. Druhou výhodou je, že se vyšší management nemusí zabývat veškerými případy nominací.

Management se tedy zabývá jen těmi důležitými nominacemi a společnost XY šetří čas a vytíženost zaměstnanců a administrativu s tím spojenou.

Obrat mezi 10 000 € až 20 000 €, lokální nominační rada:

Při lokální nominační radě je nutné aby byl přítomen pouze nákupčí, jeho teamleader a zástupce vedení pro oddělení kvality a logistiky daného výrobku, do které se bude nominovaný díl montovat. Lokální nominační rada se může zorganizovat kdykoliv vzhledem k nízké účasti zaměstnanců z vyššího managementu. Zpravidla do PV 20 000 € nejsou žádné specifické podmínky na dodavatele a nominační rada je krátká a většinou i končí úspěšnou nominací dodavatele.

Obrat mezi 20 000 € až 50 000 €, lokální nominační rada se zástupcem lokálního managementu:

V rozmězi PV od 20 000 € až do 50 000 € jsou pravidla stejná, jako při předchozí nominační radě. S tím rozdílem, že o této nominační radě musí účastníci vědět alespoň týden dopředu a musí být přítomen zástupce vyššího lokálního managementu.

Vyšší lokální management je manažer daného oddělení v konkrétním závodě, kde se nominovaný díl používá v konkrétním výrobku společnost XY. Tato nominační rada by tedy měla být zastoupena nákupčím, jeho team leaderem a regionálním manažerem. Dále se musí účastnit manažer oddělení kvality a logistiky v daném závodě a zástupcem plánování výroby.

Tyto nominační rady bývají většinou také bez problémů, avšak jsou již na dodavatele kladeny určité nároky. Ať už z hlediska logistiky, kvality a cenové politiky. Tyto aspekty budou vysvětleny níže v následující kapitole 3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve „Společnosti XY“.

Obrat mezi 50 000 € až 200 000 €, regionální Nominační rada se zástupci vyššího globálního managementu

Při této nominační radě, kdy se jedná o nominace až do výše 200 000 € jsou již pravidla podstatně přísnější. Tato nominační rada se koná jednou za týden vždy ve středu a nákupčí se se svým případem musí zapsat na listinu čtrnáct dnů předem. Čtrnáct dnů předem musí o nominační radě také vědět všichni její účastníci.

Pro regionální nominační radu je již nutné aby kromě nákupčího, jeho teamleadera a regionálního manažera byl přítomen také globální manažer daného nákupčího. Dále musí být přítomen globální manažer oddělení kvality, logistiky a plánování výroby. Kromě těchto manažerů musí být i z nákupčího oddělení přítomen vicepresident.

Při těchto nominačních radách již bývají nároky na dodavatele podstatně přísnější. Vyšší management zpravidla kontroluje aktuální klasifikaci dodavatele z hlediska kvality a logistiky. Tyto aspekty budou popsány níže v kapitole 3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY. Pokud dodavatel měl v poslední době problémy například s dodávkami materiálu nebo jejich kvalitou, může být s nominací problém. Nominační rada většinou nechce nominovat na takto velké PV problematické dodavatele. Ovšem ani samotný nákupčí nechce na velké objemy nominovat problematického dodavatele.

Někdy se této situaci však nedá vyhnout. Konkrétní dodavatel mohl mít v poslední době problémy se svým dodavatelským řetězcem a proto se mohl opozdit s dodávkami zboží pro společnost XY. Tato skutečnost dodavatele neomlouvá, ale je na zvážení, zdali by tento malý výkyv měl dodavatele znemožnit dostat novou zakázku.

Nebo z opačného pohledu se také může stát situace, kdy společnost XY nemá momentálně žádného alternativního dodavatele a díl mu musí nominovat i přes jeho problematičnost. Tato skutečnost bude dále probrána v kapitole 3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY.

Aby byl dodavatel úspěšně nominován, musí všichni účastníci nominační rady s jeho nominací souhlasit. Souhlas na výjimku je také možný. Většinou se jedná o výjimky typu: Pokud dodavatel v následujících měsících dokáže zvýšit své logistické skóre, zakázka mu bude nominována. Při regionálních nominačních radách se zkoumá dodavatel a jeho skóre z oblasti logistiky a kvality až šest měsíců zpětně. Dále se také zkoumá finanční stabilita dodavatele nebo fluktuace zaměstnanců. Společnost XY se tímto způsobem snaží předejít potenciálním rizikům, která by mohla vzniknout z důvodu nevhodné nominace velké zakázky dodavateli, který není schopný plnit své závazky.

Také se sleduje, kolik zakázek pro určitý díl již dodavatel má nominováno. Pro lepší pochopení je zde uveden příklad: Pokud primární dodavatel šroubků pro společnost XY má již nominováno více než 60 % zakázek obsahující šroubky, další zakázka mu nemůže být nominována.

Tímto se společnost XY snaží předejít situaci, kdy by dodavatel mohl být v pozici monopolisty pro daný materiál. Jakmile by jeden dodavatel byl v monopolistické pozici, mohl by společnost XY dodavatel například vydírat nedodáním materiálu, pokud se nezvedne jeho cena.

Obrat nad 200 000 €, globální Nominační rada s vysokým managementem:

Globální nominační rada je nejvyšší nominační radou, kterou společnost XY má zaběhnutou ve svých procesech. Zakázky s obratem vyšším než je 200 000 € nebývají nominovány tak často. Při globální nominační radě je nutné, aby byl přítomen nákupčí, jeho team leader, regionální i globální manažer, globální manažeri oddělení kvality, logistiky, controllingu. Dále musí být přítomen jednatel konkrétního závodu, kde se nominovaný díl bude montovat do výrobku. A seniorní vicepresident nákupu. Tuto nominační radu již prezentuje pouze globální manažer daného nákupčího. Nákupčí v případě potřeby dodá pouze určité detailní informace z běžného operativního chodu procesů.

Globální nominační rady se konají vždy v pátek a je na ně vypsán pořadník s měsíční čekací dobou. Tato měsíční čekací doba je způsobena tím, že je nutná přítomnost několika lidí z vysokého managementu, kteří jsou velmi časově vytíženi a jejich přítomnost musí být pečlivě naplánována. Pro úspěšnou globální nominaci musí být dodavatel zařazen do kategorie „A” v oblasti kvality i logistiky. Tyto kategorie budou do podrobnosti rozebrány níže v kapitole 3. 2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY. Jakékoliv jiné hodnocení dodavatele než A, není možné.

Pro takto velkou zakázku musí dodavatel poskytnout společnosti XY již zmíněnou 3 x 3 % slevu. Bez této slevy je zpravidla nemožné díl nominovat. Dodavatel se poskytnutím slevy zaváže k plnění zakázky v určitém objemu za danou cenu. Společnost XY má poté určitou jistotu, že v průběhu seriové výroby daného výrobku nebude muset měnit dodavatele. Pro určité díly je výměna dodavatele snadná, ovšem pro větší zakázky ve větším objemu je to zdoluhavý proces, který vyžaduje mnoho jednotlivých kroků ve schvalovacím procesů. Globální nominační rady trvají většinou okolo dvou hodin a doprovází je spousta diskuzí. Všichni přítomní si uvědomují důležitost volby vhodného dodavatele pro takto velké zakázky a je proto namístě, aby byly komunikovány veškeré potenciální rizika, která by mohla nastat.

5. Uzavření smlouvy s dodavatelem

Po úspěšné nominaci dodavatele je dalším krokem v nákupním procesu uzavření smlouvy na daný díl. Pro zcela nové výrobky společnosti XY je běžné, že se prvně objednají vzorky a pokud tyto vzorky fungují, tak se uzavře smlouva s dodavatelem standardně na pět let. Pokud se jedná o díl, který je již ve výrobku zaběhlý, ale prochází pouze procesem vylepšení, tak se smlouva uzavírá standardně na tři roky. Od toho se také mnohdy odvíjí cena stanovená dodavatelem. Jeden z důvodů, proč je cílem společnosti XY uzavíraj smlouvu s dodavatelem na několik let dopředu je zafixování ceny. Mnohdy dokonce s množstevní slevou. Jakmile nový nebo vylepšený produkt nabíhá do seriové výroby, tak se jeho množství zvyšuje dokud nedosáhne maximální vrcholu.

Tento vrchol je obvykle situace, kdy se zcela naplní výrobní kapacity společnost XY. Vzhledem k tomu, že společnost XY danému dodavateli přislíbí zakázky na několik let dopředu, je běžné, že se podniky mezi sebou domluví na klesající ceně.

Smlouva musí obsahovat podmínky dodání materiálu, odsouhlasenou cenou za kus při určitém objemu odebíraného materiálu. A smlouva musí být podepsána nejvyšším zástupcem v nákupním procesu dle hodnoty PV zakázky. Pokud byla pro nominaci nutná organizací globální nominační rady, smlouvu musí podepsat viceprezident nákupního oddělení.

6. Dodání zboží

Posledním krokem v nákupním procesu je finální dodání zboží dodavatelem. Frekvence dodání zboží je upřesněna ve smlouvě, která je podepsaná po úspěšné nominaci dodavatele nominační radou. Standardně se materiál do společnosti XY dodává na týdenní bázi. V některých výrobních závodech společnosti XY je zavedený i systém kanban.

Kanban je dle Andersona (2010, s. 13-15) japonský výrobní postup, jenž způsobil revoluci ve způsobu řízení výrobních procesů v moderních výrobních podnicích. Ve své podstatě je Kanban vizuální systém plánování, který je navržen tak, aby optimalizoval efektivitu, minimalizoval plýtvání a zvýšil produktivitu. Ve výrobním kontextu Kanban zahrnuje použití vizuálních signálů, obvykle karet nebo tabulek, které signalizují potřebu konkrétních materiálů nebo komponentů v různých fázích výrobní linky.

Anderson (2010, s. 15-18) dále popisuje, že tyto vizuální signály spouštějí akce na doplnění zásob, čímž zajišťují, že zásoby jsou dodávány přesně v době a na místě, kde jsou potřeba, a tím se předchází nadprodukcí nebo výpadkům zásob. Díky tomu, že systém Kanban usnadňuje systém založený na tahu, kdy se výroba řídí skutečnou poptávkou zákazníků, nikoliv předpověďmi, umožňuje společností zefektivnit pracovní postupy, snížit úroveň zásob a rychle reagovat na změny v poptávce nebo výrobních prioritách.

Podle Andersona (2010, s. 19) Kanban navíc podporuje neustálé zlepšování tím, že upozorňuje na úzká místa a neefektivitu, což týmům umožňuje zavádět cílená řešení a iterativně optimalizovat své procesy. Kanban v podstatě slouží jako základní kámen principů štíhlé výroby a podporuje agilitu, flexibilitu a provozní dokonalost v celém výrobním prostředí.

Kanban je ve společnosti XY zaveden jen v několika výrobních závodech. Není tedy pravidlem, že každý dodavatel dodává materiál tímto způsobem. Nicméně v závodech, kde je kanban zavedený, je to preferovaný způsob odběru materiálu. Pro dodavatele, který Kanban neumí, by to mohla být překážka v nominaci pro závod, který Kanban preferuje.

3.2.3 Klasifikace dodavatelů ve společnosti XY

Jak již bylo zmíněno výše, tak společnost XY má standardizovaný způsob klasifikace dodavatelů dle několika kritérií. Klasifikace dodavatelů je pro společnost XY strategickým prvkem, který slouží jako základní kámen pro budování vlastního systému řízení dodavatelského řetězce. Vzhledem k tomu, že společnost XY má ve svém portfoliu stovky dodavatelů z různých odvětví a regionů, tak je nutné tyto dodavatele pečlivě kategorizovat. Klasifikace dodavatelů pomáhá všem účastníkům interních procesů nákupu ve společnosti XY pro efektivní výběr dodavatele pro konkrétní zakázky a zmírňování rizik. Klasifikací dodavatelů na základě kritérií, jako je kvalita, logistika a strategické zařazení. Tuto klasifikaci dodavatelů si společnost XY následně dokáže lépe a snadněji přizpůsobit svůj přístup k řízení dodavatelských vztahů a zajistit soulad s obchodními cíli a provozními požadavky. Tato systematická klasifikace umožňuje společnosti XY upřednostňovat své strategické dodavatele, podporovat spolupráci s těmito klíčovými dodavateli. Dále Společnost XY pro tyto strategické dodavatele dokáže zavádět na míru šité strategie pro optimalizaci jejich výrobní efektivity a celkové odolnosti dodavatelského řetězce.

Na klasifikace dodavatelů je ve společnosti XY kladen velký důraz, jelikož se jedná o strategickým imperativem, který velkému výrobnímu podniku, jako je společnost XY umožňuje pohybovat se ve složitém prostředí dodavatelského řetězce svižně a předvídavě a zachovat si tím svou vedoucí pozici na trhu. Podle interního dokumentu Interní procesy (Společnost XY, 2023) společnost XY razí heslo, že podnik je stejně silný, jako jeho dodavatelé a proto je nutné své dodavatele podporovat, pomáhat jim a interně neustále aktualizovat klasifikaci těchto dodavatelů.

Kvalita:

Vzhledem k tomu, že společnost XY dodává výrobky pro brzdové systémy, je kvalita produktů vždy na prvním místě. Společnost XY si absolutně zakládá na nadstandardní kvalitě svých produktů, na které se zákazník může vždy spolehnout. Kvalitní výrobek musí obsahovat i kvalitní díly. Proto je také kladen velký důraz na kvalitu veškerých dílů, které společnost XY od svých dodavatelů odebírá. Z hlediska kvality má klasifikace dodavatelů ve společnosti XY zásadní význam pro zajištění trvalé dokonalosti výrobků a spokojenosti zákazníků. Dodavatelé jsou přísně hodnoceni a klasifikováni na základě jejich schopnosti plnit přísné normy kvality a specifikace. Tento proces klasifikace zahrnuje důkladné posouzení faktorů, jako je kvalita výrobků, spolehlivost a dodržování regulačních požadavků.

Každý již zaběhnutý dodavatel ve společnosti XY je sledován s ohledem na počet tzv. NOK dílů, neboli dílů, které nejsou v pořádku a jakýmkoliv způsobem nesplnily požadavky na zařazení do výroby. Tyto díly, které nebyly v pořádku a musely se následně reklamovat, jsou měřeny pomocí tzv. PPM, v překladu „parts per milion“. To je údaj, který nám říká, kolik dílů nebylo v pořádku z celkového počtu milion dodávaných kusů. Například u šroubků je velice snadné i přesáhnout hranici několika milionů dodaných kusů měsíčně. Hodnota PPM, kterou je dodavatel povinen dodržovat vychází z odborného posudku kvalitářského oddělení. Tento posudek závisí dle typu dodávaného dílu, z jakého materiálu je vyroben nebo také jakou funkci daný díl ve výrobku společnosti XY plní. Kvalitářské oddělení tuto hodnotu sdělí nákupnímu oddělení a tato hodnota je sledována.

Zásilky materiálu jsou namátkově testovány z toho důvodu, aby se zjistilo, zdali výše uvedená hodnota PPM je v rozmezí příslušné hodnoty. Nicméně před odesláním finálních výrobků společnosti XY zákazníkům, probíhá celkové testování.

Jakmile by se v některém z finálních výrobku společnosti XY objevil díl, který nesplňuje dané požadavky, tak finální testování by tuto skutečnost odhalilo. Následně by kvalitářské oddělení dohledalo, o jaký konkrétní díl z jaké konkrétní várky materiálu šlo a bylo by nutné materiál u dodavatele reklamovat. Zdali by se celá výrobní várka finálních výrobků společnosti XY musela sešrotovat kvůli jednomu vadnému dílu, závisí vždy na odborném posouzení kvalitářského oddělení. Jakmile se vyskytne situace, kdy je jakýkoliv díl v nepořádku, tak je dodavatel eskalován do příslušné kvalitářského eskalačního stupně. Toto eskalování do určitých stupňů je pro dodavatele varováním. Kvalita dodávaných dílů je pro společnost XY naprosto zásadní a v tomto ohledu není možné připustit jakékoliv pochybení.

Kvalitářská eskalace stupeň 1: Jestliže hodnota PPM přesáhne danou míru, kterou kvalitářské oddělení pro určitého dodavatele pro konkrétní díl stanovilo, tak dodavatel automaticky přechází do prvního stupně kvalitářské eskalace.

Pro dodavatele to znamená, že již není možné, aby mu byly nominovány nové zakázky. Dodavatel je také povinen dodat rekonvalescenční plán s konkrétními preventivními opatřeními včetně časové osy, kde je znázorněno, kdy se situace vrátí zpět do normálního stavu.

Pokud by při finálním testování produktů společnosti XY bylo zjištěno, že některý díl nesplnil požadavky na toto testování, tak je dodavatel, který tento díl dodal, také eskalován do prvního stupně kvalitářské eskalace. V tomto případě není možné dodavateli nominovat nové zakázky a dodavatel je také povinen uhradit náklady spojené s dodatečným finálním testováním výrobků společnosti XY. Zpravidla, jakmile se zjistí, že určitý díl nesplnil při finálním testování dané požadavky, tak se okamžitě zastaví celá výrobní várka a žádné další díly od tohoto dodavatele nejsou použity, dokud nebudou prvně otestovány. Dodavatel je také povinen kompenzovat náklady spojené s dodatečnou dopravou a dodáním správných a nezávadných dílů. V prvním stupni kvalitářské eskalace jsou následně všechny další dodávky dílů od tohoto dodavatele testovány ještě předtím, než jdou do výroby společnosti XY.

Kvalitářská eskalace stupeň 2: Pokud by závada na tomto konkrétním dílu, která způsobila eskalaci do prvního stupně kvalitářské eskalace, přetrvávala více než měsíc, přestože byla situace s dodavatelem komunikována a řešena, tak je dodavatel eskalován do druhého stupně kvalitářské eskalace. To znamená, že nákupní oddělení je povinno aktivně hledat alternativního dodavatele, jelikož na tohoto problematického dodavatele se společnost XY nemůže v danou chvíli spolehnout. Dodavateli tedy není možné nominovat žádné nové zakázky, ale také ve společnosti XY poté panuje spíše tendence mu aktuální zakázky odebrat.

Společnost XY si nemůže v žádném případě dovolit jakékoliv pochybení, které by mohlo potenciálně vést ke škodám na majetku nebo ublížení na zdraví způsobené nekvalitními díly. Kvalitářské eskalace jsou velmi přísné a je na ně kladen velký důraz. Kromě kvality si společnost XY potrpí také na určitém logistickém výkonu daného dodavatele. Logistika je dalším parametrem, který ovlivňuje klasifikaci dodavatelů ve společnosti XY.

Logistika:

V klasifikaci dodavatelů ve společnosti XY hraje důležitou roli i logistický výkon a tím i spolehlivost daného dodavatele. Společnost XY hodnotí dodavatele na základě toho, zdali objednané zboží dorazilo včas a ve správném množství. Toto hodnocení probíhá na měsíční bázi, kdy logistické oddělení každého závodu provede report dle dodaného zboží a správnosti těchto objednávek. Zboží přichází od každého dodavatele v jiném intervalu. Někteří dodavatelé dodávají několik zásilek týdně, někteří pouze pár dodávek za měsíc. Každý dodavatel si dopravu zajišťuje sám. Někteří dodavatelé mají vlastní kamionovou přepravu a někteří dodavatelé využívají externích služeb.

Nicméně společnost XY má velice přísná pravidla, která se týkají těchto dodávek materiálu. Dodavatel je povinen dodat zboží v přesný den, ke kterému se zavázal v objednávce. Společnost XY jednotlivá dodání objednávek materiálu posuzuje následovně:

- Dříve než 3 dny před termínem dodání
- V rozmezí jeden až tři dny před termínem dodání
- Přesný termín dodání
- V rozmezí jeden až tři dny po termínu dodání
- Více než 3 dny před termínem dodání

I dřívější dodávky materiálu jsou pro společnost XY problémem z důvodu nedostatečně volné kapacity ve skladech společnosti XY a také z důvodů dodatečných nákladů na toto skladování. Každý zásilka je tedy ohodnocena na základě přesnosti termínu doručení a také na základě správnosti této dodávky. Správnost obsahu dodávek se hodnotí na základě těchto kritérií:

- Množství: zdali objednávka přišla exaktně v požadovaném množství, které si společnost XY objednala nebo zdali materiálu přišlo více či méně. Tyto detaily jsou vždy uvedeny ve finálním reportu, které je sestavován logistickým oddělením pro daného dodavatele v konkrétním závodě na konci příslušného měsíce.
- Balení: materiál musí být doručen v požadovaném balení, například ve folii, na drátku atd. Žádné další alternativní způsoby balení než ta, která byla odsouhlasena v objednávce nepřipadají v úvahu z důvodu přizpůsobení výrobní linky na daný typ balení
- Faktura a označení dodávky: každá objednávka musí být označena svým dodacím číslem a fakturou. Faktura musí mít veškeré náležitosti typu množství materiálu, jeho cena atd.

S ohledem na spolehlivost doručení objednaného materiálu se dodavatelé ve společnosti XY dělí dle následujících kategorií:

1) Vysoce výkonní dodavatelé:

Tito dodavatelé trvale splňují nebo překračují výkonnostní ukazatele logistiky, jako je včasnost dodávek, přesnost dodacích lhůt a míra plnění objednávek. Tito dodavatelé také prokazují vynikající komunikaci a spolupráci při řízení úrovně zásob, zajištění přepravy dodávek a rychlém řešení problémů souvisejících s logistikou. Vysoce výkonní dodavatelé přispívají k celkové efektivitě a spolehlivosti dodavatelského řetězce. Vysoce výkonným dodavatelům jsou zpravidla nominovány velké zakázky, u kterých je možné dodávat systémem kanban.

2) Středně výkonní dodavatelé:

Dodavatelé této kategorie obecně splňují logistické požadavky, ale občas se mohou vyskytnout drobná zpoždění nebo nesrovnalosti v objednávkách. Celkově vykazují uspokojivou výkonnost, ale existují oblasti, kde by bylo možné provést zlepšení. Například v přesnosti doručení objednávek a také v jejich správnosti. Přestože tito dodavatelé se středně dobrými výsledky nemusí vynikat ve všech aspektech logistiky, stále přispívají svý výkonem k činnosti společnosti XY a jsou cennými obchodními partnery.

3) Nevýkonní dodavatelé:

Tato kategorie zahrnuje dodavatele, kteří nespĺňují základní logistické požadavky a mohou svým jednáním porušovat uzavřené smlouvy se společností XY. Takto nevyhovující dodavatelé mohou vykazovat závažné nedostatky s termíny dodání objednávek, správnosti obsahu těchto objednávek a také s administrativními prvky jako jsou například faktury za objednávky. Takto nevykonným dodavatelům je zakázáno nominovat jakákoliv nové zakázky, dokud se jejich výkon nezlepší.

Jakmile dodavatel nesplňuje požadavky na včasné doručení dodávek materiálu a jejich správnost, tak je kontaktován konkrétním nákupčím s požadavkem na zlepšení těchto nedostatků. Společnost XY je v tomto ohledu tolerantní a hlavním cílem je, se s dodavatelem vždy domluvit na společném kompromisu. Nicméně pokud i po opakovaném napomenutí dodavatel není schopen plnit dané požadavky, dochází k jeho eskalaci do prvního logistického stupně nebo případně i do druhého stupně logistické eskalace. Zařazení dodavatele do příslušného eskalačního stupně se hodnotí podle bodového skóre.

Hodnocení dodávek materiálu ve společnosti XY: Interně má společnost XY standardizovaný způsob, jak hodnotí dodavatele dle logistického výkonu. Finální skóre dodávek na daný měsíc se odvíjí od následujících faktorů:

- Jakmile dodavatel dodá materiál včas a ve správném množství, je tato dodávka materiálu ohodnocena nulou.
- Pokud dodávka materiálu do společnosti XY dorazí v rozmezí jeden až tři dny před a nebo po termínu, je ohodnocena jedním bodem.
- Když dodávka materiálu dorazí více než tři dny před a nebo po stanoveném termínu dodání, je ohodnocena dvěma body.
- Jakmile dodávka materiálu má ještě problém s nesprávným množstvím nebo nesrovnalostmi na faktuře, tak každý tento následující přestupek je ohodnocen dalším jedním bodem navíc.

Na konci měsíce logistické oddělení veškeré tyto body sečte a nákupnímu oddělení předá report, který obsahuje i detailní popis toho, za co byly jednotlivé body uvaleny.

Logistická eskalace stupeň 1: Pokud dodavatel dlouhodobě není schopen plnit své závazky týkající se včasného dodání dodávek materiálu v požadovaném množství, tak je na dodavatele interně uvalena tzv. logistická eskalace stupně 1. Tato eskalace slouží jako výstraha pro dodavatele. V tento moment není dodavateli možné nominovat žádné nové zakázky a nápravě jeho logistického výkonu se interně věnuje logistické oddělení a nákupní oddělení. Dodavatel je povinen dodat plán rekonvalescence, kde bude vyznačen jeho plán a časová osa, kdy se dodávky materiálu vrátí zpět na požadované hodnoty. Zdali bude dodavatel eskalován do tohoto stupně záleží pouze na logistickém oddělení. Nákupní oddělení toto rozhodnutí nijak neovlivní. Pokud dodavatel v průběhu měsíce posbíral více bodů, než bylo dodávek materiálu, tak je ihned eskalován do stupně 1. Pro lepší pochopení problematiky je zde uveden příklad:

Dodavatel dodává do společnosti XY pravidelně 4 dodávky materiálu týdně, což je celkem 16 dodávek za měsíc. Jakmile je v každé dodávce materiálu nesrovnalost na faktuře, tak skóre dodavatele je již 16. Pokud ještě nějaká dodávka materiálu přijde v jiný termín, tak dodavatelské skóre je už na hodnotě 17, což znamená logistická eskalace stupně 1.

Logistická eskalace stupeň 2: Pokud se během dalších třech měsíců dodavateli nepodaří je logistického skóre vylepšit, ale naopak se ještě zhorší než v minulých měsících, tak je vyeskalován do logistického stupně 2. Tento stupeň eskalace znamená, že dodavateli není možné nominovat žádné zakázky, ale také jeho největší zakázky je možné mu odebrat. Nákupčí se vždy snaží řešit situaci individuálně a pokud je na dodavatelské straně snaha o zlepšení, tak se odebrání stávajících zakázek neděje. Nicméně pro dodavatele je tento stupeň eskalace poslední varováním. Pro společnost XY není přípustné, aby ve svém portfoliu měla dodavatele, kteří jsou dlouhodobě neschopní plnit své zakázky. Společnost XY chce spolupracovat pouze s dodavateli, kteří mají snahu o zlepšení a jsou schopni se držet vysoké standardu ve svém logistickém výkonu.

Strategické zařazení dodavatelů: Nákupní oddělení si dodavatele řadí dle svého vlastního systému. Tento systém řazení nebere v potaz kvalitářské ani logistické eskalace. Strategické řazení dodavatelů si každý nákupčí sestavuje pro své dodavatele sám na základě následujících parametrů:

- **Obchodní vztahy:** Jaký je vztah mezi dodavatelem a společností XY, zdali se jedná o dlouhodobé partnerství nebo je dodavatel nový. Dále se bere v potaz historie mezi dodavatelem a společností XY.
- **Smluvní stav:** Každý dodavatel by měl mít podepsanou dlouhodobou smlouvu obsahující ceník na již dodávané díly včetně případných bonusů a slev. Ovšem ne každý dodavatel se chce k dlouhodobé smlouvě zavázat.
- **Cenová politika:** Zdali jsou ceny daného dodavatele pro společnost XY lukrativní nebo také pokud je s dodavatelem uzavřena dohoda o bonus a případných slevách.
- **Šíře portfolia:** Jaké všechny díly dodavatel umí dodat, zdali se jedná o velmi specializovaného dodavatele pouze pro konkrétní díl nebo je dodavatel všestranný.

Všechny tyto aspekty každý nákupčí dle svého nejlepšího uvážení posoudí a následně zařadí dodavatele do jedné z těchto čtyř kategorií:

- **Strategický dodavatel:** Tento typ dodavatele je již dlouho zabehnutý ve společnosti XY a vzájemné vztahy jsou více než dobré. Jedná se o dodavatele, který pravidelně poskytuje slevy dle obratu či případné bonusy. Dodavatel má zkušenosti s interními procesy společnosti XY. Zpravidla strategickým dodavatelům se nominují větší zakázky.
- **Preferovaný dodavatel:** Preferovaný typ dodavatele je ten, který má dobré vztahy se společností XY, ale nemá například uzavřené veškeré smlouvy a nebo jeho šíře portfolia není taková, aby se mu mohly nominovat i větší zakázky, aby se tento dodavatel mohl stát strategickým dodavatelem. Cenová politika může být u tohoto dodavatele například domluvená bez bonusů a nebo dodavatel nechce poskytovat slevy.
- **Alternativní dodavatel:** Tento dodavatel je mnohdy většinou nový v portfoliu společnosti XY a ještě neměl prostor se ukázat se svojí cenovou politikou či šíří portfolia. Jedná se většinou o nově zavedené dodavatele, kteří mají velký potenciál.
- **Vyřazený dodavatel:** Vyřazený dodavatel je většinou problematický, vztahy mezi ním a společností XY nejsou dobré. Cenová politika je také špatná. U tohoto typu dodavatele je tendence spíše objem zakázek snižovat a nenominovat tomuto dodavateli žádné nové zakázky.

Strategické řazení dodavatelů probíhá dvakrát ročně. Dodavatel většinou o svém zařazení ví od nákupčího. Nákupčí se dodavatele snaží motivovat tím, že strategičtí dodavatelé mají možnost získat velké zakázky a zakázky, které trvají více než pět let.

Celková klasifikace dodavatelů: Toto celkové řazení dodavatelů se skládá z jednotlivých kategorií vypsanych výše. Pro celkové zařazení dodavatele se berou v potaz kvalitářské a logistické eskalace a strategické zařazení dodavatele od nákupčího. Ve společnosti XY jsou celkem tři kategorie dodavatelů:

- **Dodavatel s hodnocením A:** Tento dodavatel je zpravidla strategický dodavatel, který nemá žádné logistické ani kvalitářské eskalace. Jeho logistický výkon je více než standardní. Dodavatel s hodnocením A má vždy přednost pro velké zakázky. Většinou dodavatelé s tímto hodnocením jsou již dlouho zavedení v portfoliu společnosti XY, mají uzavřené všechny potřebné smlouvy, společnosti XY vyplácí bonusy a poskytují slevy. Společnost XY na oplátku těmto dodavatelům přenechává velice lukrativní zakázky s cílem upevnit vztah s dodavatelem na dlouhodobé bázi.

- **Dodavatel s hodnocením B:** Tito dodavatelé jsou většinou preferovaní nebo alternativní dodavatelé, kteří se momentálně ve společnosti XY snaží prosadit. Těmto dodavatelům se nominují menší zakázky, aby měli možnost předvést společnosti XY, že jsou spolehliví nejen z kvalitářského, ale i z logistického hlediska. Nebo se také může jednat o dodavatele, který byl ohodnocen jako dodavatel A, nicméně došlo ke kvalitářské či logistické eskalaci a dodavatelovo ohodnocení muselo být sníženo. Jakmile je dodavatel se svým hodnocením sniženo, má šanci si reputaci napravit. Ale žádné další logistické či kvalitářské eskalace se nesmí po dobu jednoho roku opakovat.
- **Dodavatel s hodnocením C:** Dodavatel zařazený do této kategorie je většinou již vyřazený dodavatel, u kterého neustále probíhají kvalitářské či logistické eskalace a dodavatelovo skóre se nijak nelepší.
Těmto dodavatelům nemohou být nominovány žádné nové zakázky. Většinou je tendence tyto dodavatele úplně vyřadit, zakázky jim odebrat a nahradit jiným dodavatelem.

Celkové hodnocení dodavatelů probíhá jednou za rok, kdy se sejde nákupní, logistické a kvalitářské oddělení a společně projdou jednotlivá skóre a případné eskalace. Následně je dodavatel zařazen do jedné ze tří kategorií. Pro zařazení dodavatele do určité kategorie je nutné se jednohlasně shodnout. Společnost XY si tím chrání transparentnost a nezaujatost vůči dodavatelům. Toto hodnocení je pro dodavatele velice důležité z toho důvodu, že mu jsou nominovány jen určité zakázky, které se právě odvíjí od tohoto hodnocení.

3.3 Identifikace rizik v nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY

Cílem této diplomové práce je vytvoření krizových scénářů a plánů ve společnosti XY. Tyto krizové scénáře a plány budou vytvořeny na základě identifikovaných rizik v konkrétním nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY. Jak již bylo popsáno výše, tak společnost XY má velice specifický interní nákupní proces. Společnost XY si na svém nákupním oddělení velmi zakládá a to z toho důvodu, že podnik své finální výrobky dodává zákazníkům JIT. Tudíž jakékoli riziko, které se během nákupního procesu jednotlivých dílů může objevit, značně ohrožuje dodávky finálních výrobků koncovým zákazníkům. Nákupčí ve společnosti XY nemají na starost pouze samotný nákup dílů a nominaci dodavatelů. Nákupčí musí také koordinovat případné krizové situace, které mohou nastat pochybením u dodavatele.

Nákupní oddělení výrobku A ve společnosti XY se skládá z osmi nákupčích, jednoho regionálního manažera a jednoho globálního manažera. Momentálně v týmu chybí team leader. Vzhledem k nejasné situaci na trhu je aktuálně ve společnosti XY pravidlo, že se nenabírají noví zaměstnanci. Ať už se jedná o nové pozice nebo o pozice, ze kterých někdo v nedávné době odešel. Z tohoto důvodu se může stát, že v některých týmech napříč společností XY je méně lidí než by mělo být. V konkrétním týmu, který je popisován v této diplomové práci, se situace prozatím vyřešila tak, že se práce chybějícího člena rozprostřela mezi ostatní nákupčí.

Následující seznam rizik, byl vytvořen na základě brainstormingu, který proběhl v daném nákupním týmu. Každý nákupčí měl příležitost se podělit o rizika, se kterými má již zkušenost a která ohrožují chod společnosti XY na denní bázi. Nebo také o rizika, která dle názoru jednotlivého nákupčího potenciálně mohou ovlivnit chod společnosti XY do budoucna a bylo by vhodné pro tato rizika zavést preventivní opatření. Všechna identifikovaná rizika byla následně rozdělena do několika kategorií:

Provozní rizika:

R1: Zasilka materiálu od dodavatele má zpoždění.

Dopad: Výrobní linka společnosti XY nemá z čeho vyrábět.

R2: Zasilka materiálu od dodavatele přišla v nedostatečné kvalitě a tato skutečnost se zjistí až v průběhu výroby.

Dopad: Vyrobené finální produkty obsahují nekvalitní díl a tyto výrobky se musí stáhnout ještě předtím, než se odešlou k zákazníkovi a sešrotovat.

R3: Chybná nominace dílu dodavateli, který je již vyeskalován v kvalitářském nebo logistickém stupni eskalace.

Dopad: Ohrožení dodávky materiálu z časového i kvalitářského hlediska.

R4: Dodávka materiálu od dodavatele přijde v nižším množství než bylo objednáno.

Dopad: V případě dodávky materiálu s nižším obsahem než bylo v plánu: nedostatečné vytížení výrobních linek a tím neplnění výrobního plánu.

R4: Dodávka materiálu od dodavatele přijde ve větším množství než bylo objednáno.

Dopad: Problémy se skladováním a vyšší náklady pro Společnost XY na toto skladování.

R5: Dodávka materiálu od dodavatele přijde nevhodně označená.

Dopad: Nesrovnalosti s naskláněním zboží a ve fakturách.

R6: Porucha na stroji u dodavatele.

Dopad: Ohrožení kontinuity v dodávkách veškerého materiálu do „Společnosti XY“.

Dílčí závěr

Při posuzování rizik, kterým čelí „Společnost XY“, bylo identifikováno několik kritických rizik, z nichž každé má potenciální dopad na provoz podniku. Zpoždění dodávek materiálu, ať už z důvodu problémů s kvalitou, množstevních nesrovnalostí nebo poruch strojů u dodavatele představují významné problémy pro kontinuitu výroby. Navíc chyby v nominacích dílů a nevhodné označování dodávek tato rizika ještě zhoršují, což vede k narušení dodavatelských řetězců a potenciálnímu ohrožení kvality výrobků. Rizika, která ohrožují kontinuitu výroby Společnosti XY jsou velmi závažná z toho důvodu, že důsledky přesahují neefektivitu výroby a zahrnují i poškození dobré pověsti a zvýšené náklady, zejména v případě stahování výrobků z trhu a komplikací při skladování. Řešení těchto rizik vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje proaktivní opatření ke zmírnění narušení a udržení standardů kvality v celém dodavatelském řetězci. S tímto souhlasí regionální manažer i globální manažer nákupu pro výrobek A ve společnosti XY, viz příloha 2 a 3 v této diplomové práci.

Sociální rizika:

R7: Přetížení nákupčích v nákupní týmu pro „Výrobek A“ z důvodu chybějícího člena týmu.

Dopad: Nekvalitně a pozdě odvedená denní operativní práce.

R8: Dodavatele opustí klíčový Key Account Manager.

Dopad: Komunikační šum mezi dodavatelem a „Společností XY“.

R9: Dodavatel si chybně prostuduje výkres a následně dodá Společnosti XY vzorky materiálu, které nesplňují požadavky.

Dopad: Marné testování vzorků.

R10: Nákupčí opomene včas projednat novou dlouhodobou smlouvu a ceník s dodavatelem na následující období.

Dopad: Potenciálně vyšší ceny dílů a menší slevy či bonusy od dodavatele.

R11: Stávkování pracovníků v dodavatelských závodech.

Dopad: Ohrožení kontinuity v dodávkách veškerého materiálu do společnosti XY a komunikační šum.

R12: Chybějící lidé v nákupním týmu (z důvodu nemoci, dovolených atd.).

Dopad: Opoždění v denní operativě a nekvalitně odvedená práce.

R13: Kulturní a jazykové bariéry.

Dopad: Komunikační šum a nepochopení mezi dodavatelem a „Společností XY“

Dílčí závěr:

Prozkoumáním další kategorie rizik, kterým čelí „Společnost XY“, osvětluje potenciální problémy nad rámec přerušení výroby. Přetížení nákupního týmu způsobené chybějícími členy ohrožuje provozní efektivitu. Tohoto tématu se dotkl i regionální manažer nákupního týmu, viz příloha 3, který si je vědom momentálního přetížení tohoto týmu v důsledku chybějícího člena. Dále odchody klíčových pracovníků, například manažera pro klíčové zákazníky u dodavatele a dále zhoršují problémy s komunikací a mohou ztížit řízení vztahů. Chybné interpretace ze strany dodavatelů, ať už při čtení výkresů nebo během jednání, vedou k plýtvání časem a zdroji, což má dopad na testování výrobků a cenové dohody. Vnější faktory, jako jsou stávky v dodavatelských závodech, tato rizika ještě umocňují, ohrožují dodávky materiálu a zhoršují komunikační problémy. Řešení těchto rizik vyžaduje nejen provozní odolnost, ale také efektivní komunikační strategie a pohotovostní plány pro zvládnutí nepředvídaných narušení v dodavatelském řetězci.

Finanční rizika:

R14: Růst cen surového materiálu donutí dodavatel zvednout ceny svých dílů.

Dopad: Vyšší finanční náklady pro společnost XY a tím i nižší celková ziskovost.

R15: Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, dokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny.

Dopad: Ohrožení plynulosti výroby společnosti XY a vyšší finanční náklady na nákup dílů a tím i celková nižší ziskovost.

R16: Dodavatel na konci roku zjistí, že cena, za kterou prodával díly společnosti XY je ztrátová a nyní je dodavatel na pokraji insolvence.

Dopad: Ohrožení všech dodávek materiálu od dodavatele.

R17: Dodavatel posílá faktury pozdě a tím se dostává do problémů s Cash Flow.

Dopad: Ohrožení dodávek materiálu od dodavatele a riziko vyšších cen.

R18: Kolísání směnných kurzů.

Dopad: Nesrovnalosti ve fakturách.

R19: Společenský tlak na ekologii a životní prostředí při výrobě dílů u dodavatele.

Dopad: Vyšší finanční náklady spojené s ekologickým zpracováním materiálu a dílů.

R20: Dodavatel na konci roku odmítá vyplatit domluvený nominační bonus.

Dopad: Nižší příjem pro společnost XY, narušení vztahu mezi dodavatelem a společností XY.

Dílčí závěr:

Výkyvy cen surovin nebo jednání dodavatelů, jako je monopolní chování nebo finanční nestabilita, mají přímý dopad na náklady společnosti XY a plynulost výroby, což ohrožuje celkovou ziskovost podniku. S tímto souhlasí i globální manažer nákupního týmu, viz příloha 2. Opožděná fakturace nebo problémy s peněžními toky na straně dodavatele přinášejí další nejistoty, které mohou vést k narušení dodávek materiálu a tím další zvýšení cen. Zvýšení cen je pro společnost XY momentálně velký problém. Na tuto skutečnost odkazuje regionální i globální manažer nákupního oddělení, viz přílohy 2 a 3.

Vnější faktory, jako jsou výkyvy směnných kurzů a společenský tlak na ekologické normy, dále komplikují provoz, ovlivňují přesnost fakturace a vyžadují dodatečné výdaje na ekologické postupy. Spory o bonusy navíc zatěžují vztahy s dodavateli a mohou vést ke ztrátě dodatečných příjmů společnosti XY ve formě bonusů. Účinné řízení těchto rizik vyžaduje finanční připravenost společnosti XY, diverzifikaci dodavatelů a proaktivní řešení ekologických otázek, které do budoucna mohou nastat.

Ostatní rizika:

R21: Živelná pohroma ve skladech dodavatele.

Dopad: Ohrožení včasného dodání veškerého materiálu do „Společnosti XY“.

R22: Živelná pohroma ve výrobním závodu dodavatele.

Dopad: Ohrožení kontinuity v dodávkách veškerého materiálu do „Společnosti XY“.

R23: Výpadek systémů ve „Společnosti XY“.

Dopad: Pozastavení a opoždění denní operativní práce nákupčích.

R24: Hackerské napadení systémů v dodavatele:

Dopad: Únik citlivých informací „Společnosti XY“.

Dílčí závěr:

Povaha těchto rizik je jiná než rizika z předchozích kategorií. Tato rizika se dají celkově ošetřit například přenesením odpovědnosti na pojišťovnu v případě živelných pohrom. Pro rizika týkající se hackerských útoků je nutné, aby sám dodavatel zvýšil odolnost interních systémů a posílil své protokoly o kybernetické bezpečnosti. Rizika týkající se výpadku interních systémů společnosti XY je především otázkou pro oddělení IT a nikoliv pro nákupní oddělení.

3.4 Zhodnocení stavu připravenosti na krizové situace ve společnosti XY

Výše zmíněný brainstorming byl dále doplněn o dva typy dotazníků, jehož výstupem je zhodnocení připravenosti společnosti XY na krizové situace. Byl proveden polostrukturovaný rozhovor s regionálním manažerem a globálním manažerem nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY. Tyto polostrukturované rozhovory se opíraly o seznam otázek, které byly předem připravené. Tyto dotazníky jsou uvedeny v přílohách 2 a 3 této diplomové práce. Polostrukturované rozhovory s vedením nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY byly zvoleny z toho důvodu, že vedení se přímo neúčastní operativních úkolů a plnění činností během krizových situací. Regionální i globální manažer v průběhu řešení krizových situací informují další zodpovědné osoby výše ve struktuře společnosti XY, pokud je to nutné.

Také dělají finální rozhodnutí týkající se sankcí u dodavatelů a rozhodnutím, kterého dodavatele zvolit. Jelikož se tyto dva manažeři přímo neúčastní denních operativních úkonů, bylo vhodné provést hloubkový rozhovor, aby výsledkem šetření byl komplexní náhled na situaci ve Společnosti XY a také na připravenost na krizové situace uvnitř podniku.

Nákupní oddělení pro výrobek A ve společnosti XY se celkem skládá z osmi nákupčích, který byli dotázáni formou online dotazníku na celkem osm otázek. Tento dotazník se skládá celkem ze třech otevřených otázek, z jedné otázky, která obsahovala více možností na výběr a ze čtyř dichotomických otázek. Sběr odpovědí probíhal v rámci týmu anonymně a online. Tento dotazník je k dispozici v příloze 4 této diplomové práce.

V této podkapitole budou uvedeny jednotlivé otázky z dotazníků pro nákupčí a jejich následné zhodnocení a porovnání s odpověďmi od regionálního a globálního manažera nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY.

Otázka č. 1: Jak byste charakterizoval/a aktuální připravenost společnosti XY na rizika plynoucí z brainstormingu?

Pouze jeden člověk z celého týmu ohodnotil tuto otázku odpovědí „Připravený“. Tři nákupčí zvolili možnost „Spíše připravený“ a zbylí tři nákupčí odpověděli „Spíš nepřipravený“. Vzhledem k tomu, že 42,9 % dotazovaných nákupčích si myslí, že společnosti XY je spíše nepřipravena na krizové situace, které vyplynuly z dotazníku, je alarmující. Krizové situace, jak v polostrukturovaném rozhovoru zmínil regionální i globální manažer nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY, provází práci nákupního týmu téměř každý den.

Příprava krizových plánů na tyto situace by mohla velmi pozitivně ovlivnit pocit připravenosti jednotlivých nákupčích. Jak také zmínil regionální manažer v polostrukturovaném rozhovoru, tak momentálně se každá krizová situace řeší velmi individuálně. Graf k této otázce je dostupný v příloze 5 této diplomové práce.

Otázka č. 2: Která z těchto rizik plynoucí z brainstormingu se Vás přímo týkají?

Tato otázka byla otevřená a nákupčí měli možnost vyjmenovat rizika ze seznamu rizik, jenž vyplynuly z brainstormingu, která se jich přímo týkají. Každý nákupčí odpověděl, že se ho týkají všechna tato zmíněná rizika. A také každý nákupčí odpověděl, že se s těmito riziky již v minulosti setkal. Odpovědi plynoucí z této otázky podtrhují skutečnost, že rizika jsou v nákupním oddělení přítomna neustále a každý nákupčí se s těmito riziky za svou kariéru již setkal.

To také potvrzuje doporučení, že příprava krizových plánů na tyto situace by bylo vhodným řešením pro připravenost na vzniklé situace, jelikož se tyto krizové situace opakují. Seznam konkrétních odpovědí k této otázce je dostupný v příloze 5 této diplomové práce.

Otázka č. 3: Která rizika v minulosti za poslední tři roky působila? Uveďte je, prosím, a případně stručně uveďte jak tyto situace byly řešeny.

Tato otázka byla také otevřená a nákupčí měl možnost vypsát veškerá rizika, která za poslední tři roky působila a stručně popsat jejich řešení. Dva nákupčí odpověděli, že se za poslední tři roky setkali se všemi provozními riziky, která vyplynula z brainstormingu. Oba tyto konkrétní dotazníky také obsahovaly odpověď, že veškeré situace bylo nutno vyřešit individuálně vzhledem k daným okolnostem a situaci. Ze zbylých pěti dotazníků byl vytvořen tento seznam, který popisuje rizika, která dle nákupčích v posledních třech letech působila a také jak na tato rizika nákupčí reagovali.

- Opožděné dodávky materiálu: hledání alternativního dodavatele co nejrychleji a za co nejlevněji, přidání extra směny u dodavatele
- Zvýšení cen: hledání alternativních a levnějších dodavatelů, snaha najít cenový kompromis mezi dodavatelem a „Společností XY“
- Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, pokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny: jednání o nové smlouvě, kde budou zafixované ceny na určité časové období
- Kolísání směnných kurzů: zafixování směnného kurzu na půl roku s dodavatelem dle aktuálního kurzu ČNB.
- Dodavatel odmítá vyplatit bonus: vyjednání proplacení bonusu ve čtyřech splátkách pro každý kvartál.
- Dodavatel zjistí, že cena za kterou prodával díly do Společnosti XY byla ztrátová: okamžitá změna ceny dílu dle domluvy mezi dodavatelem a „Společností XY“ a částečná kompenzace této ztráty formou odečtení části bonusu.
- Nákupčí zapomene vyjednat novou dlouhodobou smlouvu s dodavatelem: velmi rychlé vyjednání nové dlouhodobé smlouvy.
- Dodavatel si špatně přečte výkres a dodá jiné díly: okamžitá technická diskuze s dodavatelem a technologickým oddělením Společnosti XY a vyjednání nápravných opatření. Vadné díly se odeslaly zpět dodavateli, který je Společnosti XY neúčtoval.
- Dodavatele opustí KAM: veškerá komunikace musela místo s KAM probíhat s ředitelem v daném podniku.

Globální i regionální manažer v hloubkovém dotazníku zmínili, že dle jejich názoru je pro společnost XY momentální růst cen velkým problémem. Tento nárůst cen je způsoben velkou inflací v eurozóně a také dalšími vnějšími vlivy. Růst cen značně ovlivňuje ceny dílů a pro společnost XY je nutné, aby podnikla patřičné kroky vedoucí k zástavě růstu jednotlivých dílčích dílů.

Otázka č. 4: Víte, jak v takových krizových situacích reagovat?

Na tuto otázku všech sedm dotazovaných nákupčích odpovědělo, že ví, jak v daných situacích reagovat. Graf k této otázce je dostupný v příloze 5 této diplomové práce. Skutečnost, že nákupčí vědí, jak se v krizových situacích zachovat, je způsobeno tím, že se všemi riziky, která vyplynula z brainstormingu má nákupní tým pro výrobek A ve Společnosti XY již zkušenosti. Nákupčí tedy mohou čerpat zkušenosti z minulosti a tyto informace a rady si dále předávají mezi sebou v rámci týmu.

Otázka č. 5: Existují na tyto situace předem stanovené postupy? (např. interní písemné dokumenty?)

Všech sedm dotazovaných nákupčích odpovědělo, že na tyto situace neexistují žádné interní dokumenty, které by popisovaly, jak v daných situacích reagovat. S tímto tvrzením souhlasí i regionální a globální manažer, kteří v hloubkovém dotazníku také odpověděli, že pro tato operativní rizika žádné interní návody a dokumenty nejsou.

Otázka č. 6: Víte o skutečnosti, že společnost XY má sestavený krizový tým?

Všech sedm dotazovaných nákupčích odpovědělo, že ví o skutečnosti, že společnost XY má sestavený krizový tým. Nicméně je nutné podotknout, že krizový tým v tomto případě slouží pouze pro interní krizové situace typu požár ve skladech společnosti XY nebo závada na výrobku společnosti XY, kde tento výrobek je již v běžném provozu a ohrožuje bezpečnost lidí. Krizový tým, který by byl zodpovědný za krizové situace plynoucí z brainstormingu společnosti XY sestavený nemá.

Toto tvrzení bylo potvrzeno v hloubkovém dotazníku regionálním i globálním manažerem. Kteří odpověděli, že tato operativní rizika nejsou ošetřeny krizovým plánem a není pro ěn sestavený krizový tým.

Otázka č 7: Existují ještě nějaká další rizika, která zatím nepůsobila?

Všech sedm nákupčích se v této otázce jednohlasně shodlo, že si nejsou vědomi žádných dalších rizik, která by jejich denní operativní práci a chod Společnosti XY mohla ohrozit.

Otázka č. 8: Pokud taková rizika existují, v jakém stavu je připravenost na jejich působení?

Na tuto otázku nebyly žádné další odpovědi, vzhledem k negativním odpovědím v otázce č. 7: Existují ještě nějaká další rizika, která zatím nepůsobila?

Z obou dotazníkových šetření vyplývá skutečnost, že společnosti XY nemá připravené žádné krizové plány na identifikovaná rizika z brainstormingu. Vzhledem k absenci dokumentů, které by mohly pomoci při řešení těchto krizových situací, celkem tři nákupčí hodnotí společnost XY jako spíše nepřipravenou na tyto události. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že veškerá rizika, která byla identifikována při brainstormingu, již na společnost XY působí a nákupčí se s nimi již setkali. Dva nákupčí dokonce odpověděli, že všechna tato rizika v posledních třech letech působila. Regionální i globální manažer se v hloubkovém dotazníku také shodli na tom, že společnost XY momentálně nejvíce ovlivňují prudké změny cen, které jsou ovlivněny vnějšími faktory. Jednotliví nákupčí také odpověděli, že nárůst cen dílů je situace, se kterými se potýkají.

Regionální manažer nákupu zmínil, že každá krizová situace si žádá individuální přístup v rámci řešení, jelikož každá krizová situace má jiné okolnosti. Toto potvrdili i dva nákupčí, kteří odpověděli, že každá krizová situace, kterou v posledních třech letech řešili, si žádala zcela individuální přístup a postup pro její vyřešení. Určitý standardizovaný dokument ve formě krizového plánu by ovšem mohl ulehčit pracovní zátěž a zlepšit rychlost reakce na krizové situace.

3.5 Matice identifikovaných rizik

Výše uvedený výčet identifikovaných rizik byl vytvořen na základě brainstormingové schůzky všech sedmi nákupčích v nákupním týmu pro výrobek A. Tato rizika následně podstoupila důkladnou týmovou selekci a prioritizaci. Této brainstormingové schůzky se účastnilo všech osm nákupčích. Následně celý tým nákupčích na základě svých odborných znalostí a zkušeností tato rizika vyhodnotili.

Tabulka 3 Kvantifikace rizik

Klasifikační stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost dopadu rizika
1	Vzácné	Zanedbatelné
2	Neravděpodobné	Málé
3	Příležitostné	Střední
4	Pravděpodobné	Kritické
5	Velmi pravděpodobné	Katastrofální

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Cílem této kvantifikace rizik je zjistit u každého jednotlivého rizika jeho pravděpodobnost výskytu a velikost jeho dopadu. Pro kvantifikaci rizik byla zavedena klasifikační stupnice pro pravděpodobnost výskytu rizika a také stupnice na hodnocení dopadu těchto rizik. Tato kvantifikační stupnice je uvedena výše v tabulce č. 3. Cílem této kvantifikace rizik je zjistit u každého jednotlivého rizika jeho pravděpodobnost výskytu a velikost jeho dopadu. Tato klasifikační stupnice se pohybují od hodnocení 1 až do hodnocení 5. Přičemž hodnocení 1 znamená nejmenší pravděpodobnost výskytu rizika nebo velikost dopadu tohoto rizika a hodnocení 5 naopak znamená nejvyšší pravděpodobnost výskytu rizika nebo velikost jeho dopadu.

Výše uvedená stupnice hodnocení rizik se pohybuje v rozmezí od 1 do 25. Toto hodnocení se odvíjí od celkového spektra úrovní rizika od minimálního až po kritické.

Identifikovaná rizika jsou dále barevně označena podle jejich významnosti:

- Zelená: rizika s hodnocením RPN 1-6
- Žlutá: rizika s hodnocením RPN 7-13
- Oranžová: rizika s hodnocením RPN 14-19
- Červená: rizika s hodnocením RPN 20-25

Následující tabulka č. 4 popisuje jednotlivá rizika na základě jejich zařazení dle hodnoty RPN.

Tabulka 4 Stupnice hodnocení rizik

Míra rizika	Popis rizika	Hodnocení rizika	Barevné označení rizika
Nízká	Míra rizika je akceptovatelná	1-6	
Střední	Riziko lze zmírnit méně přísnými opatřeními, nebo pokud jsou nutná přísnější opatření, zůstává riziko stále přijatelné.	7-13	
Vysoká	Dlouhodobě je riziko považováno za nepřijatelné a vyžaduje systematická opatření k jeho eliminaci.	14-19	
Katastrofická	Riziko je absolutně nepřijatelné a musí být okamžitě eliminováno .	20-25	

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tato míra rizika uvedená v tabulce č. 4 výše se počítá dle následujícího vzorce.

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} * \text{dopad}$$

Celková tabulka s výčtem všech identifikovaných rizik v nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY jsou uvedena v příloze č. 1. V této příloze je vypsáno všech 24 identifikovaných rizik, která jsou dále podrobněji popsána na základě jejich charakteristiky. V této kapitole je

yní uvedena v tabulce č. 5 pouze finální verze matice identifikovaných rizik. Celkem bylo identifikováno 6 rizik, která byla zařazena do zelené kategorie. Dalších 10 rizik bylo nákupčími zařazeno do žluté kategorie. Pouze tři rizika byla zařazena do oranžové kategorie. A celkem čtyři rizika byla vyhodnocena jako nejvíce kritická a tím pádem zařazena do červené kategorie.

V této tabulce jsou identifikovaná rizika zařazena dle jejich RPN hodnocení.

Tabulka 5 Matice rizik v nákupním oddělení výrobku A ve společnosti XY

Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost dopadu rizika				
	Zanedbatelné (1)	Malé (2)	Střední (3)	Kritické (4)	Katastrofální (5)
Velmi pravděpodobné (5)				R14	R1
Pravděpodobné (4)		R19	R4, R7	R5, R16, R20	R10, R15
Příležitostné (3)			R6, R17	R3, R12, R21, R22	R2
Nepravděpodobné (2)	R23	R11, R13, R18, R24	R9		R8
Vzácné (1)					

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Výše uvedená tabulka č. 5 obsahuje veškerá identifikovaná rizika ve společnosti XY plynoucí z brainstormingové aktivity v nákupním týmu pro výrobek A.

3.5.1 Preventivních opatření vedoucí ke snížení nejkritičtějších rizik

Po celkovém zhodnocení jednotlivých rizik a jejich následné zasazení do matice rizik je další fází v procesu řízení rizik analýza preventivních opatření. Nejvíce kritická rizika, tedy rizika s nejvyšším ohodnocením RPN, jsou celkem čtyři a těmi jsou:

R1: Zasilka materiálu od dodavatele má zpoždění. (RPN 25)

R10: Nákupčí opomene včas projednat novou dlouhodobou smlouvu a ceník s dodavatelem na následující období. (RPN 20)

R14: Růst cen surového materiálu donutí dodavatel zvednout ceny svých dílů. (RPN 20)

R15: Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, dokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny. (RPN 20)

Tato nejkritičtější rizika budou v této kapitole podrobena analýze a následným výstupem je soupis preventivní opatření, která vedou ke snížení dopadu těchto rizik. Přístupy, které k těmto rizikům lze použít jsou: přijetí rizika, zmírnění rizika, přenos rizika a vyhnutí se riziku. Každé z těchto kritických rizik je nutné vyložit skrze dva přístupy. První přístup je okamžité opatření pro zmírnění dopadů rizika. Druhý přístup je zohlednění situace z dlouhodobého hlediska.

R1: Zasilka materiálu od dodavatele má zpoždění. (RPN 25)**Zainteresané osoby:** dodavatel, logistické oddělení, nákupní oddělení, plánař výroby**Okamžité opatření:** Přijetí rizika.

Jakmile nastane situace, kdy dodavatel do Společnosti XY nedodá materiál včas a je ohrožena kontinuita výroby, tak Společnost XY vynaloží veškeré úsilí na to, aby se žádná výrobní linka nezastavila a výroba dále probíhala. Mnohdy se situace nedá řešit jinak než okamžitým nákupem dílů od jiného dodavatele a nebo další expresní dodávkou od aktuálního dodavatele. Avšak všechny tyto řešení situace stojí další finanční prostředky, které jsou mnohonásobně vyšší, než je standardní dodávka materiálu. Nicméně v porovnání s pokutou, kterou by Společnost XY musela platit svým zákazníkům v případě nedodání zboží je podstatně vyšší. Tudíž Společnost XY vždy volí jakékoliv řešení situace, jen aby se žádná výrobní linka nezastavila, bez ohledu na finanční ztráty. Jakmile je situace stabilní, tak dle konkrétní smlouvy s dodavatelem je dodavatel povinen se na náhradě těchto nákladů navíc také podílet, mnohdy dokonce i plnou výší.

Dlouhodobé opatření: Zmírnění rizika.

Z dlouhodobého časového horizontu by pro Společnost XY bylo nejvhodnější, kdyby se riziko opožděných dodávek materiálů dalo zmírnit tím, že se zavedou fungující preventivní opatření. Tato preventivní opatření by následně snižovala pravděpodobnost výskytu tohoto rizika a velikost dopadu tohoto rizika. Je zcela jasné, že riziko opoždění dodávky materiálu od dodavatele nepůjde nikdy zcela odstranit. U tohoto rizika je velice významný lidský faktor. Spousta malých a na první pohled nedůležitých aspektů může pomoci tomuto riziku projevit se formou krize. Zmírnění působení tohoto rizika se dá ovšem podpořit důkladným plánováním dodávek, včasným informováním ze strany dodavatele a včasnou kontrolou ze strany společnosti XY. Také potenciálně vytvoření krizové zásoby určitých dílů by mohlo zmírnit dopady působení tohoto rizika.

R10: Nákupčí opomene včas projednat novou dlouhodobou smlouvu a ceník s dodavatelem na následující období. (RPN 20)**Zainteresané osoby:** dodavatel, nákupní oddělení, vyšší management**Okamžité opatření:** Zmírnění rizika.

Vzhledem k tomu, že jednotliví nákupčí jsou mnohdy velmi přetížení, tak je celkem běžné, že se dlouhodobé smlouvy na nové časové období začínají připravovat pozdě a nejsou tak vytvořeny včas. Pro Společnost XY to jsou poté finanční náklady a administrativa navíc, které by se dalo předejít včasnému řešení těchto smluv. Preventivní opatření, které by toto riziko zmírnilo by mohlo být automatické obnovování smluv, které by měly stejné podmínky jako aktuálně platná smlouva. Společnost XY by se tak vyhla alespoň zvýšeným nákladům na dražší díly v mezechase, než se vyjedná nová smlouva s platným ceníkem.

Dlouhodobé opatření: Přenos rizika.

Z dlouhodobého hlediska by pro Společnost XY mohlo být výhodné, kdyby uzavírání smluv a dalších právních dokumentů bylo přeneseno na právní oddělení společnosti XY. Pro všechny smlouvy, které budou uzavřeny nově nebo by se uzavíraly na nové časové období, by mohly být v kompetenci právního oddělení i z toho důvodu, aby se předešlo přetížení jednotlivých nákupčích. Zaručilo by se také odbornější zpracování a ošetření těchto smluv.

R14: Růst cen surového materiálu donutí dodavatel zvednout ceny svých dílů. (RPN 20)**Zainteresané osoby:** dodavatel, nákupní oddělení, vyšší management**Okamžité opatření:** Přijetí rizika.

Aktuální situace na trhu s materiálem je značně kritická a nedá se zcela předpovídat vývoj cen určitých materiálů, ze kterých dodavatelé Společnosti XY vyrábí své výrobky. V roce 2023 byla situace s nedostatkem materiálů katastrofická a se situací se nedalo nijak zvlášť pracovat.

I následné zvýšení cen materiálu bylo nevyhnutelné a nedalo se nijak ošetřit. Prudký nárůst cen materiálu se poté odvíjel i na finální ceně výrobků „Společnost XY“, která byla touto situací nucena své produkty zdražit. Finální zákazníci Společnosti XY tento fakt pocítili i u svých jiných dodavatelů a nakonec ten, kdo veškeré nárůsty cen materiálu zapaltí, jsou koncoví zákazníci.

Dlouhodobé opatření: Zmírnění rizika.

Z dlouhodobého hlediska by se této situaci dalo vyhnout tím, že by dodavatelé nakoupili materiál více do zásob v ten moment, kdy cena materiálu nebude tak výrazně vysoko. Nyní v prvním kvartálu roce 2024 ceny již pomalu klesají, tudíž dodavatelé mohou nakoupit materiál do zásoby v případě, že by inflací nebo jinými makroekonomickými vlivy cena materiálu šla opět vysoko. Také nákupem většího množství by se dala vyjednat lepší cena. Nicméně v případě, že by dodavatele nakoupil materiál do zásoby, tak skladování tohoto materiálu by se také projevovalo na finální ceně dílů. Tudíž by se musela udělat důkladná analýza, zdali by výsledná cena byla nižší nebo nikoliv.

R15: Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, dokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny. (RPN 20)

Zainteresované osoby: dodavatel, nákupní oddělení, vyšší management

Okamžité opatření: Přijetí rizika.

Pokud tato situace nastane, tak Společnost XY vynaloží veškeré finanční i jiné prostředky na to, aby se zabránilo nedodání materiálu a tím i potenciálnímu zastavení linky. Pokud by dodavatel nepřistoupil na žádný kompromis, který by byl shůdný pro obě strany, tak by Společnosti XY nezbývalo nic jiného, než v danou chvíli přistoupit na vyšší ceny.

Dlouhodobé opatření: Vyhnout se riziku.

Společnosti XY se snaží své zakázky nominovat dodavatelů, tak aby žádný dodavatel nebyl zcela monopolistický. Existence monopolistických dodavatelů by měla být regulována právě z toho důvodu, aby se společnost XY vyhla vydírání formou nedodání materiálu. V případě, že by toto riziko opravdu nastalo, tak jediným řešením z dlouhodobého hlediska je odebrání veškerých zakázek tomuto dodavateli a nominací jiného, spolehlivějšího dodavatele. Takový typ dodavatele, který své zákazníky vydírá, společnost XY ve svém portfoliu ani mít nechce.

3.5.2 Analýza What-if pro nejkritičtější riziko

Z matice rizik bylo jako nejkritičtější riziko vyhodnoceno s indexem RPN 25, které značuje:

R1: Zásilka materiálu od dodavatele má zpoždění. Toto riziko bohužel společnost XY ohrožuje na denní bázi. Nákupním také způsobuje značnou pracovní zátěž.

V této kapitole budou popsány celkem tři scénáře pro situace, kdy hrozí, že se dodavatel opozdí s dodávkou materiálu s pomocí metody What-if. Tato metoda je použita pro získání preventivních opatření pro minimalizaci dopadů působení tohoto rizika. Analýza What-if je účinnou metodou při určování a následném vyhodnocování možných rizikových dopadů.

Krizový scénář č. 1: Co se stane, pokud se dodávka materiálu opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY?

- Společnost XY se může dostat do skluzu s výrobou. To znamená vyšší náklady na extra směny a přesčas pro dodatečnou výrobu, aby se zajistilo dodání výrobků zákazníkům společnost XY včas.
- Pokud se společnost XY dostane do skluzu s výrobou, znamená to horší výsledky na konci roku pro oddělení logistiky, plánování výroby i nákupní oddělení. Tato oddělení

mohou mít následně horší celková hodnocení a tím by se mnohdy zmenšit i roční premie pro zaměstnance těchto oddělení

Pro vhodné opatření tohoto konkrétního krizového scénáře by bylo vhodné vytvořit seznam alternativních dodavatelů, kteří jsou již zaběhnutými a ověřenými dodavateli ve společnosti XY.

Tyto dodavatele by poté mohl nákupčí kontaktovat v případě situace, že by se výrobní linka společnosti XY opravdu zastavila. Tento seznam by obsahoval kontakty na dodavatele, případně nejaktuálnější ceník a doby dodání dílů.

Krizový scénář č. 2: Co se stane, pokud opožděná dodávka materiálu do Společnosti XY způsobí i následné zastavení zákaznické linky, do které Společnost XY dodává své výrobky?

- Pokud společnost XY nedokáže dodat svým zákazníkům své výrobky včas a zastavila by se kvůli této skutečnosti i výrobní linka zákazníka společnost XY. Tak by společnost XY musela zaplatit velice drahé pokuty a ušlý zisk zákazníka.
- Z pohledu zákazníků může být dopad tohoto rizika poškození dobré pověsti Společnosti XY
- Poškození dobré pověsti společnosti XY by mohlo vést ke snížení poptávek po výrobcích společnosti XY.

Zastavení zákaznické linky by pro společnost XY bylo naprosto katastrofální krizí, jelikož by musela čelit vysokým pokutám a také poškození dobrého jména společnosti XY, potenciálně také ztrátám nových zakázek. Pokud se zastaví výrobní linka společnosti XY a nebylo by možné z jakéhokoliv důvodu vyrábět, nejvhodnějším opatřením pro tuto situaci by byla pojistá zásoba finálních výrobků společnosti XY na určitou dobu, aby se minimalizovaly případné škody u zákazníka.

Krizový scénář. 3: Co se stane, pokud společnost XY z obav zastavení své výrobní linky, nakoupí materiál od alternativního dodavatele a tyto díly nebudou mít dostatečnou kvalitu?

- Pokud společnost XY nakoupí díly od alternativního dodavatele a tyto díly nebudou dostatečně kvalitní, tak společnost XY riskuje, že finální výrobky neprojdou testováním a budou muset být sešrotovány. To by znamenalo další finanční náklady na šrotování a také již utracené peníze na díly, které byly zmetkové.
- Jestliže by nekvalitní díly prošly poslední finální kontrolou ve společnosti XY, ale následně by neprošly testováním u zákazníků společnosti XY, tak by zde mohl potenciálně nastat velký problém s reklamací těchto dílů
- Zákaznická reklamace by pro společnost XY mohla vést k poškození dobré pověsti společnosti XY.
- Poškození dobré pověsti společnosti XY by mohlo vést ke snížení poptávek po výrobcích společnosti XY.

Společnost XY si zakládá na kvalitě svých výrobků a to samé požaduje od svých dodavatelů. Veškeré finální výrobky Společnosti XY jsou vždy pečlivě testovány před odesláním zákazníkům. Pokud by se zjistilo, že celá výrobní dávka nespĺňuje kvalitářské požadavky a nemůže se poslat zákazníkovi, všechny finální výrobky se musí sešrotovat a žádný použitý komponent se nedá recyklovat. Vhodným ošetřením tohoto potenciálního

rizika je testování samotného dílu, který se koupil od alternativního dodavatele. Zcela bezpochyby bude levnější otestovat díly předtím než půjdou do výroby, i pokud by to znamenalo mírné zpoždění ve výrobním plánu, než poté šrotovat finální výrobky z celé výrobní dávky.

3.6 Vytvoření krizových scénářů a plánů pro nejrizikovější riziko

Formulace krizových scénářů a plánů představují klíčové prvky zajištění kontinuity podnikání a provozní odolnosti organizace. Hlavním cílem je zmírnit dopady mimořádných událostí na funkce a provoz organizace a umožnit tak rychlou a účinnou reakci na potenciální krizové situace. V předchozí kapitole je vypsán seznam všech rizik, která byla ákupčím z týmu pro výrobek A ve společnosti XY identifikována. Dále tato rizika byla zařazena do matice rizik dle pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti jejich dopadu. Toto zařazení bylo provedeno také s pomocí všech nákupčích v týmu pro výrobek A ve společnost XY. Riziko, jenž bylo ohodnoceno RPN 25, tedy vyhodnoceno jako nejrizikovější riziko z celého seznamu rizik, bylo následně použito pro vytvoření krizových scénářů. Dále jsou zde popsány celkem tři krizové scénáře, které budou nyní využity v této kapitole.

Tato kapitola obsahuje podrobné vypracování krizových scénářů a plánu pro riziko, kdy zásilka materiálu od dodavatele má zpoždění. Pro každý identifikovaný scénář bude dále pečlivě vypracován komplexní krizový plán, který je přizpůsoben na míru pro společnost XY. Tyto krizové plány vymezí konkrétní kroky a realizovatelná opatření, které musí společnost XY v případě krize přijmout. Krizové plány by měly sloužit především jako pomůcka pro zmírnění nepříznivých dopadů při působení rizika a urychlit obnovu běžného provozu ve společnost XY. Zásadní význam pro tvorbu krizových plánů bude kladen na účinnou komunikaci a koordinaci včetně týmové spolupráce mezi všemi zúčastněnými stranami. Hlavním prvkem pro správnou účinnost těchto plánů je jejich srozumitelnost, dostupnost a především pravidelná aktualizace. Pravidelná aktualizace krizových plánů zajišťuje společnosti XY připravenost obratně reagovat na různé krizové situace, jakmile nastanou.

Vzhledem k tomu, že si společnost XY nepřeje být jmenována, tak ani konkrétní osoby nebudou v krizových plánech jmenovány. Pro zachování autenticity je uvedena vždy jen příslušná pozice, která by v případě popisované situace musela být kontaktována. Toto platí i pro telefonné čísla a emaily, které v krizových plánech nejsou konkrétně uvedeny. Společnost XY má zavedený stabilní interní systém, kde je velice jednoduché daný kontakt najít i dle pozice.

3.6.1 Krizový scénář č. 1: Zastavení výrobní linky ve Společnosti XY

Výrobní linka společnosti XY se zastavila kvůli zpoždění dodávky materiálu od dodavatele. Společnost XY nemá v moment zastavení výrobní linky žádný alternativní materiál, který by mohla použít. Toto zpoždění dodávky materiálu narušilo výrobní plán společnost XY. Momentálně ve výrobní hale jsou operátoři výroby, kteří nemají práci. Tato situace je velmi frustrující jak pro plánař výroby, tak i pro vedení daného závodu a také nákupní oddělení. Pokud se výrobní linka neobnoví co nejdříve, dochází k velkým finančním ztrátám pro společnost XY a také k čím dál většímu skluzu ve výrobě. Jakmile stojí výrobní linka a vedení ví, že do následujících pár hodin materiál nedorazí, tak operátoři výroby jdou ihned domů. V případě, že by materiál nedorazil ani na odpoledně směnu, tak odpolední směna do práce ani nenastoupí.

O skutečnosti, že se výrobní linka opravdu zastaví ví logistické oddělení, plánař výroby i vedení závodu včetně nákupního oddělení několik hodin dopředu. Dodávky materiálů zpravidla přicházejí 24h předtím, než by se měly ve výrobě tyto dodané díly použít. Materiál se většinou dodává nákladními vozidly, tudíž se dá odhadnout, kde se tento vůz momentálně nachází. V případě, že se při cestě stane nenadálá událost a vůz by se měl opozdit, je jeho řidič povinen zavolat do Společnosti XY a oznámit co se stalo a jak velké předpokládá zpoždění.

V případě, že řidič vozu okamžitě ví, že termín dodávky nestihne, tak logistické oddělení dále kontaktuje nákupní oddělení a situace se začíná řešit a případně eskalovat. Logistické oddělení funguje v nepřetržitém provozu, stejně jako výroba. Nicméně nákupní oddělení pracuje jen během ranní směny. Tudíž pokud problém nastane během noci, nákupní oddělení se o tom dozví následující ráno. Tento časový prostoj může také ovlivnit skutečnost, zdali se výrobní linka zastaví či nikoliv, jelikož každá hodina je v během této situace velmi cenná.

Jakmile se daný nákupčí o této situaci dozví, tak ihned nastává komunikace s dodavatelem a začínají se vymýšlet scénáře, jak díly dodat co nejdříve do společnost XY.

- Pokud má dodavatel jakékoliv množství daného dílu na skladě, okamžitě musí veškeré zásoby poslat expresní dodávkou do společnost XYV některých případech, v závislosti na vzdálenosti dodavatele od závodu, se vysílá i vrtulník. Při této situaci je tedy předmětem řešení pouze skutečnost, jak moc pozdě dodávka materiálu přijde do Společnosti XY a tedy jak dlouho bude výrobní linka Společnosti XY mimo provoz.
- Pokud dodavatel žádné zásoby dílu nemá, musí se zjistit, za jak dlouho vyrobí alternativní dávku. Pokud to kapacita u dodavatele umožňuje, tak je nutné zajistit další směnu, aby se díly vyrobily co nejrychleji. V této situaci je nutné zjistit, za jak dlouho bude další várka dílu vyrobena a poté se musí zajistit její expresní dodání do Společnosti XY a spočítat celkovou časovou prodlevu, kdy bude výrobní linka Společnosti XY mimo běžný provoz.
- Pokud dodavatel nemá zásoby a ani není schopen žádné díly vyrobit (v tomto případě se nebere v potaz okolnost, že dodavatel je o situaci, kdy nemůže plynule vyrábět, povinen okamžitě informovat společnost XY), tak jediné řešení je najít alternativního dodavatele, který je schopen díly dodat.

V celém průběhu této krizové situace musí být vždy přítomen nákupčí a jeho regionální i globální manažer. Logistické oddělení, plánař výroby i vedení závodu. Ovšem kromě nákupního oddělení zpravidla žádné další oddělení situaci nemůže nijak ovlivnit či pomoci v řešení situace.

Návrh Krizového plánu pro scénář č. 1 Dodávka materiálu od dodavatele se opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY

Následující krizový plán je vytvořen jako reakce na krizový scénář, kdy je dodávka materiálu od dodavatele opožděná natolik, že se zastaví výrobní linka společnost XY. Krizový plán bude zahrnovat všechny základní atributy nezbytné pro účinné krizové řízení. Dále se tento krizový plán bude opírat o teoretické poznatky vycházející z kapitoly Krizové plány v teoretické části této diplomové práce.

Předpoklad: Při tvorbě tohoto konkrétního krizového plánu je vycházeno ze situace, kdy dodavatel nemá žádné zásoby daného dílu a také není schopen žádné další díly vyrobit.

Detekce: Logistické oddělení je informováno řidičem, že nebude schopen materiál doručit včas. Logistické oddělení dále kontaktuje nákupčího.

Odpovědné osoby: Nákupní oddělení: nákupčí, regionální manažer, globální manažer

Další zainteresované osoby: Logistické oddělení, plánař výroby, management závodu

Komunikační plán:

- Nákupčí musí být o situaci informován okamžitě.
- Nákupčí dále informuje regionálního a globálního manažera.
- Logistické oddělení informuje plánaři výroby
- Plánař výroby komunikuje situaci operátorům výroby
- Kvalitářské oddělení je do situace uvedeno v moment, kdy se řeší testování alternativních dílů

Postup reakce:

- 1) Nákupčí sestaví seznam alternativních dodavatelů.
- 2) Seznam alternativních dodavatelů projde analýzou od nákupního oddělení
- 3) Po selekci nevhodných dodavatelů nákupčí dále telefonicky kontaktuje zbývající dodavatele a poptá chybějící materiál i s cenou.
- 4) Po získání informací kdy je alternativní dodavatel materiál schopen připravit, případně i dodat a za kolik peněz, nákupní tým vyhodnotí, který dodavatel bude nejvhodnější. Nákupní tým musí brát v potaz cenu dílu a vzdálenost dodavatele od závodu.
- 5) Objednání alternativních dílů a sledování zásilky. Případně objednáni expres dopravy (dodávka, vrtulník).
- 6) Jakmile se díly objednají a jsou na cestě, tak se musí zahrnout kvalitářské oddělení, aby se vyhodnotilo, zdali je díly nutné testovat či nikoliv.
 - a. Pokud kvalitářské oddělení rozhodne, že díly není nutné testovat, tak zásilka materiálu jde po jejím přijetí okamžitě do výroby.
 - b. Pokud kvalitářské oddělení rozhodne, že se díly testovat musí, tak v mezičase je nutné připravit testovací komoru a informovat plánaře výroby o délce testování.

Plán obnovy:

- Nákupčí musí zjistit, kdy bude původní dodavatel schopen znovu pravidelně a bez zpoždění dodávat díly dle stanoveného výrobního plánu.
- Plánař výroby musí podat hlášení managementu o časovém horizontu, kdy se výroba vrátí zpět do normálního režimu.

Posouzení a zmírnění dopadů: V této krizové situaci je absolutně nejdůležitější rychlá reakce všech zainteresovaných stran. Průběh reakce na situaci by mohl být podstatně zrychlen, kdyby byla zavedeny tato opatření:

- Nákupčí má pohotovostní telefon a v případě, že se zásilka materiálu opozdí, tak logistické oddělení může nákupčího kontaktovat okamžitě.
- Nákupčí má již připravené seznamy dodavatelů dle kategorie výrobku. Připravený seznam těchto dodavatelů včetně kontaktů by potenciálně mohlo ušetřit čas s hledáním alternativního dodavatele.

Vyhodnocení: Jakmile je výroba zpět v provozu dle normálního režimu, tak nákupčí musí spočítat náklady vzniklé touto krizovou situací. Kolik peněz navíc stály díly od alternativního dodavatele, kolik stála expresní doprava. Pokud bylo díly nutné testovat, tak s kvalitářským oddělením se musí nacenit cena tohoto testování. Dodavatel, který selhal při dodání původního materiálu by měl být povinen tyto náklady uhradit. Rozhodnutí, jak se situace s dodavatelem bude dále řešit a kompenzovat je na globálním manažerovi nákupního oddělení. Uspořádání setkání všech zúčastněných stran, aby mohlo dojít k vzájemné výměně zpětné vazby a společně se tak mohly zhodnotit získané zkušenosti a zdokumentovaly se poznatky z krizové situace by mělo přinést pro budoucí krizové situace, kdy by tým mohl dále vycházet z těchto zkušeností.

Závěr: Zavedení systematického seznamu činností formou krizového plánu by mohlo značně ulehčit nákupnímu oddělení v případě, že tato krizová situace nastane. Práce by se mohla i rovnoměrně distribuovat tak, aby veškeré činnosti nestály pouze na jednom nákupčím.

3.6.2 Krizový scénář č. 2: Zastavení zákaznické linky společnosti XY

Tento krizový scénář plně navazuje na předchozí krizový scénář i krizový plán. Pro tento krizový scénář je brán v potaz pouze ta situace, kdy se zastaví zákaznická linka společnosti XY pouze z toho důvodu, že společnost XY nemůže vyrábět.

A vyrábět společnost XY nemůže, jelikož nemá materiál a tím pádem není schopna dodat dodávky svých finálních výrobků zákazníkům včas. Situace, kdy Společnost XY nemůže dodat své výrobky zákazníkům například z poruchy na výrobní lince nebo kvůli živelné pohromě se pro tento krizový scénář neberou v potaz. Tento krizový scénář je velice komplexní jelikož popisuje situace, která je již velice vyeskalovaná a může přejít do katastrofické krize. V tomto krizovém scénáři je také zainteresováno mnoho dalších odpovědných osob a odpovědnost za jednotlivé úkony pro zmírnění dopadů této krizové situace již podstatně přesahuje pravomoce a odpovědnost nákupního oddělení.

Společnost XY v posledních pěti letech žádnou zákaznickou linku nikdy nezastavila. (Společnosti XY, 2023). Společnost XY dodává své finální produkty zákazníkům JIT. O to větší tlak je na společnost XY kladen, jelikož každá odchylka od výrobního plánu může znamenat dodání finálních výrobků zákazníkům později. Zákazníci společnosti XY spoléhají na dodání výrobků JIT a z tohoto důvodu je zastavení zákaznické linky potenciálně katastrofickým problémem velkých rozměrů. Jakmile by společnost XY zastavila zákaznickou linku, byla by povinna plně uhradit ušlý zisk a také ztráty způsobené nedostatečnou vytížeností kapacit u zákazníka.

Tento krizový scénář vychází ze situace, kdy interní zástava výrobní linky ve společnosti XY způsobila odchylky od výrobního plánu a nyní hrozí, že se zastaví i zákaznická linka. Pro snazší pochopení situace je nutné vzít v potaz, že byly již provedeny veškeré kroky, aby se v první řadě předešlo zastavení interní linky. Dále je cílem zajistit veškerá opatření, aby se předešlo zastavení zákaznické linky.

Návrh Krizového plánu pro scénář č. 2 Společnost XY zastaví zákaznickou linku

Tento krizový plán vychází z teoretických poznatků, které byly popsány v teoretické části této diplomové práce v kapitole Krizové plány. Tento krizový plán plynule navazuje na krizový plán zmíněný v podkapitole Návrh Krizového plánu pro scénář č. 1 Dodávka materiálu od dodavatele se opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY. Tudíž zde nebudou znovu popsány kroky, jak postupovat v případě, že by hrozilo zastavení interní výrobní linky společnosti XY.

Předpoklad: Společnost XY nemůže vyrábět své produkty dle výrobního plánu z důvodu nedostatku materiálu od dodavatele. Společnost XY je povina svým zákazníkům dodat díly JIT a tento závazek není momentálně schopna splnit.

Detekce: Plánař výroby dodá nákupnímu oddělení informaci, že pokud nebude výrobní linka Společnosti XY obnovena do určitého časového horizontu, nebudou výrobky dodány zákazníkům včas. Plánař výroby dále musí informovat obchodní oddělení.

Odpovědné osoby: Nákupní oddělení: nákupčí, regionální manažer, globální manažer, obchodní oddělení: obchodní zástupní a jeho regionální a globální manažer, plánař výroby,

Další zainteresované osoby: Logistické oddělení, oddělení skladu v daném závodě, management závodu, skladové oddělení centrálního skladu v Berlíně.

Komunikační plán:

- Plánař výroby okamžitě kontaktuje obchodní oddělení i nákupní oddělení a oddělení skladu
- Nákupčí dále informuje regionálního a globálního manažera.
- V rámci obchodního oddělení musí být o situaci obeznámen i regionální a globální manažer daného obchodního úseku.
- Obchodní oddělení se dále rozhodne zda a případně jak bude informovat zákazníka
- Oddělení skladu interně informuje vedoucího skladu

Postup reakce:

- 1) Nákupčí se dle předchozího krizového plánu pro krizový scénář č. 1 v minulé podkapitole snaží co nejrychleji získat materiál od alternativního dodavatele.
- 2) Oddělení skladu musí zjistit stav pojistné zásoby daného výrobku.
 - a. Společnost XY má pojistnou zásobu pro tyto krizové situace pro každý výrobek v daném závodě, jedná se ale pouze o velmi malé množství z důvodu finančních nákladů na skladování těchto výrobků.
 - b. Společnost XY má ještě jednu pojistnou zásobu pro tyto krizové scénáře, ta je ovšem uskladněna v centrálním skladu v Berlíně. Tento centrální sklad slouží jak poslední záchrana. Dle informace, která byla získána od vedoucího centrálního skladu v Berlíně Společnost XY v posledních třech letech tuto zásobu nevyužila. Skladové oddělení v závodě, kde hrozí tato krizová situace se tedy musí spojit i s tímto centrálním skladem v Berlíně.
- 3) Jakmile nákupčí má informaci o tom, kdy bude daný materiál opět dostupný, musí se spojit se skladovým oddělením a společně provést analýzu toho, zdali bude pojistná zásoba materiálu, která je v daném závodě stačit. V tento moment musí být zapojen i plánař výroby, aby byla zajištěna správná časová osa pro přijetí materiálu, výroby finálních výrobků, testování a jejich odeslání zákazníkovi.
 - a. Pokud pojistná zásoba výrobků Společnost XY bude stačit, tak je nutné informovat obchodní oddělení, které dále rozhodne, zdali a jak bude případně kontaktovat zákazníka
 - b. Pokud pojistná zásoba, která je v daném závodě, stačit nebude, tak se musí skladové oddělení spojit s centrálním skladem v Berlíně. V tento moment musí být situace již plně vyeskalovaná na vedení všech zainteresovaných oddělení.
- 4) V případě, že by se musela využít pojistná zásoba z centrálního skladu v Berlíně, je nutné aby se skladovací oddělení v závodě i v Berlíně domluvili na časovém horizontu přepravy výrobků. Dále musí být kontaktováno obchodní oddělení, zdali bude prodleva v běžných dodávkách výrobků Společnosti XY svým zákazníkům či nikoliv.

Plán obnovy:

- Nákupčí musí zjistit, kdy bude dodavatel schopen znovu pravidelně dodávat díly dle stanoveného výrobního plánu bez zpoždění.
- Plánař výroby musí dále podat hlášení vedení závodu o časovém horizontu, kdy se výroba vrátí zpět do normálního režimu.
- Obchodní oddělení musí dle situace informovat zákazníky o rekonvalescenčním plánu.
- Oddělení skladu se musí s plánařem výroby domluvit na časovém horizontu, kdy bude pojistná zásoba daného výrobku v závodě opět v plné výši.)
- Pokud byla využita i pojistná zásoba v centrálním skladě v Berlíně, musí se plánař výroby i tento centrální sklad domluvit na rekonvalescenčním plánu, kdy bude zásoba opět v plné vší

Posouzení a zmírnění dopadů: V této velice vyeskalované situaci je rychlá a efektivní komunikace napříč zainteresovanými odděleními klíčová pro správný sled činností.

- Seznam kontaktů na všechna oddělení a odpovědné osoby by situaci značně usnadnil. Jelikož centrální sklad v Berlíně se v rámci běžných procesů ve Společnosti XY nekontaktuje.
- Informace o dostupnosti stavů všech pojistných zásob by měla být k dispozici okamžitě, aby se předešlo časové prodlevě způsobené zjišťováním stavu pojistných zásob.

Vyhodnocení: Jakmile je výroba společnosti XY zpět v provozu a výrobní plán je plněn v plné výši je nutné spočítat finanční náklady navíc, které společnost XY vynaložila během této krizové situace. Nákupčí spočítá kolik peněz navíc stály díly od dodavatele, případně kolik stála expresní doprava a také cenu na testování těchto dílů, viz předchozí krizový plán pro krizový scénář č. 1. Oddělení skladu musí vyhodnotit a sestavit rekonvalescenční plán na obnovu pojistné zásoby. To stejné musí udělat centrální sklad v Berlíně. Obě skladovací oddělení musí předložit náklady s tím spojené. Obchodní oddělení dále komunikuje případné pokuty ze strany zákazníků nebo další nutné kompenzace. Všechny tyto náklady jsou předloženy vedení daného oddělení a tito zástupci je dále předloží managementu závodu. Svolání schůzky pro všechny zúčastněné strany za účelem vzájemné výměny zpětné vazby a společného zhodnocení získaných zkušeností a zdokumentování poznatků, které byly získány z této krizové situace, může mít pozitivní dopad pro potenciálně budoucí krizové situace tohoto typu.

Závěr: Tento krizový plán popisuje opravdu velice katastrofální krizovou situaci, která značně přesahuje kompetence nákupního oddělení. Nákupní oddělení je schopno situaci ovlivnit pouze do té míry tak, aby zajistilo dodávky materiálu pro výrobu. Zbytek úkolů plynoucích z tohoto krizového scénáře je plně v kompetenci oddělení skladu, plánaře výroby, obchodního oddělení a také obchodního oddělení. Bylo vhodné, aby se na tomto krizovém plánu podílely všechny zainteresované strany a oddělení, aby se mohl vytvořit komplexní plán, který přesně odpovídá potřebám „Společnosti XY“.

3.6.3 Krizový scénář č. 3: Díly od alternativního dodavatele nejsou kvalitní.

Společnost XY si velice zakládá na kvalitě svých výrobků. A vzhledem k povaze výrobků, které Společnost XY vyrábí, je jejich kvalita na prvním místě i pro zákazníka. V případě krizového scénáře, kdy se dodavatel opozdí s dodávkou materiálu a hrozilo by zastavení výrobní linky Společnosti XY, se nákupní oddělení bude vždy snažit, aby zajistilo kontinuitu výroby a plnění výrobního plánu tím, že najde alternativního dodavatele, který materiál dokáže dodat s minimální časovou prodlevou. Nicméně pokud Společnost XY přistoupí na řešení, že se materiál nakoupí od alternativního dodavatele, tak je nutné vzít v potaz, že díly musí dosahovat stejné kvality jako díly od aktuálního dodavatele. Pokud by díly nebyly dostatečně kvalitní, tak by finální výrobky společnosti XY neprošly posledním testováním před odesláním zákazníkovi. Toto zjištění by zapříčinilo další opoždění ve výrobě a také opoždění v odeslání zakázek zákazníkovi. Finální testování před samotným odesláním výrobků zákazníkovi je absolutně nezbytné. Právě z toho důvodu, kdyby nastala jakákoliv chyba ve výrobku společnosti XY, tak aby se zapříčinilo odeslání vadných výrobků. Zákazník přes použití těchto výrobků také provádí své interní testování. Důsledky, které by mohly být způsobeny nedostatečnou kvalitou jakéhokoliv dílu ve výrobku společnosti XY jsou katastrofální a život ohrožující.

Tento krizový scénář se také částečně opírá o krizový scénář a plán č.1, popsany výše v podkapitole 3.4.1. Krizový scénář č. 1: Zastavení výrobní linky ve společnosti XY. Jelikož v tomto scénáři se také počítá s možností nákupu materiálu od alternativního dodavatele. Nicméně tento krizový scénář bude popisovat podrobnější popis jednotlivých činností vhodných pro tuto situaci.

Návrh Krizového plánu pro scénář č. 3 Díly od alternativního dodavatele nejsou kvalitní:

Následující krizový plán se velmi prolíná s krizovým scénářem a plánem č. 1. Dodávka materiálu od dodavatele se opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY. Tento krizový plán se také opírá o situaci, kdy je nutné vyhledat alternativního dodavatele pro zajištění minimálních škod plynoucí ze zastavení výrobní linky společnosti XY. Ovšem v tomto krizovém scénáři se zjistí, že díly dodané od alternativního dodavatele nejsou dostatečně kvalitní a tudíž jsou nepoužitelné. Krizový plán se opírá o teoretické poznatky z teoretické části této diplomové práce, především z kapitoly Krizové plány a také o krizový plán a scénář č. 1. Dodávka materiálu od dodavatele se opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY uvedený v této diplomové práci.

Předpoklad: Tento krizový plán navazuje na krizový scénář a plán č. 1. Dodávka materiálu od dodavatele se opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnost XY. Oba tyto krizové scénáře pracují s verzí, kdy je nutné do procesu zapojit alternativního dodavatele, který běžně tento díl pro daný výrobek nedodává. V tomto krizovém plánu se ovšem během testování zjistí, že díly nejsou dostatečně kvalitní a není možné je ve výrobě použít. Alternativní dodavatel, který tyto díly dodán byl nákupním oddělením zvolen jako nejvhodnější alternativa, ať už z cenového hlediska, vzdálenosti od závodu či jiného důvodu. Tento krizový plán popisuje situaci, kdy alternativní dodavatel, jakožto nejlepší volba dle nákupního oddělení, selhal a hledá se jeho dalšího alternativa.

Detekce: Nákupní oddělení je informováno kvalitářským oddělením, že doručené díly nejsou dostatečně kvalitní, jelikož neprošly úspěšným interním testováním v testovací komoře.

Odpovědné osoby: Nákupní oddělení: nákupčí, regionální manažer, globální manažer, kvalitářské oddělení: kvalitář, manažer kvality.

Další zainteresované osoby: Logistické oddělení, plánař výroby, management závodu

Komunikační plán:

- Kvalitář musí být neprodleně informovat nákupčího o výsledcích testování.
- Nákupčí poté informaci předá svému regionálnímu a globálnímu manažerovi.
- Kvalitář informuje svého manažera.
- Kvalitářské oddělení komunikuje situaci plánaři výroby
- Nákupní oddělení informuje dodavatele o výsledcích testů

Postup reakce:

- 1) Kvalitář zjistí, že dodané díly neprošly testováním a informuje nákupní oddělení
- 2) Nákupčí ihned informuje dodavatele o situaci a várku dílů reklamuje
- 3) Nákupní oddělení informuje plánaře výroby a společně musí sestavit časový harmonogram obsahující zbývající čas do zastavení výrobní linky
- 4) Plánař výroby informuje svého nadřízeného a management závodu
- 5) Kvalitářské oddělení předá vadnou várku dílů logistickému oddělení
- 6) Logistické oddělení na pokyn nákupčího pošle zásilku materiálu zpět dodavateli
- 7) Nákupčí dále hledá alternativního dodavatele
- 8) Nákupčí sestaví seznam všech dodavatelů, kteří by díl mohli dodat.
- 9) Seznam alternativních dodavatelů projde analýzou:
 - a. Je dodavatele již v portfoliu společnosti XY?
 - b. Jsou s dodavatelem podepsané veškeré nutné smlouvy?
 - c. Je dodavatel v logistické eskalaci?
 - d. Je dodavatel v kvalitářské eskalaci?
- 10) Po selekci nevhodných dodavatelů nákupčí telefonicky kontaktuje zbývající dodavatele a poptá chybějící díl.
- 11) Všichni dodavatelé, kteří jsou schopni díl dodat, tak jsou do procesu zahrnuti
- 12) Jakmile nákupčí ví, kdy jsou dodavatelé schopni díl dodat, tak informuje kvalitářské oddělení, aby se zajistil časový prostor pro testování těchto dílů v testovací komoře

- 13) Kvalitář zajistí prostor v testovací komoře
- 14) Nákupčí objednává alternativních díly od všech potenciálně vhodných dodavatelů a případně zajistí i expres dopravu (dodávku nebo vrtulník)
- 15) Nákupčí koordinuje s kvalitářem časový sled činností příjem materiálu a jejich testování
- 16) Nákupčí informuje plánaře výroby o tomto časovém horizontu
- 17) Okamžitě jakmile díly přijdou do podniku, tak se přesouvají do testovacích komor
- 18) Kvalitář informuje nákupčího o výsledcích testování
 - a. Díly, které neprošly testováním nákupčí opět reklamuje o dodavatele a společně s kvalitářským a logistickým oddělením se díly pošlou zpět danému dodavateli
 - b. Díly, jež testováním úspěšně prošly, tak se mohou zařadit do výroby. Ovšem do výroby může jít díl jen od jednoho dodavatele. Pokud vícero dílů prošlo se stejným výsledkem, tak je na nákupním oddělení, kterého dodavatele vybere.
- 19) Plánař výroby je zahrnut během celého procesu a společně s nákupním oddělením koordinuje časový plán pro výrobní linku

Plán obnovy:

- Nákupčí musí neprodleně zjistit, kdy bude původní dodavatel schopen znovu pravidelně a bez zpoždění dodávat díly dle původního výrobního plánu.
- Alternativní díly, které neprošly prvotním testováním se reklamují u dodavatele a tento dodavatel je následně eskalován do kvalitářské eskalace
- Plánař výroby musí podat hlášení managementu o časovém horizontu, kdy se výroba vrátí zpět do normálního režimu.

Posouzení a zmírnění dopadů: Pro zvládnuté této krizové situace s co nejmenšími dopady je nutná včasná a efektivní komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami. Pro snadnější průběh reakce na tuto krizovou situaci by mohly být zavedeny následující opatření:

- Nákupčí má již připravené seznamy dodavatelů dle kategorie výrobku včetně informací o případných eskalacích, zdali má dodavatel podepsané potřebné smlouvy a kontaktů na dodavatele. Tento detailní seznam by mohl ušetřit čas s rozhodnutím o dodavateli.
- Vzorkové díly na testování se objednají vždy od všech potenciálně vhodných dodavatelů, ušetří se tím čas v testovací komoře a také veškerá časová prodleva, která vznikla tím, že prvotně objednané alternativní díly tímto testováním neprošly.

Vyhodnocení: Jakmile je výroba zpět v normální provozu dle výrobního režimu, tak nákupčí musí spočítat veškeré náklady vzniklé během této krizové situace. Náklady na všechny objednané díly, na testovací komoru, na expresní doručení materiálu a také náklady na sešrtování původní várky výrobků „Společnosti XY“, které neprošly finálním testováním před odesláním zákazníkovi. Dodavatel, který dodal nekvalitní materiál v první řadě musí být eskalován do kvalitářské eskalace. Dále je tento dodavatel povinen Společnosti XY uhradit náklady vzniklé s touto situací. Nicméně finální rozhodnutí, jak se situace s dodavatelem bude řešit a kompenzovat stojí na rozhodnutí globálního manažera nákupního oddělení. Bylo by vhodné, aby se po incidentu všechny zainteresované strany sešly a poskytly si navzájem zpětnou vazbu a společně ohodnotili a zaznamenali poznatky, na které se během krizové situace přišlo.

Závěr: Zavedení systematického postupu komunikace pro tuto krizovou situaci by mohlo urychlit průběh řešení situace. Je více než vhodné, aby se na tvorbě tohoto krizového plánu podílely všechny zainteresované strany a oddělení, aby se mohl vytvořit plán, přesně odpovídající potřebám společnosti XY. Skutečnost, zdali by se vždy neměly objednávat veškeré druhy vzorků od potenciálně vhodných dodavatelů je na zvážení pro management společnosti XY.

3.7 Doporučení

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit krizové scénáře pro situace, se kterými se nákupčí na nákupním oddělení ve společnosti XY potýkají. Momentálně pro takové situace ve společnosti XY neexistuje žádný ucelený nebo standardizovaný dokument, jenž by popisoval, jak v podobných situacích postupovat. Doporučení pro společnost XY je tedy vytvoření krizových scénářů a plánů pro rizika plynoucí z brainstormingu, která byla identifikována nákupčími v nákupním týmu pro výrobek A.

Před samotným zavedením těchto krizových scénářů je absolutně nezbytné provést jejich důkladnou kontrolou a také zapojit všechny zainteresované strany. Odborníci z jednotlivých oddělení musí souhlasit s postupem uvedeným v krizovém plánu tak, aby byly zajištěny veškeré nutné standardy společnosti XY. Krizové scénáře dále musí obsahovat veškeré atributy tak, aby na míru sloužily potřebám společnosti XY a byly opravdovou pomůckou, jakmile krizová situace nastane. Je samozřejmě na celkovém zvážení managementu společnosti XY, jak s tvorbou krizových scénářů naloží. Výše uvedené krizové scénáře a plány mohou sloužit jako předloha. Uspořádání workshopu se všemi odděleními, kterých by se krizová situace mohla potenciálně týkat by mohl být přínosným prvkem pro společné vytvoření krizového plánu. Tento krizový plán by se následně aktualizoval a revidoval dle potřeb společnosti XY, tak aby byla jeho relevantnost stále zachována. Společný workshop se všemi zainteresovanými by také mohl pomoci v utužení vztahů mezi kolegy a následně tak vytvořit soudružnou atmosféru. Zainteresované osoby by se již znali osobně a komunikace by se tak mohla během krizové situace i značně urychlit.

4 Závěr

Zaměření této práce diplomové práce spočívalo ve zkoumání řízení rizik a krizového řízení se zaměřením na interní procesy nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY. Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření krizových scénářů a plánů pro tuto konkrétní organizaci. Tyto krizové scénáře a plány byly sestaveny na míru pro společnost XY na základě identifikovaných rizik, která byla identifikována jednotlivými nákupčími v daném týmu nákupního oddělení pro výrobek A ve společnosti XY. V potaz se brala veškerá rizika, která mohou svým působením narušit chod společnosti XY.

Pro zhodnocení stavu připravenosti společnosti XY na tato identifikovaná rizika bylo použito dotazníkového šetření. Jednotliví nákupčí formou online dotazníku hodnotili situaci ve společnosti XY. Vedení nákupního týmu pro výrobek A ve společnosti XY bylo podrobena polostrukturovanému rozhovoru. Regionální a globální manažer z tohoto týmu byli vyslechnuti osobně. Následně se pomocí kombinace získaných informací a poznatků z obou dotazníků sestavilo hodnocení připravenosti společnosti XY na identifikovaná rizika. Z kombinace těchto dvou dotazníkových šetření vyplynulo, že společnost XY sice má sestavený krizový tým i krizové plány pro určité krizové situace. Nicméně tento krizový tým a krizové plány vůbec neobsahují postupy a návody na situace, se kterými se potýkají nákupčí z nákupního oddělení. Krizové plány, které společnost XY má sestavené se týkají interních krizí, například vyhoření výrobní linky ve společnosti XY. Rizika, která ohrožují společnost XY v nákupním procesu nijak ošetřena ani zmapována nejsou. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že tři nákupčí v daném týmu si myslí, že společnost XY na tyto situace není připravena. Z šetření dále vyplynulo zjištění, že nákupčí ví, jak se v těchto krizových situacích zachovat, nicméně na tyto krizové situace neexistují žádné interní dokumenty. Toto zjištění bylo potvrzeno i regionálním a globálním manažerem.

Identifikovaná rizika byla následně dle odborného uvážení nákupčích ohodnocena dle pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti dopadu. Poté dle výsledného hodnocení byla rizika zařazena do matice rizik. Tato výsledná matice rizik posloužila k identifikaci těch nejkritičtějších rizik, která byla následně použita pro tvorbu krizových scénářů. Celkem čtyři rizika byla zařazena do červené kategorie. Tato nejrizikovější rizika byla podrobněji analyzována s ohledem na okamžité opatření tohoto rizika a také na preventivní opatření rizika z dlouhodobého hlediska. Analýzou What-if se pro nejvíce rizikové riziko sestavily celkem tři krizové scénáře a následně i krizové plány. Vyhotovení krizového plánu, který poskytuje postupné instrukce a doporučené kroky k řešení krizové situace.

Aby společnost XY zajistila bezproblémový chod nákupního oddělení, bylo by vhodné mít sestavené krizové scénáře a plány pro rizika, se kterými se nákupčí potýkají. Společnosti XY by mohlo pomoci v rychlé reakci na vzniklé situace a tím i zmírnění dopadů jednotlivých rizik. Krizové scénáře a plány uvedené v této diplomové práci by mohly společnosti XY posloužit jak podmět pro zavedení těchto interních dokumentů i pro nákupní oddělení.

Literatura

Monografie:

AKINFENWA, A. *Risk Assessment: An in depth guide to principles, methods, best practices, and interview questions and answers*. Unknown: Absolute Author Publishing House, 2023. 34 s. ISBN 978-1649537539.

ANTUŠÁK, E. *Krizový management Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Walters Kluwer, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8

ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.

BALOG, M., IAKOVETS A. *Risk management: theory, background, practice*. Prague: Leges, 2020. 135 s. ISBN 978-80-7502-463-3.

BEDNÁŘ, V. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press, 2022. 240 s. ISBN 978-80-7261-592-6.

BEVOC, S. *Office Management, Operations Management, Crisis Management, and Project Management in Organizations*. Troy: NutriNiche Systém Llc, 2016. 61 s. ISBN 978-1519057686.

COLEMAN A. *Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full*. Londýn: Kogan Page, 2020. 220 s. ISBN 978-1789662900.

FOTR, J., HNILICA J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HÁJEK S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení. Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2019. 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FRASER J. R. S., QUAIL R., SIMKINS, B. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, 2nd edition. Hoboken: Wiley, 2021. 944 s. ISBN 978-1119741480.

GOZORA, V. *Krizový manažment podniku*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 184 s. ISBN 978-80-7552-805-6.

HOPKIN, P. *Fundamentals of Risk Management Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2012. 440 s. ISBN 9780749465407

HOPKIN, P., THOMPSON, C. *Fundamentals of Risk Management*. 6. vyd. Londýn: Kogan Page, 2021. 471 s. 9781398602861.

CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. 169 s. ISBN 9788024742342.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ V. *Management rizik projektů*. Praha: Garada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Corporate Risk Management*. 2. edi. New Jersey: Wiley, 2008. 448 p. ISBN: 978-0-470-51833-5 2008.

MURRAY, M.L. *Prepared Leadership, Amazing Crisis Management and Emergency Planning*. Unknown: Independently published, 2022. 63 s. ISBN 979-8356246661.

O'CALAGHAN, T. *Reputation risk and globalisation: exploring the idea of a self-regulating corporation*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2016. 240 s. ISBN 978 1 84542 303 2.

PAULA, D. *Principles of Risk Management: A Practical Introduction to Managing Risk | For Beginners*. Unknown: Independently Published, 2023. 87 s. ISBN: 979-8375286143.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 99 s. ISBN 80-85865-52-1.

PŘIKRYLOVÁ J. ET AL. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.

ROLÍNEK, L. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolter Kluwer, 2016. 152 s. ISBN 978-80-7552-448-5.

SHAYB, H.A. *Enterprise Crisis Management*. Israel:Independently Published, 2021. 416 s. ISBN 978-9655998139.

SHUAIB, Y.A. *Award-winning crisis communication strategies*. Abuja: Image Merchants Promotions Limited, 2020. 186 s. ISBN 9789770499.

SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠENOVSKÝ, M., ORAVEC, M., ŠENOVSKÝ, P. *Teorie krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012. 115 s. ISBN 978-80-7385-108-8.

WILLIE, J. *Crisis management in organizations*. Unknown: Independently published, 2023. 80 s. ISBN 979-8376706077.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ Z. *Krizové řízení podniku: 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-2476-731-4

Odborné časopisy:

KARHÁNKOVÁ, M., ADÁMEK, M., MIZERA, A. Crisis Management and Planning in given Company. *WSEAS Transactions on Business and Economic*, 2022, vol. 19, p. 1546-1550. DOI:10.37394/23207.2022.19.139

Normy:

ČSN ISO 31000 (01 0351). Management rizik-směrnice. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018.

ČSN ISO ISO 31073 (01 355). Management rizik-směrnice. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018.

Zákony:

Zákon 240/2000 Sb. ze dne 1. ledna. 2001, o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

Internetové zdroje:

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI. NLFNorm [online], 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.nlfnorm.cz/terminologicky-slovník/230410#id-230410>.

ČESKÁ ASOCIACE PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ. CAFI News [online], 2024 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/slovník/riziko-a-nejistota>

LEAN6SIGMA CONSULTING COMPANY. Lean6Sigma [online], 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/fmea/>

MANAGEMENTMANIA, Management Mania [online], 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>

THE WRITING CENTER U. o. N. C. a. C. H., Writing Center [online], 2024 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/brainstorming/>

SKILL MAKER EDU. Skill Maker [online], 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.skillmaker.edu.au/risk-action-plan/>

Interní zdroje

Společnost XY, Interní materiály „Výroční zpráva 2020“ (2020)
Společnost XY, Interní materiály „Výroční zpráva 2021“ (2021)
Společnost XY, Interní materiály „Výroční zpráva 2022“ (2022)
Společnost XY, Interní materiály „Výroční zpráva 2023“ (2023)

Společnost XY, Interní materiály „Organizační struktura 2023“ (2023)
Společnost XY, Interní materiály „Interní procesy 2023“ (2023)
Společnost XY, Interní materiály „Historie společnosti XY“ (2020)

Přílohy

Příloha 1 Výpočet míry rizika dle RPN pro identifikovaná rizik

Číslo rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika [1-5]	Dopad rizika [1-5]	RPN [1-25]
R1	Zasilka materiálu od dodavatele má zpoždění.	5	5	25
R2	Zasilka materiálu od dodavatele přišla v nedostatečné kvalitě a tato skutečnost se zjistí až v průběhu výroby.	3	5	15
R3	Chybná nominace dílu dodavateli, který je již vyeskalován v kvalitářském nebo logistickém stupni eskalace.	3	4	12
R4	Dodávka materiálu od dodavatele přijde v nižším množství než bylo objednáno.	4	3	12
R5	Dodávka materiálu od dodavatele přijde nevhodně označená.	4	4	16
R6	Porucha na stroji u dodavatele.	3	3	9
R7	Přetížení nákupčích v nákupní týmu pro „Výrobek A“ z důvodu chybějícího člena týmu.	4	3	12
R8	Dodavatele opustí klíčový Key Account Manager.	2	5	10
R9	Dodavatel si chybně prostuduje výkres a následně dodá Společnosti XYZorky materiálu, které nesplňují požadavky.	2	3	6
R10	Nákupčí opomene včas projednat novou dlouhodobou smlouvu a ceník s dodavatelem na následující období.	4	5	20

R11	Stávkování pracovníků v dodavatelských závodech.	2	2	4
R12	Chybějící lidé v nákupním týmu (z důvodu nemoci, dovolených atd.).	3	4	12
R13	Kulturní a jazykové bariéry.	2	2	4
R14	Růst cen surového materiálu donutí dodavatel zvednout ceny svých dílů.	5	4	20
R15	Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, dokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny.	4	5	20
R16	Dodavatel na konci roku zjistí, že cena, za kterou prodával díly Společnosti XY je ztrátová a nyní je dodavatel na pokraji insolvence.	4	4	6
R17	Dodavatel posílá faktury pozdě a tím se dostává do problémů s Cash Flow.	3	3	9
R18	Kolísání směnných kurzů.	2	2	4
R19	Společenský tlak na ekologii a životní prostředí při výrobě dílů u dodavatele.	4	2	8
R20	Dodavatel na konci roku odmítá vyplatit domluvený nominační bonus.	4	4	16
R21	Živelná pohroma ve skladech dodavatele.	3	4	12
R22	Živelná pohroma ve výrobním závodu dodavatele.	3	4	12
R23	Výpadek systémů ve „Společnosti XY“.	2	1	2
R24	Hackerské napadení systémů v dodavatele	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s globálním manažerem

1) Jak charakterizujete svůj přístup k identifikaci a řízení operačních rizik ve společnosti XY?

„Ve společnosti XY je náš přístup k identifikaci a řízení provozních rizik v oddělení nákupu proaktivní a mnohostranný. Za prvé, provádíme komplexní hodnocení rizik, abychom identifikovali potenciální zranitelná místa a hrozby v celém našem dodavatelském řetězci. To zahrnuje hodnocení faktorů, jako je spolehlivost dodavatelů, geopolitická nestabilita, volatilita trhu a dodržování právních předpisů. Analýzou historických údajů, prováděním auditů dodavatelů a využíváním oborových referenčních hodnot získáváme přehled o oblastech potenciálního vystavení riziku.“

„Jakmile tato rizika identifikujeme, stanovíme jejich prioritu na základě jejich potenciálního dopadu na naši činnost a pravděpodobnosti výskytu. Poté vypracováváme důkladné strategie zmírňování rizik přizpůsobené jednotlivým kategoriím rizik. Například u dodavatelů, kteří měli v minulosti problémy se spolehlivostí, můžeme zavést strategie dvojího zásobování nebo vypracovat pohotovostní plány k minimalizaci narušení. Podobně v případě geopolitických nejistot diverzifikujeme naši dodavatelskou základnu v různých regionech, abychom zmírnili dopady lokálních narušení.“

„Kromě toho průběžně monitorujeme a revidujeme naše procesy řízení rizik, abychom zajistili jejich účinnost při zmírňování vznikajících hrozeb. Nedílnou součástí našeho přístupu je pravidelná komunikace a spolupráce s klíčovými zúčastněnými stranami, včetně dodavatelů, interních oddělení a odborníků z oboru. Tím, že podporujeme kulturu transparentnosti a odpovědnosti, umožňujeme zaměstnancům na všech úrovních proaktivně identifikovat a eskalovat“

2) Které technologické nástroje společnost XY v současnosti používá pro monitorování operačních rizik?

„Řízení rizik pomocí technologických nástroj není dle mého názoru v našem odvětví zcela možné. Je potřeba individuální přístup ke každé rizikové situaci, která může nastat. Využíváme platformy pro analýzu dat v reálném čase, abychom mohli sledovat ukazatele výkonnosti dodavatelů a odhalovat případné odchylky od stanovených měřítek. Tyto analytické nástroje nám umožňují sledovat klíčové ukazatele výkonnosti, jako jsou dodací lhůty, ukazatele kontroly kvality a cenové výkyvy, což nám umožňuje proaktivně řešit případné problémy dříve, než dojde k jejich eskalaci.“

„Každý jednotliví nákupčí má na starost podchycení těchto potenciálních krizových situací a je na něm, aby situaci včas a dobře zhodnotil. Máme výborný tým, kde nákupčí většinu situací zvládnou vyřešit sami. Ke mně se dostávají pouze opravdu hodně vyeskalované situace, které potřebují zásob vyššího managementu.“

3) Máte zavedené konkrétní strategie pro posilování kultury řízení rizik mezi zaměstnanci?

„Rozhodně je pro náš přístup nejdůležitější podporovat kulturu řízení rizik mezi zaměstnanci.“

Realizujeme pravidelná školení a workshopy pro naše nákupčí, abychom zvýšili povědomí o důležitosti identifikace a zmírňování provozních rizik. Kromě toho podporujeme otevřené komunikační kanály, kde se zaměstnanci cítí oprávněni hlásit potenciální rizika nebo obavy, s nimiž se setkávají při své každodenní činnosti. Podporou kultury, v níž je řízení rizik odpovědností každého z nás, pěstujeme proaktivní myšlení, které posiluje naši schopnost efektivně zvládat výzvy a využívat příležitosti. “

4) Jak často provádíte revizi krizových plánů s ohledem na operační rizika?

„Společnost XY má sestavené krizové plány pro situace, které mohou nastat uvnitř podniku. Například živelná pohroma v našich skladech, porucha na naší výrobní lince atd. Pravidelně tyto krizové plány revidujeme, abychom zajistili jejich aktuálnost a účinnost při řešení vyvíjejících se hrozeb. Obvykle tyto revize probíhají v předem stanovených intervalech, aktuálně je to čtvrtletně, ale frekvence se může měnit v závislosti na faktorech, jako jsou změny v podnikatelském prostředí. Například před pandemií covidu-19 to bylo jednou za půl roku. Operační rizika krizovými plány ošetřena nejsou a neexistují žádné interní dokumenty, které by popisovaly postup, jak tato operativní rizika řešit“

5) Jak společnost XY postupuje při identifikaci nových a rozvíjejících se rizik?

„Společnost XY uplatňuje proaktivní přístup k identifikaci nových a vznikajících rizik pro své činnosti. Využíváme především informací od našich nákupčích, ti mají nejlepší přehled o aktuální situaci, ve které se dodavatel nachází a jestli by to pro "Společnost XY" mohlo mít nějaké následky. Komunikace mezi nákupčími a vedením je nejlepší nástroj pro získání celkového přehledu o potenciálních hrozbách a zranitelných místech. Zaprvé aktivně sledujeme trendy v odvětví, změny v regulaci a geopolitický vývoj, které mohou ovlivnit naše podnikatelské prostředí. “

„Kromě toho podporujeme kulturu otevřené komunikace, kdy jsou zaměstnanci vybízeni k tomu, aby hlásili jakákoli potenciální rizika, která zpozorují v oblastech své působnosti. Pravidelné workshopy zaměřené na hodnocení rizik a brainstormingová setkání poskytují zaměstnancům prostor pro sdílení poznatků a pohledů na nově vznikající rizika. “

„Kromě toho aktivně spolupracujeme s externími zúčastněnými stranami, jako jsou dodavatelé, zákazníci a průmysloví partneři, abychom získali informace a poznatky o vznikajících rizicích, která mohou ovlivnit náš dodavatelský řetězec nebo dynamiku trhu. celkově se společnost XY snaží kombinací proaktivního monitorování, zapojení zaměstnanců a externí spolupráce udržet si náskok před riziky. “

6) Které klíčové metriky používáte pro hodnocení operačního rizika ve společnosti XY?

„Ve společnosti XY“ používáme řadu klíčových ukazatelů pro komplexní hodnocení operačního rizika. Některé z klíčových ukazatelů, které používáme, zahrnují:

1. Metriky výkonnosti dodavatelů: Tyto metriky měří spolehlivost, kvalitu a včasnost dodávek našich dodavatelů. Mezi klíčové ukazatele patří míra včasnosti dodávek, míra vad, doba realizace a schopnost dodavatele reagovat.

2. *Obrat zásob: Tato metrika nám pomáhá vyhodnotit efektivitu našich postupů řízení zásob. Vysoký ukazatel obratu zásob svědčí o efektivním řízení zásob, zatímco nízký ukazatel může signalizovat nadbytečné zásoby a s nimi spojená rizika, jako je zastarávání nebo náklady na skladování.*

3. *Sledování dodací lhůty: Variabilita dodacích lhůt od dodavatelů může do našeho dodavatelského řetězce vnést nejistotu a riziko. Sledování a monitorování dodacích lhůt nám pomáhá identifikovat potenciální narušení a odpovídajícím způsobem plánovat zmírnění jejich dopadu.*

4. *Dodržování předpisů a regulace: Zajištění souladu s regulačními požadavky a průmyslovými standardy je zásadní pro zmírnění právních rizik a rizik poškození pověsti. Pečlivě sledujeme metriky související s dodržováním předpisů, jako jsou zjištění auditu, porušení předpisů a dodržování standardů kvality.*

5. *Finanční stabilita dodavatelů: Posuzování finančního zdraví našich dodavatelů je zásadní pro zmírnění rizik spojených s úpadkem dodavatele nebo jeho finanční nestabilitou. Klíčové finanční ukazatele, jako jsou ukazatele likvidity, ziskovosti a úvěrové hodnocení, jsou sledovány s cílem identifikovat dodavatele, u nichž hrozí riziko finančních potíží.*

6. *Doba reakce na incidenty: Doba reakce na provozní incidenty a jejich řešení je klíčovou metrikou pro posouzení naší schopnosti účinně řídit a zmírňovat rizika. Sledování doby reakce na incidenty nám pomáhá identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a zdokonalit naše procesy řízení incidentů.*

Sledováním těchto klíčových metrik a zaváděním proaktivních strategií řízení rizik se společnost "Company XY" snaží zabezpečit své operace a udržet odolnost vůči provozním rizikům.“

7) Jak se společnost XY připravuje na budoucí výzvy v oblasti operačního rizika?

„Společnost XY se proaktivně připravuje na budoucí výzvy v oblasti provozních rizik diverzifikací dodavatelské základny a navazováním strategických partnerství se spolehlivými dodavateli s cílem zmírnit rizika spojená se závislostmi na problematických dodavatelích. Podporou vztahů spolupráce s našimi dodavateli se snažíme posílit transparentnost, komunikaci a mechanismy sdílení rizik.

Dále posilujeme naše schopnosti krizového řízení prostřednictvím pravidelných školení, simulačních cvičení a plánování scénářů. Simulací různých krizových scénářů můžeme testovat naše mechanismy reakce, identifikovat nedostatky a zdokonalovat naše protokoly krizového řízení, abychom zajistili rychlou a účinnou reakci na případné mimořádné události.

Celkově lze říci, že "společnost XY" zaujímá proaktivní a holistický přístup k přípravě na budoucí výzvy v oblasti operačních rizik, přičemž využívá strategická partnerství, schopnosti krizového řízení a organizační agilitu k zabezpečení svých operací a udržení konkurenceschopnosti ve stále se měnícím podnikatelském prostředí.

8) Jaké jsou vaše metody a postupy pro monitorování a reportování operačního rizika?

Pro monitorování a reportování operačního rizika ve "Společnosti XY" využíváme sofistikované metody a postupy, které zahrnují několik klíčových kroků. Nejprve provádíme pravidelná hodnocení rizik, přičemž identifikujeme potenciální hrozby a zranitelnosti v našich operačních procesech. Tyto hodnocení se zaměřují na různé oblasti, jako jsou dodavatelé, zásobovací řetězce nebo technologie.

Dále využíváme automatizované nástroje pro sledování a analýzu klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs), které nám umožňují monitorovat stav operačního rizika v reálném čase. Tyto nástroje nám poskytují přehled o důležitých metrikách jako je dodací spolehlivost dodavatelů, četnost výskytu problémů ve výrobě nebo úrovně zásob.

Dalším důležitým krokem je pravidelné reportování operačního rizika na vedení společnosti a další relevantní stakeholdery. Tyto reporty obsahují informace o identifikovaných rizicích, jejich hodnocení, plánovaných opatřeních a pokroku při jejich implementaci. Tímto způsobem zajišťujeme transparentnost a řízení rizik na všech úrovních organizace.

V neposlední řadě provádíme průběžné revize našich postupů monitorování a reportování operačního rizika, abychom zajistili jejich efektivitu a odpovídali měnícím se podmínkám a potřebám společnosti. Tato pružná a dynamická metodika nám umožňuje identifikovat a řídit operační rizika efektivně a přispívá k celkové bezpečnosti a úspěchu "Společnosti XY".

9) Jaký je váš přístup k hodnocení a správě operativních rizik ve spolupráci se zainteresovanými odděleními a týmy?

„Náš přístup zahrnuje pravidelnou spolupráci s vedoucími oddělení a vedoucími týmy s cílem identifikovat rizika specifická pro jejich oblasti. Provádíme hodnocení rizik napříč jednotlivými odděleními a zapojujeme zaměstnance v první linii, abychom získali poznatky. Řízení rizik je integrováno do plánování projektů a rozhodovacích procesů, aby byla zajištěna proaktivní identifikace a zmírňování provozních rizik ve spolupráci se všemi zúčastněnými odděleními a týmy.“

10) Jaké jsou hlavní povinnosti a odpovědnosti spojené s vaší rolí?

„Jakožto globální manažer nákupního oddělení "Výrobku A" mám především na starost reportování vyššímu managementu ohledně aktivit v našem týmu. Ať už se jedná o aktuální problémy, které u nás na oddělení nastaly nebo o vyeskalované situace, nominační rady, aktuality nebo novinky. Mám zodpovědnost také za komunikaci informací z vyššího managementu směrem dolů v naší organizaci. Řeším především dodavatelské strategie, rozpočty a plnění plánů. Momentálně nejvíce času věnujeme na situace vzniklé vysokou inflací a dalšími makroekonomickými faktory, jelikož spousta dodavatelů pochopitelně zvýšilo své ceny. Nicméně naším cílem je veškeré zvýšení cen minimalizovat na minimum, ale s ohledem na zachování rozumného a transparentního vztahu s dodavatelem“

„Společnost XY je velice ochotná a lidská v tom ohledu, že se dodavateli vždy snažíme pomoci najít společně vhodné řešení.“

11) Jaký je váš přístup k identifikaci a hodnocení rizik?

„Můj osobní přístup k identifikaci operativních rizik se skládá z kombinace systematického hodnocení napříč všemi odděleními a proaktivního přístupu našich nákupčích, ti reportují veškeré odchylky, abychom jim mohli včas předejít.“

12) Jaké strategie a opatření máte v plánu pro řízení operačního rizika?

„Pro efektivní řízení operačního rizika uplatňujeme řadu strategií a opatření. Patří sem proaktivní hodnocení rizik, důkladné plánování pro nepředvídané události, průběžné monitorování a pravidelné školení zaměstnanců, které zvyšuje povědomí o rizicích a schopnost reagovat.“

Kromě toho upřednostňujeme diverzifikaci dodavatelů a podporujeme kulturu odpovědnosti a transparentnosti v celé organizaci. Toto komplexní úsilí zajišťuje, že jsme schopni proaktivně identifikovat, zmírňovat a přizpůsobovat se provozním rizikům, čímž je zajištěna kontinuita a odolnost našich činností ve společnosti XY.“

13) Mohl byste mi sdělit Váš názor na hrozby a příležitosti, které se bezprostředně týkají společnosti XY?

„Momentální situace na trhu je obecně velmi napjatá a v tuto chvíli každý čeká, jak se trh zachová. Naším cílem je stále poskytovat stabilní zázemí jak dodavatelům, tak zákazníkům. Největší hrozbou je rozhodně nestálost na trhu, velká inflace, ukrajinsko-ruský konflikt a také fluktuanace zaměstnanců, ať u nás nebo u dodavatelů.“

Osobně v tom vidím velkou příležitost, jak Společnosti XY může načerpat nové poznatky a zkušenosti a do budoucna můžeme být mnohem lépe připraveni.“

14) Jak vnímáte vliv makroekonomických faktorů na společnost XY?

„Velmi nás ovlivňuje vysoká inflace v eurozóně. Mnoho dodavatelů zvedlo své ceny z důvodu zvýšení cen v jejich dodavatelském řetězci nebo z důvodu růstu cen materiálu. Nicméně Společnost XY nemůže přijmout veškeré požadavky na zvýšení těchto cen. Pro nás by to znamenalo tuto skutečnost komunikovat zákazníkovi, který by musel zdražit celkový výsledný produkt u koncového zákazníka. Proto je naším cílem co nejvíce optimalizovat ceny již u dodavatele.“

15) Jaký vliv má dle Vás rusko-ukrajinský konflikt na provoz společnosti XY?

„Momentálně největší výzvou byl rusko-ukrajinský konflikt, jelikož Společnost XY měla výrobní závody v obou těchto státech. Situace to byla velmi napjatá a vedení podniku v ní bylo značně zainteresováno. Nicméně detaily bych dále nerozebíral.“

16) Jak Společnost XY reaguje na vývoj inflace?

„Jak jsem řekl již v předchozí otázce, tak naším cílem je optimalizovat ceny na únosnou úroveň jak pro nás, tak pro dodavatele, aby obě strany mohly být částečně spokojené. Je nemyslitelné, aby veškerou tíhu vnějších faktorů nesla naše firma.“

17) Změnila se nyní vzhledem k situaci na trhu poptávka po produktech společnosti XY?

„Trh je velice napjatý, to není žádné tajemství. Nicméně stále si díky svým kvalitním produktům umím udržet klientelu.“

18) Jaké kroky a strategie plánuje Společnost XY implementovat v reakci na tyto faktory?

„Především se bude jednat o optimalizaci cen u dodavatele, to je absolutně stěžejní aspekt pro plnění našich plánů a cílů.“

Nyní se u nás vyskytlo více krizových situací více než jsme byli zvyklí, například před pandemií covidu-19. Do budoucna bychom se chtěli také zaměřit na vyšší prevenci pro předcházení krizovým situacím.“

19) Máte nějaké doplňující informace k tématu operativních rizik ve Vašem týmu?

„Myslím, že můj tým zvládá denní operativu skvěle a se vzniklými riziky si vždy poradí. Já většinou řeším už velmi eskalované problémy, které potřebují vyšší zásah. Například nedávno jsme měli krachujícího dodavatele, který potřeboval akutí finanční pomoc. Společnost XY je v tomto ohledu velice ochotná a chceme si touto ochotou z naší strany udržet nadstandardně transparentní vztah s dodavatelem. Celkově bych chtěl dodat, že posledních několik měsíců bylo pro náš tým velice náročných vzhledem ke spoustě krizových situací, které nastaly. Nicméně vše jsme všichni zvládli společně jako tým bez ztrát pro společnost XY“.

1) Jak charakterizujete svůj přístup k identifikaci a řízení operačních rizik ve společnosti XY?

„Nelze mluvit jen o “mém přístupu”, jsme tým a vše děláme společně s vizí plnění společných cílů. Náš přístup k identifikaci a řízení provozních rizik ve “Společnosti XY je komplexní soubor činností. Proaktivně vyhledáváme potenciální rizika a zapojujeme do procesu všechny zainteresované strany, abychom získali různé pohledy na situaci.“

„Po identifikaci těchto rizik podnikáme praktické kroky ke zmírnění rizik, například posilujeme vztahy s dodavateli. Zůstáváme ostražití a přizpůsobiví, připraveni rychle reagovat na vznikající hrozby. Je to proaktivní, spolupracující a přizpůsobivý přístup, který zajišťuje, že můžeme efektivně zvládat výzvy a nadále jako tým prosperovat“

2) Které technologické nástroje společnost XY v současnosti používá pro monitorování operačních rizik?

„Technologické nástroje v našem oddělení nákupu není úplně možné využívat. Každá situace je jiná a vyžaduje individuální přístup a řešení. Vše se odvíjí od lidského faktoru. Většina rizik, se kterými se ve Společnosti XY setkáváme pochází z lidské chyby. Například špatně označený balík materiálu, který k nám následně nedorazí a my musíme akutně řešit zastavenou linku. Na takové situaci nejde úplně využít žádné technologie.“

„Ale samozřejmě se snažíme rizikům předcházet tím, že monitorujeme dodavatele dle naší interní klasifikace a problematickým dodavatelům například nenominujeme velké zakázky.“

3) Máte zavedené konkrétní strategie pro posilování kultury řízení rizik mezi zaměstnanci?

„Nejsem si úplně jistý, jestli se jedná o posilování kultury. Ale z mojí pozice regionálního manažera se nákupčím snažím především poskytnout podporu a veškerou pomoc, kterou můžu, když vznikne krizové situace. Vždy prioritizujeme práci dle vzniklých nenadálých situací a snažím se všem v našem týmu s těmito vyeskalovanými případy pomoci a ulehčit jim.“

„Obecně na nákupním oddělení se může velmi snadno stát, že práce přeroste člověku přes hlavu. Především se snžíme předcházet syndromu vyhoření z přepracování a nastolit určitý balanc mezi prací a osobním životem. Nicméně občas to nejde a všichni musíme dělat hodiny přesčas, abychom zajistili plynulý chod v podniku.“

4) Jak často provádíte revizi krizových plánů s ohledem na operační rizika?

„Máme krizové plány, které se aktualizují čtvrtletně. Ale tyto plány zdaleka neobsahují návody na situace vzniklé běžnou operativou, tak jak jsem popsal výše. V interních krizových plánech jsou popsány opravdu velké havárie. Určitě nemáme zavedené krizové plány na zastavenou linku z důvodu opoždění materiálu. To jsou situace, které musíme vyřešit sami.“

5) Jak společnost XY postupuje při identifikaci nových a rozvíjejících se rizik?

„Celkově se snažíme předejít vzniku rizik tím, že pravidelně klasifikujeme dodavatele z mnoha aspektů. Ať už se jedná o kvalitu dílů, logistického aspektu nebo i běžných operativních problémů. Těm problematičtějším dodavatelům, kteří mají problém s vlastní organizací se snažíme pomoci individuální péčí.“

6) Které klíčové metriky používáte pro hodnocení operačního rizika ve společnosti XY?

„Jakmile nastane krizová situace, kdy jednání (nebo nejednání) dodavatele ovlivní chod společnosti XY, tak tyto situace eskalujeme na tři etapy. Dodavatel například dodá špatnou várku dílů, které nespĺňují naše požadavky. Jednou situaci přejdeme, uděláme nápravné opatření a nic se neděje. Pokud se ale stejný problém opakuje a jeho dopady narůstají, tak dodavatele začleníme do Stupně rizika 1 z důvodu kvality. Hodnotíme logistiku a kvalitu, v každé sekci jsou dva stupně eskalace. Pokud dodavatel dosáhne stupně 2 v logistice, tak se mu budeme snažit zakázku vzít a dát ji někomu jinému, jelikož nás jeho jednání ohrožuje v plynulé výrobě, ale také na kvalitě našeho finálního produktu.“

„To stejné platí pro logistiku. Pokud dodavatel dlouhodobě dodává ve špatný termín, ve špatné množství, tak se bude postupně eskalovat až dokud už k nám nebude dodávat vůbec. Společnost XY je v tomto velice přísná vzhledem k tomu, že dodáváme prvky brzdných systému, kde absolutně nepřipadá v úvahu udělat jakoukoliv chybu.“

7) Jak se společnost XY připravuje na budoucí výzvy v oblasti operačního rizika?

„Jak jsem zmínil výše, je to především prevence. Monitorování potenciálních rizikových oblastí u dodavatele a náš proaktivní přístup.“

8) Jaké jsou vaše metody a postupy pro monitorování a reportování operačního rizika?

„Jakmile nastane riziková situace, tak do budoucna se jí snažíme předejít, pokud ale dodavatel neudělá na své straně žádná opatření, tak nastane problém. A poté se opět budeme bavit do eskalaci na určitý stupeň, který může vést až k přerušení vztahu mezi „Společností XY“ a dodavatelem. To se nám tedy moc často nestává, ale v posledních třech měsících jsme měli dvě eskalace u nás v týmu až na stupeň dvě jak v logistice, tak v kvalitě. Situaci jsme zvládli a momentálně je stabilní. Ale řekl bych, že těmito situacím se musí proaktivně předcházet z naší strany již u dodavatele. Včas musíme podchytit vzniklé problémy a řešit ještě před vypuknutím problému.“

9) Jaký je váš přístup k hodnocení a správě operativních rizik ve spolupráci se zainteresovanými odděleními a týmy?

„Nákup, kvalita, logistika a plánování výroby jsou oddělení, která jsou spolu v kontaktu téměř každý den. Jakmile nastane problém, je naším společným cílem ho vyřešit za co nejkratší dobu s co nejmenším dopadem.“

10) Jaké jsou hlavní povinnosti a odpovědnosti spojené s vaší rolí?

„Regionální manažer má na starost svůj tým nákupčích v konkrétním regionu. Já mám na starost osm nákupčích, nicméně by nás mělo být devět. Jeden člen týmu nám chybí, ale vzhledem ke šrktům v rozpočtu to momentálně není možné. I z tohoto důvodu pro nás posledních pár měsíců bylo náročných, jelikož nálož práce tohoto chybějící člověka máme všichni rozdělenou mezi sebou.“

„Regionální manažer je také první aspekt při eskalaci problémů. Jakmile nákupčí má pocit, že situaci už nevyřeší sám bez toho, aniž by se situace eskalovala dále, tak přijde za mnou. Mým úkolem je podporovat tým, plnit společné cíle a reportovat aktuální situaci globálnímu manažerovi.“

11) Jaký je váš přístup k identifikaci a hodnocení rizik?

„Každé riziko je pro mě důležité a vždy ho musíme vyřešit. Neexistuje situace, kterou bychom nechali být a nezabývali se jí. Můj osobní přístup je takový, že každé riziko beru jako potenciální krizi a tak se k tomu stavíme i v našem týmu. Za mě je lepší situaci vyeskalovat dříve než později.“

12) Jaké strategie a opatření máte v plánu pro řízení operačního rizika?

„Každý vzniklý problém musíme vyřešit tak, aby Společnost XY neměla žádné provozní problémy. Určitě bychom chtěli více dbát na prevenci již u dodavatele. Myslím, že je hodně důležité, abychom jako nákupní oddělení měli precizní přehled o situaci u dodavatele. Ať už se jedná o fluktuanci, finanční situaci nebo běžné operativní problémy. Chceme s dodavatelem mít transparentní vztah. Jelikož dodavatelovy problémy dříve nebo později budou i naše problémy.“

13) Mohl byste mi sdělit Váš názor na hrozby a příležitosti, které se bezprostředně týkají společnosti XY?

„Myslím, že vždy je prostor pro zlepšení. Určitě je pro nás velká příležitost se poučit ze situací, se kterými jsme se nyní potýkali. A hrozbám se snažíme každý den předcházet.“

14) Jak vnímáte vliv makroekonomických faktorů na společnost XY?

„Řekl bych, že od pandemie covidu-19 byla pro téměř každý podnik situace velmi nejistá. Společnost XY je na trhu stabilní a to díky našim kvalitním produktům. Samozřejmě nás okolnosti z vnějšího světa ovlivňují. Snažíme se i s dodavateli proaktivně řešit aktuálně vysokou inflaci a nárůst cen. Je to těžké období pro všechny.“

15) Jaký vliv má dle Vás rusko-ukrajinský konflikt na provoz společnosti XY?

„Není tajemstvím, že společnost XY měla výrobní závod jak na Ukrajině, tak v Rusku. Určité tlaky to rozhodně vyvolalo. Za mě osobně a také můj tým, jsme žádné nenadálé situace kvůli tomuto konfliktu řešit nemuseli.“

16) Jak společnost XY reaguje na vývoj inflace?

„Cílem společnosti XY je zachovat dlouhodobý a upřímný vztah s dodavatelem. Vždy preferujeme transparentní jednání. Pokud má dodavatel pocit, že se dostává do těžké situace, je pro nás zásadní aby o tom s námi mohl mluvit a my jsme mu mohli nabídnout pomoc. Momentálně vysoká inflace způsobila nárůst cen napříč našimi dodavateli a je to aktuálně velice žhavé téma. Samozřejmě se snažíme celkově ceny držet dole, ale ne na úkor dodavatele.“

17) Změnila se nyní vzhledem k situaci na trhu poptávka po produktech společnosti XY?

„Tyto informace se ke mně dostávají pouze z vysokého managementu. Rok 2024 bude náročný, ale jsem si jistý, že společnost XY to zvládne...“

18) Jaké kroky a strategie plánuje společnost XY implementovat v reakci na tyto faktory?

„Především udržet si kvalitu našich produktů, aby po nich neklesla poptávka. A na kvalitě a plynulého chodu výroby se podílí velkou částí právě také nákupní oddělení. Mnohdy řešíme spoustu problémů, které by měly být spíše problémy daného dodavatele. Nicméně z naší zkušenosti je podstatně lepší se o dodavatele starat tímto proaktivním a individuálním přístupem než následně řešit problémy vzniklé nedodáním dílů. Jsme velmi zainteresováni ve všech aspektech dodavatele, ať už se jedná o finanční situaci nebo dodavatelský řetězec.“

19) Máte nějaké doplňující informace k tématu operativních rizik ve Vašem týmu?

„Osobně si myslím, že poslední roky byly náročné pro všechna odvětví a stejně tomu tak bylo i u nás. Rizika se zkrátka v našem oddělení vyskytují na denní bázi. My je jen musíme umět vhodně koordinovat, reagovat na ně a pokud možno, jim předcházet. Pokud již krize nastala, tak musíme jednat tak, aby to na Společnost XY mělo co nejmenší dopad.“

Příloha 4 Dotazník pro nákupčí

1. Jak byste charakterizoval/a aktuální připravenost "Společnosti XY" na rizika plynoucí z brainstormingu?
 - a. Připravený
 - b. Spíše připravený
 - c. Spíše nepřipravený
 - d. Nepřipravený
 - e. Nevím, nedokáži posoudit

2. Uveďte, prosím, která z těchto rizik plynoucí z brainstormingu se Vás přímo týkají:

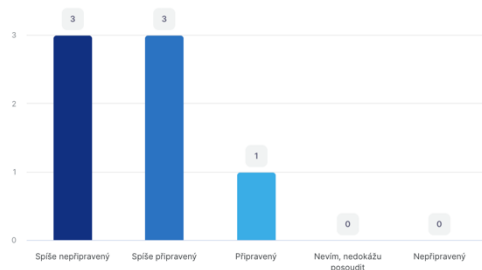
3. Která rizika v minulosti za poslední tři roky působila? Uveďte je, prosím, a případně stručně uveďte jak tyto situace byly řešeny:

4. Víte, jak v takových krizových situacích reagovat?
 - a. Ano
 - b. Ne
5. Existují na tyto situace předem stanovené postupy? (např. interní písemné dokumenty)
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Víte o skutečnosti, že "Podnik XY" má sestavený krizový tým?
 - a. Ano
 - b. Ne
7. Existují ještě nějaká další rizika, která zatím nepůsobila?
 - a. Ano
 - b. Ne
8. Pokud taková rizika existují, v jakém stavu je připravenost na jejich působení?

Příloha 5 Grafické znázornění dotazníku pro nákupčí

Graf č. 1 Jak byste charakterizoval/a aktuální připravenost "Společnosti XY" na rizika plynoucí z brainstormingu?

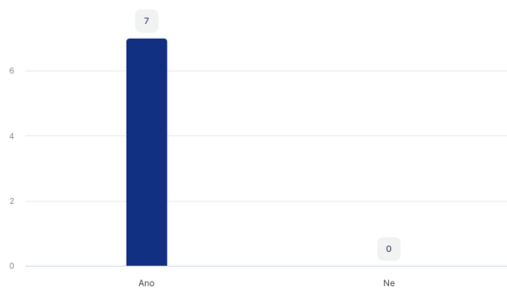
1. Jak byste charakterizoval/a aktuální připravenost "Podniku XY" na rizika plynoucí z brainstormingu?



Zdroj: Vlastní výzkum (2024)

Graf č. 4: Víte, jak v takových krizových situacích reagovat?

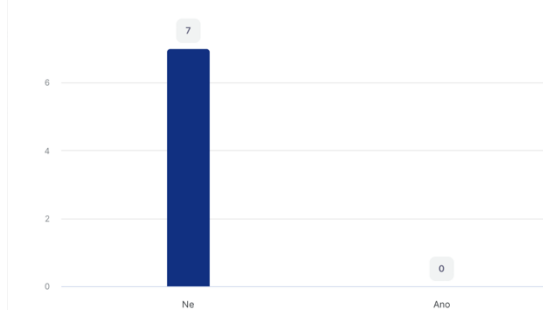
4. Víte, jak v takových krizových situacích reagovat



Zdroj: Vlastní výzkum (2024)

Graf č. 5: Existují na tyto situace předem stanovené postupy? (např. interní písemné dokumenty)

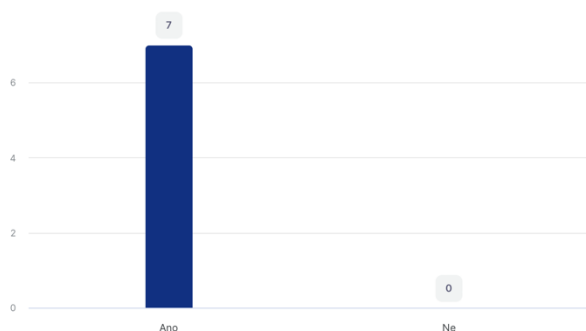
5. Existují na tyto situace předem stanovené postupy? (např. interní písemné dokumenty?)



Zdroj: Vlastní výzkum (2024)

Graf č. 6: Víte o skutečnosti, že "Podnik XY" má sestavený krizový tým?

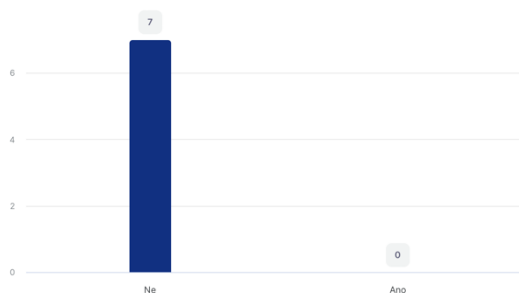
6. Víte o skutečnosti, že "Podnik XY" má sestavený krizový tým?



Zdroj: Vlastní výzkum (2024)

Graf č. 7: Existují ještě nějaká další rizika, která zatím nepůsobila?

7. Existují ještě nějaká další rizika, která zatím nepůsobila?



Zdroj: Vlastní výzkum (2024)



Řešená problematika



úvod

Cíl diplomové práce:

- Identifikovat rizika v nákupním týmu společnosti XY
- Analýza těchto rizik
- Posouzení stavu připravenosti společnosti XY
- Vytvoření krizových scénářů a plánů pro nejkritičtější riziko

problém

Problém spočívá v identifikaci potenciálních rizik a následné formulaci účinných krizových scénářů a plánů.

přístup

- Brainstorming
- Dotazník
- Polostrukturované rozhovory
-

Výsledky práce

Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost dopadu rizika				
	Zanedbatelné (1)	Malé (2)	Střední (3)	Kritické (4)	Katastrofální (5)
Velmi pravděpodobné (5)				R14	R1
Pravděpodobné (4)		R19	R4, R7	R5, R16, R20	R10, R15
Příležitostné (3)			R6, R17	R3, R12, R21, R22	R2
Nepravděpodobné (2)	R23	R11, R13, R18, R24	R9		R8
Vzácné (1)					

- R1: Zasilka materiálu od dodavatele má zpoždění. (RPN 25)
- R10: Nákupčí opomene včas projednat novou dlouhodobou smlouvu a ceník s dodavatelem na následující období. (RPN 20)
- R14: Růst cen surového materiálu donutí dodavatel zvednout ceny svých dílů. (RPN 20)
- R15: Monopolistický dodavatel odmítá dodat díly, dokud Společnost XY nepřistoupí na vyšší ceny. (RPN 20)

Výsledky práce – krizové scénáře

Krizový scénář č. 1: Co se stane, pokud se dodávka materiálu opozdí natolik, že se zastaví výrobní linka společnosti XY?

Krizový scénář č. 2: Co se stane, pokud opožděná dodávka materiálu do Společnosti XY způsobí i následné zastavení zákaznické linky, do které Společnost XY dodává své výrobky?

Krizový scénář č. 3: Co se stane, pokud společnost XY z obav zastavení své výrobní linky, nakoupí materiál od alternativního dodavatele a tyto díly nebudou mít dostatečnou kvalitu?

Doporučení



Krizové scénáře a plány

Pro zlepšení stavu připravenosti pro identifikovaná rizika ve společnosti XY by bylo vhodné mít sestavené krizové scénáře a plány, které by urychlily reakci na dané krizové situace. Sestavení interních dokumentů pokrývajících metody a postupy vhodné pro řešení těchto rizik by nákupčím také dodaly pocit, že společnost XY připravená je a že se nemusí těchto situací obávat.

Postup řešení

zdroj

- Odborné publikace
- Odborné články
- Internetové zdroje
- Zákony, normy
- Interní dokumenty společnosti XY




získávání

- Literární rešerše
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturované rozhovory
- Brainstormingu

zpracování

- Hodnocení rizik pomocí matice rizik
- Preventivní opatření pro nejkritičtější rizika
- Tvorba krizových scénářů a plánů pro nejkritičtější riziko

Závěr

- 
Diplomová práce poskytla společnosti XY náhled na rizika, která do této doby nijak ošetřena nebyla
- 
 Vhodným řešením by pro společnost XY bylo sestavení krizových scénářů a plánu pro tato rizika
- 
 Diplomová práce přinesla společnosti XY nové poznatky a podněty k přezkoumání

