

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení rizik ve společnosti LD seating s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jakub Huráb/PMF03

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, 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: 1.9.2015 Boskovice

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zitě Prostějovské, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Na základě teoretických poznatků z teoretické části identifikovat rizika ve firmě LD seating s.r.o., vybraná rizika analyzovat, zhodnotit stávající systém řízení rizik ve společnosti, určit odpovědné osoby a podat doporučení k zlepšení řízení rizik ve firmě LD seating s.r.o.

2. Výzkumné metody:

Zpracování sekundárních dat, kvalitativní výzkum, analýza a vlastní závěry a doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Největšími riziky pro firmu LD seating s.r.o. byly identifikovány segmenty dodavatelů a lidských zdrojů. V segmentu dodavatelů jsou největšími riziky firmy Strojírna Boskovice s.r.o., firma Becker a firma Essepiefe kvůli obtížnosti nahraditelnosti těchto firem. V segmentu lidských zdrojů jsou největší rizika na pracovišti švadlen, čalouníků a na vedoucích pozicích, také z důvodů obtížné nahraditelnosti, v některých případech nenahraditelnosti, lidských zdrojů na těchto pozicích.

4. Závěry a doporučení:

U nejrizikovějších dodavatelských firem je doporučením průběžně hledat náhradu za tyto firmy a rozvíjet vztahy s firmami podobnými. Pro zmírnění rizika Strojírny Boskovice s.r.o. je doporučením kapitálově se podílet na vedení firmy nebo založit vlastní kovovýrobu.

V lidských zdrojích je třeba u švadlen a čalouníků průběžně hledat další pracovníky v těchto oborech.

Dále podporovat tyto obory již od škol, tedy podporovat školy, které vyučují čalouníky a švadleny a tam hledat případně nové zaměstnance. Na vedoucích pozicích mezi čalouníky a švadlenami je doporučením dlouhodobě zaučovat vybraného čalouníka a švadlenu a postupně jej zaučit na vedoucí pozici.

Doporučení pro pozici provozní manažer a vedoucí vypěňování je podílet se s vedoucím čalouníků o získávané know how ve vypěňování. Pro pozici ředitele zahraničního obchodu a vývoje firmy je doporučením přijmutí nového technika a zaučování stávajícího technika na pozici nynější ředitele vývoje.

Doporučením pro jednatelku je postupně a dlouhodobě zaučení nových budoucích ředitelů firmy. Autor práce jako budoucí možný nástupce jednatelky začal ošetřovat riziko odchodu jednatelky napsáním této práce, tedy nastudováním problematiky rizik ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, LD seating s.r.o., dodavatelé, lidské zdroje

SUMMARY

1. Main objective:

Based on theoretical findings from the theoretical part identify the risks in the company LD seating s.r.o., analyze selected risks, evaluate the existing risk management system in the company, identify the responsible persons and make recommendations to improve risk management in the company LD seating s.r.o.

2. Research methods:

Processing of secondary data, qualitative research, analysis and authors conclusions and recommendations.

3. Result of research:

The biggest risks for the company LD seating s.r.o. that were identified are suppliers and human resources segments. In the segment suppliers the biggest risks are companies Strojirna Boskovice Ltd., Becker and company Essepieffe because of the difficulty of substitutability of these companies. In the segment of human resources are the biggest risks in the workplace of seamstresses, upholsterers and leadership positions, also due to difficult substitutability, in some cases, irreplaceability, of human resources in these positions.

4. Conclusions and recommendation:

For the riskiest contractors the recommendation is to continually seek compensation for these companies and develop relationships with similar firms. To mitigate the risk of the company Strojirna Boskovice s.r.o. the recommendation is to capitaly participate in the management of the company or start its own metalworking.

Fot human resources risks it is necessary for seamstresses and upholsterers to continually look for more workers in these fields. Further promote these disciplines from schools, thus supporting schools that teach seamstresses and upholsterers and there possibly seek for new employees. In management positions between upholsterers and seamstresses long-term recommendation is to select upholsterer and seamstress and gradually train them for leadership positions. Recommendations for the position of operations manager and chief foaming is to participate with a leading upholsterers in acquiring know-how in foaming. For the position of director of doreign trade and development recommendation is to hire new technician and coach and train current technician to the current position of director of development. Recommendation for Managing Director is to gradually teach and train future directors of company. The author works as a possible future director of LD seating s.r.o. By writing this thesis author started to treat the risk of possible leaving of the executive director by writing this work, a self-study of the issues of risk in the company.

KEYWORDS

Risks, LD seating s.r.o., contractors, human resources

JEL CLASSIFICATION

G32 Financing Policy • Financial Risk and Risk Management • Capital and Ownership Structure • Value of Firms • Goodwill

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jméno a příjmení:	Jakub Huráb
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem (MF)
Studijní skupina:	PMF 03
Název DP:	Řízení rizik ve společnosti LD seating s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Cíle a metodika 3 Základní procesy řízení rizik 4 Metody využívané při řízení rizik 5 Představení společnosti 6 Zhodnocení stávajícího systému 7 Návrh opatření 8 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. <i>Řízení rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. 584 s., ISBN 978-80-247-3221-3.• SMEJKAL, V., RAIS, K. <i>Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích</i>. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.• TICHÝ, M. <i>Ovládání rizika. Analýza a management</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-415-5.• COLEMAN, T. S. <i>A Practical Guide to Risk Management</i>. The research Foundation of CFA Institute. 2011. ISBN 978-1-934667-41-5.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2015• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2015• Zpracování výsledků do 15. 4. 2015• Finální verze do 30. 4. 2015
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11. 12. 2014

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=cA-10107655
Datum: 2014.12.11 13:35:32
+01'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část.....	11
2.1	Pojmy a rozdělení rizik.....	11
2.2	Management rizik a jeho fáze.....	15
3	Praktická část.....	29
3.1	Představení společnosti LD seating.....	29
3.2	Management rizik společnosti LD seating.....	31
3.3	Zhodnocení stávajícího stavu a doporučení autora.....	63
4	Závěr.....	73
	Literatura.....	75
	Přílohy.....	76

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Třístupňová a pětístupňová stupnice pravděpodobnosti a dopadu.....	23
Tabulka 2 Slovní ohodnocení ve třístupňové škále pro pravděpodobnost a dopad rizik.....	76
Tabulka 3 Matice pravděpodobnost x dopad ve třístupňové škále.....	24
Tabulka 4 Slovní ohodnocení v pětístupňové škále pro pravděpodobnost a dopad rizik.....	78
Tabulka 5 Matice pravděpodobnost x dopad v pětístupňové škále.....	25
Tabulka 6 Strategie reakce na riziko.....	27
Tabulka 7 Výsledky Brainstormingu.....	39
Tabulka 8 Výsledky metody Pre-mortem.....	42
Tabulka 9 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Lidské zdroje.....	43
Tabulka 10 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Dodavatelé.....	44
Tabulka 11 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Konkurence.....	44
Tabulka 12 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Prostory.....	45
Tabulka 13 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Obchod.....	46
Tabulka 14 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Finance.....	46
Tabulka 15 Výsledky metody Pre-mortem.....	47
Tabulka 16 Hodnocení dodavatelů.....	49
Tabulka 17 Stocco a Strojírna Boskovice.....	50
Tabulka 18 Honor a Donati.....	51
Tabulka 19 Donati, Legett a Imarc.....	52
Tabulka 20 Becker, Fibra s.r.o. a Dikadesign s.r.o.....	53
Tabulka 21 Brado, Cerantola a Bock.....	54
Tabulka 22 BPP, Essepieffe a Rossetto.....	55

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 23 Fidivi, Gabriel a Camira.....	56
Tabulka 24 Hodnocení lidských zdrojů.....	57
Tabulka 25 Výrobní sektor.....	59
Tabulka 26 Skladový sektor.....	60
Tabulka 27 Administrativní sektor.....	61
Tabulka 28 Vedoucí pozice.....	63

1 Úvod

Úspěch v podnikání v dnešním světě už není jen o originálním a inovativním nápadu, kterým se dají vydělat velké peníze. Důvodem úspěchu firem je jakýsi komplexnější přístup k oboru, jehož součástí je mravenčí každodenní práce, inovace, zlepšování produktu nebo služby, přístup k zákazníkům, reakce na konkurenci atd. Nedílnou součástí všech těchto činností je i zvládání rizik, které je provádějí.

Globalizace a celkové zrychlování podnikatelského světa vede k čím dál větší obtížnosti předvídat budoucí události. Právě touto nejistotou vznikají rizika a schopnost tyto rizika zavčas identifikovat a pracovat s nimi tvoří výhodu, která může být pro úspěch podniku na trhu rozhodující.

Rizikům čelí denně každá osoba a každý podnik. O riziku buď ví, zná jeho závažnost a pracuje s ním nebo o něm vůbec neví. V každém případě hraje velkou roli štěstí. Díky štěstí riziko vůbec nastat nemusí, nebo pokud nastane, nemusí mít závažný dopad. Štěstí přeje připraveným a nelze na něj spoléhat. Kvalitním řízením rizik se podnikatel nemusí spoléhat na štěstí a tím riskovat, ale sám na sebe a na svůj přístup k rizikům.

Cílem této práce je tento přístup k rizikům uvést do praxe na firmě LD seating s.r.o., tedy identifikovat rizika ve firmě, poté je analyzovat a zjistit tak jejich závažnost a zhodnotit stávající stav řízení rizik ve firmě. Dalším cílem je ta nejzávažnější rizika podrobně rozebrat a podat doporučení k jejich ošetření.

Teoretická část práce pomocí literární rešerše podává základní přehled o managementu rizik. Nejdříve udává definice rizika a vymezuje nejdůležitější pojmy a poté rizika rozděluje. Dále se zaměřuje na fáze řízení rizik, tedy na stanovení kontextu řízení rizik, identifikaci rizik, analýzu rizik a ošetření rizik. V každé fázi řízení rizik jsou rozebrány konkrétní metody pro danou fázi. To vše je zpracováno pomocí odborné literatury. Teoretická část práce dává základ pro část praktickou, ve které jsou tyto fáze uvedeny do praxe.

Objektem pro zpracování praktické části je česká firma LD seating s.r.o., která je výrobcem kancelářského sezení. Autor práce si vybral tuto firmu ze dvou důvodů. Prvním je to, že v této firmě pracuje, má tedy přístup ke všem informacím a zdrojům a může v práci využít svoje vlastní zkušenosti z firmy. Druhým důvodem je osobní cíl autora. Nastudováním problematiky řízení rizik a zpracování nabytých znalostí do této práce o společnosti LD seating s.r.o. získá autor potřebné znalosti k budoucímu převzetí odpovědnosti za řízení rizik ve firmě LD seating s.r.o. Zároveň může tato práce v budoucnu fungovat jako přehled rizik ve firmě.

Praktická část práce tedy nejdříve představuje firmu LD seating s.r.o., poté se věnuje jednotlivým fázím popsaných v teoretické části. V každé fázi práce využívá metody, které jsou rozebrány v teoretické části v příslušné fázi, nejvíce se věnuje nástrojům brainstorming, technika nominální skupiny a metoda analýzy rizika pravděpodobnost x dopad, která je dále rozšířena pětistupňovou maticí. V závěru práce se pak věnuje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zhodnocením stávajícího stavu řízení rizik ve firmě LD seating s.r.o. a podává vlastní doporučení k ošetření vybraných závažných rizik.

2 Teoretická část

2.1 Pojmy a rozdělení rizik

První zmínky o řízení rizik se podle Tichého (2006, s. 329) objevily již ve starém Egyptě, kde byl mezi kameníky založen první systém pojišťování. Slovo riziko se ale dle Smejkal a Rais (2010, s. 90) objevilo až v 17. století v Itálii v souvislosti s lodní plavbou. Stejný zdroj zmiňuje, že označovalo úskalí, kterým se museli plavci vyhnout. Postupně se v historii význam slova vyvíjel a měnil, nejprve vyjadřoval spíše nebezpečí nebo risk, až později se měnil smysl slova i v možnost ztráty. Dnes se už ale dle autorů riziko chápe ve vazbě souvislosti s hrozbou, s nebezpečím vzniku škody, zničením nebo nezdarem při podnikání.

Smejkal a Rais (2010, s. 90) uvádějí, že neexistuje jedna uznávaná definice rizika, ale mnoho různých. Dále autoři vymezují několik základních formulací, které popisují riziko:

- pravděpodobnost vzniku ztráty;
- rozdíl mezi očekávanými a skutečnými výsledky;
- možnost více rozdílných výsledků;
- nebezpečí špatného rozhodnutí;
- pravděpodobnost výsledku jiného, než očekávaného.

Tichý (2006, s. 16) také zmiňuje, že pro riziko je velké množství definic a že zatím neexistuje jedna obecně uznávaná. Riziko se tedy dle autorů dá chápat jako:

- nejistota vztahující se ke škodě;
- nebezpečí vzniku újmy;
- nebezpečí, po jehož realizaci dochází ke škodě;
- zdroj možného nebezpečí;
- pravděpodobnost vzniku škody;
- pravděpodobnost ztráty na hodnotě věci nositele, ať už vyjádřená penězi nebo jinými jednotkami;
- kombinace pravděpodobnosti a újmy.

Korecký a Trkovský (2011, s. 34) definují riziko obecně jako „*účinek nejistoty na dosažení cílů*“.

S rizikem jsou podle Smejkal a Rais (2010, s. 91) spjaty dva důležité pojmy a to pojem neurčitého výsledku a nežádoucnost alespoň jednoho z možných výsledků:

- pojem neurčitého výsledku je podle autorů vždy podmíněn tím, že výsledek musí být nejistý. Dále uvádějí, že pokud se hovoří o riziku, musí vždy existovat alespoň dvě možnosti řešení. Pokud například je známo, že projekt dojde ke ztrátě, nelze dle autorů hovořit o riziku, protože výsledek je jistý;
- Smejkal a Rais (2010, s. 91) také zmiňují, že pokud by nebyl alespoň jeden výsledek nežádoucí, daný subjekt vystavený riziku by netratil a riziko by tedy vůbec nenastalo.

Pro úplné pochopení pojmu rizika popisují Smejkal a Rais (2010, s. 93), že nežádoucí událost je „*nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, v němž doufáme nebo který očekáváme*“. Dle stejného zdroje tedy jedinec doufá, že nepříznivý stav nenastane, právě tedy díky pravděpodobnosti, že vůbec může nastat, je možné hovořit o riziku.

Dalšími důležitými pojmy jsou podle Smejkal a Rais (2010, s. 94):

- **aktivum** je podle názoru autorů vše, co může působením hrozby nějak snížit svoji hodnotu a co má pro daný subjekt nějakou hodnotu. Dají se dělit na aktiva hmotná (například peníze, nemovitosti apod.) a na nehmotná (morálka, informace, autorská práva atd.). Aktivem může být ale i samotný subjekt. **Hodnota aktiva** vyjadřuje cenu, oceňuje subjektivní důležitost daného aktiva;
- **hrozba** je nějaká událost, aktivita, osoba nebo síla, která může způsobit újmu nebo má nebezpečný vliv. Může to být přírodní katastrofa, krádež, zloděj nebo třeba negativní změny měnového kurzu. Dalšími termíny, souvisejícími s hrozbou jsou **nebezpečnost**, což je možnost hrozby způsobit újmu. Dále **přístup** neboli pravděpodobnost, že hrozba získá přístup, nějak se dostane k danému aktivu. A **motivace** je zájem hrozbu vyvolat. Týká se hlavně jednotlivců v skupinovém a národním prostředí;
- **zranitelnost** je nějaká slabina, zranitelný bod aktiva, který může využít hrozba pro naplnění svého negativního vlivu. Zranitelnost tedy vyjadřuje, jak je aktivum náchylné na vliv dané hrozby. Výše zranitelnosti se hodnotí podle citlivosti a kritičnosti. Citlivost je výše náchylnosti aktiva k poškození od dané hrozby a kritičnost je hodnota aktiva pro danou hrozbu;
- **protiopatření** je nějaký postup, činnost, opatření nebo cokoliv, co má za úkol snížit zranitelnost, přístup hrozby, dopady hrozby nebo hrozbu úplně eliminovat. Protiopatření vzniká za účelem preventivního opatření za cílem předejít újmě nebo za cílem ulehčení řešení následků újmy;

- **úroveň rizika** určuje zranitelnost aktiva, hodnota aktiva a úroveň hrozby. Jediný způsob jak snižovat úroveň rizika jsou vhodně zvolená protopatření. Platí, že výše nákladů na zvolených protopatřeních by měla odpovídat hodnotě daného chráněného aktiva;
- **referenční úroveň** je předem stanovaná hladina míry rizika, která dělí, zda je riziko zbytkové (pod referenční úrovní rizika) nebo není zbytkové (nad referenční úrovní rizika). Určením, kam riziko spadá, se rozhodne, zda dělat proti riziku protopatření nebo ne;
- **zbytkové riziko** je takové riziko, které spadá pod referenční úroveň rizika, tedy je přijatelné a nepodnikají se proti němu žádná protopatření.

Podle Tichého (2006, s. 20) jsou dalšími důležitými termíny:

- **újma** se často používá jako synonymum slova **škoda**. Podle autora se dají rozlišit tak, že újma je v rizikologickém názvosloví brána jako pojem nadřazený slovu škoda. Záleží hlavně na tom, komu byla újma způsobena. Obecně se ale bere význam slova újma jako nějaké utrpení, bolest, strach, smutek, obava apod. z nepříznivé události, která nastala nebo v ojedinělých případech i která teprve může nastat. Předmětem sporu pak bývá při snaze vyjádřit ji penězi;
- **škoda** je hmotná forma újmy. Vyjadřuje nějakou majetkovou újmu na aktivu vzniklou realizací hrozby a dá se vyjádřit penězi, ale i například počtem ztracených pracovních míst, množstvím vadných výrobků, počtem zmařených životů apod.

K rizikům se dá dle Smejkal a Rais (2010, s. 93) přistupovat třemi způsoby:

- **averze**: Subjekt se sklonem k averzi se riziku podle názoru autorů zásadně vyhýbá a nepouští se do rizikových projektů či situací;
- **sklon k riziku**: Subjekt se sklonem k riziku se podle autorů pouští do rizikových projektů, které jsou spojeny s možností velkých zisků ale i značných ztrát;
- **neutrální postoj**: Autoři uvádějí, že subjekt s neutrálním postojem k riziku se drží v rovnováze mezi rizikem a averzí.

Rozdělení rizik

Rizika a nebezpečí se v dnešní rizikologii dle Tichého (2006, s. 18) nedají zatím uspořádat a rozdělit do nějakého uceleného systému nebo do kategorií. Autor tedy dělí riziko jen jednoduše a to na hmotné a nehmotné, spekulativní a čisté, systematické a nesystematické, pojistitelné a nepojistitelné, strategické a operační a odhadované riziko. Smejkal a Rais (2010, s. 126) popisují, že v každém podnikání může investor z různých příčin utrpět nějakou ztrátu. Klasifikace rizik se pak dle autorů dá založit

právě na rozdílech mezi těmito příčinami a jejich důsledky. Dále tedy rozdělují rizika na ovlivnitelná a neovlivnitelná, finanční a nefinanční a statická a dynamická.

Hmotné riziko je podle Tichého (2006, s. 18) nějakým způsobem měřitelné, **nehmotné riziko** se naopak změřit nedá, souvisí hlavně s duševním stavem subjektu, v tomto případě člověka. Nehmotná rizika bývají označována jako rizika psychologická.

Systematické riziko je dle Tichého (2006, s. 18) takové riziko, které hrozí několika procesům stejného typu v podniku zároveň. **Nesystematické riziko** působí jen na jeden proces a na ostatních je nezávislé.

Strategické a operační riziko se dle stejného zdroje týká rozhodování a plánování managementu, strategické se tedy uplatňuje při strategickém (dlouhodobé) rozhodování a operační při operačním (krátkodobé) rozhodování.

Odhadované riziko je podle autorů takové riziko, které se nedá číselně vyjádřit, dá se jen říci, zda existuje nebo neexistuje.

Ovlivnitelná rizika je z pohledu manažera možné odstranit či snížit (například rizika statická viz text níže), neovlivnitelná rizika z pohledu firmy, respektive manažera řídit nelze. Jedná se například o rizika politická, fiskální, hospodářská, vlivy politické situace a globální ekonomiky ve světě, opatření státu apod.

Finanční a nefinanční riziko se podle Smejkal a Raise (2010, s. 124) rozděluje v závislosti na tom, zda se možná škoda dá vyjádřit peněžní formou. Ta rizika, která způsobují penězi vyjádřitelnou finanční ztrátu, jsou rizika finanční. Některá rizika finanční ztrátu nepřinášejí nebo se alespoň jejich dopady nedají vyjádřit penězi, ta jsou pak nefinanční. Finanční riziko je podle autorů podmíněno třemi faktory:

- existující subjekt, kterému riziko způsobí ztrátu, tedy musí existovat někdo, kdo bude danou událostí ovlivněn. Jako příklad autoři uvádějí povodně, kdy záplavy zničily mnoho zemědělské půdy a budov. Subjekty jsou tedy v tomto případě vlastníci poškozených nemovitostí;
- aktiva nebo příjmy, kterým se může snížit působením rizika jejich hodnota, a tedy jsou předmětem finanční ztráty. To podle autorů znamená, že musí existovat nějaká hodnota, která by mohla být předmětem ztráty. Pokud subjekt nevlastní nic hodnotného, nemůže být ani vystaven finančnímu riziku;
- hrozba, která může způsobit ztrátu. Pokud by se na subjekt nevztahovala žádná hrozba, neexistovalo by ani riziko.

Dynamická rizika podle Smejkal a Raise (2010, s. 124) působí ve firmě uvnitř a v okolí firmy. Vně firmy se jedná o faktory vnějšího prostředí, autoři uvádějí politiku, ekonomiku, průmysl, spotřebitele a konkurenci. Z pohledu firmy jsou tato rizika neovlivnitelná, dá se jim ale samozřejmě přizpůsobit a využít ve prospěch firmy.

Statická rizika jsou taková rizika snadněji pojistitelná. Jako příklad uvádějí autoři přírodní katastrofy a lidský faktor. Statická rizika jsou dle autorů mnohem snadněji pojistitelná a lépe se s nimi dá počítat předem, objevují se totiž s jistou pravidelností. Například s povodní sice firma nemůže nic dělat, ale může odhadnout, kdy přijde, udělat opatření proti vytopení a příslušně se pojistit. Oproti dynamickým rizikům ale firmě nikdy nepřináší žádný přínos. Obecně se považují dynamická rizika jako hůře předvídatelná, kvůli jejich nepravidelnosti a možnosti zásahu velkého množství jedinců.

Rozdělení na spekulativní a čistá rizika je podle Smejkal a Raise (2010, s. 125) jedno z nejdůležitějších. **Spekulativní riziko** vzniká v situaci, kdy existuje možný zisk nebo ztráta. Nejlepším příkladem spekulativního rizika je dle autorů podnikání. Podnikatel jde do podnikání s tím, že buď dosáhne zisku a uspěje nebo se mu nebude dařit a zkrachuje. Dalším možným příkladem jsou podle autorů hazardní hry. Subjekt si v hazardní hře vsadí nějakou částku a výsledek může být pro něj kladný i záporný, tedy může nastat zisk i ztráta. Stejně tak je to podle stejného zdroje i u manažerských rozhodnutí v podstatě jakéhokoli typu. Rozhodnutí může být správné nebo špatné, může přinést ztrátu nebo zisk.

Čisté riziko naopak vzniká dle autorů v situacích, kde nemůže nastat žádný přínos, jen ztráta nebo žádná ztráta. Jako příklad autoři uvádějí koupi vozidla, majitel vozidla čelí čistému riziku, že se auto buď nic nestane, nebo že mu je někdo ukradne, zničí, poškodí apod. Čelí tedy čistému riziku. To by ale neplatilo, pokud by majitel auta užíval vozidlo k podnikání, v tom případě už by byla možnost zisku a riziko by bylo spekulativní.

2.2 Management rizik a jeho fáze

Základním motivem pro zavedení systematického řízení rizik ve firmách je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 76) snaha o opuštění zpětného řešení následků rizik. Takový stav dle autorů nastává, pokud se management nedostatečně připraví na všechny možné situace a musí řešit různě vzniklé problémy až za chodu, ať už jde o každodenní řízení firmy nebo o ojedinělý projekt. Negativní dopady, které z takového typu řízení vyplývají, potom způsobují dle stejného zdroje například finanční ztrátu, příliš velké zatížení managementu, ztrátu důvěry zákazníků apod.

Je tedy nezbytné si před vstupem do daného podnikového procesu jasně určit rizika a připravit se na jejich možné působení. Konkrétně je tedy dle autorů třeba identifikovat možná rizika, rozhodnout, zda se do procesu vůbec pouštět, dále rizika analyzovat, ošetřit a v průběhu procesu řídit.

2.2.1 Stanovení kontextu managementu rizik

Úkolem této fáze je podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 134) jasně určit krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku, vnitřní a vnější souvislosti s prostředím, dále je třeba shromáždit podklady, shrnout zkušenosti z předchozích zkušeností a podle typu podniku určit účastníky managementu rizik.

Prvním krokem je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 134) určení hlavního manažera rizik, který bude zodpovídat za celý proces managementu rizik. Tato osoba pak dle autorů shromáždí všechny informace o podniku, které jsou k dispozici a stanoví hlavní cíle a milníky. Posuzuje také, zda je strategie podniku v souladu s představami klíčových osob, jaké jsou zdroje, plány, časový harmonogram a postupně tyto informace doplňuje.

Konečným výstupem celé této fáze managementu rizik je, jak autoři uvádějí, Plán managementu rizik, který shrnuje cíle podniku, rozděluje zodpovědnosti, odhaduje náklady za realizaci projektů v podniku a stanovuje postup pro management rizik.

Autoři dávají důraz také na dlouhodobější pohled na celý podnik. Konkrétně pokud projekty v podniku zadává zákazník, je důležité shrnout, proč zákazník projekt chce realizovat a průběžně tyto informace v průběhu projektu kontrolovat, aby se podnik vyhnul možnému odbočení od zadání zákazníka. V případě podniku zaměřeného na vývoj je dle autorů nezbytné sledovat hlavně vývoj trhu. U podniku investičních je třeba shromáždít a zpracovat informace o budoucím využití investic, tedy zda je nutné se do investic vůbec pouštět. Například při investici do výroby komponentů je vhodné zjistit informace o možném outsourcingu a porovnat s náklady za investici. Autoři upozorňují, že všechny tyto údaje je třeba shromáždít co nejdříve a v případě, že se hned z počátku objeví základní rozpory, je vhodné nejdříve nalézt jejich řešení, případně změnit plány a cíle a přizpůsobit se jim.

Smejkal a Rais (2010, s. 99) doporučují před identifikací rizik pro lepší orientaci stanovit hranici analýzy rizik, tedy, která aktiva budou do celkové analýzy rizik zahrnuta. Vybraná aktiva by měla mít vztah k cílům managementu, prvním krokem je tedy dle autorů určení krátkodobých i dlouhodobých cílů. Ostatní aktiva nebudou v analýze rizik zohledněna. Vzhledem k tomu, že aktiv bývá velké množství, je vhodné je rozdělovat do segmentů rozdělených podle podobných vlastností. Dalším dělením aktiv je, zda jsou aktiva nahraditelná nebo jedinečná a zda je na nich společnost závislá nebo ne. Poté je dle autorů třeba identifikovat odpovědnou osobu za každý segment identifikovaných aktiv. Tichý (2006, s. 137) navíc zdůrazňuje, že tyto segmenty by měly být kvalitativně stejné povahy a neměly by si být navzájem nadřazené nebo podřazené, ne však ve smyslu vedení, ale ve smyslu tvoření celku. Pro lepší pochopení uvádí autor příklad skupiny útvaru generálního ředitele a sekretariátu generálního ředitele, kde sekretariát je většinou součástí útvaru generálního ředitele.

Metody stanovení kontextu

Metoda šesti otázek – tato metoda, nazývaná také jako metoda 6W, je vhodná dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 137) hlavně k posouzení, zda jsou shromážděny všechny materiály a podklady potřebné k dalším krokům v řízení rizik a zda nejsou základní rozpory v celkové strategii procesu v podniku.

Šest otázek se skládá z kdo (who), proč (why), co (what), jak (whichway), s čím (wherewithal), kdy (when). V prvním kroku „kdo“ se hledají hlavní zainteresované

skupiny v podniku i vně, které dále definují svoje „proč“. Dle charakteru firmy se dále v návaznosti na odpovědi na první otázky řeší „co“, tedy zda jde o službu nebo fyzický produkt. Po odpovědi na „co“ je třeba určit procesy a vazby, tedy zeptat se „jak“. Logicky dále následuje „s čím“ a na závěr je třeba časově vše naplánovat, tedy „kdy“. Po celém procesu je vhodné dle autorů zkontrolovat, zda se podnik stále drží svého původního „co“ a zda v průběhu neodbočil od původního návrhu.

Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 132) používají otázky v této metodě jinak, konkrétně:

- *„Co je problém a co není problém?“*
- *Kdy problém nastává a kdy nenastává?“*
- *Proč nastává a proč nenastává?“*
- *Kde nastává a kde nenastává?“*
- *Kdo přispívá k příčinám problému a kdo přispívá k jeho potlačení?“*
- *Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal?“*

Poté se sestavují odpovědi na tyto otázky, kterých je nakonec ve skutečnosti 12. Analýzou těchto odpovědí by se mělo dle autorů nalézt řešení problému, případně tedy rizika.

Brainstorming – tato metoda je dle Tichého (2006, s. 181) jednou z nejjednodušších verbálních metod na shromáždění názorů a informací. Principem brainstormingu je získání co největšího možného množství názorů zainteresovaných skupin a expertů v daném oboru či segmentu.

Adam Novák (2013) na svých stránkách zdůrazňuje, že brainstorming je založen hlavně na kvantitě, ne na kvalitě. Množství nápadů bývá často pozitivně ovlivněno příjemnou atmosférou, neformálním prostředím a hlavně nehodnocením vyslovených nápadů. Vzhledem k tomu, že u brainstormingu nejde o kvalitu, je vhodné usilovat o co nejvíce nápadů, ať už jsou kvalitní nebo ne. Hodnocení nápadů vede k zablokování tvůrčího myšlení, které je u brainstormingu velmi důležité. Dále autor uvádí, že je efektivní rozvíjet vyččené nápady kolegů. První myšlenka může být často nedokonalá, může však přinést asociace a další, lepší nápady.

Podle Žáka (2015) je vhodné, jak uvádí na svém webu, pozvat na brainstorming všechny zainteresované zástupce daného problému, v tomto případě managementu rizik, ale také zdůrazňuje, že se brainstormingu mohou účastnit i lidé, kteří nemají s problémem naprosto žádnou zkušenost. Odbourávají tak oborovou slepotu. Účastníci by měli mít smysl pro humor, neměli by mezi sebou mít napjaté vztahy a neměli by být pasivní a konfliktní. Přímé vedení se často brainstormingu neúčastní, účastníci se před

nimi často drží zpátky. Pokud se vedení účastnit musí, je vhodné, aby bylo v roli facilitátora a hlídalo průběh a dodržování pravidel sezení. Před zahájením brainstormingu je důležité se ujistit, že všichni tématu rozumí. Poté facilitátor průběžně zapisuje všechny vyřčené nápady. Po skončení sezení probíhá hodnocení a výběr nápadů, kterým se je třeba v budoucnu věnovat.

2.2.2 Identifikace rizik

Ve fázi identifikace rizik je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 170) cílem nalézt všechna možná rizika v podniku, správně je pochopit a popsat. Důležité je zaměřit se na kvantitu, tedy zaznamenat i rizika, která se mohou zdát velmi málo pravděpodobná. Autoři vysvětlují, že je lepší si na taková rizika dát pozor, i když nenastanou, než se dostat do situace, kdy nastane riziko, se kterým podnik nepočítal.

V průběhu identifikace rizik je dle autorů velmi důležité zapojit všechny zainteresované skupiny v podniku, kterými jsou například:

- zákazníci u externího projektu a příjemci výsledků u interního projektu;
- přímí uživatelé výsledků daného produktu firmy;
- hlavní dodavatele podniku;
- interní experti, tedy kromě manažera rizik také specialisti v oboru, například hlavní technik, kontrolor kvality, finanční manažer apod.;
- externisté – vnější odborníci v oboru, mohou nabídnout nezávislý pohled zvenčí, který je velmi důležitý. Často se celému týmu vedení stává, že nezaznamená očividné chyby, proto je důležité se na podnikové procesy podívat pohledem zvenku.

Autoři dále upozorňují, že je v průběhu identifikace rizik vhodné zaměřit se také na kreativitu zainteresovaných stran a komunikaci mezi nimi. Vyplňování předem připravených formulářů bez možnosti diskuze se rozhodně v této fázi nedoporučuje.

Všechna rizika, která se během této fáze identifikují, je nutné, jak autoři dále uvádějí, zaznamenat a i přes jejich možnou vysokou nepravděpodobnost s nimi počítat až do ukončení procesu. Dokonce, i když budou některá rizika v podniku úplně vyloučena, je vhodné si jejich záznam dle autorů ponechat, mohou se hodit do dalších podobných procesů v podniku.

Hnilica a Fotr (2014, s. 25) doporučují, aby se zainteresované strany, které identifikují rizika, zaměřily na všechny složky podniku odděleně a až potom na firmu jako na jeden celek. Například tedy při identifikaci rizik investičního projektu je vhodné se zaměřit odděleně na rizika finanční, politická, geografická, obchodní a také na fáze, tedy na přípravu, výstavbu, uvedení v provoz atd. Rozdělením projektu do více složek se dá dle

autorů jít do větší hloubky. Autoři také upozorňují, že identifikace rizik je nejnáročnější část z celého řízení rizik. Stejným způsobem se dá fungovat i u identifikace rizik ve firmě, tedy zaměřit se nejprve na rizika odděleně, až pak na firmu jako celek.

Tichý (2006, s. 127) dokonce upozorňuje na to, že by se tým pracující na identifikaci rizik měl zaměřit také na taková rizika, která odporují předpisům a zákonům a která mohou být v rozporu se zdravým rozumem. Právě proto je při identifikaci rizik tolik důležitá tvořivost týmu. Jak ale autor upozorňuje, stále se musí hledat rizika reálná, ne naprosto absurdní.

Stejný zdroj také uvádí, že častou chybou při hledání všech možných rizik je, že se rizikový tým dívá jen do budoucnosti a nezamýšlí se nad minulostí. Autor dále píše, že by sem měl rizikový tým zamyslet nad nebezpečími, která dříve nastala a hledat jejich příčiny a důvody, proč byla tato rizika podceňována a chybně odhadnuta. Stejně tak je ale důležité se zaměřit na situace, kdy nebezpečí hrozilo, ale nenastalo. Je důležité si uvědomit, proč se tak stalo, najít pravou příčinu, zaměřit se na ni a poučit se z ní do budoucnosti.

Metody identifikace rizik

Brainstorming – jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, brainstorming je jednou z neúčinnějších metod k nalezení co největšího množství rizik. Zatímco v kroku stanovení kontextu byl brainstorming použit spíše k zorientování se v oboru a tedy k určení segmentů rizik, v identifikaci jde už o rizika konkrétní.

Pre-Mortem – tato metoda je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 213) vhodná jako doplňující k brainstormingu. Jejím principem je, že si členové brainstormingu představí, že se podniku nepodařilo dosáhnout krátkodobých ani dlouhodobých cílů. Úkolem potom je, aby skupina přišla s co nejvíce důvody, proč se tak mohlo stát. Výhodou této metody je její zábavná a neobvyklá forma, která umožňuje se na problematiku dívat z jiných úhlů pohledu. Obzvláště vhodná je dle autorů do týmů, kterým je problematika známa do naprostých detailů a nedokáží se od ní oprostit a dívat se na ni z jiné perspektivy. Navíc je tato metoda používána k probuzení zájmu účastníků brainstormingu a k oživení celkové diskuze.

Rozhovor s experty – po prvotní identifikaci rizik umožňuje tato metoda rozšíření a celkové zpřesnění, jak popisují Korecký a Trkovský (2011, s. 215). Diskuze s experty se doporučuje nejen ve fázi identifikace rizik, ale ve všech dalších fázích řízení rizik. Rozhovor se dá rozdělit na tři základní typy. Nevoralová (2012) na svých stránkách uvádí:

- strukturovaný rozhovor – otázky jsou známy dopředu, ten, kdo otázky pokládá má jen minimální volnost. Otázky nesmí měnit ani upravovat, nesmí se doptávat, maximálně může dovysvětlit některé pojmy. Díky přesné struktuře podávání dotazů je tento typ rozhovoru vhodný ke sběru velkého množství dat;

- nestrukturovaný rozhovor – otázky nejsou přesně předem dané, spíše jen směr dotazování. Tázaný je podněcován rozmluvením se a k vyprávění. Tazatel se může v průběhu rozhovoru dotazovaného doptávat, měl by ale stále sledovat cíl zkoumání. Nestrukturovaný rozhovor není vhodný ke sběru velkého množství dat, hodí se ale k lepšímu a hlubšímu pochopení dané problematiky. Na dotazovaného působí tento rozhovor oproti strukturovanému přirozeněji;
- částečně strukturovaný rozhovor – některé části rozhovoru mohou být plně strukturované, některé nestrukturované. Autorka uvádí, že je v tomto případě kladen větší důraz na připravenost tazatele a jeho znalost v oboru. Tento typ rozhovoru využívá výhody obou předchozích. Některé dotazy lze podat strukturovaně, dle průběhu a situace ale přejít v nestrukturovanou formu.

Nevalová (2012) na webu popisuje postup vedení rozhovoru v několika krocích:

- přípravná etapa: Nejprve si tazatel musí odpovědět na několik základních otázek. První otázkou je co chce zjistit, o čem rozhovor bude. Prvním krokem je tedy nastudování daného tématu a přesná formulace otázek. Další otázkou je, s kým bude rozhovor veden. V tomto kroku je vhodné zjistit si o dotazované osobě co největší množství informací a znovu projít a zvážit připravené otázky. Třetí otázkou je jak rozhovor vést, tedy zda zvolit formální či neformální přístup, kde rozhovor vést, jak dotazovaného pro spolupráci vůbec získat, jak dlouho by měl rozhovor trvat atd.;
- úvodní etapa: Tazatel jasně a srozumitelně vysvětlí téma a cíl rozhovoru. Pokusí se navést vhodnou atmosféru k dotazování;
- jádro rozhovoru: Velmi záleží na typu zvoleného rozhovoru, pokud je zvolen strukturovaný, probíhá rozhovor striktně jen v daných otázkách a odpovědi jsou zaznamenávány bez doptávání na další informace. Pokud je zvolen jiný typ rozhovoru, je od tazatele vyžadována pružnost a improvizace. V tomto případě se projevuje již zmíněná připravenost tazatele. Tazatel by neměl dotazovanému skákat do řeči, měl by naslouchat a akceptovat názory druhého;
- závěr rozhovoru: Tazatel ukončí rozhovor a zrekapituluje hlavní body a myšlenky. Je možné i nějakou formou odměnit dotazovaného, případně se s ním domluvit na další schůzce;
- vyhodnocení rozhovoru: Po projití zaznamenaných dat přichází velké množství různých typů analýz a vyhodnocení. Jednou z nich je obsahová analýza, která odpovídá například na otázky: Co bylo komunikováno a o čem to vypovídá? Jakým stylem byl rozhovor veden, jaké byly využity výrazové prostředky? Komu je sdělení určeno?

Korecký a Trkovský (2011 s. 215) zmiňují, že obvykle bývá rozhovor veden už po identifikaci segmentů rizik při brainstormingu. Metoda rozhovoru s expertem už tedy

pracuje s konkrétními daty a jen prohlubuje jejich znalost. Jak autoři uvádějí, rozhovor bývá veden s hlavním manažerem rizik, případně ještě s vedoucími svých sektorů v podniku.

2.2.3 Analýza rizik

Ve fázi identifikace rizik bylo nalezeno maximum možných rizik, která mohou v podniku nastat. Fáze analýzy rizik má dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 254) za úkol určit, jestli tato rizika mohou podnik nějak ovlivnit a pokud ano, tak v jakém rozsahu. Vyhodnocuje také priority případného ošetření nalezených rizik.

Postup práce při analýze rizik záleží dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 254) na mnoha aspektech, obzvláště ale na typu podniku, důležitosti produktu firmy a počtu identifikovaných rizik. Pro počet nalezených rizik většinou platí:

- čím větší rizikovost v podniku, tím větší počet nalezených rizik;
- čím důležitější je projekt či výroba daného produktu pro podnik, tím více je identifikovaných rizik;
- více identifikovaných rizik se zpravidla objevuje u některých typů podniků:
 - Podniky vstupující na nový trh.
 - Firmy, které se zaměřují na vývoj a vznik zcela nového produktu.
 - Investiční podniky, například zaměřující se na projekty typu výstavba nového provozu.
 - Zavedení nových systémů řízení v podniku.
 - Projekty spojování podniků, akvizice, restrukturalizace.

Korecký a Trkovský (2011, s. 254) zmiňují, že pro rizikově náročné podniky je počet rizik v řádu desítek, většinou 50-100. U podniků, které jsou méně rizikové nebo které jsou menší a jednodušší než podniky zmíněné výše, může být identifikovaný počet rizik kolem 10-20.

Fáze analýzy rizik si dle autorů klade za úkol ohodnotit rizika buď kvalitativně, nebo kvantitativně a konkrétně určit rizika nejvyšší priority, která musí být ošetřena jako první. Dále vyčlenit tolerovatelná rizika, která nemusí být ošetřována. Smejkal a Rais (2010, s. 99) také upozorňují, že rizika většinou neexistují samostatně, ale spíše tvoří jakési kombinace. Je proto dle autorů důležité zaměřit se na hodnocení nejen izolovaných klíčových rizik, ale na celé rizikové oblasti.

Výstupem analýzy rizik by dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 254) mělo být vyhodnocení rizik, které rozdělí identifikovaná rizika do tří základních skupin:

- TOP rizika pro podnik – je nutné je řešit prioritně, nejvíce ovlivňují výsledky podnikového procesu a je nutné pro ně zpracovat preventivní akce;
- velmi malá rizika – na cíle podniku mají velmi nízký vliv a není nutné připravovat proti nim preventivní opatření. Tato rizika stačí sledovat a reagovat na ně v průběhu řízení rizik;
- ostatní střední rizika – nezapadají ani do TOP rizik ani do velmi malých rizik, je nutné je dále analyzovat a dle možného časových možností průběžně dále hodnotit.

Metody analýzy rizik

Technika nominální skupiny – cílem této metody je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 213) nalézt jednotný názor skupiny a ohodnotit rizika dle závažnosti. Navazuje na brainstorming a je vhodné ji zařadit na konec sezení. Na konci brainstormingu by mělo být zaznamenáno velké množství rizik, které účastníci diskuze hodnotí. Hodnotit je mohou libovolně dle facilitátora brainstormingu, například jednoduše bodovým 1 – 10, kde 1 je nejmenší riziko a 10 je riziko největší. Na konci se rizika seřadí dle přiřazených bodů, pokud ve skupině panuje rozpor, je možné bodování u sporných rizik opakovat. Výsledkem by tedy měl být přehledný seznam rizik seřazených dle jejich závažnosti.

InnoSupport na svém webu tuto metodu ještě doplňuje a to tak zvanou „destilací“. Jedná se zpočátku o neverbální metodu, kdy účastníci sezení své nápady nejdříve napíší anonymně na papír, facilitátor je pak nahlas čte a skupina teprve potom hlasuje. Dále je možné při „destilaci“ vytvořit podskupiny, které se budou každé zabývat trochu jiným tématem, tedy například jedna skupina se zabývá funkčností produktu, druhá designem, třetí prodejem apod. Docílí se tím větší detailnosti a hloubky myšlení nad danou problematikou.

Metoda matice P x D

Metoda hodnocení rizik pomocí matice pravděpodobnost krát dopad je dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 280) velmi oblíbenou a používanou metodou zejména proto, že se dá používat velmi rychle. Častým problémem u řízení rizik je, že první fáze jako stanovení kontextu a identifikace rizik proběhnou velmi rychle a analýza rizik pak probíhá naopak velmi pomalu. Metoda matice P x D umožňuje urychlit fázi analýzy rizik. Jak autoři dále uvádějí, je to metoda, která umožňuje vyjádřit možnost výskytu rizika pomocí stupnic ve formě slovního popisu nebo číselné řady.

Tato metoda se dá vyjádřit dle stejného zdroje pomocí více stupnic. V práci bude uveden příklad třístupňové a pětistupňové.

Tabulka 1 Třístupňová a pětistupňová stupnice pravděpodobnosti a dopadu

Stupnice pravděpodobnosti nebo dopadu	3 stupně	N		S		V
		Nízký		Střední		Vysoký
	5 stupňů	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
		VN	N	S	V	VV

Zdroj: Korecký, Trkovský (2011, s. 281)

V Tabulce 1 bylo znázorněno slovní ohodnocení třístupňové i pětistupňové stupnice pravděpodobnosti nebo dopadu rizika.

V příloze 1 je Tabulka 2, která znázorňuje třístupňovou škálu, kde je ke každému slovnímu ohodnocení přiřazen jednoduchý popis. V tabulce jsou znázorněny i příležitosti, ty v práci v dalších kapitolách nebudou používány.

Autoři uvádějí, že v Tabulce 2 v příloze 1 u pravděpodobnosti je třeba vždy zvážit subjektivní náhled hodnotitele na dané riziko. Každý popis si může každý hodnotitel vždy vyložit různě. Co se týká komplexního hodnocení celého podnikového procesu, vychází se z přijatelnosti negativního vlivu nebo právě naopak z přínosů pozitivního vlivu pro hodnotitele nebo pro celý podnik. U nákladů nebo zisku je vhodné tyto náklady nebo zisk alespoň řádově kalkulovat, přičemž záleží hlavně na úrovních zisku dosahovaných podnikem.

Grafické znázornění metody P x D se zobrazuje pomocí matice pravděpodobnost – dopad, kdy na ose X je znázorněn maximální dopad rizik do procesů v podniku a na ose Y pravděpodobnost, že k tomuto riziku dojde.

Tabulka 3 Matice pravděpodobnost x dopad ve třístupňové škále

Pravděpodobnost p	V	3	3	6	12	12	6	3	3	V	Pravděpodobnost p
	S	2	2	4	8	8	4	2	2	S	
	N	1	1	2	4	4	2	1	1	N	
			1	2	4	4	2	1			
			N	S	V	V	S	N			
			dopad D								
			Hrozba			Příležitost					

Zdroj: Korecký Trkovský (2011, s. 283)

V Tabulce 3 je znázorněna matice pravděpodobnost – dopad ve třístupňové škále. Podle součinu hodnot P x D je možné zatřídit riziko do jedné z částí matice. Červená barva znázorňuje rizika vysoká, žlutá barva rizika střední a zelená barva rizika nízká. Hranice mezi těmito riziky byla určena tak, aby každé riziko mělo stejný počet polí. Přiřazením hodnoty 4 vysokému dopadu vzniká sedm možností (1, 2, 3, 4, 6, 8, 12). Součin P x D pak tedy představuje ohodnocení velikosti rizika pomocí kvalitativního popisu. Tento způsob znázornění pomocí třístupňové škály může pro některé segmenty rizik dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 284) poněkud nedostatečný, velmi často se stává, že mnoho rizik získá ohodnocení okolo hodnot 4 a 6 a nelze mezi nimi určit jemnější rozdíly. Existují tedy další znázornění, pomocí pětistupňové, desetistupňové škály atd.

V Tabulce 4 v příloze 2 je znázorněna tabulka pětistupňové škály se slovním ohodnocením ke každému stupni.

Tabulka 5 vznikla rozšířením ze tří stupňů na pět. Určení hranice mezi skupinami rizik velkým V, středním S a nízkým N byla zvolena podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 286) stejně jako u třístupňové matice tak, aby počet polí pro každý stupeň rizik byl stejný. Autoři dále vysvětlují, že zvolení rozdělení hranic mezi stupni rizik je subjektivní a každý manažer rizik si dle daného hodnoceného rizika může zvolené stupně upravit podle toho, jestli chce dávat vyšší váhu vysokým rizikům a naopak kolik chce prioritně řešit rizik nízkých. Stejně jako u třístupňové matice znamená červená barva rizika vysoká, žlutá barva rizika střední a zelená barva rizika nízká.

Tabulka 5 Matice pravděpodobnost x dopad v pětistupňové škále

Pravděpodobnost p	VV	5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5	5	VV	Pravděpodobnost p
	V	4	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	1	VN	
			1	2	3	4	5	5	4	3	2	1			
			VN	N	S	V	VV	VV	V	S	N	VN			
dopad D															
Hrozba							Příležitost								

Zdroj: Korecký Trkovský (2011, s. 283)

2.2.4 Ošetření rizik

Čtvrtá fáze managementu rizik využívá dle Koreckého a Trkovského (2011, s. 364) dosud nashromážděných podkladů a materiálů a začíná s nimi konkrétně pracovat. Připravuje preventivní akce k ošetření rizik možných hrozeb a podporu pro možné příležitosti. Tichý (2006, s. 229) píše, že nutnost opatření proti riziku závisí na výsledcích analýzy rizik. Samotná volba opatření je dle autora potom závislá především na lidských a finančních zdrojích.

Tichý (2006, s. 229) dále rozděluje čtyři strategie přístupu opatření proti riziku, a to Take (převzít), Treat (ošetřit), Transfer (předat) a Terminate (ukončit).

- strategie Take: Strategie převzetí rizika je dle Tichého (2006, s. 230) založena na tom, že daný podnikatel o riziku ví, je srozuměn s možnými náklady, pokud by bylo riziko realizováno, ale vědomě nekoná žádná opatření. Dále autor zdůrazňuje, že se nejedná o podcenění rizika, jak by se mohlo zdát, ale že jde o vědomé nekonání, tedy podnikatel ví, že nejméně nákladné opatření je žádné opatření.

Smejkal a Rais (2010, s. 133) strategii dále rozvádějí na vědomou a nevědomou a dobrovolnou a nedobrovolnou. Oproti Tichému autoři tvrdí, že pokud podnikatel riziko vůbec nezaznamená a nevědomě ho tedy převezme, jedná se o nevědomé konání a tedy i o nedobrovolné převzetí rizika. Dobrovolné převzetí je charakterizováno identifikováním rizika a vědomým převzetím možné ztráty. Dále autoři upozorňují, že je tato strategie velmi častá a v mnoha případech

nejlepší, ale je třeba vnímat nebezpečí stereotypu. Pokud se v podniku stane převzetí rizik hlavní strategií, existuje vysoká pravděpodobnost, že se pravděpodobnost i dopad rizika časem zvýší, aniž by to podnikatel postřehl a nastanou tak fatální následky pro firmu;

- strategie Treat: Strategie ošetření rizika se dá dle Tichého (2006, s. 230) rozdělit na několik přístupů, a to na prevenci, diverzifikaci a alokaci.
 - prevence je dle autora snížení nebo vyloučení daných rizik. K prevenci se dá přistupovat dvěma způsoby – proaktivně a reaktivně. Proaktivní prevence je dle stejného zdroje předcházení rizika zamezením jeho vzniku. Smejkal a Rais (2010, s. 134) tento přístup popisují jako metodu, která eliminuje příčiny vzniku daného rizika. Reaktivní prevence je dle Tichého (2006, s. 231) připravenost podnikatele na možná nebezpečí. Smejkal a Rais (2010, s. 134) ji popisují jako metodu snižující negativní následky rizika;
 - diverzifikace rizik záleží dle Tichého (2006, s. 232) na tom, zda jsou rizika nesystematická, tedy zda působí jen na jeden proces v podniku, pak se dají rizika částečně přenést i na další procesy v podniku. Pokud riziko působí na více procesů najednou, nelze tento přístup využít. Smejkal a Rais (2010, s. 152) tento přístup vysvětlují jako rozložení rizik na co největší základnu. Dělí je dále na vertikální a horizontální diverzifikaci. Vertikální diverzifikace je dle stejného zdroje rozšíření vlastního výrobního programu do hloubky, tedy například nahrazení nákupu komponentů pro výrobu produktu vlastní výrobou těchto komponentů, čímž se snižuje riziko závislosti firmy na dodavatelích. Horizontální diverzifikace rozšiřuje daný výrobní program o další výrobky podobného typu, například banky takto rozšířily svůj program o další služby jako například pojištění;
 - alokace rizik je podle Tichého (2006, s. 233) přidělení rizik osobám, které se daného podnikového procesu účastní. Rizika se dají dle autora buď centralizovat, tedy soustředit na jednu osobu nebo decentralizovat, tedy soustředit na osoby zúčastněné, které daná rizika znají nejlépe a jsou schopni je nejefektivněji ovládat;
- strategie Transfer: Tichý (2006, s. 236) popisuje tuto strategii jako ochotu nebo komerční zájem převzít za úplatu riziko od daného podnikatele. Korecký a Trkovský (2011, s. 369) přenesení rizika vysvětlují jako předání rizika někomu, kdo má lepší možnosti danému riziku čelit a řešit jeho následky. Autoři dále zmiňují, že riziko tím není plně eliminováno, ale za dohodnutou úplatu je předána zodpovědnost za toto riziko. Autoři upozorňují, že hlavní zásadou je, že riziko by měl řešit vždy ten, kdo k němu má větší kompetence. Smejkal a Rais (2010, s. 135) uvádějí jako příklady přenesení rizika leasing, odkup pohledávek,

termínové obchody, akreditiv, inkaso, bankovní záruka atd. Dále autoři píší, že společným rysem všech těchto přenesení rizik je diktování si podmínek přesunu rizika z ekonomicky silnější strany;

- strategie Terminate: Strategie ukončení je dle Tichého (2006, s. 236) strategií naprosto krajní. Přestože se dle autora tato strategie zdá být bez rizika, není tomu tak, protože jak autor dále popisuje, podnikatel na sebe bere riziko neúčasti na riziku, které může vést k ztrátám v důsledku opuštění daného procesu. Korecký a Trkovský (2011, s. 368) popisují, že vyhnout se riziku se dá dvěma způsoby a to použitím jiného řešení, které splní stejné cíle a změnou cílů daného procesu. Smejkal a Rais (2010, s. 159) upozorňují, že tato strategie je spíše negativní. Dle názoru autorů je s podnikatelskými činnostmi vždy spojeno nějaké riziko a zvolení strategie vyhýbání se dlouhodobě rizikům je přístup, který zamezuje firmě v růstu.

Korecký a Trkovský (2011, s. 368) shrnují tyto strategie rozšířené o příležitosti do následující Tabulky 6:

Tabulka 6 Strategie reakce na riziko

Reakce na hrozbu	Obecná strategie	Reakce na příležitost
Vyhnout se	Eliminovat nejistotu	Využít
Přenést	Přidělit vlastnictví	Sdílet
Zmírnit	Modifikovat vliv	Posílit
Přijmout	Zahrnout do rozpočtu	Přijmout

Zdroj: Korecký, Trkovský (2011, s. 368)

2.2.5 Metodologická část práce

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. Prvním krokem pro zpracování teoretické části je výběr vhodné knižní literatury zabývající se danou problematikou. Pomocí této literatury byla v teoretické části zpracována literární rešerše. V teoretické části je vysvětleno, co riziko znamená, a byly uvedeny příklady definic rizika. Dále práce vysvětluje základní pojmy, jejich význam a základně rozděluje rizika. Práce se poté zabývá fázemi řízení rizik v podniku, tedy stanovení kontextu řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik a ošetření rizik, které dále slouží jako podklady pro zpracování praktické části práce.

Praktická část je zpracována na základě získaných poznatků z části teoretické a využívá nástroje popsané v teoretické části. Pro sběr dat ve fázích stanovení kontextu budou použity nástroje brainstorming a metoda šesti otázek. Pomocí těchto dvou nástrojů budou určeny základní segmenty rizik ve firmě a budou vymezeny hranice těchto rizik. Ve fázi identifikace rizik budou použity nástroje ke sběru dat a to rozhovor s experty, brainstorming a technika Pre-mortem. Rozhovor s experty bude sloužit k plynulému přejití z fáze stanovení kontextu do fáze identifikace rizik a k identifikaci prvních rizik.

Brainstorming využije určené segmenty z fáze stanovení kontextu a identifikuje co největší možné množství rizik ke každému segmentu. Pro doplnění dalších rizik je pak použita metoda Pre-mortem. Ve fázi analýzy rizik je nejdříve použit nástroj technika nominální skupiny, který bodovým hodnocením vymezuje nejzávažnější rizika. Tato rizika jsou poté podrobena analýze pomocí metody pravděpodobnost x dopad. V této metodě jsou rizika podrobně rozepsána, vysvětlena a zanesena do tabulek pětistupňových matic. Z těch nakonec vyplynou konkretizovaná nejzávažnější rizika. Autor práce poté rozebírá, zda jsou tato rizika nějak ošetřena a pokud nejsou, podává doporučení k jejich ošetření.

Hlavním předmětem zájmu této diplomové práce je najít a analyzovat taková rizika, která jsou pro firmu závažná, zhodnotit stávající stav jejich ošetření a navrhnout doporučení k zlepšení řízení těchto rizik. Tato doporučení jsou uvedena na konci práce a vycházejí z fáze analýzy rizik.

3 Praktická část

V praktické části práce je nejprve představena společnost LD seating s.r.o. Poté v návaznosti na teoretickou část v kontextu s nashromážděnými poznatky práce postupuje dle jednotlivých fází řízení rizik a to stanovením kontextu řízení rizik, identifikací základních rizik v této firmě, popsáním a zhodnocením stávajícího systému řízení rizik ve firmě, analýzou vybraných rizik a jejich protiopatřeními a návrhy na zlepšení celého procesu řízení rizik společnosti LD seating.

3.1 Představení společnosti LD seating

Firma LD seating s.r.o., dále LD seating, je výrobní firma, zaměřující se na výrobu kancelářského sezení. Na svých stránkách uvádí, že sídlí v Boskovicích, kde má celou výrobu a vzorkovnu, další vzorkovny má v Praze a v Bratislavě. Byla založena roku 1993 jako firma obchodní se zaměřením na sedací nábytek všeho druhu. S růstem poptávky českých zákazníků po kvalitním sezení se ale postupně přetransformovala na ryze výrobní firmu s vlastním vývojem, prostory, logistickým areálem a vlastním designem. Nyní je LD seating v České republice špičkou v produkci kancelářského sezení.

LD seating na svých stránkách uvádí, že výrobou se zaměřuje na kancelářské sezení všeho typu, tedy konferenční sezení do zasedacích místností, otočná křesla k počítači, odpočinkové sezení do kanceláří či zasedacích místností, modulární sezení pro recepcce a open space prostory a technické židle pro laboratoře. Vývoj trendů ve světě nábytku postupně smazává rozdíly mezi sezením v kancelářích, domovech, v hotelech, recepcích, čekárnách apod. Mnoho typů křesel se dá tedy například používat jak doma k relaxaci, tak jako sezení do čekárny nebo do recepcce. Díky tomu se LD seating může zaměřovat na více typů prostor a diverzifikuje tak svoji obchodní činnost do více oblastí.

LD seating není primárně prodejcem kancelářského sezení, ale výrobcem. Nemá tedy žádnou svoji distribuční síť, zaměřuje se jen na výrobu a obchod probíhající vztahem business to business, tedy B2B. Firma se tedy nezaměřuje na prodej konečnému zákazníkovi.

Ve společnosti je zaměstnáno 94 zaměstnanců a dělí se organizační struktura do tří základních sektorů: výrobní sektor, logistický sektor a sektor administrativní. Rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi všechny pracovníky firmy je strukturováno pomocí liniově – štábní struktury, viz příloha 3.

Výrobní sektor: Sektor výroby se dělí do několika dalších podsektorů a to: stříhání, pění, lepení, šití, čalounění, montáž a balení.

Stříhání: látka připravená ze skladu se pomocí stříhacího stroje nastříhá na předem dané velikosti a tvary. Tento proces se tedy skládá z přípravy látek a obsluhy stříhacího stroje.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vypěňování: molitany na sedáky a opěrky se připravují v podsektoru pění. Pěna v kapalné podobě se nalévá do rozehřátých forem, kde se z kapaliny stává klasický molitan. Ten je poté převezen do sektoru lepení.

Lepení: v tomto podsektoru se připravují korpusy pro čalounění. Na korpus například sedáku se pomocí chemického lepidla lepí molitany, na které se pak nastříká lepidlo, které se aktivuje teplem. Korpus pak dále putuje k čalounění, kde se předem připravená látka načalouní na sedák a teplem se aktivuje lepidlo. V procesu lepení pracuje 6 zaměstnanců.

Šití: látky nastříhané do daných rozměrů ze stříhacího stroje putují do podsektoru šití, kde je připravuje na čalounění 23 kvalifikovaných švadlen. Ve volném prostoru se skladují látky k okamžitému použití, zbytek je ve skladu komponentů.

Čalounění: slouží k ocalounění korpusů sedáků, opěráků, područek atd. Dělí se na čalounění šité a nešité. Šité čalounění zpracovává látky ušité od švadlen, nešité jen látky nastříhané do daných rozměrů.

Montáž: na ocalouněné korpusy se zde montují všechny komponenty, ze kterých se produkt skládá, například tedy mechaniky, kříže, podnože kolečka, područky atd. Z podsektoru montáže vychází konečný produkt ve finální podobě.

Balení: první část balení je příprava krabic a proložek do krabic pro finální produkt. Druhá část je balení samotného výrobku do krabic nebo pomocí balícího stroje.

Sklad: LD seating má k dispozici dva sklady – sklad látek a komponentů a sklad hotových vzorků, zápůjček a reklamací.

Sklad látek a komponentů: zde se skladují všechny komponenty potřebné k výrobě produktů, tedy korpusy, kostry, mechaniky, kříže atd. Dále se zde skladují zásoby látek.

Sklad vzorků: tento sklad slouží k uložení hotových a zabalených produktů připravených k expedici. Dále se zde skladují reklamace, zápůjčky od obchodníků, některé vyřazené vzorky a vzorky skládající se z minimálně jednoho vyřazeného komponentu.

Administrativní sektor:

Administrativní sektor se skládá z podsektorů expedice, účetnictví, marketingu, tuzemského obchodu, zahraničního obchodu, správy a údržby objektů a strojů, plánování a technického oddělení a vývoje.

Expedice: V expedici pracují čtyři expedientky, dvě pro Českou republiku a dvě pro zahraničí. Další expedientka pracuje na vzorkovně v Praze a má na starost expedici jen pro Prahu.

Účetnictví: Téměř veškeré účetnictví má na starost jedna účetní. S malou částí práce jí pomáhá jedna expedientka pro zahraničí.

Marketingové oddělení se zabývá kompletní propagací produktů LD seating, tedy například: kompletní fotky produktů a jejich poskytnutí obchodníkům a zákazníkům, propagace v médiích, na internetu a na sociálních sítích, údržba internetových stránek, SEO, tvorba a tisk veškerých propagačních materiálů a příprava veletrhů.

Tuzemský obchod se skládá ze čtyř obchodníků pro Českou republiku a jednoho pro Slovensko. V LD seating se Slovensko zařazuje do tuzemského obchodu, ne do českého. Každý obchodník má svůj jasně oddělený region, ve kterém operuje. Zahraniční obchod se skládá ze dvou obchodníků. Oba mají také své dva jasně oddělené regiony, nepokrývají však celý svět. Nepokryté regiony jsou na otevřené domluvě, většinou na nich obchodníci spolupracují dle časových možností.

Správu a údržbu objektů a strojů obstarává jeden provozní manažer. Spravuje všechny budovy, komunikace, vozový park, stroje ve výrobě a zařizuje dotace pro firmu.

Technické oddělení a vývoj mají na starost dva technici, kteří řídí a dohlíží na vývoj. K pomoci jsou jim mistři a mistryně švadlen, čalounění a montáže.

O plánování výroby se stará vedoucí výroby. Jeho úkolem je rozplánovat jednotlivé výrobní procesy dle kvantity komponentů a lidských zdrojů.

LD seating má obchodní zastoupení v mnoha zemích v zahraničí. Tato zastoupení sice spadají pod LD seating, jejich lidské zdroje ale ne.

3.2 Management rizik společnosti LD seating

Stávající systém managementu rizik ve firmě LD seating není nijak oficiálně veden ani dokumentován. Řízení rizik sice probíhá ve všech svých postupných krocích, jak byly popsány autorem práce v teoretické části v kapitole 1.2.1., ale jak je v práci dále vysvětleno, management rizik je ve firmě vnímán a pracuje se s ním, ale nemá žádnou oficiální dokumentaci. K možnosti analyzovat rizika musel tedy autor práce konzultovat práci jak s nejvyšším vedením firmy, tak s vedením daných sektorů, celkově poznat podrobně celou firmu a využít vlastních zkušeností a poznatků, které nasbíral za dobu práce ve firmě.

Na základě získaných poznatků z teoretické části jsou v následujících kapitolách zpracovány fáze managementu rizik a jejich metody. Prvním krokem je stanovení kontextu a hranic zkoumaných rizik, dále identifikace rizik, analýza vybraných rizik a návrhy na jejich ošetření.

3.2.1 Stanovení kontextu

Prvním a nejdůležitějším krokem fáze stanovení kontextu je výběr manažera pro analýzu a řízení rizik, který by měl odpovídat za každodenní řízení rizik. Vzhledem k tomu, že je rizik v podniku obrovské množství, ať už krátkodobých nebo dlouhodobých, není v silách jednoho člověka všechna tato rizika kontrolovat a řídit. Je tedy vhodné si nejdříve rozdělit v podniku role a odpovědnosti. Pokud by se tak nestalo, mohlo by dojít k zmaření některých procesů v chodu firmy jen proto, že by každý mohl předpokládat, že dané riziko nebo plánovanou činnost k prevenci rizika vyřeší někdo jiný.

Hlavním manažerem řízení rizik by měl být člověk, který má největší přehled o firmě, rozumí všem dílčím procesům a má k dispozici všechny důležité informace o firmě a jejích procesech. Zná tedy celé systémové nastavení firmy krok po kroku od nákupu komponentů po prodej produktu. Měl by být schopen rozdělovat kompetence, případně mentorovat a radit dílčím subjektům, kteří řídí svoji část managementu rizik. Ve firmě LD seating se nabízí jedna jediná osoba, která všechny tyto podmínky splňuje a tou je jednatelka firmy, viz příloha 3.

Jednatelka společnosti je ředitelkou od založení firmy roku 1993. Firmu založila se společníkem nejprve jako čistě obchodní společnost. Firma se soustředila jen na dovoz sezení z Itálie a přeprdej na českém trhu. Roku 2002 se společník rozhodl z firmy odejít a nynější jednatelka se tak stala jedinou ředitelkou celé firmy. Postupně kompletně odstoupila od dovozu hotových výrobků ze zahraničí a zaměřila se na samostatnou výrobu. Jednatelka tedy zná všechny výrobní i obchodní procesy ve firmě a je ideálním a vlastně i jediným vhodným adeptem na hlavního manažera rizik.

Firma se dělí, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1. Představení společnosti LD seating, na sektor výrobní, logistický a administrativní. Každý sektor má svého vedoucího, který se zpovídá přímo jednatelce firmy a odpovídá za fungování svého sektoru. Každý z těchto vedoucích nejen řídí svůj sektor, ale je zároveň i manažerem rizik svého sektoru. Zaměřují se hlavně na řízení rizik z pohledu operativního, snaží se problémy řešit v chodu a výsledky těchto činností potom reportují na podnikových poradách.

Druhým krokem fáze stanovení kontextu řízení rizik je určení základních segmentů rizik. Každý segment pod sebou skrývá mnoho dalších rizik, určení segmentů je zpracováno jen za účelem zorientování se v problematice a k získání prvotních informací. Dalším krokem je určení hranic rizik, která budou posuzována. Některé segmenty obsahují obrovské množství rizik, která však jsou, co se týká pravděpodobnosti výskytu a dopadu, zanedbatelná. Určení hranice rizik slouží potom k tomu, aby se rizikový tým nezabýval zbytečnými riziky a zaměřil se na ta důležitá.

Brainstorming:

K provedení prvního praktického kroku zhodnocení stávající situace řízení rizik ve firmě byla vybrána autorem práce porada, na které proběhl brainstorming. Porada

probíhá ve firmě každé pondělí a brainstorming byl zařazen na konec porady. Účastníky brainstormingu byli autorem práce vybráni následující pracovníci:

- vedoucí skladu;
- vedoucí výroby;
- vedoucí čalouníků;
- vedoucí švadlen;
- manažer vývoje a zahraničního obchodu;
- autor práce za marketingové oddělení;
- hlavní technik;
- provozní manažer;
- obchodník pro zahraničí;
- jednatelka firmy;
- obchodník pro Slezský region.

Poslední zmíněný byl vybrán záměrně, je ve firmě velmi krátce a může se tedy považovat za člověka mimo obor, který má zatím jen minimální zkušenosti.

Brainstorming byl veden dvěma facilitátory, a to jednatelkou firmy a manažerem vývoje a zahraničního obchodu. Nejprve byly jasně určeny pravidla brainstormingu, tak jak jsou popsány v teoretické části. Brainstorming byl rozdělen na dvě části, první se konala v pondělí 13. června dopoledne, druhá ve středu 15. června dopoledne. V první části bylo úkolem vymyslet co největší množství segmentů rizik. V druhé části se ke každému segmentu přiřazovala již konkrétní rizika. Tato část je více rozebrána v další kapitole Identifikace rizik.

S prvními nápady začali právě facilitátoři sezení, ostatní se postupně přidávali. Nápady byly průběžně zapisovány na velký arch papíru přehledně dle sektorů.

Výroba: lidské zdroje, stroje, prostory, kvalita komponentů, zásoby

Čalounění: lidské zdroje, know how

Šití: lidské zdroje, know how, zásoby

Sklady: prostory

Obchod: konkurence ze zahraničí, vysoké ceny, odběratelé, obchodní partneři x koneční zákazníci

Vývoj a technologie: lidské zdroje, know how, dodavatelé

Jednatelka: vývoj trhu, investice, lidské zdroje v nejvyšším vedení, know how, měnový kurz, dodavatelé, zásoby

V první části brainstormingu se opakovalo několik segmentů pořád dokola a to hlavně lidské zdroje, komponenty a dodavatelé. Komponenty a jejich zásoby závisí na dodavatelích, dá se tedy tento segment shrnout pod jeden. Vývoj trhu, investice, ceny je možná shrnout pod segment finance, dalšími jsou konkurence, prostory a obchod. Stejně tak know how závisí hlavně na lidských zdrojích, dá se to tedy znovu brát jako jeden segment lidských zdrojů. Během brainstormingu se silně projevila znalost firmy vedoucích v daných sektorech, konkrétně znalost jednatelky firmy, která měla přehled o všech sektorech a možných segmentech, brainstorming tak byl celý hlavně pod jejím vedením a většina nápadů vycházela prvotně z nápadů jejích.

Metoda šesti otázek:

V této metodě se pomocí odpovědí na šest otázek, zmíněných a vysvětlených v teoretické části v kapitole 1.2.1.1., stanoví základní kontext a hranice rizik. Každá z těchto otázek se dá samozřejmě vyložit různými způsoby, autor práce hledal tedy ty otázky, které by co nejlépe objasnily kontext řízení rizik v LD seating a použil kombinaci obou způsobů použití metody zmíněnou v kapitole 1.2.1.1.

- Otázka „Proč?\": Proč požaduje firma LD seating systém řízení rizik?

Odpověď: Hlavním důvodem ke zpracování systému řízení rizik je sestavení jednotného řádu. Ve firmě se s riziky pracuje, jak bude v práci dále uvedeno, tento systém řízení však nemá jednotný řád. Je tedy třeba identifikovat rizika, analyzovat ta hlavní, vybraná, určit odpovědné osoby a dát řízení rizik jednotný systém a řád.

- Otázka „Co?\": Co jsou hlavní rizika pro LD seating?

Odpověď: Této otázce se věnuje převážně kapitola 2.2.2. Identifikace rizik. Ve fázi stanovení kontextu na tuto otázku lze odpovědět určením hranice rizik. V první části brainstormingu byly stanoveny základní segmenty rizik. Každý z těchto segmentů obsahuje obrovské množství rizik, ne všemi má však cenu se zabývat. Je tedy vhodné si určit u každého segmentu jasné hranice a vyřadit rizika, která nejsou pro firmu hrozbou. Touto otázkou se dále zabývá odstavec určení hranice rizik popsany pod metodou šesti otázek.

- Otázka „Jak?\": Jakým způsobem bude firma identifikovat a analyzovat daná rizika?

Odpověď: Firma identifikuje rizika nejprve pomocí brainstormingu na poradě, dále rozhovorem autora práce s experty. Vybraná rizika potom analyzuje pomocí metody technika nominální skupiny a pravděpodobnost x dopad.

- Otázka „Kdy?“: Kdy rizika nastávají a kdy nenastávají?

Odpověď: Vzhledem k tomu, že LD seating je firma výrobní, funguje celoročně a je víceméně nezávislá na sezónách, dá se říci, že většina rizik nastává průběžně.

- Otázka „S čím?“: Jaké jsou zdroje pro řízení rizik v LD seating?

Odpověď: Tato otázka je propojená s další otázkou „Kdo?“. Odpovědi tedy jsou lidské zdroje, to jsou zdroje pro řízení rizik v LD seating.

- Otázka „Kdo?“: Kdo bude řídit rizika?

Odpověď: Na tuto otázku odpoví práce až v úplném závěru – určí odpovědné osoby za daná rizika.

Hranice rizik

Určení hranice rizik je nezbytnou součástí stanovení kontextu rizik. Vychází z brainstormingu, ve kterém byly určeny základní segmenty rizik. Některé tyto segmenty obsahují velké množství rizik, které firmu neohrožují, je tedy vhodné určit jejich hranice.

- Dodavatelé: Dodavatelů pro LD seating je velké množství, v identifikaci a v analýze rizik jsou však posuzováni jen dodavatelé výrobní, tedy dodavatelé komponentů. Dodavatelů pro LD seating pracuje více, ale například zrušená dodávka kancelářských potřeb jako papírů, propisek, šanonů apod. není riziko velké a neřešitelné.
- Lidské zdroje: U tohoto segmentu rizika jsou posuzovány jen interní a dlouhodobě zaměstnané lidské zdroje. Nepočítá se tedy s brigádníky a s lidskými zdroji externích firem, dodavatelů, obchodních zastoupení v zahraničí apod.
- Konkurence: Vzhledem k tomu, že trh je plný firem vyrábějících kancelářské sezení, je v této práci jen konkurence přímá, tedy kvalitativně a cenově podobná společnosti LD seating. S konkurencí s mnohem dražšími produkty, jako je například leader trhu - německá firma Vitra - se LD seating v obchodu v podstatě nedostává do kontaktu. Stejně tak práce nepočítá s firmami nabízející mnohem levnější sezení, jako je například výrobní firma Alba, Antares nebo i Ikea.
- Prostory: Riziko prostor je myšleno jako riziko omezených kapacit prostor, tedy omezené prostory ke skladování a výrobě při dalším rozšiřování firmy.

- Obchod: Pod segment obchodu patří již zmíněná konkurence. Dále je obchod vždy myšlen z pohledu plánování ne jako okamžitá obchodní transakce.
- Finance: Segment financí je brán jen z dlouhodobého hlediska. Neposuzuje se účetnictví, peníze v kase apod.

3.2.2 Identifikace rizik

Cílem identifikace konkrétních rizik je zaznamenání co možná největšího množství možných rizik. Znovu je kladen důraz hlavně na kvantitu, ne na kvalitu nápadů. Tento proces plynule navazoval na proces stanovení kontextu. Identifikace rizik je rozebrána třemi metodami, a to rozhovorem s experty, brainstormingem, který navazuje na brainstorming z kapitoly 2.2.1. Stanovení kontextu a metodou Pre-mortem.

Rozhovor s experty:

Tato metoda byla zvolena k hlubšímu rozebrání identifikovaných segmentů rizik. Autor práce postupoval ve fázích popsanych v teoretické části v kapitole 1.2.1.1. Identifikace rizik.

- Přípravná etapa: V přípravné etapě si tazatel musí ujasnit, o čem chce rozhovor vést a dané téma si nastudovat. Poté by měl vzhledem k danému tématu vybrat vhodné experty, kteří budou o tématice vědět co možná nejvíce. V přípravné etapě byli tedy vybráni k rozhovoru tři experti, a to jednatelka firmy, manažer vývoje a zahraničního obchodu a provozní manažer, který je také jednatelem firmy. Jednatelka byla zvolena kvůli největší znalosti o všech procesech firmy. Manažer vývoje a zahraničního obchodu byl zvolen díky své dlouholeté zkušenosti v oboru a také díky spolupráci s dodavatelem při vývoji. Provozní manažer byl zvolen také díky své dlouholeté zkušenosti v oboru a z důvodu osobních vztahů a známostí s dodavatelem, které má stejně jako jednatelka. Zvolení experti o rozhovoru byli předem informováni a byl veden v úterý 14. června po první části brainstormingu. Jako typ rozhovoru byl zvolen polostandardizovaný rozhovor. Dalším krokem přípravné fáze je sestavení otázek, které budou položeny a které budou rozvíjet celý rozhovor. Autor práce tedy stanovil hlavní výzkumné otázky, některé ale přibyly během rozhovoru, protože rozhovor byl veden jako polostandardizovaný. Vzhledem ke vzájemné známosti všech zúčastněných byl rozhovor spíše neformálně.
- Úvodní etapa: V této fázi vysvětlil autor práce téma rozhovoru a požadovaný cíl. Poté přečetl připravené otázky a vysvětlil, že se rozhovor bude vyvíjet dle odpovědí. Dále požádal všechny přítomné o souhlas k zapisování poznámek během rozhovoru kvůli možnosti lepšího zpracování po skončení rozhovoru.

- **Jádro rozhovoru:** Rozhovor byl veden necelých 60 minut. Většinu času odpovídala jednatelka firmy, vyjadřovala se ke všem segmentům. Zpracování a shrnutí rozhovoru je uvedeno níže.
- **Závěr rozhovoru:** Autor práce, který v rozhovoru vystupoval jako tazatel, rozhovor zhodnotil a shrnul nejdůležitější poznatky. Rozhovor byl oficiálně ukončen a tazatel zúčastněným poděkoval za jejich čas.

Shrnutí rozhovoru: V následujícím textu jsou uvedeny výzkumné otázky a shrnutí jejich odpovědi. Zúčastnění experti se na odpovědích ve všech případech shodli, někdy se jen navzájem doplňovali, není tedy dále uvedeno, kdo přesně jak odpověděl.

Otázka: S jakými závažnými riziky se musela firma LD seating potýkat v minulosti?

Shrnutí odpovědi: Firma se potýkala s mnoha riziky, nejzávažnější ale byly problémy s nedostatkem lidských zdrojů a náhlým výpadkem stěžejních dodavatelů. Například v roce 2002 odešel z firmy tehdejší spoludávatel, který měl na starost kompletní obchod v Česku i v zahraničí. Firma musela rychle najít plnohodnotného náhradníka a co nejrychleji ho zaučit. To vše se podařilo, ale firmu to stálo mnoho času a financí, které mohly být využity na investice do vývoje. Stejný problém nastal při náhlé zdravotní indispozici mistra čalouníků v roce 2011. Tehdy nebyl ve firmě nikdo, kdo by ho mohl plnohodnotně zastoupit, nastala tedy velmi podobná situace. Co se týká dodavatelů, v roce 2005 se dostala do finanční tísně firma, která LD seatingu dodávala plastové komponenty a nemohla dodávky plnit včas v objednané kvantitě. Firma musela obratem najít jiného dodavatele a vybudovat novou vzájemnou spolupráci.

Otázka: Jaká další závažná rizika firmu v minulosti potkala?

Shrnutí odpovědi: Společnost se musela potýkat s krádežemi zaměstnanců, finanční krizí, nástupem silné zahraniční konkurence, s nedůvěryhodností firmy po odchodu tehdejšího spoludávatele atd. Žádné z těchto rizik ale nebyly pro firmu nikdy existenčně rizikové.

Otázka: Jaká rizika hrozí firmě v současnosti?

Shrnutí odpovědi: V současnosti hrozí firmě rizika podobná jako ta, se kterými se stýkala v minulosti, tedy náhlá absence některých zaměstnanců a jejich náročná nahraditelnost. Stejně tak ukončení spolupráce s některými dodavateli by mohlo být pro firmu velmi nebezpečné. Mnoho dodavatelů se dá nahradit, ne však ti, kteří dělají zakázkově jen pro LD seating. Velmi aktuálním rizikem je také konkurence ze zahraničí, konkrétně z Polska. Dalším problémem je neustálý spor, zda se v obchodu zaměřit jen na konečné zákazníky nebo na obchodní partnery. Zatím není úplně jasné, jakým směrem se vydat, firma tedy zatím zůstává u obchodních partnerů. Až časem se ukáže, zda to byla správná volba. Dalším problémem je kapacita prostor firmy. Všechny skladové i výrobní prostory jsou využity na maximum a vzhledem k tomu, že se firma

dále rozvíjí, začíná být s místem problém. Už je ale v jednání rozšíření do prostor stavebnin hned vedle firmy.

Otázka: Jaká rizika mohou hrozit firmě v budoucnosti?

Shrnutí odpovědi: Odpovědět se dá v podstatě stejně jako na otázku na rizika současná, tedy problém s lidskými zdroji, dodavateli a konkurencí. S nárůstem síly polské konkurence by se dalo odpovědět, že hlavním problémem do budoucna je konkurence ze zahraničí.

Otázka: Existuje ve firmě riziko, které by při jeho uskutečnění mohlo pro firmu být existenční hrozbou?

Shrnutí odpovědi: Znovu jsou to lidské zdroje, tentokrát tedy spíše jeden lidský zdroj a to jednatelka firmy. Prozatím firma celá stojí jen na ní, pokud by z nějakého důvodu nastal její odchod z firmy, nebyl by ve firmě nikdo, kdo by ji dokázal celou řídit. Jen jednatelka zná všechny procesy ve firmě, nejvíce se vyzná v možných rizicích, vztahy s dodavateli jsou založeny na ní, všechny kalkulace cen produktů propočítává jednatelka atd. Dá se říci, že její absence je hlavním a největším rizikem ve firmě.

Zhodnocení rozhovoru: Hlavními riziky, která byla v rozhovoru identifikována, jsou lidské zdroje a dodavatelé. Přestože rozhovor byl veden jen k identifikaci rizik, objevilo se první hodnocení rizika a to rizika absence jednatelky ve firmě. Toto riziko se ukázalo dle názorů všech tří účastníků jako největší a jako jediné nebezpečné pro samotnou existenci firmy.

Brainstorming:

V kroku stanovení kontextu byly jasně určeny základní segmenty, ve kterých by se mohly objevovat rizika pro podnik. Tyto segmenty byly zaznamenány a v brainstormingu se dále pokračovalo o dva dny později na jejich základě. Byla ale trochu pozměněna pravidla, a to tak, že účastníci říkali všechna konkrétní rizika, která je napadla. Ty byly facilitátory zaznamenávány znovu na arch papíru. Následující Tabulka 7 ukazuje téměř všechna rizika vyřčená při druhé části brainstormingu zařazená do segmentů. Některá rizika byla při brainstormingu zmíněna, ale nejsou v tabulce z toho důvodu, že jinými slovy popisovala rizika již zmíněná.

Tabulka 7 Výsledky Brainstormingu

Lidské zdroje	Konkurence
nedostatek čalouníků	v ČR - RIM
nedostatek švadlen	v zahraničí - Nowy styl, Profim, Interstuhl, Sitland, Soca
nezastupitelnost vedoucího čalouníků	Prostory
nezastupitelnost vedoucí švadlen	omezená kapacita skladových a výrobních prostor
nezastupitelnost jednatelky	Obchod
krádeže	zaměření jen na obchodní partnery
nehody	zaměření jen na konečné zákazníky
komunikace	konkurence
spory	obchodní zastoupení v zahraničí
know how	doprava
Dodavatelé	reklamace
kvalita komponentů	platební schopnost zákazníků
ceny komponentů	nedůvěra v některé země
cena za dopravu	neznalost některých zemí
doba dopravy	Finance
zásoby	investice do vývoje
nenahraditelnost dodavatelů	finanční rezervy
stabilita dodavatelů	vývoj měnového kurzu
neznalost dodavatelů	vývoj trhu
vztahy s dodavateli	
pružnost dodavatelů	

Zdroj: vlastní výzkum

Během brainstormingu bylo zřejmé, že za hlavní rizika jsou považováni dodavatelé a lidské zdroje. Tato rizika všechny napadala jako první, další až později a některá už byla vysloveně řečena „jen aby se ještě něco dodalo“. Dalším důležitým postřehem je rozsáhlost důležitých znalostí a zkušeností jednatelky firmy. S většinou zmíněných rizik se ve firmě pracuje a počítá, ale jen na základě znalostí a práci právě jednatelky.

V následujícím textu bude vysvětleno, co která rizika znamenají a jaký by měla dopad na firmu:

- **Lidské zdroje:** Nedostatek čalouníků je obecně problém v celé České republice. Většina kvalitních čalouníků se zkušenostmi v oboru dělá raději na sebe než by pracovalo jako zaměstnanec. Proto je pro LD seating velmi těžké najít čalouníky. Vzhledem k tomu, že právě čalounění a šití jsou největší vizitkou firmy, je nedostatek čalouníků jedním z největších rizik. Hledání a hlavně

zaučení nových čalouníků trvá velmi dlouho a firmu to tedy stojí čas i peníze. Podobné riziko nastává i u nedostatku švadlen, ne ale tak vysoké. V Boskovicích před několika lety firma Kras propouštěla mnoho velmi kvalifikovaných švadlen, což byla pro LD seating v té době svým způsobem dobrá zpráva. Zkušené švadleny tedy LD seating má, ale odchod více švadlen najednou by byl pro firmu také velký problém, ze stejných důvodů jako u čalouníků, obzvláště zaučení nových švadlen trvá velmi dlouho. Dalším a u lidských zdrojů jedním z největších rizik je nezastupitelnost mistra čalouníků a mistryně švadlen. Mistr čalouníků je napůl na pozici vývojářské, spolu s technikem pomáhá vyvíjet tvary korpusů, jako odborník přes čalounění už během vývoje ví, co se dá a co se nedá kvalitně a designově ocalounit. Jeho know how ve firmě v podstatě nikdo nemá a případná dlouhodobá absence by byla pro firmu obrovský problém. Stejně tak hrozí riziko u mistryně švadlen, ale v menším měřítku. Mistryně švadlen se nepodílí ve vývoji, ale také má know how, které ve firmě nemá jeden člověk. Její know how je rozděleno mezi více dalších švadlen, každá zná část, takže v případě její absence by se dalo nějakým způsobem know how dát dohromady. Nezastupitelnost jednatelky byla již vysvětlena v rozhovoru s experty a je to největším rizikem ze segmentu lidských zdrojů. Další rizika jako krádeže, spory mezi zaměstnanci, nepružná komunikace a nehody nepotřebují hlubší vysvětlení, jsou to rizika, se kterými se potýká každá firma. Žádné z nich není ale větším rizikem pro LD seating.

- Dodavatelé: Vzhledem k tomu, že je LD seating výrobní firmou, který si nechává dodávat téměř veškeré komponenty z externích firem jak v česku, tak v zahraničí, je na dodavatelích existenčně závislá. Kvalita komponentů a jejich cena se pak odráží i na kvalitě celkového konečného produktu. S tím jde ruku v ruce cena za jejich dopravu a doba dopravy, pro plánování výroby je velmi náročné plánovat dodávky komponentů z Asie, protože doba jejich dopravy je velmi dlouhá a často se mění. Z toho pak plyne i problém s plánováním zásob, může se stát, že firma objedná standardní množství komponentů, pak ale přijde několik větších zakázek a zásoby se vyčerpají. Dalším a největším problémem tohoto segmentu je nestabilita a nenahraditelnost některých dodavatelů. Tomuto riziku se autor více věnuje v kapitole 1.2.1.2. v Analýze rizik. Znovu se projevilo riziko absence jednatelky, vztahy s dodavateli jsou založeny hlavně na vztazích s jednatelkou. Tyto vztahy byly budovány mnoho let a stojí na vzájemné důvěře mezi jednatelkou a dodavateli.
- Prostory: Toto riziko již bylo vysvětleno v kapitole 2.2.2. Identifikace rizik v rozhovoru s experty. LD seating jedná se stavebninami vedle firmy o využití jejich skladových prostor.
- Obchod a konkurence: Rozpor mezi zaměřením se na konečné zákazníky a obchodní partnery je předmětem dlouhodobé diskuze v LD seating. Pokud by se firma zaměřila jen na obchodní partnery, tedy prodejce, unikaly by podniku některé velké obchodní příležitosti. Velké společnosti nechtějí odebírat nábytek

přes obchodní partnery, chtějí, aby výrobní firmy navazovaly obchod napřímo. To je sice pro obě strany finančně výhodnější, ale pro výrobní firmu vyvstává riziko popuzení obchodních partnerů. Vzhledem k tomu, že LD seating nemá svoji vlastní distribuční síť, byla by ztráta prodejců pro firmu téměř likvidační. Některé konkurenční firmy na trhu toto riziko podstupují a krátkodobě se to jeví výhodné, v dlouhém období však vedení LD seating očekává odstup prodejců od těchto firem. Zatím nebylo nalezeno žádné konkrétní řešení, které by se dalo systémově navázat na každý provedený obchod. U každého obchodu, kde tato možnost prodeje napřímo nabízí výhody, se toto riziko řeší s jednatelkou firmy, která musí udělit schválení k obchodu. Toto riziko se řeší hlavně pro tuzemský obchod, v zahraničním obchodě se zatím téměř vše řeší přes obchodní partnery. V zahraničním obchodě naopak vyvstává otázka, zda v dané zemi budovat obchodní zastoupení nebo se zaměřit například jen na dvě až tři architektonické kanceláře. Obě možnosti mají svoje rizika, vždy záleží na velikosti země, jejím charakteru, bohatství apod. Pokud má daná země velký obchodní potenciál, nabízí se možnost první. Tento odhad jde pak ruku v ruce s rizikem neznalosti a nedůvěry v některé země. Například Kazachstán je velmi rychle se rozvíjející země, pravděpodobně s velkým obchodním potenciálem do budoucna. Nikdo z LD seating však zemi nezná natolik, aby dokázal učinit rozhodnutí, zda udělit naprostou exkluzivitu na prodej produktů LD seating a založit obchodní zastoupení nebo jen spolupracovat s menšími prodejci a podstoupit tak riziko ušlé příležitosti.

- Finance: Rizika spjatá s financemi má na starost pouze jednatelka firmy. Tato rizika jsou často s dlouhodobým strategickým plánováním firmy, tedy například zda investovat do vývoje, obchodu nebo marketingu, zda šetřit atd. Všechna tato rizika jsou dlouhodobého charakteru, vzhledem ale k tomu, že strategie jednatelky ohledně investic je, jak je vysvětleno v závěru kapitoly 1.1. Pojmy a rozdělení rizik, vyjádřena neutrálním postojem až averzí k riziku, nehrozí do budoucna z tohoto segmentu větší hrozby.

Pre-mortem:

Po skončení brainstormingu facilitátoři vysvětlili pravidla metody Pre-mortem. Účastníci měli za úkol představit si, že se firmě dlouhodobě nedaří, není dostatek práce a propouští se. Poté měli vymýšlet další možná rizika, která nebyla ošetřena a tedy důvody, proč se tak stalo. Výsledky jsou v následující Tabulce 8 Výsledky metody Pre-mortem:

Tabulka 8 Výsledky metody Pre-mortem

Přírodní katastrofa	Ekonomická krize
Politická situace	Nezájem zákazníků
Válka	Nedostatečný technologický pokrok
Dlouhodobá absence jednatelky	Ekologická omezení
Špatně cílené investice	Úplně nová silná konkurence

Zdroj: vlastní výzkum

Diskuze při metodě Pre-mortem se nesla v nadneseném duchu, všichni se ale shodli, že dlouhodobá absence jednatelky z jakéhokoli důvodu by byla pro firmu katastrofální. V této metodě se více projevil obchodník pro Slezský region, který díky své krátké době ve firmě není oborově „slepý“ a většina zanesených výsledků byla z jeho hlavy. Díky celkovému oživení byla na závěr použita metoda Technika nominální skupiny.

3.2.3 Analýza rizik

Ve fázi identifikace rizik byl identifikován relativně velký počet rizik. Ve fázi analýzy rizik je úkolem tyto rizika nějakým způsobem ohodnotit, buď kvalitativně, nebo kvantitativně. První metodou ohodnocení rizik je technika nominální skupiny. Z té pak vychází metoda pravděpodobnost x dopad, která dále hodnotí vybraná rizika.

Technika nominální skupiny:

V této fázi bylo úkolem všechna rizika, která byla sepsána, nějakým způsobem ohodnotit, některá vyřadit a nakonec seřadit dle důležitosti. Nejprve byli účastníci rozděleni do tří skupin.

Úkolem metody technika nominální skupiny je bodově ohodnotit již identifikovaná rizika a tím je uspořádat dle důležitosti. Rizika se vždy dají hodnotit ze dvou pohledů, a to z pohledu pravděpodobnosti rizika a jeho dopadu. Pro větší jednoduchost a zabránění zmatkům se na poradě při této metodě hodnotily jen dopady. Nejprve byli účastníci rozděleni do tří skupin:

- Skupina A: Vedoucí skladu, manažer vývoje a zahraničního obchodu, provozní manažer, vedoucí čalouníků
- Skupina B: Vedoucí výroby, Autor práce za marketingové oddělení, hlavní technik, obchodník pro zahraničí
- Skupina C: Vedoucí švadlen, jednatelka firmy, Obchodník pro Slezský region

Účelem tohoto rozdělení bylo seskupit dohromady účastníky tak, aby se svým zaměřením co nejvíce lišili. Vzhledem k tomu, že všichni pracují v jedné firmě, to nebylo úplně možné, byli tedy alespoň rozděleni dle rozlišnosti své práce ve firmě. Ke

každému riziku měli za úkol přiřadit bodové hodnocení 1 – 10, kde 1 je z pohledu dané hodnotící skupiny dopad rizika nejmenší a 10 je dopad rizika největší. Po ohodnocení každého rizika se spočítaly dva průměry. Nejdříve průměr výsledků všech tří skupin pro jedno dané riziko a poté průměr všech rizik jedné skupiny pro daný segment. Tento postup byl zvolen proto, že některé segmenty rizik obsahují rizika nepatrná a zároveň rizika velmi závažná. Pokud by tedy byl spočítán jen průměr pro celý segment, mohl by být výsledek zavádějící. V tabulce je tedy znázorněno hodnocení každého rizika od všech tří skupin, dále hodnocení všech rizik každé skupiny a nakonec průměr výsledků hodnocení všech rizik za skupinu.

Tabulka 9 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Lidské zdroje

Lidské zdroje	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
nedostatek čalouníků	10	8	9	9
nedostatek švadlen	9	7	9	8,3
nezastupitelnost vedoucího čalouníků	10	8	9	9
nezastupitelnost vedoucí švadlen	8	7	9	8
nezastupitelnost jednatelky	10	9	10	9,7
krádeže	3	4	3	3,3
nehody	2	3	2	2,3
komunikace	2	4	3	3
spory	2	1	1	1,3
know how	8	5	8	7
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	6,4	5,6	6,3	6,1

Zdroj: vlastní výzkum

Z Tabulky 9 se dá z výsledků bodového hodnocení usoudit, že rizika lidských zdrojů jsou pro firmu ta nejzávažnější, obzvláště nedostatek kvalitních řemeslníků. Naprosto fatální se pak jeví riziko dlouhodobé absence na vedoucích pozicích, konkrétně u čalouníků, švadlen a na pozici jednatelky. Velkým rizikem je i know how, to však drží právě vedoucí těchto pozic, tedy toto riziko je v podstatě zahrnuto v riziku jejich absence. V této tabulce se projevil již zmíněný rozdíl mezi jednotlivými riziky v jednom segmentu. První polovina tabulky má za jednotlivá rizika vysoké průměry, druhá polovina velmi nízké. Celkový průměr 6,1 je tedy trochu zavádějící, protože dopady rizika absence lidských zdrojů jsou pro firmu velmi závažná.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 10 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Dodavatelé

Dodavatelé	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
kvalita komponentů	7	9	9	8,3
ceny komponentů	7	8	9	8
cena za dopravu komponentů	7	7	8	7,3
doba dopravy	7	9	8	8
zásoby komponentů	6	7	7	6,7
nenahraditelnost dodavatelů	6	5	8	6,3
stabilita dodavatelů	4	5	6	5
neznalost dodavatelů	8	8	9	8,3
vztahy s dodavateli	8	7	9	8
pružnost dodavatelů	5	7	7	6,3
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	6,5	7,2	8	7,2

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10 vyjadřuje hodnotu dopadu různých rizik v segmentu dodavatelů. Žádné z jednotlivých rizik v průměru všech tří skupin sice ve výsledku nedosáhlo bodového hodnocení 9, ale hodnoty jsou u všech rizik relativně vysoké. Znovu se projevila nenahraditelnost jednatelky a to u rizik „neznalost dodavatelů“ a „vztahy s dodavateli“. Jednatelka má o dodavatelích největší přehled, komunikuje s nimi, audituje je a udržuje s nimi dobré vztahy. Celkový průměr 7,2 se určitě dá považovat za hodnocení vysoké a dopady rizik v segmentu dodavatelů je pro firmu závažné.

Tabulka 11 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Konkurence

Konkurence	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
v ČR - RIM	3	2	2	2,3
v zahraničí - Nowy styl, Profim, Interstuhl, Sitland, Soca	7	6	5	8
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	5	4	3,5	4,2

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 vyjadřuje hodnotu míry rizik konkurence firmy LD seating. V České republice je největším konkurentem pro LD seating firma RIM. Tato firma je svým

charakterem LD seatingu velmi podobná, vyrábí také kancelářské sezení podobné kvality a podobné ceny. Rozdílem je, že nediverzifikuje svoji nabídku produktů a zůstává jen s produkty ryze kancelářskými vhodnými k práci u počítače. Mnoho zákazníků vyžaduje vybavení kanceláří kompletně od jednoho výrobce, tedy sezení jak k počítači, tak do sedaček, do relaxačních místností, do jídelen apod. V tomto ohledu RIM vůči LD seatingu zaostává a není tedy rizikovou konkurencí.

Konkurence ze zahraničí je velmi silná a postupně se v posledním roce začíná tlačit i do České republiky. Obzvláště konkurence z Polska, firmy Profim a Nowy styl, jsou firmy velmi silné. Profim před rokem dokonce založil zastoupení v Praze pro Českou republiku a obchodníci LD seatingu z Prahy je často potkávají u větších zakázek jako silnou konkurenci. Ve zbytku České republiky zatím Profim moc neoperuje. Konkurence ze zahraničí je určitě velká, silným argumentem pro český trh ale zůstává důraz na to, že je LD seating firma česká. Tento argument je na českém trhu zatím tak silný, že zahraniční konkurence je sice rizikem silným, ne však likvidačním.

Tabulka 12 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Prostory

Prostory	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
omezená kapacita skladových a výrobních prostor	7	4	2	4,3

Zdroj: vlastní výzkum

Dopad rizika omezených prostorových kapacit byl zdrojem největšího rozporu mezi skupinami. Vedoucí skladu a provozní manažer z první skupiny na toto riziko přirozeně pohlíží jinak, než členové ostatních skupin. Právě oni jsou ve své práci omezováni tímto rizikem, čímž je také ovlivněn výsledek. Zvolená hodnota dopadu rizika skupiny C je nejnižší, protože jednatelka má v dlouhodobém plánu pro toto riziko do budoucna řešení, konkrétně stavbu nebo pronájem nových skladových prostor ve stavebninách v sousedství firmy. Ostatní účastníci o této skutečnosti v době konání porady ještě nebyli informováni.

Tabulka 13 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Obchod

obchod	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
zaměření jen na obchodní partnery	3	5	5	4,3
zaměření jen na konečné zákazníky	8	9	8	8,3
konkurence	8	8	8	8
obchodní zastoupení v zahraničí	6	5	5	5,3
doprava	5	4	3	4
reklamace	5	5	5	5
platební schopnost zákazníků	2	3	2	2,3
nedůvěra v některé země	6	5	6	5,7
neznalost některých zemí	5	5	5	5
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	5,3	5,4	5,2	5,3

Zdroj: vlastní výzkum

V Tabulce 13 se hodnocení dopadů rizik často lišila. V této tabulce je tedy vhodné sledovat spíše jednotlivá rizika než konečný výsledek. Největší riziko spatřovali účastníci v zaměření se jen na konečné zákazníky, což je, jak již bylo v práci zmíněno, předmětem dlouhodobé diskuze ve firmě.

Tabulka 14 Výsledky metody Technika nominální skupiny – Finance

Finance	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
Investice do vývoje	6	4	6	5,3
Finanční rezervy	5	5	6	5,3
Vývoj měnového kurzu	5	5	7	5,7
Vývoj trhu	6	5	7	6
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	5,5	4,8	6,5	5,6

Zdroj: vlastní výzkum

Položky v tabulce dopadů finančních rizik jsou nejméně směrodatné, protože všechna tato rizika řeší výhradně jednatelka. Bodové hodnocení ostatních skupin bylo tedy jen pocitové a orientační. Největší riziko vidí jednatelka v nepříznivém vývoji měnového kurzu. To je riziko velmi těžko ovlivnitelné, které však dokáže velmi silně ovlivňovat veškerý chod firemních procesů.

Tabulka 15 Výsledky metody Pre-mortem

Výsledky Pre-mortem	Skupina A	Skupina B	Skupina C	Zaokrouhlený průměr všech skupin za riziko
Přírodní katastrofa	6	3	3	4
Politická situace	2	1	3	2
Válka	1	1	1	1
Absence jednatelky	10	8	10	9,3
Špatně cílené investice	4	5	6	5
Ekonomická krize	4	4	7	5
Nezájem zákazníků	4	4	3	3,7
Nedostatečný technologický pokrok	4	6	5	5
Ekologická omezení	2	1	1	1,3
Úplně nová konkurence	1	2	1	1,3
Celkový zaokrouhlený průměr všech rizik za skupinu	4,1	3,7	4,4	3,8

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky hodnocení dopadů rizik zanesených metodou Pre-mortem jsou velmi rozdílná. Některá rizika, která byla myšlena zprvu jako nadsázka, se nakonec ukázala jako rizika reálná. Například riziko války zní v tuzemsku jako pojem velmi nereálný, avšak například sankce na Rusko se na toto riziko vážou. Zajímavý spor vznikl u rizika přírodní katastrofy mezi provozním manažerem a vedoucím skladů a zbytkem účastníků porady. Vyšší bodové hodnocení skupiny A vyplývá znovu z účasti provozního manažeru a vedoucího skladů, kteří oba zažili přívalové deště, které vyplavily část skladu komponentů. Toto riziko bylo ale ošetřeno v podobě odvodných vodních kanálků a navíc v této síle nastalo jen jednou a nebylo nijak katastrofální. Znovu se dále všichni shodli, že absence jednatelky by byla pro pokračování firmy naprosto nereálná.

Metoda technika nominální skupiny měla za úkol všechna rizika ohodnotit a tím umožnit jejich seřazení. Z této metody se dají vyvodit dva výsledky. První je, že se všem účastníkům sezení zdály dopady rizik v segmentu lidských zdrojů jako ta největší, konkrétně absence ve vedoucích pozicích a nedostatek čalouníků a švadlen. Druhým jsou hodnocení dopadů rizik v segmentu dodavatelů. V tomto segmentu jde především o stabilitu dodavatelů a jejich (ne)nahraditelnost, dále o cenu a kvalitu jimi dodávaných komponentů. Všechna tato rizika byla obodována jako velmi vysoká.

Tato metoda umožnila vybrat rizika dle jejich závažnosti. Jak již bylo zmíněno, nejzávažnější jsou segmenty lidských zdrojů a dodavatelů. Těmto dvěma segmentům se bude podrobněji věnovat metoda pravděpodobnost x dopad, která bude užívat data sesbíraná v technice nominální skupiny jako vstupní.

Metoda pravděpodobnost x dopad

Tato metoda vychází z výsledků techniky nominální skupiny a bude hodnotit dva segmenty rizik, a to lidské zdroje a dodavatele.

V segmentu dodavatelů bude hodnocena pravděpodobnost náhlého ukončení spolupráce dodavatele s LD seating a dopad tohoto ukončení. Pravděpodobnost ukončení spolupráce je brána z pohledu celkové stability daného dodavatele. Dopad tohoto ukončení znamená, jak velké následky by firma musela nést, pokud by dodavatel náhle ukončil spolupráci, tedy v podstatě zda je tento dodavatel vůbec nahraditelný, případně jak rychle.

V segmentu lidských zdrojů je hodnocení založeno na základě fluktuace zaměstnanců na dané pracovní pozici – tedy pravděpodobnost jejich náhlého odchodu z firmy. Dopad potom vyjadřuje, co pro firmu odchod daného zaměstnance znamená, zdali je nahraditelný a jak dlouho trvá, než se najde a zaučí plnohodnotná náhrada.

V této metodě bývají hodnoceny, jak je zmíněno v teoretické části v kapitole 1.2.1.2. Analýza rizik, i příležitosti. V této práci příležitosti hodnoceny nejsou, protože ukončení spolupráce s dodavatelem nebo náhlý odchod zaměstnance z firmy nepřináší pro LD seating žádné pozitivní přínosy.

Segment dodavatelů

Z vlastních zkušeností autora, z informací z vnitřních zdrojů v LD seating a po konzultaci s jednatelkou firmy byla sestavena tabulka všech dodavatelů výrobních komponent ve společnosti. U každého dodavatele se, jak již bylo zmíněno, bodově hodnotila pravděpodobnost náhlého skončení a dopad tohoto skončení pro firmu. Bodové hodnocení bylo tentokrát zvoleno ve škále 1 – 5, protože na něj bude navazovat pětistupňová matice pravděpodobnost x dopad.

Následující tabulka je rozdělena do několika částí dle typu komponentů. V každé části jsou vypsáni jednotliví dodavatelé.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 16 Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé	pravděpodobnost	dopad
kovové komponenty		
Stocco	3	2
Strojírna Boskovice s.r.o.	4	5
hliníkové komponenty		
Honor	4	1
Donati	1	1
mechaniky		
Donati	1	2
Legett	3	3
Imarc	1	2
dřevěné komponenty		
Becker	3	4
Fibra s.r.o.	2	4
Dikadesign s.r.o.	3	2
plastové komponenty		
Brado	1	1
Cerantola	1	1
Bock	4	1
pěnové komponenty		
BPP	1	1
Essepieffe	3	4
Rosseto	1	2
látky		
Fidivi	1	1
Gabriel	1	1
Camira	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 16 jsou vypsáni všichni dodavatelé stěžejních výrobních komponent pro firmu LD seating. Následuje zanesení výsledků do pětistupňové matice pravděpodobnost x dopad po jednotlivých dodavatelích.

Pětistupňová matice pravděpodobnost x dopad

Kovové komponenty

Stocco: Firma Stocco je z Itálie a dodává LD seatingu kovové kostry, tedy například kostru noh s jednoduchou kovovou konstrukcí připevnitelnou k sedáku židle. Stocco je

firma menší, nabízí relativně nízkou cenu za kvalitní komponenty a LD seating od této firmy odebírá ve velkém. Vzhledem k tomu, že má tato firma ve svém oboru obrovskou konkurenci, navíc u firem, které jsou velmi silné, byla ohodnocena možná pravděpodobnost číslem 3. Dopad pro LD seating by zas tak závažný nebyl, protože je na trhu mnoho firem, které by mohly Stocco velmi rychle zastoupit. Negativem by byla jen finanční ztráta, protože přechodem k větší firmě by se pravděpodobně i zvýšila cena, alespoň krátkodobě, za dané komponenty. Dopad byl tedy ohodnocen číslem 2. V matici je výsledná hodnota 6, která spadá mezi rizika střední.

Strojírna Boskovice s.r.o.: Firma Strojírna Boskovice s.r.o. je v sousedství firmy a dodává LD seatingu kovové komponenty malých rozměrů. Tato firma téměř výhradně pracuje pro LD seating a díky její pružnosti a blízkosti se z velké části podílí na samotném technickém vývoji v produktech. Kromě několika komponentů, které dodává firmě ve větším objemu, vyrábí hlavně komponenty přímo na míru. Majitel firmy Strojírna Boskovice s.r.o. spolupracuje s techniky a vývojáři v LD seating téměř každý den. LD seating je na této firmě svým způsobem závislý, protože spolupráce trvá již velmi dlouho a díky návaznosti této spolupráce již Strojírna Boskovice zná požadavky LD seatingu a vychází mu vstříc. Vzhledem k vzájemné závislosti si firmy navzájem vychází vstříc i cenově. Zakázky pro LD seating tvoří 85 % všech zakázek Strojírny Boskovice s.r.o. a celá firma i spolupráce s LD seating stojí na jednom člověku a to na majiteli firmy. Majitel Strojírny Boskovice s.r.o. se přímo účastní na vývoji a je hlavním a v podstatě jediným člověkem, se kterým LD seating ze Strojírny Boskovice s.r.o. při práci komunikuje. Vzhledem k tomu, že celá firma a spolupráce s LD seating stojí na jednom člověku, byla pravděpodobnost ohodnocena číslem 4 a dopad číslem 5, výsledně v matici tedy hodnotou 20.

V Tabulce 17 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatelů kovových komponentů firem Stocco a Strojírna Boskovice s.r.o.

Tabulka 17 Stocco a Strojírna Boskovice

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
			dopad							

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 17: Tučně označené číslo 6 značí hodnotu míry rizik u firmy Stocco a tučně označené číslo 20 značí hodnotu míry rizika u firmy Strojírna Boskovice s.r.o.

Hliníkové komponenty

Honor: Firma Honor je z Číny a je pro LD seating hlavním dodavatelem hliníkových komponentů. Svoji kvalitou se vyrovná firmám evropským, ale cenu nabízí nižší. Problémem je ale pružnost firmy a kvůli vzdálenosti a dostupnosti náročnost v jejím auditování. Čína prochází mnoha změnami v legislativě, například ve zpřísnování ekologických norem, čímž postupně rostou ceny komponent této firmy. Dosavadní spolupráce s LD seating fungovala dobře, ale zvyšování cen se zdá být do budoucna stálým vývojem a poměr kvalita k ceně nebude tím pádem pro LD seating do budoucna výhodný. Pravděpodobnost byla tedy ohodnocena číslem 4 a dopad číslem 1. Dopad ukončení spolupráce by byl malý, protože LD seating již dlouhodobě spolupracuje s firmou Donati, která by mohla Honor téměř ihned nahradit, viz text níže.

Donati: Donati je firma z Itálie a dodává LD seatingu hliníkové komponenty v malém množství. Tato firma byla dříve pro LD seating hlavním dodavatelem hliníkových komponentů, ale kvůli růstu cen přestala být pro firmu spolupráce výhodná. Spolupráce však nadále pokračovala, Donati dodává LD seatingu i mechaniky, viz níže. Donati je firma zaměřující se hlavně na kvalitu produktů, je stabilní, ale dražší než Honor. Spolupráce s firmou Donati funguje již mnoho let, ale hliníkové komponenty nejsou stěžejním předmětem obchodu. Přesto je ale Donati kvalitní rezervou v případě, že by spolupráce s firmou Honor skončila. Z hlediska hliníkových komponentů je tedy pravděpodobnost i dopad ohodnoceno číslem 1.

V Tabulce 18 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatelů hliníkových komponentů firem Honor a Donati.

Tabulka 18 Honor a Donati

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
dopad										

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 18: Tučně označené číslo 4 značí hodnotu míry rizik u firmy Honor a tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizika u firmy Donati.

Mechaniky

Donati: Donati, jak již bylo zmíněno, dodává firmě LD seating jak hliníkové komponenty, tak mechaniky. Firma se zaměřuje hlavně na vysokou kvalitu dodávaných

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

komponentů a stejně tak je tomu i u mechanik. LD seating bere od Donatiho mechaniky jen na nejdražší křesla. Firma Donati je, jak již bylo zmíněno firma, stabilní a kvalitní, spolupráce s LD seatingem dlouhodobě funguje a proto byla ohodnocena pravděpodobností 1 a dopadem 2. Na trhu je mnoho firem, které vyrábějí kvalitní mechaniky, viz text níže. Jediným negativem by bylo navazování nové spolupráce s jinou firmou.

Legett: Legett je firma z USA, která vyrábí v Číně. Pro LD seating dodává mechaniky pro produkty střední a vyšší kvality a ceny. Spolupráce funguje teprve rok a půl a stejně jako firma Honor je kvůli vzdálenosti špatně auditovatelná. Legett svoji výrobu přesunul do Číny kvůli nižším nákladům, v poslední době ale tato výhoda postupně mizí. Zatím spolupráce funguje výborně, do budoucna je však otázkou, jak se firmě bude v Číně dařit, zda se nebude muset přesunout do Evropy nebo do zpět USA a jak tento přesun případně ovlivní spolupráci. Vzhledem k těmto otázkám je pravděpodobnost ohodnocena číslem 3. Stejně tak je ohodnocen dopad, protože Legett dodává mechaniky na většinu křesel firmy LD seating.

Imarc: Imarc je firma z Itálie a dodává LD seatingu speciální typ automatické mechaniky. Tato mechanika není zákazníky moc často objednávána, ale je nutností mít ji v nabídce. Firma Imarc je svým charakterem velmi podobná firmě Donati, je stabilní, zaměřuje se na kvalitu produktů a spolupracuje s LD seatingem řadu let. Pravděpodobnost ukončení spolupráce je ohodnocena číslem 1 a dopad číslem 2, ze stejných důvodů jako u firmy Donati.

V Tabulce 19 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatelů mechanik firem Donati, Legett a Imarc.

Tabulka 19 Donati, Legett a Imarc

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
		1	2	3	4	5				
		VN	N	S	V	VV				
		dopad								

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 19: Tučně označené číslo 2 značí hodnotu míry rizika u firem Donati a Imarc a tučně označené číslo 9 značí hodnotu míry rizik u firmy Legett.

Dřevěné komponenty

Becker: Firma Becker je ze Slovenska, zpracovává dřevo a dodává LD seatingu dřevěné sedáky. Spolupráce mezi firmami funguje také již řadu let. Becker sedáky vyrábí ve speciálních formách, které ale patří firmě LD seating, Becker je má u sebe a v nich sedáky zpracovává. Becker je firma malá s obrovskou konkurencí, proto byla stabilita ohodnocena nyní hodnotou 3. Dopad ukončení spolupráce by byl pro LD seating velmi nepříznivý, protože i přesto, že formy patří LD seatingu, byl by problém získat je v krátké době zpět, dostat je do jiné firmy a dále pokračovat ve výrobě. Dopad je tedy ohodnocen hodnotou 4, celkově tedy hodnotou 12.

Fibra s.r.o.: Fibra s.r.o. je slovenská firma podobného charakteru jako Becker. Pro LD seating vyrábí dřevěné korpusy a samostatné opěrky ve formách, které také patří LD seatingu, ale jsou ve výrobě Fibry s.r.o. Pokud by skončila spolupráce, situace by byla podobná jako s firmou Becker, tedy přesun forem, hledání nové firmy, navázání nové spolupráce a zaučení práce s formami by byly pro LD seating problémy velmi nepříznivé. Dopad je tedy ohodnocen číslem 4. Fibra s.r.o. je společníkem silné německé firmy, díky tomu je její stabilita vyšší, pravděpodobnost tedy ohodnocena hodnotou 2.

Dikadesign s.r.o.: Dikadesign s.r.o. je česká firma, která LD seatingu dodává dřevěné nohy. Vyrábí je na zakázku podle vzorování LD seatingu, nepoužívá ale formy, takže pokud by byla ukončena spolupráce, přesun k jiné firmě by nebyl časově náročný. Dikadesign s.r.o. spolupracují z naprosté většiny s firmami ze Skandinávie. Před dvěma roky přijala zakázku ze Švédska, která byla nad její kapacity a dostala se do potíží se splněním této zakázky. Zakázky pro LD seating v té době zdržely a nějakou dobu se dokonce schylovalo k ukončení spolupráce. Firma se nakonec z potíží dostala a spolupráce od té doby funguje bez potíží. Pravděpodobnost tedy 3, dopad 2, celková hodnota tedy 6.

V Tabulce 20 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatelů dřevěných komponentů firem Becker, Fibra a Dikadesign s.r.o.

Tabulka 20 Becker, Fibra s.r.o. a Dikadesign s.r.o.

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
		dopad								

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 20: Tučně označené číslo 6 značí hodnotu míry rizik u firmy Dikadesign s.r.o., tučně označené číslo 8 značí hodnotu míry rizika u firmy Fibra a tučně označené číslo 12 značí hodnotu míry rizik u firmy Becker.

Plastové komponenty

Brado: Italská firma Brado spolupracuje s LD seatingem přes deset let, firmy mají mezi sebou mají velmi dobré vztahy. Podniků zpracovávajících plasty je na trhu obrovské množství, firma Brado je však velice silná a úspěšná. Spolupráce s LD seatingem funguje výborně, obzvláště díky osobním vztahům majitelům a častým vzájemným návštěvám. Pravděpodobnost ukončení spolupráce je tedy 1. Dopad je ohodnocen číslem 1, právě kvůli velkému výběru firem tohoto typu na trhu.

Cerantola: Cerantola je naprosto stejný případ jako Brado, jen s tím rozdílem, že dodává LD seatingu jiný druh komponentů s nepatrně vyšší cenou. Firma je to velmi stabilní, pravděpodobnost tedy ohodnocena číslem 1, dopad také 1, ze stejných důvodů jako u firmy Brado.

Bock: Firma Bock je z Německa a pro LD seating je dodavatelem plastových područek a sedáků. Firmě se daří, ale je velmi žádaná a kapacitně nestíhá často zakázky v domluveném datu. Před rokem se dostala do podobných potíží jako Dikadesign s.r.o., když přijala zakázku nad svoje kapacity a nebyla ji schopna splnit. Pravděpodobnost ukončení spolupráce je tedy ohodnocena číslem 4, dopad by však nebyl nijak citelně nepříznivý, firma by se dala rychle nahradit Bradem, Cerantolou nebo jinou firmou na trhu. Dopad je tedy ohodnocen hodnotou 1, výsledná hodnota je tedy 4.

V Tabulce 21 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatele plastových komponentů firem Brado, Cerantola a Bock.

Tabulka 21 Brado, Cerantola a Bock

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
dopad										

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 21: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik u firem Brado a Cerantola a tučně označené číslo 4 značí hodnotu míry rizika u firmy Bock.

Pěnové komponenty

BPP: BPP je firma z Brna a dodává řezaný typ pěny. Pěnové komponenty se dělí do dvou kategorií, a to na pěny řezané a na pěny polyuretanové. Firmu, které vyrábí řezaný typ pěny je na trhu obrovské množství, navíc je to výroba relativně nenáročná, takže přechod k jinému dodavateli by nebyl pro LD seating zátěží. Firma BPP je velmi úspěšná a stabilní firma, se kterou má LD seating dobré vztahy, pravděpodobnost ukončení spolupráce je tedy 1. Dopad by nebyl, jak již bylo zmíněno závažný, je tedy ohodnocen také číslem 1.

Essepieffe: Essepieffe je firma z Itálie a dodává LD seatingu polyuretanový typ pěny. Tento typ pěny je technicky velmi náročný na výrobu, obzvláště u složitějších komponentů. Spolupráce funguje podobně jako u firem dodávajících dřevěné komponenty, tedy Essepieffe má ve výrobě formy, na kterých pracuje, ale tyto formy patří LD seatingu. Essepieffe je firma, která klade důraz na kvalitu svých produktů, což se odráží i v ceně. Celá firma ale stojí na jednom majiteli, navíc vztahy s LD seatingem se poněkud zhoršily, protože LD seating si některé jednoduché polyuretanové pěny začíná vyrábět sám, viz kapitola 2.1 Představení společnosti LD seating. Pravděpodobnost je tedy ohodnocena i přes stabilitu firmy číslem 3. Ze stejného důvodu jako u firem dodávajících dřevěné komponenty je dopad ohodnocen číslem 4. Pokud by byla ukončena spolupráce, musely by být přesunuty vlastní formy do nové firmy. Každá forma je jedinečná, takže zaučení výroby v nové firmě by trvalo velmi dlouho. Dopad by tedy byl pro LD seating závažný.

Rossetto: Rossetto je také italská firma, také dodává polyuretanové pěny. LD seating odebírá od Rossetta ale velmi malé množství komponentů, konkrétně jen vyráběných jen v jedné formě, která navíc není výrobně náročná. Spolupráce funguje výborně, firma je stabilní. Pravděpodobnost ukončení tedy ohodnoceno číslem 1, dopad číslem 2, celková hodnota tedy 2.

V tabulce 22 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatele pěnových komponentů firem BPP, Essepieffe a Rossetto.

Tabulka 22 BPP, Essepieffe a Rossetto

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
			dopad							

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Legenda k Tabulce 22: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik u firmy BPP, tučně označené číslo 2 značí hodnotu míry rizika u firmy Rossetto a tučně označené číslo 12 značí hodnotu míry rizika u firmy Essepieffe.

Látky

Fidivi: Fidivi je italská firma a je jedním z lídrů na trhu kancelářských látek v Evropě. Žádné látky, které LD seating od Fidivi odeberá, nejsou mimo jejich standardní nabídku. Fidivi je firma stabilní, úspěšná, solidní, spolupráce funguje již osm let bez problémů. Pravděpodobnost ukončení spolupráce je ohodnocena číslem. Dopad by také nebyl nijak závažný, firma by byla snadno nahraditelná dalšími dodavateli látek, se kterými LD seating spolupracuje, viz text níže. Dopad je tedy ohodnocen také číslem 1.

Gabriel: Firma Gabriel je z Dánska a platí pro ni to stejné jako pro firmu Fidivi. Je jedním z lídrů na trhu kancelářských látek, žádné z látek odebíraných LD seatingem nejsou mimo standardní nabídku, je nahraditelná firmou Fidivi i Camira a spolupráce funguje sedm let bez potíží. Pravděpodobnost tedy 1, dopad taktéž.

Camira: Camira je anglická firma a znovu pro ni platí vše stejně jako pro předchozí dvě firmy. Je jedním z lídrů na trhu, LD seatingu dodává látky ze své standardní nabídky, je snadno nahraditelná oběma předchozími firmami a spolupráce s LD seatingem funguje bez problémů už šest let. Znovu tedy pravděpodobnost ohodnocena číslem 1, stejně jako dopad.

V Tabulce 23 je zanesen výsledek součinu pravděpodobnosti a dopadu u dodavatele látek firem Fidivi, Gabriel a Camira.

Tabulka 23 Fidivi, Gabriel a Camira

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
			dopad							

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 23: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik u firem Gabriel, Camira a Fidivi.

Segment lidských zdrojů

Stejně jako u segmentu dodavatelů byla sestavena následující Tabulka 24 z vlastních zkušeností autora, z informací z vnitřních zdrojů v LD seating a po konzultaci

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

s jednatelkou firmy. U každého pracoviště se, bodově hodnotila pravděpodobnost náhlého rozvázání pracovního poměru a dopad tohoto rozvázání pro firmu. Pravděpodobnost byla hodnocena na základě fluktuace zaměstnanců za posledních 5 let. Bodové hodnocení bylo znovu zvoleno ve škále 1 – 5, protože na něj bude navazovat pětistupňová matice pravděpodobnost x dopad.

Tabulka 24 Hodnocení lidských zdrojů

Lidské zdroje	pravděpodobnost	dopad
výrobní sektor		
stříhání	2	1
vypěňování	1	4
lepení	3	1
šití	3	4
čalounění	3	5
montáž	1	1
balení	4	1
skladový sektor		
sklad látek a komponentů	1	1
sklad vzorků	1	1
administrativní sektor		
expedice	1	1
účetnictví	1	2
marketingové oddělení	1	3
obchodní oddělení	2	4
technické a vývojové oddělení	2	5
vedoucí pozice		
vedoucí čalouníků	1	4
vedoucí švadlen	2	4
provozní manažer, vedoucí vypěňování	1	4
ředitel zahraničního obchodu a vývoje	1	4
jednatelka firmy	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 24 jsou vypsány všechny lidské zdroje ve firmě LD seating. Následuje zanesení výsledků do pětistupňové matice pravděpodobnost x dopad po jednotlivých segmentech.

Pětistupňová matice pravděpodobnost x dopad

Rizika v segmentu lidských zdrojů byla hodnocena stejným způsobem jako sektor dodavatelů. Výsledky byly poté zaneseny po sektorech do pětistupňové matice pravděpodobnost x dopad. Matice nezohledňuje pravděpodobnost nějaké nečekané události, například nemoci zaměstnance. Zohledňuje v pravděpodobnosti ukončení pracovního poměru jen odchod dobrovolný ze strany zaměstnance, propuštění zaměstnance a změnu pracoviště zaměstnance.

Výrobní sektor

Stříhání: Pracoviště stříhání látek se skládá z přípravy dané látky, naprogramování stříhacího stroje, obsluhou stříhacího stroje a finálním přípravě látky pro šití. Celý tento proces je velmi nenáročný, příprava a obsluha stříhacího stroje je proces, který se dá naučit za polovinu pracovní doby. Pravděpodobnost ukončení práce pracovníka na tomto pracovišti je ohodnocena číslem 2, dopad pak díky jednoduchosti procesu číslem 1.

Vypěňování: Toto pracoviště je ve firmě relativně nové, provoz byl spuštěn na konci srpna 2014. Celý proces vypěňování je technicky relativně náročný, obzvláště kvůli prozatímni nezkušenosti s obsluhou vypěňovacího stroje. Pro toto pracoviště byli tedy vybráni osvědčení zaměstnanci, kteří dokážou vložit do tohoto nového procesu svoje vlastní nápady a iniciativu. Vzhledem k tomu, že pracoviště funguje teprve rok, nebylo možné objektivně hodnotit fluktuaci zaměstnanců na tomto pracovišti. Pravděpodobnost byla tedy ohodnocena číslem 1, protože pracovníci jsou na tomto pracovišti spokojeni, jak se svoji práci, tak s peněžním ohodnocením. Dopad byl pak ohodnocen číslem 4, protože zaučení pracovníků trvalo zatím celý rok a bude dále pokračovat. Pracovníci na vypěňování se v podstatě podílí na vývoji ve firmě, mají tedy své know how a ukončení jejich práce na tomto pracovišti by bylo pro firmu velmi nepříznivé.

Lepení: Pracoviště lepení je, co se týká složitosti a délky zaučení nového pracovníka, stejné jako pracoviště stříhání. Vzhledem k tomu, že se na tomto pracovišti pracuje s chemickými látkami a pracovníci musejí mít na sobě při práci masky, není toto pracoviště mezi zaměstnanci oblíbené a stává se, že po nějaké době vyžadují změnu pracoviště. Pravděpodobnost byla tedy ohodnocena číslem 3 a dopad, vzhledem k jednoduchosti pracovního procesu, číslem 1.

Šití: V tomto pracovišti švadleny připravují šitím nastříhané látky na čalounění. Každý produkt se liší náročností a dobou strávenou na šití látky pro tento produkt. Každá švadlena šije látky pro jiné produkty dle své zručnosti a know how. Některé švadleny jsou tedy velmi těžko nahraditelné, některé velmi jednoduše. Po zaučení složitějšího šití se občas stává, že švadleny chtějí nabyté know how využít ve svém vlastním podnikání, firmu opustí a založí si svoji živnost. Pravděpodobnost je tedy ohodnocena číslem 3. Pro firmu to pak je závažný problém, protože zaučení nové švadleny trvá dlouho, navíc

švadlen je na trhu práce méně a méně, tudíž vůbec najít novou pracovníci je obtíž. Dopad je tedy ohodnocen číslem 4.

Čalounění: Pracoviště čalounění vyžaduje z výrobního sektoru největší know how. Čalouníků je na trhu práce velmi málo, obecně je v České republice obrovský nedostatek čalouníků. Stejně jako u šití, zaučení čalouníka trvá velmi dlouho, každý produkt vyžaduje jiné znalosti a dovednosti. Často se také stává, stejně jako u švadlen, že čalouníci z firmy odchází za vlastním podnikáním. Vzhledem k nedostatku čalouníků na trhu práce je pak jejich odchod závažným problémem, nejen z důvodu dlouhé doby zaučení, ale také z důvodu náročnosti hledání nových čalouníků. Pravděpodobnost odchodu čalouníků z firmy je tedy ohodnocena číslem 3, dopad pak kvůli výše zmíněným závažným důvodům číslem 5.

Montáž: Montáž je pracovištěm s největším počtem zaměstnanců v LD seating. Práce to je fyzicky nenáročná a ve firmě relativně oblíbená, díky dobrým vztahům mezi montážníky. Zaučení nového montážníka trvá přibližně jeden den, do týdne pak nový montážník dokáže plnit normy. Pravděpodobnost i dopad jsou tedy ohodnoceny číslem 1.

Balení: Na balení hotových produktů se často najímají brigádníci, nebo pokud není dostatek práce na jiném pracovišti, je zaměstnanec přesunut na balení, protože na pracovišti balení se dá některá práce konat do zásoby, jako například příprava krabic pro zabalení produktu. Práce na pracovišti balení je jedna z nejjednodušších v celé firmě. Zaměstnanci se na tomto pracovišti často mění, ne ale proto, že by z firmy odcházeli, ale kvůli přesunu zaměstnanců uvnitř firmy. Pravděpodobnost skončení pracovníka na tomto pracovišti je tedy ohodnocena číslem 4, dopad ale není vůbec závažný, proto je ohodnocen číslem 1.

Tabulka 25 Výrobní sektor

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
		1	2	3	4	5				
		VN	N	S	V	VV				
dopad										

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 25: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik pracoviště montáže, tučně označené číslo 2 značí hodnotu míry rizika u pracoviště stříhání, tučně označené číslo 3 značí hodnotu míry rizika u pracoviště lepení, tučně označené číslo v druhém řádku značí hodnotu míry rizika u pracoviště balení, tučně označené číslo 4 v pátém řádku značí hodnotu míry rizika u pracoviště vypěňování, tučně označené číslo 12 značí hodnotu míry rizika u pracoviště šití a tučně označené číslo 15 značí hodnotu míry rizika u pracoviště čalounění.

Skladový sektor

Skladový sektor se skládá ze dvou skladů, a to ze skladu látek a vzorků a ze skladu hotových produktů připravených k expedici. Skladníci se na těchto skladech střídají, každý týden je skladník na jiném skladu. Bylo by tedy zavádějící tyto pracoviště jednotit odděleně. Skladníci jsou ve firmě posledních 5 let stejní, na trhu práce je velká poptávka po této práci a případné zaučení nových skladníků by trvalo přibližně 3 dny. Pravděpodobnost i dopad jsou tedy ohodnoceny číslem 1.

Tabulka 26 Skladový sektor

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
dopad										

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 26: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik skladového sektoru.

Administrativní sektor

Expedice: Na pracovišti expedice pracují čtyři expedientky v Boskovicích a jedna v Praze, jedna z expedientek pomáhá s účetnictvím. Boskovické expedientky jsou všechny v LD seatingu již přes 6 let, expedientka v Praze pracuje pro firmu teprve půl roku, její předchůdkyně tam byla 4 roky. Pravděpodobnost odchodu z firmy je tedy na základě těchto zkušeností ohodnocena číslem 1. Dopad odchodu by pro firmu nebyl nijak závažný, zaučení nové expedientky trvá přibližně týden, během kterého už může vyřizovat některé jednodušší pracovní záležitosti, dopad je tedy ohodnocen také číslem 1.

Účetnictví: Ve firmě LD seating pracuje jedna účetní už 15 let, ze začátku pracovala jen na půl úvazku, posledních 10 let pracuje na úvazek plný. Vzhledem k tomu, že firma roste, přibývala i práce paní účetní, zaučila tedy jednu z expedientek, která jí pomáhá přibližně s třetinou práce. Vzhledem k tomu, že účetní je ve firmě spokojena a má případnou náhradu, která je z větší části již zaučena, byla pravděpodobnost ohodnocena číslem 1 a dopad číslem 2, úplné zaučení by přece jen ještě pár týdnů trvalo.

Marketingové oddělení: V marketingovém oddělení pracuje jen jeden člověk a to autor práce. Vzhledem k tomu, že autor práce z firmy odcházet nechce, je pravděpodobnost ohodnocena číslem 1. Zaučení nového pracovníka by trvalo přibližně 3 týdny, obzvláště práce s fotkami, dopad je tedy ohodnocen číslem 3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obchod: Obchodní oddělení se dělí na zahraniční a tuzemský obchod. V oddělení zahraničního obchodu jsou dva obchodníci, jeden nastoupil před dvěma roky, druhý je ve firmě přes 15 let, je ve vedení firmy a řídí vývoj. Tuzemský obchod se skládá ze čtyř obchodníků v České republice a jednoho obchodníka na Slovensku. Obchodníci pro Českou republiku a Slovensko v posledních letech zůstali až na jednoho všichni stejní. V minulosti se obchodníci v LD seatingu měnili častěji, poté byl ale nastaven nový způsob hodnocení a od té doby jsou právě až na jednoho již 5 let všichni obchodníci stáli. Rizikem ale je přechod obchodníka ke konkurenci. Právě například bývalý obchodník pro Slezský region nedávno z firmy odešel a přešel k silnější konkurenci z Rakouska. Najít za něj náhradu nebyl problém, nový obchodník se zaučil během 3 týdnů, problém je ale know how a kontakty, které může uplatnit u konkurence. Pravděpodobnost vzhledem k fluktuaci za posledních 5 let je tedy 2, dopad vzhledem k možnému odchodu ke konkurenci 4.

Technické a vývojové oddělení: Do technického a vývojového oddělení patří oficiálně jen dva pracovníci – technik a ředitel zahraničního obchodu a vývoje. V praxi však na vývoji spolupracují všechny vedoucí pozice, tedy vedoucí montáže, švadlen, čalouníků, vypěňování a jednatelka firmy. V tomto hodnocení jsou započtení jen první dva zmínění, vedoucím je vymezena samostatná matice níže. Ředitel zahraničního obchodu a vývoje je ve firmě, jak již bylo zmíněno přes 15 let a je takřka nenahraditelný. Má obrovskou zkušenost z oboru, o konkurenci, o novinkách atd. Technik je ve firmě 6 let a má také mnoho zkušeností z oboru a z vývoje. Odchod ředitele vývoje by pro firmu byl takřka katastrofální, odchod technika velmi nepříznivý. Vzhledem k tomu, že ředitel vývoje je ve vedení firmy, má odpovídající mzdu, není pravděpodobné, že by z firmy odešel. Technik je ve firmě 6 let, ale vzhledem k jeho nízké produktivitě práce je možné, že v budoucnu se za něj bude hledat náhrada. Pravděpodobnost je tedy ohodnocena číslem 2 a dopad maximálním číslem 5.

Tabulka 27 Administrativní sektor

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
			1	2	3	4	5			
			VN	N	S	V	VV			
			dopad							

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 27: Tučně označené číslo 1 značí hodnotu míry rizik pracoviště expedice, tučně označené číslo 2 značí hodnotu míry rizik pracoviště účetnictví, tučně označené číslo 3 značí hodnotu míry rizik marketingového oddělení, tučně označené číslo 8 značí hodnotu míry rizik obchodního oddělení a tučně označené číslo 10 značí hodnotu míry rizik technického a vývojového oddělení.

Vedoucí pozice

Vedoucí čalouníků a vedoucí švadlen: Tyto jsou pozice velmi podobné. Oba vedoucí mají know how ve svém oboru na všechny produkty LD seatingu, pomáhají s vývojem nových produktů a řídí pracovníky, které mají na starost. Vedoucí čalouníků dříve pracoval sám na sebe, ale tato práce mu nevyhovovala, proto skončil a zažádal o práci v LD seatingu. Postupně se vypracoval na vedoucí pozici a nyní vzoruje čalounění na nové produkty, pomáhá s vývojem a řídí čalouníky ve firmě. Vzhledem k tomu, že si už vyzkoušel čalounění jako živnost, je ohodnocena pravděpodobnost ukončení pracovního poměru číslem 1. Dopad by však pro firmu byl velmi závažný, know how, které má, nikdo jiný ve firmě nemá a trvalo by velmi dlouho, než by je postupně získal. Dopad je tedy ohodnocen číslem 4. Vedoucí švadlen se také postupně vypracovala na vedoucí pozici. Jak již bylo zmíněno, některé švadleny z firmy odešly a začaly své vlastní podnikání. Toto riziko hrozí i u vedoucí švadlen, pravděpodobnost je tedy ohodnocena číslem 2. Dopad by byl stejný jako v případě vedoucího čalouníků, tedy ohodnocen číslem 4.

Provozní manažer a vedoucí vypěňování: Provozní manažer a vedoucí vypěňování je zároveň jednatelem firmy. V LD seatingu pracoval na půl úvazku od vzniku firmy, zároveň vedl svoje vlastní stavebniny v sousedství firmy. Stavebniny před rokem a půl pronajal a od té doby je v LD seatingu na plný úvazek. Vzhledem k tomu, že je jednatelem firmy, je jeho případný odchod z firmy velmi nepravděpodobný. Dopad by však byl pro firmu velmi závažný, obzvláště kvůli jeho pozici vedoucího vypěňování. Jak již bylo zmíněno, pracoviště vypěňování ve firmě funguje teprve rok a je svým charakterem od ostatních pracovišť velmi rozdílné. Know how tohoto nového výrobního procesu se ve firmě teprve postupně získává a vedoucí vypěňování ústřední postavou tohoto dlouhodobého procesu. Pokud by ve firmě skončil, není nikdo, kdo by ho mohl v této pozici nahradit. Jediný, kdo má část know how je mistr vypěňování, který s vedoucím vypěňování spolupracuje při získávání know how. Pravděpodobnost ukončení pracovního poměru je tedy 1, dopad je 4.

Ředitel zahraničního obchodu a vývoje: Ve firmě je, jak již bylo zmíněno, přes 15 let. Co se týká zahraničního obchodu, má z firmy největší přehled ohledně konkurence. Ve vývoji je takřka nenahraditelný. Zná všechny produkty do posledního detailu a všechny komponenty z hlediska technického a materiálu. Jak již bylo zmíněno, jeho odchod z firmy je velmi nepravděpodobný, proto je pravděpodobnost hodnocena číslem 1. Dopad jeho případného odchodu by byl však pro firmu velmi nepříznivý, proto je hodnocen číslem 4.

Jednatelka firmy: Jednatelka firmy je základním kamenem celé firmy. Jako jediná má know how téměř ze všech pracovišť, jediné pracoviště, které nezná podrobně, je vypěňování. Jednatelka dělá všechna důležitá rozhodnutí, co se týká dlouhodobých cílů a plánů v podniku a všechna důležitá rozhodnutí, která dělají vedoucí svých pozic, s ní nejdříve konzultují. Veškeré vztahy s dodavateli stojí právě na jednatelce, stejně jako velké množství vztahů se zákazníky. Jednatelka je také jediný člověk ve firmě, který zná všechna rizika v podniku. Pravděpodobnost jejího odchodu je logicky ohodnocena

číslem 1, dopad však číslem 5. Je reálné tvrdit, že pokud by z nějakého důvodu jednatelka ve firmě skončila, neexistovala by za ni žádná náhrada a budoucnost LD seatingu by byla velmi nepříznivá, dokonce spíše žádná.

Je vhodné zdůraznit, že v případě vedoucích pozic je matice zavádějící. Ani jedna pozice se v matici nedostala mezi rizika červená, protože pravděpodobnost odchodu z firmy je ve všech případech nízká. Dopad ve všech případech by byl pro firmu velmi negativní, v některých případech katastrofální. Je tedy vhodné na matici vždy nahlížet v kontextu hodnocených dat.

Tabulka 28 Vedoucí pozice

pravděpodobnost	VV	5	5	10	15	20	25	5	VV	pravděpodobnost
	V	4	4	8	12	16	20	4	V	
	S	3	3	6	9	12	15	3	S	
	N	2	2	4	6	8	10	2	N	
	VN	1	1	2	3	4	5	1	VN	
		1	2	3	4	5				
		VN	N	S	V	VV				
dopad										

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k Tabulce 28: Tučně označené číslo 4 značí hodnotu míry rizik vedoucích pozic čalouníka, ředitele zahraničního obchodu a vývoje a provozního manažera a vedoucího vypěňování, tučně označené číslo 8 značí hodnotu míry rizik vedoucí švadlen a tučně označené číslo 5 značí hodnotu míry rizik jednatelky.

3.3 Zhodnocení stávajícího stavu a doporučení autora

V této kapitole budou zhodnocena získaná a analyzovaná data segmentu dodavatelů a lidských zdrojů. V obou segmentech budou zhodnocena rizika největší a poté budou podána doporučení autora.

Zhodnocení rizik v segmentu dodavatelů a doporučení autora

Dodavatelé, kteří se v pětistupňové matici dostali do nejvyšších hodnot, budou v následujícím textu rozebráni a poté budou podána doporučení autora, jak rizika řešit.

Strojírna Boskovice s.r.o.: Tato firma byla identifikována mezi dodavateli jako firma s nejvyšším součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu. Je reálné tvrdit, že pokud by tato firma z nějakého důvodu rozvázala spolupráci s LD seatingem nebo úplně skončila, dopady by byly katastrofální. Vedení si je tohoto rizika vědomo, ale zatím nenalezlo žádné řešení pro zmírnění tohoto rizika. Dokud se daří firmě LD seating, bude mít Strojírna Boskovice s.r.o. dostatek zakázek a bude se dařit i jí, pokud by však nastaly komplikace v LD seatingu, Strojírna Boskovice s.r.o. by pak pravděpodobně bez této spolupráce fungovat nedokázala, čímž by jen podpořila možné komplikace.

V minulosti se toto riziko vedení snažilo řešit hledáním jiné podobné firmy, která by dokázala nahradit alespoň část zakázek. Podmínkou bylo, že firma musela být z blízkého okolí LD seatingu, protože svojí prací se měla stejně jako Strojírna Boskovice s.r.o. podílet částečně na vývoji, který se neobejde bez téměř každodenních osobních konzultací. Před třemi lety byla navázána spolupráce s firmou Holík stroj s.r.o., která nyní již neexistuje. Záměrem bylo, aby tato firma převzala část zakázek Strojírny Boskovice s.r.o. a začala pro LD seating vyrábět jednoduché kovové komponenty, aby v případě ukončení spolupráce se Strojárnou Boskovice s.r.o. alespoň částečně nahradila dodávku kovových komponentů. Spolupráce byla navázána a přibližně rok fungovala. Holík stroj s.r.o. byla firma malá a časem se ukázal problém s tím, že firma potřebovala dodávky pořád stejně velké a pravidelné. Vzhledem k tomu, že LD seating funguje na zakázky od zákazníků a každý měsíc vyrábí jiné produkty ze své nabídky, tuto pravidelnost nebylo možné firmě zaručit. Pokud byla zakázka pro Holík stroj s.r.o. malá, firma finančně nevycházela, pokud byla zakázka velká, firma kapacitně nestíhala. Postupně se tento problém stal pro firmu neúnosný a spolupráce byla ukončena.

Od té doby se pro toto riziko nekonala žádná opatření. Riziko je ve firmě vnímáno, ale nejsou pro něj připravena žádná opatření.

Doporučení autora: Autor doporučuje několik opatření, které lze zavést hned a opatření, které by bylo možné zavést případně, pokud by riziko již nastalo.

Prvním doporučením je určit odpovědnou osobu, která by toto riziko pod dohledem vedení řešila. Jako nejvhodnější osoba se jeví technik. Právě technik spolupracuje každodenně se Strojárnou Boskovice s.r.o. a nejlépe ví, co spolupráce obnáší. Díky tomu je technik nekompetentnější osoba k hledání a hodnocení firem v okolí, které by mohly Strojírnu Boskovice s.r.o. částečně nahradit. Toto hledání by probíhalo pod dohledem ředitele zahraničního obchodu a vývoje, který se Strojárnou Boskovice s.r.o. také velmi často jedná. Ředitel zahraničního obchodu a vývoje by spolupracoval s technikem hlavně při hodnocení nalezené firmy, zda je firma dostatečně vhodná k navázání spolupráce. Toto hledání by mělo probíhat průběžně, technik by měl sledovat nejbližší okolí Boskovic, pokud by ale stále nic nenacházel, sledoval by firmy i v okolí Brna. Vzdálenost hraje v této spolupráci, jak již bylo zmíněno, velkou roli, Brno je od Boskovic vzdáleno cestou autem přibližně 40 minut, takže tato vzdálenost je hraniční.

Druhou možností je kapitálově se podílet ve firmě Strojírna Boskovice s.r.o. a zajistit si tak stabilitu firmy. Doporučením je tedy koupit podíl ve firmě a podílet se nejen na vedení, ale na celkovém rozvoji firmy. Podobné doporučení je potom pro situaci, kdy by skončil majitel Strojírny Boskovice s.r.o. Vzhledem k tomu, že Strojírna Boskovice s.r.o. celá stojí právě na něm, byl by jeho odchod z firmy a předání jinému majiteli pro firmu zcela jistě velmi nepříznivý. Pokud by tedy majitel z firmy odešel, LD seating by Strojírnu Boskovice s.r.o. odkoupil a snažil se pokračovat ve vedení firmy a navázané spolupráci.

Třetím doporučením a dle autora nejvhodnějším, je založení vlastní kovovýroby ve firmě LD seating. Touto cestou se firma vydala se založením pracoviště vypěňování. Tato možnost samozřejmě vyžaduje kapitál a lidské zdroje. Kapitál firma na založení malé kovovýroby má, lidské zdroje zatím ne. V širším okolí Boskovic je naprostý nedostatek odborníků v kovovýrobě. Založení vlastní kovovýroby by tedy nakonec dopadlo stejně jako založení pracoviště vypěňování a to tak, že by byl vyčleněn jeden člověk z firmy, který by se novému pracovišti věnoval téměř na plný úvazek. Musel by to být někdo s technickým vzděláním, kdo by se postupně naučil kov zpracovávat, stejně jako to udělal vedoucí vypěňování. Toto řešení by si vyžadovalo mnoho let, než by dosáhlo požadovaného účinku. Možnost, jak tuto situaci řešit, je najmout druhého technika. Ředitel vývoje a zahraničního obchodu a technik jsou svoji prací velmi zaneprázdněni a ve firmě se už dlouho zvažuje zaměstnání druhého technika. Pokud by firma našla vhodného člověka, dostal by za úkol pomáhat s vývojem, postupně se ve firmě zaučit a časem buď převzít místo hlavního technika nebo se stát právě vedoucím nové kovovýroby. Buď by se tedy nynější technik postupně začal zaměřovat na kovovýrobu a čas a práci, kterou by tomu věnoval, by mu nahrazoval nový technik nebo druhou možností je postupně zaučit nového technika a kovovýrobu dát poté na starost jemu. Toto doporučení je, jak již bylo zmíněno, svým charakterem velmi dlouhodobé a až čas by ukázal, která z těchto možností je vhodnější.

Nejvhodnější se autorovi práce zdá, aby aktivně probíhalo průběžné hledání pomocné kovovýrobní firmy a zároveň hledání nového technika, který by se po vstupu do firmy průběžně zaučoval ve vývoji. Poté by buď převzal místo technika nebo se stal vedoucím kovovýroby.

Becker: Součin hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika u dodavatele dřevěných komponentů slovenské firmy Becker je 12. Před 7 roky se LD seating setkal s rizikem s tehdejšími dodavateli dřevěných komponentů. LD seatingu v té době dodávala dřevěné komponenty jen jedna firma, která se navenek zdála velmi stabilní firmou. Z toho důvodu byly zanedbány pravidelné audity firmy a nikdo z LD seating nepostřehl, že se dodavatel dostal do potíží a že je v konkurzu. Tehdejší vedoucí výroby v LD seating náhodou k dodavateli jel a tyto informace získal, hned na místě si zařídil dodávku a odvezl si formy, které ve firmě byly a které patřily LD seatingu. LD seating se ze situace poučil a diverzifikoval dodavatele dřevěných komponentů mezi více firem. Becker však pořád zůstává stěžejním dodavatelem, bez kterého by se výroba dřevěných židlí na čas musela omezit. Vzhledem k tomu, že konkurence na trhu zpracování dřeva je obrovská a firma Becker je firma malá, byla stabilita ohodnocena číslem 3.

Doporučení autora: Doporučením autora je rozšířit spolupráci s firmou Fibra s.r.o. Tato firma je díky svému německému partnerovi stabilnější. Navíc také pracuje s formami, takže případné zaučení práce s novými formami by netrvalo tak dlouho, aby to LD seating nějak omezilo ve výrobě dřevěných produktů. Přestože je Fibra s.r.o. trochu dražší než firma Becker, je dle autora vhodné s Fibrou s.r.o. rozšířit spolupráci a pokud by Becker ukončila spolupráci s LD seatingem, Fibra by mohla ihned ve spolupráci navázat.

Dalším doporučením je hledat firmy podobného charakteru a mít je připravené v záloze. Firmy v Bulharsku a Rumunsku jsou velmi silné a kvalitní ve zpracování dřeva, navíc za nižší cenu než například firmy stejné kvality v Německu. Doporučením je tedy znovu určit odpovědnou osobu, která by tyto firmy vyhledala a navázala počáteční spolupráci. Tentokrát je nejvhodnější osoba přímo jednatelka firmy, která se ve zpracování dřeva z celé firmy vyzná nejlépe a s dodavateli dřeva má nejbližší kontakty.

Essepieffe: Tato firma z Itálie, která dodává LD seatingu polyuretanové pěny, byla ohodnocena součinem pravděpodobnosti a dopadu číslem 12. Jak již bylo zmíněno, LD seating si založil vlastní výrobu polyuretanových pěn. Zavedení tohoto pracoviště bylo za účelem zmírnění rizika mezi dodavateli těchto pěn. Před zavedením tohoto pracoviště LD seating závisel na Essepieffe mnohem více, než dnes. Paradoxem však je, že po zavedení vlastního vypěňování se vztahy mezi firmami značně zhoršily, majitel Essepieffe bere tento krok LD seatingu jako nečestný, což je naprosto absurdní. Tak jako tak vztahy se zhoršily a riziko se tedy zmenšilo jen nepatrně. Do budoucna to ale byl krok správný, LD seating postupně získává ve výrobě polyuretanových pěn know how a do 3 let by měl zcela nahradit Essepieffe.

Doporučení autora: S tímto rizikem se ve firmě, jak již bylo zmíněno, intenzivně pracuje. Přesto, pokud by firma Essepieffe náhle rozvázala spolupráci, dopad by zatím byl pořád velmi nepříznivý. Doporučením autora je tedy rozšířit spolupráci s firmou Rossetto a mít tuto firmu jako možnou zálohu za Essepieffe. Dalším doporučením je snažit se udržet s firmou Essepieffe dobré vztahy, ale zároveň během auditů získávat know how na vlastní vypěňování.

Obecná doporučení v segmentu dodavatelů

Hlavním a nejlepším způsobem, jak pracovat s riziky v segmentu dodavatelů, je diverzifikovat dodavatele. To LD seating až na kovové komponenty Strojírny Boskovice s.r.o. udělal. Po diverzifikaci následuje průběžné sledování dodavatelů a jejich vývoje a ekonomického stavu. To se dá efektivně dělat jen osobními audity a navazováním dobrých vztahů. LD seating tyto audity a snahu o navození dobrých vztahů dělá již dlouhodobě také, ale celá tato strategie stojí jen na jenom člověku a to na jednatelce firmy. Spolupráce s většinou dodavatelů je založena právě na dobrých vztazích s jednatelkou firmy, audity probíhají jako přátelské návštěvy a jednatelka má možnost zjistit i informace, které by se běžnému návštěvníkovi zjistit nepodařilo. Pokud by jednatelka ve firmě z nějakého důvodu skončila, spolupráce by sice jistě pokračovala, ale stabilita této spolupráce by byla řádově nižší.

Hlavním doporučením autora je, aby jednatelka postupně předávala některé dodavatele jiným odpovědným osobám. Prvním krokem je tedy vybrat alespoň dvě osoby ve firmě, které by postupně začaly auditovat vybrané dodavatele společně s jednatelkou. Cílem by pak bylo navázat dobré vztahy nejen s jednatelkou, ale i s touto odpovědnou osobou. Druhá odpovědná osoba by společně s jednatelkou auditovala další vybrané dodavatele se stejným cílem. Toto doporučení je velmi dlouhodobého charakteru, vztahy, které

jednatelka vybuďovala, se nedají vybudovat s novou osobou za rok. Je však nezbytné udělat tato opatření, aby nestály vztahy s dodavatelem jen na jednom člověku.

Zhodnocení rizik v segmentu lidských zdrojů a doporučení autora

Lidské zdroje, které se v pětistupňové matici dostaly do nejvyšších hodnot, budou v následujícím textu rozebrány a poté budou podána doporučení autora, jak rizika řešit. Výjimkou budou lidské zdroje ve vedoucích pozicích, které i přestože v matici nedosáhly nejvyšších hodnot, budou rozebrány také.

Pracoviště šití: Toto pracoviště bylo ohodnoceno součinem pravděpodobnosti a dopadu číslem 12. Jak již bylo zmíněno, stává se, že některé švadleny ve firmě skončí, aby začaly své vlastní podnikání. LD seating si ale právě na šití a čalounění zakládá. Pro LD seating je štěstí, jak již bylo zmíněno, že v Boskovicích před několika lety propouštěla zaměstnance firma Kras, která šila obleky. Mnoho kvalifikovaných švadlen se tehdy ocitlo bez práce a LD seating jim mohl práci nabídnout. Na trhu práce švadleny zatím jsou, ale jen velmi málo a jen ty, které již byly vyučeny, téměř vůbec se nevyučují švadleny nové. Do 10 až 15 let, až odejde nynější generace švadlen do důchodu, bude na trhu naprostý nedostatek švadlen.

Dalším problémem, který se ve firmě objevuje, je stálý nedostatek švadlen, švadleny jsou zavaleny prací. Navíc některé výrobky jsou na šití velmi náročné a švadleny musejí mít mnoho zkušeností a musejí být zručné, aby tyto výrobky zvládaly kvalitně ušít. Ve firmě byl tedy zaveden systém střídání šití dle náročnosti daného produktu. Produkty na šití se sice mění dle aktuálních zakázek, jsou ale produkty, které jsou objednávané téměř neustále a které se tedy šijí také téměř pořád. Na těch se švadleny po nástupu do firmy zaučují základy. Poté jejich práce funguje tak, že když přijde zakázka na produkty, které jsou náročnější na šití, švadleny se na nich střídají a tím se všechny postupně zaučují. Například tedy nová švadlena šije jednoduchý produkt jeden týden a druhý týden šije produkt náročnější pod dohledem vedoucí švadlen. Ta jí s šitím pomáhá, aby splnila normu. Takto se švadleny střídají a postupně se zaučují na všechny produkty LD seating. Obrovský problém je, když z nějakého důvodu není v práci více švadlen najednou. Švadleny nejde krátkodobě nikým nahradit a tím se brzdí celá výroba, protože neušitá látka se nedá použít na čalounění, nechalouněný korpus se nedá montovat atd. S tímto rizikem si zatím vedení LD seatingu neví rady. Snaží se jen organizovat dovolené švadlen tak, aby byl v práci pořád dostatek švadlen ke stíhání zakázek. Pokud se však objeví vnější riziko, jako například chřipková epidemie, firma nemá zatím plán, jak s tímto rizikem naložit.

Doporučení autora: Prvním doporučením autora je znovu určení odpovědných osob. Odpovědná osoba by měla stále dlouhodobě hledat švadleny na trhu práce a případně zájemkyně zkoušet a zaučovat. Jako nejvhodnější osoba se jeví vedoucí švadlen, která část této práce již vykonává. Kromě její hlavní náplně práce, což je spolupráce na vývoji, zaučuje a pomáhá novým švadlenám, ale i švadlenám, které už ve firmě nějakou dobu jsou, se složitějšími produkty. Vedoucí švadlen by tedy měla aktivně hledat na trhu práce nové švadleny a sledovat podniky, ve kterých švadleny pracují, jestli

nenastávají stejné situace jako s již zmíněným Krasem. Dále by měl být nasazen stálý inzerát o hledání švadlen v místních novinách a na serverech, které se věnují hledání a nabízení práce.

Druhým doporučením autora je podpora škol v okolí, které se zaměřují na vyučování švadlen. Odpovědná osoba by měla být reprezentativní, nabízí se tedy jednatelka firmy. Podpora by mohla být formou sponzoringu do škol a pořádáním soutěží v šití v těchto školách, které by vyhodnocovala právě jednatelka. Touto podporou by se postupně budovaly vztahy, díky kterým by mladé švadleny hledaly práci právě v LD seatingu.

Třetím doporučením je zlepšení pracovních podmínek pro švadleny za účelem zabránění jejich odchodu do soukromého sektoru. K tomuto zlepšení již byly zavedeny pravidelné hodiny cvičení jen pro švadleny. Tato cvičení se zaměřují na zádové svalstvo, protože sezení při šití je náročné pro záda. Cvičení probíhá jednou týdně jednu hodinu. Pomocí dalších podobných benefitů pro švadleny by si mohla firma budovat větší stálost švadlen na jejich pracovní pozici.

Pracoviště čalounění: Toto pracoviště bylo ohodnoceno součinem pravděpodobnosti a dopadu číslem 15. Pracoviště čalounění je svými riziky velmi podobné pracovišti šití. Dlouhodobým problémem je, že čalouníci na trhu práce nejsou a prozatímni vývoj napovídá, že ani nebudou. O výuční obor čalounictví není zájem a čalouníků je tedy nedostatek s tím, že žádní noví nepřibývají.

Protože je čalouníků na trhu práce málo, je jejich práce žádaná, a proto často také odcházejí z firmy do soukromého sektoru za vlastním podnikáním. Čalouníků je v LD seatingu na množství práce, kterou mají, relativně málo a jsou tedy také zavaleni prací. Jsou sice vůči své práci hodnoceni odpovídající mzdou, avšak to není pro některé čalouníky dostatečným důvodem k zůstání ve firmě.

Doporučením autora je poskytnout čalouníkům takovou motivaci, aby z firmy nechtěli odcházet. Toho se dá dosáhnout pečlivým sledováním výše mezd na trhu práce a nabízením mezd vyšších, konkrétně minimálně o 10%. Dále autor doporučuje snažit se dosáhnout u čalouníků pocitu stability stálé pracovní pozice, hrdosti k firmě a možnosti kariérního růstu, například na vedoucí pozice mezi čalouníky a na pozici, která se podílí na vývoji. Vzhledem k tomu, že firma je jedničkou na českém trhu a na trhu evropském se řadí mezi přední firmy, je vhodné jim tuto skutečnost nějakým způsobem předat. Možností je brát čalouníky postupně na veletrhy, na kterých LD seating vystavuje. Mohli by na vlastní oči vidět, že firma a hlavně jejich práce je opravdu špičková. Navíc by získali na veletrhu know how od dalších kvalitních firem. Cesta na veletrh by byla jistou odměnou za dobře odvedenou práci. LD seating vystavuje jednou za dva roky v Kolíně nad Rýnem, jednou za dva roky v Miláně, každý rok ve Stockholmu a každý rok v Praze. Možností je tedy mnoho. Na každý veletrh by jeli vždy jen dva čalouníci, aby se nebrzdila práce ve firmě.

Vedoucí pozice

Vedoucí pozice byly vesměs ohodnoceny hodnotami nízkými. Jak již ale bylo zmíněno, tyto hodnoty jsou zavádějící. Ve všech vedoucích pozicích je sice nízká pravděpodobnost odchodu daného člověka z firmy, pokud by ale odchod nastal, pro firmu by byly následky velmi nepříznivé, u některých pozic přímo katastrofální. Z tohoto důvodu, i přes nižší výsledné hodnoty v matici, byly vedoucí pozice zařazeny do hodnocení a budou k nim podána doporučení autora.

Vedoucí čalouníků: Vedoucí čalouníků byl ohodnocen maticí pravděpodobnost x dopad číslem 4, kde pravděpodobnost odchodu z firmy bylo číslo 1 a dopad číslo 4. Jak již bylo napsáno, vedoucí čalouníků do firmy přišel ze soukromého sektoru, kde podnikal v čalounictví sám na sebe. Tento způsob obživy mu ale nevyhovoval, tak zažádal o práci v LD seatingu. Postupně se vypracoval díky své zručnosti na nejlepšího čalouníka a poté na vedoucího čalouníků. Jeho úkolem ve firmě je vzorovat nové výrobky, pomáhat technikům ve vývoji vzhledem k čalounění, zaučovat a pomáhat novým čalouníkům a řídit čalouníky již stálé. Hlavní a nejdůležitější naplní práce je právě podílení se na vývoji. Dopad odchodu vedoucího čalouníků by byl vzhledem k jeho know how velmi nepříznivý.

Doporučení autora: Doporučením autora je vytipovat si jednoho z čalouníků, který má předpoklady na vedoucího čalouníků. Tohoto čalouníka potom postupně zaučovat v práci vedoucího čalouníků, zapojovat ho do diskuzí o vývoji, nechávat ho zaučovat některé nové čalouníky apod. Cílem by bylo postupně zaučit nového vedoucího čalouníků, který by mohl být plnohodnotnou náhradou za vedoucího nynějšího. Toto doporučení je zase spíše dlouhodobého charakteru, vytipovaný čalouník by se nemohl plně věnovat zaučování se, musel by také plnit svoji náplň práce. Toto zaučování by tedy trvalo přibližně 3 až 5 let.

Vedoucí švadlen: Vedoucí švadlen byla ohodnocena maticí pravděpodobnost x dopad hodnotou 8, kde pravděpodobnost odchodu z firmy bylo číslo 2 a dopad číslo 4. Nynější vedoucí švadlen si oproti vedoucímu čalouníků nevyzkoušela práci v soukromém sektoru a hrozí tedy nebezpečí jejího odchodu z firmy za vlastním podnikáním. Úkolem vedoucí švadlen je také vzorovat látky na nové produkty, pomáhat technikům ve vývoji vzhledem k čalounění, zaučovat a pomáhat novým švadlenám a řídit švadleny již stálé. Vedoucí švadlen se oproti vedoucímu čalouníků nemusí tolik podílet na vývoji. Na druhou stranu její know how šití všech produktů ve firmě nemá nikdo jiný. Dopad odchodu vedoucí švadlen by tedy byl velmi nepříznivý.

Doporučení autora: Doporučení pro zmírnění dopadu odchodu vedoucí švadlen z firmy je stejné jako u vedoucího čalouníků, tedy vytipovat si švadlenu s potenciálem na vedoucí, zaučit ji v ostatních pracovních procesech vedoucí švadlen a postupně tak vyprofilovat švadlenu kompetentní k případnému převzetí vedoucí pozice.

Provozní manažer a vedoucí vypěňování: Provozní manažer a vedoucí vypěňování, jednatel firmy, byl ohodnocen maticí pravděpodobnosti x dopad číslem 4, kde

pravděpodobnost odchodu z firmy bylo číslo 1 a dopad číslo 4. Vzhledem k tomu, že je jednatelem firmy, je velmi nepravděpodobné, že by z firmy měl odejít. Vedení výroby polyuretanových pěn probíhá teprve rok a je plně v jeho kompetenci. V době, kdy bylo vypěňování ve firmě zavedeno, neměl nikdo z firmy žádné praktické zkušenosti ani znalosti z tohoto oboru. Vedoucí vypěňování postupně získává know how, jak teoreticky, tak prakticky návštěvami u spřátelených firem, které se také věnují polyuretanové výrobě. Po roce od zavedení tohoto pracoviště získal know how takové, že firma je schopná vyrábět si vlastní jednodušší komponenty kompletně pro některé produkty stejně kvalitní, jako od firem dodavatelských. Toto know how má ve firmě jen právě vedoucí vypěňování, zčásti pak mistr vypěňování. Pokud by vedoucí vypěňování skončil, trvalo by firmě znovu minimálně rok dohnat nabyté know how.

Doporučení autora: První doporučení je zapojit mistra vypěňování více do procesu získávání know how. Tedy například brát mistra na návštěvy do spřátelených firem a zvýšit jeho teoretické znalosti ohledně polyuretanové výroby. Dalším doporučením je, aby vedoucí vypěňování spolupracoval alespoň částečně při získávání know how s někým dalším z firmy. Ideální osoba by byla vedoucí čalouníků. Právě on čalouní vypěňované molitany na daných produktech a zkouší v praxi, zda jsou vyrobené molitany použitelné. Jak již bylo napsáno, vedoucí čalouníků je pracovním velmi zaneprázdněn, toto opatření by tedy muselo být zavedeno zároveň s přijutím a zaučením potenciálního vedoucího čalouníků, který by svojí prací pomohl nynějšímu vedoucímu čalouníků a uvolnil ho tak pro získávání know how ve vypěňování.

Ředitel zahraničního obchodu a vývoje: Ředitel zahraničního obchodu a vývoje firmy byl v matici pravděpodobnost x dopad ohodnocen číslem 4, kde pravděpodobnost odchodu z firmy bylo číslo 1 a dopad číslo 4. Jako ředitel zahraničního obchodu začal před 10 lety jako první ve firmě s obchodem do zahraničí. Postupně vybudoval zastoupení v Německu a dnes má LD seating obrat ze zahraničního obchodu větší než z tuzemského. Jeho know how zahraniční konkurence je ve firmě největší. Ve vývoji se ve firmě angažuje od svého nastoupení do firmy. Jako vedoucí vývoje se věnuje analýze komponentů a jejich případným úpravám a samotnému vývoji nových produktů od technických výkresů po výrobu daného produktu. Spolupracuje při vývoji s technikem a s vedoucími svých sektorů, obzvláště s vedoucími čalouníků, montáže a s vedoucí švadlen. Jeho know how ve vývoji nyní ve firmě nikdo nemá. Odchod ředitele zahraničního obchodu a vývoje firmy by byl pro LD seating velmi nepříznivý, obzvláště z hlediska vývoje.

Doporučení autora: První a menší riziko se již ve firmě ošetřuje. Před čtyřmi roky nastoupil nový obchodník pro zahraničí, který po řediteli zahraničního obchodu převzal polovinu zemí jemu svěřených. Ty má nyní již plně ve své kompetenci. Do zahraničního obchodu se již plně zaučil a případné převzetí zemí, které má na starost ředitel zahraničního obchodu, by proběhlo bez větší potíží.

Druhé riziko, tedy know how vývoje jen u jednoho člověka, je také ošetřováno. Technik sice část know how má, ne však dostatek k plnohodnotnému případnému převzetí vedoucí pozice ve vývoji ve firmě. Technik je ve firmě už 6 let a za tu dobu získal

takové know how, aby byl schopen spolupracovat na jednoduchých vývojových procesech. Není však zatím kompetentní k hodnocení komponentů. Doporučením autora tedy je, aby se technik zaměřil více na práci s komponenty, na teoretické znalosti o jejich složení a technických parametrech. Dále by se technik mohl účastnit auditů u dodavatelů komponentů a tak své know how zvyšovat.

S rizikem odchodu ředitele zahraničního obchodu a vývoje firmy se ve firmě již pracuje, proto doporučení autora spíše jen upravují již probíhající ošetření.

Jednatelka firmy: Jednatelka firmy byla v matici pravděpodobnost x dopad ohodnocena číslem 5, kde pravděpodobnost odchodu z firmy bylo číslo 1 a dopad číslo 5. Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, případný odchod jednatelky z firmy by byl pro firmu naprosto katastrofální. Její know how z oboru je naprosto nenahraditelné, vztahy s dodavateli a některými zákazníky taktéž a obecně styl vedení, který do firmy vkládá, by nyní nikdo z firmy nedokázal nahradit. Z vlastní zkušenosti autora je přítomnost jednatelky ve firmě každodenně nezbytná, zaměstnanci s mnoha problémy a dotazy směřují právě za ní. Všechna závažnější rozhodnutí dělá právě jednatelka a ta, která dělá někdo jiný, nejdříve konzultuje s ní. Jednatelka je také jediným člověkem, který zná všechny možná rizika a pracuje s nimi. Všechna identifikovaná rizika v práci jednatelka zná a všechna popsaná ošetření těchto rizik v práci jsou právě z hlavy jednatelky. Jak již bylo zmíněno, rizika nejsou nikde oficiálně sepsána a jen jednatelka o nich má přehled, pokud by tedy skončila, existovala by rizika, se kterými ve firmě nikdo nepočítá.

Doporučení autora: Jednatelka firmy má dva syny, kteří oba ve firmě pracují. Jeden na pozici obchodníka pro zahraničí a druhý, autor práce, v marketingu. Oba jsou ve firmě 4 roky, autor práce dosud jen na půl úvazku.

Prvním doporučením, které se nabízí, je stejné doporučení jako u předchozích pozic a to zaučít odpovědné osoby, které by dokázaly jednatelku nahradit. V tomto případě je toto doporučení sice určitě také správné, ale tentokrát opravdu velmi dlouhodobé. Zaučít dané osoby tak, aby byly schopny nahradit jednatelku, znamená nejen poznat dobře celou firmu, ale stát se i odborníky v oboru nábytku a židlí. Nelze konkrétně určit, za jak dlouho se dané osoby mohou dostat na stejnou úroveň znalostí a schopností jako má jednatelka, s určitostí lze však říci, že je to práce na celý život.

Jednoznačně se dá říci, že sama jednatelka je pro firmu největším rizikem. Sice nepravděpodobností odchodu z firmy, ale možným dopadem toho odchodu. Tohoto rizika si je jednatelka vědoma a snaží se s ním pracovat. Dlouhodobým plánem jednatelky je postupně předávat po částech práci svým synům, postupně je do pracovních procesů zaučovat a nakonec jim firmu celou předat. Tím, že syni jsou v LD seatingu již zaměstnaní, se s tímto rizikem již pracuje.

Tímto se práce dostává k důvodu výběru tohoto tématu autorem práce. Zpracováním práce na téma rizik ve firmě získal autor práce velké množství znalostí a poznatků, které bude moci využít v praxi. Zaučil se tak zčásti v řízení rizik ve firmě LD seating, čímž se

zároveň podílel na ošetření hlavního rizika. Je tedy reálné konstatovat, že napsáním této práce byly provedeny kroky k možnosti nahrazení jednatelky v oblasti řízení rizik ve firmě autorem práce.

4 Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl identifikovat rizika působící na firmu LD seating s.r.o., tato rizika analyzovat a rozebrat jak jsou ošetřována. Dalším cílem bylo zhodnotit stávající stav řízení rizik ve firmě LD seating s.r.o. a podat vlastní doporučení k ošetření nejzávažnějších rizik.

Teoretická část pomocí metody literární rešerše rozebírá definice rizik a dále je klasifikuje. Poté se teoretická část zaměřuje na proces řízení rizik. Rozebírá jednotlivé fáze řízení rizik, a to stanovení kontextu řízení rizik, identifikaci rizik, analýzu rizik a ošetření rizik. V každé fázi jsou popsány vybrané metody vhodné pro danou fázi řízení rizik. Teoretická část je zpracována pomocí odborné literatury. Porovnává názory autorů a vybírá ta, která se autorovi zdají nejlepší.

Teoretická část slouží jako teoretický základ pro zpracování praktické části práce. Ta se věnuje nejdříve představení společnosti LD seating s.r.o. Poté rozebírá jednotlivé fáze, při kterých postupuje přesně podle teoretické části. Ve fázi stanovení kontextu nejdříve práce vysvětluje, kdo a proč je hlavním manažerem rizik ve firmě. Dále pomocí brainstormingu určuje základní segmenty rizik. Metodou šesti otázek dále utřídí a udává základní kontext pro následné určení hranice rizik. Ve fázi identifikace rizik se práce již zaměřuje na identifikování konkrétních rizik ze segmentů určených ve fázi stanovení kontextu. Nejdříve je použit rozhovor s experty, který identifikuje první rizika. Dále je použita znovu metoda brainstormingu. Brainstorming probíhal na firemní poradě a díky němu bylo identifikováno velké množství rizik. Identifikaci na závěr doplňuje metoda Pre-mortem, která umožnila identifikovat další rizika. Fáze analýzy rizik používá metodu technika nominální skupiny a metodu pravděpodobnost x dopad. Technika nominální skupiny umožnila prvotní ohodnocení identifikovaných rizik a určení rizik nejzávažnějších. Tato nejzávažnější rizika jsou poté podrobena metodě pravděpodobnost x dopad, která je pomocí pětistupňové matice podrobněji analyzuje. Konkrétní rizika, která jsou pomocí zmíněných metod identifikována jako nejzávažnější, pak autor práce podrobně rozebírá a podává konkrétní doporučení.

Praktická část práce se snaží směřovat od rizik obecných ke konkrétním. Nejprve jsou určeny jen segmenty rizik, z těchto segmentů jsou identifikována konkrétní rizika. Tato rizika jsou poté podrobena hodnocení a ta nejzávažnější jsou dále podrobněji analyzována.

Jako nejzávažnější byla identifikována rizika v segmentu dodavatelů a lidských zdrojů. Segment dodavatelů byl tedy detailně rozebrán po konkrétních dodavatelích. Každý dodavatel byl ohodnocen dle míry rizika a ti dodavatelé, kteří se dostali tímto hodnocením mezi rizika závažná, byli podrobně rozebráni a autor podal doporučení k ošetření rizik spojených s těmito dodavateli. Stejným způsobem byly rozebrány lidské zdroje, tedy každý sektor a všechna pracoviště v daných sektorech ve firmě LD seating s.r.o. byly podrobena hodnocení míry rizik. Ta pracoviště, která byla ohodnocena jako

nejrizikovější, poté autor práce podrobněji popsal a podal doporučení k ošetření daných rizik.

Provedeným postupem fázemi řízení rizik byla identifikována závažná rizika a byla podána doporučení k jejich ošetření. Vedlejším, ale neméně důležitým výsledkem celé práce pak bylo zorientování se autora práce v problematice řízení rizik. Autor díky nabytým znalostem z této práce lépe pochopil systém řízení rizik a tyto znalosti v budoucnu bude moci využít při plánovaném převzetí odpovědnosti za rizika ve firmě LD seating s.r.o.

Literatura

FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

NEVORALOVÁ, M. Rozhovor jako evaluační nástroj. *Klinika adiktologie* [online]. 2012 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3849/Rozhovor-jako-evaluacni-nastroj>

NOVÁK, A. Oživte váš skupinový brainstorming. *Mámnápad.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://generator.citace.com/dok/n8DRAnXUTv06zz4r>

O společnosti. *LD seating* [online]. 2012 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.ldseating.com/o-spolecnosti/>

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

Variace brainstormingu. *InnoSupport* [online]. 2009 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2114&L=8>

ŽÁK, P. Taky už na vás spáchali brainstorming? *Out of box* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.outofbox.cz/blog/11-brainstorming-opravdu.html>

ŽÁK, P. Classic. *Out of box* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: http://www.outofbox.cz/blog/12-brainstorming-varianty.html#BS_Classic

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy

Příloha 1: Slovní ohodnocení ve třístupňové škále pro pravděpodobnost a dopad rizik

Tabulka 2 Slovní ohodnocení ve třístupňové škále pro pravděpodobnost a dopad rizik

Stupeň	Nízký	Střední	Vysoký
Pravděpodobnost	Spíše nižší	Možná ano, možná ne	Spíše vyšší
	do 30-40 %	40-60 %	více než 60 %
	1 : 2 a méně	1 : 1	2 : 3 a více
Výsledek/kvalita Hrozba	Jen malý vliv, přijatelný výsledek	Nespokojenost s díličními výsledky	Výsledek není přijatelný, zásadní výhrady
PŘÍLEŽITOST	Díličí zlepšení ve vedlejších parametrech	Zlepšení oceňované uživateli výsledků	Zlepšení zásadních cílů, skokové
Termíny HROZBA	Přijatelné zpoždění, nenarušuje využití výsledků	Narušení využití výsledků, ale stále přijatelné	Zpoždění zásadně znehodnocuje výsledek
	(do 5 % času)	(5-10-20 % času)	(nad 10-20 % času)
PŘÍLEŽITOST	Díličí zkrácení termínů procesů v podniku, částečně využitelné	Zkrácení termínů je možné využít pro jiné procesy v podniku, zlepšuje využití výsledků	Zkrácení zásadně zvyšuje efekt výsledků procesů v podniku, uvolňuje kapacity pro jiné procesy.
Náklady HROZBA	Jen malý vliv, překročení nákladů nenarušuje rozpočet nebo efektivnost procesů v podniku	Překročení nákladů narušuje financování nebo efektivnost procesů v podniku, je však zvládnutelné	Překročení nákladů zásadně narušuje financování a efektivnost procesů v podniku
	(do 5 % nákladů)	(5-10-20 % nákladů)	(nad 10-20% nákladů)
PŘÍLEŽITOST	Jen malý vliv, úspora nákladů mírně snižuje rozpočet, zvyšuje efektivnost procesů v podniku	Úspora zlepšuje financování nebo efektivnost procesů v podniku, znatelný přínos	Úspora zásadně snižuje náklady a zvyšuje efektivnost, vliv na celý podnik
Zisk, efektivnost HROZBA	Snížení ziskovosti jen mírně poškozuje očekávaný efekt	Snížení ziskovosti narušuje plánované efekty procesů v podniku	Značné znehodnocení efektů procesů v podniku, vliv na celý podnik
	(změna zisku o 1%)	(změna zisku o 2-5%)	(změna nad 2-5%)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLEŽITOST	Jen mírné zlepšení ziskovosti	Zlepšení ziskovosti znatelně zlepšuje efekty procesů v podniku	Zásadní zlepšení zisku s dopadem na celý podnik
-------------	-------------------------------	---	---

Zdroj: Korecký Trkovský (2011, s. 282)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2: Slovní ohodnocení v pětistupňové škále pro pravděpodobnost a dopad rizik

Stupeň	VN (Velmi Nizky)		N (Nizky)		S (Střední)		V (Vysoký)		VV (Velmi Vysoký)	
	Velmi nízká do 20 %	Nízká do 40 %	Možná ano, možná ne 40-60 %	Vysoká 60-80 %	Velmi vysoká více než 80 %	do 1/5	1/5 až 2/5	2/5 až 3/5; 1 : 1	3/5 až 4/5	4/5 a více
Pravděpodobnost	Jen malý vliv, téměř nezatelný	Malé zhoršení ve vedlejších parametrech	Nespokojenost s dílčími výsledky	Znatelné zhoršení v hlavních výsledcích	Výsledky nemí přijatelný					
Výsledková kvalita HROZBA	Téměř nezatelné zlepšení	Malé zlepšení ve vedlejších parametrech	Znatelné zlepšení dílčích výsledků	Znatelné zlepšení v hlavních výsledcích	Zlepšení zásadních cílů, širokové					
Termíny HROZBA	Téměř nezatelné zpoždění	Zpoždění částečně narušující projekt, přijatelné	Narušení využití výsledků, ale stále přijatelné	Silně negativní vliv, částečně znehodnocuje výsledky projektu	Zpoždění zásadně znehodnocuje výsledky projektu					
PŘILEŽITOST	(do 1-2 % času)	(do 5 % času)	(5-10 % času)	(10-20 % času)	(nad 20 % času)					
PŘILEŽITOST	Téměř nezatelné zkrácení	Díleci zkrácení termínů projektu, má již znatelný přínos	Zvyšuje efekty projektu, pozitivní vliv na jiné projekty	Významně zvyšuje efekt výsledků projektu	Zásadně zvyšuje efekt výsledků projektu, uvolňuje kapacity					
Naklady HROZBA	Téměř nezatelný vliv	Mírný vliv, částečně narušuje rozpočet nebo efektivnost projektu	Narušuje financování nebo efektivnost projektu, zvládnutelné	Zásadně narušuje financování a efektivnost projektu	Přínos projektu je emulován, dopady na celý podnik					
PŘILEŽITOST	(do 1-2 % nákladů)	(do 5 % nákladů)	(5-10 % nákladů)	(10-20 % nákladů)	(nad 20 % nákladů)					
PŘILEŽITOST	Téměř nezatelný vliv	Jen malý vliv, úspora nákladů mírně snižuje rozpočet nebo efektivnost projektu	Úspora zlepšuje financování nebo efektivnost projektu, znatelný přínos	Úspora podstatně snižuje náklady a zvyšuje efektivnost	Úspora zásadně snižuje náklady a zvyšuje efektivnost, vliv na celý podnik					
Zisk, efektivnost HROZBA	Téměř nezatelný vliv	Jen mírné poškozuje očekávaný efekt	Narušuje plánované efekty projektu	Podstatně narušuje plánované efekty	Úplně znehodnocení, vliv na celý podnik					
PŘILEŽITOST	(zrněna zisku do 1 %)	(zrněna zisku o 1-2 %)	(zrněna zisku o 2-5 %)	(zrněna zisku o 5-10 %)	(zrněna nad 10 %)					
PŘILEŽITOST	Téměř nezatelný vliv	Jen mírně zlepšení ziskovosti	Znatelně zlepšuje efekty projektu	Podstatně zlepšuje plánované efekty	Zásadně zlepšení, dopad na celý podnik					

Příloha 3: organizační schéma LD seating

