

Analýza podnikatelských rizik v podniku

Jan Staroba DiS

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jan STAROBA, DiS.
Osobní číslo: L10217
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza podnikatelských rizik v podniku

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k problematice analýzy rizik v podniku
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce
3. Analýza současných rizik daného podniku. Vymezení problematických oblastí
4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.
Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, V. REIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4 počet stran 296

[2] HNILICA, J. FOTR, J. Aplikovaná analýza rizika, Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2560-4 počet stran 264

[3] MERNA, T. AL-THANI, F. F. RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN: 978-80-251-1547-3 počet stran 208

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
Ústav krizového řízení

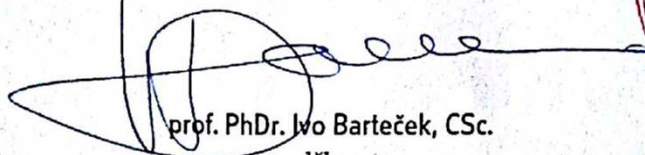
Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2013

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce Analýza podnikatelských rizik v podniku je analyzovat a charakterizovat základní podnikatelská rizika a následně je implementovat do vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout metody na jejich snížení. V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na seznámení s teorií analýzy a řízení rizika, oblasti řízení rizik a metody snižování rizik. V praktické části bakalářská práce obsahuje charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu Dispečer-online s.r.o., zhodnocuje jeho rizika při vzniku společnosti, současná rizika a rizika, které plynou s rozvíjením společnosti v budoucnu.

Klíčová slova: Riziko, SWOT analýza, Dispečer-online s.r.o.

ABSTRACT

The subject of the thesis analysis of business risk in the business is to analyze and characterize the basic cha-business risks and then implement them in selected entrepreneurial subject and propose methods to reduce them. In the theoretical part of the thesis focuses on introducing the theory analysis and risk management, risk management and risk reduction methods. In the practical part contains the characteristics of the selected business entity dispatcher-online Ltd., assesses the risks in the development of society, the current exposure and risks that arise with the development of society in the future.

Keywords: Risk, SWOT analysis, Dispečer-online s.r.o.

Na tomto místě bych rád poděkoval **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.** za cenné připomínky, odborné rady nezbytné k vypracování této bakalářské práce.

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 RIZIKO	10
1.1 RIZIKO A JEHO MOŽNÉ DEFINICE.....	10
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	12
1.2.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky [7]	12
1.2.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků.....	13
1.2.3 Klasifikace rizik dle jejich velikosti.....	14
1.2.4 Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků.....	14
1.2.5 Měření rizik	15
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE V RÁMCI ŘÍZENÍ RIZIK.....	16
1.4 POJEM, POSTUP A METODY ANALÝZY RIZIK	19
1.4.1 Analýzy rizik	20
1.4.2 Postup analýzy rizik	20
1.4.3 Metody identifikace rizik	23
1.4.4 Stanovení významovosti rizik	24
2 ŘÍZENÍ RIZIK JEHO OBLASTI A METODY SNIŽOVÁNÍ	27
2.1 ŘÍZENÍ RIZIK.....	27
2.2 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 PROFIL SPOLEČNOSTI DISPEČER-ONLINE S.R.O.	31
3.1 HISTORIE SPOLEČNOST	31
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOST DISPEČER-ONLINE S.R.O.	31
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	31
3.4 CÍLE FIRMY	32
3.5 CÍLOVÝ TRH	33
4 ANALÝZA SWOT	35
4.1 TEORIE SWOT ANALÝZY	35
4.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOST DISPEČER-ONLINE S.R.O.	37
4.2.1 Silné stránky	38
4.2.2 Slabé stránky	39
4.2.3 Příležitosti	41
4.2.4 Hrozby	41
4.3 VÝSLEDEK HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	43
5 NÁVRH Y VYCHÁZEJÍCI ZE SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI DISPEČER-ONLINE S.R.O.	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK	52

SEZNAM PŘÍLOH.....	53
---------------------------	-----------

ÚVOD

Veškeré naše činnosti doprovázejí rizika a nejistoty. V současné moderní době se intenzivně rozvíjí věda a technika a vznikají nové technologie. S tímto rozvíjením jsou spojena nová rizika, kterým dříve nebylo možné čelit, protože neexistovali.

Všechny podnikatelské činnosti čelí, stejně jako každý jedinec, rizikům. Na obranu proti rizikům vznikl rizikový management nebo jinak řečeno řízení rizik. Jeho hlavním úkolem je rizika rozpoznat, analyzovat a ohodnotit, zjistit možné ztráty a škody, které mohou rizika způsobit. Po tomto vyhodnocení rizik dále navrhnout opatření, které by rizika v budoucnu eliminovala.

Metody snižování rizik je několik. Firma se může riziku vyhnout, pokusit se zmírnit dopad rizika na společnost zavedením nějakého opatření nebo přenést riziko na jiný subjekt (např. pojišťovna).

Tato bakalářská práce se bude také zabývat konkrétní společností Dispečer-online s.r.o. Jedná se o logistickou společnost, u které bych rád specifikoval silné a slabé stránky pomocí analýzy SWOT.

Při vypracování diplomové práce budu využívat informací získané z praxe a ze studijních materiálů. Také v této bakalářské práci se budu snažit prognostikovat budoucnost a rizika, které mohou vzniknout růstem společnosti.

Cíl této bakalářské práce je analyzovat konkrétní silné a slabé stránky společnosti Dispečer-online s.r.o, pomocí SWOT analýzy a provést doporučení a návrhy, které by mohli pomoci této společnosti využít možné příležitosti, eliminovat slabé stránky a případné hrozby. Cíl této bakalářské práce byl dle mého názoru splněn a je na posouzení uvedené společnosti, jakým způsobem využije tyto získané informace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

V následujících kapitolách této bakalářské práce budeme pracovat a vysvětlovat z širokými pojmy jako je riziko, analýza rizik nebo řízení rizik. Pro nezbytnost pochopení této práce je nutné jednotlivé pojmy více konkretizovat a teoreticky popsat.

1 RIZIKO

Každý podnikatelský subjekt stejně jako každý jednatel se při své činnosti setkává s různými druhy nebezpečí a riziky. Tyto nebezpečí nebo rizika mohou podnikatelským subjektům stejně jako každému jednotlivci způsobit značné škody či ztráty. Zvláště pak v současnosti, v době rostoucí globalizace, vývoje vědy a provázanosti podnikatelského prostředí je důležité a nezbytné, aby se podnikatelský subjekt dokázal s rizikem vypořádat, identifikovat, pracovat s ním, eliminovat a kontrolovat rizikové oblasti.

„jestliže nemůžete riziko řídit, nemůžete ho kontrolovat. Pokus ho neumíte kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí“ [1]

V následujících podkapitolách budou teoreticky definovány základní pojmy, které souvisejí s pojmem riziko, analýzou a řízením rizik. Dále v budou v kapitolách popsány pojetí a význam rizika, možnosti měření rizika a bude definován pojem řízení rizik.

1.1 Riziko a jeho možné definice

K pojmu riziko neexistuje pevná definice, která je všeobecně uznávána. Vznik slova riziko je datován údajně ze 17. století, kdy se objevilo v souvislosti s mořeplavbou. Výraz „*risico*“ je v italštině označován jako úskalí (popř. překážka), kterému se museli námořníci vyhnout. Další starší definice hovoří o tzv. „vystavení nepříznivým vlivům či okolnostem“ také byl tento pojem označován jako význam odvahy či nebezpečí.

V současné době je riziko obecně známo jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně neúspěchu v podnikání. Terminologie řízení rizik se v současné době ustálila a stává součástí managementu společností. [2]

Možné definice pojmu riziko:

- „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných od očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle
- Nebezpečí chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty či zisku

- Střední hodnota ztrátové funkce
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému 1

V ekonomické a technické literatuře se nejčastěji setkáváme s definicí „Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“.[3]

Ve finanční teorii definujeme riziko jako „kolísavost finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů“.[4]

S rizikem je také spjaté podnikání, v dnešní době neexistuje podnikatelský subjekt, který by nebyl vystaven nějakému riziku. Riziko podnikatelského subjektu může být definováno jako „riziko, které představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu (podniku), a to v důsledku anomálie (poruchy) v jeho běžném normálním vývoji“

Podnikatelské riziko má dvě strany:

- 1) Pozitivní – očekávání vyššího zisku, hospodářského úspěchu, uplatnění na trhu, konkurenceschopnost atd.
- 2) Negativní – nebezpečí horších hospodářských výsledků, nízké poptávky na výrobky či služby následné ztráty a případného bankrotu atd. [5]

Každý jedinec má k riziku jiný vztah a hodnocení rizika je částečně ovlivněno subjektivním vnímáním každého jednotlivce. Někdo riziko vyhledává a jiný se mu snaží co nejvíce vyhnout. Co se týká vnímání rizika v podnikatelském subjektu, obecně se uvádějí tři přístupy podnikatele k riziku.

- 1) Averze – podnikatel či podnikatelský subjekt se sklonem k averzi se snaží vyhýbat rizikovým projektům a snaží preferovat jiné podnikatele, služby či projekty, které zaručují dobré výsledky bez nebo minimálním rizikem. Často i za cenu vyšších nákladů.
- 2) Sklon k riziku – podnikatel se sklonem k riziku aktivně vyhledává nebezpečí, protože se tím snaží o využití spekulativních rizik. Vybírá se tedy projekty s vyšším rizikem a očekává od nich vyšší zisk. Obecně je známá teorie, že vyšší riziko může znamenat vyšší zisk, ale je nutné si přiznat, že je tu i druhá strana mince a to je hrozící vyšší ztráta.
- 3) Neutrální postoj – rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku [6]

1.2 Klasifikace rizik

Podobně jak existují různé definice slova rizika, existuje i mnoho způsobů, jak rizika třídit a kategorizovat. Třídění rizik je při řízení podnikatelského subjektu velmi důležitým, díky němu může konkrétní riziko identifikovat, popsat a dostat o něm lepší představu a lépe se proti němu bránit. Následující kapitoly budou věnovány klasifikaci rizik podle různých hledisek a jejich charakterizace

1.2.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteristiky [7]

V současné době existuje široká škála rizik a u každého lze pozorovat odlišné vlastnosti a charakteristiky. Můžeme je rozdělit do jednotlivých skupin.

- 1) **Interní a externí** – již z názvu této skupiny je patrné, že rizika mohou být zapříčiněny buď podnikem samotným tzv. interní riziko (např. vysoké vstupy do výroby s tím spojené vysoká cena vůči konkurenci, nereagování na stav poptávky a trhu), popř. je důvodem rizika zapříčiněno okolím podniku tzv. externí riziko (např. změna politického systému v zemi, do které podnik expeduje hlavní podíl své výroby)
- 2) **Ovlivnitelná a neovlivnitelná** – na ovlivnitelná rizika může management podniku popř. i podnikatel reagovat popř. působit. Snažit se jej ovlivnit ve svůj prospěch popř. i využít ve svůj prospěch. Neovlivnitelná rizika se nedají nijak ovlivnit a působí nezávisle na vůli managementu podniku popř. podnikatele.
- 3) **Předvídatelná a nepředvídatelná** – v případě předvídatelného rizika je management popř. podnikatel schopen riziko odhadnout jestli riziko nastane a je možné ho předvídat (např. Zásadní změny na finančním trhu). U nepředvídatelných rizik nelze určit, zda se projeví (ekonomická krize)
- 4) **Hmotná a nehmotná** – Hmotné riziko je měřitelné, můžeme je změřit, vypočítat, nacenit. Nehmotná rizika souvisejí s dušením činností, často se označují jako psychologická rizika.

- 5) **Skutečná či spekulativní** – skutečné riziko (čisté riziko) je vázán na události u kterých je vždy nepříznivý výsledek. U spekulativních rizik se pracuje se záměrem motivovat z určitého rizika zisk.
- 6) **Systematická a nesystematická** – systematická rizika jsou takové, které se mění v závislosti na vývoji ekonomiky a ohrožují všechny nebo většinu podnikatelských subjektů na trhu. Nesystematická rizika se vztahují pouze na konkrétní podnik či podnikatelské obory či projekty.
- 7) **Pojistitelná či nepojistitelná** – pojistitelná rizika jsou takové rizika, které pojišťovny jsou ochotny převzít. Jedná se o peněžní přenesení rizika na třetí osoby. Nepojistitelná rizika nelze pojistit a případné ztráty jdou na vrub konkrétního subjektu.

1.2.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků

V podnikatelském prostředí je třídění rizik podle jejich věcného obsahu nejvýznamnější. Tyto rizika jsou rozdělena podle toho, jakých stránek fungování podnikatelského subjektu se týkají. Můžeme je třídit:

- a) Rizika výrobní
- b) Rizika ekonomická
- c) Rizika obchodní
- d) Rizika informativní
- e) Rizika sociální
- f) Rizika technická
- g) Rizika logistická

Další způsob klasifikace rizik můžeme rozdělit podle věcné podstaty

- Základní rizika – mezi tyto rizika patří živelné rizika, rizika přerušení provozu
- Operační rizika – mezi tyto rizika patří každodenní činnosti
- Strategická rizika – týkají se rozhodování, ovlivňující obchodní politiku
- Finanční rizika – souvisí s platbami a příjmi v Kč.

Veškeré výše uvedené klasifikace rizik pochopitelně neplatí pro každý podnik. Vždy záleží na konkrétní situaci a předmětu podnikání.

1.2.3 Klasifikace rizik dle jejich velikosti

Klasifikaci rizik podle jejich velikostí může být proveden 3 - stupňovým systémem nebo 5 - stupňovým systémem.

Rozlišení rizik pomocí třístupňového systému se rozlišuje na rizika malá, střední a velká. Tato klasifikace probíhá na základě četnosti a závažnosti rizik. Malá rizika neomezují fungování podniku, rizika střední již způsobují větší ztráty, ale podnik se dokáže s těmito riziky vyrovnat. Velká rizika jsou schopna podniku ohrozit takovým způsobem, že může vést k jeho bankrotu.

V níže uvedené tabulce je uvedeno členění rizik v závislosti na jejich četnosti a závažnosti

Tab. 1 Členění rizik v závislosti na jejich četnosti a závažnosti [8]

četnost	S	V	V
	M	S	V
	M	M	S
	závažnost		

1.2.4 Věcná klasifikace rizik podnikatelských podniků

Z podnikatelského pohledu je nejdůležitější klasifikace rizik dle jejich věcného obsahu. Důvod je ten, že rizika jsou tříděna podle toho, do jakých oblastí fungování organizace zasahují.

- Výrobní rizika. Výrobní rizika jsou zejména determinována omezeností a kvalitou výrobních zdrojů, které mohou ohrozit úspěšný průběh výrobního procesu a tím i konečný výsledek. Příčinou výrobních rizik mohou být rizika dodavatelská, operační rizika atd.
- Technologická rizika. Tato rizika jsou spojena s možností neúspěchu aplikace výsledků vědecko-technického rozvoje.
- Ekonomická rizika. Tato rizika jsou spojena zejména se změnou nákladů (např. růstem cena materiálu, nafty, energie). Mohou způsobit překročení plánovaných nákladů a snížení hospodářského výsledku popř. ztrátu

- d) Finanční rizika. Finanční rizika jsou spojeny z kapitálovou strukturou podniku a dostupnosti zdrojů. Také do finančního rizika můžeme zařadit změny úrokové sazby a měnových kurzů.
- e) Tržní rizika. Tržní rizika jsou spojena a hlavně ovlivněna úspěšností prodeje výrobků či služeb podniku. Mezi tyto rizika patří zejména poptávkové riziko a cenové.
- f) Kreditní rizika. Kreditní rizika jsou ovlivněna především platební neschopností odběratelů, případně i státu, kde konkrétní organizace působí.
- g) Politická rizika. Tyto rizika jsou zejména způsobena politickou situací daného státu, kde společnost působí (válka, změna politického systému)
- h) Legislativní rizika. Jsou ovlivněna hlavně hospodářskou a legislativní politikou vlády. Negativní vliv na podnik mohou mít nestabilní daňové zákony, vysoká administrativní nároky dané zákonem, atd.
- i) Rizika spojená s lidským činitelem. Jako významné riziko spojené s lidským činitelem lze uvést jednání managementu, který je pro chod podniku velmi důležitý
- j) Informační rizika. Mezi tyto rizika se řadí firemní informační systém, software.
- k) Environmentální rizika. Tyto rizika ovlivňují např. náklady na odstranění škod na životní prostředí,
- l) Zásahy vyšší moci. Jedná se o rizika jako jsou například mimořádné události (živelné pohromy, průmyslové havárie atd.) [9]

1.2.5 Měření rizik

Měření velikosti rizik je jednou nejproblematičtějších avšak nejdůležitějších složkou procesu analýzy rizik a řízení rizik v podniku. Velikosti rizika můžeme vyjádřit prostřednictvím číselných neboli kvantitativních charakteristik rizik nebo pomocí popisných neboli kvalitativních charakteristik rizika. Tyto dvě možnosti vyjádření velikosti rizika jsou popsány níže

Kvantitativními charakteristikami rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika konkrétního podnikatelského subjektu. Určení kvantitativního rizika vyžaduje kvantitativní charakter (kritéria) vzhledem ke kterému se riziko určuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti. Jako číselné míry rizika slouží pravděpodobnost, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient a Value at Risk (VaR).

Jako číselné míry rizika mohou sloužit pravděpodobnost a rozdělení pravděpodobnosti, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient a Value at Risk (VaR). [10]

- Pravděpodobnost a rozdělení pravděpodobnosti – Stejně jako je mnoho definic na pojem riziko existuje i mnoho různých definic na slova pravděpodobnost. Nejvíce používaný jsou ale klasické a statistické definice. Za nejčastěji používané rozdělení náhodných veličin je označováno Binomické rozdělení, Poissonovo rozdělení, Alternativní rozdělení, exponenciální rozdělení atd.
- Rozptyl – jedná se o střední hodnotu kvadrátů odchylek od střední hodnoty. Odchylku od střední hodnoty, která má rozměr stejný jako náhodná veličina, zachycuje směrodatná odchylka.
- Směrodatná odchylka – Tento ukazatel patří stejně jako rozptyl mezi míry absolutní variability. Směrodatná odchylka je definována jako odmocnina rozptylu.
- Variační koeficient – Jedná se o ukazatel míry relativní variability. Jedná se o poměr směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Variační koeficient je bezrozměrné číslo, jeho stonásobek udává variabilitu v procentech
- Value at Risk (VaR) – (přeloženo jako hodnota v riziku). Je jednou z kvantitativních metod používaný hlavně v bankovníctví a pojišťovnictví k řízení rizika. Jedná se hlavně o statistický odhad udávající nejhorší ztrátu, ke které může dojít s určitou pravděpodobností v určitém budoucím období.

1.3 Základní pojmy a definice v rámci řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, které pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů,

zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizuje.

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů.

Management řízení rizika využívá principu zpětné vazby nebo predikační vazby

Řízení rizik zpravidla zahrnuje

1. Analýzu rizik
2. Výběr strategie rozhodování o riziku
3. Monitorování a dokumentace výsledků

V teorii řízení rizik se používají pojmy, jako **jsou aktivum, hrozba, zranitelnost, protioopatření a riziko**, které je nutné při definovat.

Aktivum

Aktiva je jedním ze základních pojmů účetnictví jako takového. Aktiva představují v účetnictví všechno, co účetní jednotka vlastní a v budoucnu jí to přinese ekonomický prospěch. Zjednodušeně řečeno jsou aktiva vše co má pro konkrétní podnik určitou hodnotu, můžeme je označit jako majetek podniku. Dle účetnictví se dělí na Hmotná (stroje, budovy, nemovitosti) a nehmotná (software, autorská práva, patenty) Hodnota aktiva je možné vyjádřit buď objektivně (pořizovací cena) nebo subjektivně.

Základní charakteristikou aktiva je **hodnota aktiva**. Tu je možné vyjádřit buď objektivně (např. pořizovací cenou) nebo subjektivně (podle důležitosti aktiva pro podnikatele). Hodnota aktiva se mění v závislosti na úhlu pohledu hodnocení a může být zmenšena působením hrozby. Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:

1. pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
2. důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
3. náklady na překlenutí případné škody na aktivu,

4. rychlost odstranění případné škody na aktivu,
5. jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu).“¹⁷

Další charakteristikou aktiva je **zranitelnost**, která bude charakterizována dále

Hrozba

(neboli nebezpečí) je síla, událost, aktivita nebo osoba, která může způsobit podnikatelskému subjektu škodu či ztrátu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, změna kursu měny apod. Škoda, kterou způsobí hrozba při působení na aktivum, se nazývá **dopad hrozby**. Dopad hrozby je možné určit podle absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků dané škody. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Ta se hodnotí podle následujících faktorů:

- **nebezpečnost** – schopnost způsobit škodu,
- **přístup** – pravděpodobnost působení hrozby na aktivum,
- **motivace** - zájem ohrozit aktiva.

Zranitelnost

Zranitelnost je vlastnost aktiva, která umožňuje uplatnění hrozby. Vzniká všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- **citlivost** - náchylnost aktiva na poškození danou hrozbou,
- **kritičnost** - důležitost aktiva pro podnikatelský subjekt.

Protiopatření

Jako protiopatření můžeme označit cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo zmírnit následky vzniklé škody.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno **efektivitou a náklady**. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Mezi náklady na

protiopatření je možné zařadit náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Náklady i efektivita jsou důležitými parametry při výběru protiopatření. Optimálním řešením je protiopatření s vysokým účinkem a nízkými náklady.

Riziko

Ve smyslu předchozích definic riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva

Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby a je snižována pomocí protiopatření. Při návrhu protiopatření je důležité, aby náklady vynaložené na snížení rizika byly přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod vzniklých dopadem hrozby). To vede ke stanovení **referenční úrovně rizika**, tedy hranice míry rizika, která určuje, zda se bude rizikem podnik zabývat nebo ne. Měla by být stanovena na takové úrovni, aby byl dopad hrozby zanedbatelný. Riziko nižší než je referenční úroveň se prohlásí za **zbytkové riziko** a nepodnikají se proti němu žádná protiopatření. [12]

1.4 Pojem, postup a metody analýzy rizik

Obecně platí, že pokud chce jednotlivec nebo podnikatelský subjekt něco řídit, popřípadě ovládat, musí danou věc nejprve důkladně popsat a pochopit. Jinak tomu ani není v případě řízení rizik. Sebevětší úsilí vynaložené v procesu řízení rizik nemůže nahradit chyby, které byly udělány v průběhu jejich analýzy. Právě problematice analýzy rizik podnikatelských subjektů bude věnována tato kapitola.

Jednotlivé podkapitoly nejprve objasní pojem analýza rizik, následně popíše postup, vztahy a souvislosti analýzy rizik podnikatelských subjektů. Dále budou dvě samostatné podkapitoly věnovány metodám identifikace rizik a stanovení jejich celkové významnosti. Analýza rizik

1.4.1 Analýzy rizik

Analýza rizika věcně i časově předchází fázi řízení rizika. Analýza rizika integruje dva hlavní procesy, kterými je identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti.

Níže je uvedena definice pojmu analýza rizika.

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení jejich závažnosti.“ [13]

Proces analýzy rizika se u jednotlivých autorů významně liší. Dají se zde však najít některé shodné vazby. Příklad jednoho z možných postupů podnikatelského subjektu ve vztahu k analýze rizik je uveden níže

„1. *Identifikace aktiv.* Tato fáze zahrnuje vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.

2. *Stanovení hodnoty aktiv.* V této fázi se především jedná o určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci nebo chování subjektu.

3. *Identifikace hrozeb a slabín.* Tato fáze zahrnuje určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.

4. *Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.* Tento krok zahrnuje určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

1.4.2 Postup analýzy rizik

Vzhledem k velkému množství rizik, jejich odlišné pravděpodobnosti vzniku a dopadu na podnikatelský subjekt vzniká potřeba rizika třídít, ohodnocovat a zaměřit se na řízení těch klíčových. Níže je uveden příklad jednoho z možných postupů, který popisuje obecné činnosti, které se v průběhu analýzy rizik zpravidla provádějí.[14]

Podnikatelský subjekt většinou neřeší pouze jedno riziko, ale zabývá se obvykle větším

počtem rizik. Ta představují pro daný subjekt hrozbu a je nutné provést jejich analýzu a následně navrhnout řešení. Nejdříve je ale nutné vysvětlení vztahů a souvislostí v analýze rizik. Mechanismus uplatnění rizika probíhá takto:

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a způsobí škodu na aktivu.
- Aktivum motivuje svou hodnotou útočníka k aktivaci hrozby. Před hrozbou jsou aktiva chráněna protiopatřeními. Pokud dojde k působení hrozby, vyznačuje se aktivum určitou zranitelností vůči hrozbě.
- Protiopatření chrání aktiva, pomáhá odhalit hrozby, zmírňuje jejich následky působení hrozby na aktivum nebo brání jejich projevu.

Na počátku analýzy rizik je potřeba stanovit, jaká aktiva do analýzy zahrneme a jaká ne. K tomu slouží **hranice analýzy rizik**, která odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Při stanovení hranice analýzy se vychází zejména ze záměrů managementu.

Dále následuje **identifikace aktiv a stanovení jejich hodnoty**.

Identifikace spočívá v sepsání všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik.

Posuzování hodnoty aktiv je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Hodnota aktiva se obvykle stanovuje podle nákladů, které byly vynaloženy na jeho pořízení (pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena). Pokud aktivum přináší firmě zisky, vychází jeho hodnota z výnosů. Do hodnoty aktiva se také promítá to, zda je aktivum jedinečné nebo jednoduše nahraditelné.

Aktiv je ve firmě velké množství, proto lze snížit jejich počet seskupením aktiv podle různých hledisek. Aktiva se mohou seskupit podle ceny, účelu, kvality apod. a vytvoří tak skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi. Každá skupina potom vystupuje pouze jako jedno aktivum.

Po identifikaci aktiv následuje **identifikace hrozeb a jejich analýza**. Mezi hrozby řadíme ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv podniku. Při identifikaci hrozeb se vychází z tzv. seznamu hrozeb. Tento seznam lze sestavit podle literatury, odvodit z vlastních zkušeností, z analýzy subjektu apod. Hrozby lze identifikovat například podle zdroje nebezpečí. Tím může být člověk, to znamená, že zdroj nebezpečí má původ v lidském jednání (např. technologická nebezpečí, nebezpečí odcizení aj.). Druhým zdrojem nebezpečí je příroda, sem spadají zejména živelní nebezpečí. Může dojít také ke kombinaci obou zdrojů nebezpečí. Při analýze hrozeb se hodnotí každá hrozba vůči každému aktivu, případně skupině aktiv. Pokud se hrozba na dané aktivum vztahuje, je třeba určit úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva. Při stanovení úrovně se vychází z faktorů ovlivňujících úroveň hrozby (nebezpečnost, motivace a přístup). U úrovně zranitelnosti aktiva to jsou pak faktory citlivost a kritičnost. Na analýzu hrozeb mají vliv také používaná protipatření, ta snižují úroveň hrozby i zranitelnosti. Výsledkem analýzy hrozeb je potom seznam dvojic „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.

Může se stát, že nevíme, zda zkoumaný jev nastane. V takovém případě je třeba k popisu jevu doplnit, s jakou **pravděpodobností** tento jev může nastat. Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti či zda jej můžeme vyloučit, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.

Po určení pravděpodobnosti jevu následuje **měření rizika**. Riziko je v každé situaci jiné, někdy může být větší, jindy menší. Jak ho ale změřit? Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Ovlivňuje ho také četnost a závažnost případných ztrát.

Kvantifikaci rizika je možné provést dvěma způsoby, buď pomocí **analytických odhadů** na základě matematicko-statistických metod a pravděpodobnostní analýzy či pomocí **empirických odhadů** založených na zkušenosti.

Empirických odhadů je využíváno zejména v případech, kdy nelze veličiny přesně změřit a jejich velikost se tedy určuje pouze odhadem vyjádřeným na základě

Zkušeností. Při charakteristice velikosti se v těchto případech užívají výrazy typu „riziko malé, střední nebo velké“, nebo vyjádření pomocí stupnice 1 až 10.

1.4.3 Metody identifikace rizik

V analýze rizik existují dva základní přístupy - **kvantitativní a kvalitativní** metody vyjádření veličin analýzy rizik. Používá se buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace. Přístupy se od sebe liší způsobem vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. **Kvalitativní metody** se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10>, pomocí pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Výhodou kvalitativních metod je především jednoduchost a rychlost, jsou ale více subjektivní. Nevýhodou jsou obvykle problémy v oblasti zvládnání rizik. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, nelze přesně posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby.

Metody identifikace rizik si dávají za cíl zjistit, popsat a charakterizovat rizikové faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit cíle podnikatelského subjektu. Existuje velké množství metod, jejichž účelem je identifikace rizik v oblasti aktivit podnikatelských subjektů. Vybrané nejznámější a nejpoužívanější metody identifikace rizikových faktorů jsou blíže popsány níže.²¹

- a) **Brainstorming**. Tato metoda je jedním z nejvíce využívaných a zároveň velmi efektivních nástrojů pro získávání informací o rizikových faktorech. Podstatou této metody je diskuze, ve které její členové samovolně vyjadřují své myšlenky a nápady k danému tématu.
- b) **Strukturované rozhovory**. Tato metoda je běžně používána nejen ve fázi identifikace rizikových faktorů, ale i v dalších krocích managementu rizik. Podstatou této metody je projednání rizikových oblastí s odborníky, experty pro danou oblast a získání potřebných informací o daném problému nebo rizikovém faktoru.
- c) **Metoda Delphi**. Pro tuto metodu je charakteristické, že získávání informací probíhá formou písemné komunikace s odborníky, experty pro danou oblast. Tato me-

toda je využívána především pro předpovídání budoucích událostí nebo výstupů, kdy je skupina odborníků požádána, aby činila své předpovědi a to nejprve nezávisle a následně v konsenzu, aby se vyloučil jakýkoliv extrémní pohled. Metodu Delphi je možné použít i v dalších fázích managementu rizik.

d) **Dotazníky**. Tento nástroj identifikace rizik zahrnuje vytvoření dotazníku, který obsahuje množství otázek zaměřených na získání informací v klíčových oblastech. Obsah a jednotlivé otázky v dotazníku by měly být strukturovány tak, aby umožnily jednoznačně a srozumitelně vyhodnotit výsledky této metody.

e) **Analýza SWOT**. Jedná se o klasickou metodu získávání a posuzování informací o silných a slabých stránkách podnikatelského subjektu a jeho potencionálních příležitostech a hrozbách. Výsledky této metody slouží jak k porozumění identifikovaných rizik, tak i ke stanovení strategie podnikatelského subjektu.

f) **Kontrolní seznamy**. Jedná se o soupis rizikových faktorů, kterým je nutné čelit a akcí, které jsou nutné v případě potřeby provést. Tyto seznamy odrážejí zejména minulé zkušenosti, v době použití nejsou aktuální, a proto na ně není vhodné spoléhat.

V odborné literatuře zabývající se analýzou rizik podnikatelských subjektů, zejména pak jejich identifikací, je možné se setkat i s dalšími metodami a nástroji. Blíže se touto problematikou zabývá KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*, 2011 nebo HNILICA, J. FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika*, 2009. [15]

1.4.4 Stanovení významovosti rizik

V odborné literatuře zabývající se analýzou rizik podnikatelských subjektů, zejména pak jejich identifikací, je možné se setkat i s dalšími metodami a nástroji. Blíže

Odborná literatura nabízí různé metody analýzy rizik, jejichž cílem je posoudit a stanovit význam jednotlivých rizikových faktorů ve vztahu k možnosti ovlivnění cílů podnikatelského subjektu. Existují dvě hlavní kategorie metod analýzy rizik a to kvantitativní a kvalitativní metody, postupy analýzy rizik.

Kvalitativní metody analýzy rizika se zabývají otázkou, jak srovnávat relativní významy rizik, kterým subjekt/projekt čelí v podmínkách vlivu jejich výskytu na výstup subjektu/projektu. Mezi základní kvalitativní postupy analýzy rizik patří:

- a) ***Pohovory/Strukturované rozhovory.*** Podstatou této metody ve fázi identifikace rizikových faktorů bylo projednání rizikových oblastí s odborníky, experty pro danou oblast a získání potřebných informací o daném problému nebo rizikovém faktoru. Cílem této metody ve fázi stanovení významnosti rizik je především popsat a vyhodnotit význam rizikového faktoru prostřednictvím rozhovoru s odborníkem, expertem pro danou problematiku.

- b) ***Mapování rizika.*** Tato metoda se používá ke grafickému zobrazení, mapování rizik, kde jedna z os se vztahuje k potenciální závažnosti vzniklého rizika a druhá se vztahuje k pravděpodobnosti, že se tak stane.

- c) ***Tabulky pravděpodobnost-dopad.*** Tato metoda se používá k odhadu relativní důležitosti rizik, kdy význam jednotlivých rizik je určen jako součin pravděpodobnosti, že jev nastane a významu jeho dopadu. Význam rizika je posouzen na základě výsledné hodnoty součinu těchto dvou charakteristik.

- d) ***Matice hodnocení rizik.*** Podstatou této metody je určení a zobrazení významnosti jednotlivých rizik pomocí dvou hledisek, pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity jejich možného negativního dopadu. Pro účel expertního ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzity jejich dopadu se používá stupnice, obvykle o pěti úrovních. Příklad pěti úrovněvé stupnice hodnocení je uveden v tabulce číslo 2.

Tab. 2 Pravděpodobnost výskytu rizika, intenzita negativního dopadu	
Stupeň	Dopad
ZV	Zvláště vysoká
V	Vysoká
S	Střední
M	Malá
VM	Velice malá

Kvantitativní postupy analýzy rizik se snaží určit absolutní rozsahy hodnot společně s rozdělením pravděpodobností pro výstup subjektu/projektu. Zpravidla tyto metody zahrnují sofistikovanou analýzu za pomoci počítačů. Mezi základní kvantitativní postupy analýzy rizik patří:

- a) *Rozhodovací stromy*. Tato metoda zkoumá různé varianty, které jsou k dispozici pro rozhodování za přítomnosti rizika a jsou graficky znázorněny ve formě následného rozhodnutí a pravděpodobnosti dějů.
- b) *Simulace Monte Carlo*. Podstatou této metody je generování velkého množství scénářů a propočítání kritérií hodnocení pro každý scénář. V konečném důsledku to umožňuje stanovit rozdělení pravděpodobnosti těchto kritérií.
- c) *Analýza citlivosti*. Tato metoda zkoumá citlivost zvoleného kritéria hodnocení rizikových variant na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují.

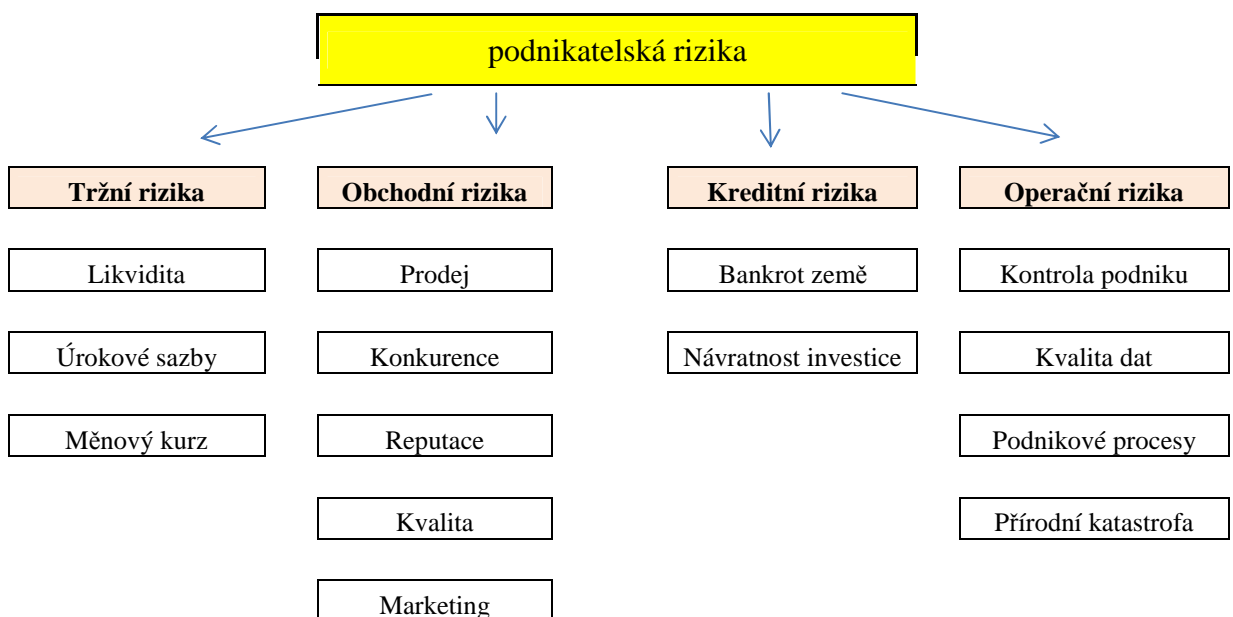
2 ŘÍZENÍ RIZIK JEHO OBLASTI A METODY SNIŽOVÁNÍ

Řízení rizik není samostatná a oddělená činnost, ale dynamický a systematický proces. Zároveň však platí, že pokud má být řízení rizik co možná nejvíce efektivní, musí se na něm podílet všechny úrovně organizace podnikatelského subjektu. Můžeme tedy říci, že řízení rizik je komplexní, složitá činnost, která ovlivňuje udržitelnost podnikatelského subjektu v daném prostředí. Právě problematice řízení rizika bude věnována tato kapitola. Následující podkapitoly se budou zabývat základními pojmy, které úzce souvisí s řízením rizik. Jednotlivé podkapitoly nejprve objasní pojem řízení rizik, dále budou uvedeny jednotlivé oblasti řízení rizik v organizacích a metody jejich snižování.

2.1 Řízení rizik

V literatuře se můžeme setkat s mnoha způsoby členění rizik podnikatelských subjektů do jednotlivých oblastí. Obecně lze rizika podnikatelských subjektů seskupovat do oblastí tržních rizik, obchodních rizik, kreditních rizik a operačních rizik. Přehled rizikových oblastí a rizik specifických pro podnikatelské subjekty je znázorněn na obrázku v tabulce č.3

Tab. 3 Přehled rizikových oblastí podniku [vlastní tabulka]



2.2 Metody snižování rizik

Jedním z hlavních kroků v procesu řízení rizik je příprava a realizace komplexních opatření ke snížení rizik podnikatelského subjektu. Obecně však nemůžeme určit, kterým rizikům je vhodnější se vyhnout. Stejně jako toto rozhodnutí tak i výběr metody snižování rizika záleží vždy na konkrétní situaci. Níže popíšeme některé metody snižování podnikatelského subjektu.

Ofenzivní řízení firmy. Vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o dosažení pružnosti firmy.

Redukce rizika. Tato metoda snižování rizik spočívá v odstranění příčin vzniku rizik nebo ve snížení nepříznivých důsledků rizika. Riziko lze redukovat mnoha způsoby jako například jeho přesunem na jiné podnikatelské subjekty, pojištění nebo diverzifikací.

Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty. Již z názvu je patrné, že se jedná o defenzivní přístup k řízení rizik, který zahrnuje uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponentů za předem stanové ceny, leasing, odkup pohledávkám, bankovní záruku

Diverzifikace. Cílem této metody je rozložit rizika na co největší základu. Diverzifikaci je možné spatřovat již ve volbě právní formy podnikání, ve volbě a rozhodování o struktuře dodavatelů a odběratelů

Pružnost firmy. Je jeden z možných způsobů eliminace některých rizik. Je dána jejich schopností z hlediska výroby a struktury flexibilně reagovat na změny.

Sdílení rizika. Tato metoda snižování rizik je založena na rozložení rizikové expozice mezi několik účastníků podnikatelské činnosti a jejich kooperace

Pojištění. Ve své podstatě pojištění znamená směnu rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistné).

Vyhýbání se rizikům. Tato metoda je založena na averzi vůči podstupování jakéhokoliv rizika, vyhýbání se rizikům ve svém důsledku může způsobit více škody než užitku

Získávání dodatečných informací. Jedná se o získávání informací za účelem zkvalitnění rozhodování. Tato metoda je jednou z nejdůležitějších a nejefektivnějších metod snižování rizika.

Vytváření podnikových rezerv. Rezervy představují aktiva určená pro použití za mimořádných okolností, do kterých se podnikatelský subjekt může dostat.

Metody operační analýzy jako nástroje snižování podnikatelského rizika. jedná se o proces racionálního snižování rizik prostřednictvím metod operační analýzy jako například lineární programování.

Post-optimalizační analýza. Tato metoda zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury vzhledem nalezenému řešení. [16]

V praxi podnikatelských subjektů se setkáváme s kombinací různých metod prevence a snižování rizik. Podnikatelský subjekt by měl vždy posuzovat efektivitu jednotlivých metod prevence nebo snížení konkrétního rizika a cenu tohoto opatření. Je nezbytné mít na paměti, že není možné rizika úplně eliminovat, ale je možné a žádoucí rizika efektivně řídit

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI DISPEČER-ONLINE S.R.O.

3.1 Historie společnost

Společnost dispečer-online s.r.o. zahájila svoji činnost v květnu roku 2012, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného v Krajském soudu v Brně. Sídlo společnosti je ve Znojmě.

Jedná se tedy o společnost, která je velmi mladá, nicméně zakladatel a jednatel v jedné osobě pan Martin Jedlička pracuje v logistice již 15 rokem a působil jako osoba samostatně výdělečně činná v oblasti logistiky.

3.2 Charakteristika společnost Dispečer-online s.r.o.

Společnost Dispečer-online s.r.o. je soukromou kapitálovou společností, která provozuje vnitrostátní a mezinárodní kamionovou autodopravu s vlastním vozovým parkem, ten je však velmi omezený a zaměřuje se na smlouvy s dopravci v konkrétních destinacích. Jedná se o malý podnik, který zaměstnává 12 zaměstnanců. Společnost Dispečer-online s.r.o. jako jediný podnik v ČR uvedla na internet stránku www.dispecer-online.cz, Tato stránka umožňuje zákazníkům po registraci zadávat konkrétní poptávky přímo na tento webovou stránku. Jakmile dispečer tuto poptávku přijme, zpracuje ji a zašle přes tento web klientovi nabídku. V případě, že klient souhlasí s cenou a podmínkami přepravy webová stránka vygeneruje automaticky objednávku.

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je zakotvena v Organizačním řádu, který se podle potřeby upravuje. Vedení společnosti zajišťuje jednatel společnosti, který zadává úkoly dvou manažerům. Jedná se o manažera logistiky a obchodního manažera. Manažer logistiky metodicky vede a řídí 4 dispečery a 2 řidiče, za které má plnou odpovědnost. Obchodní manažer metodicky vede a zajišťuje obchodní vztahy jak s dopravci tak i ze zákazníky k tomu má určeného jednoho pracovníka, který se řídí jeho pokyny. Společnost dále zaměstnává jednu účetní a jednu fakturantku.

3.4 Cíle firmy

Záměrem firmy je trvalé zajišťování kvality poskytovaných služeb, schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, a to v co největším rozsahu a kvalitě, přičemž kvalitou společnost

Dispečer-online rozumí přizpůsobení se šíří služeb, pružností a příznivou cenou pro zákazníky. Zároveň cílem společnosti Dispečer-online je být připravena na vstup na celoevropský trh, kde ve srovnatelném oboru podnikání chce vystupovat jako rovnocenný partner.

Společnost Dispečer-online má zaveden a udržuje systém jakosti pro dosažení těchto záměrů. Dalším z cílů společnosti Dispečer-online je i dostatečně uspokojovat potřeby zákazníků a tím dosahovat dobrých referencí od svých zákazníků. Pro naplnění výše stanovených strategických záměrů vedení firmy stanovilo tuto Politiku jakosti:

1. Udržet a zvýšit postavení firmy v logistice
2. Spokojenost zákazníka je dána kvalitou práce,
3. Pracovníci se spolupodílejí na vytváření obrazu firmy,
4. Princip zlepšování je nikdy nekončící práce.

Systém společnosti Dispečer-online je závislý na:

- Dlouhodobých vztahů na základě rámcové smlouvy o přepravě
- Jednorázové objednávky,
- Přepravy od spedic nebo z internetu a placených databází (RAAL, Trans).

Dlouhodobé cíle

Jednatel společnosti hodlá rozšiřovat portfolio zákazníků a tím i společnost o další zaměstnance. V dnešní době je pro malé podniky pracující v logistice problém najít nové zákazníky. Jeden z cílů každého podnikatele či společnosti je zvyšovat počet stálých zákazníků. Je ovšem stále těžší sehnat dostatek financí na reklamu a propagaci společnosti. Na základě referencí stálých zákazníků nastává příležitost získat si zákazníky nové bez vynakládání

dalších nákladů na reklamu. V současné době společnost Dispečer-online s.r.o. realizuje marketingovou činnost zasíláním informačních letáků potenciálním zákazníkům a následně se snaží konkrétní společnost oslovovat.

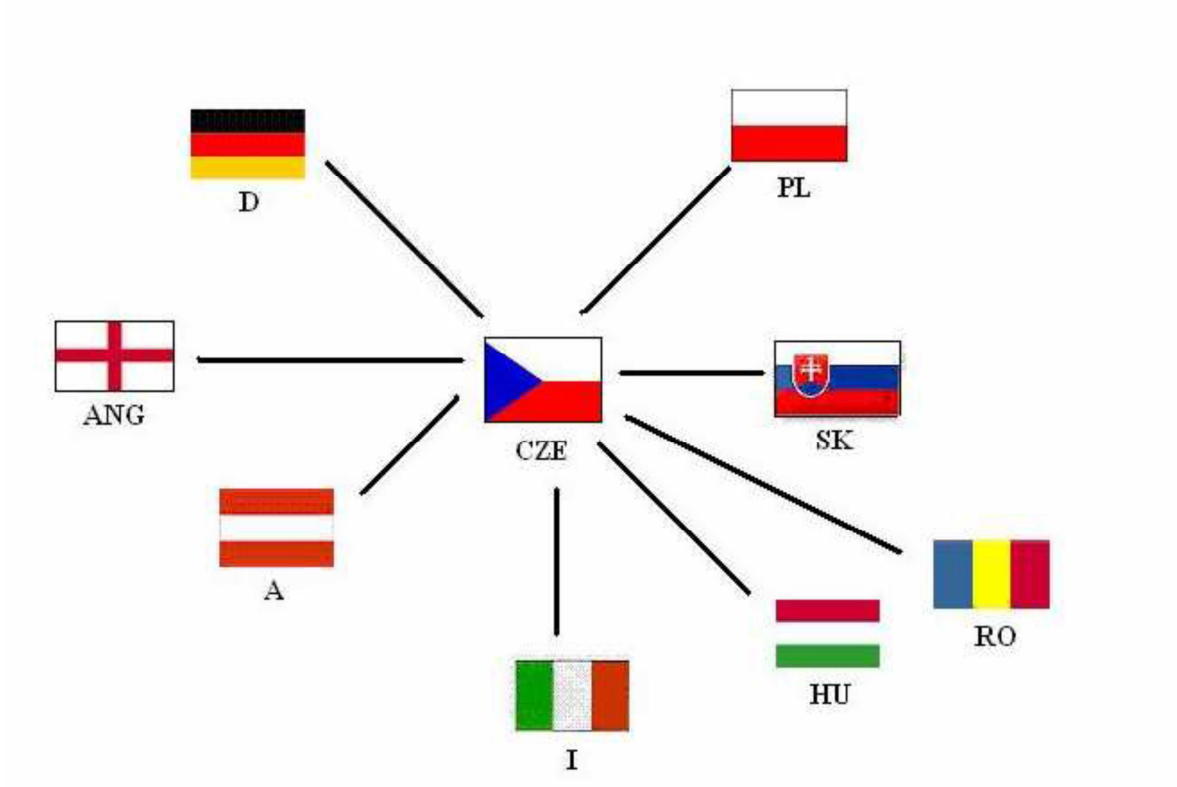
Krátkodobé cíle

Vzhledem ke stále se měnícím podmínkám na trhu a zhoršujícím se podmínkám pro malé a střední podnikatele je základním cílem společnosti udržet se na trhu i přes velký tlak konkurence. Hnacím motorem společnosti je zejména uspokojení potřeb stálých zákazníků a splnění očekávání a přání potenciálních zákazníků.

3.5 Cílový trh

Cílovým trhem společnosti Dispečer-online jsou podniky, pro které uskutečňuje společnost přepravy. Jedná se o podniky se sídlem jak v České republice, tak v zahraničí. Společnost Dispečer-online uskutečňuje své mezinárodní přepravy hlavně do destinací Anglie, Německa, Polska, Maďarska, Rumunska, Slovenska a Itálie a dalších destinací dle konkrétních poptávek zákazníků. V současné době je na portále www.dispecer-online.cz zaregistrována 436 klientů.

Obr. 1 Přehled přepravních míst



4 ANALÝZA SWOT

Pro vytvoření SWOT analýzy v této bakalářské práci byla vybrána společnost dispečer-online s.r.o. Nejprve však analýzu SWOT důsledně popíšu v následující kapitole.

4.1 Teorie SWOT analýzy

Historie SWOT analýzy sahá do šedesátých let 20. století, kdy byla vymyšlena

Albertem S. Humphreyem a jeho týmem na Standfordském výzkumném institutu. SWOT

analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace

SWOT analýza je skratkou z anglických slov:

Strengths- silné stránky;

Weakness- slabé stránky;

Opportunities- příležitosti

Threats- hrozby.

SWOT analýza kompletizuje a seřaduje vnitřní silné a slabé stránky podniku

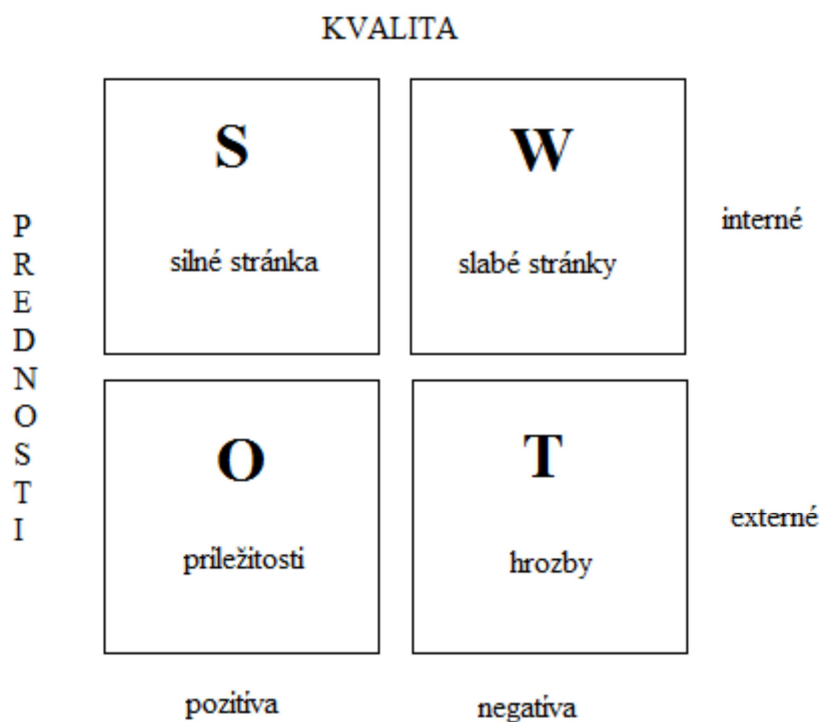
a jeho vnější příležitosti a hrozby podle důležitosti. Je to lehký použitelný nástroj pro

rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku. SWOT analýza představuje základní bod, v kterém úlohou strategie je vytvořit těsný soulad mezi interními schopnostmi podniku (jeho *silami a slabostí*) a jeho vnějším prostředím (jeho *příležitostmi a hrozbami*) Zakládá se na logice, že efektivní strategie maximalizuje silné podnikatelské stránky a příležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento předpoklad má významné následky pro úspěšnou volbu a navrhování efektivní strategie.

SWOT analýza představuje ucelené východisko pro systematickou analýzu. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Představuje neustálou konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho prostředí. SWOT analýza využívá výsledky předchozích analýz příležitostí a riziky, které skrývá externí prostředí. Je přístupem, který směřuje k syntéze jako východisku pro formu-

laci strategie. Základní přínos SWOT analýzy spočívá v pečlivé identifikaci vnějších i vnitřních faktorů a následném ocenění jejich vzájemných vlivů a vazeb. SWOT analýza je významnou manažerskou metodou. Její konkrétní využití souvisí s expertním hodnocením vybraných faktorů či důležitých stránek firmy ve srovnání například s nejnámennějším konkurentem, s tržně vnímanou a akceptovanou kvalitou a pod. V samotné podstatě jde o jakousi "manažerskou mřížku", ve které jsou vyjádřeny pozitiva a negativa firmy v závislosti buď na minulý, současný či budoucí stav nebo předpoklad, ke kterému chce management firmy dospět. Z jiného pohledu lze konstatovat, že se jedná zároveň o dvojfaktorální hodnocení jako v případě BCG-matice (přičemž nemusí graficky vyjádřit konkrétní postavení, ale na příklad verbální konstatuje momentální stav), přičemž základními faktory hodnocení jsou: [17]

Obr. 2



4.2 SWOT analýza společnost Dispečer-online s.r.o.

Pro potřeby této bakalářské práce jsem vybral společnost, Dispečer- online s.r.o. jako podnik malého charakteru, který začal svoji podnikatelskou činnost teprve v roce 2012, která se potýká stále ještě z otázkou udržení se na trhu a snaží se dosáhnout co nejvyššího tržního podílu. Také se potýká z mnoha riziky vyplívající z její nezkušenosti a určité podnikatelské naivitě. Cílem těchto SWOT analýz je zjištění rizikových faktorů společnosti. SWOT analýza bude nejprve vyobrazena v tabulce a následně budou postupně konkretizovány jednotlivé body.

SWOT analýzou podrobně rozeberu vnitřní i vnější prostředí společnosti a zjistím její silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby vzhledem k předmětu podnikání.

Tab. 4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOST DISPEČER-ONLINE [vlastní tabulka]				
	SILNÉ STRÁNKY	VÁHA	HODNOCENÍ	
1	Zaměstanci	0,4	4	1,6
2	Kvalifikace	0,1	3	0,3
3	Poskytování služeb	0,2	3	0,6
4	Webový portál	0,1	3	0,3
5	Obchodní partneři	0,2	5	1
	Celkem			3,8
	SLABÉ STRÁNKY			0
1	Historie	0,5	-5	-2,5
2	Služby	0,05	-3	-0,15
3	Konkurence	0,1	-5	-0,5
4	Obchodní partneři	0,25	-2	-0,5
	Celkem			-3,65
	Příležitosti			
1	Rozšíření podniku	0,3	4	1,2
2	Outsorsing	0,1	1	0,1
3	Rozšíření předmětu	0,6	3	1,8
	Celkem			3,1
	Hrozby			0
1	Platební morálka	0,6	-5	-3
2	Korupce	0,15	-3	-0,45
3	Trestné činy	0,15	-3	-0,45
4	Politické prostředí	0,1	-1	-0,1

	Celkem	-4
	Interní	0,15
	Externí	-0,9
	Celkem	-0,75

4.2.1 Silné stránky

Silnou stránku společnosti Dispečer-online s.r.o. jsou hlavně zaměstnanci této společnosti, které se neustále školí a rozvíjí svoji činnost. Činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou kumulované a společně propojená, díky tomu jsou vzájemně zaměstnanci zastupitelní. Jako silnou stránku také musím uvést politiku vedení společnosti. Díky pohyblivé složce mezd jsou dispečeři velmi motivováni k co nejvyšším výkonům. Zaměstnanci jsou v podstatě hnacím motorem této společnosti a vedení společnosti je si toho vědoma. Všichni zaměstnanci byli důkladně vybráni ve výběrovém řízení a jejich cílem je zvyšování tržního podílu společnosti.

Společnost také do zaměstnanců vynakládá spousty prostředků na školení a vzdělávání nejen v oblasti logistiky, ale také v komunikaci a managementu.

Další silnou stránkou společnosti je poskytování služeb, které opět závisí na práci jednotlivých dispečerů tak i kompletního týmu zaměstnanců. Společnost se za každé příležitost snaží jednat ve prospěch klientů a v případě mimořádné situace se vždy jedná s klientem tzv. narovinu. V praxi je mnoho jiných společností, které se snaží v případě mimořádné události (havarie vozu, nenaložení nákladu atd.) svým klientům mlžit popř. nesdělovat úplnou pravdu.

Další silnou stránkou je webový portál www.dispecer-online.cz. Tento portál je jeden z nejvýznamnějších silných stránek společnosti. Společnost se snažila již od počátku svého podnikání přiblížit se co nejvíce potencionálním klientům. Díky vysoké konkurenci a určité nedůvěry vůči začínající společnosti dispečer-online byl největší problém společnosti zajistit si novou klientelu. Proto bylo velmi důležité vymyslet systém, který umožní potencionálním klientům vyzkoušet naše služby, aniž by nás zpětně kontaktovali. Webová stránka www.dispecer-online.cz tento způsob umožňuje a po bezplatné registraci může

klient zadat poptávku na dopravu dle jeho požadavků. Tuto poptávku konkrétní dispečer převezme, zpracuje a opět prostřednictvím webu zašle klientovi na jeho mail (mail je nedílnou součástí registrace klienta a systém odesílá nabídky dispečerů automaticky na mail klientům) naši nabídku.

V případě, že klient bude souhlasit s cenou a podmínkami přepravy jedním kliknutím vygeneruje objednávku a dispečer přebírá vešskou zodpovědnost za tento náklad. Díky tomuto systému a marketingové akci bylo v prvním měsíci od spuštění webu zaregistrováno cca 150 společností. Veškerí tito zaregistrováni využívali poptávkový formulář čtyřmi způsoby

- 1) Kontrola zda webová stránka funguje
- 2) Společnost spolupracuje s jiným podnikatelským subjektem v logistice a ověřovala si ceny, které hradí za konkrétní dopravu
- 3) Společnosti, které ihned od začátku aktivně využívají a spolupracují ze společností dispečer-online s.r.o.
- 4) Společnosti, které se před registrací chtějí setkat a zjistit osobně o společnosti více informací

Další silnou stránkou jsou obchodní partneři. V dnešní době je každá podnikatelská činnost závislá na obchodních partnerech. V logistice to platí pochopitelně také. Společnost dispečer-online s.r.o. má v současné době podepsáno několik Rámcových smluv o dopravě z obchodními partnery a každý rok se tato smlouva obnovuje. Rámcové smlouvy jsou také pravidelně aktualizovány s jednotlivými dopravci, které společnost pravidelně tzv. vytěžuje.

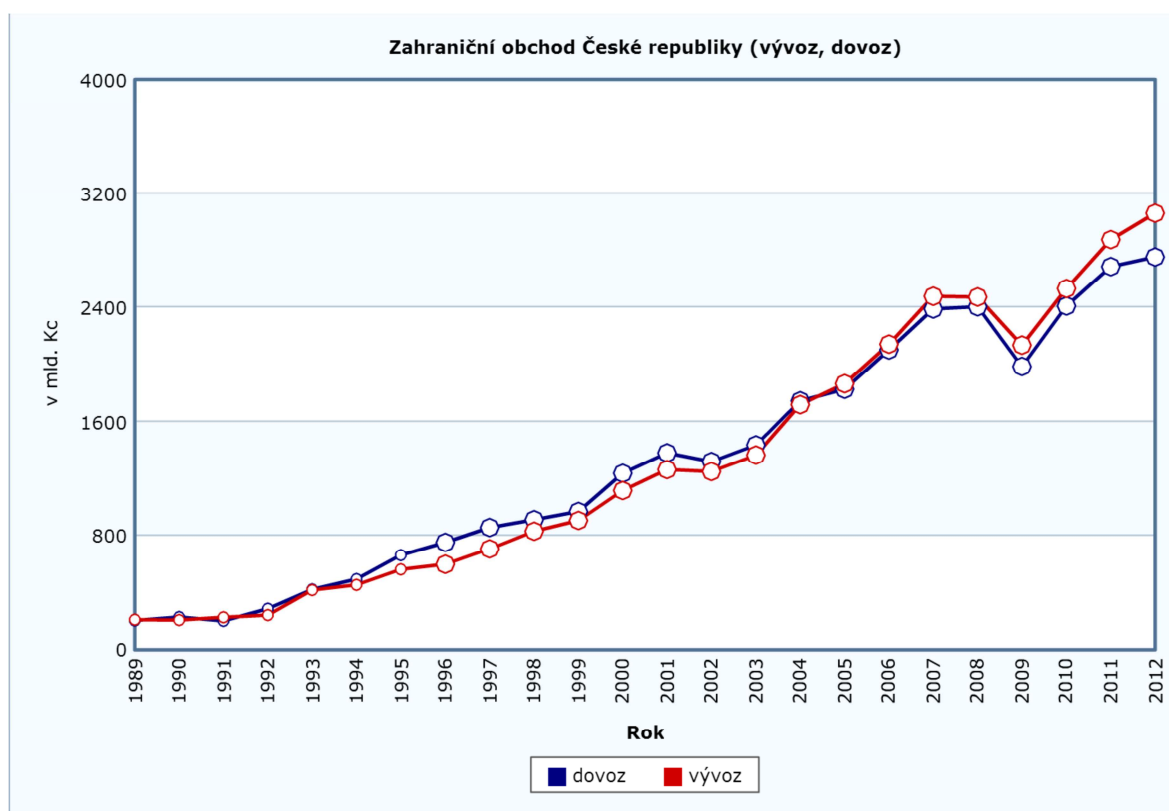
4.2.2 Slabé stránky

Mezi nejslabší stránku společnosti dispečer-online s.r.o. je historie společnosti. V dnešní době se mnoho společností, které se při jakékoli spolupráci soustřeďuje mimo jiné na historii. Společnosti jsou dnes mnohem opatrnější při výběru obchodních partnerů a snaží se spolupracovat hlavně se silnými a stálými společnostmi, které jsou již několik let na trhu.

Jako další slabou stránku je nutné uvést poskytování služeb. Vzhledem vysoké koncentraci konkurence na českém trhu společnost dispečer-online musí neustále sledovat nové trendy dopravy a snažit se poskytnout služby co nejvyšší kvalitě. Společnost se nachází v počáteční fázi podnikání a proto je důležité nesoustředit se jen na přežití společnosti a řešit jen operativní cíle a rizika, ale také mít dlouhodobější a propracovanější koncepci.

Mezi slabou stránku je nutné uvést konkurenci. Každým rokem se počet společností pracujících v logistice zvyšuje. Tento fakt je dán hlavně tím, že export a import mimo rok 2010 neustále roste. Viz. obr. níže.

Obr. 3 Vývoj zahraničního obchodu v ČR 1b



Tato konkurence je mnohdy velmi tvrdá a probíhají obchodní války mezi jednotlivými společnostmi. Není výjimkou, že některé společnosti, ze silnou kapitálovou strukturou nabízí dumpingové ceny za několik přepravních služeb s cílem získat si zákazníka na svoji stranu. Obvykle však ceny postupně navyšuje až na hranici konkurence.

Také je nutné uvést, že mezi slabé stránky společnosti patří právě úzké zaměření na automobilový průmysl.

Další slabou stránkou je bezesporu nezáměr firmy o železniční přepravu, což je při přepravě velkých zásilek nebo hromadných substrátu na velkou vzdálenost určitě slabinou.

Další a poslední slabinou společnosti je nedostatečná flexibilita pro větší zákazníky.

.

4.2.3 Příležitosti

Rozvoj a využití nových zákaznických segmentu nebo trhu - jednou z možností jak se odlišit od ostatní konkurence, je snaha přiblížit se přáním zákazníka. To předpokládá těsnější spolupráci a komunikaci s daným zákazníkem, jejichž výsledkem je rozvoj získávání dalších zakázek. Zároveň musí být schopen poskytovatel logistických služeb zachytit informace o rostoucích potřebách ostatních potencionálních zákazníku a zejména o nových dodavatelích, kteří se etablojí v rámci produkce nových produktu (nové výrobky). Rozhodujícími prvky jsou odpovídající komunikace se zákazníky a kontinuální analýza a průzkum trhu.

Nárůst objemu v železniční dopravě. S rostoucím podílem dodávek materiálu z východních trhu a postupné snižování cen za železniční dopravu se očekává i nárůst objemu v železniční dopravě směrem od kontejnerových terminálu (Hamburk, Rotterdam, Antverpy apod.) k místům jejich spotřeby.

Tlak na využití informačních technologií mezi jednotlivými subjekty logistického řetězce - společnost Dispečer-online s.r.o. disponuje vlastním softwarovým řešením v rámci logistického řetězce a tím prozatím nemusí investovat do nákladných univerzálních podnikových informačních systému (napr. aplikace SAP Supply Chain Management, Microsoft Dynamics NAV atd.). Nezbytností však zůstává fakt, že společnost tento systém musí dále aktualizovat a upravovat dle přání zákazníků.

4.2.4 Hrozby

Mezi hlavní hrozba je nová konkurence na trhu, růst trhu láká další konkurenci - tak, aby se snadněji nová konkurence etablovala na daném trhu, může nabízet zaváděcí ceny. Dalším eventualitou, jak se konkurence může prosadit, bývá chybné zadání parametru u výběrového řízení, neznalost procesu uchazečem či neodborná kalkulace nabídek, které nemusí zcela odpovídat reálnému stavu. Konkurence přichází s inovativními řešeními - je potřeba následovat trendy řešení problému spojených s poskytováním logistických služeb a tyto myšlenky dále rozvíjet. Zdrojová základna a inspirací může být interní nebo externí brainstorming, účast na odborných konferencích, spolupráce s odbornými školami, využití poradenských služeb, členství v odborných organizacích apod. Další důležitá hrozba je cenová válka, neúměrný tlak na snižování cen, dumpingové nabídky, konkurence s neodpovídajícími technologiemi s nižšími náklady - nejčastějším důvodem (a to někdy i předstíraným) je krize, která nutí všechny firmy k úspoře všech nákladů. K udržení vlastní konkurenceschopnosti a pozitivního vývoje výsledku hospodaření a zvyšování zisku se snaží zákazník snižovat i svoje vstupy, tj. ceny nakupovaného zboží nebo služeb.

Mezi další hrobu jde také zařadit hospodářskou krizi (snížení poptávky po logistických službách. Zákazník se snaží v období snížené poptávky o udržení vlastní zaměstnanosti, resp. produktivity práce. Z tohoto důvodu přebírá zpět některé aktivity (zejména logistické).

Hospodářská krize (vysoký podíl pohledávek po splatnosti, bankroty zákazníku a s tím spojená likvidita pohledávek) - vlivem poklesu výroby, resp. neúměrného tlaku na ceny dochází k tomu, že dodavatelé nejsou schopni dodržovat platební morálku. Vysoké pohledávky mohou fatálně ovlivnit chod celé společnosti (druhotná platební neschopnost, chybějící prostředky na výplatu mezd, návrh na konkurs apod.).

Volatilita cen (ropa, mýtné, energie) - obtížná predikce nákladů se může negativně projevit v hospodaření společnosti, v extrémním případě i ztrátou. Přetíženost silniční infrastruktury v zásobovacích tocích a v okolí automobilek (zácpy, nehody, zimní období) - pro společnost dispečer-online s.r.o. představují vzniklé kongesce zejména směrem k zákazníkovi v konečném důsledku ohrožení zajištění procesu, resp. zastavení výroby u zákazníka.

A v neposlední řadě je nutné uvést přesun firem zákazníku do nákladově atraktivnějších lokalit - s rostoucím tlakem se dodavatelé snaží uspořít svoje náklady tím, že přesouvají svoje závody do lokalit s nižšími mzdovými, investičními náklady, apod.

4.3 Výsledek hodnocení SWOT analýzy

V této kapitole zhodnotím výsledky, které jsem získal při tvorbě SWOT analýzy.

V kapitole 4.2.1 byla bilance SWOT analýzy velice nelichotivá. Výsledek -0,75 znamená, že společnost musí zapracovat na zlepšení hlavně v interní části podniku.

5 NÁVRH Y VYCHÁZEJÍCI ZE SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI DISPEČER-ONLINE S.R.O.

Na základě podrobné analýzy SWOT bylo zjištěno, že silné a slabé stránky firmy mimo jiné poslouží k posouzení jejich postavení na trhu a konkurenceschopnosti mezi ostatními podniky. Díky příležitostem a hrozbám nalezených SWOT analýzou je možné posoudit budoucí využití některých příležitostí a na druhou stranu je nutné vyvarovat se hrozbám, kterým společnost musí čelit a naučit se s riziky pracovat.

Kromě možnosti eliminace hrozeb se musí společnost soustředit na snížení vlivu negativních stránek, které mohou přispět k naplnění hrozeb nebo opačně jejich odstranění k využití potenciálních příležitostí.

První možností je příležitost zapracovat na komunikaci. Ta je v logistické firmě velice důležitá, a dle mého názoru je i klíčová. Bez ní nemůže vznikat řada zakázek. Komunikace musí probíhat směrem k zákazníkům a partnerům a zajisté i uvnitř firmy. Cestou, jak lze zlepšit tuto situaci, je vytvoření například komunikačního oddělení a zákaznického centra. Touto cestou však společnost dispečer-online s.r.o. nemůže v současné době přistoupit z důvodů vysokých vstupních nákladů. I přes tyto vysoké vstupy je patrné, že by se zvýšila do jisté míry prestiž i vystupování firmy v chápání klientu a partnerů. Pouhé přeškolení zaměstnanců na rychlejší vyřizování zakázek nebo kvalitnější jednání s partnery nemusí stačit a může znamenat značný výpadek v příjmu firem.

Problém s poskytováním služeb pro větší zákazníky lze řešit specializovanou nabídkou. Rozšířit služby lze například spoluprací s místními dopravci, slevami, výhodnějšími nabídkami a podobnými akcemi. V současné době společnost nemá dostatečné kapacity k tomu, aby dokázala společnost z vysokou koncentrací doprav uspokojit z důvodu nejen časového, ale i finančního.

Vzhledem k útlumu hospodářské krize se zajistélepší i situace v železniční dopravě, která začne generovat větší zisky. Proto soustředění se právě na železniční dopravu může být nejen potlačením nevýhody oproti ostatním poskytovatelům logistických služeb, ale zároveň jednou z možností, jak využít příležitostí na trhu. Samozřejmě u novinek a specializací jsou nutné zpočátku nemalé investice, ale je také důležité ihned zajistit prvotřídní kvalitu a vysokou úroveň zákaznických služeb.

Konkurence v logistice je značná, ale její kapitálová vybavenost není vždy zcela dostačující pro udržování tempa v kvalitě a rozvíjení služeb. Větším rozsahem služeb, větší kvalitou, zavedením novinek, inovací nebo naopak odstraněním některých neefektivních činností je možno vyřešit úbytek zákazníku, pokles výnosů apod. Zásadním zdrojem k uvedeným opatřením je dobré kapitálové zajištění firem. Právě do budování image firmy, snahy získat nové zákazníky a neztratit krok s konkurencí, je nutné investovat. Je však nutno prověřit návratnost investic, finanční náročnost a tedy i výhodnost či nevýhodnost. S tím souvisí i další možnost – omezení slabin firem v pečlivém sledování a snižování nákladu na nejméně rentabilní činnosti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo v teoretické části práce dostatečně objasnit pojem analýza rizik a s ním související pojmy, jako jsou klasifikace rizik, měření rizik, a další pojmy. Dále bylo v teoretické části popsáno řízení rizik a metody snižování rizik. Dalším cílem této práce bylo provedení podrobné analýzy SWOT společnosti Dispečer-online s.r.o. Společnost Dispečer-online s.r.o. je začínající společnost, která se v současné době snaží udržet na trhu a vnitropodnikově se stabilizovat. Díky momentálnímu slabému postavení na trhu se potýká s mnoha podnikatelskými riziky a je nezbytné, aby s těmito riziky dokázala společnost dostatečně pracovat, identifikovat a eliminovat.

Zároveň je nutné trvalé sledování konkurence, rozvoj vnitropodnikového prostředí, včetně rozvoje zaměstnanců, a i díky ní vyšší schopnost komunikace vůči externím firmám, partnerům a zákazníkům včetně rozvoje marketingových aktivit.

Na základě podrobné analýzy SWOT bylo zjištěno, že silné a slabé stránky firmy mimo jiné poslouží k posouzení jejich postavení na trhu a konkurenceschopnosti mezi ostatními podniky

Snahou bylo práci jednoduše, přehledně zpracovat, kromě obecných informací, připojit i údaje o jmenované společnosti a ukázat úskalí a přednosti, které společnosti poskytující logistické služby zahrnuje. Byla snaha ji přes širší tématu zpracovat úhledně a obsahově srozumitelně.

Závěrem lze konstatovat, že logistika je stále rozvíjejícím se oblastí lidské činnosti a jejímu zdokonalování je třeba věnovat náležitou pozornost. Rozvoj logistických služeb či zdokonalování zákaznického servisu hraje v rozvoji hospodářství i přenesené v mobilitě obyvatel, a obecně socioekonomické sféře, důležitou roli. Zároveň je zdokonalování služeb

jedinou možností jak v současných obtížných hospodářských podmínkách zmenšit riziko odlivu zákazníku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007
ISBN 8024701987, 9788024701981
- [2] SMEJKAL, V. REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [3] Tichý, Milík, *Ovládání rizika analýza a management*, vyd. C.H. Beck, 2006, 396s, ISBN 80-7179-415-5
- [4] PERNICA P. *Logistika pro 21. století - 2. díl: Supply chain management*. Praha: RADIX, 2005. 1093 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] SMEJKAL, V. REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [6] KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3221-3
- [7] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007
ISBN 8024701987, 9788024701981
- [8] SMEJKAL, V. REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [9] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007
ISBN 8024701987, 9788024701981
- [10] Tichý, Milík, *Ovládání rizika analýza a management*, vyd. C.H. Beck, 2006, 396s, ISBN 80-7179-415-5
- [11] SMEJKAL, V. REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [12] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007
ISBN 8024701987, 9788024701981

- [13] HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ, L. SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, Praha: Management Press, 4. rozšířené vydání, 2008. ISBN: 978-80-7261-150-8
- [14] PERNICA P. *Logistika pro 21. století - 2. díl: Supply chain management*. Praha: RADIX, 2005. 1093 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [15] MERNA, T. AL-THANI, F. F. *RISK MANAGEMENT, řízení rizik ve firmě*, 2007
ISBN 8024701987, 9788024701981
- [16] HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ, L. SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, Praha: Management Press, 4. rozšířené vydání, 2008. ISBN: 978-80-7261-150-8
- [17] HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ, L. SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, Praha: Management Press, 4. rozšířené vydání, 2008. ISBN: 978-80-7261-150-8

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Přehled přepravních míst	34
Obr. 2	36
Obr. 3 Vývoj zahraničního obchodu v ČR 1b	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Členění rizik v závislosti na jejich četnosti a závažnosti.....	14
Tab. 2 Pravděpodobnost výskytu rizika, intenzita negativního dopadu	26
Tab. 3 Přehled rizikových oblastí podniku	27
Tab. 4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOST DISPEČER-ONLINE	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Objednávka zakazníka ze systému dispecer-online.cz

Příloha č. 3 Objednávka dopravci faktura ze systému dispecer-online.cz

**PŘÍLOHA P I: OBJEDNÁVKA PRO ZÁKAZNÍKA VYGENEROVANÁ
ZE SYSTÉMU DISPECER-ONLINE.CZ**

Doručovací adresa:

Dispečer online s.r.o.
Doloplazy 100
798 26 Nezamyslice

Fakturační adresa:

Dispečer online s.r.o.
Dobšická 2296/4
66902 Znojmo
GSM : 00420 / 777 753 086
IČO: 29358035
DIČ: CZ29358035

dispečer *online*

Objednávka č.: 1201651

Objednatel: Triangl, a.s.
Beranových
19900 Praha

Dopravce: Dispečer online s.r.o.
Dobšická 2296
66902 Znojmo

Datum nakládky: 14.3.2013

Datum vykládky: 14.3.2013

Místo nakládky: Triangl, Beranových 65, PH9
Areál Letov (vjezd z
ul.Toužimská)
kontakt na řidiče 602665017
d

Místo vykládky: Hořovice - konkrétní adresa bude
upřesněna na nakládce

Specifikace: 21 EUP, / 24000 kg

Cena dopravy: 3500 Kč + DPH

Kód nakládky: 275-1201651

Všeobecné podmínky:

Silniční doprava bude provedena v souladu s podmínkami o mezinárodní úmluvě CMR a železniční doprava v souladu s podmínkami o mezinárodní dopravě CIM, popř. jiných úmluvách v závislosti na charakteru dopravy.

Vytvořeno dne: 14.3.2013 14:52:20
Systémem **dispečer-online.cz**

PŘÍLOHA Č2: OBJEDNÁVKA PRO DOPRAVCE VYGENEROVANÁ ZE SYSTÉMU DISPEČER-ONLINE S.R.O.

Doručovací adresa:

Dispečer online s.r.o.
Doloplazy 100
798 26 Nezamyslice

Fakturační adresa:

Dispečer online s.r.o.
Dobšická 2296/4
66902 Znojmo
GSM : 00420 / 777 753 020
IČO: 29358035
DIČ: CZ29358035



Objednávka č.: 1300163

Objednatel: Dispečer online s.r.o.
Martin Jedlička
Dobšická 2296/4
66902 Znojmo

Dopravce: Jiří Šídlo
náměstí T. G. Masaryka
67201 Moravský Krumlov
IČO: 62851331
DIČ: CZ6807191809

Datum nakládky: 26.4.2013

Datum vykládky: 26.4.2013

Místo nakládky: Isobast s. r.o .
K Hoře 1339
676 02 Moravské Budějovice

Místo vykládky: Klatex s. r.o.
Nádražní 192/III
33901 Klatovy

Parametry nakládky

Paleta	Délka	Výška	Šířka	Specifikace	Počet	Váha
EUR	55	100	55	0	7	380

Specifikace: 7 / 380 KG

Cena dopravy: 1700 Kč + DPH **Kód nakládky:** 262-1300163

Všeobecné podmínky:

Smlouva nabývá platnosti i bez zpětného potvrzení.

Pokud dopravce nedodrží smlouvené termíny nakládky, je mezi oběma stranami smlouvena pokuta až do výše ceny dopravného. Kontakt se zákazníkem nad rámec povinností vyplývajících z této přepravy bude dopravce penalizován až do výše 500 000 Kč. V případě jakýchkoliv problémů, nejasností nebo zdržení během přepravy, je dopravce povinen neprodleně informovat objednavatele.

Splatnost faktury je 60 dní, pokud nebylo dohodnuto jinak.

Společně s fakturou je nutno zaslat potvrzenou objednávku nebo na faktuře uvést číslo objednávky, v opačném případě nebude faktura uhrazena.

Vytvořeno dne: 25.4.2013 17:17:54

Systémem dispecer-online.cz