


# **Analýza rizik nákupu a prodeje ve firmě XY**

Martin Klein

---

Bakalářská práce  
2014

 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: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Klein**  
Osobní číslo: **L11207**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza rizik nákupu a prodeje ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerži týkající se nákupu a prodeje
2. Provedte analýzu rizik v těchto oblastech ve zvoleném podniku
3. Formulujte závěry z analýzy a navrhněte doporučení

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3186-968. nl

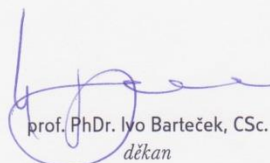
[2] TOMEK, Jan - HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5. nl

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6. nl

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení  
Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, 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 užít 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 28.4.2014

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s názvem „Analýza rizik nákupu a prodeje ve firmě XY“ se v teoretické části zabývá procesem nákupu obecně, jeho fázemi a také problematikou dodavatelů, jejím výběrem a hodnocením. V další části se jedná o proces prodeje obecně, jeho části a také o problematiku odběratelů. Dále je tato práce zaměřena na analýzu rizik dílčích činností, které jsou určeny pomocí metod a nástrojů analýzy rizik. Praktická část se tedy zabývá těmito metodami a potenciálními riziky vybraného podniku, čímž je firma C.S.O., spol. s.r.o. – kovoobrábění. Ve finální části této práce jsou následně uvedeny návrhy a doporučení pro firmu.

Klíčová slova: nákup, prodej, odběratelé, dodavatelé, analýza rizik, rizika nákupu, rizika prodeje, metody analýzy rizik

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis titled "Risk Analysis shopping and sales process XY" in the theoretical part deals with the buying process in general, its phases and also for the supplier, the selection and evaluation. The next section is a sales process in general, its parts and also the problems of customers. Additionally, this work focuses on risk analysis sub-activities, which are determined using the methods and tools of risk analysis. The practical part therefore deals with these methods and potential risks of the chosen company, which is the company CSO, spol. Ltd. - Metalworking. In the final part of this work then are suggestions and recommendations for the company.

Keywords: purchase, sale, buyers, suppliers, risk analysis, risk of buying, risk of selling, risk analysis methods

Při této příležitosti bych chtěl srdečně poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D. za její ochotu, vedení, důležité rady a celkovou podporu při vypracování mé bakalářské práce. Díky velice vstřícnému postoji ke spolupráci jsem tuto práci mohl vypracovat a zdárně dokončit. Dále by mé poděkování směřovalo ke jménu Františka Chmelaře, zakladateli a vlastníkovi firmy C.S.O. s.r.o., který mi umožnil vypracovat mou bakalářskou práci v již zmíněném podniku a díky němuž jsem měl přístup k informacím, potřebných k této bakalářské práci.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NÁKUP</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚLOHA NÁKUPU, FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP, CÍLE NÁKUPU, FÁZE NÁKUPU.....	12
1.1.1 Základní úlohy nákupu.....	13
1.1.2 Formy nákupu .....	14
1.1.3 Faktory ovlivňující nákup .....	14
1.1.4 Základní cíle nákupu .....	16
1.1.5 Fáze nákupu .....	17
1.2 DODAVATELÉ, VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	19
1.2.1 Dodavatel .....	19
1.2.2 Sledování a hodnocení výkonu dodavatele .....	20
<b>2 PRODEJ</b> .....	<b>22</b>
2.1 ÚLOHA PRODEJE, FÁZE PRODEJE.....	22
2.1.1 Úloha prodeje-prodejní úkoly .....	22
2.1.2 Fáze prodeje .....	22
2.2 ODBĚRATELÉ.....	25
2.2.1 Segmentace odběratelů.....	26
2.2.2 Systém výběru odběratelů .....	26
2.2.3 Využívání informací o odběratelích.....	27
<b>3 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>28</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA.....	28
3.2 METODY ANALÝZY RIZIK .....	29
3.2.1 Analýza ohrožení a provozuschopnosti – HAZOP (Hazard Operation Process) .....	29
3.2.2 Stromový (systematický) diagram .....	29
<b>4 RIZIKA NÁKUPU A PRODEJE</b> .....	<b>30</b>
4.1 RIZIKA NÁKUPU.....	30
4.2 RIZIKA PRODEJE .....	30
4.3 TECHNIKY ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÝCH RIZIK .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>5 FIRMA C.S.O., S.R.O., STARÉ MĚSTO</b> .....	<b>38</b>
5.1 HISTORIE FIRMY .....	38
5.2 POLITIKA JAKOSTI .....	38
<b>6 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU</b> .....	<b>40</b>
6.1 DODAVATELÉ.....	40
6.2 DÍLČÍ ČINNOSTI NÁKUPU POMOCÍ STROMOVÉHO DIAGRAMU .....	41
6.2.1 Podání objednávky .....	42
6.2.2 Logistika.....	42
6.2.3 Kooperace .....	43
6.2.4 Kontrola.....	43

6.2.5	Zpracování.....	43
6.2.6	Finální kontrola .....	44
6.2.7	Skladování.....	44
6.2.8	Kooperace .....	44
6.2.9	Expedice.....	45
6.3	RIZIKA NÁKUPU POMOCÍ METODY HAZOP .....	45
<b>7</b>	<b>ANALÝZA RIZIK PRODEJE.....</b>	<b>48</b>
7.1	ODBĚRATELÉ.....	48
7.2	DÍLČÍ ČINNOSTI PRODEJE POMOCÍ STROMOVÉHO DIAGRAMU .....	49
7.2.1	Přijetí objednávky .....	50
7.2.2	Technická příprava výroby .....	50
7.2.3	Technologická postup .....	51
7.2.4	Kontrolní listy .....	51
7.2.5	Zpracování.....	52
7.2.6	Kontrola.....	52
7.2.7	Příprava na expedici.....	53
7.2.8	Dodací listy .....	53
7.2.9	Smluvní dopravce.....	53
7.2.10	Expedice.....	53
7.3	RIZIKA PRODEJE POMOCÍ METODY HAZOP .....	54
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU .....</b>	<b>57</b>
8.1	ZAVEDENÍ SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	57
8.2	FIXACE MĚNOVÉHO KURZU .....	57
8.3	FAKTORING .....	58
8.3.1	Faktoring XY .....	58
8.4	NÁVRH ŘEŠENÍ NESPLACENÝCH POHLEDÁVEK .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Problematika rizik je v dnešní době zcela známá věc. Světem se ženou různé ekonomické krize, mimořádné události, průmyslové havárie a spousta jiných nepříznivých jevů. Otázkou je však, zdali je možné těmto nepříznivým jevům také předcházet.

Je zcela patrné, že aby člověk či podnik neboli firma, byla schopna rizikům čelit, je v první řadě nutné se naučit tato rizika řídit. Je třeba se naučit žít s těmito riziky tak, aby nás v budoucnu nepřekvapovala. Rizika totiž jsou a vždy budou. Úkolem však je, rizikům předcházet a rizika očekávat. Problematika rizik se týká celé řady procesů a úkonů. Rozhodl jsem se však zabývat se probatikou rizik z hlediska firemního, nikoliv z hlediska BOZP či z hlediska antropogenního původu.

Tato práce se zabývá analýzou rizik procesu nákupu a prodeje ve vybraném podniku (v zadání XY-v práci pojmenovaný jako C.S.O. s.r.o.). Vzhledem k problematice těchto procesů, jsem se rozhodl zaměřit se na konkrétní činnosti obou procesů tak, aby bylo docíleno charakteristiky procesů, aby byla identifikována potenciální rizika a v neposlední řadě také určení problémových úseků.

V teoretické části jsou podrobně popsány oba procesy zvlášť. U každé kapitoly je zmíněna charakteristika daného procesu, jejich úlohy ale také fáze či cíle jednotlivých procesů a jejich dílčích částí. Dále je uvedena problematika, která úzce souvisí s každou kapitolou. U procesu nákupu se jedná o dodavatele, jejich výběr a hodnocení. V kapitole o procesu prodeje se naopak jedná o odběratele a jejich vztahy.

V praktické části jsem uvedl krátkou charakteristiku vybraného podniku a jeho historii. Následně jsem se opět zabýval jednotlivými procesy zvlášť. Jako první je zmíněn proces nákupu, kde jsem pomocí metod a nástrojů analýzy riziky rozdělil tento proces na jednotlivé dílčí činnosti, přičemž jsem identifikoval potenciální rizika daného procesu, která mohou nastat. Obdobně jsem to provedl také u další kapitoly, která se zabývá procesem prodeje.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat rizika jednotlivých procesů vybraného podniku, konkrétně nákupu a prodeje. Po sumarizování těchto rizik a rozdělení procesů na subprocesy je možno docílit seznamu rizik, která se můžou ve vybraném podniku vyskytnout.

Jako výsledek mé práce považuji návrhy na opatření pro firmu, přičemž jsem uvedl možné varianty, jak s riziky zacházet. Do jisté míry také jak rizikům předcházet a to z pohledu prevence.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

Všechny podniky, které mají co dočinění s jakoukoliv hospodářskou činností, mají společný prvek. Důležitými společnými prvky jsou zcela jistě nákup a prodej. Tyto činnosti jsou základními atributy vedoucí k uspokojování potřeb různých aktérů trhu. Nákup, stejně tak i prodej, ovlivňují prosperitu podniku. [1]

*„Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [3]*

### 1.1 Úloha nákupu, faktory ovlivňující nákup, cíle nákupu, fáze nákupu

Proces nákupu je jednou z hlavních funkcí podniku. Může se jednat o různé druhy podniků, např.: výrobní, obchodní nebo podnik poskytující služby. Základní funkce nákupu by měla naplňovat co nejefektivnější vztah mezi procesy základními, pomocnými, obslužnými výrobními i nevýrobními s cílem zajistit suroviny, materiál, výrobky v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě. [2]

Nákup je proces získávání materiálu, surovin, výrobků a polotovarů odpovídajícího množství a kvality za přijatelnou cenu v určitém čase od určitého dodavatele. Rozhodování menších podniků o nákupu je staveno zpravidla na základě očekávané poptávky zákazníků. U podniků větších se jedná o rozhodování na základě podnikových plánů prodeje a výroby podniku. [3]

**Pro splnění hlavní funkce nákupu podniku je potřeba:**

- Přesně a včasně zajistit aktuální a budoucí potřeby surovin a materiálu;
- Volba a zajištění potenciálních zdrojů k uspokojení potřeb;
- Včas diskutovat a uzavírat smlouvy o vhodných dodávkách. Také je potřeba sledovat realizaci těchto dodávek, projednávat vzniklé změny v požadavcích a sledovat případné odchylky;
- Realizace operativních zásahů při potenciálním ohrožení vnitropodnikových požadavků a potřeb;
- Sledování a dohlížení na stavy zásob a zabezpečování jejich nejefektivnějšího využití;

- Zdokonalování a vytváření IS pro řízení nákupního procesu;
- Systematické starání se o zajištění vhodné kvality nakupovaných materiálů;
- Systematické zabezpečení rozvoje personálního, organizačního a technického rozvoje řídicích a hmotných procesů;
- Zajištění aktivní servisní realizace přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby.

[2] [3] [4]

### 1.1.1 Základní úlohy nákupu

- **Strategické řízení nákupu:** Tato úloha zahrnuje technickou přípravu nových výrobků a technologii výroby, ale také účast při tvorbě nákupní strategie podniku v počáteční fázi. Taktéž zahrnuje dlouhodobou strategii nákupních a obchodních vztahů, strategii řízení zásob a dlouhodobý průzkum.
- **Operativní řízení nákupu:** Jedná se o vyjádření hmotných a finančních vazeb k dodavatelům, podmínek dodávek a vnitřních vazeb, jejichž součástí je i rozhodování o dodavateli. Toto řízení nákupu zahrnuje evidenci o objednávkách a jejich plnění, dále evidenci a společné komunikaci a v neposlední řadě také sledování objednávek a další činnosti plánu podniku. Je nutno brát v potaz důležitou společnou vazbu mezi plánem nákupu a plánem nákladů, která je tedy finančním plánem podniku. Tato úloha dále zahrnuje řízení zásob, zajištění souladu s úhradou a také kontrolu a likvidaci faktur.
- **Materiálový tok** (součást logistiky podniku)
- **Likvidace materiálů** [4]

#### Úlohy nákupu lze shrnout takto:

- definice potřeb;
- hledání potenciálních dodavatelů;
- stanovení velikosti a termínů potřeby;
- hledání potenciálních dodavatelů;
- výběr dodavatele;
- vytváření objednávek;
- kontrola objednávek;
- skladování;

- vyskladnění;
- sledování potřeby. [6]

### 1.1.2 Formy nákupu

Podle Synka se rozlišuje nákup následovně.

- První nákup- podnik prvně nakupuje určitý materiál.
- Opakovaný nákup- nákup jako takový, se opakuje na základě předchozích zkušeností, přičemž je možnost využít informace a údaje o předchozím průběhu procesu nákupu.
- Modifikovaný nákup- podnik má určité výhrady k výrobku a požaduje určité změny ve specifikaci, ceně, platebních a dodacích podmínkách nebo také může dojít k přímé změně daného dodavatele. [5]

### 1.1.3 Faktory ovlivňující nákup

Když podnik vstupuje na trh, jeho úspěch nákupu závisí na rozhodnutích managementu podniku. Existuje mnoho faktorů ovlivňující rozhodnutí při procesu nákupu. [3]

**Mezi faktory ovlivňující proces nákupu patří:**

- Podmínky dodávky - realizace každé dodávky probíhá za určitých předem stanovených dodacích i platebních podmínek. Všechny tyto podmínky jsou uvedeny v kupní smlouvě a mají být jasně a srozumitelně formulovány. [3]
- Jakost - Jakost spočívá v tom, že je produkt selektován na základě vhodnosti materiálu a je brán ohled na vhodné využití výrobku pro dané účely. Podstatou je nakoupit co nejkvalitnější produkty za co nejnižší cenu. Hojně se využívá hodnotová analýza. Cílem této analýzy je systematické studování sortimentu. Následně se určuje, zdali je při zpracování dosaženo stejné hodnoty s nižšími náklady, nebo zdali je dosaženo hodnoty vyšší s náklady totožnými. Jakost je určována z mnoha hledisek. V praxi se jedná o barvu, hmotnost, flexibilitu, velikost apod. [2]
- Cena - Existuje nepsané pravidlo, které udává, že ne vždy nejlepší cena se rovná nejnižší nákupní ceně. Z toho plyne, že při jednání s firmou, která nabízí nejnižší cenu, nemůžeme očekávat, že bude nabídnuta nejvyšší kvalita a služby. Cílem nákupního procesu tedy je, zajistit nejvyšší hodnoty zboží, které zároveň budou splňovat určité nároky a požadavky za co nejnižší přijatelnou nákupní cenu. [6]

- Množství - Dalším faktorem, který je nutno brát v potaz, je množství. Toto množství materiálu či výrobku ovlivňuje rozhodování o nákupu. V současné době koluje trend, který podněcuje podnikatele k nadměrné produkci svých výrobků či nabízených služeb v obrovském množství a to za účel dosažení jistých úspor. Opak je ale pravdou. Mnohdy velké nakupované množství materiálu nebo výrobků vede k nadměrnému tvoření zásob. Tento fakt je negativní z důvodu, že větší množství zásob má za následek potřebu většího skladovacího prostoru, přičemž tyto prostory je nutno dodatečně financovat. Dalším negativem jsou např. eventuelní ztráty způsobené zkažením, zastaráním či případným znehodnocením výrobků. Na druhou stranu, nákup menšího množství materiálu či výrobků sice vyžaduje více pozornosti z důvodů např. častějších objednávek či vyšší jednotlivé náklady, ale v tomto případě také dochází ke snížení rizik, která jsou spojena s nákupem a skladováním většího množství sortimentu. [3]
- Čas - Faktor, kterým je čas, je také jedním z důležitých při nákupu materiálu či služby. Pokud probíhá rozhodování podle předem očekávané poptávky po produktech podniku, je třeba určit dodací lhůtu materiálu a služeb tak, aby bylo následně možno včas reagovat i na danou poptávku při dané příležitosti. Důležité je umět správně načasovat objednávku a určit správný objem dodávky materiálu a služeb. Musíme však počítat i s tím, že může nastat situace, kdy budeme nakupovat dlouhodobě dopředu, tudíž je následovný provozní kapitál zcela zbytečně vázán v zásobách. Oddělení určené pro nákup musí tedy naplánovat nákup dopředu tak, aby bylo možno realizovat proces nákupu právě ve chvíli, kdy to bude podnik ve svém výrobním procesu aktuálně potřebovat. [2]
- Dodavatel - Předpoklad dobrého nákupu je zcela jistě spojen se správným výběrem dodavatele. Každý dodavatel by měl být pečlivě selektován dle aktuálních požadavků a potřeb podniku. Je doporučeno se s eventuelním dodavatelem blíže poznat i osobně a to z důvodu ujištění se, zda daný dodavatel vyhovuje potřebám a požadavkům podniku. Podnik může mít stanovenou i tu nejlepší obchodní strategii, ale při neadekvátním výběru dodavatele může být sebelepší strategie zmařena. Proto je při tomto výběru doporučeno dbát důraz na danou kompetentnost jednotlivých dodavatelů. [3]

#### 1.1.4 Základní cíle nákupu

Cílem nákupu je stanovení požadovaného stavu neboli stanovení stavu budoucího, kterého by podnik chtěl dosáhnout prostřednictvím různých činností. Podnikové cíle a strategie podniku udávají jednotlivé cíle podnikových funkcí, tedy i nákupu. Cíl neboli cíle nákupu jsou součástí strategie nákupu a vycházejí tímto z konkrétních analýz a potřeb organizace.

[6] [7]

##### **Za základní cíle nákupu je považováno:**

- Uspokojení potřeb

Tak jako u lidí vzniká u organizací potřeba určitého sortimentu výrobků, služeb nebo i materiálů. Existence požadavků a potřeb má tendenci ke tvorbě hodnot služeb i výrobků.

- Snížení nákladů na nákup

Podnik se snaží dosahovat co nejnižších nákladů, což může zapříčinit rapidní nárůst rizika, které může silně ovlivňovat snížení kvality nebo také růst zásob. Snižováním nákladů je myšleno snižování samotné ceny výrobku a nákladů, které jsou spojené s nákupem. Tedy náklady pojistné, dopravní apod.

- Zvýšení jakosti nákupu

Zvýšení jakosti nákupu se bráno ze dvou rozdílných pohledů. Prvním je zvýšení jakosti produktů, které nakupujeme, kdy je cílem dosáhnout nulové úrovně vad. Druhým pohledem je zvýšení jakosti produktů, které může zapříčinit zvýšení výkonu produktu, což často může vést až k nákupu substitutů nebo dokonce i k výměně dodavatele.

- Snížení rizika nákupu

Při snížení jakosti produktů, které nakupujeme, často přibývají rizika nákupního charakteru. Pojem riziko může představovat také i skutečnost, kdy v důsledku neplánovaných událostí nebude zvolena nejoptimálnější volba ve vztahu k předem stanoveným cílům. Jedná se o poruchy samotného podniku, trhu a dokonce i poruchy přírodního či politického okolí.

- Zvýšení flexibility nákupu

Flexibilita podniku patří k jednomu z nejdůležitějších hledisek, které zaručí rychlé reakce při vzniku nové situace spojené s nákupem. Flexibilita nákupu udává oddělené nákupu podněty k využívání více nákupních příležitostí.



- Podpora nákupních cílů orientovaných na veřejnostní zájmy

Orientované cíle na veřejné zájmy nejsou mezi dominantními cíly podniku. Vzájemné propojení s okolními vlivy nutí podniky a firmy k zamýšlení se o důsledcích svého jednání, což může mít za následek např. preferování domácích dodavatelů, ekologické důsledky apod. Důležité je také dodržování etických principů při nákupu. Tyto cíle orientované na veřejné zájmy můžeme tedy rozdělit na dvě kategorie. Jedná se o sociálně etické nákupní cíle a národohospodářské nákupní cíle. [3]

### **1.1.5 Fáze nákupu**

Za základní model fází nákupu se dnešní době považuje model Robinsona a Farise. Modely fází nákupu, tedy i procesu nákupu, se vyvíjely převážně v 70. letech 20. století. Model Robinsona a Farise obsahuje osm fází procesu nákupu. Celková délka jednotlivých fází je přímo závislá na dané vážnosti určen nákupní položky materiálu. [2] [7]

Model Robinsona a Farise je rozdělen do těchto fází.

#### **Fáze 1: Poznání problému**

Proces nákupu začíná při vzniku a zjištění nějaké potřeby. Tyto potřeby mohou být různé. Jedná se například o požadavek ke koupi zboží či služby. Jasná a přesná identifikace je základem k vyřešení jakéhokoliv problému.

#### **Fáze 2: Definování požadavků**

Pro úspěšný nákup je nutno přesně specifikovat vhodně zvolenými a také jednoduše měřitelnými kritérii. Tato fáze zahrnuje vytváření místa pro dodavatele, čímž může seznámit zákazníka s parametry a vlastnostmi zboží.

#### **Fáze 3: Specifikace produktu**

Specifikací produktu neboli upřesněním, je myšleno stanovení parametrů nakupovaného zboží.

#### **Fáze 4: Vyhledávání dodavatelů**

Tato fáze zahrnuje hledání potenciálních dodavatelů. Jednou z nejdůležitějších částí této fáze je sběr informací jak všeobecných, tak i informací ohledně výkonnosti podniku. Dále je doporučeno vhodně vytvořit seznam všech potenciálních dodavatelů.

**Fáze 5: Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů provádíme díky získaným informacím a osobnímu jednání. Jedním ze zásadních kritérií při určování žebříčků kvality dodavatelských služeb je v převážné většině považována spolehlivost, respektive výkonnost dodavatelů. Tato fáze zahrnuje také užší výběr potenciálních dodavatelů podniku, kteří splňují podnikem stanovené požadavky nejlépe.

**Fáze 6: Výběr dodavatele**

Závěrečný výběr dodavatele se provádí na základě důležitosti a splnění předem stanovených kritérií. Tyto kritéria vyplývají z cílů, postupů vedení podniku a také politiky. Podle potřeby si může také podnik určit nejen hlavní dodavatele, ale také vedlejší dodavatele a to na základě aktuální potřeby. Jednotlivý, podnikem schválený dodavatelé, jsou zařazování následně do seznamu schválených dodavatelů.

**Fáze 7: Vyřizování objednávek**

Tato fáze zahrnuje veškeré činnosti, které jsou uskutečňovány mezi podáním objednávky a přijetím zboží příjemcem. Nákupce má za úkol vypracování návrhu objednávky. Každá objednávka by měla z pravidla obsahovat jak všechny dané náležitosti stanovené podnikatelem, tak i ty náležitosti, na kterých se dohodnou obě strany. Objednávky by ale také měla mít náležitosti stanovené právními normami. Stanovení přesných platebních i dodacích podmínek je jednou z nejdůležitějších částí objednávek. Je potřebné, aby byla stanovena výše nákladu procesu nákupu. Konečná objednávka by také měla uvádět parametry produktu, cenu, množství, termíny dodávek a podmínky při reklamacích či využití záruky.

**Fáze 8: Vyhodnocení nákupu**

V této fázi je vyhodnocován proces nákupu. Podnik, nebo také odběratel, vyhodnocuje jednotlivé dodavatele. Také může docházet k podávání dotazníků o kvalitě produktu u konečných uživatelů. Konečnou částí je zhodnocení jednotlivých dodavatelů na základě kritérií stanovené podnikem nebo porovnávání reálných a předpokládaných nákladu na proces nákupu. [3] [8] [9]

## 1.2 Dodavatelé, výběr a hodnocení dodavatelů

### 1.2.1 Dodavatel

Správný výběr dodavatele je jedním z klíčových faktorů pro předpoklad správného nákupu. Výběr dodavatelů je důležitým procesem, kdy by tito dodavatelé měli být pečlivě vybíráni na základě potřeb podnik, ale také je vhodné poznat dodavatele osobně či blíže. Toto rozhodování je jedním z hlavních faktorů pro fungování podniku, jelikož i ta nejlepší obchodní strategie může být zničena důvodem zvolení špatného dodavatele. [3]

*„V podniku se na rozhodování o dodavateli a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. V zahraniční literatuře se mluví o tzv. nákupním centru, do kterého se zahrnují všechny osoby a organizace (skupiny), které se podílejí na rozhodovacím procesu, mající stejné zájmy a nesoucí stejná rizika rozhodnutí. Jsou to zaměstnanci firmy, kteří plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím procesu“.* [10]

Šestici rolí v rozhodovacím procesu tvoří

- Uživatelé- cílový zákazníci chtějí přímo využívat výrobek po zakoupení.
- Rozhodovatelé - jedná se o lidi, kteří rozhodují o dodavateli, podmínkách a specifikaci výrobku.
- Ovlivňovatelé - jedná se o lidi, kteří do jisté míry ovlivňují rozhodování o koupi daného výrobku a také pomáhají určit vlastnosti výrobků.
- Schvalovatelé- jedná se většinou o manažery, kteří schvalují a kontrolují konečné rozhodnutí rozhodovatelů.
- Nákupci - jedná se o lidi, kteří mají v podniku jistou pravomoc o projednávání podmínek nákupu s dodavateli. Tito lidé jsou také součástí při definování daných požadavků podniku na nakupované výrobky podle technických a právních norem.

Šestým účastníkem procesu nákupu jsou tzv. strážníci. Mají za úkol dohlížet a chránit ostatní účastníky nákupu před nežádoucími vlivy. Také mají za úkol zabezpečovat rozhodování podniku.

Těchto šest členů posuzuje návrhy při výběru dodavatele. Jedná se zpravidla o zúžení seznamu potenciálních dodavatelů, kteří nejvíce vyhovují požadavkům a kritériím podniku. Důležité je brát v úvahu, že se mohou vyskytnout i určité nebezpečné návyky, což může být přátelský vztah s určitou osobou, která je účastníkem při daných selekcích dodavatelů.

Důležité je také dávat si pozor na ukvapená a rychlá rozhodnutí při výběru z širokého seznamu možných dodavatelů. [10]

V dnešní době to ale v praxi používá víceméně stálý způsob nebo také přístup při výběru dodavatele. Při procesu nákupu vstupů do podniku zůstává stále jedním z nejvýznamnějších kritérií při konečném výběru daného dodavatele cena. [3]

### 1.2.2 Sledování a hodnocení výkonu dodavatele

Hodnocení dodavatelů je realizováno na základě kritérií, která si podnik stanovil ve fázi výběru dodavatele a také podle kritérií, která byly ve fázi výběru dodavatele nejdůležitější. Potřebné informace získává podnik dvěma způsoby. První je čerpání informací z vlastní podnikové informační evidence (dodávky, reklamace, urgentní opatření, řešení sporů, vady a problémy v dodávkách atd.). Druhým způsobem získávání informací je využití vnitropodnikových spotřebitelů neboli uživatelů. Hodnocení dodavatelů je klíčové pro odběratele při rozhodování o případné další spolupráci. Odběratel má také možnost vzájemné kritéria a požadavky modifikovat nebo může také zcela zrušit stávající obchodní vztahy.

Hodnocení dodavatelů je také možné realizovat na základě toho, v jaké míře dodavatel splnil kritéria a požadavky odběratele, které na něj byly kladeny.

Jedná se například o:

- ochota dodavatele k dodání i velmi malého množství výrobku dle potřeby;
- úplné a jasné informace o balení veškerých výrobků a také o podmínkách dodávek;
- ochota domluvit se na harmonogramu dodávek s přijatelnou přesností a na délce období dostačující pro podnik;
- ochota přistoupit na výjimečné změně platebních podmínek při platební neschopnosti podniku. [3]

#### Je důležité rozlišovat dva typy dodavatelů:

- Konzervativní typ dodavatele- prioritou takového dodavatele je spolehlivost a zpravidla dodávání stejného sortimentu výrobků na několik let dopředu.
- Inovační typ dodavatele- na rozdíl od konzervativního typu dodavatele je tento dodavatel ochoten a nakloněn ke změně jak technologie, tak i daného výrobku. Jistou nevýhodou mohou být počáteční vzájemné vztahy a do jisté míry menší stabilita.

Podniku, jakožto odběrateli, se doporučuje, aby se za určitou dobu podíval na předchozí vzájemnou spolupráci očima dodavatele z důvodu, různého pohledu na danou skutečnost. Považuje se za důležité klást si otázku, co dodavatel očekává od vzájemné spolupráce. Mezi nejčastějším očekáváním patří např.: prodej výrobků, snaha snížit zásoby hotových výrobků, zlepšení pověsti nebo také lepší využití kapacit. [10]

## 2 PRODEJ

*„V každé společnosti založené na dělbě práce vystává nutnost završit výrobní proces dovedením výrobku (služeb) ke spotřebiteli. Jedině tak může být dosaženo cíle podnikání. Toto dovršení podnikového reprodukčního procesu, zaměřeného na uspokojování cizích potřeb, nazýváme odbytem (prodejem)“.* [4]

### Proces prodeje

Proces prodeje je činnost, která je uskutečňována každodenně v různých formách. Pro živobytí lidí, kteří se na prodeji účastní, je tato činnost velmi důležitá. V dnešní době existuje obrovský počet prodejních situací a činností, jelikož se liší podle druhu prodejního úkolu. Kladení důrazu na profesionalitu je stále častějším společným trendem, který i přes velké množství a rozmanitost spojuje veškeré prodejní úkoly.

Profesionální jednání a vystupování je nedílnou součástí úspěšného prodeje a také proto je kladen důraz na neustálé zlepšování prodejců při tomto úkonu. Velmi důležité je, jaký dojem prodejce na zákazníka udělá, jelikož prodejci pracují v tzv. první linii, přičemž představují celou společnost. Podmínkou úspěšného prodeje je tedy nutná znalost a do jisté míry i umění ovládat samotný proces prodeje tak, aby prodejce zvládl nejrůznější typy prodejních úkolů. [11]

### 2.1 Úloha prodeje, fáze prodeje

#### 2.1.1 Úloha prodeje-prodejní úkoly

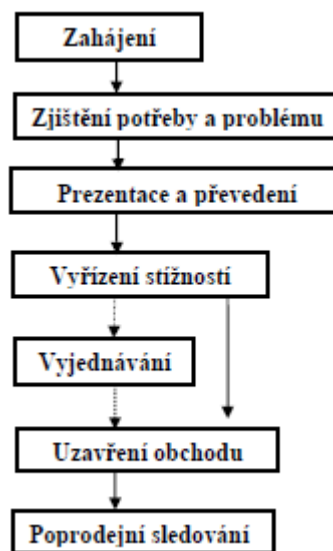
Prodejce musí zvládnout několik kroků, které jsou zahrnuty v procesu prodeje. Úspěšně uzavřít obchod je jedním z hlavních prodejních úkolů, který je realizován na základě těchto kroků. K tomu je třeba zajistit potřeby zákazníka, prezentovat a předvést výrobek, vyjednávat a také se vypořádat s potenciálními připomínkami a požadavky zákazníka a následně uzavřít obchod. K dosažení úspěšného prodeje musí prodejce vykonávat také další činnosti, mezi které patří vyhledávání jak vyhledávání, tak i získávání nových zákazníků. Také zde spadá zvyšování objednávek, vyřizování stížností, vedení záznamů o jednotlivých zákaznících, poskytování služeb a v neposlední řadě také udržování tzv. zpětné vazby. [11]

#### 2.1.2 Fáze prodeje

Fáze efektivního prodeje jsou definovány podle P. Kotlera a G. Armstronga následovně:

- identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků;
- předběžné shromažďování informací o zákazníkovi;
- navázání kontaktu se zákazníkem;
- prezentace a předvedení produktu;
- vysvětlení a vyjasnění potenciálních námitek;
- samotné uzavření obchodu;
- následná péče o zákazníka po realizaci prodeje. [12]

Fáze osobního prodeje definované autory D. Jobberem a G. Lancasterem jsou do jisté míry podobné jako u předchozích autorů a jsou definovány takto:



Obrázek 1: Fáze osobního prodeje [11]

- Zahájení- První dojem při styku potenciálního zákazníka s prodejcem je jednou z nejdůležitějších částí prodeje. Prodejce by se měl prezentovat seriózním jednáním ale také vhodným vzhledem. Začátek setkání by se měl odehrávat v pozitivním duchu. Úkolem prodejce je umět na zákazníka zapůsobit, umět ho pozdravit a také vhodně zvolit úvodní fráze setkání. Tyto fakta jsou velmi důležitá, jelikož se od nich následně odehrává celý zbytek jednání. Prodejce by se měl ale i přesto striktně držet tématu setkání a neodbíhat od něj. [11]
- Zajištění potřeby a problému- Dalším krokem prodejce by měly být otázky vedoucí k zjištění požadavků a představ o potřebách a problémech zákazníka. Důležité je při této fázi pečlivé naslouchání a kladení dotazů zákazníkovi. Prodejce by měl

upřednostňovat spíše otevřené otázky místo otázek uzavřených. V první řadě by prodejce měl zjistit potřeby a nároky zákazníka a až potom prezentovat prodejní záležitosti. [11]

- **Prezentace a předvedení-** Potom co prodejce zjistil konkrétní informace od zákazníka a udělal si představu o tom, co si zákazník přeje, může prodejce přistoupit k prezentaci a předvedení nejvhodnějšího výrobku. Tento výrobek by měl zpravidla splnit zákaznickovy požadavky v možné největší míře. Prodejce by měl poukazovat při prezentaci výrobku na jeho přínosy a výhody. Každý zákazník klade důraz na jiné vlastnosti, a proto je důležité prezentovat větší množství možných přínosů či výhod. [12]
- **Vypořádání se s námitkami-** Námitky jsou převážně brány jako negativní součást prodeje, nicméně je třeba je chápat jako něco vítaného jelikož bychom měli brát v potaz, že jsou přirozenou součástí procesu prodeje. Námitky ze strany zákazníků jsou klady proto, že zákazník má zájem a žádá o bližší informace o výrobku. Prodejce musí na námitky reagovat pozitivně a měl by si dopředu připravit eventuální přesvědčivé odpovědi, popřípadě se naučit a připravit si několik metodických postupů, jak odpovědět, aby zákazník odpověď prodejce přijal v pozitivním smyslu. [11]
- **Vyjednávání-** Při jednání se zákazníkem je možno v určité míře využít podmínek volnosti za účelem možného prodejního vyjednávání. Vyjednávat může prodejce o ceně výrobku, dodacích lhůtách, podmínkách úvěru a dalších aspektech obchodu. Obě strany prodeje svými schopnostmi ovlivňují následný výsledek vyjednávání. [11]
- **Uzavření obchodu-** Většina prodejců se často domnívá, že úspěšná prezentace výrobku přinutí zákazníka, aby sám o výrobek požádal. V převážné většině případů se však mýlí. Pro úspěšné uzavření obchodu by měl iniciativu převzít prodejce, což ale zapříčiňuje vyvolání obav řadě prodejců. To často plyne z nedostatečné sebedůvěry prodejců, obav z odmítnutí, nebo také neschopnost prodejce rozpoznat správný okamžik k převzetí iniciativy. Je třeba rozpoznat vhodnou příležitost a to i na základě např. fyzických reakcí zákazníka. Ve většině případů je nejideálnější okamžik, kdy prodejce prezentuje především o klíčových výhodách výrobků, které nejvíce vyhovují zákazníkovi. Existuje několik technik jak úspěšně uzavřít obchod, které prodejce zvolí. Jedná se např. o přímé požádání objednávky, shrnout jednotli-



vé body, nabídnout sepsání objednávky nebo i tzv. uzavření obchodu ústupkem, čímž je myšleno nabídnutí speciální slevy zákazníkovi. [12]

- Poprodejní sledování- Tato fáze zahrnuje následnou péči o zákazníka po uskutečnění prodeje. Fáze poprodejního sledování je důležitá pro spokojenost zákazníka a pro případné opakování potenciálního odběru zákazníka. Ihned po uzavření objednávky by měl prodejce shromáždit všechny informace a podrobnosti týkající se obchodních podmínek, dodací lhůty a dalších důležitých informací. Je doporučeno následně kontaktovat zákazníka a ujistit se, zda vše proběhlo v pořádku a zda je zákazník spokojen. Případně řešit potenciální problémy. Poprodejní sledování by nemělo být opomíjeno, jelikož je to do jisté míry příležitost, jak prodejce může prokázat svůj zájem o zákazníka, což dává celkový obraz o prodejci a vzbuzuje u zákazníka dobrý dojem. [12]

## 2.2 Odběratelé

Odběratelé jsou zpravidla lidé nebo podniky, kteří od nás nakupují výrobky nebo služby a platí za ně. Výběr odběratelů je svým způsobem rizikový, jelikož se může stát, že trefíme na nesprávného odběratele, který nám za dodané výrobky nebo služby jednoduše nezaplatí. Proto je doporučováno podnikateli či podniku, si každého eventuelního odběratele prověřit, aby toto riziko bylo co v největší možné míře minimalizováno. [14]

Pro orientaci v této problematice je potřeba umět rozlišit následující pojmy.

- Spotřebitel- jedná se o osobu, která využívá výrobků a služeb pro svou potřebu, ale nemusí se zpravidla jednat o člověka, který tyto výrobky a služby kupuje.
- Zákazník- v tomto případě se jedná o člověka, který přímo výrobky a služby kupuje nebo platí, ale ne vždy je musí sám využívat. Bývá to většinou ten člověk, který jedná s prodávajícím či firmou. Tento člověk projevuje zájem o výrobky a služby.
- Nakupující- nakupujícím bývá ta osoba, která uskutečňuje nákup. Může se jednat např. o osobu, která je totožná se zákazníkem, ale nemusí se vždy jednat o osobu spotřebitele.

V praxi se však v převážné většině mluví o odběratelích jakožto o zákaznících.

[13]

### 2.2.1 Segmentace odběratelů

Segmentaci neboli rozdělování do určitých skupin, můžeme chápat v této problematice, jako rozdělení odběratelů do skupin podle specifických znaků. Toto rozdělení je na základě chování odběratelů při nakupování a je uvedeno následovně:

- na základě ceny, kterou jsou odběratelé ochotni zaplatit za dané zboží;
- na základě sortimentu, který nakupují;
- na základě četnosti nákupů;
- na základě místa nákupu;
- na základě designu (vnější znaky sortimentu);
- na základě velikosti objednávek;
- na základě touhy nakupovat inovované produkty.[15]

Firma se v jistých situacích může například také rozhodnout, že získá konkurenční výhodu tím, že dá přednost na zaměření se na určitou skupinu zákazníků před zaměřením se na celý trh. [16]

### 2.2.2 Systém výběru odběratelů

Existují čtyři obecná kritéria, podle kterých se určuje kvalita odběratelů ze strategického hlediska:

- nákupní potřeby versus schopnosti podniku;
- strukturální pozice – přirozený vyjednávací vliv a tendence využívání tohoto vyjednávacího vlivu pro požadování nízkých cen;
- růstový potenciál;
- náklady na servis.

#### **Nákupní potřeby versus schopnosti podniku**

Potřeba sladit dohromady nákupní potřeby odběratele se schopnostmi firmy je nezanedbatelné. Vyrovnanost těchto hledisek firmě umožňuje při srovnání s konkurencí dosáhnout nejvyšší potřebné úrovně diferenciací produktu pro své odběratele. Podnik by měl také dbát na minimalizování nákladů na uspokojování svých odběratelů. [18]

#### **Strukturální pozice**

Strukturální pozice je rozdělena do dvou částí. Přirozený vyjednávací vliv je moc, kterou mohou odběratelé uplatňovat vůči dodavatelům a to na základě svých vlastních vlivů a dostupných zdrojů dodávek. Využití této moci není však podmínkou, jelikož odběratelé se liší ve své tendenci využívat svůj vyjednávací vliv ke snížení ziskového rozpětí dodavatele. [18]

### **Růstový potenciál**

Míra růstu odvětví odběratele bude záviset na množství faktorů, jako je pozice odvětví vůči substitučním produktům, růst skupiny kupujících, kterým odběratel prodává atd. Konkrétní pozice odběratele ovlivňuje současný podíl odběratele na trhu ale také pravděpodobnost zdali se podíl odběratele sníží nebo zvýší. [18]

### **Náklady na servis**

Ze strategického hlediska jsou náklady na servis jednou z klíčových vlastností odběratele. Jestliže jsou náklady vysoké, pak odběratelé, kteří jsou shovívaví, následně na základě ostatních kritérií mohou přijít o svou přitažlivost, jelikož náklady přesáhnou jakékoliv vyšší ceny nebo nižší riziko pro uspokojení potřeb těchto odběratelů. [18]

### **2.2.3 Využívání informací o odběratelích**

Informace o odběratelích jsou velmi důležité zejména u odběratelů, kteří jsou pod podnik nový, zahraniční, neznámý apod. Pro dobrou vzájemnou spolupráci je nutno zjistit kvalitu daného odběratele, čímž je myšleno, zdali je odběratel schopen splácet úvěry. Pro podnik je důležitá zejména platební schopnost odběratele, která přispívá k jistotě uhrazení pohledávek dodavatele.

K využití těchto informací lze docílit pomocí různých prostředků, jako jsou:

- individuální sběr informací o odběratelích (zisk informací o dosavadních zkušenostech se splácením pohledávek);
- získávání informací od specializovaných institucí (tyto instituce sbírají data o zkoumání úvěrových schopností podniků, sestavují ukazatele a různé rizikové indexy, vyjadřují hodnocení podniků, využívají bodové hodnocení);
- možnost využití jiných zdrojů informací. [17]

### 3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je považována za základní prvek rizikového inženýrství. Jedná se o nutnou podmínku pro rozhodování o riziku a tedy i o základní proces v managementu rizika.

Potřeba zdokonalování a školení jak sama sebe tak i ostatních manažerů je jednou z hlavních podmínek pro zdraví krizového managementu. Je třeba dbát důraz na každou neobvyklou situaci, jelikož se může jednat o varování, signál či projev latentní krize. Ihned po zaregistrování určitého signálu, je nutno si položit otázku, zdali a co by mělo být s potencionálním problémem učiněno. [20]

#### 3.1 Charakteristika

Analýza a hodnocení rizik slouží jak pro potřeby řízení, tak i pro tvoření podkladů při procesu rozhodování. Z toho vyplývá, že pracovní postupy musí dodržovat určité požadavky, které splňují určité správné a kvalifikované rozhodování a pro-aktivní řízení. Toto řízení je tvořeno na základě dosavadních a současných znalostí a bývá nejlepším nástrojem pro rozvoj či bezpečnost organizace nebo státu, pro zajištění ochrany apod.

Management rizika je proces, při kterém se jednotlivé subjekty snaží zjistit a analyzovat potencionální rizika a pomocí souhrnu získaných informací se rozhodují, která rizika jsou či naopak nejsou přijatelná. Pro ty rizika, která nejsou přijatelná, se navrhuje adekvátní protipatření, která redukuje či dokonce eliminují působení faktorů, zdroje hrozeb atd. [20]



Obrázek 2: Analýza rizik [Čerpáno z: <http://www.cleverandsmart.cz/analýza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>]

## 3.2 Metody analýzy rizik

Analýza rizik zahrnuje celou řadu nástrojů a technik, kterým se z důvodu rozsahu mé bakalářské práce nemohu věnovat. Pro účely bakalářské práce jsem si zvolil metodu analýzy ohrožení a provozuschopnosti, neboli tzv. HAZOP (Hazard Operation Process) a také další metodu analýzy rizik, kterou je tzv. stromový (systematický) diagram.

### 3.2.1 Analýza ohrožení a provozuschopnosti – HAZOP (Hazard Operation Process)

Tato metoda je založená na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavní cíl této analýzy je identifikovat scénáře potenciálních rizik. Při této analýze se také využívá brainstormingu. Klade se důraz na posouzení rizika a provozní schopnosti systému (operability, problems). Nástrojem jsou tabulkové pracovní výkazy a dohodnuté hlavní vodící výrazy (guidewords). Identifikované neplánované nebo nepřijatelné dopady jsou následně uvedeny v závěrečném doporučení, která směřují ke zlepšení procesu. [20]

### 3.2.2 Stromový (systematický) diagram

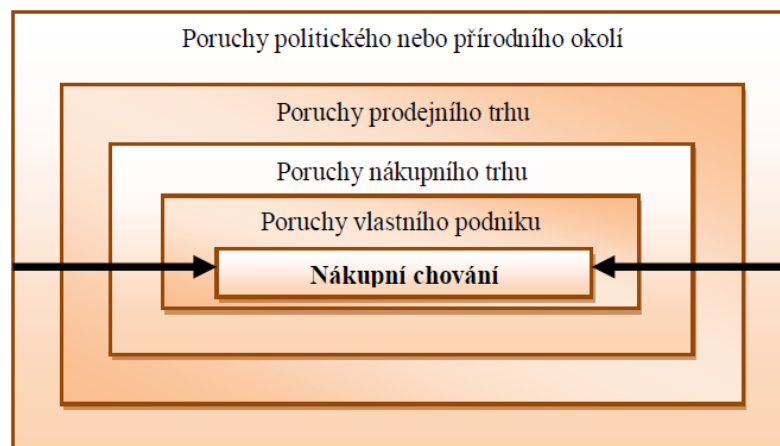
Tato metoda je názorným zobrazením systematické dekompozice celku na dílčí části. Metoda je jednou ze základních metod strukturované analýzy používané především k popisu struktury systému organizace. Jedná se o grafické zobrazení, které slouží k zachycení hierarchické dekompozice systému na subsystémy a prvky a to za pomoci tzv. stromového diagramu. Toto hierarchické uspořádání vyjádřené vzájemnými vazbami prvků zachycuje vztah nadřazenosti a podřízenosti. Také je vyjádřen vztah sounáležitosti těch prvků, které patří k prvku nadřazenému. Tímto grafickým uspořádáním dosáhneme jednoduchého a přehledného popisu funkční struktury systému, který vytváří z této metody vhodný nástroj pro prvotní orientační představu o analyzovaném systému. [26]

## 4 RIZIKA NÁKUPU A PRODEJE

### 4.1 Rizika nákupu

„Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízení zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [3]

Riziko nákupu přibývá se snižující se jakostí. Jakost může být definována jako uspokojení potřeb nakupujícího daným produktem. Pokud je neplánovaná událost, je jasné, že nebude vybrána optimální varianta nákupu. Zahrnuje se zde riziko spojené s místem dodání, kdy není možné dovážet k nákupu, anebo není možné vyvážet ze země dodavatele. Další rizika se vyskytují např. v dodací lhůtě, servisu, ceně apod. Viz obrázek č. 3.



Obrázek 3: Rizika nákupu v obecném pojetí [3]

### 4.2 Rizika prodeje

„V každé společnosti založené na dělbě práce vystává nutnost završit výrobní proces dovedením výrobku (služeb) ke spotřebiteli. Jedině tak může být dosaženo cíle podnikání. Toto dovršení podnikového reprodukčního procesu, zaměřeného na uspokojování cizích potřeb, nazýváme odbytem (prodejem)“. [4]

Rizika prodeje jsou obecně spjaté s obchodními riziky. Obchodní rizika mohou mít různé podkategorie, jako jsou např.:

- marketingové riziko- jedná se o vytvoření produktu, který už nikdo nechce nebo kterému většinou obchodní zástupci nerozumí a neví, jak tento produkt následně prodat;
- strategické riziko- zde se jedná o vytvoření produktu, který už nezapadá do dané obchodní strategie podniku;
- riziko managementu- toto riziko vyjadřuje eventuelní ztrátu podpory projektu ze strany vedení, což je zapříčiněno vlivem změny změřeni nebo změny osob;
- rozpočtové riziko- jedná se o zásadní nedodržení rozpočtu podniku, přičemž dochází k zásadnímu nedosažení předpokládaného zisku podniku. [19]

### 4.3 Techniky řízení podnikatelských rizik

#### 4.3.1.1 Ofenzivní řízení firmy

Tato metoda je založena na dobrém zvolení managementu podniku, který má ve své moci zásadně ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři se do svého kolektivu lidí, kteří svým způsobem ovlivňují chod firmy, vybírají ty nejkvalitnější spolupracovníky. Tato technika řízení firmy je označována jako technika pro aktivní způsob předcházení rizik.

Vyznačuje se:

- preferováním a následným rozvojem silných stránek firmy za účelem využití konkurenční výhody;
- správnou volbou a následnou implementací dané rozvojové strategie podniku;
- schopnost dosáhnout pružnosti, která má za následek vhodné a rychlé reakce na potencionální změny, jak vnitřního, tak i vnějšího okolí podniku.

Metodu ofenzivního řízení firmy můžeme také charakterizovat různými faktory, jako jsou např. marketingová orientace, akceschopnost firmy, zjednodušená organizace struktury podniku apod. [21] [24]

#### 4.3.1.2 Retence rizik

Retence rizik znamená zabraňování rizik, která mohou vést k malým ztrátám. Tato metoda je jednou z nejběžnějších metod při řešení rizik. Problémem může být častá aplikace a využívání této metody, jelikož při nadměrném využívání může dojít ke stereotypu. Při následném užití jiné metody, může subjekt reagovat stejně jako na metodu předchozí, což může vést k vážnému ohrožení existence podniku.

Tuto metodu lze rozdělit následovně.

- Dobrovolná retence- charakter spočívá v rozpoznání existence daného rizika a tichým souhlasem dochází k převzetí samotného rizika dané obsažené ztráty. Tento postup je přijímán pouze v případě, kdy podnik nemá k dispozici žádná jiná kvalitnější řešení.
- Nedobrovolná retence- využívána v případě, kdy dané rizika podnik nevědomě potlačuje a v případě kdy není možno riziko transferovat, redukovat či se mu nelze přímo vyhnout.
- Vědomá retence- k této retenci dochází v případě, kdy je riziko lehké rozpoznat, ale nedochází k úspěšnému snížení rizika pomocí nějakého nástroje pro toto snížení.
- Nevědomá retence- v případě, kdy není možné riziko rozpoznat, dochází k nevědomému zadržení rizika, tedy nevědomé retenci. [21] [24]

#### **4.3.1.3 Transfer rizika**

Tato metoda spočívá v tom, že dochází k přesunu, neboli transferu, rizika na jiné podnikatelské objekty. Při využití této metody podnik přistupuje k defenzivnímu postoji vůči riziku, tudíž dochází k přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera na stranu ekonomicky slabšího při respektování daných podmínek pro tento transfer.

V praxi jsou tyto transfery rizika následovné.

- Uzavírání obchodních smluv minimálního množství produktů, které je předem stanovené.
- Uzavírání obchodních smluv, které zajišťují v předem stanoveném čase a kvalitě dodávku výrobních komponentů pro odběratele.
- Uzavírání kupních smluv dlouhodobých pro dodávání komponentů a surovin za předem stanovenou cenu, která je fixní (díky této pevné ceně předcházíme cenovým rizikům).
- Leasing (jedná se o přesun rizika finančního spojeného s vlastnictvím na leasingovou společnost).
- Transfer problému technické inovace výroby na spolupracující firmu.



- Odkoupení pohledávek- faktoring, forfaiting apod.

### **Faktoring**

Tento nástroj, který existuje již dlouho dobu, je využíván pro finanční řízení podniku. Faktoring spočívá v tom, že dochází k přesunu rizika nezaplacené pohledávky na danou faktoringovou firmu, která ihned uhradí danou částku podniku a následně sama vyžaduje splacení této pohledávky přímo od zákazníka. Díky tomuto nástroji je pro podnik možné mít okamžitou hotovost k dispozici pro následné finanční činnosti a potencionální růst podniku. Faktoringové firmy si za podstoupené riziko stanovují jistou srážku z dané pohledávky, která je realizována v podobě poplatku za tuto službu či v podobě jisté výše úroku. Dalším faktorem pro stanovení této výše může být potencionální další vyšší náklad pro toho vymáhání.

Výhody faktoringu:

- růst cash flow- nové zdroje pro financování;
- zrychlení inkasa- možnost splacení pohledávek před daným termínem splatnosti pohledávky;
- delší doba splatnosti pohledávek pro zákazníky- nastává určitá konkurenční výhoda pro podnik. [21] [24]

### **Forfaiting**

Na rozdíl od faktoringové firmy, forfaitingová firma odkupuje nezaplacené pohledávky bez žádného nároku na pozdější reklamaci pro špatnou kvalitu a následně se stává vlastníkem dané pohledávky a přijímá všechny potencionální rizika, které mohou být s touto pohledávkou spojeny. Výhoda klienta této forfaitingové firmy spočívá v tom, že obrat kapitálu tohoto klienta se zrychlí a dochází ke snížení potřeby pořízení klasického úvěru. Všechny rizika, která jsou spojena s neuhrazením závazku, přechází na forfaitingovou společnost. K odkoupení těchto pohledávek dochází většinou ihned po dodání zboží klientovi. Může se jednat o stroje, zařízení apod. Výše pohledávek při odkoupení forfaitingové společnosti není nijak zvláště limitována, tudíž se teoreticky může jednat o jakoukoliv výši splátky. Tyto pohledávky je možné směnit v jiných měnách a splatnost je pohybuje v rozmezí 90 dní až po délku pěti let. [21] [24]

#### **4.3.1.4 Vytváření rezerv**

Metoda vytváření rezerv patří k základním metodám pro snižování rizika v podnikání. Tuto metodu je dále možno využívat i ve veřejné správě. Pro určování výše pro potřebné vytváření rezerv je využíváno tzv. auditorských přístupů:

- finanční rezervy- umožňují překlenout období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků a to na základě pohledávek obchodních partnerů, které nejsou splacené;
- účetní rezervy- tyto rezervy jsou definovány danou legislativou a jsou využívány k potencionálním finančním nákladům, což mohou být např. opravy hmotného majetku v budoucnu;
- materiálové rezervy- díky těmto rezervám je možné eliminovat výkyvy dodávek a vstupních komponentů apod. [21] [24]

#### **4.3.1.5 Pojištění**

Pojištění spočívá v přenosu rizika speciální formou. Jedná se o směnu rizika jisté velké ztráty za určitou jistotu ztráty menší. Principem pojištění je vytváření vlastních rezerv při potenciální nepříznivé události. Nevýhoda pojištění je nutná úhrada za pojištění, kdy tyto výdaje můžeme snížit výnosem z ušetřených prostředků a následně zpětně investovat do kapitálu. Silnou nevýhodou je skutečnost, že poštovny se snaží chránit tím, že při zásadních negativních dopadech jsou podmínky smluv stanovené tak, aby bylo dosaženo k jistému omezení výše pojistného. Naopak za výhodu pojištění je považováno do jisté míry snížení kapitálu, který lze výhodněji investovat.

Metoda pojištění má velký význam a je hojně využívána k pojištění zahraničního obchodu, ale i obchodu obecně. V oblasti zahraničního obchodu je možné narazit na širokou škálu rizik a s pojištěními s nimi spojené.

Jedná se např. o:

- Pojištění přepravy zásilek do zahraničí, kdy pojišťovna kryje rizika, jako jsou např. poškození zásilky, ztráta, krádež nebo dokonce zničení zásilky nepříznivou událostí. Existují však rizika, která tato základní pojištění nezahrnují, a je třeba se připojistit. Jedná se např. o: malá trvanlivost zásilky, křehkost apod. Pojistné krytí je rozděleno obvykle do tří kategorií, jakou jsou: Pojištění proti všem rizikům, pojištění proti zvláštní havárii nebo také pojištění s vyloučením zvláštní havárie.

- Pojištění úvěrových rizik je využíváno při snaze pokrýt ztráty finančního charakteru, což může být platební neschopnost zákazníka či nevěle dlužníka.
- Pojištění rizik zahraničně-obchodních operací, které spočívá v tom, že je poskytnuto pojištění proti administrativním opatřením státu, kde se vyskytují daní účastníci obchodování. Dále toto pojištění ošetřuje také sociální či válečné konflikty apod.
- Pojištění odpovědnosti za škodu je považováno za jedno z nejdůležitějších pojištění, které má za následek snižování rizik podnikatele. Jedná se o pojištění zákonné, které se v České republice vztahuje na odpovědnost za škodu, která je způsobená např. při nemoci z povolání či pracovnímu úrazu. Dále se vztahuje také k pojištění povinnému (smluvnímu), které je dané platnou legislativou pro jisté předměty podnikání spojené s odpovědností za škodu. Vztahuje se nejen na silniční, lodní a leteckou dopravu, ale také na odpovědnost za škodu advokátů, auditorů či dokonce insolventních správců.
- Pojištění investic zahrnuje pojištění např. veletrhů, výstav apod. proti potenciálním rizikům vyplývajících z pobytu či přepravy, ale také z jakýchkoliv opatření na jejich zmaření. [21] [24]

#### **4.3.1.6 Diverzifikace rizika**

Při diverzifikaci rizika dochází k rozdělení celkové investice na investice různé, menší. Výnosy těchto investic jsou vzájemně nezávislé. Při tomto separování investic do investic menších, dochází také k separování počátečního rizika na rizika různé, tudíž menší. Při tomto rozdělování vznikají zpravidla rizika nové. V praxi funguje diverzifikace rizik např. formou rozšíření výroby na širší spektrum produktů. Následně při snížení poptávky daného produktu dochází k vyrovnání stavu díky nárůstu produktu jiného, tudíž je zachován zdravý ekonomický chod firmy. Proces diverzifikace může mít mnoho druhů. Za jako hlavní druhy diverzifikace se považuje diverzifikace vertikální a horizontální. Při vertikální diferenciaci dochází k nahrazení nákupu daných komponentů podniku za vlastní výrobu těchto komponentů. Naopak při diverzifikaci horizontální dochází k jistému rozšíření vlastní výroby, které má za následek vzájemné doplnění původní výroby.

Diverzifikace je dále rozdělena následovně

- Diverzifikace z hlediska odběratelů a dodavatelů- jedná se o nezávislost na jednom odběrateli a ze strany dodavatelů se jedná o selekci více dodavatelů, kteří mají přispět k omezení rizika existenční hrozby při úpadku jednoho z nich.
- Diverzifikace z hlediska geografického spočívá ve zřízení poboček v zemích, kde jsou podmínky pro podnikání daleko příznivější než v dosavadním působení.
- Diverzifikace finančních investic- jedná se o rozdělení investic do více akcií, bank apod.

Metoda diverzifikace v sobě však skrývá i nepříznivé vlivy. Zejména u malých a středních podniků bývá důležitým faktorem při cestě k eventuelnímu bankrotu podniku. Proto je nutné dbát na správné připravení užití této metody a vyvarovat se unáhleným rozhodnutím. Před užitím metody diverzifikace rizik je doporučeno provést následující kroky.

- Strategicky analyzovat obor a cíleně zjistit, zdali vytvoření nového oboru podniku bude dostatečně atraktivní a konkurenčně schopné.
- Provedení analýzy nákladů, která má za následek kontrolovat náklady vstupů tak, aby do nového odvětví podnikání nebyly spotřebovány všechny potencionální zisky
- Provedení testu, zdali je diverzifikace výhodná s cílem zjistit jestli bude dosaženo konkurenční výhodu pomocí aplikace metody diverzifikace. [21] [24]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 FIRMA C.S.O., S.R.O., STARÉ MĚSTO

Firma C.S.O. , s.r.o. disponuje dlouholetými zkušenostmi v přesném obrábění. Používání sofistikovaných technologií a nejmodernějšího CAD/CAM vybavení umožňuje dosáhnout nadstandartní kvality a nejvyšší přesnosti. Pružná reakce na neočekávané požadavky zákazníků společně s konkurenceschopnými cenami jsou klíčovými faktory ve vztahu k odběrateli. Pružnost, kvalita a konkurenceschopnost jsou cílem společnosti C.S.O. [25]

### 5.1 Historie firmy

Firma byla založena v roce 1992. Z původních dvou zaměstnanců má nyní přibližně 84 pracovníků.

Od samého počátku je firma zaměřena na přesné obrábění menších dílů, z jedné části na zámečnické práce s možností svařování a také na montáž převážně jednoúčelových strojů a zařízení.

Po dvouleté činnosti v pronájmu se firma rozhodla vybudovat vlastní výrobní halu ve Starém Městě. V nadcházejících letech se rozšiřoval strojový park tak, aby byly pokryty všechny profese v daném oboru. Od roku 1998 nastává zlomový přechod k CNC strojům. Následně v roce 2002 je vybudována další, v pořadí již druhá, vlastní výrobní hala s technickým zázemím pro konstrukci, programování a také vyhodnocování v elektronické podobě. V roce 2003 byl zaveden informační systém a firma C.S.O. ,s.r.o. po úspěšném provedení auditu obdržela certifikát systému jakosti ISO 9001:2000. [25]

### 5.2 Politika jakosti

Ředitel společnosti, pan František Chmelař, popisuje politiku jakosti následovně:

*„V rámci zvýšení konkurenceschopnosti rozhodlo vedení C.S.O. s.r.o. o vybudování a udržování efektivního systému jakosti podle mezinárodních norem řady ISO 9000:2000 s cílem dosáhnout certifikace systému jakosti. Trvalé zlepšování úrovně jakosti našich výrobků a služeb má zásadní význam pro zajištění dlouhodobé prosperity k vnitropodnikovým zájmům a zájmům zákazníků. Vedení firmy C.S.O. s.r.o. si bere za své zavedení, udržování, zlepšování systému jakosti, jakosti výroby a služeb, odpovědnost za úroveň personálu a jeho efektivní působení v systému jakosti a zavazuje se:*

***Ve vztahu k zákazníkovi***

- *velmi těsnou spoluprací při specifikaci jeho požadavků, při tvorbě smlouvy a v průběhu realizace naplnit princip formulovaný heslem „Náš zákazník-náš pán“;*
- *prokázáním fungujícího a dokumentovaného systému jakosti, že jsme schopni dodržet všechny požadavky dohodnuté v uzavřených smlouvách, čímž zabezpečíme stálou úroveň všech procesů zabezpečování jakosti.*

***v oblasti vnitropodnikové***

- *zvyšovat operativnost řízení výrobního procesu;*
- *zvýšit důraz na soustavnou přípravu pracovníků a jejich motivaci na jakost;*
- *dlouhodobě sledovat náklady na jakost a statisticky je vyhodnocovat;*
- *optimalizovat podnikovou strukturu.*

*Za plnění politiky jakosti ve všech jejích aspektech jsou odpovědní především vedoucí pracovníci firmy C.S.O. s.r.o.. Svým osobním příkladem a chováním vedou své spolupracovnice k dosažení cílů jakosti a podporují neustálé zlepšování procesu zabezpečování jakosti. Pokrok dosažený při realizaci této politiky a na ni navazujících cílů jakosti bude vedení firmy C.S.O. s.r.o. jednou ročně projednávat a hodnotit.*

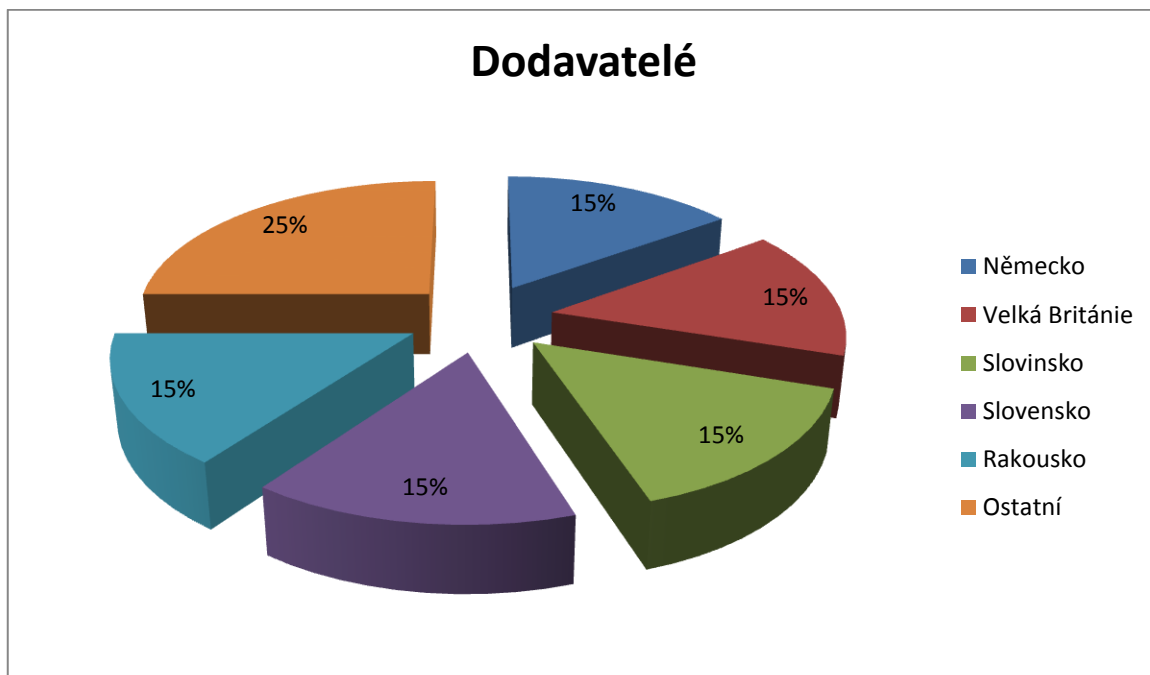
*Tato politika jakosti musí být rozšířena tak, aby si ji osvojil každý zaměstnanec C.S.O. s.r.o..“ [25]*

## 6 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU

V této kapitole se budu zabývat analýzou rizik procesu nákupu ve vybraném podniku. V tomto procesu, obdobně jako u většiny procesů, vzniká potřeba nákupní proces měřit v souladu s cíli firmy. Tedy měřit ho správně tak, aby vypovídající hodnota ukazatelů byla srozumitelná a pro vedení firmy motivující.

### 6.1 Dodavatelé

Nedílnou součástí procesu nákupu je selekce dodavatelů. Vzhledem k tomu, že vedení firmy C.S.O. s.r.o. se rozhodlo, neposkytnou mi konkrétní seznamy dodavatelů v rámci ochrany soukromých údajů, jsem se rozhodnul rozdělit dodavatele pouze na základě informací ohledně zemského původu jednotlivých dodavatelů v rámci, jak obchodu národního, tak obchodu mezinárodního. V následujícím grafu je znázorněno procentuální zastoupení dodavatelů.



Obrázek 4: Dodavatelé [vlastní zpracování]

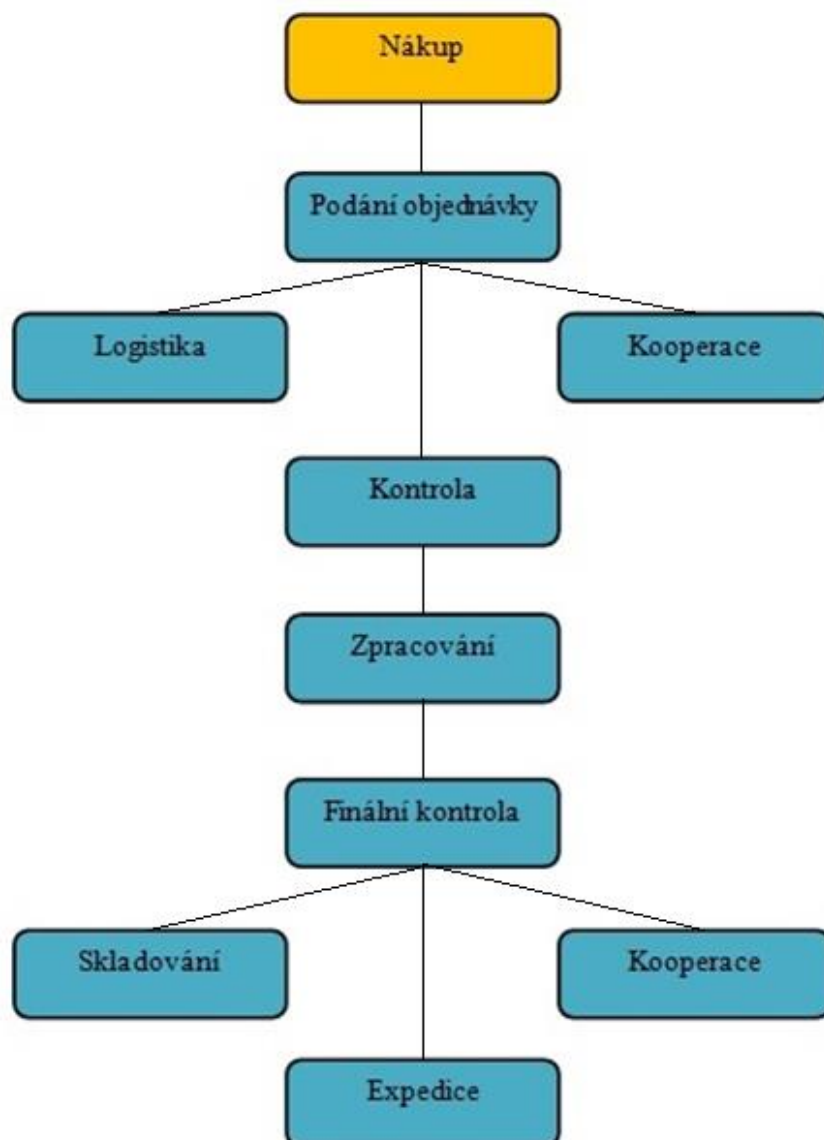
Nutno podotknout, že vybraný podnik nevyužívá všechny uvedené dodavatele v jednom období. Firma má své vlastní tři až čtyři strategické dodavatele, od kterých nakupuje materiál či komponenty již dlouhodobě. Ostatní dodavatelé jsou využíváni pouze při aktuálních potřebách podniku, přičemž se realizují převážně malé zakázky v hojném počtu, což může negativně ovlivnit provozuschopnost firmy v rámci nákupního procesu.



## 6.2 Dílčí činnosti nákupu pomocí stromového diagramu

Vzhledem k nedostupnosti konkrétních údajů, které jsou potřeba pro analýzu rizika nákupu, jsem se rozhodl využít metody tzv. stromového diagramu, přičemž jsem si rozdělil proces nákupu na jednotlivé dílčí činnosti, které následovně charakterizují a určím jednotlivá rizika u dané činnosti. Tyto údaje dále využiji při další vybrané metodě z nástrojů v rámci analýzy rizik.

Rozdělení jednotlivých dílčích činností pomocí tzv. stromového diagramu. První buňka znázorňuje proces nákupu obecně (žluté zpracování), následně jsou uvedeny dílčí činnosti (modré zpracování).



Obrázek 5: Dílčí činnosti nákupu pomocí stromového diagramu [vlastní zpracování]

Díky předchozímu stanovení dílčích činností procesu nákupu je možné nyní charakterizovat jednotlivé dílčí činnosti v daném podniku a následně určit potenciální rizika, která se v těchto činnostech mohou vyskytovat.

Proces nákupu ve vybraném podniku prochází těmito činnostmi, přičemž jsou popsány jednotlivé dílčí činnosti a následně i jejich rizika takto:

### **6.2.1 Podání objednávky**

Podání objednávek probíhá na základě aktuálních potřeb podniku. Tyto potřeby jsou odvozeny od jednotlivých požadavků zákazníku. Firma pro svůj prodej využívá nákupu jednotlivých materiálů a komponentů, které jsou potřeba pro zpracování či transformaci a dále jsou určeny k expedici pro odběratele podniku. Podnik proto nakupuje materiál od svých strategických dodavatelů, které splňují potřebné kvality v rámci atestace a předchozích zkušeností. Tyto činnosti realizuje obchodní oddělení, které využívá informačního systému QI.

Rizika dané činnosti:

- nedostatečné informace o objednavce (informační riziko);
- selhání IT (informační riziko);
- neschopnost splácet své závazky (finanční a rozpočtové riziko).

### **6.2.2 Logistika**

Tuto činnost v dané firmě realizuje v převážně většině soukromá přepravní služba. Vybraný podnik má totiž k dispozici pouze dvě vlastní dodávky, které jsou využívány pouze k logistice v nejbližších oblastech regionu. Vzhledem k finanční zátěži proto firma preferuje spíše dopravce, kteří jsou na tuto činnost specializováni. Jak již bylo řečeno, firma C.S.O. s.r.o. sice zakládá spíše na malých zakázkách, ale o to více zakázek realizuje. To může představovat jistý problém i v logistice, jelikož firma objednává menší množství materiálů či komponentů různých druhů, přičemž přepravní služby spolupracují s více odběrateli zároveň, z důvodu nedostatečného zaplnění přepravního vozu. V takovémto případě tyto přepravní služby cestují po více lokalitách, kde vždy vyloží pouze určitou část pro jednotlivé odběratele a až teprve následně jedou k dalšímu odběrateli. Toto představuje

riziko opoždění dodací lhůty, jak z pohledu dodavatele, tak i z pohledu odběratele dané firmy.

Rizika dané činnosti:

- porušení termínů (legislativní a právní riziko);
- porušení smluvních ujednání (legislativní a právní riziko);
- poškození majetku (mimořádné riziko);
- špatný technický stav přepravního vozidla (mimořádné riziko).

### 6.2.3 Kooperace

Pod pojmem kooperace je myšlena v daném podniku činnost, která se skládá z přejímání dodaného materiálu či komponentů určených k přepracování či upravení. Tuto činnost realizují zaměstnanci firmy pod vedením obchodního oddělení. Následně po přijetí je dodaná objednávka přesunuta k další dílčí činnosti procesu nákupu.

Rizika dané činnosti:

- nedostatečná informovanost zaměstnanců (informační riziko);
- poškození majetku (mimořádné riziko).

### 6.2.4 Kontrola

Po přejímce materiálu či komponentů od přepravní služby dochází ke kontrole dodaného zboží. Tato kontrola probíhá v rámci atestace výrobků. Podnik musí zkontrolovat, zda dodavatel dodržel své závazky v rámci jakosti. Dochází tedy k překontrolování požadované kvality v podobě ISO norem či jednotlivých certifikátů. Pokud jsou všechny tyto požadavky splněny, přechází se k další dílčí činnosti.

Rizika dané činnosti:

- nedodržení požadované kvality (legislativní a právní riziko);
- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko).

### 6.2.5 Zpracování

Vzhledem k širokému sortimentu výrobků vybraného podniku, je využívána celá řada technik zpracování materiálu či polotovarů. Vzhledem k technologiím při této dílčí činnosti, což je zpracování, mohou nastat komplikace při špatném manipulování či programování daných technických zařízení. Pro tuto manipulaci je nutná odbornost a znalost těchto zaří-

zení. Jednotlivé technické zařízení, produkty a procesy zpracování jsou uvedeny v příloze I. této bakalářské práce. Firma disponuje vysoce kvalitními zařízeními, která určují zásadní konkurenceschopnost v oblasti kvality produktů.

Rizika dané činnosti:

- poškození a znehodnocení majetku (riziko majetkové);
- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko).

### **6.2.6 Finální kontrola**

Při finální kontrole je opětovně dbán důraz na splnění požadavků v podobě jakosti, kterou firma disponuje. Je nutné zkontrolovat, zdali je splněna kvalita v rámci ISO norem či ostatních certifikátů, která firma v minulosti obdržela za přísné kontroly auditorů. Rizika v této činnosti jsou obdobná jako při prvotní kontrole po přejímce. Rozdílem může být odlišnost certifikátů a ISO norem.

Rizika dané činnosti:

- nedodržení požadované kvality (legislativní a právní riziko);
- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko).

### **6.2.7 Skladování**

Pokud produkty vybraného podniku splní všechna kritéria, dochází z přesunutí tohoto sortimentu do skladovacích prostor. Vzhledem k potenciálnímu riziku nadměrné obsazenosti skladu, je třeba co v nejkratším čase vyexpedovat dané výrobky k zákazníkům, neboli k odběratelům a to z důvodu dodržení termínů a smluvních závazků.

Rizika dané činnosti:

- vysoká obsazenost skladu (obchodní riziko);
- poškození a znehodnocení majetku (riziko majetkové).

### **6.2.8 Kooperace**

Tato činnost se lze určitou částí také považovat již za činnost spojenou s procesem prodeje, nýbrž jsem se rozhodl uvést ji také v procesu nákupu, aby byl tento proces rozepsán od samého počátku až po finální dílčí činnost. Jednotlivé dílčí činnosti procesu prodeje jsou uvedeny v následující kapitole. V této kooperaci se jedná o přejímku produktů ze skladu opět k přepravní službě, která realizuje expedici k odběratelům neboli zákazníkům.

Rizika dané činnosti:

- riziko poškození majetku (mimořádné riziko);
- nedodržení termínů ze strany přepravní služby (legislativní a právní riziko).

### **6.2.9 Expedice**

Tuto finální dílčí činnost rozepíši následně v další kapitole, která se zabývá prodejem. Nepovažuji za nutné, přibližovat tuto činnost v této kapitole. Uvedení je pouze z důvodu zachování celkového procesu nákupu, přičemž mým úmyslem bylo představení jednotlivých činnosti zakončené finální části jak procesu nákupu, tak i procesu prodeje, což je expedice neboli vyexpedování.

## **6.3 Rizika nákupu pomocí metody HAZOP**

Vzhledem k určení potenciálních rizik pomocí předchozí metody tzv. stromového diagramu, kde byl proces nákupu rozdělen na jednotlivé dílčí činnosti a mohlo pak dojít k následné selekci jednotlivých rizik v daných dílčích činnostech, jsem se rozhodl využít další z metod analýzy rizika, díky které docílím grafického zpracování a uvedení jednotlivých rizik. Jak již bylo zmíněno, vybral jsem si metodu HAZOP, což je analýza ohrožení a provozu schopnosti.

Grafické znázornění těchto rizik v rámci vybrané metody je zobrazeno v této tabulce:

Tabulka 1: Analýza rizik nákupního procesu pomocí HAZOP [vlastní zpracování]

STUDIE HAZOP				
<b>Projekt: Analýza rizik nákupního procesu</b>				
<b>Subsystem: Nákup</b>				
<b>Popis systému: Potenciální rizika nákupního procesu firmy XY</b>				
Klíčové slovo	Odchyłka	Příčina	Následek	Akce/doporučení
MENŠÍ	Nedostatečné informace o objednávce	Zákazník při podání objednávky nedodá potřebné informace	Odmítnutí objednávky / přeposlání objednávky zpět	Dostatečné informovat subjekty o potřebných údajích
NENÍ	Selhání IT	Technická závada zařízení	Neschopnost zpracování objednávek	Záložní IT
NENÍ	Neschopnost splácet své závazky	Ztráta financí / rozpočtu	Zadlužení se	Finanční rezervy
ZPOŽDĚNÝ	Porušení termínů	Přepravní služba poruší termín	Opoždění dodávaného materiálu	Náhradní přepravní služba
JINÝ	Porušení smluvních ujednání	Přepravní služba porušila smluvní ujednání	Neodpovídající požadavky	Sankce při porušení smluvního ujednání
ČÁSTEČNĚ	Poškození majetku	Manipulace při přepravě	Poškození majetku	Pojištění
MENŠÍ	Špatný technický stav přepravního vozidla	Špatný technický stav vozidel přepravce	Havárie při přepravě	Pojištění / Náhradní přepravní služba
MENŠÍ	Nedostatečná informovanost	Špatná komunikace se zaměst-	Chyba při kooperacním procesu	Lepší komunikace se zaměstnanci

	zaměstnanců	nanci		
MENŠÍ	Nedodržení požadované kvality	Nedostatečná kontrola	Vysoká zmetkovost	Zvýšit počet a kvalitu kontrol
A TAKÉ	Chyba v podobě lidského faktoru	Chyba lidského faktoru	Chyba lidského faktoru	-
A ROVNĚŽ	Poškození a znehodnocení majetku	Špatné zpracování materiálu	Vysoká zmetkovitost	Prevence při zpracování
MENŠÍ	Nedodržení požadované kvality	Špatná finální kontrola	Nedosažení požadované jakosti	Zvýšit počet a kvalitu kontrol
VĚTŠÍ	Vysoká obsazenost skladu	Malé skladovací prostory	Znehodnocení produktů / Přehlcení skladu	Zvýšit skladové prostory / zefektivnit expedici
ZPOŽDĚNÝ	Nedodržení termínů ze strany přepravní služby	Zpoždění při přejímce produktů	Zpožděná expedice / přehlcení skladu	Náhradní přepravní služba / sankce

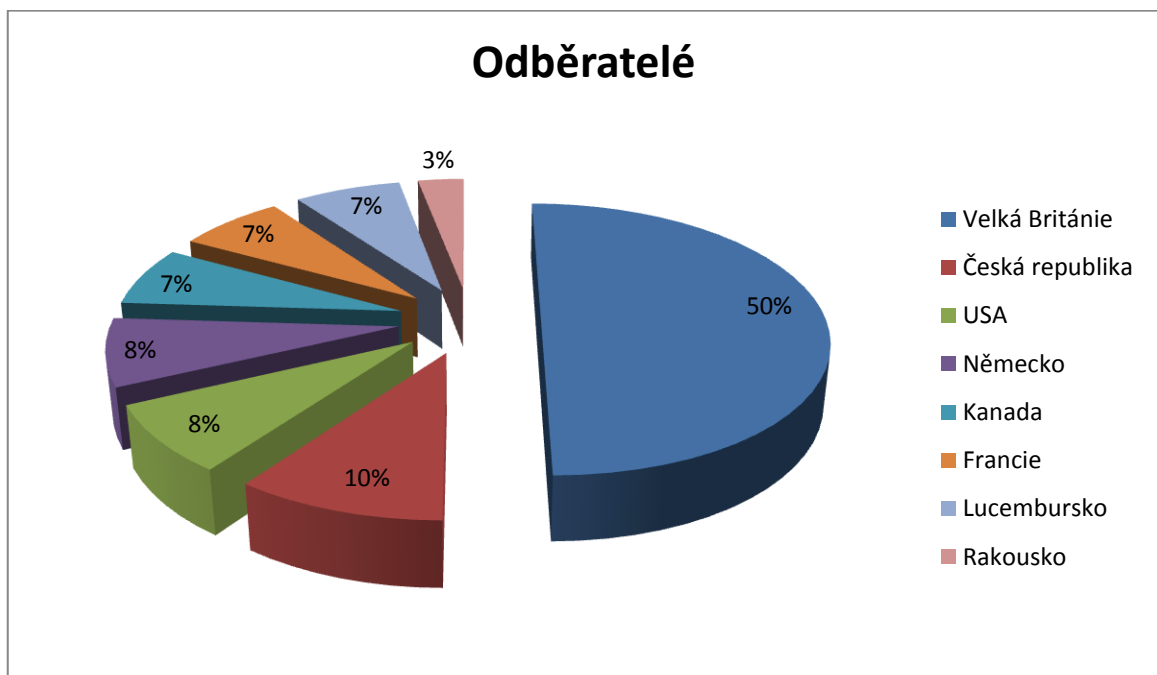
## 7 ANALÝZA RIZIK PRODEJE

Tato kapitola je orientována na analýzu rizik prodeje ve vybraném podniku. Prodej je nedílnou součástí životaschopnosti firmy a je také faktorem, určující rentabilitu a také obrát firmy, který je určován posouzením a porovnáním s náklady vloženými na proces nákupu. Cílem každého podniku je dosáhnout co nejvyššího zisku s co nejmenšími náklady, což zahrnují taktéž i cíle mého vybraného podniku. V této kapitole se budu zabývat problematikou rizik, která jsou spojena s procesem prodeje.

### 7.1 Odběratelé

Tak jako v předchozí kapitole byla nedílnou součástí procesu nákupu selekce dodavatelů, tak je to i obdobné v procesu prodeje s rozdílem, že klíčovým faktorem pro správný prodej je odběratel. Pro firmu to znamená finanční zisk, který je pro životaschopnost zcela nepostradatelný. Jak už jsem zmínil v předchozí kapitole analýzy rizik nákupu, se vedení firmy C.S.O. s.r.o. rozhodlo neposkytnout mi konkrétní údaje o odběratelích. Na základě informací, které určují pouze zemský původ odběratelů, jsem se rozhodl vypracovat pouze grafické zpracování odběratelů pomocí dostupných informací.

Grafické znázornění odběratelů:

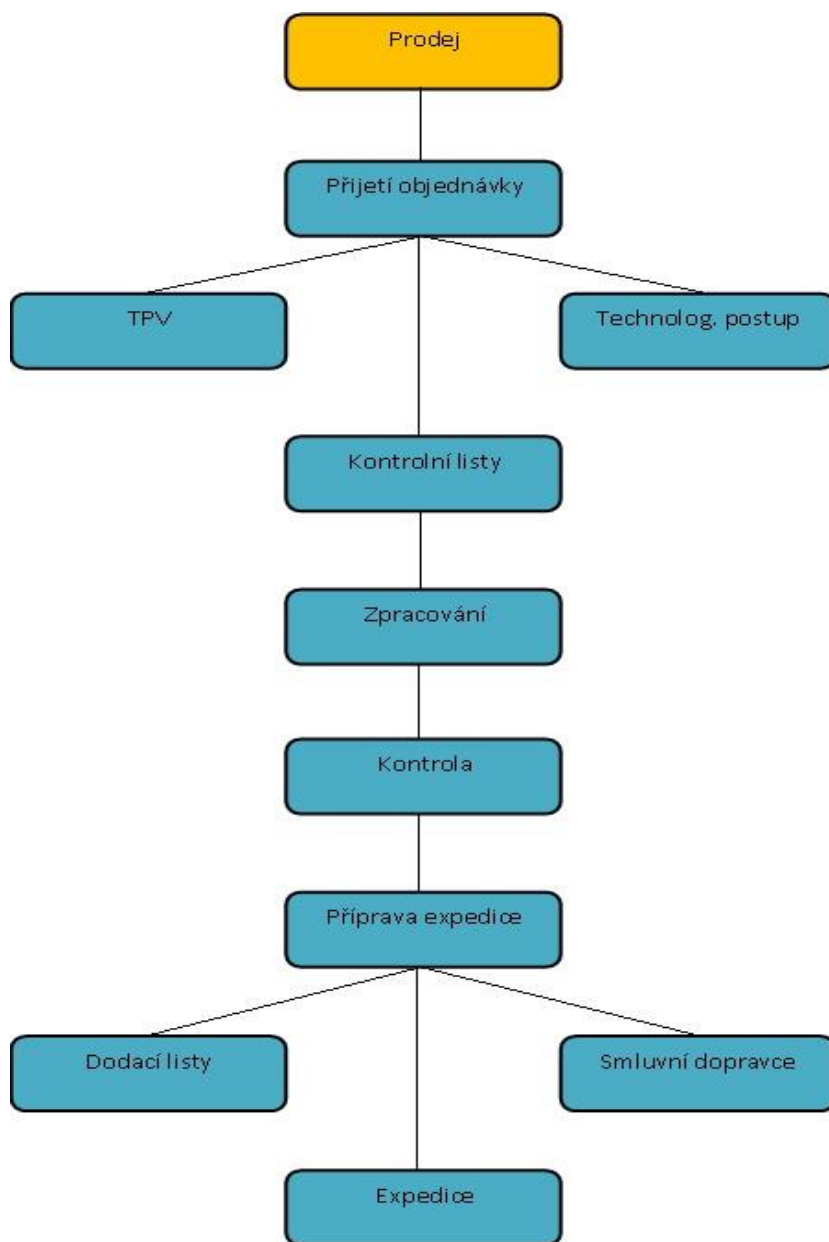


Obrázek 6: Odběratelé [vlastní zpracování]



## 7.2 Dílčí činnosti prodeje pomocí stromového diagramu

Jelikož nemám k dispozici od vedení firmy konkrétní údaje o odběratelích, ročních obrazech a další informace ohledně částek a sum, které jsou spojené s procesem prodeje, jsem se rozhodnul zpracovat problematiku analýzy rizik prodeje obdobně jako u předchozí kapitoly, která řešila rizika nákupu. Prvním krokem je určení jednotlivých dílčích činností procesu prodeje pomocí tzv. stromového diagramu, přičemž jsou charakterizovány jednotlivé činnosti a potenciální rizika. První buňka znázorňuje proces prodeje obecně (žluté zpracování), následně jsou uvedeny dílčí činnosti (modré zpracování).



Obrázek 7: Dílčí činnosti prodeje pomocí stromového diagramu [vlastní zpracování]

Tak jako u předchozí kapitoly je nyní možné na základě stanovení dílčích činností procesu prodeje charakterizovat jednotlivé dílčí činnosti v daném podniku a následně určit potenciální rizika, která se mohou vyskytovat v daném procesu.

Proces prodeje ve vybraném podniku prochází těmito dílčími činnostmi, přičemž jsou popsány jednotlivé činnosti a následně určena i jejich rizika tímto způsobem:

### 7.2.1 Přijetí objednávky

První činností, která je prvopočátkem prodejního procesu je činnost, při které podnik přijímá objednávku. Tyto informace jsou zpracovávány pomocí informačního procesu, kterým firma disponuje. Jedná se o systém QI, který vyhodnocuje údaje o objednavce a zpracovává do jisté míry pracovní postup, který je následně uplatňován při dalších navazujících dílčích činnostech procesu prodeje. Tuto činnost má na zodpovědnost obchodní úsek vybraného podniku. Pokud jsou informace nedostačující, objednávka je zpětně zaslána zákazníkovi, který musí doplnit nebo vyjasnit potřebné údaje.

Rizika dané činnosti:

- selhání IT (mimořádné riziko);
- nedostatečná informovanost od zákazníka (informační riziko).

### 7.2.2 Technická příprava výroby

Tuto činnost je třeba považovat za jednu z nejdůležitějších činností celého procesu prodeje. Jedná se o nedílnou součást celkové přípravy výroby. Vztahuje se na všechny činnosti, které mají za úkol vypracovat pomocí dostupných technologií podniku požadovaný produkt, který musí splňovat dané požadavky zákazníka a v neposlední řadě také úroveň jakosti. V praxi se mluví o této činnosti jako o mezičlátku mezi nápadem a realizací. Základem je stanovit si co se bude dělat a za kolik, přičemž je následně vypracována dokumentace o prototypu daného produktu. Pokud po výrobě tento produkt nespĺňuje požadavky a jakost, je třeba provést určité změny, kterými se docílí požadovaných vlastností. Produkt není možno zavést do sériové výroby z mnoha důvodů. Jedním z nich je zcela jistě ekonomická stránka projektu, jelikož hlavním cílem každého podniku je vyrobit produkt s co nejmenšími náklady s co nejvyšší kvalitou, aby byla firma konkurenceschopná, přičemž zmetkovost znamená vyšší finanční náklady na proces. Problémem v mém vybraném podniku ale také může být, že podnik nemá v současné chvíli k dispozici materiál, který je potřeba pro zpracování a vyhotovení produktu požadovaného zákazníkem. Tato fakta jsou

zpracovávána právě v technické přípravě výroby. Pokud není možno vyrobit produkt v časovém rozmezí, který zákazník požaduje, je třeba přiojednat potřebné materiály a komponenty, přičemž je zákazník nucen vyčkat na zakázku např. místo čtyř týdnů, týdnů šest. To zcela jistě představuje určité riziko týkající se stálého zájmu o produkty ze strany zákazníků neboli odběratelů.

Rizika dané činnosti:

- riziko nadměrné zmetkovitosti (technologické riziko);
- neefektivnost průběhu přípravy (technologické riziko);
- selhání IT (mimořádné riziko);
- novost (technologické riziko);
- složitost (technologické riziko);
- rychlost (technologické riziko);
- ztráta klíčových odběratelů (strategické riziko);
- špatný technický stav zařízení (majetkové riziko).

### 7.2.3 Technologická postup

Technologický postup je úzce spjat s předchozí činností, kterou byla činnost technické přípravy výroby. Technologické postupy se neustále obměňují a rozvíjejí. Příčinou tohoto rozvoje jsou neustálé inovace technologií. Pokud je firma díky technické přípravě schopna zavést požadovaný produkt do sériové výroby, prochází pak tato výroba jistým technologickým postupem, který je většinou odlišný právě díky technologiím a technickými zařízeními, kterými firma disponuje. Konkrétní technická zařízení a dostupné technologie firmy C.S.O. s.r.o., kterou jsem si vybral pro svou bakalářskou práci, jsou k dispozici v příloze I.. Vzhledem k zadání mé bakalářské práce jsem se rozhodl, nevypracovávat tuto dílčí činnost podrobněji, protože přímo nesouvisí s danou problematikou.

Rizika dané činnosti:

- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko);
- nové technologie a zařízení (technologické riziko).

### 7.2.4 Kontrolní listy

Kontrolní listy, nebo též kontrolní tabulky či formuláře, slouží ke sbírání a zaznamenávání údajů o jakosti produktu. Jedná se o kvantitativní údaje, které se zabývají počtem produk-

tů, souboru závad či komplikací, které se již vyskytly v průběhu procesu výroby. Hlavním úkolem těchto kontrolních listů je sumarizovat všechny dostupné informace o úrovni jakosti. Tyto kontrolní listy musí být přehledné, aby bylo možno na základě těchto údajů rozhodovat o adekvátních návrzích na opatření pro dosažení požadované jakosti.

Rizika dané činnosti:

- nedodržení požadované kvality (legislativní a právní riziko);
- nedostačující informace kontrolních listů (informační riziko).

### 7.2.5 Zpracování

Vzhledem k širokému sortimentu výrobků vybraného podniku, je využívána celá řada technik zpracování materiálu či polotovarů. Vzhledem k technologiím při této dílčí činnosti, což je zpracování, mohou nastat komplikace při špatném manipulování či programování daných technických zařízení. Pro tuto manipulaci je nutná odbornost a znalost těchto zařízení. Jednotlivé technické zařízení, produkty a procesy zpracování jsou uvedeny v příloze I. této bakalářské práce. Firma disponuje vysoce kvalitními zařízeními, která určují zásadní konkurenceschopnost v oblasti kvality produktů.

Rizika dané činnosti:

- poškození a znehodnocení majetku (riziko majetkové);
- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko).

### 7.2.6 Kontrola

Po zpracování materiálů či komponentů dochází ke kontrole toho sortimentu. Podnik musí zkontrolovat, zda po dílčí činnosti zpracování, bylo docíleno požadované jakosti. Dochází teda ke kontrole kvality produktů v podobě ISO norem či jednotlivých certifikátů, kterými podnik disponuje. Pokud je opravdu dosaženo všech požadavků a kvalit, sortiment je připraven k expedici k odběratelům.

Rizika dané činnosti:

- nedodržení požadované kvality (legislativní a právní riziko);
- chyba v podobě lidského faktoru (mimořádné riziko).

### 7.2.7 Příprava na expedici

Poté co je docíleno na základě dostupných technologií požadované kvality produktů, je tento sortiment připraven k expedici. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, firma C.S.O. s.r.o. využívá soukromých přepravních služeb.

Rizika dané činnosti:

- poškození a znehodnocení majetku (riziko majetkové).

### 7.2.8 Dodací listy

Dodací list je dokument, který je vystavován podnikem za účelem správné informovanosti o zásilce. Jedná se o informace, které zahrnují, zdali byly produkty odeslány, v jaké kvalitě, množství, druhy produktu apod. Nutno podotknout že dodací list není zákonem povinný tak jako je tomu např. u faktury. Vzhledem k tomu, že firma C.S.O. s.r.o. využívá přepravní služby, vystavuje tyto dodací listy pro kontrolu nad pohybem zboží. V praxi se jedná o označení dodávky, počtů produktů, jejich druhu, kvalitě ale také datum odeslání zásilky k odběrateli.

Rizika dané činnosti:

- nedostačující informace dodacích listů (informační riziko).

### 7.2.9 Smluvní dopravce

Vzhledem k využívání soukromé přepravní služby, je firma v mnohých případech nucena čekat delší termín pro dodání k odběrateli, než by sama potřebovala. To do jisté míry tvoří také jisté riziko, kterým musí podnik čelit z důvodů využití těchto služeb.

Rizika dané činnosti:

- porušení termínů (legislativní a právní riziko);
- porušení smluvních ujednání (legislativní a právní riziko).

### 7.2.10 Expedice

Tato činnost probíhá tak, že firma kontaktuje přepravní službu, která pomocí svého dispečera zaúkoluje svého zaměstnance, který si přijede pro finální produkt, který je připraven na expedici, a vyveze jej přímo zákazníkovi neboli odběrateli. Jak již bylo zmíněno, firma C.S.O. s.r.o. využívá k této expedici dodacích listů, které je svým způsobem chrání.

Rizika dané činnosti:

- poškození a znehodnocení majetku (riziko majetkové);
- špatný technický stav přepravního vozidla (mimořádné riziko).

### **7.3 Rizika prodeje pomocí metody HAZOP**

Vzhledem k určení potenciálních rizik pomocí předchozí metody tzv. stromového diagramu, kde byl proces prodeje rozdělen na jednotlivé dílčí činnosti a mohlo pak dojít k následné selekci jednotlivých rizik v daných dílčích činnostech, jsem se rozhodl využít další z metod analýzy rizika, díky které docílím grafického zpracování a uvedení jednotlivých rizik. Jak již bylo zmíněno, vybral jsem si metodu HAZOP, což je analýza ohrožení a provozu schopnosti.

Grafické znázornění těchto rizik v rámci vybrané metody je zobrazeno v této tabulce:

Tabulka 2: Analýza rizik prodejního procesu pomocí HAZOP [vlastní zpracování]

STUDIE HAZOP				
<b>Projekt: Analýza rizik prodejního procesu</b>				
<b>Subsystém: Prodej</b>				
<b>Popis systému: Potenciální rizika prodejního procesu firmy XY</b>				
Klíčové slovo	Odchylka	Příčina	Následek	Akce/doporučení
NENÍ	Selhání IT	Technická závada zařízení	Neschopnost zpracovávání objednávek	Záložní IT
MENŠÍ	Nedostatečná informovanost od zákazníka	Špatná komunikace ze strany zákazníka	Nedostačující informace o objednavce	Lepší informovanost zákazníků
ZPOŽDĚNÝ	Porušení termínů	Přepravní služba poruší termín	Opoždění dodávaného zboží	Náhradní přepravní služba
JINÝ	Porušení smluvních ujednání	Přepravní služba porušila smluvní ujednání	Neodpovídající požadavky	Sankce při porušení smluvního ujednání
ČÁSTEČNĚ	Poškození majetku	Manipulace při přepravě	Poškození majetku	Pojištění
MENŠÍ	Špatný technický stav přepravního vozidla	Špatný technický stav vozidel přepravce	Havárie při přepravě	Pojištění / Náhradní přepravní služba
VĚTŠÍ	Riziko nadměrné zmetkovitosti	Špatná technická příprava výroby	Nadměrná zmetkovitost	Zlepšení technické přípravy výroby
MENŠÍ	Nedodržení požadované kvality	Nedostatečné kontrolní listy	Chyba při zpracování	Zvýšení kvality kontrolních listů
A TAKÉ	Chyba v podobě lidského faktoru	Chyba lidského faktoru	Chyba lidského faktoru	-

A ROVNĚŽ	Poškození a znehodnocení majetku	Špatné zpracování materiálu	Vysoká zmetkovitost	Prevence při zpracování
MENŠÍ	Nedodržení požadované kvality	Špatná kontrola	Nedosažení požadované jakosti	Zvýšit počet a kvalitu kontrol
REVERZE	Neefektivnost průběhu přípravy	Špatná technická příprava výroby	Propad kvality	Zlepšení technické přípravy výroby
JINÝ	Novost	Nové technologie	Ztráta kvality produktů	Odborná znalost
VĚTŠÍ	Složitost	Nové technologie	Ztráta kvality produktů	Odborná znalost
VĚTŠÍ	Rychlost	Nové technologie	Ztráta kvality produktů	Odborná znalost
REVERZE	Ztráta klíčových odběratelů	Zavedení nové technologie	Neschopnost včas vyrábět produkt	Odbornost technologů
MENŠÍ	Špatný technický stav zařízení	Zastaralé technologie	Snížení kvality produktů	Inovace / nové technologie
JINÝ	Nové technologie a zařízení	Nové technologie	Neznalost	Odbornost technologů
MENŠÍ	Nedostačující informace kontrolních listů	Neznalost zaměstnanců	Neadekvátní informace o zásilce	Lepší komunikace se zaměstnanci / návody a postupy
MENŠÍ	Nedostačující informace dodacích listů	Neznalost zaměstnanců	Neadekvátní informace o zásilce	Lepší komunikace se zaměstnanci / návody a postupy



## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

### 8.1 Zavedení systému výběru a hodnocení dodavatelů

Vzhledem k tomu, že firma C.S.O. s.r.o. nevyužívá systému výběru a hodnocení dodavatelů, jsem se rozhodl tuto variantu uvést jako jeden z návrhu pro doporučení firmy. Jak již bylo zmíněno, firma využívá pouze tři až čtyři strategické dodavatele již dlouhodobě. Jediným požadavek je úroveň atestace potenciálně dodávaných materiálů, které firma odebírá. V souladu s rozvojem a růstem firmy C.S.O. s.r.o. považuji za účelné zavést systém výběru a hodnocení dodavatelů. Jedná se o důležitý krok pro většinu firem. Způsob jakým jsou jednotliví dodavatelé vybíráni a hodnoceni, by měl být uzpůsoben podle jejich velikosti a výroby, kterou realizují.

Tak jako v obdobných firmách zaměřených na podobnou výrobu daného sortimentu bych doporučil tato řešení. V první řadě by měl ředitel firmy jmenovat odpovědné pracovníky v dané problematice pro výběr a hodnocení dodavatelů. V praxi by tyto pracovníci prováděli prvotní výběr a hodnocení dodavatelů ze všech možných potenciálních dodavatelů, kteří by projevíli zájem o dodávání materiálů či komponentů pro další zpracování. Prvotní hodnocení by mělo probíhat před uzavřením kupní smlouvy. Výstupem by pak mělo být schválení budoucích dodavatelů, kteří splňují danou atestaci.

Tento systém výběru a hodnocení dodavatelů by měl procházet těmito kroky:

- výběr kritérií a požadavků na vlastnosti pro prvotní hodnocení dodavatele;
- prvotní hodnocení dodavatele dle předem stanovených kritérií a požadavků;
- výběr a následné schválení potenciálních dodavatelů na určité období;
- hodnocení schválených dodavatelů v průběhu dodávaného období;
- půlroční a roční hodnocení schválených dodavatelů.

### 8.2 Fixace měnového kurzu

Za další řešení návrhu na opatření považuji fixaci měnového kurzu. Vzhledem k tomu, že firma C.S.O. s.r.o. spolupracuje ve větší části se zahraničními dodavateli a odběrateli, považuji za adekvátní řešení fixaci měny, která se realizuje ve větších pobočkách bank. Díky tomu, že světová ekonomika je nevyzpytatelná a má mnohdy kolísavý charakter, je aktuální kurz měn (v mezinárodním obchodu převážně euro) proměnlivý.

Pokud firma vlastní několik nesplacených pohledávek, je pravděpodobné že se může aktuální kurz měny snížit, přičemž pokud by se jednalo o větší sumu peněz, mohl by podnik přijít o nemalou částku svých pohledávek. Na druhou stranu je tato problematika mnohdy velmi diskutována, jelikož je v rukou státních úředníků české národní banky, jaké budou pravidla měnových kurzů či opatření pro tato měnová rizika. Proto se také i vedení firmy C.S.O. s.r.o. rozhodlo do současné doby fixaci měnového kurzu nepodstoupit.

### **8.3 Faktoring**

Každá firma se často setkává s mnohdy nepříjemnými okolnostmi ohledně splacení pohledávek ze strany odběratelů. K tomuto účelu byl vytvořen právě faktoring. Faktoring je v dnešní době velmi známý výraz. Převážná většina firem a podniků využívá této možnosti splacení pohledávek, při neplnění závazků jejich odběratelů.

Také firma C.S.O. s.r.o. se setkává s nepříjemnostmi ohledně nesplacených pohledávek. Vzhledem k tomu, že tato firma obchoduje v převážné většině se zahraničními subjekty, tudíž je často velmi složité vymáhání těchto pohledávek. Splacení pohledávek by mělo probíhat v rozmezí třiceti dnů, avšak v praxi tyto lhůty bývají překročeny téměř dvojnásobně, výjimečně i několikanásobně.

Firma C.S.O. s.r.o. dosud nevyužívá faktoringové společnosti neboli banky, k odkoupení nesplacených pohledávek z důvodů faktoringové provize, kterou si banka bere za odkoupení pohledávek. Podnik se snaží minimalizovat tyto ztráty v co největším měřítku, což však může být velice rizikové. Lhůty nesplacených pohledávek se totiž mohou čím dál více prodlužovat a firma nebude mít k dispozici potřebné finanční prostředky pro provozuschopnost.

Vybral jsem z vlastní iniciativy jeden z produktů faktoringové společnosti, kterou z důvodů ochrany cenných údajů nemohu v této bakalářské práci jmenovat. Produkt tedy budu nazývat produktem XY.

#### **8.3.1 Faktoring XY**

Faktoring XY je určen klientovi ze segmentu XY, který je podnikatelem (právníckou nebo fyzickou osobou), a který je oprávněn na území ČR podnikat a také zde podniká. Zároveň musí mít daňovou povinnost, může být příjemcem úvěru a splňuje podmínky pro schválení kreditního limitu.

Musí také splňovat tyto specifika:

- klient dosahuje obchodního obrátu alespoň 20mil. Kč ročně;
- klient má alespoň 3 stále odběratele, kteří mohou být zařazeni do faktoringové spolupráce;
- obrat s těmito odběrateli dosahuje alespoň 10 mil. Kč ročně;
- maximální hodnota ratingového hodnocení 6 podle finančního/SB ratingu.

Factoring XY je primárně určen stávajícím klientům, ale je možné jej poskytnout i novému klientovi. Financování lze poskytnout i stávajícímu klientovi, který má u banky XY úvěrovou angažovanost a obligor rating stanovení na základě ratingu chování, jen při dodržení standardních postupů pro změnu hodnocení klienta na finanční rating nebo SB rating.

Factoringový poplatek, který se v převážné většina všech bank pohybuje v rozmezí 0,8% - 3% je u tohoto faktoringu XY velmi nízký.

Factoringový poplatek je ve výši 0,75% z nominální hodnoty pohledávky. Poplatek zahrnuje náklady spojené s administrativním zpracováním postoupených pohledávek a se správou a inkasem pohledávek.

Konkrétní detaily toho produktu nebudu z důvodu ochrany osobních údajů dále jmenovat či popisovat. Nepovažují za nutné, podrobně popsat podmínky a vlastnosti tohoto produktu.

Tento faktoringový produkt je uveden pouze pro příklad návrhu řešení. Důvodem uvedení tohoto nejmenovaného příkladu faktoringové služby, bylo poukázat na výhodu při využívání této služby. Považují za adekvátnější řešení využívat faktoring a dát mu přednost před dlouhodobým čekáním na nesplacené pohledávky.

#### **8.4 Návrh řešení nesplacených pohledávek**

V dnešní době nejsou nesplacené pohledávky žádnou raritou. Proto považují za správné, navrhnout řešení ohledně těchto nesplacených pohledávek jinak, než právě variantou faktoringu.

Preventivním návrhem řešení proti nesplaceným pohledávkám můžou být určité výhody, které může podnik nabídnout odběratelům předem. Jedná se do jisté míry o krok vzad, tedy mírný ústup od požadavků podniku, ale v budoucnu to může znamenat vyvarování se je nepříjemnostem ohledně dlouhodobého čekání na nesplacené pohledávky.

Jako prevenci proti neplaceným pohledávkám je možné považovat výhodu formou určité slevy. Jedná se o smluvní ujednání, které nabídne odběrateli např. slevu 5%, pokud odběratel zaplatí své pohledávky do třiceti dnů. Další možnou variantu je např. smluvní ujednání o potenciální slevě, pokud odběratel zaplatí polovinu pohledávky předem a druhou polovinu po dodání produktů. V tomto případě je toto preventivní opatření založené hlavně na důvěryhodnosti obou subjektů.

Tyto návrhy řešení jsou opravdu velice jednoduché a prosté, v praxi do jisté míry i ekonomicky ne zcela výhodné. Pokud ale firma nechce přistoupit na faktoring, je třeba zauvažovat, zdali neudělat určitý kompromis v tomto směru. Nesplacené pohledávky totiž snižují toky peněz podniku neboli cash-flow, přičemž se podnik zadlužuje a časem se stává méně konkurenceschopný.

## ZÁVĚR

Vzhledem k současné době, kdy převážná většina firem a podniků čelí rizikům, je třeba se do jisté míry tyto rizika naučit řídit a kontrolovat. Je třeba se těmto rizikům postavit čelem a naučit se s nimi vypořádat. Pro úspěšné řízení a řešení rizik je třeba rizika v první řadě umět identifikovat. Je třeba se na rizika dívat s ohledem na priority konkrétního podniku, v mém případě firmy C.S.O. s.r.o. Rizika se nedají úplně eliminovat, proto je třeba se naučit rizika odborně řídit. Firma musí být schopna s těmito riziky pracovat a to na základě zvolení vhodných metod analýzy rizik. Problémem však může být správné určení metody pro analyzování rizik v podniku. Podnik by se měl zaměřit na svá rizika komplexněji a systematicky.

V mé bakalářské práci jsem se zabýval riziky procesu nákupu a prodeje. Po teoretickém seznámení se s danou problematikou těchto procesů, jsem se pokusil identifikovat jednotlivé dílčí procesy, které jsou nedílnou součástí jak procesu nákupu, tak procesu prodeje. Po identifikaci těchto dílčích činností jsem se zaměřil na jednotlivá potenciální rizika, která mohou v daných procesech nastat. Tyto rizika jsem dále zpracoval pomocí vybrané metody z nástrojů analýzy rizik, které jsou graficky znázorněny v předchozích kapitolách.

Nutno podotknout, že jsem se zaměřil na rizika, která se vztahují k procesu nákupu a prodeje, nikoliv k problematice BOZP. Pokud bych se zabýval i touto problematikou v mé bakalářské práci, seznam potenciálních rizik by byl zcela určitě rozsáhlejšího charakteru.

Firma C.S.O. s.r.o. má v současné době tendenci se rozvíjet a má pro to i své určité předpoklady. Problémem se však můžou začít jevit věci, na které nebyl dosud brán důraz. Firma dlouhodobě spolupracuje pouze se třemi až čtyřmi dodavateli, přičemž nedává prostor novým potenciálním dodavatelům pro možnost dodávání materiálu či komponentů. Firma také neprovádí žádný systém výběru a hodnocení dodavatelů, což z dlouhodobého hlediska může být zcela jistě rizikové. Proto jsem také v návrhu a doporučení pro firmu tento systém uvedl. Dalším nepříznivým jevem se v budoucnu může také stát měnové riziko. Proto jsem jej také uvedl jako možný návrh opatření.

V neposlední řadě je třeba vzpomenout problematiku nesplacených pohledávek. Firma, tak jako převážná většina ostatních, řeší tyto nepříjemné situace. Bohužel dosud nepřistoupila na žádné opatření, jako je např. faktoring či určitá forma prevence proti nesplaceným pohledávkám formou určitých výhod.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické školy*. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [3] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Přes, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [4] ZÁMEČNÍK, Roman. TUČKOVÁ, Zuzana. HROMKOVÁ, Ludmila. *Podniková ekonomika II*. 1 vyd. UTB ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. ISBN 978-80-7318.
- [5] SYNEK, Miroslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [6] TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479.
- [7] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [8] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-708-0598-6.
- [9] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 183 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [10] SYNEK, Miloslav a Zdeněk ČUJAN. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [11] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [12] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada publishing 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] KOZEL, Roman, et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vyd. Praha: Grada publishing, 2006. 280. S. ISBN 80-247-0966-X.

- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [15] MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie*. 1.vyd. Slaný: Melandrium, 1998. 275. S. ISBN 80-901-8012-4.
- [16] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 312 s. ISBN 80-716-9297-2.
- [17] MEFFERT, Heribert. *Marketing: základní kurs*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-716-9329-4.
- [18] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-80605-11-2.
- [19] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [20] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [21] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [22] RYCHTÁŘOVÁ, P. *Podnikatelská rizika pro začátečníky*. Domací finance cz., finanční magazín. [Online] MediaNest s.r.o., 26.5.2010.[Citace: 25.2.2014.] Dostupné z: <http://www.domacifinance.cz/868/podnikatelska-rizika-pro-zacatecn-ky/d%C4%9Blen%C3%AD%20web%20http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=442>
- [23] Rizika. *Management mania*. [Online] Creative Commons BY-N. [Citace: 25.2.2014.] Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/rizika>.
- [24] ABZ *slovník cizích slov*. [Online] ABZ.cz Radek Kučera a daughter. [Citace 21.3.2014.] Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>.
- [25] C.S.O., *kovoobrábění – metalworks – metallbearbeitung*. [Online] [Citace: 30.3.2014.] Dostupné z: <http://www.cso-stm.cz>.
- [26] ADÁSKOVÁ, Petra. *Systematický přístup k výběru vhodné metody analýzy rizik v organizaci*. [online]. 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=3727>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS / IT    Informační systém / Informační technologie

HAZOP    Hazard and Operability Study (Analýza ohrožení a provozu schopnosti)

BOZP    Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

TPV      Technická příprava výroby



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Fáze osobního prodeje [11] .....	23
Obrázek 2: Analýza rizik [Čerpáno z: <a href="http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/">http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/</a> ] .....	28
Obrázek 3: Rizika nákupu v obecném pojetí [3] .....	30
Obrázek 4: Dodavatelé [vlastní zpracování] .....	40
Obrázek 5: Dílčí činnosti nákupu pomocí stromového diagramu [vlastní zpracování] .....	41
Obrázek 6: Odběratelé [vlastní zpracování] .....	48
Obrázek 7: Dílčí činnosti prodeje pomocí stromového diagramu [vlastní zpracování] .....	49

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Analýza rizik nákupního procesu pomocí HAZOP [vlastní zpracování] ..... 46

Tabulka 2: Analýza rizik prodejního procesu pomocí HAZOP [vlastní zpracování] ..... 55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Technická zařízení a produkty

Příloha P II: Organizační struktura

## **PŘÍLOHA P I: TECHNICKÁ ZAŘÍZENÍ A PRODUKTY**

Nejkvalitnější stroje, nástroje a precizní kontrola je jednou z cest, jak udržet vrcholovou úroveň jakosti výrobků. Firma C.S.O. s.r.o. dbá na neustálé zlepšování a zdokonalování jak ve výrobě pomocí programování CNC strojů, tak i pomocí inovací strojového vybavení, programů či stálému zlepšování personálu pomocí nejmodernějších zaškolovacích procesů. Firma C.S.O. s.r.o. disponuje širokou škálou technických zařízení a výrobků. [25]

### ***CNC Frézování***

Toto frézování je realizováno pomocí zařízení, která jsou uvedena následovně.

- Tříosé stroje- (MAS MCV500, MCV754 QUICK, MCV1016 QUICK) tyto stroje pracují na základě vertikálního uložení vřetene. Díky tomu je docíleno přesného obrábění středně velkých výrobků. Typická je taky vysoká spolehlivost a kvalita.
- Pětioké stroje- (HERMLE C20, HERMLE C30) tyto stroje se vyznačují velmi úspěšným uplatněním ve výrobě malých až středních sérií. Tato konstrukční řada obsahuje kinematiku, která zajišťuje výklopnou kolébku s otočným stolem, díky které je dosahováno mimořádně přesnosti, výkonnosti a univerzálnosti. [25]

### ***CNC Soustružení***

Pro soustružení je využíváno více typů strojů, jako jsou např.: KMX432, MYIANO ABX-51SY

- KMX432- Jedná se o stroj, respektive dlouho točný automat, který vysoce vyniká svou produktivitou, která přispívá ke konkurenčním výhodám podniku. Stroj je schopen obrábět s vysokou přesností a zároveň je schopen opracovávat povrch s výjimečnou kvalitou. Díky skvělým řídicím systémům a s využitím pohonů od firmy GE Fanuc, je KMX432 schopen pracovat ve více osách, přičemž je využíváno čtyř, pěti či dokonce šesti nezávislých vzájemně řízených os. Díky posuvnému vřeteníku (410 mm zdvih) je možno s tímto strojem obrábět i mnohem větší komponenty než u jiných strojů podobného charakteru. Vzhledem k těmto vlastnostem je firma schopna docílit značné konkurenční výhody.



- MYIANO ABX-51SY- Stroje značky Myiano patří k předním firmám v oblasti přesného soustružení. Tyto stroje jsou hojně využívány v leteckém, automobilovém či hodinářském průmyslu. Tyto technologie jsou také mimochodem využívány v technických zařízeních např. v lékařství. Značnou výhodou při konkurenceschopnosti je možnost obrábění kaleného materiálu. Díky dvěma vřetenům a dvěma revolverovými hlavami je stroj schopen pracovat bez sebemenších překážek. Díky této konstrukci je možno využívat soustružení a frézování s osou Y. [25]



### ***CNC Elektro-erozivní obrábění***

Díky této metodě obrábění je možné opracovávat jak měkké, tak tvrdé materiály. Výhodou je také možnost obrábět materiály kalené. Touto metodou lze obrábět také formy, náhradní díly či nástroje. Princip spočívá v tom, že dochází k oddělení materiálu s využitím elektrického výboje mezi obráběným komponentem a drátkem. Tímto způsobem je firma schopna vytvořit jak otvory různých tvarů, tak vnější zakřivení apod. [25]



Ukázka výrobku realizovaného pomocí CNC elektro-erozivního obrábění je následující:



### ***Svařování, řezání a zámečnictví***

Proces svařování je realizován pomocí CO<sub>2</sub> a argonu. Tato metoda je uskutečňována za přítomnosti přímého plamene. Také probíhá využití brusek či leštiček. Při broušení výrobků je využíváno také chromování. Proces řezání je plně automatizován. Jedná se o cyklus, který je doprovázen kontrolou při sledování počtů kusů daného sortimentu. Poslední část zámečnictví, je zpracovávána pomocí klasických nástrojů ke zpracování různých plechů či profilů v odvětví.

Příklady výrobků uskutečněné těmito metodami jsou následující:

- stojany, zásuvky, manipulační prostředky;
- kovové chromované součásti interiérů (mohou být jak mosazné, tak i nerezové);
- konstrukce strojů a zařízení s následným svařováním. [25]

### ***Klasické obrábění***

Tato metoda je zaměřena na operace frézovací, soustružnické, vrtací. Dále je možné je také rozčlenit na operace broušení bezhrotého, nebo také broušení na plocho či kulaté. V neposlední řadě je třeba uvést také řezání a tváření závitů při tomto klasickém obrábění. [25]

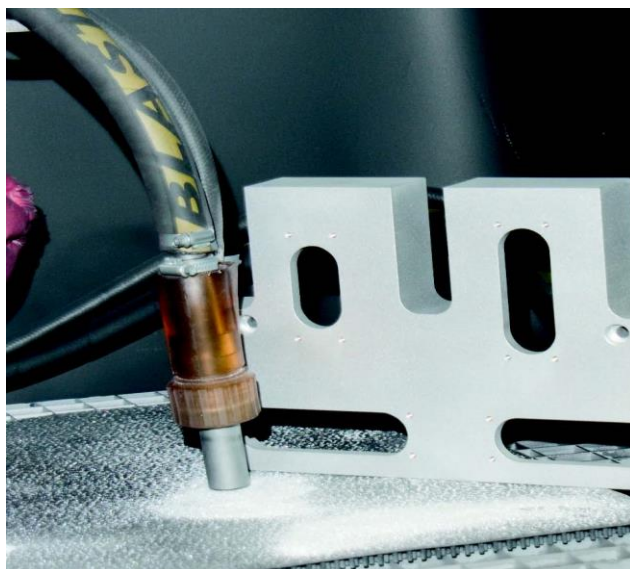


### ***Pískování***

Pískování se provádí pomocí tzv. injektorové kabiny s filtrem. Pro bližší seznámení s touto metodou je citován následující text:

*„Injektorová tryskající kabina je tlakovzdušné tryskající zařízení, které slouží k otryskávání malých a středních dílů. Tryskání se provádí ručně. Pracovník vsune ruce do pracovního prostoru přes oválné otvory na čelní straně kabiny. Aby se zabránilo úletu prachu a abraziva, jsou otvory pro ruce vybaveny rukávci z odolného pogumovaného materiálu. Dílce se vkládají do kabiny přes dveře (sklápěcí, nebo boční), anebo přes průchozí boční otvory.“*

Základním médiem této metody je tzv. skelná drť. [25]



## ***Měření***

Při kontrole dílů výroby je měření dáno jak charakterem součástí, tak i danou přesností. Obecně je využíváno dvou způsobů:

- manuální kontroly pomocí mikrometrů, kalibrace aj.;
- měření pomocí souřadnicových měřících strojů v 3D podobě.

Kombinace těchto měření je využívána převážně při protokolech FAI (z angl. First Article Inspection)- což znamená, že každá kóta na výkrese má svou vlastní identifikaci, přičemž se odvolává daná hodnota v tabulkách. Veškerá tato měřidla jsou kalibrována za pomoci pravidelných intervalů.

Stroj LK G-90C , který je využíván na 3D souřadnicové měření, patří do série nejpřesnějších měřících strojů typu LK. Jedná se o stroj mostového typu (původ Velká Británie). Tento stroj zároveň využívá odměřovací pravítka firmy Renishaw, která zajišťují následné vysoce precizní vyhodnocení polohy. Tato činnost probíhá v souladu všeobecných platných podmínek, které určují daný průběh ve zcela klimatizovaných místnostech.

Toto měření spočívá ve dvou způsobech měření:

- Souřadnicové měření- jedná se o způsob měření, kdy na základě programu stroj následně vyhodnocuje jak základní měření vzdálenosti, průměry otvorů, tak dokonce i kolmost. Dalšími vlastnostmi je měření na základě rovnoběžnosti, kruhovitosti, přímosti apod.
- Modelové měření- jedná se o měření obecných tvarů jako jsou odlitky, výlisky, kovové či plastové komponenty. Dále je tento přístroj schopen měřit tvarové části forem, elektrody (grafitové či měděné), plechové součásti apod. V neposlední řadě je třeba uvést také možnost bezproblémového měření i polystyrénových modelů či výrobků z tvrdé gumy. Toto měření je využíváno k určení daných rozměrů, které jsou za jiných okolností těžko stanovitelné. [25]

## ***Popis laserem na stroji Opera***

Tento typ popisu laserem je využíván na všech kovových a na většině plastových materiálech. Mezi jednoznačnou výhodou toho způsobu popisování patří dlouhá životnost celkového komponentu na principu laseru. Další výhodou je bezesporu nízká spotřeba energie, při-



čemž je zachována maximální efektivita. Tento přístroj je dobře skladovatelný díky svým malým rozměrům. Disponuje také vzduchovým chlazením. Díky laserovému paprsku s průměrem až 0,06 mm, patří tento laserový stroj, využívající vláknový laser, k nejlepším nástrojům pro dosažení vysoké kvality a přesnosti. [25]



### **Softwarové vybavení**

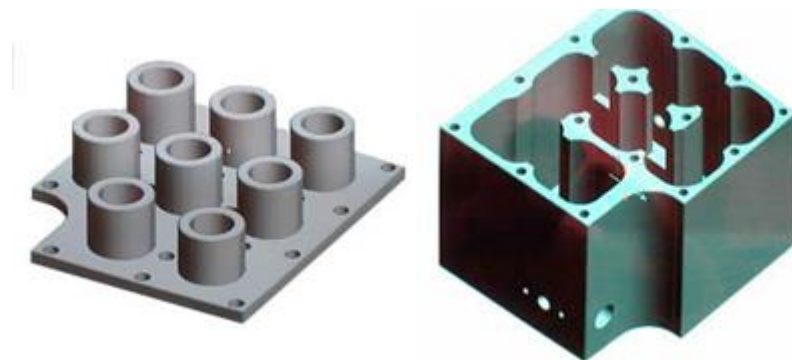
Firma C.S.O. s.r.o. disponuje širokým spektrem softwarového vybavení. Typu softwarů jsou odcitovány následovně:

- PROENGINEER, SOLIDWORKS

*„Podmínkou práce s náročnějšími díly v CAMu je objemový model. K zajištění bezproblémové komunikace mezi modelářem a CAM systémem jsme zvolili 3D CAD systém střední třídy. Využívá obousměrnou provázanost 3D modelu výrobku a 2D výkresovou dokumentaci. Kromě konstrukčních prací je schopen i simulovat určité kinematické mechanismy (rotační, lineární...).“ [25]*

### **Kompatibilita**

*„Systém primárně spolupracuje se soubory s příponou DES, dále lze editovat IGES, DXF, DWG.“*



- EDGECAM, SOLIDCAM

„Po zakoupení CNC strojů nás situace donutila se zamyslet nad progresivnějším způsobem vytváření programů. Po určité době jsme odhalili obrovské množství systémů CAD-CAM a dnes ve velké míře využíváme metodu generování programu pomocí tohoto systému.“ [25]

### Výhody CAM systémů

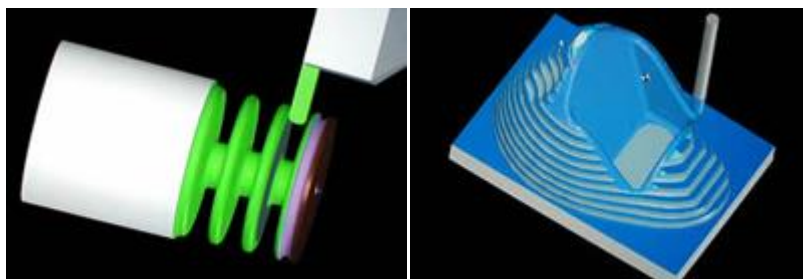
„Proč pracovat se systémem CAM? Jedním z důvodů investice nemalé částky byla nezbytnost při výrobě tvarově složitých dílců, což přímo na stroji není reálné. Výsledkem je flexibilní výrobní systém umožňující nezávislou produkci programů v závislosti na chodu CNC. Dalšími výhodami jsou ideální využití možností nástrojů s parametry stroje, co se týče životnosti nástrojů, předvídání kolize nástroje s úpinkami atd.“ [25]

### Jak CAM systém funguje

„Obráběné tvary se definují pomocí rovinných křivek. Program umožňuje přejímat grafická data z CAD systémů ve formátech DXF, DWG a IGES. Kromě toho je možno tvary konstruovat ve vlastním jednoduchém a intuitivním 2D grafickém editoru v případě EdgeCAMu nebo zhotovení na míru v SolidWORKSu pro SolidCAM. U složitých dílců je nezbytný objemový model, jenž si můžeme na základě zákaznickovy dokumentace vyrobit v ProENGINEERu (soubory s příponou PRT, DES, PDT) nebo v SolidWORKSu (soubory s příponou SAT, STEP, IGES). Dalším krokem je práce programátora a vygenerování NC kódu, díky němuž CNC stroj obrábí.“ [25]

### Využití CAM systému

- Soustružení
- Frézování
- Elektro-erozivní obrábění [25]



## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

