

Analýza a minimalizace rizik logistického centra České Pošty s. p., depo Uherské Hradiště

Simona Frühaufová

Bakalářská práce
2015



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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Frühaufová**

Osobní číslo: **L12211**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a minimalizace rizik logistického centra České Pošty s.p., depo Uherské Hradiště**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Charakterizujte stručně společnost, popište logistické centrum společnosti, analyzujte rizika logistického centra společnosti.
3. Navrhněte zlepšení vedoucí k efektivnímu manažerskému řízení logistického centra s cílem minimalizace rizik.
4. Zhodnoťte navržená zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

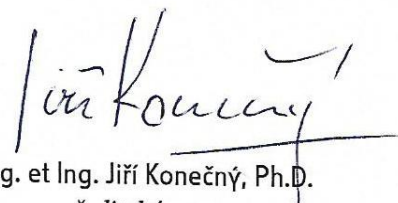
16. května 2015

/ Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

Prohlašuji, že

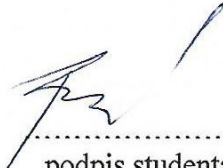
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

26. 4. 2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat logistické centrum státního podniku České pošty depo Uherské Hradiště, provést analýzu rizik a následně navrhnout protiopatření vedoucí k minimalizaci vybraných rizik. V teoretické části bude uvedena základní terminologie analýzy a řízení rizik, dále pak budou uvedeny základní metody procesu analýzy rizik. V praktické části bakalářské práce bude stručně popsán státní podnik Česká pošta a depo Uherské Hradiště. Dále bude proveden proces analýzy rizik depa Uherské Hradiště s využitím metod popsaných v teoretické části bakalářské práce. Na základě provedených analýz budou navržena protiopatření minimalizující vybraná rizika.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, metody analýzy rizik, logistické centrum, analýza a řízení rizik, návrh opatření ke snížení rizika

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to describe the logistics center of the state enterprise Czech Post depository located in Uherske Hradiste, to perform risk analysis followed by proposed countermeasures to minimize selected risks. The analysis will be followed by proposed countermeasures to minimize selected risks. The theoretical part of this thesis will describe basic terminology of analysis and risk management, as well as straightforward methods specified on the risk analysis process. The practical part will briefly define the state enterprise Czech Post and its depository in Uherské Hradiště. As well, a risk analysis process will be performed using methods described in the theoretical part. Based on the analyses proposed countermeasures will be selected to minimize a number of risks.

Keywords: Risk, risk Analysis, risk analysis methods, logistics center, Analysis and Risk Management, draft risk reduction measures

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu práce Ing. Martinu Hartovi, PhD. Současně také manažerovi depa Uherské Hradiště Ing. Jiřímu Suchánkovi a především mé nejbližší rodině za jejich podporu a důvěru.

Motto

„Člověk může věřit v nemožné, ale nikdy ne v nepravděpodobné.“

Oskar Wilde

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1 NEBEZPEČÍ.....	10
1.2 RIZIKO	10
1.3 RIZIKOLOGIE.....	11
1.4 MĚŘENÍ RIZIK	12
1.5 VÝPOČET MÍRY RIZIK	12
1.6 KLASIFIKACE RIZIK	14
2 ANALÝZA RIZIK.....	15
2.1 APRIORNÍ ANALÝZA.....	16
2.2 APOSTERIORNÍ ANALÝZA	16
2.3 ABSOLUTNÍ A RELATIVNÍ ANALÝZA	16
2.4 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK.....	17
2.5 METODY ANALÝZY RIZIK.....	18
3 ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT).....	19
3.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	20
3.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	20
4 LOGISTIKA.....	22
4.1 ZÁKLADNÍ POJEM LOGISTIKA	22
4.2 STRATEGIE A CÍLE LOGISTIKY	22
4.3 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	23
4.4 LOGISTICKÉ ŘÍZENÍ	25
4.5 LOGISTICKÁ SÍŤ ČESKÉ POŠTY, S. P.	25
4.5.1 Podací a dodací pošty	25
4.5.2 Sběrné přepravní uzly	26
4.5.3 Depa.....	26
5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	27

5.1	SWOT ANALÝZA	27
5.2	PŘEDBĚŽNÁ ANALÝZA NEBEZPEČÍ – METODA PHA	28
5.2.1	Tabulkový aparát metody PHA	29
5.3	ANALÝZA STROMU PORUCHOVÝCH STAVŮ – METODA FTA.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST		32
6	ČESKÁ POŠTA, S. P. A LOGISTIKÉ CENTRUM DEPO UHERSKÉ HRADIŠTĚ 70.....	33
6.1	ČESKÁ POŠTA, S. P.....	33
6.2	POPIS DEPA UHERSKÉ HRADIŠTĚ 70	34
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34
7	ANALÝZA RIZIK DEPA UHERSKÉ HRADIŠTĚ 70.....	37
7.1	SWOT ANALÝZA	37
7.1.1	Silné stránky podniku	39
7.1.2	Slabé stránky podniku.....	39
7.1.3	Příležitosti podniku	40
7.1.4	Hrozby podniku	40
7.1.5	Zhodnocení analýzy SWOT.....	41
7.2	PŘEDBĚŽNÁ ANALÝZA NEBEZPEČÍ – METODA PHA	43
7.2.1	Vyhodnocení analýzy PHA	45
7.3	ANALÝZA STROMU PORUCHOVÝCH STAVŮ – METODA FTA.....	46
7.3.1	Kvantitativní hodnocení metody FTA	48
7.3.2	Vyhodnocení metody FTA	48
8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VEDOUcí K MINIMALIZACI RIZIK.....	50
9	EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ VEDOUcí K MINIMALIZACI RIZIK	54
ZÁVĚR		55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		58
SEZNAM OBRÁZKŮ		59
SEZNAM TABULEK.....		60

ÚVOD

Jeden z velmi důležitých předpokladů pro úspěšné podnikání, stejně jako činnost státních orgánů a orgánů samosprávy, představuje zvládnutí rizika. V souvislosti s rizikem musíme určitým způsobem předjímat budoucí vývoj, tedy skutečnost, že dojde k naplnění riziku, kdy se hrozba, která tvoří riziko, stane realitou. Riziko je svým způsobem nejistota z budoucího děje, což chápeme jako možný negativní vývoj, kde ke kladnému očekávanému vývoji nedojde. V každém podniku je prakticky největším rizikem jakákoliv změna, a to jak v marketinku, financování, řízení, implementaci apd. V souvislosti s rozvojem podniku musí manažer nebo jeho vlastník provádět mnoho změn, s nimiž je samozřejmě spojeno riziko neúspěchu. Realita je, ale taková, že vlastníci a manažeři nereagují na změny v podnikatelském prostředí podniku a to často vede až k ukončení jeho činnosti. Podniky zasažené některým z rizik, například ekonomickou recesí, které musí čelit řadě problémů: nejistotě na trhu, náhlému poklesu odbytu a tržeb, omezení výroby, problémům s cashflow, nedostatku finančnímu kapitálu a zdrojů a současně nevyužitým výrobním a logistickým kapacitám. Toto jsou otázky, které firmy v České republice až doposud nebyly zvyklé řešit. V současnosti je poměrně novým a moderním trendem organizací krizový management. Zjednodušeně řečeno řešením jakýchkoliv krizových situací, počínaje riziky v podniku, například drobné havárie, až po vyhlášení krizových stavů České republiky, se zabývá krizový management. Využití krizového řízení je velmi mnohostranné a široké, lze ho uplatnit snad ve všech oblastech.

Cílem bakalářské práce je popsat logistické centrum depo Uherské Hradiště, které je součástí logistického systému státního podniku České pošty. Nadále provést vhodnou analýzu rizik a nakonec navrhnout zlepšení vedoucí k efektivnějšímu manažerskému řízení logistického centra, která povedou k minimalizaci rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Následující kapitoly popisují základní terminologické pojmy, které úzce souvisí s riziky.

1.1 Nebezpečí

Nebezpečí představuje reálnou hrozbu poškození vyšetřovaného objektu nebo procesu. Nebezpečí může být buď absolutní, nebo relevantní. Uskutečnění absolutního nebezpečí je vždy nepříznivou událostí zato u relevantního nebezpečí může nastat za určitých podmínek jeho realizace příznivá. Proces realizace nebezpečí může proběhnout za různých okolností a v různých podobách. Takový proces se označuje jako scénář nebezpečí. Většinou je chápáno, jako tušení něčeho zlého. Například nebezpečí požáru, nebezpečí pádu, nebezpečí epidemie apod. [1]

1.2 Riziko

Co je to vůbec riziko? Existuje vůbec na tuto otázku nějaká přesná definice. Alternativních definic se uvádí nespočet. Pojem „riziko“ se obecně rozumí podle dnešních výkladů nebezpečí vzniku škody, poškození či ztráty, popřípadě nezdaru při podnikání. V globálním slova smyslu jde o určitý odraz negativních stránek vývoje, který svými nepříznivými příznaky ovlivňuje existenci a následky, tedy náš život jako takový. Riziko je definováno jako podmínka reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. [1]

S rizikem jsou úzce spjaty dva pojmy:

- Pojem **neurčitého výsledku**, o němž se absolutně uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být **nejistý**. Hovoří-li se o riziku, musí existovat alespoň dvě možnosti řešení. Pokud se ví s jistotou, že dojde k újmě, tak nelze hovořit o riziku. Investice do základních prostředků zpravidla začleňují znalost toho, že prostředky podléhají fyzickému znehodnocení a že jejich hodnota bude klesat. To znamená, že výsledek je jistý a tudíž riziko neexistuje.
- **Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**. V obecném slova smyslu může jít o ztrátu, kdy jistá část majetku jednotlivce je ztracena, může jít o výnos, který je nižší než možný výnos. [1]

Riziko je tvořeno dvěma parametry. Proces, činnost či jev, vzniká s určitou pravděpodobností, tedy jistou mírou neurčitosti a současně může způsobit ztrátu popřípadě škodu charakterizovanou možnými následky velikosti nebezpečí. Vždy se vztahuje k nějakému vymezenému času a prostoru, kde probíhají rizikotvorné činnosti a kde mohou nastat nebezpečí, z kterého rizika pochází.

Nečastější rozdělení rizik:

- **Hmotné riziko** – zpravidla měřitelné.
- **Nehmotné riziko** – souvisí s duševní činností nebo nečinností.
- **Spekulativní riziko** – má cílený úmysl, kde je zisk motivem (nepojistitelné).
- **Čisté riziko** – jeho uskutečnění je vždy nepříznivé (většinou lze pojistit).
- **Systematické riziko** – jemuž je vystaveno několik projektů určité třídy, nedá se regulovat.
- **Nesystematické riziko** – opak předchozího týká se pouze jednoho projektu a na ostatních je nezávislé.
- **Pojistitelné a nepojistitelné riziko** – jde o úplatné přenesení rizika na třetí osoby.
- **Strategické riziko** – užití především ve strategickém rozhodování (co se má dělat).
- **Operační riziko** – použití v operačním rozhodování (jak se to má dělat).
- **Odhadované riziko** – v podstatě je to nebezpečí, které buď existuje nebo ne, nemůžeme ho numericky popsat. [3]

Nadále se rizika člení podle jejich věcné náplně. Zde rozlišujeme rizika technicko-technologická, provozní, výrobní, legislativní, finanční, ekonomická, politická, environmentální, spojená s lidským činitelem, zásahy vyšší moci (živelné pohromy, havárie). [4]

1.3 Rizikologie

Věda o riziku se nazývá „**Rizikologie**“ zabývá se uvědomělým a řízeným konáním směřujícím k optimalizaci života osob v nejširším slova smyslu. Rizikologie je velice široký obor a je obtížné ho přesně vymezit. Nejlépe ho snad objasníme uvedením základního, byť nedefinovaného cíle:

- Intuitivní rozhodování nahradit nebo alespoň doplnit rozhodováním založeným na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem, které se staly nebo které se očekávají. [3]

1.4 Měření rizik

Při analýze rizik se zpravidla pracuje s veličinami, které nejdou ve většině případů změřit, a jejich určení velikosti spočívá spíše ve kvantifikovaných odhadech odborníků. Nejčastěji přijímaný výklad pojmu tzv. stupeň rizika je vázán k pravděpodobnosti jeho výskytu. To znamená, že jevy s vysokou pravděpodobností ztráty jsou rizikovější, než ty kde je pravděpodobnost nízká. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k negativní události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v němž doufáme, a tím je riziko větší. K velkému počtu jednotek vystavených riziku lze provést odhady ohledně pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát. Na základě těchto počtů je možné vyjádřit prognózu. Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. [1]

1.5 Výpočet míry rizik

Stanovení míry rizika bývá vždy spojováno se závažnými problémy daného subjektu nebo společnosti. Především jde o to včasné odhadnout situaci, či určitý problém, který by mohl vážně ohrozit existenci společnosti vůbec. Například pokud je strategickým cílem společnosti zachování její existence, pak se musí vrcholový management zaměřit v první řadě na snížení nákladů se souvislostí mnohotvárnosti nebo lépe řečeno diverzifikací odbytu či nákupu.

Cíle ke snížení rizika se pak budou týkat, například implementace vhodné metody k zajištění obchodních kontraktů s novými obchodními partnery. Pokud se společnost dostane do existenční krize nebo jiné závažné situace ohrožující chod celé společnosti, bývá nezbytným krokem při řízení rizik výpočet míry rizik a jejich hodnocení včetně určení tzv. rizikové pozice firmy. [1]

Podle potenciálního finančního nebo jiného existenčního dopadu ztráty členíme rizika do tří skupin a to na:

- **Kritické riziko** - ohrožení v takovém rozsahu, že dojde k bankrotu nebo zániku společnosti.

- **Důležité riziko** – ohrožení v rozsahu, že provoz společnosti bude vyžadovat mimořádných finančních prostředků od věřitelů.
- **Běžné riziko** – Ohrožení minimální, chod společnosti neohrozí a aktiva pokryje běžný příjem. [1]

K přiřazení jednotlivých ohrožení do vybraných kategorií (viz. předchozí rozdělení) je zapotřebí stanovit velikost finančních ztrát, kterou by mohla daná společnost ustát bez zániku a stanovit schopnost dané společnosti vstřebávat takové ztráty. Na základě znalosti (odhadu) ceny či významu aktiv pro podnik, hrozeb působících na jednotlivá aktiva (skupiny aktiv), úrovní hrozeb a zranitelností aktiv vůči hrozbám a pravděpodobnosti uskutečnění hrozeb můžeme určit míru rizika dané hrozby vůči přiřazenému aktivu.

Míru rizika (R) lze vyjádřit pomocí funkce dvou proměnných (f), kde a je dopad skutečné hrozby (v návaznosti na hodnotu aktiva), h je pravděpodobnost uskutečnění hrozby (ve vazbě na zranitelnosti aktiv resp. Organizace):

$$R = f(a, h)$$

Čím vyšší je míra rizika pro hrozbu a aktivum, tím by mělo být účinnější opatření implementováno, aby se riziko eliminovalo anebo minimalizovalo na přijatelnou úroveň. Úroveň rizika je pak následně výsledkem výše dopadu na aktiva dané společnosti a pravděpodobnost vzniku dané události.

Nadále existuje také přístup, kdy se vychází ze závažnosti dopadu incidentu na aktivum a z pravděpodobnosti tohoto výskytu. Patří do skupiny kvantitativních metod, které se opírají o matematické výpočty a jejich sběr podkladových dat bývá většinou výsledkem dlouhodobých příprav, např. na základě účelových interview odhadů či předpokladů expertů a dále taky dlouhé vedení záznamů incidentů a jejich výsledků nápravy. Pracuje se s veličinami, které spadají do definovaných intervalů, a do jisté míry se kvalita získaných podkladů vylučuje. [1]

1.6 Klasifikace rizik

Klasifikací rizik se rozumí určité vyhodnocení druhu rizika a jeho zařazení do určitých kategorií, podle kterých se dále řízení firem snaží vybrat vhodné metody pro eliminaci nebo snížení rizika na přijatelnou úroveň.

Mezi nejzákladnější kategorie členíme rizika na **finanční a nefinanční**. Finanční rizika zahrnují vztah mezi subjektem a jeho majetkem popřípadě očekáváním příjmů, které by mohly být rizikem ohroženy. Nefinanční rizika jsou všechny ostatní, co se netýkají majetků subjektů například zdravotní rizika apd.

Další užitečné rozdělení rizik je na **statická a dynamická rizika**. Dynamická rizika jsou ovlivněna faktory vnějšího prostředí z oblasti ekonomiky, politiky, průmyslu, konkurence, což znamená, že tyto rizika nelze obvykle řídit ani ovlivňovat. Bývají příčinou finančních ztrát. Příčiny statických rizik jsou spojovány mimo změny v ekonomice, spočívají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců selháním lidského faktoru. Statické ztráty mají určitý interval se pravidelně objevovat, a proto jsou předvídatelné. Dají se snadněji pojistit. Ale na rozdíl od dynamických rizik nepředstavují pro společnost přínos.

Nadále rizika rozdělujeme ještě na **čistá a spekulativní rizika**. Spekulativní riziko je situace popisující možnost ztráty a zisku. Podnikání je typickým příkladem, kde je to vždy o úspěchu či neúspěchu. Také hazardní hry jsou na základě spekulace a šance úspěchu není vždy zaručena. Zato pod pojmem čistého rizika rozumíme situace, které znamenají pouze možnosti ztráty nebo ztráty žádné. Například koupě vozu, u kterého je riziko poškození nebo zničení. Výsledkem je buď naplnění hrozícího rizika, nebo ne. [1]

2 ANALÝZA RIZIK

S vývojem ekonomiky a rozvojem techniky v České republice (dále jen ČR) a ve světě roste nutnost ošetřit oblast hodnocení a řízení rizik, která bezprostředně hrozí obyvatelstvu, životnímu prostředí a majetkovým hodnotám. Cestou k ochraně lidské společnosti a minimalizaci následků událostí je proces krizového a havarijního plánování, které bezprostředně vychází z analýzy rizik. Nezbytnou součástí analýzy je identifikace zdrojů rizik, jejich klasifikace, určení priorit různých druhů rizika, analýza příčin a následků a hodnocení rizika. Analýza rizik je prvním krokem ke snižování rizik a navazující činnost je jejich řízení. Správný popis nebo výběr vhodné metody, kterou by se měla analýza provádět, vlastně neexistuje. Existuje spíše řada doporučení jakým způsobem postupovat a řešit samotnou analýzu, aby byla co nejefektivnější a pomohla vyřešit dané problémy. Rizika buď redukovat na přijatelnou úroveň anebo zcela eliminovat.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- **Identifikace aktiv** - vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
- **Stanovení hodnoty rizik** - určení hodnoty aktiv a jejich význam pro daný subjekt, zhodnotit možný dopad ztráty, změn či poškození existence popřípadě chování.
- **Identifikace hrozeb a slabin** - vytyčení druhů událostí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou způsobit hrozby.
- **Stanovení míry závažnosti a míry zranitelnosti** - určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.
- **Odhad dopadů k naplnění hrozeb** - na konkrétní aktiva.
- **Stanovení úrovně rizik.**
- **Rozhodnutí** - zda jsou rizika pro danou úroveň akceptovatelné, či nikoliv. [1]

Nejčastěji se v analýze rizik setkávám s pojmy, jako jsou **aktivum**, což je všechno, co má pro daný subjekt hodnotu a může být působením hrozby sníženo. Charakteristikou aktiv je jejich hodnota a zranitelnost. **Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má negativní vliv na aktiva nebo může způsobit škodu. Úroveň hrozby lze hodnotit podle faktorů jako je nebezpečnost, přístup a motivace. **Zranitelnost** je určitá slabina nebo stav daného aktiva, který v kritické situaci může využít hrozba. Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. **Protiopatření** je postup, proces, technický prostředek nebo cokoliv, co jakýmkoliv způsobem zabrání nebo zmírní

nežádoucí působení hrozby, tedy ji eliminuje. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody a usnadnit překonání následků vzniklé škody. **Riziko** vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva a především je kombinací pravděpodobnosti naplnění scénářů události a jeho případným následků. [1]

Podle vlastnosti jevu, který je původcem nebezpečí, dělíme analýzu rizik na **apriorní** a **aposteriorní**. V praktických situacích na **absolutní a relativní analýzu**.

2.1 Apriorní analýza

Jev, který je zdrojem nebezpečí, jimž v minulosti nejméně jednou nastal. Známe tedy jeho povahu, je skutečný, není vykonstruovaný, a víme, že může daná událost nastat. Jev je tedy dopředu znám, i když nejsou podrobně známy jeho vlastnosti. Typickým příkladem je například teroristický útok. Obecně se ví, že terorismus existuje, jelikož se v minulosti několikrát opakoval, ale tento jev nelze dobře matematicko – statisticky modelovat, tudíž na základě tohoto jevu nelze dělat přesné závěry do budoucna. [3]

2.2 Aposteriorní analýza

Jev či událost, jež může v budoucnosti nastat, aniž by se v minulosti již někdy vyskytla. Rizika se odhadují na základě odhadu chování jevů, jež se dostaví až po zpracované analýze. Příkladem může být šetření spolehlivosti jaderných zařízení, kde se bere v potaz eventualita pádu letadla na toto zařízení. Zde neexistují žádná data o tom, že tato situace někdy nastala, ale je možné dost přesně tuto pravděpodobnost s jistým úsilím odhadnout. [3]

2.3 Absolutní a relativní analýza

Absolutní analýza slouží především k určení přesné hodnoty rizika a jejími cíli jsou:

- Získat podklady pro rozhodování o finančních tocích.
- Získat podklady pro převzetí rizik, to znamená posoudit přijatelnost daného projektu, druhu výroby apod. stanovením hodnot, které se porovnávají s přípustnými mezemi rizika.
- Získat podklady pro snížení nebezpečí a rizik.
- Získat podklady pro přenesení rizik na třetí osoby.

Účelem relevantní analýzy je:

- Porovnat dva nebo více projektů z hlediska jejich portfolia rizik.
- Rozhodnout o volbě projektu.
- Posoudit a porovnat rizika uvnitř projektu. [3]

2.4 Vztahy v analýze rizik

V následujícím obrázku jsou popsány jednotlivé vztahy při řízení rizik. Nejprve je potřeba jsi uvědomit, že hrozba může být zdrojem pro jedno nebo více rizik a že hrozba sama o sobě riziko nepředstavuje. Hrozby jen zneužívají zranitelnosti vedoucí k ohrožení, což je riziko, které lze snížit prostřednictvím opatření chránící aktiva před působením těchto hrozeb. Grafické znázornění je na obrázku č. 1.



Obrázek 1 Vztahy při řízení rizik [1]

2.5 Metody analýzy rizik

Existuje celá řada způsobů a metod, kterými lze rizika hodnotit a mezi to nejdůležitější patří správný výběr metod, vhodného přístupu vzhledem k dané situaci, cíle a kontextu, ve kterém je jeho hodnocení prováděno. Každá metoda hodnocení rizik má své výhody i své nedostatky. Selektce vhodné metody je proto závislá na účelu prováděného hodnocení, povaze dat, která jsou k dispozici, financí a často i na sociálně politickém kontextu. Bariérou při hodnocení rizik je nejčastěji nedostatek financí a potřebných dat. Dva nejzákladnější přístupy, které se v analýze rizik používají, jsou buď kvalitativní anebo kvantitativní přístupy popřípadě jejich kombinace.

- **Kvalitativní metody** jsou postaveny na základě popisu závažnosti potencionálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná situace nastane. Jejich úroveň je nejčastěji hodnocena odhadem, jsou sice jednodušší a rychlejší, ale především jednostranné. Používají se spíše k upřesnění postupů při podrobnější analýze rizik.
- **Kvantitativní metody** se opírají o matematický výpočet rizika z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ohodnocení jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak při ohodnocení dopadu dané události. Jsou přesnější než kvalitativní metody, časově náročnější avšak poskytují finanční vyjádření rizik. Nevýhodou je jejich obtížnost a na zpracování výsledků je použit vysoce formalizovaný postup. [1]

3 ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)

Řízení patří k nejdůležitější lidské činnosti. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nepostradatelným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. [5]

Řízení rizik je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizik, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které snižují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všudypřítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v současném rychle se měnícím prostředí, kterému se musí člověk velmi intenzivně přizpůsobovat. Řízení rizik je soustavná, stále se opakující sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. Hlavním cílem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to z identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik (jejich zmírnění) a monitoringu rizik. [1]

Existuje celá řada oblastí, v níž uplatňujeme řízení rizik:

- Přírodní katastrofy a havárie.
- Rizika ochrany životního prostředí.
- Finanční rizika (investiční riziko, inflace a vývoj měnových kurzů, vývoj světové a národní ekonomiky).
- Projektové rizika.
- Obchodní rizika (marketingové riziko, strategické riziko, rozpočtové riziko).
- Technologická rizika.
- Technická rizika.
- Politická rizika.
- Bezpečnostní rizika (personální bezpečnost, informační bezpečnostní rizika). [1]

Odpovědnost za řízení rizik v organizacích je rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti. Ve velkých společnostech nebo společnostech, které jsou vysoce rizikové jako například v oblasti dopravy, petrochemickém průmyslu, energetiky, leteckém průmyslu, bankách nebo pojišťovnách zaměstnávají specialistu přímo pro risk

management. Většinou řízení rizik bývá spojováno s rolí finančního ředitele, neboť dopady rizik (škody) i protiopatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování.

3.1 Krizové řízení

Krizové řízení je speciální manažerská disciplína, která je zaměřena na řízení podniku v případě krize, na přípravu na krizové situace a na prevenci takových situací. [8]

Jednu z definic uvádí také krizový zákon č. 240/2000 Sb., „*krizovým řízením je souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury.*“ [9]

Krizové řízení se používá v řadě různých oblastí. I když je spousta metod a postupů totožná, existují k nim tři odlišné přístupy. Ty se identifikují především v oblastech sociálně politické, ekonomické krize a krize v důsledku vzniku živelných pohrom a havárií. Hlavním cílem krizového řízení je v první řadě prevence před potenciálními hrozbami a vyvedení zasaženého objektu z krizového stavu. V širším smyslu krizové řízení zahrnuje veškeré opatření zamezující vzniku krize, její včasnou identifikaci a úplnou eliminaci. [6]

3.2 Krizový management

Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností při:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací,
- přípravě na činnost v krizových situacích,
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací,
- redukcí zdrojů krizových situací,
- odstraňování následků krizových situací. [5]

Funkce krizového managementu úzce souvisí s činností krizového řízení, a to především včasným předvídáním krizových situací, jejich prevenci a celkové zvládnání krizových situací takovým způsobem, aby následky vzniklých škod byly co nejmenší. Důležitými faktory jsou připravenost na krizové situace, mít dostatek informací a dostatečně zkušené vedení.

4 LOGISTIKA

Ve slovníku cizích slov vydaným v roce 1966 se u významu slova logistika rozlišují dva významy. První význam je symbolická logika užívající matematických metod a formulí a význam druhý je v terminologii některých západoevropských zemí označován jako soubor zařízení v hlubokém týlovém území, které slouží armádě pro výcvikové účely, skladování zásob, vojenského materiálu apod. [7]

Průlomem velkého rozvoje logistiky jsou padesátá léta minulého století. Došlo k vývoji a využití elektronického zpracování dat, matematickému modelování, akceptování citlivosti na potřeby zákazníků (zvyšování koncepce marketingu), rozšíření mezinárodních trhů a intenzifikace konkurence v zahraničí, zvýznamnění distribuce a růstu distribučních nákladů, inovacím výrobků jejich variabilitě, objevení systémové teorie a teorie řízení atd. [7]

V současnosti je logistika řazena zejména k logistickým řetězcům, kde konečným efektem je uspokojení poptávky zákazníků po určitém hmotném zboží. Logistika se ale nemusí týkat jen hmotného zboží, stejně tak se může vztahovat k poskytování služeb. Pod službami si můžeme představit třeba nákladní dopravu, zásilatelství, přepravu osob a spousty doplňujících služeb k nim se vztahující.

4.1 Základní pojem logistika

„ Logistika je tedy vědecká nauka o plánování, řízení a kontrolování toků materiálů, osob, energií a informací v systémech a klade ji vedle jiných oborů kybernetiky, jako je operační analýza nebo systémové inženýrství.“ (Junemann, R: Materialfluss und Logistik, Berlin, Springer 1989). [7, str. 56]

Rozvoj logistiky ovlivňují vývojové trendy jako je prudký nárůst světové populace a zvětšující se demografická nerovnováha mezi bohatými a chudými zeměmi a využívání čím dál modernějších technologií, které především snižují počet tradičních pracovních míst. [7]

4.2 Strategie a cíle logistiky

Podniková strategie závisí na analýze vnějšího okolí podniku, kde rozhodujícími prvky jsou v první řadě zákazníci, konkurence, dodavatelé, finanční zdroje, pracovní síly, daná legislativa, externí partneři a infrastruktura atd. a na analýze podniku samotném, do té

spadá distribuce, prodej, výroba, nákup a zásobování, služby, podniková kultura organizace, řízení, technologie apd. Výsledky analýz slouží k určení a vypracování podnikové strategie, včetně jejího poslání a základních cílů. Strategie podniku je soubor alternativních řešení k dosažení hlavních cílů podniku. [7]

Hlavním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Potřebou zákazníka řetězec začíná a jejím uspokojení i končí. [7]

Cíle logistiky dělíme na **prioritní** a **sekundární**. Dále prioritní na vnější a výkonné a sekundární na vnitřní a ekonomické. Vnější cíle logistiky se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníka. Do této skupiny cílů je možné zařadit:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování flexibility.

Vnitřní cíle se spíše zaměřují na snižování nákladů. Jde především o:

- dopravu,
- zásoby,
- skladování a manipulaci,
- výrobu apod.

Výkonné cíle se zaměřují na úroveň služeb, zabezpečují požadované množství materiálů a zboží správného druhu a kvality na správném místě ve smluvenou dobu. Ekonomické cíle ty se snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. [6]

4.3 Členění logistiky

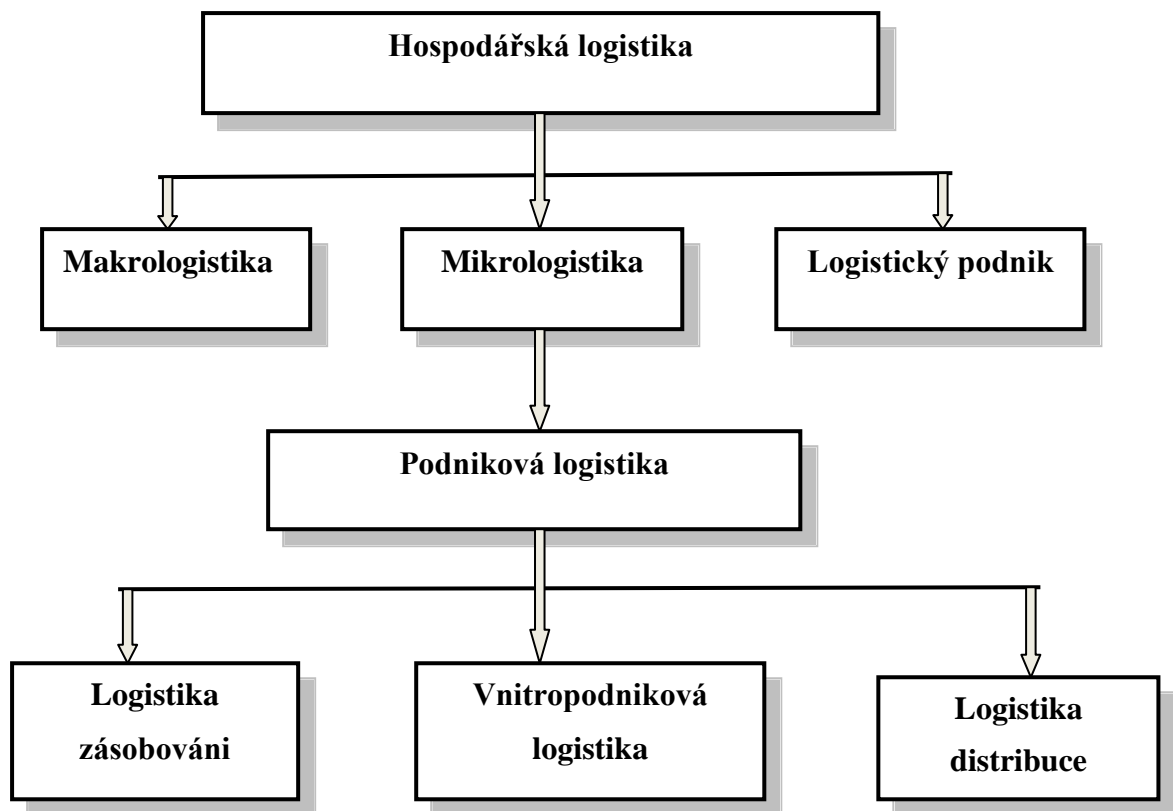
Logistiku lze členit z různých hledisek a různých hospodářských zájmů. Nejběžnější členění je možné ze dvou hledisek a to:

- podle šíře zaměření na studium materiálových toků na **makrologistiku** a **mikrologistiku**,

- podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění na **výrobní, obchodní a dopravní** logistiku. [7]

Makrologistika se zabývá logistickými řetězci, které jsou potřebné pro celý výrobní proces od prvopočátku od těžby surovin, prodej až po dodání k zákazníkovi. Jinými slovy se zabývá vazbami mezi jednotlivými organizacemi.

Mikrologistika se zabývá celým systémem uvnitř dané organizace, nebo její části. Je to realizace integrovaného toku materiálu, energie, služeb a informací v rámci jednoho podniku. [6]



Obrázek 2 Členění logistiky [7]

4.4 Logistické řízení

Je to proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit potřeby zákazníků. [7]

Uplatnění logistiky není jen ve výrobní sféře, ale týká se i podniků a organizací, včetně státní správy a takových institucí jako jsou například školy, nemocnice a organizace ve finanční sféře. [7]

4.5 Logistická síť České pošty, s. p.

Je to velice rozsáhlý přepravní systém České pošty, jakožto největší poskytovatel poštovních služeb a služeb expresního doručování v rámci ČR zpracovává 7,18 milionu zásilek denně. Což je ekvivalent 444 tun, které přepravuje pomocí své flotily čítající 5 000 vozidel. Kromě toho doručuje víc než 200 000 balíků denně pomocí 2 000 vozidel. Česká pošta přepravuje veškeré listovní a balíkové zásilky, které splňují podmínky dané v provozních předpisech. To znamená, že velikostí a hmotností odpovídají zásilacím podmínkám a jejichž obsah není pro přepravu zakázán (chemikálie, výbušniny, živí obratlovci apd.). Odpovědnost za poštovní zásilku během celého procesu doručování nese pouze pošta. [16]

Logistická síť se skládá:

- Podací a dodací pošty
- Sběrné přepravní uzly
- Depa

4.5.1 Podací a dodací pošty

Podací pošta poskytuje veškeré přijímání poštovních zásilek, vázanými nejrůznějšími službami, které určují další postupy, jakým způsobem se s nimi bude zacházet. Nadále zajišťuje pravidelné vybírání poštovních schránek. Dodací pošta plní funkci ukládání zásilek v případě jejího nedoručení na danou adresu nebo přímo službou vázanou doručení na ukládací poštu. Momentálně existuje 3 162 vlastních provozoven s plným rozsahem základních služeb.

4.5.2 Sběrné přepravní uzly

Do Sběrných přepravních uzlů (dále jen SPU) putují zásilky ze všech podacích pošt, kde se jednotlivě zpracují, třídí a rozdělují pomocí třídících linek. Tříděním se rozumí, že je jim určen nejvhodnější směr (dle adresy) a optimální způsob dopravy (dle typu zásilky a odesílatelem zvolené služby). V současnosti má pošta v provozu 8 velkých plně automatizovaných SPÚ.

4.5.3 Depa

Jsou to centra, v kterých dochází ke konečnému rozdělení zásilek na jednotlivé doručovací okrsky a zásilky se doručují na konkrétní místa určení (adresy). V případě nedoručení se zásilky ukládají na dodací poště. Logistická síť pošty nyní čítá 71 dep.

5 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Vybraná rizika, kterými se budou zabývat určené metody analýzy rizika, v tomto případě SWOT analýza, metoda předběžné analýzy nebezpečí (dále jen PHA) a metoda analýzy stromu poruchových stavů (dále jen FTA) se především zaměří na běžný provoz depa a jeho každodenní problémy.

5.1 SWOT Analýza

SWOT analýza je to pomocná metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které jsou součástí vnějšího prostředí podniku. Při identifikaci silných a slabých stránek podniku je třeba se zaměřit především na pozici na trhu, personální vybavení, existenci informačního systému, technickou a technologickou úroveň, financování podniku, oblast marketingu, vztah se zákazníky, dodavatele aj. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky, vytěžit z nich co nejvíce a současně redukovat ty slabé.

U vnějšího prostředí je potřeba se zaměřit na společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům, vlivy demografické, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, ekonomické faktory, politické a legislativní vlivy, potenciální konkurenci. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by mohly rozvoj a chod firmy ohrozit. Příležitosti i hrozby se mohou s postupem času různě měnit, a proto je vhodné je pravidelně monitorovat. Hrozby a příležitosti nelze samy o sobě minimalizovat ani maximalizovat, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich vliv na podnik. Příležitosti se snaží podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popřípadě se na jejich důsledky alespoň dobře připravit. [12]

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MAX - MAX</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MIN - MAX</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MAX - MIN</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MIN - MIN</p>

Obrázek 3 SWOT analýza [17]

5.2 Předběžná analýza nebezpečí – metoda PHA

Metoda PHA bývá aplikována obvykle ve fázi koncepčního návrhu projektu provozu, ve fázi dislokace nebo ve fázi vývoje procesu s cílem vytvořit nový seznam všech nebezpečí, která se v daném procesu mohou vyskytnout. Obsahuje dvě základní významné přednosti a to identifikaci potenciálních nebezpečí v počáteční fázi technického života procesu, kdy případná korelace vyžaduje minimální náklady nebo narušení provozu a podporu práce týmu při vypracování provozních předpisů, které budou používány v průběhu technického života zařízení. [2]

Skládá se z následujících kroků:

- identifikace potenciálních hrozeb,
- určení příčin rizik,
- určení důsledků rizik, respektive hrozeb,
- stanovení pravděpodobnosti škody způsobené hrozbou,
- stanovení obecných opatření vedoucí k minimalizaci rizik hrozby.

5.2.1 Tabulkový aparát metody PHA

Tabulkový aparát slouží k jednoduchému přehledu rizik, jejich četnosti a výskytu, určení pravděpodobnosti výskytu, příčin vzniku, určení důsledků vzniku a stanovení obecných opatření.

Tabulka 1 Výsledná tabulka metody PHA [21]

Pořadí významnosti	Riziko	Frekvence	% - ní škoda na systému	Pravděpodobnost rizika za rok (v %)	Příčina	Důsledk rizika - hrozba	Pravděpodobnost škody (v %)	Návrh na protioopatření	Pozn .
1.									
2.									
3.									
n									

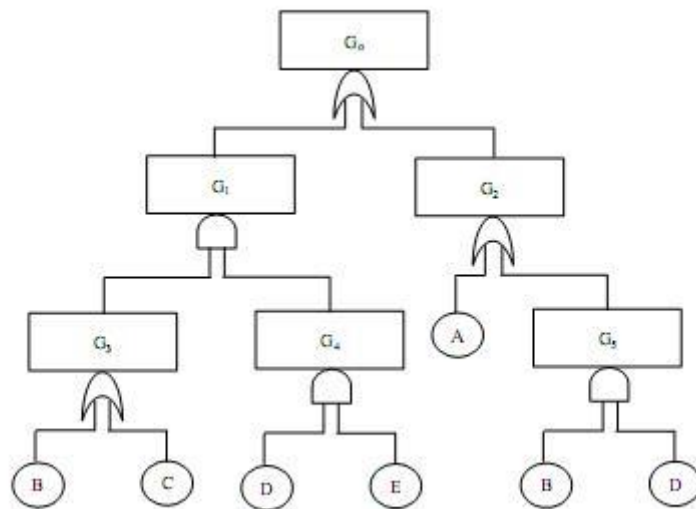
5.3 Analýza stromu poruchových stavů – metoda FTA

Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání, respektive spolehlivosti složitých systémů. Vzhledem ke své univerzálnosti nachází uplatnění v řadě oblastí, zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality, či řízení bezpečnosti. Je uplatnitelná spíše jako preventivní metoda, tak jako metoda analýzy již existujícího problému (například havárie). [12]

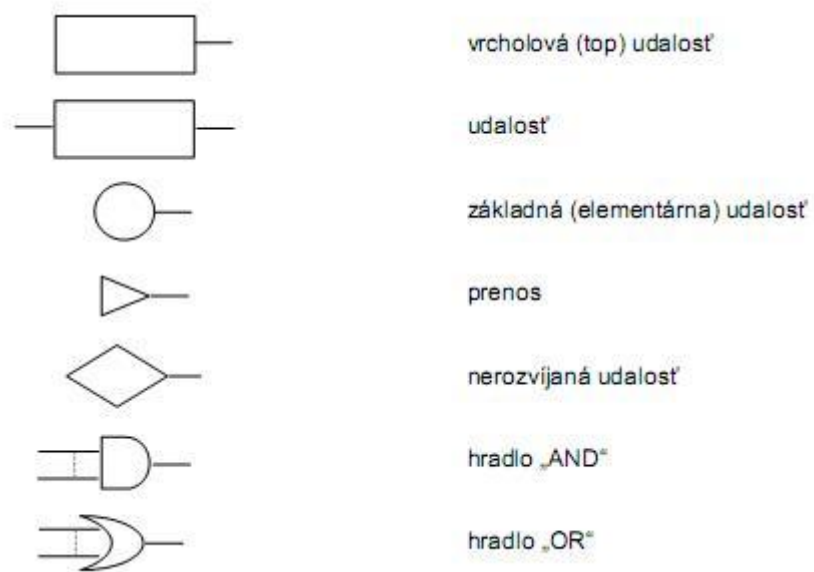
Stromy poruchových stavů jsou grafické modely, které v podobě logického diagramu zobrazují logické vztahy mezi vrcholovou událostí, zvanou „kořen stromu“ a příčinami vzniku tohoto jevu. [8]

Analýzu FTA je možné provést kvalitativním nebo kvantitativním způsobem nebo kombinací obou a výstupem analýzy je:

- seznam možných kombinací faktorů provozních podmínek nebo podmínek prostředí, chyb lidských faktorů, provozních poruch prvků takových, které by mohli jednotlivě nebo v kombinaci vést ke zrodu nežádoucí vrcholové události,
- pravděpodobnost, s jakou nežádoucí vrcholová událost může v provozu nastat během určitého časového intervalu. [8]



Obrázek 4 Grafické znázornění stromu poruch [19]



Obrázek 5 Základní symboly stromu poruch [19]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ČESKÁ POŠTA, S. P. A LOGISTIKÉ CENTRUM DEPO UHERSKÉ HRADIŠTĚ 70

Česká pošta přichází s novou logistickou strategií, jejímž cílem je zrychlit a zefektivnit přepravu zboží. Napříč celou ČR vytváří síť logistických center, ze kterých bude obsluhovat postupně celé území. V současnosti je na území ČR 71 logistických center a z toho je 9 pouze virtuálních to znamená, že zatím mají omezené prostory na svůj celkový provoz. Hlavní náplní logistických center je přeprava a doručení jakýchkoliv poštovních zásilek a to zejména poštovních balíků, listovních zásilek, poštovních poukázek, roznos propagačních materiálů a denního tisku a nadále provoz účelové přepravní sítě, což jednoduše znamená propojenost jednotlivých pošt mezi sebou v rámci daného depa.

6.1 Česká pošta, s. p.

Česká pošta vznikla současně s osamostatněním České republiky 1. ledna 1993 jako samostatně hospodařící státní podnik provozující poštovní služby na celém území ČR. Nynějším zřizovatelem je Ministerstvo vnitra ČR a státním dohledem je Český telekomunikační úřad. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. V současnosti patří k největším českým podnikům podle počtu zaměstnanců, kterých čítá okolo 32 tisíc a v provozu je 3162 provozoven s plným rozsahem základních služeb. V čele podniku je generální ředitel se sídlem v Praze a pod působnost generálního ředitelství spadá 7 Regionů a 8 Sběrných přepravních uzlů. [16]



Obrázek 6 Logo České pošty, s. p. [18]

6.2 Popis depa Uherské Hradiště 70

Logistické centrum depo Uherské Hradiště má dočasně sídlo v Uherském Hradišti, Masarykovo náměstí 12 v budově hlavní pošty Uherské Hradiště 1. Jeho oficiální název je Depo Uherské Hradiště 70 (dále jen depo). Patří mezi devět dep, které prozatím nemají vlastní prostory pro úplný provoz. V současnosti probíhá první kolo výběrového řízení developerské firmy, která bude mít za úkol vybrat vhodné místo, realizovat výstavbu a částečně vybavit nové centrum, tak aby odpovídalo požadavkům České pošty. Hlavním požadavkem je určení strategického místa polohy, musí být přístupné a být co v nejužším okolí Uherského Hradiště a především spjata s hlavním silničním tahem E50 směr Brno odkud několikrát denně přijíždějí svozy z SPU, který sídlí právě v Brně a zajišťuje třídění zásilek pro celý Jihomoravský region. Předběžný termín zahájení provozu nového centra je 1. 2. 2016, podle posledních informací tato realizace projektu je více méně nereálná.

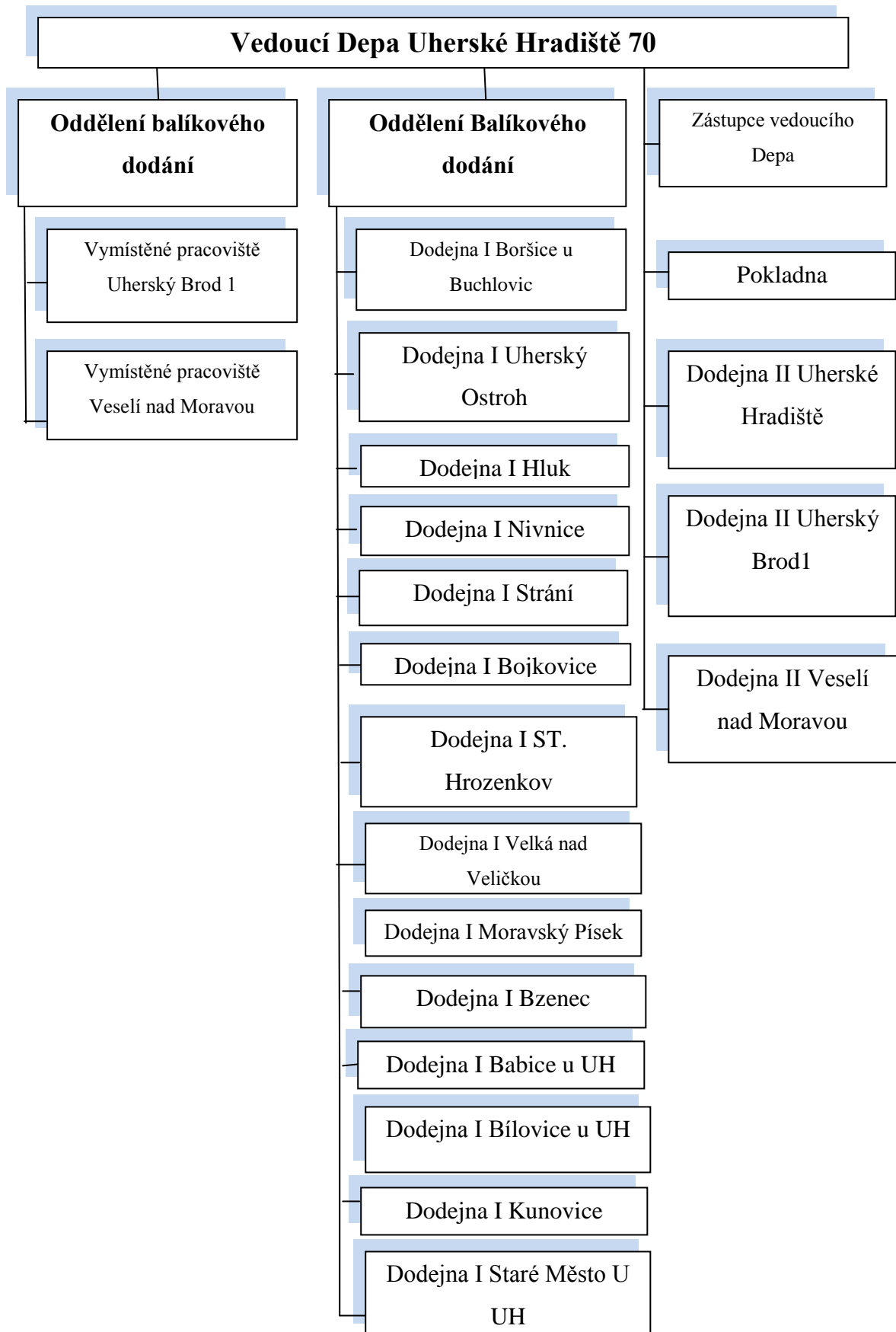
6.3 Organizační struktura

Depo se skládá ze dvou hlavních sektorů oddělení balíkového dodání a oddělení listovního dodání, včetně příslušného vozového parku.

Oddělení balíkového dodání zahrnuje místa Uherské Hradiště, Uherský Brod a Veselí nad Moravou a má na starost veškerou činnost přepravy balíkových zásilek, počínaje pořízením identifikačních záznamů zásilek do Apostu (informační systém pošty), jejich zatřídění na jednotlivé doručovací okrsky, doručení na adresu a případné uložení na ukládací poštu. V rámci depa je 21 balíkových doručovacích okrsků. Vozový park v současnosti čítá 54 vozidel do 3,5 tuny značky Ford, Fiat, Citroën, Škoda aj. Z toho 19 malých osobních aut a 35 větších užitkových jako jsou transity a malé dodávky.

Oddělení listovního dodání se skládá ze tří hlavních dodejen Uherské Hradiště, Uherský Brod a Veselí nad Moravou a čtrnácti menších Boršice u Buchlovic, Uherský Ostroh, Hluk, Nivnice, Strání, Bojkovice, Starý Hrozenkov, Velká nad Veličkou, Moravský Písek, Bzenec, Babice u Uherského Hradiště, Bílovice u Uherského Hradiště, Kunovice a Staré Město. Jeho hlavní náplní je doručování listovních zásilek, důchodů, poštovních poukázek, roznos propagačních materiálů a roznáška denního tisku. V oddělení se nachází 131 novinových doručovacích okrsků a 143 listovních doručovacích okrsků.

Co se týká personální obsazenosti, vede v evidenci 193 fyzicky stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 247 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ) a dohodu o provedení práce (dále jen DPP). Zaměstnanci na DPČ a DPP obsazují ve většině případů pozice zastupující stálé zaměstnance v pracovní neschopnosti, zástupy za čerpání řádných dovolených a zejména obstarávají roznos denního tisku. Grafické znázornění organizační struktury je zobrazeno na obrázku č. 7.



Obrázek 7 Organizační struktura depa [vlastní zdroj]

7 ANALÝZA RIZIK DEPA UHERSKÉ HRADIŠTĚ 70

Analýza rizik depa se bude skládat ze tří částí. První část se bude zabývat SWOT analýzou, jejíž pomocí budou vyhodnoceny silné a slabé stránky a hrozby s příležitostmi podniku. SWOT analýza vyhodnotí současný stav depa a jeho rizikové faktory, z kterých se bude dále vycházet. V druhé části se pomocí metody PHA identifikují rizika, určí se jejich příčiny a důsledky rizik, stanoví se pravděpodobnost škody a nakonec se stanoví obecné opatření k minimalizaci rizik. Třetí část analýzy rizik bude věnována nejčastěji objevovanému riziku a pomocí metody FTA budou určeny jeho příčiny a pravděpodobnosti vzniku hrozeb. Pomocí těchto analýz bude navrženo zlepšení vedoucí k minimalizaci nejzávažnějších rizik.

7.1 SWOT analýza

Následující tabulka SWOT analýzy zobrazuje současný stav depa z pohledu rizik, která jej ohrožují. Cílem analýzy je odhalit rizikové faktory. Zdrojem tabulky je vlastní zpracování.

Tabulka 2 SWOT analýza depa [vlastní zdroj]

Silné stránky	Slabé stránky
Finanční stabilita Tradiční značka Kvalifikovaní zaměstnanci Vysoký podíl na trhu Výborná distribuční síť Výhodná pozice na trhu	Absence vlastních prostor Špatná dopravní přístupnost Vysoká fluktuace zaměstnanců Zastaralá technologie Nízká diverzifikace služeb
Příležitosti	Hrozby
Výstavba nových prostor Strategická přístupnost z SPU Snížení nákladů na provoz Zvyšování kvality poskytovaných služeb Zvýšení podání zásilek	Nové služby konkurenčních firem Ztráta kvalitních zaměstnanců Dlouhodobé dopravní omezení

Tabulka 3 Hodnocení SWOT analýzy depa [vlastní zdroj]

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Finanční stabilita	0,3	5	1,5
Tradiční značka	0,15	5	0,75
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	3	0,45
Vysoký podíl na trhu	0,2	4	0,8
Výborná distribuční síť	0,1	4	0,4
Výhodná pozice na trhu	0,1	3	0,3
Součet			4,2
Slabé stránky			
Absence vlastních prostor	0,3	-5	-1,5
Špatná dopravní přístupnost	0,2	-5	-1
Vysoká fluktuace zaměstnanců	0,3	-5	-1,5
Zastaralá technologie	0,1	-2	-0,2
Nízká diverzifikace služeb	0,1	-1	-0,1
Součet			-4,3
Příležitosti			
Výstavba nových prostor	0,3	5	1,5
Strategická přístupnost z SPU	0,2	5	1
Snížení nákladů na provoz	0,2	4	0,8
Zvyšování kvality poskytovaných služeb	0,15	4	0,6
Zvýšení podání zásilek	0,15	5	0,75
Součet			4,65
Hrozby			
Nové služby konkurenčních firem	0,1	-3	-0,3
Ztráta kvalitních zaměstnanců	0,7	-5	-3,5
Dlouhodobé dopravní omezení	0,2	-1	-0,2
Součet			-4
Interní	-0,1		
Externí	0,65		
Celkem	0,55		

7.1.1 Silné stránky podniku

Dobré fungování každého podniku závisí v podstatě na efektivním využití finančního kapitálu, tak aby veškeré investice splnily účel a mohly nadále podnik posunout směrem kupředu. Jednou ze silných stránek depa je jeho finanční stabilita. Depo je součástí jednoho z největších podniků v ČR České pošty, s. p. a ta v současnosti modernizuje a přestavuje své logistické sítě, tak aby jejich využití bylo co nejefektivnější a mohlo urychlit přepravu zásilek z hlediska podání a dodání. Výsledek hospodaření České pošty se již několik let pohybuje okolo 300 milionů korun ročně, a i když zisky rok od roku klesají, tak investice do technologického rozvoje stále vzrůstají. V roce 2013 se objem investic navýšil téměř o 500 milionů. Kvalifikovanost zaměstnanců patří také k silnějším stránkám depa. Zaměstnanci procházejí během svého působení nejrůznějším školením, týkající se například změn služeb zasílání listovních a balíkových zásilek, doplňkových služeb, školení aliančních partnerů (spolupráce České pojišťovny, ČSOB, ČMSS aj.) a nejrůznějším školení řidičů. Klade se na ně velký důraz, aby jejich práce byla odvedena co nejkvalitněji. Pošta i po úplné liberalizaci trhu v roce 2013, kdy byl zrušen poslední monopol, týkající se podávání zásilek do 50 g zůstává v popředí vysokého podílu na trhu a nejvýhodnější pozice na trhu díky své široké dostupnosti.

7.1.2 Slabé stránky podniku

Mezi slabé stránky patří především chybějící vlastní prostory pro úplný provoz depa, které jsou v současnosti největší prioritou managementu. Prozatímní prostory se nacházejí v centru města Uherské Hradiště v budově pošty Uherské Hradiště 1, kde hlavním problémem je komplikace dopravy během dopravní špičky a celkové hustoty dopravy v centru města. Rizika jsou spojena se zpožděním poštovních kurzů, které přepravují veškeré zásilky z ostatních dodejen a SPU Brno. Nadále v areálu pošty chybí parkovací místa pro služební vozidla a obtížná je rovněž dostupnost, včetně nájezdu velkých vozidel k příjezdovým rampám odkud se zásilky překládají k dalšímu technologickému zpracování. Další slabinou je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců a převážně se to týká odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. Nedostatečné zázemí a vysoké pracovní nároky zaměstnavatele za nízké osobní a finanční ohodnocení způsobuje problémy s vysokou fluktuací zaměstnanců z podniku. Často takové změny způsobují zvýšení nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, potřebná školení apd. Dochází k přechodnému zhoršení péče o zákazníky například neznalostí doručovacích

okresů, neznalostí místních poměrů, poštovních pravidel způsobující vyšší chybovost doručování poštovních zásilek a nespokojenosti zákazníků. Diverzifikací služeb není jen problémem depa samotného, ale je úzce spjata s poštou jako celkem. Rozmanitost služeb je sice široká, ale konkurence v doručování samotném je vždy o krok dopředu. Služby nejsou flexibilní a nepřizpůsobují se vždy požadavkům zákazníka. Poslední jmenovanou slabou stránkou je zastaralá technologie, která komplikuje běžný provoz depa. Především zvyšuje rizika spojená s nedodržením smluvních podmínek vůči zákazníkovi.

7.1.3 Příležitosti podniku

Příležitosti jsou nové a lepší vyhlídky do budoucnosti přinášející potenciální užitek. Hlavní a zásadní příležitostí současného stavu depa je výstavba vlastních víceúčelových prostor, které jsou nezbytné pro efektivnější provoz a především snížení nákladů na jeho provoz. Strategické umístění urychlí dopravu z SPU Brno a všech dodejen, které jsou s centrem spjaty. Vše souvisí s hlavním cílem snížit náklady na provoz a zvýšit rychlost a správnost dodání poštovních zásilek, což se pak odráží na spokojenosti zákazníků. Z toho vyplývá, že pokud budou zákazníci spokojeni, začnou více využívat služeb České pošty, s. p. tím se zvýší podávání poštovních zásilek, které přináší větší zisk.

7.1.4 Hrozby podniku

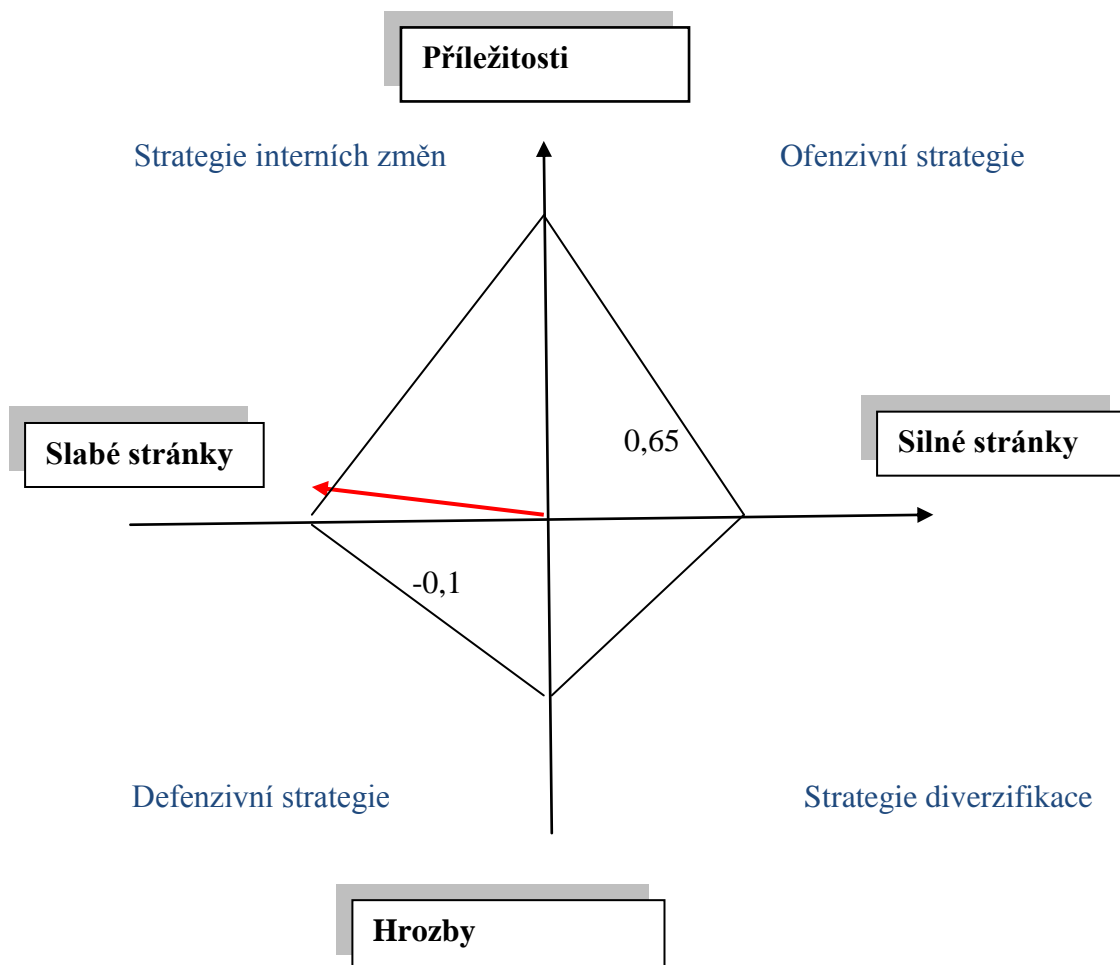
Hrozby představují protipól příležitostí. Jednou z hrozeb je příliv nové a silné konkurence, která ohrožuje stabilitu podniku na trhu, možná akvizice firmy ze strany konkurenta. Konkurenční firmy se snaží více přizpůsobovat potřebám zákazníků a mají vliv na odliv kvalitních a zkušených zaměstnanců nabídkou lepších pracovních míst, finančního ohodnocení a jiných výhod, které pošta neposkytuje. Nadále také nejsou přesně definované podmínky pro přístup konkurentů do sítě ČP z legislativního hlediska. Největší hrozba z hlediska změn odchodu kvalitních zaměstnanců například ke konkurenci nebo z jiných důvodů má neblahý vliv především na zákazníky a je to vizitkou celého podniku a spokojenosti s ním. V současnosti se míra fluktuace depa pohybuje okolo 20 % ročně, přitom optimální stav fluktuace, aby přinesla přínos podniku, by se měla pohybovat okolo 5 – 7%. Dalšími nepředvídatelnými hrozbami jsou jakákoliv dopravní omezení, opravy silničních komunikací, dlouhodobé uzávěry silnic, dlouhé objížďky a hustý provoz, který způsobuje zpoždění přepravy, která nadále komplikuje další technologické postupy se zásilkami.

7.1.5 Zhodnocení analýzy SWOT

Z výsledku předchozího hodnocení vyplývá, že slabé stránky převýšily o 0,1 bodů ty silné, což není pro podnik moc lichotivé. Znamená to, že by měl podnik své silné stránky více rozvíjet a zesílit jejich růst a naopak slabé stránky by mohli být více ošetřeny tak, aby jejich vliv na podnik byl co do největší míry minimalizován.

U externího prostředí to vypadá o něco lépe pro podnik. Zde příležitosti převýšily hrozby o 0,64 bodu, což není zase tak špatné, protože kupříkladu podnik sám o sobě nemůže ovlivnit příliv nové konkurence na trh. V budoucnu by bylo pro podnik dobré, chytnout se daných příležitostí a to především prioritě výstavbou nového víceúčelového centra na vhodném strategickém místě. Strategie depa by se měla především zaměřit na vnitřní změny a minimalizovat případně eliminovat slabé stránky, například snížit fluktuaci zaměstnanců na přijatelnou úroveň.

Nejzávažnějšími potenciálními riziky na základě provedené SWOT analýzy jsou rizika, způsobená hrozbami a vlivem slabých stránek depa - nedodržení dodací lhůty, poškození a ztráta zásilek, nedodržení technologických postupů, poškození vozidel, zpoždění přepravních kurzů, úrazy zaměstnanců, krádeže zásilek, závažné selhání IT a ztráty zákazníků.



Obrázek 8 Graf hodnocení SWOT analýzy depa [vlastní zdroj]

7.2 Předběžná analýza nebezpečí – metoda PHA

Postup metody PHA bude spočívat ve vyčlenění několika vybraných rizik předchozí metodou SWOT. Jejich četnost a pořadí významnosti bude kvalifikována podle statistických údajů depa, které vede v provozní evidenci a odhadem skupinou vybraných kvalifikovaných zaměstnanců. V tomto případě poskytl své kvalifikované zkušenosti a informace vedoucí depa, jeho zástupce, vedoucí balíkové a listovní dodejny. V následujících krocích po identifikaci nejvýznamnějších rizik, dojde k uspořádání podle tabulkového aparátu určeného k jednoduchému přehledu.

Tabulka 4 Identifikace potenciálních rizik depa [vlastní zdroj]

Pořadí významnosti	Riziko	Frekvence	Pravděpodobnost rizika za rok (v %)	% - ní škoda na systému
1.	Nedodržení dodací lhůty	52x za rok	14,20	25%
2.	Poškození zásilky	36x za rok	9,86	20%
3.	Nedodržení technologických postupů	34x za rok	9,31	19%
4.	Poškození vozidla	19x za rok	5,20	12%
5.	Zpoždění přepravního kurzu	15x za rok	4,10	10%
6.	Ztráta zásilky	6x za rok	1,64	5%
7.	Úraz zaměstnance	4x za rok	1,09	4,5%
8.	Krádež, zpronevěra, porušení listovního tajemství	3x za rok	0,82	2%
9.	Selhání IT	3x za rok	0,82	2%
10.	Ztráta zákazníka	1x za rok	0,27	0,50%

V tabulce č. 4 jsou zobrazena nejvýznamnější potenciální rizika, která se nejčastěji objevují v běžném provozu depa. Frekvence rizik za rok je podložena statistickými údaji, které depo eviduje kvůli zpracování výročních zpráv a odhady kvalifikovaných zaměstnanců.

V následujících tabulkách č. 5 a č. 6 jsou vyobrazeny hlavní příčiny vzniku rizik, jejich důsledky (hrozby) a neposlední řadě stanovení obecných opatření vedoucích k minimalizaci rizik.

Tabulka 5 Určení příčin a důsledků rizik depa [vlastní zdroj]

Pořadí významnosti	Riziko	Příčina	Důsledek rizika - Hrozba
1.	Nedodržení dodacích lhůt	Špatná dislokace depa	Zvýšení nákladů kvůli nedodržení smluvních podmínek
2.	Poškození zásilky	Nevhodná manipulace	Zvýšení nákladů na náhradu škody
3.	Nedodržení technologických postupů	Nízká úroveň kvality zaměstnanců	Zvýšení nákladů na náhradu škody
4.	Poškození vozidla	Špatná dopravní přístupnost, nepozornost zaměstnanců	Zvýšení nákladů na opravu
5.	Zpoždění přepravního kurzu	Nepříznivé počasí, hustota provozu, technický stav vozidel	Nedodržení stanovených lhůt pro dodání
6.	Ztráta zásilky	Nízká úroveň kvality zaměstnanců	Zvýšení nákladů na náhradu škody ztráty zásilky
7.	Úraz zaměstnance	Nevyhovující dislokace skladovacích prostor	Zvýšení nákladů náhrady absence zaměstnance
8.	Krádež, zpronevěra, porušení listovního tajemství	Nízká úroveň kvality zaměstnanců	Zvýšení nákladů náhrady absence zaměstnance
9.	Selhání IT	Nevyhovující IT	Komplikace v provozu, nedoručení zásilek
10.	Ztráta zákazníka	Nespokojenost se službami a cenami	Snížení příjmů

Tabulka 6 Stanovení pravděpodobnosti škody a obecných opatření vedoucích k minimalizaci hrozby [vlastní zdroj]

Pořadí významnosti	Riziko	Pravděpodobnost škody (v %)	Návrh protiopatření
1.	Nedodržení dodacích lhůt	100%	Optimalizace dispozice depa
2.	Poškození zásilky	100%	Lepší přístupnost, nové prostory
3.	Nedodržení technologických postupů	100%	Vhodnější výběr zaměstnanců
4.	Poškození vozidla	20%	Dostupnější umístění, zvýšení pojistného
5.	Zpoždění přepravního kurzu	30%	Strategické umístění depa, obnova vozového parku
6.	Ztráta zásilky	100%	Optimalizace zabezpečení přepravy zásilek a výběru zaměstnanců
7.	Úraz zaměstnance	10%	Vhodnější dislokace skladovacích prostor a jejich rozšíření
8.	Krádež, zpronevěra, porušení listovního tajemství	100%	Vhodnější dislokace skladovacích prostor a jejich rozšíření
9.	Selhání IT	100%	Investice do inovací a obnovy IT
10.	Ztráta zákazníka	100%	Zvýšení diverzifikací služeb

7.2.1 Vyhodnocení analýzy PHA

Z analýzy PHA vyplývá, že nejvíce vyskytujícím rizikem se stává nedodržení dodacích lhůt při doručování zásilek. Tímto nejčastějším rizikem a jeho podrobnějšími příčinami vzniku se bude dále zabývat analýza FTA - strom poruchových stavů.

7.3 Analýza stromu poruchových stavů – metoda FTA

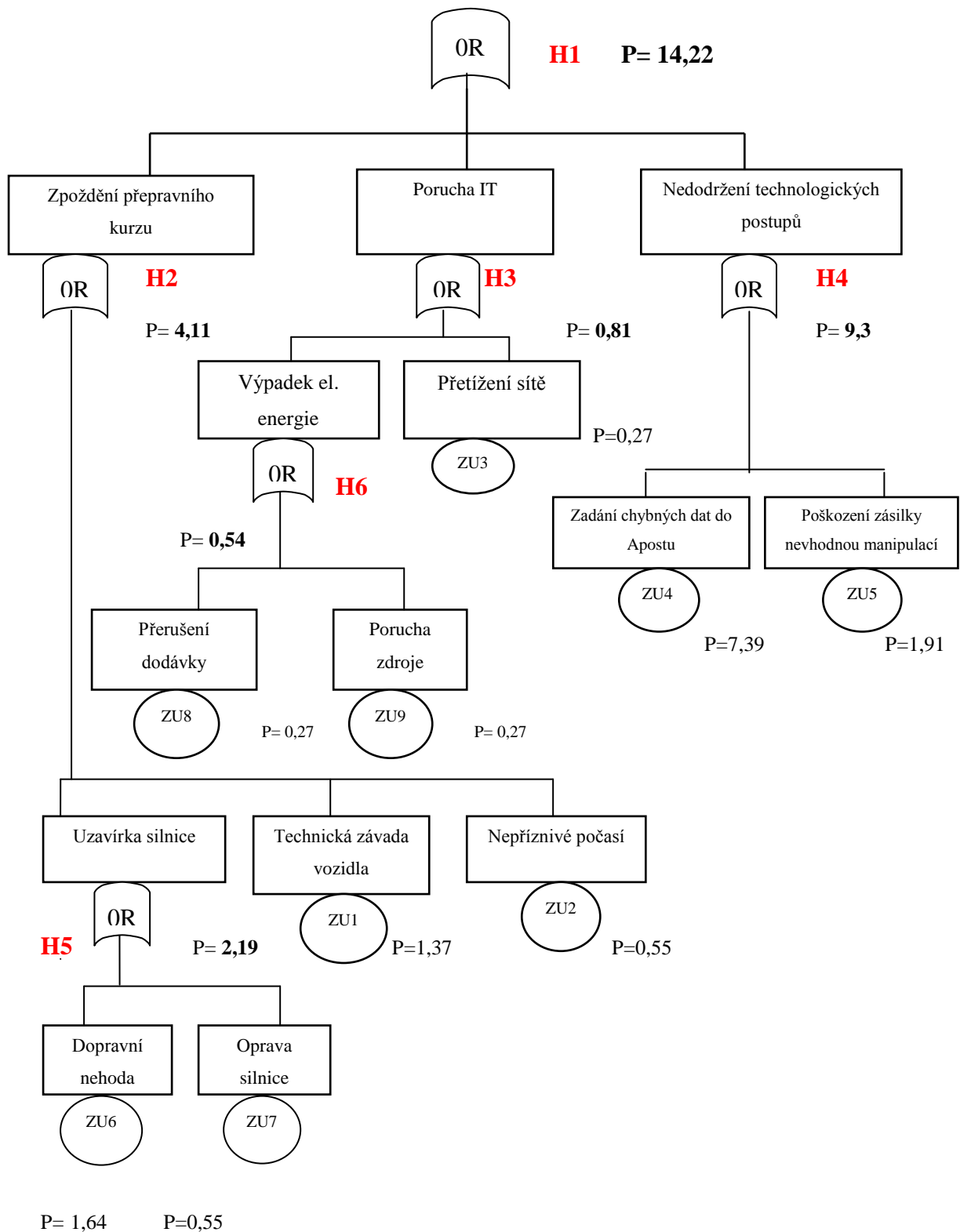
Metoda FTA je založena na tvorbě stromu příčin rizik. Jedná se tedy o deduktivní metodu, která identifikuje a analyzuje všechny možné příčiny vzniku rizika. V následujícím případě se bude jednat o kvalitativní a kvantitativní zpracování analýzy rizik, které vychází z výstupu zpracování předchozí analýzou PHA, kde bylo identifikováno nejčtenější riziko „**Nedodržení stanovené lhůty pro dodání zásilky**“. Cíl metody FTA bude spočívat v určení hlavních příčiny vzniku rizik, která nejvíce ohrožují danou situaci.

Strom poruch bude konstruován ručně. Identifikované příčiny budou rozděleny do jednotlivých úrovní. K označení bude použito logických hradel zobrazující vstupy a výstupy jednotlivých příčin a budou značeny písmeny H1, H2 atd. Základní události, které nevyžadují, další rozvíjení na další základní události, budou označeny ZU1, ZU2 atd. Písmenem P bude značena pravděpodobnost výskytu dané nežádoucí příčiny.

Následující tabulka č. 7 zobrazuje vstupní data základních událostí, ke kterým byly spočítány pravděpodobnosti vzniku rizik za pomoci kvalifikovaných odhadů zaměstnanců a interních evidenčních záznamů depa. Data budou použita pro výpočet kvantitativního způsobu metody FTA.

Tabulka 7 Vstupní data pro analýzu FTA [vlastní zdroj]

Základní událost	Frekvence	Pravděpodobnost rizika za rok (v %)	Zdroj dat
ZU1 - Technická závada vozidla	5x za rok	1,37	Záznam škod služebních vozidel ČP
ZU2 - Nepříznivé počasí	2x za rok	0,55	Odhad
ZU3 - Přetížení sítě	1x za rok	0,27	Odhad
ZU4 - Chybné zadání dat do Apostu	27x za rok	7,39	Evidence doručovacích karet
ZU5 - Poškození zásilky	7x za rok	1,91	Evidenci poškozených zásilek ČP
ZU6 - Dopravní nehoda	6x za rok	1,64	Odhad
ZU7 - Oprava silnice	2x za rok	0,55	Odhad
ZU8 - Přerušení dodávky el. energie dodavatelem	1x za rok	0,27	Odhad
ZU9 - Porucha zdroje	1x za rok	0,27	Odhad



Obrázek 9 Strom poruch – Nedodržení stanovené lhůty pro dodání zásilky [vlastní zdroj]

7.3.1 Kvantitativní hodnocení metody FTA

Pro tento způsob kvantitativního hodnocení byla zvolena jednodušší metoda výpočtu tzv. hradlo za hradlem. Technika hradlo za hradlem nejprve začíná u základních událostí stromu poruch a pokračuje nahoru k vrcholové události.

$$P(H5) = P(ZU6) + P(ZU7) = 1,64 + 0,55 = \mathbf{2,19}$$

$$P(H6) = P(ZU8) + P(ZU9) = 0,27 + 0,27 = \mathbf{0,54}$$

$$P(H2) = P(H5) + P(ZU1) + P(ZU2) = 2,19 + 1,37 + 0,55 = \mathbf{4,11}$$

$$P(H3) = P(H6) + P(ZU3) = 0,54 + 0,27 = \mathbf{0,81}$$

$$P(H4) = P(ZU4) + P(ZU5) = 7,39 + 1,91 = \mathbf{9,3}$$

$$P(H1) = P(H2) + P(H3) + P(H4) = 4,11 + 0,81 + 9,3 = \mathbf{14,22}$$

7.3.2 Vyhodnocení metody FTA

Na obrázku č. 9 jsou graficky znázorněny jednotlivé úrovně příčin, způsobující danou vrcholovou událost. V tomto případě je na první pohled zjevné, že příčiny vzniklé lidským selháním jako je nedodržení technologických postupů, jsou jistě více pravděpodobné, než selhání IT nebo zpoždění přepravního kurzu. Celková pravděpodobnost vzniku vrcholové události činí 14,22 % za rok.

Příčiny vzniklé selháním IT se stávají opravdu výjimečně a převážně jsou způsobené starším technickým vybavením, ale na druhou stranu následek výpadku elektrické energie způsobí zastavení celého procesu doručování. Samozřejmě se to týká zásilek, které jsou nachystané v depu k dalšímu zpracování a k pořízení jejich údajů do informačního systému Apostu. Tímto způsobem může dojít k velkému zpoždění a dokonce k zastavení celého provozu. Celý systém je naprosto závislý na elektrické energii. Předějit tomu lze pouze jediným způsobem, tak aby došlo k eliminaci takových rizik, je nutné vybrat vhodnou alternativu záložního zdroje pro přísun elektrické energie.

Příčiny vzniklé v dopravě přepravování zásilek jsou jevem už více častým. Výrazné zpoždění přepravního kurzu se zásilkami může způsobit komplikace převážně v nedodržení stanovených lhůt pro dodání a tím k porušení smluvních podmínek ve vztahu k zákazníkovi. Ovlivnit nepříznivé počasí a komplikace v běžném silničním provozu se sice nedají, ale předějit špatnému technickému stavu vozidel určitě ano. Předcházet

rizikům spojených se špatným technickým stavem vozidel lze například častější kontrolou technického stavu, pravidelnými servisními prohlídkami apd.

Nejzávažnější příčiny vrcholové události, jsou rizika spjatá s nedodržíváním technologických postupů. Týkají se především nepozornosti, neznalosti, určité benevolence zaměstnanců, kteří tyto postupy nedodrží a porušují. Jejich vinou vznikají komplikace v konečné fázi doručení například chybně zadané služby na zásilce, chybné dobírkové částky, porušení obalu na zásilkách apd. Všechny jednotlivé chyby se musí odstraňovat a tím se komplikuje jejich zpracování a dochází ke zpoždění doručení zásilek, protože většinou se na ně přichází až v konečné fázi doručování u předání zásilky adresátovi. U poškozených zásilek dochází ještě k výraznějšímu nedodržení stanovených lhůt. Zásilka se vůbec nedoručí, uloží se na ukládací poště a adresát se písemně vyrozumí k osobnímu převzetí zásilky na příslušné poště, kde se domluví na dalším postupu. Předjetí rizikům, způsobených lidským faktorem je velmi těžké, možná vhodnějším výběrem zaměstnanců, častějším přezkušováním znalostí, finančními postihy, ale také motivací.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VEDOUČÍ K MINIMALIZACI RIZIK

Návrh zlepšení vedoucí k minimalizaci rizik vychází z výsledků výše uvedených analýz a bude se týkat oblastí určených pomocí SWOT analýzou. U Metod PHA a FTA došlo k identifikaci významných rizik, určení jejich příčin vzniku a k určení jejich důsledků. Tato část se zaměří především na stanovení doporučení nebo návrhu opatření, jakým nejvhodnějším způsobem vyhodnocená rizika minimalizovat popřípadě eliminovat.

Největší problém, který se týká v současnosti depa, a který do určité míry ovlivňuje všechny zmíněná rizika je nevhodné strategické umístění depa a jeho nevyhovující prostory. V tomto případě je návrh na zlepšení vedoucí k minimalizaci rizik jasný. Vybudovat a to co nejrychleji zprovoznit nové prostory depa. Inovace prostor depa, musí splňovat veškerá kritéria, týkající se vhodné dislokace místa výstavby. Strategické umístění je prioritní podmínkou. Především se to týká rizik, která jsou podle výsledku z předchozích analýz vyhodnocena jako nejčtetnější - nedodržování stanovených lhůt pro dodání, zpoždění přepravních kurzů a poškození jednotlivých zásilek. Výrazně se tím minimalizují rizika spojená s hustým provozem dopravy, s kterými se každodenně potýká veškerá dopravní obsluha depa. Nejvhodnější umístění je v okolí měst Kunovice a Staré Město v blízkosti silnice E50, která je hlavním silničním tahem z Brna odkud se veškeré zásilky přepravují. Návrh se netýká jen strategického umístění, ale také zvýšení objemu kapacity prostor, hlavně co se týče překládky a třídění zásilek. Dostatečná velikost překládacích ramp, prostor na třídění a další manipulaci se zásilkami musí odpovídat současnému stavu provozu depa. Nadále musí být ve vnějším areálu dostatek plochy pro parkování služebních vozidel a jejich základní technickou údržbu. Vnitřní a vnější prostory musí být opatřeny bezpečnostními prvky a to prostřednictvím elektronických zabezpečovacích zařízení a kamerových systémů k zajištění skladovacích prostor a zabezpečení vstupů na jednotlivá pracoviště pomocí čipových karet z důvodu přehledu pohybu zaměstnanců. Takovým způsobem, lze docela snadno eliminovat krádeže a nejružnější nesrovnalosti ve ztrátách zásilek.



Obrázek 10 Ilustrační obrázek Depa v Říčanech [20]

Všechny rizika nesouvisí samozřejmě jen s výstavbou nových prostor depa. Co se týká poškození zásilek, které ve většině případů vznikají nesprávným balením odesílatelů, nevhodnou manipulací a nedbalostí zaměstnanců a do určité míry i nedostatkem prostoru k manipulaci během třídění a skladování, by návrh na opatření mohl zajít ještě více do hloubky. Opatření by se mělo týkat upravení smluvních podmínek pro balení, obsah, velikost a hmotnost zásilek určených k přepravě, tak aby předcházelo rizikům, která způsobují jejich poškození. Dnešní trend je takový, že se vychází jen z potřeb zákazníků a to především kvůli zvyšovanému přílivu konkurenčních firem na trh, který je hrozbou snad pro všechny obchodní společnosti. Je nutné stanovit přísnější kritéria a více dbát na jejich striktní dodržování, tak aby k poškození docházelo minimálně. V praxi, to znamená, že zaměstnanci při podání zásilek k přepravě by měli správně odhadnout potřebu zákazníka a vybrat správnou alternativu nabízených služeb, která odpovídá požadavkům dané zásilky. Důležité je i vhodné zabezpečení zásilek během přepravy, tak aby nedocházelo k poškození zásilek. Je vhodné používat přepravní boxy k uložení listovních zásilek a přepravní klece, do kterých je potřeba vhodně zásilky umístit, tak aby nemohly žádným způsobem poškodit ostatní zásilky. K poškození většího množství zásilek dochází také

v konečné fázi doručování, vhašováním listovních zásilek do doručovacích schránek. Přes úzké otvory, kterými je většina poštovních schránek opatřena se obyčejné listovní zásilky objemnějších rozměrů nedostanou dovnitř anebo se tam zásilky vhodí nepřiměřenou silou, která poruší jejich vnější obal. Současné stanovené parametry listovních zásilek jsou 2 kg maximální hmotnosti a $50 \times 35 \times 5$ cm maximálních rozměrů. Aby nedocházelo k poškození zásilek takovým způsobem, je potřeba upravit smluvní podmínky u základních poštovních služeb. Konkrétní návrh řešení spočívá ve snížení maximální hmotnosti listovní zásilky na 1 kg a nové rozměry by neměly přesáhnout klasický formát A4 (29,7 x 21 mm) a výšku maximálně 2 cm. Podstatou opatření je snížení maximálních rozměrů a váhy listovních zásilek, tak aby co nejlépe vyhovovaly standardním doručovacím schránkám a eliminovaly potenciální rizika poškození na minimum.

Další návrh opatření se bude týkat minimalizací rizik souvisejících s vysokou fluktuací zaměstnanců depa, která zejména způsobuje problém s nedodržováním technologických postupů a ztráty zásilek. Najít vhodný způsob jak dosáhnout v této oblasti výrazného zlepšení, tak aby rizika spojená s těmito problémy byla co nejvíce minimalizována. Zaměstnanci ve většině případů neopouštějí podnik z důvodu přetažení jinými organizacemi, ale pravý důvod je nejčastěji uvnitř daného podniku. Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v podniku.

V praxi to znamená, že zaměstnanci:

- nepracují na plný výkon,
- odnášejí sebou důležité znalosti (často ke konkurenci),
- jejich odchody a nahrazení stojí podnik čas a peníze,
- dochází k úniku citlivých informací a poštovního a obchodního tajemství,
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, nárůst nemocnosti, častější výskyt konfliktů).

Příčiny zvýšené fluktuace zaměstnanců depa jsou v první řadě stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování, nevyhovující pracovní podmínky, chaos a špatná organizace

práce. Návrh zlepšení a uvedení fluktuace do přirozené míry by se mohl zaměřit na zvýšení pracovních úvazků a přijetí více zaměstnanců do hlavního pracovního poměru. Pracovní úvazky zaměstnanců depa se průměrně pohybují okolo 34 hodin týdně, přičemž neodpovídají době, za kterou jsou schopni vykonat dílčí činnosti pracovní náplně. Zaměstnanci jsou, tak nuceni denně pracovat přesčas bez jakýchkoliv nároků na mzdu. Z toho vyplývá, že zaměření na reorganizaci pracovních činností u listovních a balíkových doručovatelů a prodloužení pracovních úvazků na 40 hodin týdně je nezbytně nutné. Sníží se tím rizika spojená s přepracovaností, stresu na pracovišti a s ochotou zaměstnanců spolupracovat v další náplni práce např. soustředit se na obchodní činnosti spojené s nabídkou a prodejem produktů aliančních partnerů České pošty, s. p. Souvisí s tím i další návrh na zlepšení nepříznivé situace s vysokou fluktuací a to zaměřit se na pracovní smlouvy DPČ a DPP, které jsou pro zaměstnance poměrně nevýhodné (pracovní úvazek maximálně 20 hodin týdně, bez nároku na dovolenou a nemocenské dávky, platby sociálního a zdravotního pojištění, stravenky aj.). V současnosti depo zaměstnává celkem 440 zaměstnanců z toho je 193 na HPP a 247 na DPČ a DPP. Je to nelichotivý poměr, který do určité míry značí, jak se podnik chová ke svým zaměstnancům a jaká bude úroveň jejich kvality. Zaměstnanci ve vedlejších pracovních poměrech, by měli spíše působit jako pomocní brigádníci v mimořádných situacích (vánoční provoz, zástupy za dovolené a dlouhodobá pracovní neschopnost) a ne být zařazováni na pozice stálých zaměstnanců. Částečná reorganizace pracovních smluv je nezbytně nutná, a především by mělo dojít ke snížení smluv na DPČ a DPP a převést je na smlouvy s HPP. Změnou výhodnějších pracovních smluv dostanou zaměstnanci větší pocit jistoty, zabezpečení a důvěry vůči zaměstnavateli. Retence zaměstnanců je nepřehlédnutelnou úsporou pro podnik.

9 EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ VEDOUcí K MINIMALIZACI RIZIK

Ekonomické a neekonomické přínosy navržených zlepšení se zejména týkají razantního snížení finančních a provozních nákladů a zvýšení efektivnějšího fungování celého provozu logistického centra.

Hlavními ekonomickými přínosy navržených zlepšení jsou:

- snížení nákladů spojených s nepřiměřenou fluktuací zaměstnanců a to především nákladů na výběr nových zaměstnanců, nákladů souvisejících s potřebnými školeními, nákladů na adaptační procesy atd.,
- snížení nákladů na náhradu škod vzniklých poškozením nebo ztrátou zásilek,
- celkové snížení nákladů na provoz depa, vznikem výstavby nového centra – úspory nákladů pohonných hmot, oprav služebních vozidel, nákladů za pronájem parkovacích míst, za pronájem skladovacích prostor a jiných běžných provozních nákladů.

Přínosy v neekonomické sféře, lze těžce finančně vyjádřit a podle daného návrhu opatření k nim patří:

- výrazné zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců (upravením výhodnějších pracovních smluv, výstavba nových prostor),
- udržení dobrého jména (image podniku),
- spokojenost, loajalita, seberealizace a vyšší výkonnost zaměstnanců,
- minimalizace procesů reklamačních řízení,
- zvýšení efektivity v rámci doručování, snížení chybovosti v doručování a maximalizace dodržení smluvních podmínek (v rámci dodacích lhůt),
- udržení stávajících zákazníků, popřípadě získání nových.

ZÁVĚR

Česká pošta, s. p. svou logistickou strategií, zaměřenou na výstavbu nových moderních logistických center napříč celým územím ČR a nejrůznějšími inovacemi v technologických postupech, usiluje proces doručování urychlit a zefektivnit. Snaží se vyjít vstříc stále se zvyšujícím požadavkům zákazníků a udržet si svůj velký podíl na trhu v oblasti doručování zásilek. Od roku 2012 se snaží miliardovými investicemi do logistického systému uskutečnit velký projekt, který se týká celé obnovy a modernizace provozu logistiky. Do inovačního projektu České pošty, s.p. spadá i výstavba a modernizace víceúčelových dep, které slouží především jako balíkové a listovní třídírny. Tak jako jiné podniky a nezáleží, zdali jsou státní či soukromé, má Česká pošta, s.p. hlavní cíl dosáhnout konkurenceschopné tržní hodnoty a nezaostávat za konkurencí.

Cílem bakalářské práce bylo stručně popsat logistické centrum depo Uherské Hradiště, zpracovat vybrané analýzy rizik a navrhnout zlepšení vedoucí k minimalizaci daných rizik.

Teoretická část je proto zaměřena na základní terminologii analýzy a řízení rizik a na vybrané metody, které byly aplikovány do praktické části. Z malé části je i věnována logistice, jejímu členění a logistice České pošty, s. p.

Praktická část se zabývá procesy analýzy rizik, aplikovaných do běžného provozu depa. První část obsahuje obecné informace o České poště, s. p. a o depu. Charakterizuje hlavní náplň a význam, organizační strukturu a provoz. Další část se zabývá už vybranými metodami analýzy rizik aplikovanými přímo do praxe, na které jsou následně navržena opatření, která by měla daná rizika minimalizovat a v některých případech i eliminovat. Navržená zlepšení sebou přináší především razantní snížení provozních nákladů, efektivnější průběh dílčích činností doručování spojených s celkovým provozem depa. Nadále zkvalitnění služeb týkajících se konečné fáze předávání zásilek adresátovi a minimalizaci reklamačních řízení, které souvisí zejména s poškozenými zásilkami. Přínosem navržených zlepšení je pozvednout celkovou úroveň podniku, udržet stávající zákazníky a dobré jméno České pošty, s. p.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [3] TICHÝ, Milík. *Ovládnání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [4] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [6] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [7] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 315 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0573-3.
- [8] PŘIBYL, Pavel, Aleš JANOTA a Juraj SPALEK. *Analýza a řízení rizik v dopravě: tunely na pozemních komunikacích a železnicích*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2008, 527 s. ISBN 978-80-7300-214-5.
- [9] Česká Republika. O krizovém řízení a o změně některých zákonů: Krizový zákon. In: *Sbírka zákonů české Republiky* In: Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2000, roč. 2000, č. 240, 73.
- [10] MANAGEMENTMANIA.COM. Krizové řízení[online]. [cit. 2015-23-03]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni>>.
- [11] MANAGEMENTMANIA.COM. Řízení rizik[online]. [cit. 2015-21-03]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>>.
- [12] IPODNIKATEL.CZ. SWOT analýza [online]. [cit. 2015-15-03]. Dostupné z WWW:<<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>.

- [13] IKVALITA.CZ. FTA analýza [online].[cit. 2015-16-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=52>>.
- [14] ČESKÁPOSTA.CZ. Výroční zpráva 2013 [online].[cit. 2015-29-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy-2013>>.
- [15] ČESKÁPOSTA.CZ. Strategická koncepce [online]. [cit. 2015-30-03]. Dostupné z WWW:<https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/542794/CP_Strategicka_koncepce+CP_2017.pdf/77408220-19d2-4dfa-8270-0a80d2a94a5a>.
- [16] Interní materiály České Pošty.
- [17] VLASTÍCESTA.CZ. SWOT analýza [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW:<<http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>>.
- [18] ČESKÁPOSTA.CZ. Logo ČP [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z WWW:<<https://www.ceskaposta.cz/ke-stazeni/logo-cp>>.
- [19] KVALITAPRODUKCE.INFO. FTA strom poruch [online]. [cit. 2015-15-04]. Dostupné z WWW:<<http://www.kvalitaprodukcie.info/fta-strom-poruch/>>.
- [20] LOGISTICSATOZ.COM. Depo Česká pošta Říčany [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.logisticsatoz.com/wp-content/uploads/11-11-11-Ceska-posta-Ricany-rampy.jpg>>.
- [21] HART, Martin: Přednášky – Analýza rizik. Studijní materiál, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apost Informační systém automatizované pošty

ČR Česká Republika

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

E50 Evropská silnice 1. třídy

FTA Analýza stromu poruchových stavů

IT Informační technologie

PHA Předběžná analýza nebezpečí

SPÚ Sběrný přepravní uzel

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztahy při řízení rizik [1].....	17
Obrázek 2 Členění logistiky [7].....	24
Obrázek 3 SWOT analýza [17].....	28
Obrázek 4 Grafické znázornění stromu poruch [19]	30
Obrázek 5 Základní symboly stromu poruch [19].....	31
Obrázek 6 Logo České pošty, s. p. [18].....	33
Obrázek 7 Organizační struktura depa [vlastní zdroj]	36
Obrázek 8 Graf hodnocení SWOT analýzy depa [vlastní zdroj]	42
Obrázek 9 Strom poruch – Nedodržení stanovené lhůty pro dodání zásilky [vlastní zdroj]	47
Obrázek 10 Ilustrační obrázek Depa v Říčanech [20]	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výsledná tabulka metody PHA [21].....	29
Tabulka 2 SWOT analýza depa [vlastní zdroj].....	37
Tabulka 3 Hodnocení SWOT analýzy depa [vlastní zdroj].....	38
Tabulka 4 Identifikace potenciálních rizik depa [vlastní zdroj]	43
Tabulka 5 Určení příčin a důsledků rizik depa [vlastní zdroj]	44
Tabulka 6 Stanovení pravděpodobnosti škody a obecných opatření vedoucích k minimalizaci hrozby [vlastní zdroj]	45
Tabulka 7 Vstupní data pro analýzu FTA [vlastní zdroj]	46

