

# **Analýza rizik nákupu a jejich minimalizace**

Barbora Kopečková

---

Bakalářská práce  
2016



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: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Kopečková**  
Osobní číslo: **L12245**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik nákupu a jejich minimalizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Stručná charakteristika společnosti, popis nákupního systému společnosti a jeho analýza v kontextu minimalizace rizik.
3. Návrh zlepšení vedoucích k minimalizaci rizik nákupního systému společnosti.
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

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

[3] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**  
Ústav logistiky

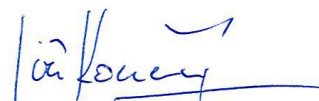
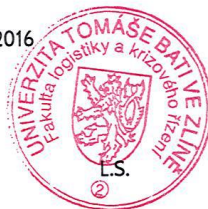
Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



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 s přípoštěním-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 bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 2.5.2016

  
.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Analýza rizik nákupu a jejich minimalizace“ je provedení analýzy nákupního systému v podniku ABC. Teoretická část je zaměřena na funkce nákupu, jeho organizaci a analýzou rizik. V praktické části této bakalářské práce je řešen nákupní proces firmy. Aplikováním analýzy SWOT a Skórovací metody s mapou rizik byly zjištěny nedostatky v oblasti nákupu a následně navržena vhodná opatření ke snížení rizika.

Klíčová slova: nákup, organizace nákupu, nákupní chování, kontrola nákupu, efektivita nákupu, nákupní strategie.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis Risk Analysis of a Purchasing and Their Minimalization is analyzing the purchasing system at company ABC. The theoretical part is focused on purchasing function, its organization and risk analysis. In the practical part of this thesis is solved purchasing process of the company. By applying the SWOT analysis and scoring methods with the map of risks were identified deficiencies in procurement and subsequently proposed appropriate measures to reduce the risk.

Keywords: purchase, organization of purchasing, buying behaviour, control of the purchase the effectiveness of the purchase, purchase strategy

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinu Hartovi, Ph.D za jeho vstřícnost, ochotu, odborné vedení, podnětné rady a cenné připomínky.

Dále děkuji pracovníkům nákupního oddělení firmy ABC za poskytnuté informace a konzultace.

Závěrem bych touto cestou ráda poděkovala svým blízkým, kteří mě při tvorbě této práce podporovali.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 NÁKUP</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 PRŮBĚH PODNIKOVÉHO NÁKUPU VE 20. STOLETÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 FUNKCE NÁKUPU</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 KONTROLA NÁKUPU</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6 KLASICKÉ MODELY NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ</b> .....	<b>16</b>
1.6.1 MODEL ROBINSONA A FARISE.....	16
1.6.2 SCHÉMA ROBINSONOVO – FARISOVO – WINDOVO .....	17
1.6.3 OZANŮV A CHURCHILLŮV MODEL.....	18
1.6.4 WEBSTERŮV A WINDŮV MODEL .....	18
<b>2 DODAVATELÉ</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 ROLE NÁKUPU V ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 PROGRAM PARTNERSTVÍ S DODAVATELI</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 RIZIKOVÉ FAKTORY</b> .....	<b>21</b>
<b>3 POJEM RIZIKO</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 ČLENĚNÍ RIZIK</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2 POJMY SPJATÉ S RIZIKEM, PODNIKATELSKÉ RIZIKO</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 REALIZACE RIZIKA</b> .....	<b>25</b>
<b>4 RISK MANAGEMENT</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 ODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>26</b>
<b>5 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK</b> .....	<b>29</b>
5.1.1 AKTIVUM .....	29
5.1.2 HROZBA .....	29
5.1.3 ZRANITELNOST.....	30
5.1.4 PROTIOPATŘENÍ.....	30
5.1.5 RIZIKO.....	31
<b>5.2 VZTAHY V ANALÝZE RIZIK</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3 OBECNÝ POSTUP ANALÝZY RIZIK</b> .....	<b>33</b>
5.3.1 STANOVENÍ HRANICE ANALÝZY RIZIK .....	33
5.3.2 IDENTIFIKACE AKTIV .....	33
5.3.3 STANOVENÍ HODNOTY A SESKUPOVÁNÍ AKTIV .....	33
5.3.4 ANALÝZA HROZEB A ZRANITELNOSTI .....	33
5.3.5 PRAVDĚPODOBNOST JEVU .....	34
5.3.6 MĚŘENÍ RIZIKA .....	34
<b>5.4 METODY ANALÝZY RIZIK</b> .....	<b>34</b>

5.4.1	KVALITATIVNÍ METODY .....	34
5.4.2	KVANTITATIVNÍ METODY .....	35
<b>6</b>	<b>METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2</b>	<b>SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
<b>7.1</b>	<b>HISTORIE FIRMY .....</b>	<b>40</b>
<b>7.2</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>40</b>
<b>7.3</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....</b>	<b>41</b>
7.3.1	ČINNOST FIRMY .....	42
<b>8</b>	<b>SYSTÉM NÁKUPU V PODNIKU ABC .....</b>	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA RIZIK NÁKUPU V PODNIKU .....</b>	<b>44</b>
9.1.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	47
9.1.2	ANALÝZA RIZIK NÁKUPU POMOCÍ SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK.....	47
9.1.1	VYHODNOCENÍ SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK.....	54
<b>10</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE VYBRANÝCH RIZIK.....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

Vzhledem k dnešnímu tvrdému konkurenčnímu boji na trhu je naprosto nezbytné zabývat se veškerými riziky a nikdy je nepodceňovat. Jednou z důležitých oblastí, kde podnik může získat konkurenční výhodu, je právě oblast nákupu.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rizik nákupu v konkrétní akciové společnosti (v práci pojmenovaného jako ABC).

V této práci provedu analýzu rizik nákupu zmíněné společnosti, která podniká ve stavebnictví, dále se zabývá kovovýrobou a speciálními druhy izolací.

Cílem mé práce je charakterizovat zavedený nákupní proces ve firmě, odhalit potenciální rizika a soustředit se na veškeré problémy důležitých oblastí, což má velký vliv na konkurenceschopnost podniku.

Teoretická část je zpracována do 6 kapitol, zaměřuje se na nákup, jeho funkce, dodavatele a analýzu rizik.

V praktické části dávám nahlédnout do charakteristiky firmy, popisují systém nákupu, provádím analýzy využitím Skórovací metody s mapou rizik a SWOT analýzy. Pomocí těchto metod následně navrhuji zlepšení v oblasti nákupu s cílem minimalizace rizik. Zabývám se myšlenkou, že neustálé zlepšování nákupního chování je pro podnik klíčové a nesmíme jej podcenit.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

*„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.“ [8, s. 17]*

### 1.1 Průběh podnikového nákupu ve 20. století

Po roce 1989 můžeme mluvit o svízelné proměně velkých podniků. Postupně je eliminován dřívější monopol dodavatele a zahraničního obchodu. Po stránce plánované ekonomiky nenašel marketing důrazné uplatnění. Proto je nákup podniku koncem 20. století výrazně proměněn. Prioritou se stává výše a struktura zásob, prostor pro rozhodování se rozšiřuje. [10, s.11]

### 1.2 Funkce nákupu

*„Nákup je nejdůležitější podnikovou aktivitou, která zajišťuje funkční činnost podniku.“ [8, s.16]*

*„Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikatelskému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:“*

- *funkci: jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,*
- *proces: jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,*
- *organizační jednotku: pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.*

*„Oblastmi řízení nákupu jsou ve smyslu uvedených zásad: vytváření potřebného potenciálu, nakupované produkty jako takové a strategie přístupu k nákupu. Nákup je v podstatě službou. Výsledek nákupu je podmíněn:“*

- *zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,*
- *faktory určujícími realizaci nákupu,*
- *výkony dodavatelů. [9, s.208]*

Není podstatné, v jakém odvětví firma působí, ani to, zda se jedná o hospodářskou nebo neziskovou organizaci, managementem nákupu a zásob se musí zabývat každá firma.

Do nákupního procesu patří úkoly, které jsou uskutečňovány na nákupním trhu, slouží k zajištění výrobního materiálu a služeb interním zákazníkům. K tomu jsou zapotřebí takové prostředky, díky kterým lze analyzovat potřeby, najít případné dodavatele, ověřit je a vytvářet dlouhodobé kladné vztahy s dodavatelem. Dalšími z úkolů je plánování množství, kontrola zásob, stanovení a optimalizace dodacích lhůt. Také je nutné se podílet na příjmu a skladování materiálu. Celkově lze rekapitulovat úkoly nákupu následovně:

- objasnění potřeb
- určení velikosti a lhůt potřeb
- vyhledávání dodavatelů
- výběr dodavatele
- vytvoření objednávky
- kontrola a zúčtování dodávky
- skladování
- vyskladňování
- dohlížení na spotřebu [9, s.273]

### 1.3 Situační analýza

Základem situační analýzy je nalezení podmínek, podle kterých bude zvolen postup nákupního marketingu a za jakých budou uskutečňována individuální nákupní rozhodnutí a kroky. Jedná se o mapování takových situací, jimž je nutné přizpůsobit nákupní proces. Tato analýza obsahuje veškeré důležité informace, vnitřní a vnější faktory, jež mají vliv jak na současný, tak budoucí stav podniku. Dále poskytuje přehled slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. [14]

*Obsah situační analýzy je různorodý, nejvíce využívána je však analýza 5C:*

- *Company (podnik)*
- *Customers (zákazníci)*
- *Competitors (konkurence)*
- *Collaborators (spolupracující firmy a osoby)*
- *Climate/context (makroekonomické faktory, PEST analýza) [16]*

## 1.4 Plánování nákupu

„Podle prof. Synka (1996) můžeme tvorbu nákupního strategického dokumentu (projektu, plánu) definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.“ [2, s.14]

Plánování nákupu probíhá z časového hlediska v těchto úrovních:

- strategické
- taktické
- operativní [2, s.14]

Mezi nákupní cíle patří:

- uspokojování potřeb
- snižování nákladů a rizik nákupu
- zvyšování rychlosti, kvality a flexibility nákupu
- přehled o nákupních cílech, které se zabývají veřejnými zájmy [2, s.16]

Tvorba nákupní strategie se skládá ze čtyř fází:

- 1) Průzkumná fáze: zaměřena na vyhledávání možných dodavatelů, sledování nabídek dodavatelů, apod.
- 2) Analytická fáze: zahrnuje posuzování výsledků na dodavatelském trhu a kritérií, která jsou podstatná pro vytvoření nákupní strategie
- 3) Predikční fáze: předpovídá potřeby
- 4) Projekční fáze: je nejvýznamnější fází nákupní strategie. Podkladem pro ni jsou výsledky analýzy, nejvyšší cíle strategie podniku a informace o realizování strategických cílů. V této fázi se stanovují nákupní cíle a nejlepší postup k jejich dosažení. [2, s.16]

Každá nákupní strategie musí zahrnovat obecné znaky:

- dlouhodobý časový horizont
- vrcholný management nese odpovědnost za finální verzi
- navazující pořadí jednotlivých kroků
- orientace na konkrétní činnosti organizace při srovnávání stránky nákladů se zdrojovými možnostmi [2, s.17]

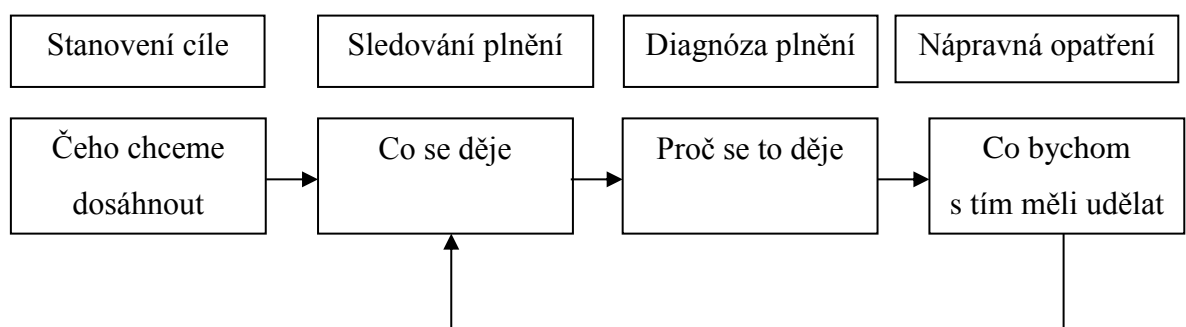
Nákupní strategii tvoří celkem čtyři části, a to strategie:

- materiálová
- nákupu informačních systémů
- řízení zásob
- dodavatelsko-odběratelských vztahů [2, s.17]

## 1.5 Kontrola nákupu

Kontrola představuje jednu z hlavních manažerských funkcí, zabývá se posuzováním a napravováním provedené práce. Cílem je se ujistit, že je plán úspěšně plněn a pomocí určování odchylek od plánu vytvořit návrh opatření vedoucích k odstranění reálných či možných odchylek. Ačkoliv se velikost kontrolní činnosti u každého manažera liší, vždy je to právě on, kdo je zodpovědný za uskutečnění plánů. Proto není podstatné, zda se jedná o ředitele společnosti nebo manažera nákupu, procesem kontroly se musí zabývat všichni manažeři. [2, s.38]

S kontrolou je úzce spjato plánování (viz obr.: Kontrola plnění). Zodpovědné plánování a cílevědomost je naprosto nezbytné pro kontrolu samotnou, vykonanou práci měříme danými podmínkami. Proto je tedy cíl a plán nákupu takový, aby vždy zajistil nezbytný materiál, neporušil výrobní i nevýrobní procesy, k čemuž napomáhá průběžná kontrola plnění. [2, s.38]



Obrázek 1 Kontrola plnění [15, s.765]

*Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:*

- 1) Stanovení standardů
- 2) Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- 3) Korekce odchylek od standardů a plánů

Pro tyto kontroly máme často speciální standardy a to proto, jelikož komplikace složitosti a různé podrobnosti mohou ovlivnit manažery v pohotovém reagování. Podle nich se vyhodnocuje vykonaná práce a zjišťuje správnost zvoleného postupu tak, aby manažer kontroloval veškeré podrobnosti plnění plánu. [2, s.39]

Klíčové oblasti pro kontrolu nákupního plánu jsou:

- sortiment
- zásoby
- nákupní informační systém
- dodavatelsko-odběratelské vztahy

Správné vytvoření těchto standardů je velmi důležité. Na nich totiž záleží a také závisí spolehlivost kontroly nákupního plánu. Jedná-li se o sortiment, hodnotí se kvalita, struktura, finanční náročnost, aj. U zásob se kontrola zaměřuje hlavně na jejich výši, s tou souvisí rychlost obratu zásob.

Poněvadž je toto poměrně snadné, mnohem závažnějším problémem jsou standardy, které se týkají informačního systému a dodavatelsko-odběratelských vztahů. Zde jde především o kontrolu tržní analýzy, nepřetržitou práci se získanými informacemi, hodnocení dodavatelů, atd. Tyto oblasti se totiž mnohem hůře objektivně hodnotí. [2, s.9]

Máme-li standardy stanovené, naším dalším cílem je měření vykonané práce. Optimální stav by byl takový, kdyby se nám podařilo odhalit odchylky dříve, než reálně nastanou. Samozřejmě se to nemusí vždy podařit, ale měly by být zjištěny v co nejbližším možném termínu. Problémy spojené se stanovením standardů se přenášejí rovněž do vyhodnocování skutečných či očekávaných výsledků. Určení vhodných standardů u sortimentu a zásob je obvykle rychlé a bez komplikací. Naopak u zbylých dvou oblastí je toto rozpoznání obtížnější a složitější. [2, s.39]

Pro kontrolu nákupu se využívají tyto logistické ukazatele:

- 1) Strukturní a rámcové ukazatele, mezi které patří např. počet nákupních míst, počet dodavatelů, počet objednávek na měsíc, počet položek na dodací list, počet pracovníků zaměstnaných objednávkou, celkové náklady v příjmu zboží, aj. [2, s.39]
- 2) Ukazatele produktivity: počet zásilek na hodinu pracovníka, čas příjmu zboží na došlou zásilku, stupeň využití vykládacích zařízení.

3) Ukazatele hospodárnost: náklady příjmu na došlou zásilku, opatřovací náklady na objednávku.

4) Ukazatele jakosti: množství vadných dodávek, počet opožděných dodávek, průměrný čas zdržení v příjmu zboží.

Poslední a neméně důležitou fází kontrolního procesu je korekce odchylek. Je-li přesně stanovena skupinová nebo individuální odpovědnost, je korekce odchylek daleko snadnější. Manažeři mohou tuto korekci realizovat způsoby. Jednak je možné přepracovat plány či modifikovat cíle. Odchytky lze odstranit také zaměstnáním dalších lidí, pečlivějším výběrem a školením podřízených. Dalším možným řešením může být také zkvalitnění vedení, zaměřeným např. na lepší a podrobnější vysvětlení práce. [2, s.40]

## 1.6 Klasické modely nákupního procesu organizací

Modely nákupního procesu organizací se objevují již v 60. letech dvacátého století, a to pracemi Levitta, který rozlišuje tři nákupní situace, kdy je první nákup, dále modifikovaný nákup a následuje opakovaný nákup. Procesní modely nákupu se zabývají průběhem nákupu, jednotlivé fáze rozhodovacího procesu odběratele chronologicky a věcně strukturuje. Vývoj modelů nákupního procesu průmyslových podniků koncem minulého století zapříčinil rozvoj poznání nákupního chování odběratelů, a tím pravděpodobně umožnil aplikaci procesního řízení nákupu. Rozpracování modelu nákupního procesu organizací je charakteristické pro 70. léta 20. století. [2, s.42]

### 1.6.1 Model Robinsona a Farise

*„Tento model (pocházející z roku 1967) je až do současnosti obecně považován za základní model nákupního procesu organizací. Osm fází nákupního procesu podle Robinsona, které uvádí mimo jiné ve své publikaci Marketing Management také P. Kotler, je základem tzv. modelu nákupní mřížky (známého také jako model buygrid s fázemi nákupu a nákupními situacemi), kde je skutečná realizace těchto fází podmiňována typem nákupní situace. Jedná se o tyto základní fáze nákupního procesu:“*

- fáze 1: poznání problému
- fáze 2: definování požadavků
- fáze 3: specifikace produktu
- fáze 4: vyhledávání dodavatelů
- fáze 5: hodnocení dodavatelů



- fáze 6: výběr dodavatele
- fáze 7: vyřizování objednávek
- fáze 8: vyhodnocení nákupu [2, s.43]

Následující model udává časový sled kroků a jeho celková délka je značně závislá na závažnosti a problémovosti nákupu konkrétní materiálové položky pro podnik.

Výhodou uvedeného modelu je, že poukazuje na možné způsoby nákupního chování odběratele. Ještě předtím než dodavatel naváže kontakt s odběratelem, měl by si pokaždé položit tyto tři základní otázky:

- 1) Ve které fázi nákupního procesu se odběratel nachází?
- 2) O jakou nákupní situaci se jedná?
- 3) Jací jsou účastníci nákupního procesu? [2, s.43]

### 1.6.2 Schéma Robinsonovo – Farisovo – Windovo

„Model nákupní mřížky (síta, síť, buygrid), schéma Robinsonovo-Farisovo-Windovo, má následující podobu, která je uvedena v tabulce: Model nákupní mřížky.“ [2, s.43]

Tabulka 1 Model nákupní mřížky [13, s.14]

Fáze/Situace	První nákup	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup
1. Poznání problému	ANO	NE	MOŽNÁ
2. Definování požadavků	ANO	NE	MOŽNÁ
3. Specifikace produktu	ANO	ANO	ANO
4. Hledání dodavatelů	ANO	NE	MOŽNÁ
5. Hodnocení dodavatelů	ANO	NE	MOŽNÁ
6. Výběr dodavatele	ANO	NE	MOŽNÁ
7. Vyřizování objednávek	ANO	NE	MOŽNÁ
8. Vyhodnocení nákupu	ANO	ANO	ANO

### 1.6.3 Ozanův a Churchillův model

Tento model, jež je považován za platný pro nákupní proces ve zpracovatelském průmyslu, uvádí následujících pět základních skupin faktorů v procesu nákupu:

- 1) Faktory související s nákupním procesem
- 2) Faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí
- 3) Časové faktory
- 4) Jiná možná řešení
- 5) Význam informací

Model Ozana a Churchilla se zaměřuje zejména na vliv komunikace potenciálních dodavatelů na nákupní proces a rozhodování o nákupu. [2, s.44]

### 1.6.4 Websterův a Windův model

*„Základní myšlenka tohoto modelu spočívá v tom, že nákup v průmyslovém podniku je procesem rozhodování uskutečňovaným individualitami, které jsou ve vzájemných interakcích a jsou součástí formální organizace. Na formální organizaci pak působí řada dalších vlivů prostředí. Nákupní chování je podle tohoto modelu funkcí čtyř parametrů:“*

- 1) Individuálních charakteristik členů nákupního centra
- 2) Interpersonálních vztahů mezi členy centra nákupu
- 3) Organizačních charakteristik souvisejících s nákupem
- 4) Činitelů prostředí

*„Pozice jednotlivce (nákupčího) se nachází v centru tohoto modelu, protože zohledňuje vliv jeho individuálních charakteristik, postojů a preferencí jako důležitou součást nákupního chování podniku.“* [2, s. 44]

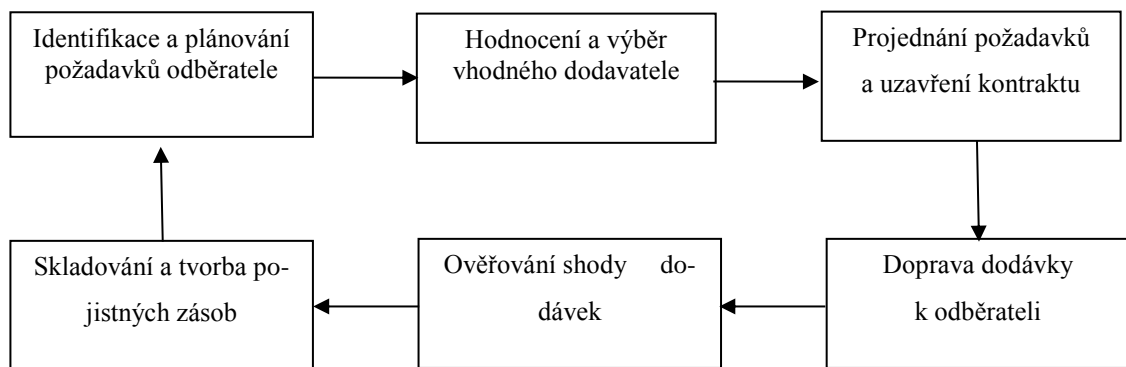
## 2 DODAVATELÉ

Dodavatelem rozumíme organizaci či osobu, jež dodává určitý produkt. V dodavatelském řetězci mohou být dodavatelé externí, od kterých nakupují odběratelé, nebo tzv. subdodavatelé, od nichž nakupují dodavatelé. Mnohdy se setkáváme s pojmem „dodavatelský řetězec“, který představuje souhrn nákupních činností, produkování a poskytování výrobků nebo služeb zákazníkům. Jeho počátek je u subdodavatelů našich dodavatelů a končí u zákazníků našich odběratelů. [3, s. 15]

### 2.1 Role nákupu v organizacích

V současné ekonomice je proces nákupu velmi důležitý, bez něj by žádná organizace ani instituce nemohla pracovat či existovat. Týká se to zejména velkých firem, pro které je proces nakupování jeden z nejdůležitějších. Formulovala bych tento proces jako zajišťování surovin a materiálů a to tak, že nakupující bude spokojen, jeho požadavky budou splněny (např. množství, jakost, termín dodání, místo dodání). Stejně tak je nepostradatelný dobrý vztah mezi dodavatelem a nakupujícím, ani jeden neprosazuje svůj zájem a úroveň vidíme obohacováním o nové přístupy. Bohužel máme špatné zkušenosti z minulosti, kdy např. dodavatel chtěl obelstít odběratele, zdůvodnit svoje nadřazenost či jinak mu škodit. Z toho vyplývá, že monopolní dodavatel může působit na odběratele nepříjemně až nepřátelsky. Ten proto musí svým přístupem, schopnostmi a chováním neustále přesvědčovat o výhodách společné spolupráce. To se samozřejmě týká i jakosti dodávek, důležitá je zde i úloha plánování, zapomenout se také nesmí na všechny články v dodavatelském řetězci. [3, s.21]

Oba by si měli vyměňovat důležité informace, komunikovat spolu a sdílet nejlepší zkušenosti. Dodavatel je povinen respektovat stížnosti a reklamace, akceptovat je a neměl by odběratele vědomě klamat nejnižší cenovou nabídkou, která by nemusela být pro odběratele výhodná. Pro budování a zlepšování těchto vztahů máme specialisty, kteří se vyznačují kvalitními vyjednávacími schopnostmi. Ti dovedou přesvědčit organizaci, že kvalitní vztah je předpokladem pro kvalitní dodávku, to vše bude nakupování obohacovat, zhodnocovat a stavět na vyšší úroveň. [3, s.21]



Obrázek 2 Tradiční činnosti procesu nakupování [3, s.22]

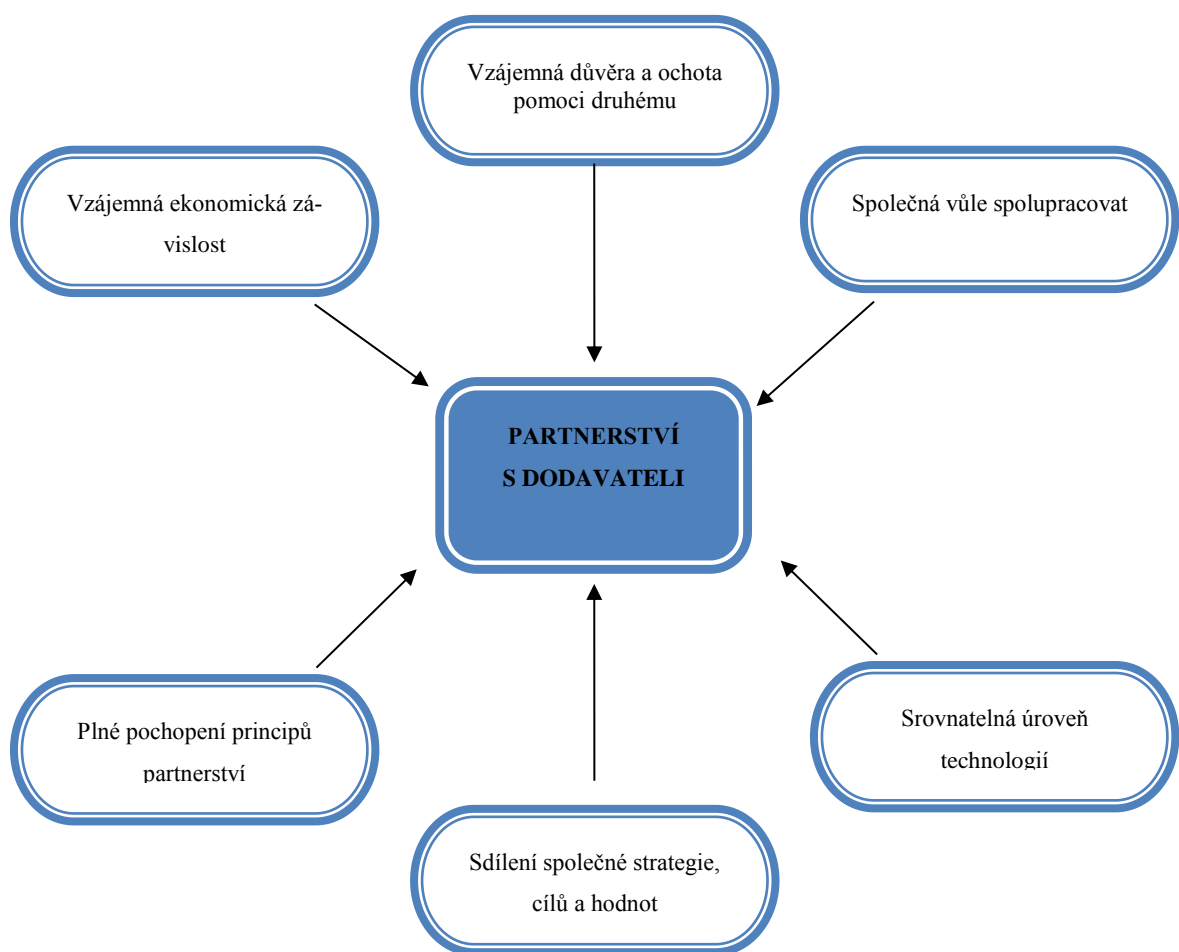
## 2.2 Program partnerství s dodavateli

Celosvětovou realitou se stává nakupování – dochází k vzájemně prospěšným vztahům mezi odběrateli a dodavateli. Partnerský program chápeme jako systém odběratelské organizace, jejímž prostřednictvím vzniká a rozvíjí se spolupráce, důvěra mezi odběratelem a dodavatelem a tím oběma přináší novou hodnotu. Neméně důležitým bodem je hodnocení a výběr dodavatele a existuje několik různých způsobů, jak jej vybrat, vzhledem k oboustranně prospěšným vztahům je dobré zachovat společné plánování s dodavateli. Optimální komunikací se sdílí kvalitní praxe, je možné snižovat náklady, navrhovat objektivní přístupy a metody a tím znovu zvýhodnit společné plánování. Další nepostradatelnou činností je ověřování shody dodávek. Vstupem pro tuto kontrolu jsou dodávky samotné a veškeré informace od odběratele. Je zřejmé, že se vše zaznamenává, průběžně hodnotí a archivuje. Při funkčním vztahu mezi odběratelem a dodavatelem je naprosto nezbytné, aby již od počátku vedli svůj závazek k neustálému zlepšování, jen tak se mohou posunovat na vyšší úroveň. Celý tento program provází administrativní činnost – schvalování, aplikování, úpravy, dokumentace, výběr, prokazování efektivnosti. [3, s.39]

Vzhledem k velké světové konkurenci a soutěživosti je potřeba program mezi partnerem a dodavatelem neustále rozvíjet a zlepšovat. [3, s.39]

### 2.3 Rizikové faktory

Nejdůležitější podmínkou je ochota a vůle spolupracovat. Velkou bariérou v jednání manažerů může být sebestřednost, nedostatek pokory a stereotypní jednání. Pokud je spolupráce dohodnuta, musí spolu dodavatelé s odběrateli nejen komunikovat – společné diskuze, analýzy z vývoje na trhu, ale i analyzovat vývoj trhu, společně řešit problémy a tím podpořit dlouhodobé partnerství. Pravdou tedy zůstává, že nejdůležitější nejsou zdroje a technologie, ale myšlení a pozitivní přístup lidí. [3, s.45]



Obrázek 3 Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli [3, s.45]

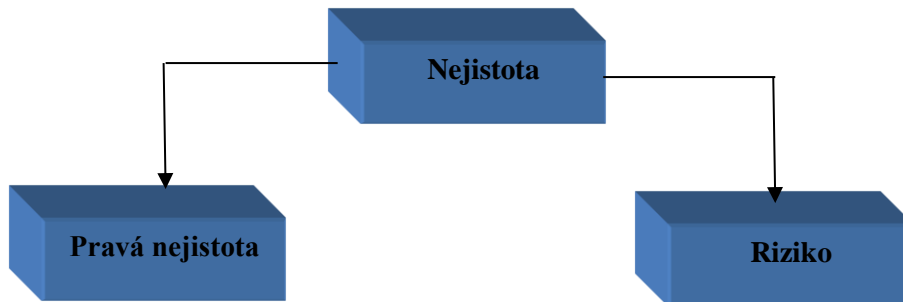
### 3 POJEM RIZIKO

Pojem riziko pochází zřejmě již ze 17. století, kdy byl využíván v souvislosti s lodní dopravou. Výraz je převzatý z italského „risico“ a sloužil k vyjádření úskalí, jenž se museli plavci vyhnout. Některé publikace definují výraz jako odvahu či nebezpečí. V dnešní době je již známo, že nebezpečí má jiný význam a riziko je spojeno s hrozbou. Pro riziko neexistuje konkrétní definice, ale je formulováno různě, např. jako:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobností.
- Nebezpečí negativní od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. [1, s.89]

*„Tento pojem tedy navazuje na filosofické kategorie, kterými jsou nutnost a nahodilost. Je podmíněn nahodilostí jako formou projevu nutnosti, což znamená, že zdrojem je objekt a jde o ontologický aspekt pojmu, jednak je podmíněn neúplností zobrazení reálných procesů v lidském vědomí - zdrojem je v tomto případě subjekt a jedná se o gnozeologický aspekt pojmu.“ [1, s.90]*

V ekonomii souvisí riziko s nejednoznačností výsledků ekonomických jevů a procesů. Riziko představuje nejistotu, jež je měřitelná (hodnota pravděpodobnosti), oproti tomu tzv. pravou nejistotu, měřit nelze. [1, s.90]



Obrázek 4 Pojem riziko [12, s.4]

### 3.1 Členění rizik

Kromě ekonomických rizik existuje celá řada dalších:

#### 1. Rizika dle velikosti:

- malá (neohrožují chod podniku)
- střední (způsobují větší škody)
- velká (mohou vést až k bankrotu)

#### 2. Rizika dle charakteristiky:

- interní a externí
- ovlivnitelná a neovlivnitelná
- předvídatelná a nepředvídatelná
- hmotná a nehmotná
- systematická a nesystematická
- pojistitelná a nepojistitelná
- skutečná a spekulativní

#### 3. Rizika podnikatelských subjektů:

- výrobní
- sociální
- obchodní
- technická
- logistická
- finanční
- operační
- strategická

- technická a další [1]

### 3.2 Pojmy spjaté s rizikem, podnikatelské riziko

S rizikem úzce souvisí tyto dva pojmy:

1. Pojem neurčitého výsledku: výsledek musí být vždy nejistý - aby se jednalo o riziko, musí zde být minimálně dvě možnosti řešení. V případě jistoty, že nastane ztráta, se však nejedná o riziko.

2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí: jedná se např. o ztrátu - určitá část majetku je ztracena, nebo o výnos, jenž je nižší než možný výnos. Příkladem zde může být investor, který se nechopil příležitosti a přišel tak o zisk, jehož mohlo být dosaženo.

S rizikem často úzce souvisí třetí pojem: *změny veličiny v čase*, ta získá ve srovnání s předpokládanými hodnotami kladné nebo záporné odchylky. [1, s.82]

Na podnikatelské riziko je nezbytné nahlížet ze dvou pohledů:

1. Z pozitivní stránky: vyhlídka vyššího zisku, vyhlídka vyššího úspěchu
2. Z negativní stránky: možnost horších hospodářských výsledků

Jsou známé tři způsoby, kterým může podnikatel přistupovat k riziku:

- averze
- sklon k riziku
- neutrální postoj

V případě averzního postupu se podnikatel chce vyvarovat možným rizikům a upřednostňuje projekty, u nichž je vysoká pravděpodobnost dosažení uspokojivých výsledků. Sklon k riziku znamená, že subjekt úmyslně volí rizikové projekty. Je zde sice možnost dosáhnout vyšších zisků, ale zároveň hrozí ztráty. Člověk, který má k rizikům neutrální postoj, je v rovnováze mezi dvěma výše uvedenými přístupy.

K tomu, aby byl podnik v oblasti tržní ekonomiky úspěšný, musí být podnikatel či manažer ochotný podstoupit podnikatelské riziko. Dnes někteří lidé přenechávají odpovědnost za riziková rozhodnutí na ostatních – příkladem jsou finanční poradci, piloti nebo lékaři. Pokud je nutné spoléhat na odborníky, je zde alespoň možnost snížit riziko pomocí vhodného výběru experta a sběru informací. [1, s.85]



Způsob řízení firmy může mít vliv na přístup manažera k riziku a to především dvěma způsoby:

- 1) podpory přípravy a uskutečnění značně rizikových projektů
- 2) vytvářením překážek pro zvýšeně rizikové projekty

Ideální volbou je taková firemní struktura, v níž se nachází jak ochota podrobit se riziku, tak shovívavost k neúspěchu. Důležité je také brát na vědomí skutečnost, že žádná firma nemá pouze úspěchy, a nelze tak podnikat bez jakéhokoliv zakolísání či neúspěchu.

[1, s.86]

### **3.3 Realizace rizika**

Realizace rizika způsobuje vznik škody a ohrožuje ekonomický subjekt. Tyto škody mohou být:

- 1) Materiální - jedná se o bezprostřední hospodářské ztráty pro poškozené v důsledku: věcných škod, škod v souvislosti se ztrátou nebo úbytkem příjmů
- 2) Nemateriální – na majetek působí nepřímo, např.: ztráta příbuzného, bolest po úrazu

[1.,s.89]

## 4 RISK MANAGEMENT

Risk management neboli řízení rizik se zabývá analýzou a snižováním rizika prostřednictvím různorodých metod a technik prevence rizik, jež eliminují dosavadní riziko nebo objeví faktory, které by vedly ke zvýšení rizika. [18]

Řízení rizik představuje soustavnou a stále se opakující činnost, která má za cíl řídit případná rizika, což znamená snížit pravděpodobnost výskytu a jejich dopad. Celý proces řízení rizik má 4 fáze:

- 1) Identifikace rizik
- 2) Zhodnocení rizik
- 3) Zvládnutí rizik
- 4) Monitoring rizik

Risk management se neobejde bez analýzy rizik. Prostřednictvím této analýzy se udává míra nebezpečí - možné hrozby pro podnik, v jakém rozsahu jsou aktiva firmy zranitelná, pravděpodobnost nastání hrozby a její dopad. [18]

### 4.1 Odpovědnost za řízení rizik

Největší odpovědnost v organizaci nese vlastník, statutární orgán a nejvyšší management. Pokud se jedná o menší organizaci, odpovědnost připadá na statutární orgán, jelikož by nebylo ekonomické najímat specialistu na řízení rizik. Ve velkých podnicích se vyskytuje manažer rizik. [18]

### 4.2 Metody a techniky řízení rizik

Nejčastěji využívané metody řízení rizik jsou následující:

- CLA (*Checklist analysis*) – Analýza pomocí kontrolního seznamu
- CCA (*Cause-Consequence Analysis*) – Analýza příčin a následků
- ETA (*Event tree analysis*) – Analýza stromu událostí
- FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*) – Analýza možných vad a jejich následků
- FTA (*Fault Tree Analysis*) – Analýza stromu poruchových stavů
- HAZOP (*Hazard and Operability Study*) – Riziková a operační analýza
- Metoda Delphi – Postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje

- CRAMM (*CCTA Risk Analysis and Management Method*) – Analýza rizik a řízení bezpečnosti informací
- PPAP (*Production Part Approval Process*) Proces schvalování dílů do sériové výroby
- RIPRAN (*Risk Project Analysis*) – Analýza rizik projektů
- WHA/W-I (*What If Analysis*) – Analýza „Co když“
- Prognózování (*Forecasting*)

Mezi nejznámější analytické techniky využívané k odhalení rizik patří například:

- SWOT Analýza
- Paretovo pravidlo
- PESTLE Analýza
- Analýza 5F (*Five forces*)
- Winterlingova krizová matice
- SMART
- Analýza VRIO
- Technika scénářů [18]

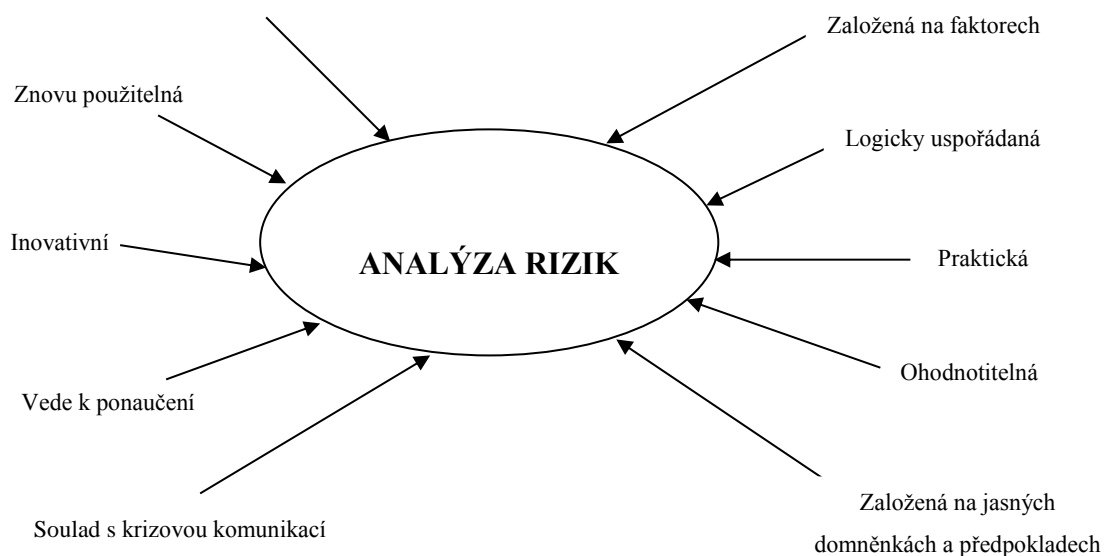
## 5 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik představuje proces, ve kterém se definují hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. [1, s.95]

Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Je možné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude třeba opakovat několikrát, aby byly pokryty různé části subjektu (organizace) nebo jednotlivé činnosti. [1, s.96]

V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu. [1, s.96]

Z tohoto důvodu v rámci analýzy rizik posoudíme otázky zbytkových rizik, které se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných protiopatření. Na základě toho pak vybíráme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik. [1, s.96]



Obrázek 5 Parametry pro úspěšnou analýzu rizik [7]

## 5.1 Základní pojmy analýzy rizik

### 5.1.1 Aktivum

*„Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (např. nemovitosti, cenné papíry, peníze) a na nehmotná (např. informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu, apod.). Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.“ [1, s.97]*

*„Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinací obou přístupů.“ [1, s.97]*

*„Při hodnocení aktiva se berou v úvahu především následující hlediska:“*

- 1) Pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva*
- 2) Důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu*
- 3) Náklady na překlenutí případné škody na aktivu*
- 4) Rychlost odstranění případné škody na aktivu*
- 5) Jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu)*

*„Další charakteristikou aktiva, která vyjadřuje jeho citlivost na působení hrozby, je zranitelnost, která bude charakterizována dále“ [1, s.97]*

### 5.1.2 Hrozba

Hrozbou může být síla, událost, aktivita či osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kursu české koruny vzhledem k evropské měně, apod. [1, s.97]

*„Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva nebo náklady na odstranění následků škod způsobených subjektu hrozbou.“ [1, s. 97]*

Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů:

- *Nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu*
- *Přístup: pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu (získá k němu přístup). Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby.*
- *Motivace: zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace spočívá v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky – to vše se analyzuje s ohledem na předchozí podmínky a činnost těchto ohrožovatelů (útočníků). Odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb. [1, s.97]*

### 5.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost představuje nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), jež může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a udává, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva určují následující faktory::

- *Citlivost: náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou*
- *Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt [1, s.98]*

### 5.1.4 Protiopatření

*Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. [1, s.98]*

*Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření. [1, s. 99]*

*Protiopatření se zaměřují na oblasti snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat půso-*

bení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění, dál se pak zaměřují na oblast obnovení činnosti po působení hrozby. [1, s.99]

Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr vhodného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady. [1, s.99]

### 5.1.5 Riziko

„Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Jedině protiopatření úroveň rizika snižuje.“ [1, s.100]

„Při návrhu protiopatření se používá pravidlo, které stanovuje, že náklady vynaložené na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod, vzniklých dopadem hrozby). S tímto pravidlem souvisí stanovení referenční úrovně rizika, pod kterou se riziko prohlásí za zbytkové a nepodnikají se žádná protiopatření. [1, str. 100]

Zbytkové riziko je takové riziko, které je tak malé (nepřesáhne referenční úroveň), že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení.“ [1, s.100]

„Referenční úroveň je hranice míry rizika (stanovená hodnota velikosti rizika), která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové (velikost rizika je menší než referenční úroveň), či není zbytkové (velikost rizika je větší než referenční úroveň). Tím se rozhodne, zda proti riziku je nebo není nutné podnikat další protiopatření pro jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby dopad hrozby byl tak malý, že jej lze zanedbat.“ [1, s.100]

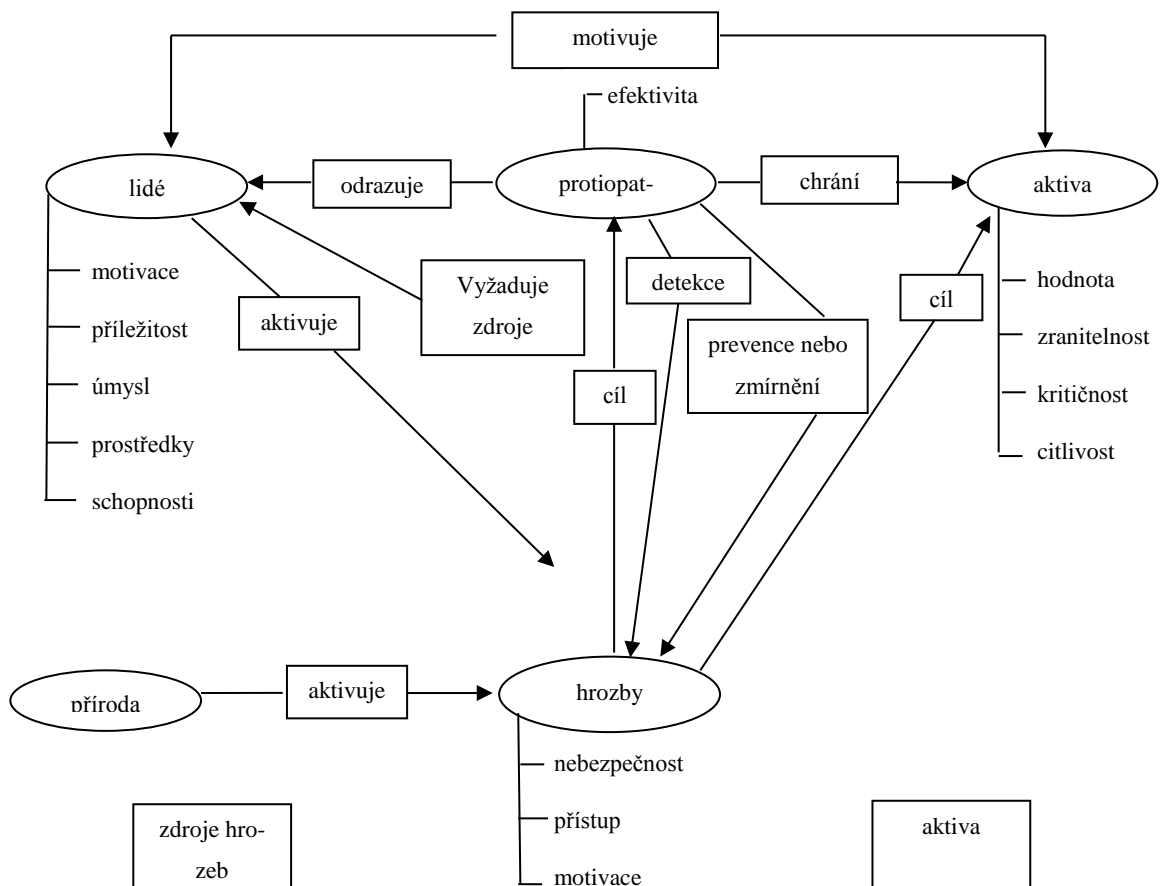
## 5.2 Vztahy v analýze rizik

Následující obrázek znázorňuje vztahy a souvislosti v analýze rizik.

Pro kvalitní zpracování analýzy rizik je zásadní, abychom jí správně porozuměli.

Postup uplatnění rizika probíhá následovně: [1, s.100]

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu (dopad).
- Aktivum (svou hodnotou) motivuje účastníka k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrážejí od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo na protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje (vytvoření podmínek pro jejich působení). [1, s.100]



Obrázek 6 Vztahy v analýze rizik [1, s.97]



### **5.3 Obecný postup analýzy rizik**

Riziko se obvykle nevyskytuje samostatně, ale většinou se jedná o nějakou kombinaci rizik, jež může být pro podnik hrozbou. V procesu analýzy rizik se vyskytují obecné činnosti, jejich postup je následující: [1, s.102]

#### **5.3.1 Stanovení hranice analýzy rizik**

Hranice analýzy rizik představuje imaginární přímku, která odděluje aktiva, jež jsou součástí analýzy, od těch, co do ní nepatří. [1, s.102]

Stanovení této hranice se řídí plány managementu. Do analýzy patří taková aktiva, která se vztahují k záměrům managementu, nacházejí se budou uvnitř hranice, stejně jako aktiva tvořící subjekt. [1, s.102]

#### **5.3.2 Identifikace aktiv**

V kroku identifikaci aktiv se provádí seznam veškerých aktiv, která se nachází uvnitř hranice analýzy rizik. Při určování, jaká aktiva zařadit na seznam, se uvede název a umístění aktiva. [1, s.102]

#### **5.3.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv**

Posuzování hodnoty aktiva je dáno velikostí škody, kterou zapříčinilo znehodnocení nebo ztráta aktiva. Nákladové charakteristiky jsou při určování hodnoty aktiva jedním z prioritních faktorů. [1, s.102]

#### **5.3.4 Analýza hrozeb a zranitelnosti**

Veškeré hrozby jsou posuzovány oproti veškerým aktivům. U aktiv, kde je hrozba možná, se vždy určí velikost hrozby vůči tomuto aktivu a zároveň míra zranitelnosti aktiva k této hrozbě. Při určování úrovně hrozby se posuzuje nebezpečnost, přístup a motivace. Zranitelnost se zabývá otázkou citlivosti a kritičnosti. Při sestavování této analýzy se současně hodnotí již realizovaná protipatření. [1, s.104]

Konečným výsledkem jsou dvojice „hrozba-aktivum“, které mají stanovený stupeň hrozby a zranitelnosti. [1, s.104]

### 5.3.5 Pravděpodobnost jevu

Jelikož není jisté, že dojde k realizaci zkoumaného jevu, snažíme se popsat pravděpodobnostní situace, za jakých nastat může. Naší povinností je zjistit, zda se jedná o náhodu, pravděpodobnost, patří-li do určitého intervalu, nebo jej můžeme vyloučit. [1, s.104]

### 5.3.6 Měření rizika

Míra rizika bývá v jedné situaci větší než v situaci jiné, jeho výše vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva.

## 5.4 Metody analýzy rizik

*„Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hlediště pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.“* [1, s.112]

### 5.4.1 Kvalitativní metody

*„Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane.“*

*„Vyznačují se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například obodována <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké> apod). Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnutí rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.“*

*Tento typ analýzy se s výhodou využívá v případech:*

- *upřesnění postupů při detailní analýze rizik,*
- *nedostatečné kvality či kvantity získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách. [1, str. 112]*

### 5.4.2 Kvantitativní metody

*„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku vzniku události (či lépe řečeno incidentu), tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, například „tisíce Kč“. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty (annualized loss expectancy – ALE), která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní; jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější.“*

*„Nevýhodou kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k jeho vysoké zranitelnosti, a to z důvodu „zahlcení hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat.“*

*„Kvalita výsledků těchto metod úzce souvisí s relevantností získaných údajů.“ [1, s.112]*

## 6 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části této práce budu aplikovat Skórovací metodu s mapou rizik a SWOT analýzu. Skórovací metoda s mapou rizik se skládá celkem ze tří částí. První slouží pro identifikaci rizik, druhá pro jejich ohodnocení a třetí část se zabývá návrhem ke snížení konkrétních rizik.

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje univerzální analytickou techniku, která se zabývá hodnocením vnitřních a vnějších faktorů, jež ovlivňují úspěšnost organizace. Nejvíce se využívá ve strategickém řízení. [4]

SWOT analýza vznikla v 60. letech 20. století, jejím autorem je chemický inženýr Albert Humphrey. Pojem SWOT je akronym složený z počátečních písmen jednotlivých faktorů v angličtině: [4]

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby



Obrázek 7 Ukázka matice SWOT analýzy [17]

## 6.2 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik se skládá ze 3 částí:

- Identifikace rizika
- Ohodnocení rizika
- Návrhy na opatření ke snížení rizika

Identifikace rizika je prováděn pomocí rizikových faktorů. U každého rizikového faktoru se zváží možnost jeho výskytu a následný dopad, ty jsou ohodnoceny pomocí desetibodové stupnice.

*„Tato metoda využívá postup Team Delphi pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Doporučuje se, aby každý člen projektového týmu stanovil svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení je tedy v rozmezí 1-100.“ [5]*

Na závěr se sestaví mapa rizik a celkové vyhodnocení analýzy. Pro lepší přehlednost jsou veškeré údaje zapsány do tabulky, která obsahuje i návrhy pro snížení konkrétního rizika.

Tabulka 2 Rizikové faktory [19, s.83]

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Tabulka 3 Ocenění rizik jednotlivých faktorů [19, s.83]

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)							
Dopad (1 min. až 10 max.)							
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							

Tabulka 4 Návrh opatření ke snížení rizika [19, s.83]

Pořadové číslo – rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Předmětem následující kapitoly je představení podniku ABC, jeho historie a organizační struktura.

### 7.1 Historie firmy

Historie společnosti je poměrně rozsáhlá, z toho důvodu zmíním pouze ta nejdůležitější data s důrazem na události posledních let.

1992 – vznik samostatné firmy, počet zaměstnanců: 2.

1996 – úvěry v celkové hodnotě 80.000.000 Kč, úrok 24%, totální marketing. Firma se řídí heslem „nejlepší je být nejlepší“.

1998 – výstavba nové správní budovy a výrobního areálu.

2003 – transformace ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

2005 – firma splatila poslední úvěr.

2008 – zateplení prvního průmyslového objektu.

2011 – do rodinného podniku nastoupila další generace, počet zaměstnanců: 200.

2012 – získání certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009.

2014 – vítěz soutěže rodinná firma roku.

2015 – představení interaktivní příčky s dotykovým ovládáním.

2016 – získání evropské certifikace CE pro systém OMEGA 100 a OMEGA 100.1.

[6]

### 7.2 Představení podniku

Podnik ABC vznikl v roce 1990 jako sdružení dvou fyzických osob a jeho začátky probíhaly doslova v garáži. V této době měla firma základní kapitál 100.000 Kč, který jí zapůjčila rodina, jednoho zaměstnance a nulové obchodní zkušenosti a vzdělání. Jediné vybavení zde byl pronajatý telefon, vypůjčená Škoda 120L, akumulátorová svářečka s dvěma balíky elektrod, úhlová bruska a drobné nářadí. Obchodní kontakty společnosti představoval tchán a jeho pár známých. Výhody oproti jiným zavedeným firmám byla touha a očekávání. [6]

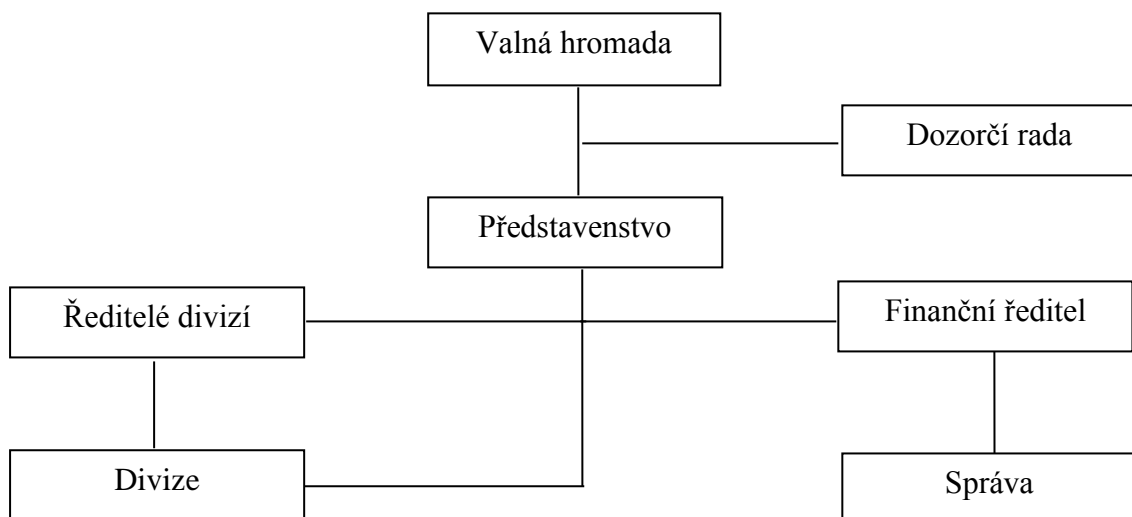


### 7.3 Organizační struktura

Firma ABC je akciovou společností, nejvyšším orgánem je zde valná hromada, která rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech (změny stanov, schvalování účetní uzávěrky, rozdělení zisku, atd.).

Následuje představenstvo, jež řídí společnost, volí ho valná hromada.

Kontrolní orgán společnosti představuje dozorčí rada, jedním z jejích práv je dohlížení na činnost představenstva, kontrola účetní uzávěrky. [6]



Obrázek 8 Základní schéma organizační struktury [Autor]

Firma má svého finančního ředitele, který kromě jiného zodpovídá za činnost divize Správy, tzn. finančního oddělení, personálního oddělení, údržby areálu a vozového parku.

V podniku je osm jednotlivých divizí, kdy každou vede její ředitel. Divize jsou rozděleny dle oboru působnosti, najdeme zde tak divizi zabývající se stavební činností, kovovýrobou, průmyslovými objekty a halami, zateplováním, vestavnými příčkami, vývojem, výrobou a technologií.

Dále jsou zde oddělení nákupní, marketingové, IT, skladové a expediční, která vždy spadají pod konkrétní divize firmy.

### 7.3.1 Činnost firmy

Mezi hlavní činnosti firmy patří výroba a instalace montovaných dělicích příček, dodávka a montáž mobilních stěn, prodej akustických stropních podhledů, kovovýroba, zateplování, řešení prostorové akustiky, stavba a montáž halových objektů.

Organizační složka je rozdělena do několika úseků: obchodní činnost, výrobní činnost, montážní činnost a správa. [6]

Obchodní činnost:

- příčky posuvné, skládací, shrnovací.
- akustické podhledy

Výrobní činnost:

- halové konstrukční soustavy.
- vnitřní stěny a příčky.
- zvukové izolace.
- organické materiály.

Montážní činnost:

- Halové konstrukční soustavy
- Příčky posuvné, skládací, shrnovací
- Vnitřní stěny a příčky

Správa:

- Finanční složka
- Administrativní činnost
- Personalistika
- Údržba areálu a budov

## 8 SYSTÉM NÁKUPU V PODNIKU ABC

V této části se zmiňuji o nákupu materiálu do větších zakázek, konkrétně nákup v hodnotě 50.000 Kč a více, nejedná se tak o nákup režijního materiálu a malých položek, které jsou prováděny denně a v kompetenci všech nákupčích firmy.

Prvním krokem je poskytnutí informací o materiálu (počet ks, typ, kvalita, termín dodání, atd.), což provede technik dané zakázky a předá je nákupčímu. Ten si dále poptává materiál u dodavatelů, vždy si zažádá minimálně o 3 nabídky. Porovnáva veškerá kritéria, kde kromě nejnižší ceny, požadované kvality, hraje důležitou roli i fakt, zda zákazník požaduje evropský původ. Např. v zemích jako Švýcarsko a Norsko, je tento původ nezbytný pro proclení. Stejně důležitá je i atestace – pokud ji konečný zákazník požaduje, jsme povinni dodat materiál s označením 3.1.

Po výběru dodavatele následuje vyjednávání ceny, dále se návrh předkládá řediteli divize, po jehož schválení se vystaví objednávka – kontrola ceny, kvality, kvantity, aj.

Dalším krokem je potvrzení objednávky dodavatelem a sepsání kupní smlouvy.

V konečné fázi skladník přejímá dodaný materiál, kontroluje veškeré jeho požadavky a zajistí jeho distribuci na příslušná výrobní oddělení, kde je dále patřičně zpracováván kvalifikovanými pracovníky (pálení, řezání, zkružování).

## 9 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU V PODNIKU

Abychom mohli určit rizika, která firmě hrozí a zjistit, jaké je její současné postavení, byla zpracována analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí SWOT analýzy. Níže uvedené položky jsou ohodnoceny podle váhy a závažnosti.

Tabulka 5 SWOT analýza

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita</li> <li>• Rychlost dodávek</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadrozměrné náklady</li> <li>• Systém seznámení, informovanost</li> <li>• Kontrola objednávek, kvantity</li> <li>• Kooperace</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
Externí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový dodavatel</li> <li>• Nový zákazník</li> <li>• Nový zaměstnanec</li> <li>• Zafixování ceny na nízké úrovni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Kurz měny</li> <li>• Cena vstupních komodit materiálu</li> <li>• Kvalita dodávaného materiálu (hutě)</li> </ul>

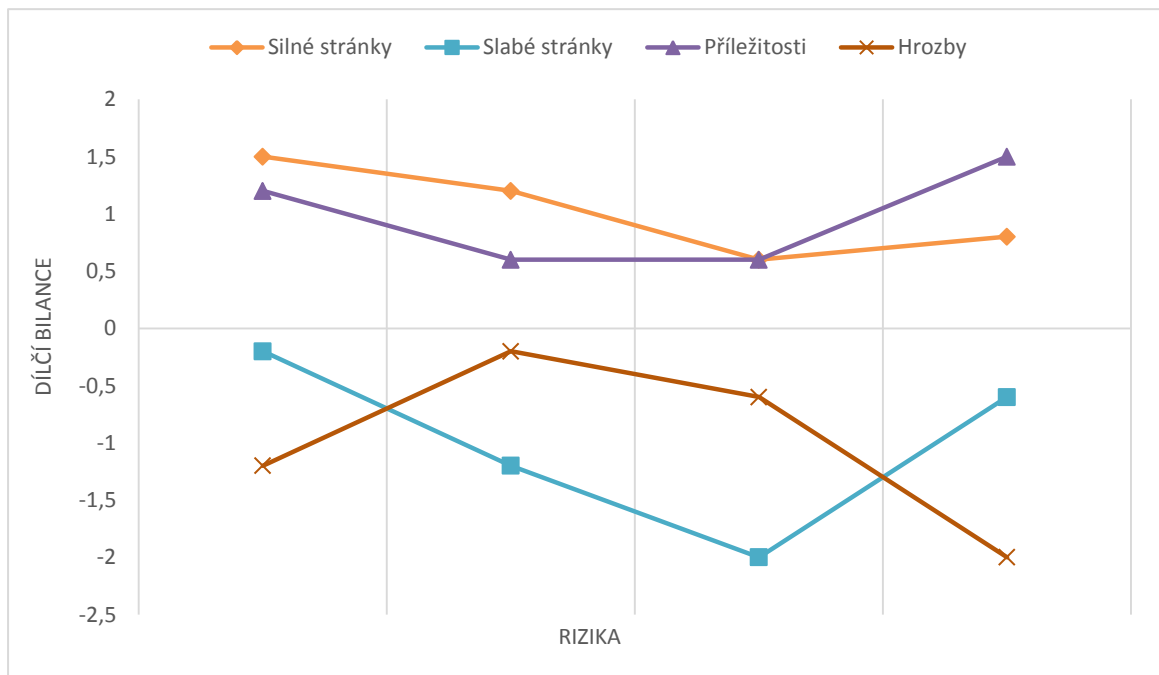
Tabulka 6 SWOT analýza - srovnávací metoda

SWOT analýza – srovnávací metoda			
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Dílčí bilance
Kvalita	0,3	5	1,5
Rychlost dodávek	0,3	4	1,2
Flexibilita	0,2	3	0,6
Servis	0,2	4	0,8
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,1</b>
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Dílčí bilance
Nadrozměrné náklady	0,1	-2	-0,2
Systém seznámení, informovanost	0,3	-4	-1,2

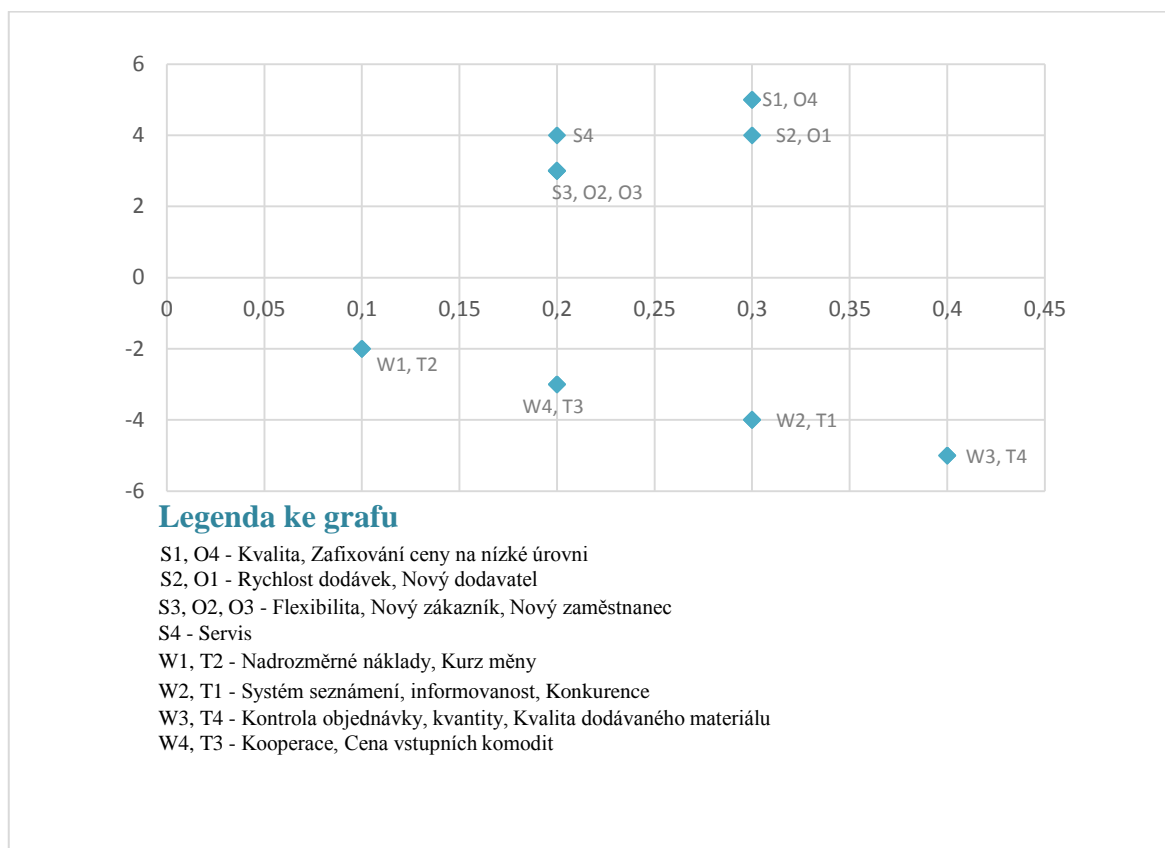
Kontrola objednávky, kvantity	0,4	-5	-2
Kooperace	0,2	-3	-0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-4</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Dílčí bilance</b>
Nový dodavatel	0,3	4	1,2
Nový zákazník	0,2	3	0,6
Nový zaměstnanec	0,2	3	0,6
Zafixování ceny na nízké úrovni	0,3	5	1,5
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>3,9</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Dílčí bilance</b>
Konkurence	0,3	-4	-1,2
Kurz měny	0,1	-2	-0,2
Cena vstupních komodit	0,2	-3	-0,6
Kvalita dodávaného materiálu	0,4	-5	-2
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-4</b>

<b>Interní</b>	<b>0,1</b>
<b>Externí</b>	<b>0,1</b>
<b>Celkem</b>	<b>0</b>

Obrázek 9 Graf SWOT analýzy



Obrázek 10 Graf SWOT analýzy (pokračování grafu)



### 9.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Po zpracování SWOT analýzy se ukázalo, že největší hrozbou pro podnik je kvalita dodávaného materiálu, dále byla zjištěna celková bilance v hodnotě 0. Mezi nejsilnější stránky patří kvalita (nákupčí zodpovídají za objednávky kvalitního materiálu, dodání včas) a rychlost dodávek. Jedná se jak o dodávky nakoupeného materiálu (zabezpečuje vedoucí nákupního oddělení, velkou zásluhu zde mají dobré vztahy s dodavateli), tak o dodávky nakoupeného materiálu ke konečnému zákazníkovi.

Při vyhodnocení slabých stránek se zjistilo, že firma musí zapracovat na kontrole dodané objednávky, požadovaného množství a kvality. Důležité zde je, aby zodpovědný zaměstnanec za tuto činnost přistupoval ke své práci zodpovědně a vykonával ji vždy na 100%, neboť tato fáze kontroly je rovněž důležitým krokem pro následnou expedici materiálu a výroby.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že ve společnosti převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Přesto doporučuji provádět analýzy rizik průběžně. Firma by měla nadále rozvíjet své silné stránky, zaměřit se na minimalizaci těch slabých a vždy využít všech naskytnutých příležitostí.

### 9.1.2 Analýza rizik nákupu pomocí skórovací metody s mapou rizik

Pro tuto analýzu jsem identifikovala celkem 16 rizikových faktorů (tabulka 3), u kterých za pomoci týmu složeného z nákupčích podniku provedu ohodnocení jednotlivých rizik (tabulka). Na závěr navrhnou opatření vedoucí ke snížení těchto rizik a vytvořím grafické znázornění.

Tabulka 7 Identifikace rizik [Autor]

Identifikace rizik		
Pořadové číslo	Rizikový faktor	Poznámka
1	Kvalita dodávaného materiálu	
2	Změna kurzu měny	
3	Termíny dodání	Nedodržení dohodnutých termínů
4	Atestace materiálu	Některý materiál ji nemá

5	Dodání neodpovídajícího množství materiálu	
6	Chyba v podobě lidského faktoru	Při podání/zpracování objednávky
7	Poškození a znehodnocení materiálu	Při dodání materiálu
8	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	
9	Porušení smluvních ujednání	
10	Platební neschopnost	
11	Vysoká obsazenost skladu	Při skladování materiálu
12	Nedostatečné informace o objednavce	Při podání/zpracování objednávky
13	Selhání IT	Při podání/zpracování objednávky
14	Nedodržení požadované kvality materiálu	Při převzetí materiálu, finální kontrole nebo zpracování materiálu
15	Chyba v podobě lidského faktoru	Při převzetí materiálu, finální kontrole nebo zpracování materiálu
16	Poškození a znehodnocení materiálu	Při skladování/zpracování materiálu

Tabulka 8 Ohodnocení rizika č. 1 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 1							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	3	2	4	3	5	5	3,7
Dopad 1 min. až 10 max.	5	8	8	6	6	7	6,7
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>24,79</b>



Tabulka 9 Ohodnocení rizika č. 2 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 2							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	5	5	3	4	8	4,3
Dopad 1 min. až 10 max.	2	7	7	2	7	4	4,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>20,64</b>

Tabulka 10 Ohodnocení rizika č. 3 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 3							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	3	4	6	3	5	6	4,5
Dopad 1 min. až 10 max.	7	8	8	3	4	9	6,5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>29,25</b>

Tabulka 11 Ohodnocení rizika č. 4 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 4							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	3	4	6	1	6	5	4,2
Dopad 1 min. až 10 max.	3	5	7	2	4	5	4,3
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>18,06</b>

Tabulka 12 Ohodnocení rizika č. 5 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 5							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	3	3	7	2	7	7	4,8
Dopad 1 min. až 10 max.	2	7	8	2	3	8	5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>24</b>

Tabulka 13 Ohodnocení rizika č. 6 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 6							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	4	3	7	3	5	7	4,8
Dopad 1 min. až 10 max.	3	8	7	4	4	4	5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>24</b>

Tabulka 14 Ohodnocení rizika č. 7 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 7							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	3	3	7	2	6	7	4,7
Dopad 1 min. až 10 max.	6	8	10	3	4	3	5,7
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>26,79</b>

Tabulka 15 Ohodnocení rizika č. 8 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 8							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	1	4	2	6	7	3,7
Dopad 1 min. až 10 max.	3	10	8	3	6	2	5,3
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>19,61</b>

Tabulka 16 Ohodnocení rizika č. 9 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 9							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	5	2	5	3	3
Dopad 1 min. až 10 max.	3	9	8	2	6	3	5,2
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>15,6</b>

Tabulka 17 Ohodnocení rizika č. 10 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 10							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	1	5	3	4	4	3
Dopad 1 min. až 10 max.	4	10	9	2	6	8	6,5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>19,5</b>

Tabulka 18 Ohodnocení rizika č. 11 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 11							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	8	7	2	4	7	5
Dopad 1 min. až 10 max.	3	8	7	2	6	6	5,3
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>26,5</b>

Tabulka 19 Ohodnocení rizika č. 12 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 12							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	1	5	2	5	7	3,7

Dopad 1 min. až 10 max.	5	2	7	2	6	7	4,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>17,76</b>

Tabulka 20 Ohodnocení rizika č. 13 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 13							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	1	4	2	5	3	2,8
Dopad 1 min. až 10 max.	5	1	7	2	5	7	4,5
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>12,6</b>

Tabulka 21 Ohodnocení rizika č. 14 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 14							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	3	5	2	4	3	3,2
Dopad 1 min. až 10 max.	4	9	9	4	6	3	5,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>18,56</b>

Tabulka 22 Ohodnocení rizika č. 15 [Autor]

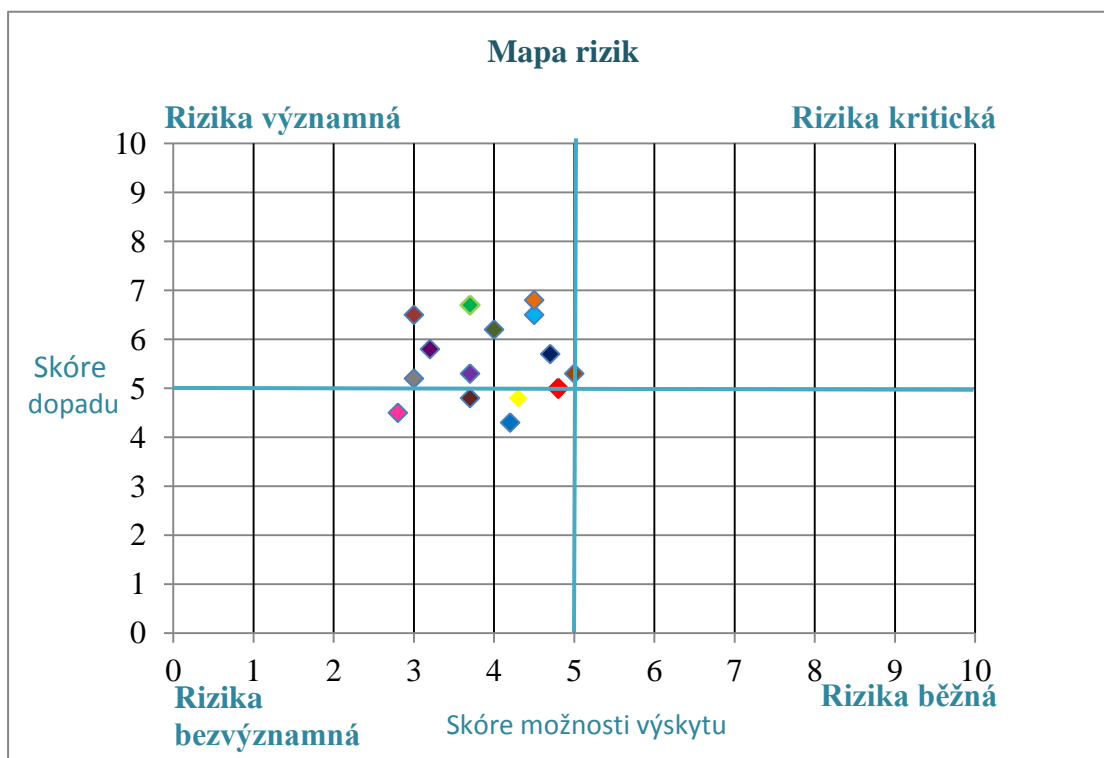
Ohodnocení rizika č. 15							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	2	6	3	4	7	4
Dopad 1 min. až 10 max.	5	8	9	5	6	4	6,2
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>24,8</b>

Tabulka 23 Ohodnocení rizika č. 16 [Autor]

Ohodnocení rizika č. 16							
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	2	5	6	2	6	6	4,5
Dopad 1 min. až 10 max.	6	9	10	5	5	6	6,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							<b>30,6</b>

Po zpracování analýzy dojde k vypracování návrhů na opatření ke snížení rizika (tabulka 22).

Obrázek 11 Graf mapa rizik [Autor]



Tabulka 24 Legenda k mapě rizik [Autor]

Legenda k mapě rizik		
Číslo faktoru	Rizikový faktor	Použitá barva v grafu
1	Kvalita dodávaného materiálu	zelená
2	Změna kurzu měny	žlutá
3	Termíny dodání	modrá
4	Atestace materiálu	tmavě modrá
5	Dodání neodpovídajícího množství materiálu	červená
6	Chyba v podobě lidského faktoru	červená
7	Poškození a znehodnocení materiálu	tmavě modrá
8	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	modrá
9	Porušení smluvních ujednání	šedá
10	Platební neschopnost	červenohnědá
11	Vysoká obsazenost skladu	hnědá
12	Nedostatečné informace o objednavce	červenohnědá
13	Selhání IT	ružová
14	Nedodržení požadované kvality materiálu	modrá
15	Chyba v podobě lidského faktoru	zelená
16	Poškození a znehodnocení materiálu	oranžová

### 9.1.1 Vyhodnocení Skórovací metody s mapou rizik

Pomocí Skórovací metody s mapou rizik nebyla zjištěna žádná běžná rizika nebo kritická rizika. Významné riziko však představuje pro společnost poškození a znehodnocení materiálu, a to jak při jeho dodání a přepravě, tak při přejímce, následném skladování, případně zpracování, kvalita dodávaného materiálu, termíny dodání, platební neschopnost, chyba v podobě lidského faktoru (přejímka, zpracování, skladování).

Pozornost bychom měli však věnovat i poškození/znehodnocení dodaného materiálu a nedodání materiálu v požadované kvalitě, tato rizika však nejsou tak vysoká, neboť s většinou dodavatelů firma spolupracuje již řadu let.

Naopak k méně významným až bezvýznamným rizikům patří změna kurzu měny, kterou má podnik u eurové měny zafixovanou po celý rok (90% objednávek v zahraniční měně je prováděna v EUR), atestace materiálu, jelikož materiál, který by ji neměl, je objednáván zcela minimálně. Dále jsou to nedostatečné informace o objednavce a selhání IT.

## 10 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ S CÍLEM MINIMALIZACE VYBRANÝCH RIZIK

Následující tabulka obsahuje seznam rizikových faktorů a návrhu k jejich snížení

Tabulka 25 Návrhy na opatření ke snížení rizika [Autor]

Návrhy na opatření ke snížení rizika			
Číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost
1	Kvalita dodávaného materiálu	Ošetřenou kupní smlouvou, případně stanoveny sankce a návrh o jeho neustálé kontrole a případném řešení problému	Vedoucí nákupu
2	Změna kurzu měny	Zafixování měny	Finanční ředitel
3	Termíny dodání	Termíny dodání jsou jistěny smlouvou mezi oběma partnery, případně ošetřeny sankcemi, na místě je samozřejmě jistá tolerance	Vedoucí nákupu
4	Atestace materiálu	Do poptávky/objednávky uvést požadavek na atestovou dokumentaci 3.1 => eliminace rizika materiálu bez atestace	Nákupčí
5	Dodání neodpovídajícího množství materiálu	Je nutné, aby spolu obě strany aktivně komunikovaly, byly jasně definovány a ověřovány požadavky	Nákupčí
6	Chyba v podobě lidského faktoru	Každý pracovník si musí být vědom preciznosti, zodpovědnosti a také důsledků, jaké by z takových chyb vyplývaly	Nákupčí, skladník, zaměstnanec výroby
7	Poškození a znehodnocení materiálu	Ošetřeno pojištěním a danou smlouvou mezi partnery	
8	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	Školení zaměstnanců	
9	Porušení smluvních ujednání	V kupní smlouvě navrhnout případné sankce při nedodržení smluvních podmínek	Vedoucí nákupu
10	Platební neschopnost	Případy platební neschopnosti jsou hlášeny dopředu, v případě nečekaných situací by měl toto řešit odborník	Finanční ředitel, krizový manažer
11	Vysoká obsazenost skladu	I při velké kapacitě může k tomuto dojít, proto specialisté	

		eliminují zboží, jehož poptávka je minimální	
12	Nedostatečné informace o objednavce	Byly by velkým mínusem pro jednu či druhou stranu, proto ji obstarávají vyškolení pracovníci, důležitá je zde neustálá komunikace mezi dodavatelem a nákupčím	
13	Selhání IT	Školení zaměstnanců jak posupovat v případě selhání IT.	IT technik
14	Nedodržení požadované kvality materiálu	Základem je oboustranná komunikace, dohoda o náhradě či odstoupení od smlouvy	
15	Chyba v podobě lidského faktoru	Pravidelné školení zaměstnanců	Pracovník BOZP
16	Poškození a znehodnocení materiálu	Kontrolu provádí vybraní a školení zaměstnanci, jejichž cílem je tento faktor naprosto vyloučit či minimalizovat	Vedoucí skladu, pracovníci výroby

V této části bakalářské práce bude navrženo opatření pro eliminaci či naprostou minimalizaci možných rizik, jedině tak může dojít k aktivnímu zlepšování nákupního procesu firmy.

Nejprve se zmíním o riziku, které se podle zpracovaných analýz ukázalo jako nejvýznamnější, a to je riziko poškození a znehodnocení materiálu při jeho dodání či následném skladování a zpracování.

Materiál nám může být dodán dvěma způsoby:

- přímo dodavatelem
- materiál si přivezeme sami

V prvním případě nemůžeme přepravu materiálu v podstatě nijak ovlivnit, pokud dojde k jeho poškození, sepíšeme reklamaci a zašleme jej zpět. Materiál však nesmí být již zpracovaný, v tomto případě nám zaniká nárok na výměnu či vrácení peněz.

Pokud si materiál převážíme sami, je řidič vždy povinen dodanou objednávku pečlivě zkontrolovat, zajistit jej proti pohybu, přizpůsobit jízdou, aj. Jedině tak lze předejít riziku z poškození materiálu při jeho přepravě.

Další riziko poškození nebo znehodnocení materiálu hrozí při jeho skladování. Jestliže skladníci zjistí, že je materiál jakkoliv porušený, musí zastavit proces naskladňování a začít tento problém řešit s dodavatelem. Následuje sepsání reklamačního protokolu a jeho



zaslání spolu s fakturou. U většiny reklamací žádáme výměnu kusu za kus (plechy, hutní materiál), u výpalků úhradu plechu nebo jiný výpalek.

Abychom eliminovali toto riziko, je nutné, aby skladník vždy řádně prohlédl dodaný materiál a objednávku důkladně zkontroloval. Nezbytná je proto kontrola každé objednávky s dodacím listem (jakékoliv odchylky jsou nepřijatelné), zároveň dodací list musí odpovídat faktuře. Pozornost je potřeba věnovat zejména hmotnosti, rozměrům (např. místo objednané kulatiny o průměru 22 mm nebyla dodána kulatina s průměrem 20 mm) a jakékoliv záměně materiálu. V případě, že by skladník narazil na jakékoliv poškození či nesoulad, je nutné jej neprodleně řešit s vedoucím nákupu a následně dodavatelem, jelikož v případě předání materiálu na výrobu a jeho následném zpracování, ztrácíme právo na jeho reklamaci.

Předejít tomuto riziku lze jedině řádným uskladněním, umístěním na správném místě (nenechat např. materiál uprostřed výrobní haly), opatrným přístupem všech pracovníků, kteří s materiálem pracují nebo se ve skladě pohybují.

Při zpracování můžeme minimalizovat riziko pouze správnou manipulací s materiálem. Zde je velmi důležité brát ohled na to, o jaký druh materiálu se jedná a na co bude použitý. Jsou typy materiálu, kdy drobné poškození dokážeme odstranit, u jiného zase i minimální znehodnocení vede k naprostému zničení (např. materiál 2B vs. brus).

Významným rizikem, kterým je také nutné se zabývat, je riziko termínů dodání.

Již při objednávce materiálu lze vidět, jaký materiál je u dodavatele skladem a dodací lhůty. Pokud jsme nuceni objednat materiál, který má delší termín dodání než je náš požadovaný termín, musíme počítat navíc ještě s časovou rezervou (např. pokud potřebujeme materiál do 10 dnů a dodací lhůta je 7 dní, počítáme raději navíc s 2-3 dny prodloužení dodání. Naopak máme-li mít materiál do 7 dnů a dodací lhůta je rovněž 7 dnů, podstupujeme riziko, že se dodávka materiálu opozdí a nebudeme stíhat plány).

Jediným možným opatřením proti tomuto riziku je nakupovat pouze skladový materiál, ale ani zde nemáme nikdy 100% jistotu, že nedojde k dodání materiálu mimo stanovenou lhůtu, neboť dodavatelé jsou chráněni svými obchodními podmínkami. V nich je kromě jiných výjimek uvedeno, že při dodávání externího materiálu mají v případě potřeby možnost prodloužit termín dodání.

Jestliže bychom materiál od dodavatele neobdrželi ani po uplynutí této lhůty, máme nárok (stanoveno v kupní smlouvě) na dodání materiálu od jiného dodavatele, kdy jej původní dodavatel pro nás objedná, uhradí dopravu a rozdíl mezi původní a novou cenou. Druhou možností je si objednat materiál jinde, objednávku stornovat a následně dodavateli přefakturovat k proplacení.

V situaci, kdy nemáme možnost objednat skladový materiál, řešíme problém s vedoucím výroby a snažíme se posunout termíny ve výrobě či zakázce. Dalším řešením je nákup dražšího materiálu, kdy se nám sice zvýší pořizovací náklady, ale ušetříme čas na termínech doručení.

Posledním a neméně významným rizikem je kvalita materiálu. Vyhnout se tomuto riziku lze pouze objednáváním a nakupováním materiálu, který má atest 3.1. Jedná se o certifikát, který obsahuje chemické složení materiálu, jeho toleranci, aj. V tomto dokumentu výrobce potvrzuje, že dodávaný materiál je v souladu s objednávkou a uvádí výsledky veškerých zkoušek. V současné době nakupujeme materiál bez atestace pouze minimálně a vždy s tím musí souhlasit náš zákazník. Jedině tímto způsobem lze předejít riziku dodání nekvalitního materiálu a s ním spojenými problémy.

Pomocí aplikovaných analýz bylo zjištěno hned několik významných rizik. Pro firmu ABC je velmi důležité, aby se těmito riziky zabývala a žádné z nich nepodcenila. Bude jí to sice stát více času, ale mnohonásobně si zmenší náklady.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala analýzou nákupního procesu v akciové společnosti, která se zabývá stavebnictvím, kovovýrobou a zateplováním. Firma se zhruba dvě stě zaměstnanci spadá do kategorie středních podniků.

V první části práce jsem se zaměřila na nákup, jeho funkce, riziko a analýzu rizika.

Druhá část se zabývá charakteristikou firmy, její historií, organizační činností a následně je popsán současný nákupní systém.

Hlavním cílem této práce bylo teoreticky a prakticky obsáhnout zadání téma, popsat nákupní systém podniku, jeho analýza a následný návrh zlepšení, který vede k minimalizaci rizik. K tomuto záměru byly použity metody SWOT analýza a Skórovací metoda s mapou rizik. Po jejich aplikaci byla zjištěna nejvýznamnější rizika, a to poškození a znehodnocení materiálu při jeho dodání či převozu, termíny dodání, kvalita objednaného materiálu a poškození materiálu při jeho přejímce/skladování. Ke všem těmto rizikům byla navržena opatření k jejich snížení či naprostému vyloučení.

Tato práce může sloužit jako nástroj ke zlepšení stávajícího nákupního systému v podniku. Jak jsem již zmínila v úvodu, rizika hrozí každé firmě či organizaci, zabývat se jimi je proto velmi důležité, jejich analýza, včasné odhalení a připravenost podstatně ovlivňuje konkurenceschopnost a stabilní fungování společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [4] [online] [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [6] Interní zdroje firmy ABC
- [7] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [8] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [10] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2348482/>
- [13] ROBINSON, Patrick J., Charles W. FARIS a Yoram. WIND. *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- [14] [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>.
- [15] KOTLER, P. *Marketing management*. Přel. Dolanský, V., 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

[16] [online]. [2016-03-30] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

[17] [online]. [cit.2016-05-01] Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>  
<http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

[18] [online]. [cit. 2016-03-15] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

[19] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Kontrola plnění [15, s.765] .....	14
Obrázek 2 Tradiční činnosti procesu nakupování [3, s.22] .....	20
Obrázek 3 Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli [3, s.45] .....	21
Obrázek 4 Pojem riziko [12, s.4] .....	23
Obrázek 5 Parametry pro úspěšnou analýzu rizik [7].....	28
Obrázek 6 Vztahy v analýze rizik [1, s.97].....	32
Obrázek 7 Ukázka matice SWOT analýzy [17].....	37
Obrázek 8 Základní schéma organizační struktury [Autor].....	41
Obrázek 9 Graf SWOT analýzy .....	46
Obrázek 10 Graf SWOT analýzy (pokračování grafu).....	46
Obrázek 11 Graf mapa rizik [Autor].....	53

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Model nákupní mřížky [13, s.14] .....	17
Tabulka 2 Rizikové faktory [19, s.83] .....	38
Tabulka 3 Ocenění rizik jednotlivých faktorů [19, s.83] .....	38
Tabulka 4 Návrh opatření ke snížení rizika [19, s.83] .....	38
Tabulka 5 SWOT analýza .....	44
Tabulka 6 SWOT analýza - srovnávací metoda .....	44
Tabulka 7 Identifikace rizik [Autor] .....	47
Tabulka 8 Ohodnocení rizika č. 1 [Autor] .....	48
Tabulka 9 Ohodnocení rizika č. 2 [Autor] .....	49
Tabulka 10 Ohodnocení rizika č. 3 [Autor] .....	49
Tabulka 11 Ohodnocení rizika č. 4 [Autor] .....	49
Tabulka 12 Ohodnocení rizika č. 5 [Autor] .....	49
Tabulka 13 Ohodnocení rizika č. 6 [Autor] .....	50
Tabulka 14 Ohodnocení rizika č. 7 [Autor] .....	50
Tabulka 15 Ohodnocení rizika č. 8 [Autor] .....	50
Tabulka 16 Ohodnocení rizika č. 9 [Autor] .....	51
Tabulka 17 Ohodnocení rizika č. 10 [Autor] .....	51
Tabulka 18 Ohodnocení rizika č. 11 [Autor] .....	51
Tabulka 19 Ohodnocení rizika č. 12 [Autor] .....	51
Tabulka 20 Ohodnocení rizika č. 13 [Autor] .....	52
Tabulka 21 Ohodnocení rizika č. 14 [Autor] .....	52
Tabulka 22 Ohodnocení rizika č. 15 [Autor] .....	52
Tabulka 23 Ohodnocení rizika č. 16 [Autor] .....	53
Tabulka 24 Legenda k mapě rizik [Autor] .....	54
Tabulka 25 Návrhy na opatření ke snížení rizika [Autor] .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

P1. DOTAZNÍK PRO NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ

Ohodnocení rizika č. 1 – Kvalita dodávaného materiálu										
Možnost výskytu (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 2 – Změna kurzu měny										
Možnost výskytu (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 3 – Termíny dodání – nedodržení dohodnutých termínů										
Možnost výskytu (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 4 – Atestace materiálu (některý materiál ji nemá)										
Možnost výskytu (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 5 – Dodání neodpovídajícího množství materiálu										
Možnost výskytu (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 11 – Při skladování materiálu: Vysoká obsazenost skladu										
<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 12 – Při podání/zpracování objednávky: Nedostatečné informace o objednávce										
<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 13 – Při podání/zpracování objednávky: Selhání IT										
<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 14 – Při převzetí materiálu, finální kontrole nebo zpracování materiálu: Nedodržení požadované kvality materiálu										
<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 15 – Při převzetí materiálu, finální kontrole nebo zpracování materiálu: Chyba v podobě lidského faktoru										
<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Ohodnocení rizika č. 16 – Při skladování/zpracování materiálu: Poškození a znehodnocení materiálu**

<b>Možnost výskytu</b> (jak vysoká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dopad</b> (jak moc vážné je dané riziko, pokud nastane)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10