

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Rizika a ochrana ekonomiky vybraného podniku

Kateřina Outlá

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Outlá**  
Osobní číslo: **E12299**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Rizika a ochrana ekonomiky vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat práci manažerů podniku v jejich funkcích a vyhodnotit možnosti snižování potenciálních ekonomických rizik.

Osnova:

- Druhy rizik.
- Prevence rizik, jeho praktická realizace.
- Vyhodnocení prevence rizik.
- Zhodnocení závěrů práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 stran**

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

Seznam odborné literatury:

**ANTUŠAK, E., KOPECKÝ, Z.: Úvod do teorie krizového managementu I. Praha: Oeconomica, 2002. 95 s. ISBN 80-245-0340-9.**

**HEBÁK, P.. Rozhodování podnikatelů při riziku a nejistotě. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997.**

**PALEČEK, M. Prevence rizik. Praha: Oeconomica, 2006. 256 s. ISBN 80-245-1117-7.**

**TICHÝ, M.. Ovládání rizika analýza a management . Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 978-80-7179-415-8.**

Vedoucí bakalářské práce:

  
**doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.**

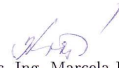
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28.4.2016

Kateřina Outlá

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a za cenné rady, jež mi poskytl v průběhu jejího zpracování. Mé poděkování patří také zástupcům společnosti CHARVÁT CTS a.s. za ochotu spolupráce a poskytnutí informací.

## **ANOTACE**

*Tato práce slouží k objasnění problematiky rizika a ochrany ekonomiky ve vybraném podniku. Zaměřuje se především na základní činnosti oblasti risk managementu v podniku, tj. analýzu rizika, identifikaci rizika, měření rizika, monitorování rizika, snižování rizika a vyhodnocení k tomu použitých metod. V závěru pojednává o zabezpečení podniku před nepojistitelnými riziky.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Riziko, řízení rizik, ochrana podniku, nepojistitelné riziko*

## **TITLE**

*Economic Risks and Protection in a Selected Company*

## **ANNOTATION**

*This work clarifies the issue of economic risk and protection in a selected company. It focuses primarily on the main activities of risk management in a particular company, i.e. the risk analysis, risk identification, risk measurement, risk monitoring, risk reduction and the used methods. In the end, it deals with the company security against the uninsurable risks.*

## **KEYWORDS**

*Risk, risk management, protection of the company, uninsurable risks*

## OBSAH

Úvod .....	11
<b>1 Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Historie pojmu riziko.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Definice pojmu riziko .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Přístupy k riziku .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Pozitivní riziko.....	14
1.3.2 Negativní riziko .....	14
<b>1.4 Klasifikace rizik .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Věcná klasifikace .....	15
1.4.2 Klasifikace podnikatelských rizik.....	16
<b>1.5 Řízení rizik.....</b>	<b>17</b>
1.5.1 Standardizace řízení rizik.....	20
1.5.2 Rozhodovací proces .....	21
1.5.3 Analýza rizika .....	23
1.5.4 Identifikace rizika .....	25
1.5.5 Měření rizika.....	27
1.5.6 Monitorování rizika .....	29
1.5.7 Snižování rizika .....	29
1.5.8 Vyhodnocení metod.....	32
<b>1.6 Ochrana podniku před rizikem.....</b>	<b>33</b>
1.6.1 Zabezpečení proti nepojistitelným rizikům .....	33
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Základní informace o společnosti.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Historie společnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Předmět podnikání .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Rozvoj a vize společnosti .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Řízení rizik ve společnosti .....</b>	<b>38</b>
2.5.1 Klasifikace rizik ve společnosti .....	39
2.5.2 Rozhodovací proces ve společnosti .....	40
2.5.3 Analýza rizika ve společnosti .....	42
2.5.4 Identifikace rizika ve společnosti.....	43
2.5.5 Měření rizika ve společnosti .....	44

2.5.6	Monitorování rizika ve společnosti.....	45
2.5.7	Snižování rizika ve společnosti.....	45
2.5.8	Vyhodnocení metod ve společnosti .....	46
<b>2.6</b>	<b>Ochrana vybraného podniku před rizikem.....</b>	<b>47</b>
<b>2.7</b>	<b>Vlastní doporučení.....</b>	<b>49</b>
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>52</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Rozdělení rizik dle závažnosti dopadů na organizaci.....	17
<b>Tabulka 2</b> Výtažek ze SWOT analýzy společnosti .....	43
<b>Obrázek 1</b> Metoda rozhodovacího stromu .....	22
<b>Obrázek 2</b> Logo společnosti.....	36
<b>Obrázek 3</b> Výrobní portfolio společnosti .....	37
<b>Obrázek 4</b> Organizační struktura společnosti.....	37
<b>Obrázek 5</b> Rozhodnutí na základě metody rozhodovacího stromu .....	41
<b>Obrázek 6</b> Ukázka z předávacího protokolu .....	48

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
ASPAR CZ	Asociace specialistů pojištění a řízení rizik České republiky
ČR	Česká republika
CSN EN ISO	evropské normy
CTS	Container Transport System
EU	Evropská Unie
EUR	euro
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICT	Information and Communication Technologies
MISŘ	manažer integrovaného systému řízení
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OŘK	odbor řízení kvality
PEST	Political, Economic, Social and Technological
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
v.č.	výrobní číslo

## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku rizik a ochrany ekonomiky ve vybraném podniku. Náplní práce je analyzovat úkony jednotlivých manažerů společnosti a vyhodnotit možnosti snižování ekonomických rizik, na ni působící. Výsledky této analýzy jsou vztaženy ke společnosti jako celku a na jejich základě je posouzena kvalita jejího risk managementu. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

V úvodu teoretické části je uvedena stručná historie pojmu riziko. Následuje vysvětlení dalších základních pojmů, vztahujících se k náplni práce. Dále jsou uvedeny různé přístupy k riziku ve vztahu k osobě, která s nimi pracuje.

Důležitou složkou teoretické části je klasifikace rizik dle různých hledisek. Nejprve jsou rozdělena na základě věcné podstaty a detailně jsou rozebrána ta, jež jsou významná pro potřeby této práce. Druhým dělením je dělení specifické skupiny podnikatelských rizik, které jak z názvu vyplývá, ovlivňují veškeré podnikatelské subjekty.

Jednou z nejpodstatnějších částí je kapitola popisující oblast řízení rizik ve firmě, tzv. risk management. Právě prostřednictvím této podnikové oblasti se firmy ochraňují před potenciálním vznikem rizika, popřípadě řeší situace spojené s realizací rizika již ohrožujícího chod firmy. V práci jsou uvedena dvě hlavní pojetí, na jejichž základě podnik k hrozbám přistupuje. Řízení rizik je dále vysvětleno na jednotlivých úrovních managementu. Náplň práce osob vykonávajících risk management je rozdělena do pěti základních činností, a to: analýzu rizika, identifikaci rizika, měření rizika, monitorování rizika a vyhodnocení metod využívaných v uvedených procesech. Toto rozčlenění je výchozím pro rozdělení následující části práce do podkapitol. Závěr kapitoly věnované risk managementu pojednává o charakteristikách, činnostech a požadavcích na tzv. risk manažera.

Na problematiku risk managementu navazuje rozhodovací proces, jež je podrobněji vysvětlen prostřednictvím metody rozhodovacího stromu, která umožňuje výběr vhodného řešení situace nabízející více alternativ výsledku.

Analýza rizika, jako jedna z výše zmíněných činností, je výchozím procesem managementu rizika. Kapitola jí věnovaná uvádí tři základní metody, které slouží k rozboru rizika v závislosti na jeho druhu. Těmito metodami jsou metoda check listu, SWOT analýzy a brainstormingu. Následuje proces identifikace rizika sloužící k určení postupů, jež zajistí, že se organizace zabývá pouze těmi riziky, která by jí mohla skutečně ovlivnit. Dále vede ke stanovení jejich

významnosti. Podkapitola měření rizika vysvětluje různé kroky, které umožňují dostat se k jeho konečnému číselnému vyjádření. Proces monitorování rizika uvádí nutnost vytvoření zpětných vazeb u třech výše zmíněných procesů. Předposlední činností risk managementu je snižování možnosti vzniku rizika. Zde jsou uvedeny jednotlivé postupy, které může organizace efektivně využívat k dosažení snížení míry rizika. Na předchozí proces již navazuje pouze vyhodnocení metod, které je závěrečným krokem k posouzení úspěšnosti risk managementu.

V závěru teoretické části jsou vysvětlena opatření, jež by měla organizace přijmout, aby se dokázala ochránit také před tzv. nepojistitelnými riziky.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která je zaměřena na aplikaci získaných poznatků na konkrétní firmu, a sice CHARVÁT CTS a.s. V úvodu této části je firma představena, dále je krátce uvedena její historie, vize a směr rozvoje do budoucna.

Následuje vysvětlení funkce risk managementu ve společnosti a představení osob, vykonávajících dílčí činnosti této podnikové oblasti. Risk manažerům jsou na základě věcné klasifikace přiřazena jednotlivá rizika spadající do jejich kompetencí. Rozhodovací proces, interpretovaný metodou rozhodovacího stromu, je představen na konkrétním reálném příkladu uvedení nového výrobku na trh a jsou nastíněny důsledky zvoleného řešení.

Průběhy jednotlivých procesů risk managementu jsou vysvětleny na základě informací získaných řízenými rozhovory s pracovníky společnosti. Jednotlivé metody uvedené v teoretické části jsou využity k analýze prostředí a rizik ohrožujících tuto společnost.

Cílem práce je zhodnotit současnou situaci risk managementu ve společnosti CHARVÁT CTS a.s. a nalézt případné nedokonalosti týkající se této oblasti. V závěru práce je uvedeno vlastní doporučení autora, jež shrnuje analýzou zjištěné nedostatky a možnosti jejich nápravy. Přijetí těchto doporučení ke zlepšení by mohlo vést k lepším výsledkům firmy a k naplnění jejího cíle stát se jedním z předních evropských výrobců ve strojírenské oblasti.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Historie pojmu riziko

Pojem riziko vychází z italského *risico*, což je překládáno jako úskalí, kterému se museli plavci v období 17. století vyhnout. Později se termín zobecnil a vysvětloval „vystavení nepříznivým okolnostem“. Zprvu byl popisován v odborných knihách jako odvaha či nebezpečí, později přichází vysvětlení nám bližší, a to ve smyslu možné ztráty. (Smejkal a Rais, 2013). Jiný názor prezentuje Šenovský (2012), který uvádí, že pojem riziko vychází z arabského *risk*, vyjadřující příznivou i nepříznivou událost v životě člověka. Tento historický vývoj shrnuje Tichý (2006) tvrzením, že kořeny slova riziko lze pozorovat jak v arabštině, tak i latině a řečtině. Ke dvěma výše vysvětleným přidává právě řecký význam, který pochází ze slova *risq*, jež bylo spojováno jak s negativními, tak i pozitivními událostmi či výsledky.

Významný pokrok v rozvoji teorie rizika přichází v době rozvoje letectví a jaderné energetiky, kdy je riziko hodnoceno z kvantitativního hlediska, které dokáže přesně vyjádřit pravděpodobnost a důsledek nežádoucího jevu. Jelikož byl tento způsob velice časově a finančně náročný a zároveň vyžadoval vysoké odborné znalosti, byl pro běžnou praxi nepoužitelný. (Šenovský et al., 2012)

Řešením této situace byl vývoj nových postupů pro určení rizika, jejichž podstata spočívá v kvantitativně-kvalitativním vyjádření jeho velikosti, které je funkcí více parametrů. Tyto postupy se staly použitelné pro většinu zaměstnanců a také odborníků a jejich výhodou je především jejich jednoduchost. (Šenovský et al., 2012)

## 1.2 Definice pojmu riziko

Význam slova riziko, jak již bylo dříve uvedeno, můžeme v nejširším slova smyslu vysvětlit jako „vystavení nepříznivým okolnostem“. Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik existuje mnoho definic. Jedním z nich je možnost chápání rizika jako „možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje“. Zároveň musíme kromě pravděpodobnosti zahrnout také kvantitativní rozsah dané události. (Rais, 2003, s. 5).

Tichý (2006, s. 16) tuto obecnou definici ještě konkretizuje a považuje ji za výchozí pro analýzu rizika. Uvádí, že riziko je „pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách“.

Podobně definuje riziko také Mohelská (2012, s. 77), která ještě přidává výpočetní vztah (1) pro velikost rizika (R), která se rovná rozdílu mezi jistotou (1) a pravděpodobností (P), že dojde k události, která má negativní dopad na vnitřní prostředí organizace.

$$R=1-P \quad (1)$$

### 1.3 Přístupy k riziku

Antušák a Kopecký (2002, s. 27) uvádějí různé přístupy tzv. rozhodovatelů k riziku. Pod pojmem rozhodovatel rozumíme „vedoucí pracovníky orgánů krizového řízení, manažery podniků, soukromé fyzické osoby a další pracovníky a subjekty, kteří musí „rozhodovat“, tj. volit mezi dvěma resp. více způsoby jednání.“ Rozhodovatele můžeme rozdělit na optimistické, kteří podstupují riziko bez větších obav, a pesimistické, kteří riziko podstupují pouze výjimečně. Dále je výzkumy prokázáno, že ženy jsou schopny přijmout větší riziko než muži. Většina lidí také přijímá riziko raději jako člen týmu než jako jednatel.

Rytíř a Stříž (2005, s. 55) k této tématice přidávají ještě pojmy „důvěra ve výsledek“, typická pro manažery se sklonem k riziku a „opatrnost a strach z nezdaru“ charakteristická pro manažery riziko odmítající. První uvedený vyhledává varianty, které slibují velký zisk, ale zároveň přináší velkou míru rizika. Naopak pesimistický manažer hledá varianty přinášející menší zisk společně s nižší mírou rizika. „U rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku jsou sklon a averze k riziku ve vzájemné rovnováze.“

#### 1.3.1 Pozitivní riziko

Na základě vysvětlení Antušáka a Kopeckého (2002) je pozitivní riziko nadějí (šancí) na prospěch. Pod tímto prospěchem si můžeme představit např. zisk nebo úspěch na trhu. Podle Tichého (2006) se jedná o riziko, které organizace podstupuje s cíleným záměrem. K podstoupení je motivováno ziskem. Zároveň uvádí, že se jedná o riziko nepojistitelné (viz kapitola 1.6.1). Nazývá ho také jako spekulativní (Upside Risk).

#### 1.3.2 Negativní riziko

Negativní riziko spočívá v nebezpečí, že dojde ke zmaření podnikatelského úsilí, které se projeví např. finanční či poziční ztrátou, ekonomickým ohrožením nebo dokonce bankrotem společnosti. (Antušák a Kopecký, 2002). Rizika s negativní stránkou nazýváme čistá rizika (Pure Risks). Rizika označená jako podnikatelská (Business Risks) mají jak negativní, tak pozitivní charakter. (Fotr a Hnilica, 2014).

Zajímavý je výrok Antušáka a Kopeckého (2002, s. 27), který potvrzuje, že většinou je riziko vnímáno pouze z negativního hlediska: „Je zajímavou skutečností, vyplývající z řady psychologických rozborů, že lidé, kteří nemají zkušenost s podnikatelskou činností, chápou většinou riziko jednostranně, a to spíše jako nebezpečí, než jako příležitost.“

## 1.4 Klasifikace rizik

### 1.4.1 Věcná klasifikace

V odlišných literárních zdrojích nalezneme různé třídění rizik. To základní věcné uvádí například Smejkal a Rais (2013, s. 90), kteří člení rizika na **politická a teritoriální, ekonomická** (zahrnující makroekonomická a mikroekonomická, dále např. tržní, inflační, kurzovní, platební apod.), **bezpečnostní, právní a spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná** a na závěr **specifická** (např. manažerská nebo rizika inovací).

Z hlediska obsahu této práce je důležité blíže vysvětlit především pojmy politické riziko, ekonomické riziko, legislativní riziko a manažerské riziko.

**Politické riziko** pochází ze zdrojů jako jsou např. nestabilní politický systém, různé konflikty nebo špatné vztahy s okolními státy. (Leeming a Smith, 2014) Kromě klasické definice, která hovoří o stávkách, nepokojích, válkách nebo teroristických útocích, používají někteří autoři také vysvětlení, které zahrnuje rizika spojená s podnikáním v zahraničí, především v rozvojových zemích. Mohou se projevovat jako znárodnění, omezení repatriace zisku, uvalení tarifních bariér a exportních omezení, odmítnutí původně schválených dotací, omezení přístupu ke zdrojům surovin a energií. S touto skupinou souvisí také tzv. komerční rizika, která vyjadřují nedobytnost pohledávek vyvolanou platební nevůlí odběratelů. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 22)

**Ekonomická rizika** jsou tvořena především nákladovými riziky, která se projevují růstem cen surovin, materiálu, energií, služeb a dalších nákladových položek. „V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledků.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 21) Leeming a Smith (2014) přidávají do této skupiny tzv. kurzové riziko, které představuje možnou ztrátu vzniklou nepříznivou změnou směnného kurzu při mezinárodních transakcích.

Další skupinou jsou **legislativní rizika**, která vychází z hospodářské a legislativní politiky daného státu. Mohou nastat např. při změně daňových zákonů, zákonů na ochranu životního

prostředí, protimonopolních zákonů, celní politiky, ochrany spotřebitelů apod. Neméně důležitou součástí legislativních rizik může být také nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva). (Fotr a Hnilica, 2014)

Fotr a Hnilica (2014) zařazují **manažerské riziko** do skupiny rizik spojených s lidským činitelem. Tuto skupinu popisují jako rizika, která vyplývají z úrovně zkušeností, kompetencí a jednání relativních subjektů.

Všechny výše vysvětlené skupiny můžeme dále rozdělit podle charakteristiky vývoje rizika. Rozlišujeme rizika **dynamická**, kdy se pravděpodobnost jeho vzniku mění v závislosti na čase a **statická**, kdy je pravděpodobnost vzniku konstantní. „Dynamická rizika jsou vyvolána změnami v okolí organizace, statická rizika jsou spojena se stabilním charakterem okolí (např. hrozba pravidelných jarních povodní či nepoctivého chování lidí).“ (Mohelská a Pitra, 2012, s. 79)

Poslední uvedené členění je na rizika **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**. Toto rozdělení částečně koresponduje s výše zmíněnou klasifikací na rizika předvídatelná a nepředvídatelná. Jako neovlivnitelná označujeme ta, jejichž vznik a vývoj nemůže daná organizace ovlivnit. Tato rizika musí přijmout a poté se proti nim začít bránit. Rizika ovlivnitelná jsou rizika, jejichž příčinu může organizace dopředu eliminovat a riziku zabránit nebo alespoň minimalizovat jeho dopady na vnitřní prostředí. (Mohelská a Pitra, 2012)

#### **1.4.2 Klasifikace podnikatelských rizik**

Pokud se zaměříme na skupinu rizik ovlivňujících podnikatele, Mohelská a Pitra (2012) uvádějí další členění. Podnikatelská rizika bychom mohli přiřadit ke skupině rizik ekonomických jako jejich podskupinu. Rozdělení se uskutečňuje v závislosti na dvou parametrech, a to na pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti dopadů naplněného rizika na organizaci.

Pravděpodobnost vzniku rizika je parametr, jež určuje mez přijatelnosti rizika. Hodnota tohoto parametru je pro běžné riziko považována za nízkou, pro důležité riziko za střední a pro kritické za vysokou někdy i nepřijatelnou. Hodnota, která ji vyjadřuje je relativní. „Např. pravděpodobnost poškození či ztráty 5% z celkového objemu nápojů dodávaných do distribučního skladu je považována za nízkou, zatímco pravděpodobnost 5% ztráty objemu z dodávek výbušnin je považována za vysokou.“ (Mohelská a Pitra, 2012, s. 79)



Závažnost dopadů naplněného rizika na organizaci hodnotíme na stupnici zanedbatelná-akceptovatelná-významná-podstatná-zničující. Na základě přiřazení míry závažnosti můžeme rizika rozdělit na tři skupiny (viz tab. 1).

**Tabulka 1** Rozdělení rizik dle závažnosti dopadů na organizaci

<b>běžné riziko</b>	<b>důležité riziko</b>	<b>kritické riziko</b>
Jejich potenciální negativní dopady nepředstavují závažný provozní problém a mohou být zvládnuty v rutinním provozním režimu.	Potenciální negativní dopady této skupiny rizik mohou způsobit vážné potíže při realizaci hlavních (podnikatelských) procesů organizace, která musí pro jejich zvládnutí mobilizovat dodatečné zdroje.	Jejich potenciální negativní dopady mohou vyvolat existenční ohrožení organizace, která musí při jejich vzniku přijmout mimořádná opatření a přejít na zvláštní provozní režim.

*Zdroj: Mohelská a Pitra, 2012, s. 79*

Mezi veličinami mez přijatelnosti rizika a závažnost dopadu naplněného rizika existuje nepřímá úměra. S rostoucí závažností dopadu rizika na organizaci se snižuje mez přijatelnosti rizika a naopak. U zničujících rizik je hodnota této meze nulová. (Mohelská a Pitra, 2012)

## 1.5 Řízení rizik

Rizika v různých podobách existují v každé organizaci. Aby si organizace zajistila své fungování, je nutné se s těmito riziky vypořádat. Jak uvádí Rais (2003, s. 7): „V manažerské praxi se musíme naučit s rizikem ve firmě žít, což znamená, že musíme umět riziko řídit.“ Oblast ve firmě, která tento úkol přebírá nazýváme řízení rizik, neboli risk management. Problematika risk managementu je velice obsáhlá a může se velice lišit dle svého zaměření. (Smejkal a Rais, 2013)

Dle Mohelské a Pitry (2012) je klasické pojetí managementu založeno na vyhodnocování informací o trendech a průběhu vývoje, které pochází z okolí organizace. Tento proces umožní identifikovat mj. i zdroje možných rizik v podnikatelské oblasti. Díky tomu je usnadněno rozhodování manažerů v podmínkách rizika. Ti mohou vybírat alternativy rozhodnutí, které přináší účelné snižování negativních vlivů při naplnění možných rizik na vnitřní prostředí organizace. Podle Antušáka a Kopeckého (2002) je důležité uvést pojem „úsilí o racionální snížení rizika“, který vyjadřuje, že není možné riziko snížit za každou cenu, ale jedná se

o snižování v rozumné míře, která odpovídá poměru nákladů spojených s tímto úsilím, jež jsou odhadnuty ve srovnání s odhadovanými výnosy.

Kromě klasického pojetí managementu můžeme hovořit také o tzv. holistickém managementu, který se nezaměřuje pouze na jednotlivá rizika, ale pracuje se souborem rizik, která aktuálně působí na organizaci a představuje tak externí hrozby. V dnešní době existuje již možnost využití moderních prostředků informační a komunikační technologie (ICT), které významně podporují rozhodování o realizaci opatření, jež směřují k omezení vlivu rizik v podnikatelské oblasti na vnitřní prostředí organizace. Tyto prostředky poskytují nejen vyšší úroveň informační podpory díky přesným aktuálním informacím, ale také spoustu možností uplatnění metod rozhodování za předpokladu nejistoty managementu rizika. Organizace mohou tyto technologie využít například k simulaci dopadů přijatých rozhodnutí. „To ve svém důsledku vytváří předpoklad pro přechod od individuálních (pasivních) řešení jednotlivých rizik k integrovanému aktivnímu řešení celého souboru podnikatelských rizik.“ (Mohelská a Pitra, 2012, s. 81).

Proces managementu rizika může být vyvolán jednak vnitřní potřebou organizace, dále také požadavky ze vnějšku (investoři, zákazníci, banky, auditoři atd.) nebo dokonce komerčním prostředím. V prvním případě je cílem risk managementu mimo jiné omezení zvyšujících se nákladů, jež rizika způsobují; omezení případně vzniklých ztrát nebo usnadnění auditu. Pokud je management rizika vyžadován komerčním prostředím, je jeho cílem zlepšení image a hodnocení organizace či získání konkurenční výhody oproti organizacím, které risk management v takové míře nepodporují. (Tichý, 2006)

Řízení rizik je koordinovaně zajišťováno ve všech vrstvách managementu podnikatelských aktivit dané organizace – strategické, taktické a operativní. Strategická úroveň si vysvětluje hrozby jako impulsy, které vedou ke změně orientace podnikatelského chování organizace. Připouští také možnost vzniku interních poruch, jež se stávají podnětem k vylepšení interních základních i podpůrných procesů. (Mohelská a Pitra, 2012). Dle Tichého (2006) se při strategickém rozhodování pracuje převážně s odhady.

Na taktické úrovni představují externí hrozby impuls k inovaci interních procesů, nebezpečí interních poruch pak k efektivnímu vylepšení spolupráce funkčních oblastí jako jsou marketing, prodej, zásobování, výroba, údržba, účetnictví a personalistika. (Mohelská a Pitra, 2012)

„Operační rozhodování se vyznačuje vždy větší přesností, neboť je založeno zpravidla na apriorních datech.“ (Tichý, 2006, s. 221). V operativní úrovni jsou metody řízení rizik v souladu s plány výkonu každodenní činnosti organizace. (Mohelská a Pitra, 2012)

Zároveň je podstatné, aby každé z těchto vrstev byla v organizaci přidělena stejná důležitost. I když jejich pravomoci nejsou na stejné úrovni, pokud dojde k potlačení jedné vrstvy, může tato situace vést k poruchám při rozhodování, které bude mít podobu náhodného charakteru a zároveň také ke zvýšení subjektivnosti, což může mít za následek katastrofální důsledky. (Tichý, 2006).

Činnosti managementu firmy jsou přehledně rozděleny níže.

Management firmy musí zajistit provádění následujících činností:

- analýzu rizika,
- identifikaci rizika a jeho přípustného rozsahu,
- měření rizika
- dohlížení na riziko, jeho monitorování a oznamování rizika
- určení metod snižování rizika a jejich implementace do firemní praxe,
- vyhodnocení účinků těchto metod a na jejich základě případně provedení modifikace svého přístupu k riziku

*Zdroj: Rais, 2003, s. 7*

Zodpovědnost za vykonávání výše zmíněných činností nese osoba, která je nazývána jako tzv. risk manažer. Pokud nastane proces plánované změny v organizaci, spolupracuje s tzv. agentem změny nebo roli tohoto agenta přímo zastává. (Rais, 2003) Podle Chevaliera a Hirsche (1994) funkce rizikového manažera spočívá v usměrnění rozhodování popřípadě vedení vrcholového managementu k uvědomění si rozsahu podstupovaného rizika. Požadované vlastnosti a zkušenosti risk manažera uvádí Tichý (2006, s. 217): „Lidé, kteří se zabývají profesionálně nebo jinak aktivně managementem rizika, mají mít především základní vzdělání ekonomické. Manažer rizika musí mít cit pro toky peněz, musí mít aktivní znalosti o hodnotách, musí předvídat ekonomický dopad rozhodování.“

Carrel (2010) doporučuje, aby každému manažerovi v organizaci byl dán částečně pocit, že je zodpovědný kromě určité části podniku zároveň i za risk management. Jedině tak je možné vyhnout se pocitu, že riziko je problémem někoho jiného. Každé z oddělení firmy generuje riziko, tak za něj musí také alespoň částečně nést zodpovědnost.

Antušák (2013) uvádí pojem Risk Appetite, tzn. ochota riskovat, která je pro organizaci důležitá z hlediska stanovení hranic výše přijatelnosti rizika. Tato metoda je odrazem přístupu vrcholového managementu k rizikům a jejich způsobu řízení.

Mohelská a Pitra (2012, s. 80) přidávají tři hlavní zásady, jež musí manažeři organizací dodržovat při volbě přístupu k risk managementu. První zásadou je: „Neriskovat víc, než si organizace může dovolit ztratit.“ Tento výrok v podstatě říká, že vedení organizace si musí předem stanovit maximální výši potenciální ztráty, kterou je ochotno přijmout v případě naplnění rizika. Druhou neméně důležitou zásadou je: „Uvažovat o pravděpodobnostech.“ Každá organizace by si měla vytvořit rezervy, které budou sloužit k pokrytí ztrát v případě naplnění určitého rizika. Tyto rezervy nejsou používány při realizaci běžných podnikatelských aktivit, a proto je nutné počítat s faktem, že zvyšují provozní náklady organizace. Ta tak musí hledat efektivnější metody, méně náročné na provozní náklady, které pokryjí ztráty vzniklé tvorbou těchto rezerv. Poslední zásada zní: „Neriskovat příliš mnoho pro jenom málo.“ Na jedné straně by měla organizace uplatnit větší toleranci vůči rizikům, která souvisí s akcemi přinášejícími vyšší výnos. Na druhé straně autoři doporučují řídit se poučkou „všeho s mírou“. Opravdu vysoké výnosy mohou organizaci reálně přinést pouze ty akce, kdy cena za přijetí rizika není příliš vysoká.

Hlavní úkol managementu rizika výstižně uvádí Rais (2003, s. 8): „Musíme sledovat (modelovat) a následně v reálném prostředí i řídit rizikové procesy ve firmě s cílem nalézt jejich určitý optimální průběh s vědomím, že riziko v jakémkoliv podnikání nikdy nesnížíme na nulu.“ Smejkal a Rais (2013) doplňují definici a vysvětlují řízení rizik jako proces, při kterém se organizace snaží zabránit působení existujících i budoucích faktorů tím, že předkládá řešení, které omezuje působení negativních vlivů a podporuje příležitosti přinášející vlivy pozitivní. Součástí procesu managementu rizik je rozhodovací proces, který bude vysvětlen v následující podkapitole.

### **1.5.1 Standardizace řízení rizik**

Postupem času docházelo a stále dochází k rozvoji různých metod řízení rizik a jejich implementace do běžných procesů organizace. Z tohoto důvodu vznikl požadavek na standardizaci těchto postupů. V dnešní době již existuje po celém světě mnoho významných organizací, které se zabývají řízením rizik a sjednocují pohledy a názory odborníků v této oblasti. Výstupy jejich práce tvoří standarty a doporučení pro risk management. (Antušák, 2013, str. 83)

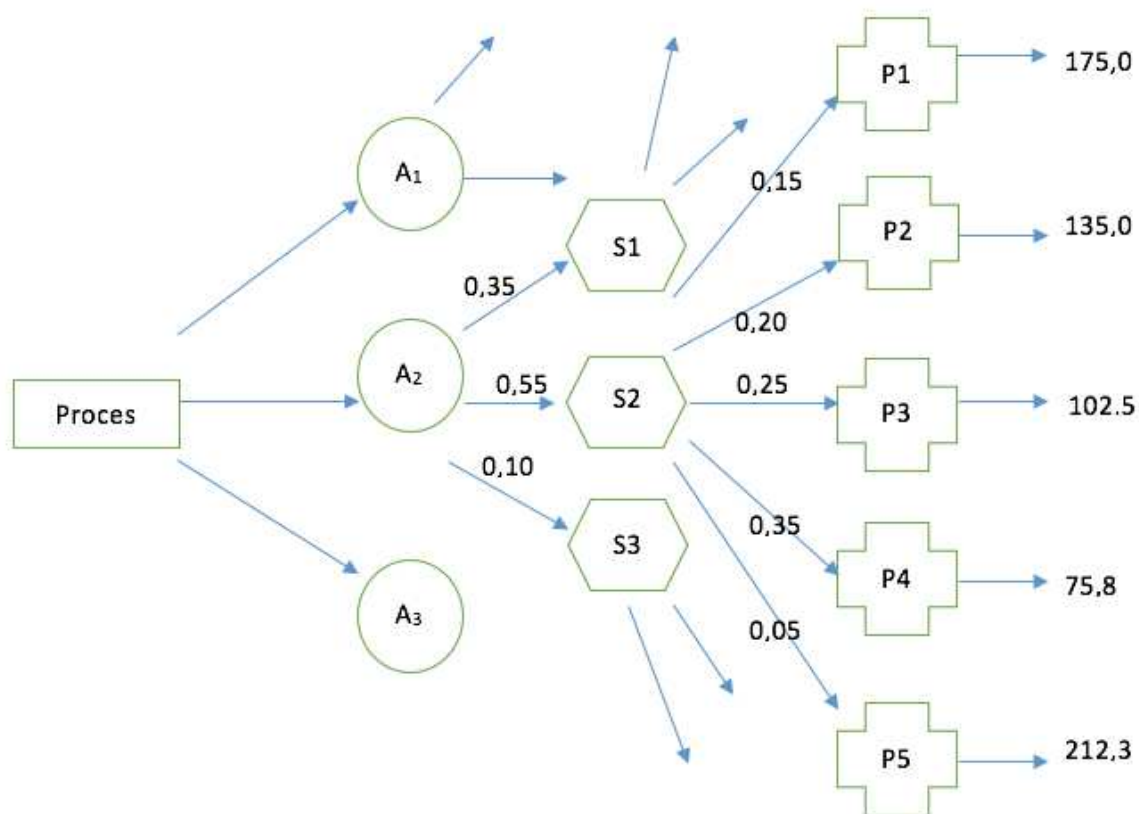
V České republice se jedná např. o asociaci ASPAR CZ (Asociace specialistů pojištění a řízení rizik České republiky), jenž je členem mezinárodní organizace Federation of European Risk Management Associations (FERMA). Tato asociace poskytuje odbornou a vzdělávací pomoc primárně zaměřenou na pojištění a řízení rizik a pomáhá zvyšovat povědomí o této problematice. Dále zastupuje společné zájmy svých členů a spolupracuje s organizacemi jí podobnými. (Asparcz.com, 2016).

### **1.5.2 Rozhodovací proces**

Rozhodování můžeme definovat jako „vyvíjející se lidskou účelovou aktivitu, která umožňuje rozhodovacímu subjektu využít možnost volby z množiny jeho jednání jako vlastní reakci na podněty, překážky a problémy, na které v přírodě a společnosti naráží.“ (Rytíř a Stříž, 2005, s. 7)

Přístup k rozhodování o riziku by měl být ve většině případů, pokud je to možné, proaktivní. To znamená, že pracuje s možnými realizacemi scénářů nebezpečí ještě před tím, než jsou dostupné údaje, které se ho týkají. Oproti tomu reaktivní rozhodování je takové, kdy se jednotlivá nebezpečí začnou realizovat a teprve v tu chvíli s nimi management začne pracovat. Zvolení vhodného přístupu je důležité hlavně pro prevenci rizika. (Tichý, 2006)

Dle Hebáka (1997), provedení rozhodnutí závisí na výběru vhodného rozhodovacího kritéria. K dobré volbě nám pomůže dostatek informací, prostředí, ve kterém se rozhodujeme a také správně zvolený stupeň nejistoty, při němž rozhodování probíhá. Neméně důležitá je i míra rizika, které jsme ochotni podstoupit. Při rozhodování o riziku známe pravděpodobnost situací, které mohou nastat. Zároveň se snažíme maximalizovat očekávaný výnos nebo minimalizovat očekávané náklady, případně ztrátu. Tento postup v zásadě potvrzují Mohelská a Pitra (2012) tvrzením, že proces rozhodování v podmínkách rizika je založen na vyšším stupni informačního obsahu fáze výběru. Díky vyššímu rozsahu informací o podmínkách, které ovlivňují průběh rozhodovacího procesu, může dojít ke snížení míry omezení racionality daného rozhodování volbou vhodné metody. Jako příklad sloužící k demonstraci těchto metod můžeme uvést metodu rozhodovacího stromu (viz obrázek 1).



Obrázek 1 Metoda rozhodovacího stromu

Zdroj: Mohelská a Pitra (2012, s. 62)

Výše zobrazené schéma popisuje postup rozhodovacího procesu metodou rozhodovacího stromu. Z procesu vychází tři možné alternativy řešení (A), v rámci zjednodušení je dále rozvedena pouze druhá alternativa (A2). Využitím této alternativy může dojít ke třem různým situacím (S), kde každá vznikne s jinou pravděpodobností, vyjádřenou desetinným číslem. Stejně jako u alternativ je dále podrobněji rozebrána jen situace druhá (S2). Pravděpodobnost vzniku situace S2 je 0,55. Řešením situace dvě může být pět různých postupů (P). Každý z těchto postupů přináší výnos, který je označen hodnotou na jejich výstupu a u kterého také známe pravděpodobnost jeho dosažení. Finální přínos každé varianty je možné zjistit na základě výpočtu, kde mezi sebou vynásobíme výnos každého z postupů a pravděpodobnost jeho dosažení. Výsledek pak ještě vynásobíme pravděpodobností vzniku situace S2. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 62)

Výsledkem tohoto ilustrativního příkladu je, že pokud nastane situace S2, přinese nám nejvyšší výnos (212,3) postup P5, jehož hodnota přínosu pro A2 je vyjádřena číslem 5,8383 ( $212,3 \times 0,05 = 10,615 \times 0,55 = 5,8383$ ). Z toho vychází, že je však tato varianta zatížena vysokým rizikem neboť hodnota přínosu je velmi malá. Stejným postupem dostaneme i hodnotu, která zajistí nejvyšší přínos alternativy A2, a to pro postup P2. Díky hodnotě přínosu pro P2 (14,8500) je tato varianta nejvýhodnějším řešením. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 63)

Využití metody rozhodovacího stromu je vhodné pro rozhodnutí s maximálně třemi alternativami, které mohou nastat ve dvou až třech rozhodovacích situacích. V případě většího počtu alternativ či situací se tento graf stává nepřehledným a ztrácí svou účinnost. Výhodou modelu je, že nabízí „přehlednost o výsledcích využití metod rozhodování se známou pravděpodobností vzniku určité rozhodovací situace.“ (Mohelská a Pitra, 2012, s. 63)

Základní pravidla využitelná při realizaci rozhodovacího procesu přidává také Hebák (2012), který uvádí, že akce, u kterých očekáváme vysoký výnos jsou typicky více riskantní než ty s nižším výnosem. Avšak zvolením vhodné kombinace je možné vytvořit i příležitosti nebo investice s vysokým výnosem a relativně nízkým rizikem. Dále je běžné ztotožňovat pravděpodobnost nepříznivých budoucích situací a velikost rizika. Pokud si určíme střední hodnotu výnosů, rostoucí pravděpodobnosti extrémně příznivých a nepříznivých možných situací zvyšují očekávané riziko. Zároveň platí, že „velikost rizika je dána nejen pravděpodobnostmi možných situací, ale též odlišností výnosů různých akcí.“ (Hebák, 1997, s. 72)

K usnadnění rozhodování nám může přispět analýza rizika, která bude vysvětlena v následující kapitole. (Tichý, 2006).

### **1.5.3 Analýza rizika**

Na základě výše uvedeného výčtu činností managementu rizika (viz kapitola 1.5) je analýza rizika proces, kterým rozhodování o riziku začíná. V některých zdrojích jsou do procesu analýzy začleněny také následující dvě činnosti (identifikace rizika a stanovení velikosti rizika). V takovém případě pak tvoří dva základní procesy analýzy rizika. Nicméně pro potřeby této práce bude každý proces rozebrán samostatně.

Pro stanovení rizik existuje velké množství různých metod. Z tohoto důvodu je pro organizaci velmi složité vybrat právě jednu a tvrdit o ní, že je ta správná. Proto je vhodné, v případě, že si nejsme jisti správností volby, zvolit ještě další podobnou metodu a na závěr porovnat jejich výsledky. Pokud se budou shodovat nebo budou alespoň podobné, naše volba byla v pořádku. V opačném případě jsme udělali někde chybu a je nutné ji najít. (Šenovský et al., 2012)

Důležité je, aby náklady, které organizace vynaloží na snížení rizika, byly přiměřené hodnotě aktiv, jež se před tímto rizikem snaží ochránit. Aktivem v tomto případě rozumíme

všechno, co má pro organizaci hodnotu, jež může být snížena působením hrozby. Existuje také tzv. zbytkové riziko, pro něž platí, že je svými předpokládanými dopady pro organizaci přijatelné, a ta tak nemusí podnikat žádná protipatření na jeho odstranění. V případě, že vliv rizika není zanedbatelný, je nutné určit úroveň jeho dopadu. Zároveň není možné říci, že rizika s vysokou úrovní mají absolutní přednost při tvorbě protipatření, neboť mnohdy může větší množství středních rizik za určitých okolností způsobit větší komplikace. (Smejkal a Rais, 2013)

Jednou z metod analýzy rizika je metoda **check listu** (kontrolního seznamu). „Kontrolní seznam je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření.“ Postup analýzy je takový, že se nejprve shromáždí charakteristiky sledovaného systému nebo činnosti, kterou analýze podrobujeme. Tyto charakteristiky vyjadřují potenciální dopady, selhání prvku systému či vznik škod. Na jejich základě je poté vytvořen seznam kontrolních otázek, který může mít podobu jak jednoduchého formuláře, tak složitějšího seznamu. (Šenovský et al., 2012, s. 38) Kontrolní seznamy mohou vytvářet tzv. katalogy (registry) rizik, které obsahují přehled potenciálních rizikových faktorů, jenž by mohly ohrozit organizaci či její aktivity. Vytváření těchto seznamů zaručuje snížení nebezpečí, že na některá rizika v budoucnu zapomeneme. (Fotr a Hnilica, 2014)

Metoda **SWOT** analýzy představuje sestavení přehledu silných a slabých stránek (strengths, weaknesses), příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) a jejich vyhodnocení. Výhodou této metody je, že mezi páry jednotlivých položek můžeme nalézt závislosti. Ty nám pomohou při volbě strategie k řešení vnitřních rizik (vycházejících ze slabých stránek) a vnějších rizik (vycházejících z hrozeb). I přes to, že se jedná o metodu, jejíž technické zpracování je jednoduché, dochází při jejím sestavování k častým chybám. Nestačí totiž samostatné sestavení SWOT analýzy a určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace. Podstatné je následné porovnávání položek jednotlivých částí a zkoumání jejich vzájemných vztahů. (Šenovský et al., 2012) SWOT analýza spojuje charakteristiky vnějšího a vnitřního prostředí. Z vnějšího prostředí vycházejí jednak příležitosti k dalšímu rozvoji organizace a zároveň také hrozby ztráty dosavadního postavení vůči konkurenci. Na základě analýzy vnitřního prostředí organizace je poté možné určit její silné a slabé stránky. „SWOT analýza je metodou porovnání kapacitních nároků provedení účelné reakce na vznikající externí příležitosti a hrozby s možnostmi organizace těmto nárokům vyhovět a na vývojové trendy v okolí adekvátně reagovat.“ Tvorba SWOT analýzy je základním požadavkem pro vhodnou volbu strategické



orientace podniku, jejíž podstatnou součástí je určení možných rizik. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 124)

**Brainstorming**, neboli týmová diskuze je další z možných metod analýzy rizika. Jedná se o diskuzi jenž je zpravidla vedená vedoucím týmu na základě předem připraveného scénáře. Výhodou této metody je týmová práce, která se pro její účastníky může stát motivačním prvkem. Na druhé straně se jedná o metodu časově náročnou oproti ostatním, a zároveň jsou její výsledky ohroženy nadměrným prosazováním se silných jedinců. (Šenovský et al., 2012) Ve funkci moderátora diskuze je většinou rizikový analytik, který má za úkol ohlídat, aby měl každý účastník, bez ohledu na své postavení, stejné právo se vyjádřit. Přispívá k podněcování diskuze v případě, že je to potřeba, dále shromažďuje výsledky v jejím průběhu a směřuje ji k závěru. (Fotr a Hnilica, 2014) Jak dodává Tichý (2006) podstatou brainstormingu je vzájemné ovlivňování se expertů, kteří analýzu rizika zpracovávají.

Mezi další metody analýzy rizika patří např. safety audit (bezpečnostní kontrola), human reliability analysis (analýza lidské spolehlivosti), relative ranking (relativní klasifikace) a mnoho dalších. Ty však nejsou pro potřeby této práce využitelné.

Na závěr je účelné říci, že každou z metod analýzy rizika je vhodné použít v jiné oblasti popřípadě v jiné fázi řízení rizika. Nejdůležitější je správné zvolení metody, a zároveň podrobná znalost jejího zpracování tak, aby její výsledky odpovídaly vytyčenému cíli analýzy.

#### 1.5.4 Identifikace rizika

Další z činností managementu rizika je identifikace rizika a stanovení jeho významnosti. Identifikace rizik si klade za cíl vytvoření souboru rizikových faktorů, které by mohly z pozitivního či negativního hlediska ovlivnit hospodářský, příp. jiný výsledek firmy nebo hodnotu jejích zkoumaných aktiv. Tento proces můžeme rozčlenit do několika oblastí, a to: „dekompozice objektu analýzy rizika, vlastní náplň procesu identifikace, používané metody a nástroje podporující identifikaci, informační zdroje i subjekty podílející se na identifikaci.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 25)

Na začátek je vhodná **dekompozice** zkoumaného **objektu**. Není vhodné zkoumat organizaci po případě aktivitu či projekt jako celek, ale doporučuje se rozčlenění objektu na užší části. Díky tomu mohou subjekty vykonávající identifikaci zkoumat dílčí problém více do hloubky a zaměřit svou veškerou pozornost na konkrétní část. Dekompozice také přispěje k zachycení případných problémů či otázek v průběhu identifikace. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 25) Smejkal a Rais (2013) dodávají, že na začátku je vhodné stanovení hranice, která vytřídí ta aktiva, jenž

budou do analýzy zahrnuta. Identifikace aktiv probíhá na základě toho, zda mají vztah k cílům managementu či nikoliv. Dále je vždy nutné identifikovat vlastníka daného aktiva, tj. osobu odpovědnou za toto aktivum.

Při **vlastním procesu** identifikace Fotr a Hnilica (2014, s. 25) doporučují zodpovědět několik zásadních otázek. Jaké jsou rizikové faktory, které by mohly ohrozit dosažení předem vytyčených cílů nebo co by mohlo snížit účinnost jejich dosažení? Existuje možnost vzniku potenciálních problémů při realizaci zkoumané aktivity? Může dojít k ovlivnění zainteresovaných osob, které by mělo za následek přijetí akcí, jež by mohly ohrozit dosažení stanovených cílů? Je možné nalézt další zdroje benefitů? Kde, kdy, proč a jak je možný výskyt negativních nebo pozitivních rizik a koho mohou ovlivnit? Je možné zpochybnit výsledky, které jsme v minulosti požadovali za jisté?

„Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektů.“ Každá hrozba se hodnotí ve vztahu ke každému aktivu, tím se vytvoří dvojice hrozba-aktivum a dojde k posouzení těch, kde by se hrozba mohla vůči aktivu uplatnit. Zároveň se určí úroveň hrozby vůči konkrétnímu aktivu a jeho úroveň zranitelnosti. Nebezpečnost, motivace a přístup jsou důležité faktory, ze kterých vychází úroveň hrozby. Úroveň zranitelnosti vychází z citlivosti a kritičnosti. (Smejkal a Rais, 2013, s. 102)

Nejvýznamnější **nástroje** používané k identifikaci rizik jsou podle Fotra a Hnilici (2014) kontrolní seznamy (check listy), pohovory s experty a skupinové diskuze, nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí (např. SWOT analýza nebo PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.), což jen potvrzuje, že některé zdroje uvádějí identifikaci rizik jako podložku analýzy rizik. Navíc přidávají další nástroje, a to kognitivní, neboli myšlenkové mapy, které zobrazují jednotlivé rizikové faktory a jejich vazby. Dílčí spolu související faktory se propojují spojnicí, která vychází z faktoru rizika na straně příčiny a její šipka směřuje k faktoru na straně dopadu rizika.

**Zdroje informací** pro identifikaci rizika tvoří informační vybavení expertů a jejich odborné znalosti v daném oboru, ke kterému se potenciální rizika vztahují. Dále také informace zjištěné ze strukturovaných rozhovorů a dotazníků, zahraniční zkušenost jednotlivých zaměstnanců organizace, výstupy externích auditorů či interního auditu, výsledky finančního controllingu, analýzy firemních výsledků apod. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 27).

Na identifikaci rizik, které by mohly podstatně ovlivnit organizaci by se mělo podílet co nejvíce jejích pracovníků, účelné je také využití externích expertů. Významná je role vrcholového managementu (generální ředitel, výkonní ředitelé) a hlavních orgánů společnosti (představenstvo, dozorčí rada). Management rizika poskytuje především metodickou pomoc. (Fotr a Hnilica, 2014)

Výsledky identifikace rizikových faktorů se zaznamenávají ve většině případů písemně. Tato dokumentace by měla obsahovat předpoklady, ze kterých se při identifikaci vycházelo, popis těch informačních zdrojů, které byly použity, využití metody, charakteristiky jednotlivých zjištěných rizik, jejich kategorizaci, rozsah a popis jejich dopadů. Dále odhady pravděpodobností výskytu jednotlivých faktorů, které by mohly snížit nebo zvýšit možnost vzniku rizika a rozčlenění do skupin na základě jejich významnosti. „Tato dokumentace by se měla stát součástí celofiremní databáze, resp. registru rizik jako jednoho z významných nástrojů managementu rizika.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 51)

Identifikace rizik, pokud ji zkoumáme jako samostatnou činnost, je ze všech činností managementu rizika ta nejdůležitější a zároveň časově nejnáročnější. Vyžaduje, aby subjekty tuto fázi vykonávající měly dostatek zkušeností, dokázaly si ve své práci vytvořit fungující systém a k práci využívaly tvůrčí přístup, jenž umožňuje předvídat i ty jevy, o kterých nemají dostatečné informace nebo tyto úplně chybí. Důležitá je také týmová spolupráce a celkové zaměření činnosti na budoucnost. I když je pojem rizika ve většině případů spojován s negativním významem slova, nelze při identifikaci opomíjet ani rizika pozitivní, která organizaci přináší nové příležitosti. (Fotr a Hnilica, 2014)

### **1.5.5 Měření rizika**

„Měření rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika, a to vzhledem k určitému kritériu (obvykle finančnímu ukazateli) kvantitativní povahy.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 75) Existují situace, kdy je riziko větší oproti jiným. Hodnotu rizika ovlivňuje výše aktiv, úroveň hrozby a úroveň zranitelnosti aktiva. Zatímco proces analýzy a identifikace rizika pracuje většinou s veličinami, které nejdou přesně změřit, u procesu měření, jak už název napovídá, je tomu naopak. „V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku v nějž doufáme.“ A zároveň platí: „Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 106)

Fotr a Hnilica (2014) dodávají, že velikost rizika vytváří kritérium pro jeho přijatelnost či nepřijatelnost, na které navazuje výběr vhodné varianty dané rizikové aktivity či projektu. Měřením rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika, které se vztahuje k určité podnikatelské aktivitě, firemnímu aktivu či organizaci jako celku. Toto riziko můžeme číselně vyjádřit pouze za předpokladu, že má návaznost na určité kritérium kvantitativní povahy. Existence kritéria nám umožní zobrazení číselných výsledků aktivity a poslouží k jejímu hodnocení. Jako konkrétní příklad tohoto kritéria můžeme uvést zisk firmy za určité období. Mezi číselné charakteristiky rizika, jež mohou být použity patří také pravděpodobnost nedosažení nebo překročení určité hodnoty kritéria, charakteristiky variability (rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient) nebo hodnoty kritéria, jež budou překročeny nebo nedosaženy s předem zvolenou pravděpodobností. Podle Smejkal a Raise (2013) je nejpoužívanějším nástrojem, který slouží k vyjádření rizika a následnému porovnávání jeho hodnot, právě směrodatná odchylka. Ta vyjadřuje odchylky jednotlivých očekávaných hodnot charakteristiky, jež sledujeme, od průměrné hodnoty, kterou očekáváme.

Předpokládanou (možnou) velikost ztráty v dané situaci vypočteme dle základního vztahu vynásobením pravděpodobnosti této ztráty (=riziko) velikostí potenciální ztráty. Třetí veličina, která má vliv na velikost ztráty je čas, neboť hodnota ztráty se s časem mění a stejně tak i riziko. Pokud bychom vytvořili model, který by zobrazoval výše zmíněné veličiny, naším cílem je snížit objem pod plochou funkce těchto tří veličin na minimum. (Smejkal a Rais, 2013)

### **Ekonomické nástroje pro kvantifikaci rizik (Šenovský et al., 2012)**

Kromě statistických nástrojů, jež byly vysvětleny v předchozí kapitole, můžeme ke kvantifikaci rizik využít také ekonomické nástroje. V každé organizaci má riziko mimo jiných i ekonomický (finanční) rozměr. Z definice rizika vychází, že je spojeno s negativní mimořádnou událostí a jejími následky, které můžeme přepočítat do finanční podoby, na základě které je pak velice jednoduché jednotlivá rizika porovnávat. Velikost následku mimořádné situace odhadujeme pomocí následků podobných situací, jež se již staly v minulosti a které jsou této podobné. Při použití metody je ale nutné brát v úvahu fakt, že hodnota finančních prostředků se mění. Aby byly údaje v daném roce srovnatelné, je nutné hodnotu peněz vždy upravit o inflaci, která vyjadřuje meziroční změny. Upravená hodnota se dá vypočítat na základě údajů o inflaci vydávaných každoročně Českou národní bankou.

Z pohledu ekonomie vidíme tedy riziko jako náklady spojené s obnovením činností v návaznosti na mimořádně vzniklou událost nebo náklady spojené s realizací preventivních opatření, která mají za cíl minimalizaci rizika.

### **1.5.6 Monitorování rizika**

Jak uvádí Paleček (2006, s. 41): „Řízení rizik zahrnuje průběžné a trvalé sledování rizik a změn, která je mohou ovlivnit.“

Aby byl proces identifikace rizik co nejúčinnější, je důležité splnění několika požadavků. Každá organizace by si měla uvědomit, že tento proces není jen jednorázový, ale měl by se opakovat jednak periodicky (např. měsíčně, čtvrtletně) a zčásti také průběžně po celou dobu fungování organizace. Po dokončení procesu identifikace rizik je vhodné se nad touto fází zamyslet, zpětně ověřit spolehlivost použitých informačních zdrojů a vhodnost výběru osob, podílejících se na tomto procesu. „Případné zjištěné nedostatky by pak měly vést k opakování, resp. doplnění této fáze.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 28). Tyto činnosti zajišťuje právě proces monitorování rizika.

Mezi fází monitorování rizika a ostatními činnostmi managementu rizika musí existovat pevná zpětná vazba, která zaručí, že se poznatky získané monitorováním promítnou do rozhodovacího procesu tohoto managementu. Z tohoto důvodu by měly být veškeré poznatky zaznamenány do evidence, která dotváří systém ve sledování rizika. Závěry fáze monitorování by měly být uvedeny tak, aby byly obecně platné a daly se využít pro další projekty. (Tichý, 2006)

### **1.5.7 Snižování rizika**

Management firmy hraje zásadní roli v možnosti ovlivnění podnikatelského rizika. Nejlepší způsob, jak se proti těmto rizikům preventivně bránit je ofenzivní řízení firmy. To znamená především správné zvolení rozvojové strategie, která vychází z dříve uvedené strategické analýzy, a její správná implementace. Dále by se organizace měla zaměřit na posílení svých silných stránek, čímž si zajistí rozvoj a udržení své strategické výhody. V neposlední řadě by se měla snažit o zlepšení své pružnosti, aby byla schopna rychle reagovat na změny vznikající uvnitř firmy a také ty, jež pocházejí z jejího vnějšího okolí. (Smejkal a Rais, 2013)

Existují různé metody, jak může organizace možnost vzniku rizika snížit, popřípadě zabránit jeho působení. Vhodnost zvolení metody záleží na charakteristice každého určitého rizika. Metody se mohou ve vztahu k jednomu určitému riziku různě kombinovat. Patří sem:

### **a) Redukce rizika**

Redukce rizika vyžaduje, aby opatření, jež bude k tomuto procesu použito bylo účinné, a tím snižovalo riziko na úroveň, která je pro nás akceptovatelná. Dále musí být přijatelné z hlediska právních řádů a dalších opatření, efektivní z hlediska přiměřenosti nákladů a včasné, aby bylo uplatněno předtím než dojde k naplnění hrozby. (Smejkal a Rais, 2013)

V některých zdrojích (např. Mohelská a Pitra, 2012, s. 86) je redukce rizika nadřazeným pojmem a jeho dvě základní podoby, ve kterých je prováděna, jsou níže vysvětlený transfer rizika nebo sdílení rizika mezi dalšími subjekty, jež jsou horizontálně orientovány s organizací, která se snaží riziko snížit.

Konkrétním příkladem redukce rizika může být opatření při výpadku výroby, kdy zvolíme variantu vybudování záložního provozu, který nahradí původní. Avšak jedná se o alternativu přinášející vysoké náklady na implementaci opatření, a proto je pro většinu organizací nevyužitelná. Účinná může být za situace, že je organizace zavázána k lukrativní dodávce s extrémními dodacími podmínkami, v tom případě je pro něj únosná. (Smejkal a Rais, 2013).

### **b) Přenesení rizika zajištěním náhradního řešení (transfer rizika)**

Na rozdíl od ofenzivního způsobu řízení, který je vhodné použít především při odstraňování příčin rizika, využívá metoda transferu rizika defenzivní přístup. Jeden z nejběžnějších způsobů transferu podnikatelského rizika je např. leasing, tzn. přesun finančního rizika na leasingovou společnost. Tento přesun je spojen s vytvořením vlastnictví určitého předmětu. (Smejkal a Rais, 2013) Navíc Mohelská a Pitra (2012) dodávají, že při leasingu zároveň dochází k přesunu rizik spojených s užíváním předmětu z vlastníka na provozovatele, a ten předmět dle smlouvy postupně splácí.

Pokud využijeme stejný příklad výpadku výroby uvedený výše, může být řešením dle této varianty například přesunutí výroby k jinému subjektu, se kterým organizace spolupracuje na základě smluvního vztahu. (Smejkal, Rais, 2013)

### **c) Přenesení rizika pojištěním**

Pojištění proti riziku může být dalším efektivním řešením. Důležité je však zjistit výhodnost pojištění v závislosti na náklady spojené s jeho sjednáním. (Smejkal a Rais, 2013) „Princip pojištění spočívá ve směně rizika velké ztráty (vzniku škody) za jistotu malé ztráty (platby pojistného).“ Případné důsledky rizika, které by organizaci mohly postihnout, na sebe přebírá

pojišťovna, která může krýt vzniklé škody buď částečně nebo úplně. (Mohelská a Pitra, 2012, s. 87)

Ne všechna rizika je však možné pojistit. Ta, u kterých je to možné nazýváme pojistitelná rizika. Pro pojišťovnu je důležité, aby splňovala podmínku, že realizace scénáře nebezpečí je náhodná. Na druhé straně existují rizika nepojistitelná, která tuto podmínku nesplňují a jsou zároveň zčásti či plně ovladatelná pojištěnými. Problematika nepojistitelných rizik bude podrobněji vysvětlena v kapitole 1.6 Ochrana podniku před rizikem. Třetí skupinou jsou rizika podmíněně pojistitelná, která je některá pojišťovna schopna pojistit, zatímco jiná ne. Může se jednat o nepojistitelnost dočasnou, regionální nebo věcnou. To znamená například, že pojišťovně mohou chybět informace, které později získá, a tak může riziko začít pojišťovat nebo ho naopak pojišťovat přestane. (Tichý, 2006)

#### **d) Vyhnutí se riziku**

Jedná se o metodu vysoce defenzivní, jejímž následkem může být například odmítnutí zakázky v případě výpadku výroby. Většinou je považována za metodu negativní, i když v některých případech může být volba vyhnutí se riziku nejvhodnějším řešením. Neúspěch v případě některých zakázek by mohl ohrožovat existenci celé firmy, a to z hlediska sankcí a dalších podmínek určených ve smlouvě. (Smejkal a Rais, 2013)

Zmíněnou nevhodnost použití tohoto způsobu shrnuje Smejkal a Rais (2013, s. 204) do jedné věty: „S podnikatelskými aktivitami je vždy spjata riziko, proto nelze tento přístup obecně doporučit.“

#### **e) Retence (podstoupení) rizika**

Každá organizace musí za dobu svého působení čelit opravdu velkému množství rizik. V případě, kdy proti vybrané skupině rizik nepodniká žádná opatření, hovoříme o tzv. retenci rizika. Rozlišujeme retenci rizik vědomou a nevědomou. Jako vědomou retenci rizika označujeme takovou, kdy dojde k rozpoznání rizika, ale organizace se ho nesnaží nijak odstranit ani redukovat jeho následky. O nevědomé hovoříme tehdy, pokud se organizaci ani nepodaří riziko identifikovat. Dále můžeme retenci rizika rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Při dobrovolné retenci je existence rizika rozpoznána a jeho přítomnost je přijata a stejně tak i v něm obsažená ztráta z důvodu, že neexistuje lepší varianta řešení. Nedobrovolná retence rizik nastane tehdy, kdy se riziku nelze vyhnout, popřípadě je nevědomě opomenuto. V některých případech může být retence rizik pro organizaci nejlepším řešením. Kritériem pro určení, která rizika budou opomenuta či přijata, je pro organizaci velikost jejích finančních

rezerv nebo její schopnost nést ztrátu. „Obecně platí, že rizika, která by měla být zadržena, jsou rizika, která vedou k relativně malým ztrátám.“ (Rais, 2003, s. 11)

Výše uvedené tvrzení také potvrzuje Smejkal a Rais (2013, s. 170), kteří uvádí, že podstoupení rizika je vhodné v případě, že z výsledků analýzy rizika zjistíme, že pravděpodobnost, že se hrozba naplní je velice malá a nebo je její dopad v rámci možností únosný. Nicméně se tímto doporučením většina podnikatelů neřídí a rizika podstupují, aniž by se nad jejich možnými dopady zamýšleli. Velice důležité je respektování pravidla, které říká, že „retence rizika je vyloučená tam, kde by došlo k porušení právních předpisů (například v oblasti bezpečnosti práce, ochrany osob a majetku, životního prostředí apod.)“

Mohelská a Pitra (2012) označují rizika, pro jejichž snížení je vhodné využít postup retence jako dynamická, a tím pádem špatně předvídatelná, s nízkou úrovní negativních dopadů.

### **1.5.8 Vyhodnocení metod**

Závěrečnou činností managementu rizika je vyhodnocení metod. Dle Tichého (2006, s. 189) nesmí risk manažer zapomenout, že metody používané v managementu rizika, slouží pouze jako pomůcky k rozhodování a nemůže je tedy považovat za absolutně platné. Při interpretaci výstupu těchto procesů musí brát v úvahu okolnosti, za kterých jsou analýza, identifikace a měření prováděny, neboť mohou být ovlivněny náhodnostmi a strannostmi odhadů jednotlivých subjektů odhady provádějící.

Jak již bylo dříve uvedeno, každá z metod analýzy, identifikace, měření a snižování rizika je vhodně využitelná pro pokrytí jiné oblasti nebo jiné fáze managementu rizika. Zároveň je potřeba metodu, kterou si zvolíme perfektně zvládnout z hlediska teorie. K různých etapám managementu rizika můžeme přiřadit různé metody:

- 1) identifikace problému – brainstorming, SWOT
- 2) identifikace rizik, zjištění vztahu mezi riziky, stanovení priorit řešení rizik – SWOT, analýza souvztažností
- 3) kontrola stavu managementu rizik – check list, popřípadě audit.

Jak je vidět, některé analýzy jsou použitelné ve více etapách managementu rizika. Tato flexibilita by měla risk manažerům zůstat na paměti ve fázi kdy dochází k volbě metody, jež bude nasazena při práci s rizikem. (Šenovský et al., 2012)

Celkově můžeme říci, že procesy analýzy, identifikace, měření, monitorování a snižování rizika jsou pro organizaci přínosné. Avšak existují také jejich negativní stránky. Mezi



nevýhody těchto úkonů patří vyšší časová náročnost, náklady i znalosti potřebné k jejich implementaci. Fakt, že převažují pozitivní stránky managementu rizika dokazuje, „že společnosti s vysokou úrovní kvality implementace analýzy rizika, resp. obecněji pravděpodobnostních přístupů vůbec, patří obvykle mezi úspěšné či nejuspěšnější společnosti.“ (Fotr a Hnilica, 2014, s. 280)

## **1.6 Ochrana podniku před rizikem**

Obecně lze říci, že veškeré metody, jak se může podnik chránit před rizikem (pomocí risk managementu), byly již vysvětleny v předchozích kapitolách. Výjimku tvoří tzv. nepojistitelná rizika.

### **1.6.1 Zabezpečení proti nepojistitelným rizikům (Tichý, 2006, s. 315)**

Nepojistitelná rizika mohou vycházet ze dvou skupin nebezpečí, a to technických (např. neplnění z důvodu úpadku prodejce) a majetkových (např. platební neschopnost zákazníka). Zdrojem těchto nebezpečí jsou účastníci vztahů v ekonomickém prostředí. Do skupiny nepojistitelných rizik můžeme zařadit také dříve uvedená podnikatelská rizika. To jsou ta, která jsou částečně předvídatelná a jsou spojená se změnami podmínek na trhu.

Pokud by došlo k realizaci nepojistitelných rizik, může dojít k fatálním následkům u všech účastníků obchodních vztahů, tzn. i u organizací. Z tohoto důvodu je nutné tyto vztahy zabezpečit. Ochrana obchodních vztahů může probíhat dvěma přístupy. Proaktivní spočívá v důsledné kontrole průběhu činností a zajišťuje eliminaci, popřípadě potlačení možnosti vzniku nebezpečí. Druhý přístup nazýváme reaktivní a patří sem rozprostření rizik (např. rozprostření nákladů na potlačení rizik do cen výrobku), tvorba smluvních ustanovení zahrnující smluvní pokuty a podmínky odstoupení od smlouvy, finanční rezervy, směnky a jistoty.

Jedním ze specifických druhů jistoty je bankovní záruka. Na základě českého práva může tuto záruku poskytovat banka nebo jiný k tomu oprávněný peněžní ústav. Osoby, které se účastní procesu bankovní záruky nazýváme: příjemce záruky, příkazce (osoba, která zadá žádost o vystavení záruky), ručitel (poskytuje záruku), věřitel (příjemce, u kterého vznikla pohledávka vůči příkazci) a dlužník (příkazce, u kterého vznikla povinnost plnění na základě smlouvy). Bankovní záruka poskytuje účastníkovi podporu v průběhu obchodního vztahu tak, aby nedošlo k jeho poškození. Může se zdát, že se jedná o druh pojištění, kdy na sebe banka či jiný peněžní ústav bere nepojistitelné riziko, ale není tomu tak. Při bankovní záruce se jedná

o rizika zcela odlišného druhu a za převzetí rizik banka požaduje po příkazci uhrazení poplatku, který si sama určuje především na základě bonity klienta a bonity projektu. Poplatek si příkazce zahrne do svých nákladů pokud je primárním účastníkem obchodního vztahu. V případě, že funguje jako sekundární účastník, zahrne poplatek do ceny za zboží, služby nebo práce a konečným plátcem poplatku se tak stává příjemce záruky.

Mezi základní druhy bankovních záruk patří nabídková záruka. Tato záruka pokrývá náklady spojené se ztrátou zájmu uchazeče o přidělení zakázky (např. náklady na obnovu výběrového řízení). Záruka na splnění závazku slouží k zajištění rizika vyvolaného nesplněním závazku sekundárního účastníka obchodního vztahu (např. náklady na dokončení díla bez účasti dodavatele). Platební záruka chrání příjemce před platební neschopností příkazce. Pokud se jedná o dodávky hmotných celků s jistou záruční dobou, může primární účastník obchodního vztahu požadovat záruku na záruční opravy. Ta se využije k financování záručních oprav jiným dodavatelem v případě, že původní selže. Posledním druhem je záruka na zádržné, která je vlastně druhem záruky na záruční opravy.

„Ochranu před nepojistitelnými riziky mají vytvořit všichni účastníci obchodního vztahu“, tzn. primární (objednatelé), sekundární (dodavatelé) i vzdálení (daňoví poplatníci).

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V návaznosti na teoretickou část byla pro její aplikaci vybrána firma CHARVÁT CTS a.s., která je díky své velikosti a zaměření vhodnou společností pro zkoumání problematiky rizika a ochrany podniku. Na začátku této části budou uvedeny základní informace o společnosti, následovat bude aplikace metod týkajících se řízení rizika a nakonec bude uvedeno osobní doporučení autora ke zlepšení současné situace firmy. Většina informací použitých v praktické části práce byla získána na základě řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti. Zbytek byl převzat z interních zdrojů, které budou v případě možnosti zveřejnění dokumentů uvedeny.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Název: CHARVÁT CTS a.s.

Sídlo: Poděbrady - Okřínek 53, PSČ 29001

IČ / DIČ: 28207505 / CZ28207505

Tel. / Fax: +420 325 608 111 / +420 325 653 097

E-mail: [info@charvat-cts.cz](mailto:info@charvat-cts.cz)

Web: [www.charvat-cts.cz](http://www.charvat-cts.cz)

Statutární orgán tvoří:

předseda představenstva

místopředseda představenstva

tři členové představenstva

Způsob zastupování: Jménem společnosti jednájí vždy dva členové představenstva společně.

Společnost CHARVÁT CTS a.s. se řadí mezi velké podniky dle definice Evropské komise.

### 2.2 Historie společnosti

Strojírenský podnik CHARVÁT CTS, a. s. je významným výrobcem a dodavatelem kontejnerových systémů v České republice. Na českém trhu působí již od r. 1992 (dříve pod jmény: CTS – servis, s.r.o., CTS – servis, a.s. a nyní pod názvem CHARVÁT CTS a.s.).

V roce 2008 došlo ke změně původních majitelů společnosti CTS – servis, s.r.o., kdy se novým majitelem stala společnost Private Equity Fund GENESIS. V témže roce dochází k fúzi

se společností Container Transport System a.s. Ke dni 30. 9. 2008 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku pod názvem CTS – servis, a.s.

V roce 2013 se uskutečnil prodej 100% akcií, kdy novým 100 % akcionářem se stala společnost CHARVÁT Group s.r.o., Zbraslavice. V roce 2014 opět dochází ke změně názvu společnosti na CHARVÁT CTS a.s. Na obrázku 2 je zobrazeno aktuální logo společnosti.

## CHARVÁT CTS a.s.

Obrázek 2 Logo společnosti

*Zdroj: Charvat-cts.cz. (2016)*

### 2.3 Předmět podnikání

Společnost CHARVÁT CTS a.s. je strojírenský podnik s dlouholetou tradicí a člen silné české skupiny CHARVÁT Group. Společnost vyrábí zejména nástavby nákladních a užitkových automobilů, stroje a zařízení pro zemědělce, armádu i jiné zákazníky.

Hlavní výrobní portfolio tvoří tyto výrobky:

- Jednoramenné a dvouramenné nosiče kontejnerů pro nákladní vozidla všech značek;
- Traktorové nosiče kontejnerů;
- Kontejnery všech možných rozměrů a provedení včetně speciálních, jako např. skříňové, cisternové, sypače komunikací či kontejnerové montážní plošiny;
- Automatické dávkovače zemědělských plodin;
- Speciální nájezdové tramvajové plošiny pro tělesně postižené.

Pro příklad jsou na obrázku 3 zobrazeny některé z výrobků společnosti.



**Obrázek 3** Výrobní portfolio společnosti

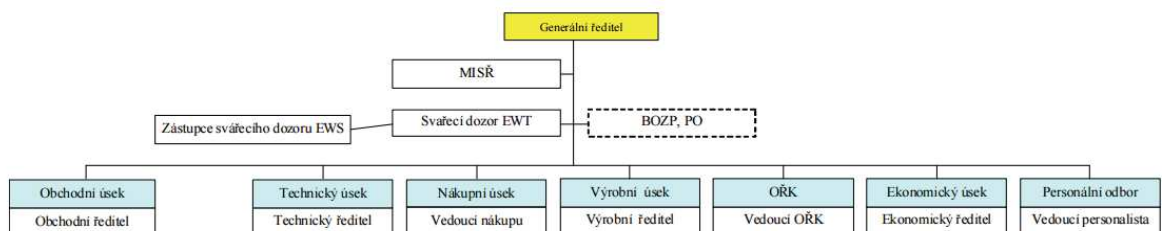
Zdroj: Charvat-cts.cz. (2016)

Výrobky společnosti CHARVÁT CTS a.s. jsou využívány ve stavebnictví, komunálních službách měst a obcí, při nakládání s kovovým odpadem, zemědělství, zahradním i lesním hospodářství, hasičských záchranných sborech a armádách NATO.

Vedle výrobního programu je CHARVÁT CTS a.s. obchodním zastoupením dánského výrobce hydraulických nakládacích jeřábů HMF.

Společnost je proexportně orientována, kdy celkem 31% ročního objemu výroby je určeno na export, zejména do zemí Evropské unie. Z tuzemských zákazníků je možné jmenovat např. I-TEC Czech, spol. s r.o., Unikont Group s.r.o., ze zahraničních poté HYVA International B.V., GERGEN Kipper und Fahrzeugbaum GmbH, MAN Odense A/S.

K 31. 8. 2015 zaměstnávala společnost 96 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je zachycena na obrázku 4.



**Obrázek 4** Organizační struktura společnosti

Zdroj: CHARVÁT CTS a.s. (2014)

## 2.4 Rozvoj a vize společnosti

Společnost CHARVÁT CTS a.s. si výzkumnou a vývojovou aktivitou zajišťuje uvádění nových výrobků na trh a trvalou inovaci svého výrobního portfolia. K tomu využívá vlastních výsledků vývoje, zpětné vazby z provozu výrobků a výsledků spolupráce s vysokými školami technického zaměření a dalšími vybranými výzkumnými ústavami.

Soustavná inovace výrobního portfolia je jedním z faktorů, jež zabezpečuje realizaci podnikatelského záměru v prostředí stoupající konkurence.

Dlouhodobou podnikatelskou koncepcí společnosti CHARVÁT CTS a.s. lze shrnout do následujících bodů:

- cílem společnosti CHARVÁT CTS a.s. je být jedním z předních evropských výrobců zabývajících se inovativní strojírenskou výrobou v oblasti automobilových kontejnerových nástaveb a traktorových nosičů kontejnerů;
- ve výrobě automobilových nosičů kontejnerů s nosností do 12 tun již společnost CHARVÁT CTS a.s. dosáhla významného postavení na evropských trzích
- v současné době společnost posiluje své postavení ve výrobě automobilových kontejnerových nástaveb s nosností 14-26 tun a v oblasti dvouramenných nosičů kontejnerů

## 2.5 Řízení rizik ve společnosti

Společnost CHARVÁT CTS a.s. řeší zabezpečování kvality v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009. Základním dokumentem v této oblasti je příručka kvality integrovaného systému řízení, která obsahuje mimo jiné také přístup k risk managementu.

Konkrétně firma přistupuje k risk managementu tak, jak doporučuje Carrel (2010), jehož přístup je uveden v kapitole 1.5. Tzn., že dává pocit všem vedoucím pracovníkům společnosti, že jsou zodpovědní kromě řízení určité oblasti podniku i za řízení rizik. Roli risk manažerů v této firmě zastávají všichni odborní ředitelé (ekonomický ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel) a vedoucí úseků (vedoucí nákupu a vedoucí OŘK). Každý jednotlivý risk manažer se tak soustředí na jednotlivá rizika, ohrožující právě tu část podniku, jež řídí. Zároveň však může identifikovat i další rizika, která spadají do jiné oblasti podniku, avšak při své práci s nimi přijde do styku. Můžeme tedy říci, že přístup firmy CHARVÁT CTS a.s. k managementu rizik je kombinací klasického a holistického. V případě konkrétních firemních oblastí se jejich vedoucí

většinou zaměřují na jednotlivá rizika, ale firma jako celek přistupuje k rizikům, která na ni aktuálně působí, jako souboru. Celkově by se také dalo říci, že firma usiluje o snížení rizika racionální cestou a nesnaží se tak riziko eliminovat za každou cenu, ale pouze v rozumné míře tak, aby poměr nákladů spojených s tímto úsilím byl ve srovnání s odhadovanými výnosy dané aktivity.

Řízení rizik probíhá na všech úrovních managementu. Vše začíná na operativní úrovni, kde mistři výroby pro výrobní úsek, obchodní zástupci pro obchodní úsek, účetní pro ekonomický úsek, technici pro technický úsek a skladníci pro nákupní úsek přichází do styku s hrozbou rizika na každodenní bázi. Konkrétně např. mistři výroby, jejichž náplní práce je dbát na správnou organizaci práce a dodržování plánovaných nákladů nebo obchodní zástupci, kteří se starají o plánované prodejní výsledky, a tím tak zabraňují vzniku potenciálního rizika.

Na taktické úrovni přichází do kontaktu s hrozbou rizika již dříve uvedení risk manažeři, tzn. ekonomický ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, výrobní ředitel, vedoucí nákupu a vedoucí OŘK. Ti zkoumají riziko z hlediska delšího časového úseku (např. týdně, měsíčně, ročně). Ekonomický ředitel zpracovává každoroční ekonomické analýzy. Zároveň je jeho povinností vypracování celkového ročního plánu společnosti, který je tvořen výstupy jednotlivých úseků. Technický ředitel předchází hrozbě rizika zpracováním plánu vývoje. Obchodní ředitel vypracovává obchodní plán, plán výstav a plán marží. Úkolem výrobního ředitele je vytvoření plánu výroby. Vedoucí nákupu předchází existenci rizika díky tvorbě plánu nákupu. Zčásti odlišná situace platí pro vedoucího OŘK, jež tvoří samostatnou jednotkou a zodpovídá se pouze generálnímu řediteli. Z tohoto důvodu dochází v oblasti kvality k řízení rizik pouze na úrovni operativní a taktické, a to zpracováním plánu interních a externích kontrol a dodavatelských auditů.

Generální ředitel, který je zároveň v pozici předsedy představenstva, řídí riziko na strategické úrovni jakožto hlavní představitel vrcholového managementu. Jeho úkolem je zpracovávání pravidelných analýz současného stavu společnosti a stanovení dlouhodobých podnikových cílů.

### **2.5.1 Klasifikace rizik ve společnosti**

Z hlediska klasifikace rizik spadají různé skupiny rizik do kompetencí různých risk manažerů společnosti CHARVÁT CTS a.s. Vzniklá politická rizika, především ve formě komerčních rizik (viz kapitola 1.4.1) bude řešit hlavně obchodní ředitel prostřednictvím obchodního zástupce, jež je v kontaktu s konkrétním zákazníkem, ke kterému se platební nevole

vztahuje. V případě neúspěchu jednání mezi obchodním zástupcem a zákazníkem řeší vzniklý problém ředitel ekonomický.

Ekonomická rizika z hlediska nákladových rizik ovlivňují všechny úseky firmy CHARVÁT CTS a.s. Např. ceny surovin, materiálů, energií a služeb hlídá jednak vedoucí nákupu a také výrobní ředitel. Kurzové riziko, které ovlivňuje mezinárodní transakce, má na starosti ekonomický ředitel.

Legislativní rizika mohou stejně jako ekonomická ovlivňovat všechny oblasti společnosti, záleží na tom, do jaké kategorie legislativní dokumenty, které by mohly představovat riziko spadají. V případě technických předpisů a norem, náleží jejich analýza technickému řediteli. V ostatních případech odpovídá za eliminaci rizika manažer integrovaného systému řízení (MISŘ).

Jak již z názvu skupiny manažerských rizik vyplývá, mohou postihovat všechny risk manažery. I když je ve většině případů jednání a rozhodování vedoucích pracovníků na místě a bezchybné, tak jako v každé organizaci, dochází i ve firmě CHARVÁT CTS a.s. k chybným rozhodnutím, které mohou ovlivnit firmu jako celek. Proces rozhodování ve společnosti bude vysvětlen v následující kapitole.

Na konci každého roku je úkolem všech risk manažerů, v rámci přezkoumání systému řízení vedením společnosti, zhodnotit rizika, se kterými se setkal v průběhu předcházejícího roku. Ze závěrů jednotlivých úseků se poté zpracovává tzv. situační zpráva (viz příloha A), která obsahuje zhodnocení úkolů z minulého období, zhodnocení vlastněných procesů, vyjádření k firemní politice a dokumentaci systému řízení. Právě v rámci zhodnocení vlastněných procesů se provádí rozpoznání rizik a tvoří se návrhy na jejich řešení.

## **2.5.2 Rozhodovací proces ve společnosti**

Tak jako je tomu v každé organizaci, rozhodovací procesy doprovází i ve firmě CHARVÁT CTS a.s. většinu podnikových činností. Jelikož se jedná o podnik vyspělý a prosperující, přistupují jeho zástupci z hlediska rizika k většině úkonů proaktivně, tzn. že se mu snaží předcházet a proto pracují s potenciálními negativními realizacemi scénářů ještě předtím než nebezpečí přímo ohrožující chod podniku nastane. Všechna rozhodnutí jsou zároveň formulována tak, aby maximalizovala výnos, případně minimalizovala potenciální výši ztráty.

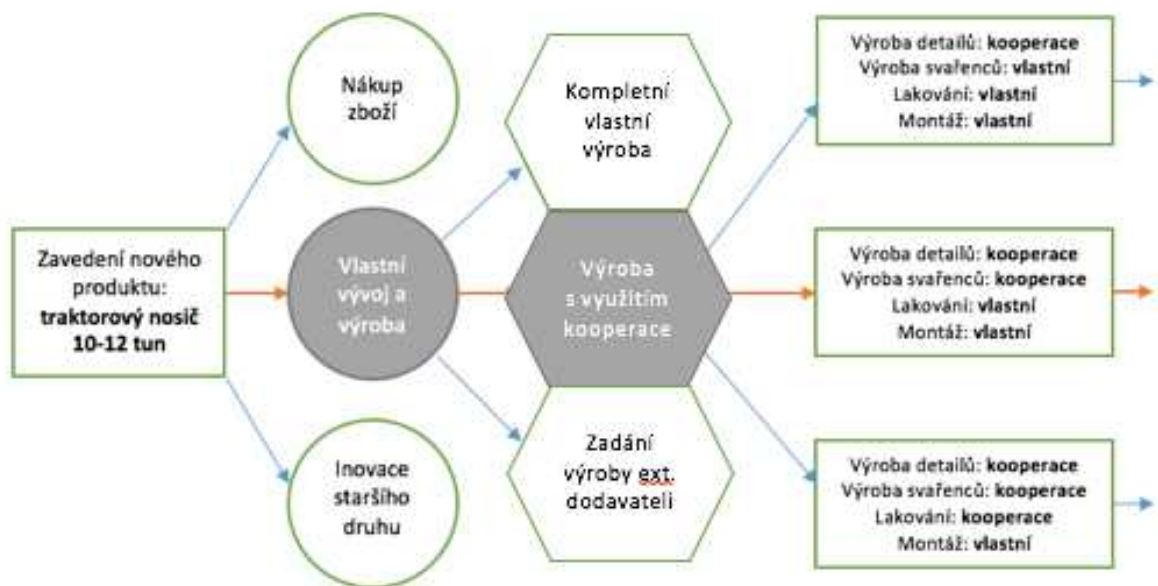


Protože v teoretické části byla k vysvětlení rozhodovacího procesu využita metoda rozhodovacího stromu, bude nyní tato metoda názorně vysvětlena na konkrétním případu rozhodování ve firmě CHARVÁT CTS a.s. (viz obrázek 5).

Jako základní proces bylo využito zavedení nového produktu na trh k rozšíření nabídky společnosti, konkrétně traktorového nosiče s nosností 10-12 tun. Podnik se rozhoduje mezi třemi možnými alternativami, jak produkt implementovat. Může tento nosič nakoupit jako hotové zboží od jiné společnosti, sama si ho vyvinout a vyrobit nebo inovovat starší druh téhož výrobku.

Představitelé společnosti se na základě analýzy nákladů a dalších položek ovlivňujících vývoj a výrobu nosiče rozhodli, že si výrobek sami vyvinou a vyrobí. V tomto případě mohou nastat tři situace postupů: kompletní vývoj a výroba všech součástí a závěrečného produktu proběhne v CHARVÁT CTS a.s.; vývoj a výroba závěrečného produktu proběhne v CHARVÁT CTS a.s., ale za pomoci využití kooperačních dodávek; vývoj proběhne v CHARVÁT CTS a.s., ale výroba bude zadána externímu dodavateli.

Na základě podobné analýzy, jako byla uskutečněna v prvním kroku, je pro společnost nejvýhodnější jít cestou výroby s využitím kooperace. Poměr vlastních úkonů a využití kooperace určuje výnos, který každý z postupů přináší.



Obrázek 5 Rozhodnutí na základě metody rozhodovacího stromu

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě detailního prozkoumání jednotlivých procesů dojde firma k závěru, že nejvýnosnější je pro ni ten, kdy kooperaci využije pro výrobu detailů a svařenců a nosič si poté sama nalakuje a jednotlivé součástky namontuje. Díky tomu se také vyhne riziku nepřiměřeně vysokých nákladů, problémům s kvalitou výrobků, problémům s dodacími lhůtami a problémům s logistikou dopravy. Po posouzení výše a možnosti vzniku těchto rizik dojde k výsledkům, že situace výroby s využitím kooperace a alternativa, kdy si produkt sama vyvine a vyrobí byla vhodně zvolena a ověří si tak zpětně své úvahy.

Výsledky tohoto procesu jen potvrzují již dříve uvedený výrok Hebáka (2012), kapitola 1.5.2, že je možné různými kombinacemi dojít k příležitosti, která nám nabízí vysoké výnosy za předpokladu relativně nízkého rizika.

### 2.5.3 Analýza rizika ve společnosti

Jednou z pěti základních činností risk managementu je analýza rizika. Nejvyužívanější metody tohoto procesu pro firmu CHARVÁT CTS a.s. jsou metoda check listu, SWOT analýzy a brainstormingu. Kombinace těchto třech základních metod umožňuje jednak podchycení potenciálních rizik a zároveň rozbor rizik již existujících.

S ohledem na poměr exportu a nákupu materiálu a surovin v cizí měně (EUR) je kurzový rozdíl do určité výše považován za tzv. zbytkové riziko. Ostatní podléhají analýze s využitím těchto metod.

Metodu **check listu** využívá společnost především k výstupním kontrolám, a to před převodem produktu na sklad hotových výrobků nebo před předáním konečnému zákazníkovi. Dále například ke kontrole plnění úkolů ze zápisu z porady. Jedním z konkrétních příkladů kontrolního seznamu je protokol o konečné kontrole nosiče (viz příloha B), který je vyplňován po ukončení výroby, předtím, než se výrobek dostane ke konečnému zákazníkovi. Protokol vyplňuje pracovník na pozici výrobního dělníka, jenž provádí výstupní kontrolu, tj. ten kdo s výrobkem provádí poslední operaci. Firma tak předchází riziku, že některý z parametrů zakázky nebude splněn. V případě, že by například zákazník musel reklamovat zboží nebo ho odmítl nepřevzetí převzít, došlo by tak ke zvýšení nákladů na daný výrobek, což by vedlo ke značnému snížení výnosu. Samotný proces vyplňování protokolu probíhá tak, že kontrolní pracovník prochází položku po položce. V případě pozitivního výsledku kontroly dané části odškrtně příslušné záznamové pole. V opačném případě si do tohoto napíše poznámky týkající se nedostatku dané oblasti. Po odstranění nedostatku se k dané položce znovu vrátí a pole dodatečně odškrtně.

Další z metod, kterou firma CHARVÁT CTS a.s. pravidelně využívá je metoda **SWOT analýzy**. Do již vytvořené analýzy regulérně doplňuje nově zjištěné či objevené silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V návaznosti na tuto analýzu pak jednotlivé položky vyhodnocuje a hledá mezi nimi možná propojení. Na základě těchto závislostí se snaží pracovat uvnitř organizace, a snižovat, případně se zbavovat svých slabých stránek, a zároveň dále rozvíjet své silné stránky. Neustálým sledováním vnějšího prostředí dokáže reagovat na hrozby, které by mohly společnost ovlivňovat a zachycuje příležitosti, jež se jí naskytují.

Výtažek ze SWOT analýzy společnosti CHARVÁT CTS a.s. je uveden v tabulce 2. Z důvodu zachování důvěrných informací firmy, nemůže být podrobná a aktuální analýza přiložena.

**Tabulka 2** Výtažek ze SWOT analýzy společnosti

<p><b>S</b> <b>Silné stránky:</b>            Pozice na trhu v ČR            Flexibilita            Technická úroveň výrobků            Kvalita výrobků            Odbornost a dovednosti zaměstnanců</p>	<p><b>W</b> <b>Slabé stránky:</b>            Vysoká míra specializace            Jazyk. vybavení            Široký výrobní sortiment            Poloha společnosti mimo hospodářská centra</p>
<p><b>O</b> <b>Příležitosti:</b>            Nové trhy pro výrobky firmy            Investice do moderních výrobních technologií (svařovací roboty, lasery, tryskání)            Aktivní působení obchodníků            Zjednodušení výrobků,            Zvýšení efektivity výroby</p>	<p><b>T</b> <b>Ohrožení:</b>            Konkurence            Kopírování výrobků            Zdražování materiál. vstupů a energií            Nepříznivý vývoj trhu náklad. vozidel</p>

*Zdroj: interní dokumenty firmy a vlastní zpracování*

Rizika spadající přímo do kompetence jednotlivých podnikových úseků jsou posuzována a řešena v rámci jejich pravidelných porad, jež v tomto případě zastupují funkci metody **brainstormingu**. Ve funkci rizikového analytika (moderátora diskuze) je vedoucí pracovník daného úseku. Porady probíhají zpravidla jedenkrát týdně, účastní se jich kromě rizikového analytika také pracovníci nižšího managementu a pomocí diskuze identifikují a hledají řešení vybraných rizikových situací, jež ohrožují příslušný podnikový úsek. Výstupem těchto porad jsou zápisy z porad, které obsahují projednávaná témata a úkoly pro jednotlivé pracovníky.

#### **2.5.4 Identifikace rizika ve společnosti**

Proces identifikace rizika se skládá z: dekompozice zkoumaného objektu, vlastní náplně tohoto procesu, používaných metod a nástrojů, informačních zdrojů a subjektů. Dekompozice

zkoumaného objektu je ve firmě CHARVÁT CTS a.s. podchycena již rozdělením risk managementu do různých podnikových částí, tj. ekonomický úsek, technický úsek, obchodní úsek, úsek nákupu a úsek kvality. To zabezpečuje, že se každá část soustředí především na ta rizika, která by mohla bezprostředně ohrozit její úsek. Zároveň, pokud pracovník jednoho úseku objeví riziko, které ohrožuje jiný úsek, pak toto nepřehlídí a je povinen na něj upozornit prostřednictvím svého risk manažera.

Dále si organizace při vlastním procesu identifikace určí rizikové faktory v oblasti ekonomiky, technické sféry, obchodu, nákupu a kvality a zároveň předpoví vznik potenciálních problémů ovlivňujících realizaci zkoumané aktivity (např. problémy kvality při nákupu surovin, problémy dodacích lhůt atp.)

K identifikaci rizik použije výstupy z analýz použitých v předchozím kroku, tzn. především výstupy z check listů, SWOT analýzy a brainstormingu. Tyto výstupy můžeme také nazvat „nástroji“ používanými k procesu identifikace rizik. Odborné znalosti jednotlivých risk manažerů v oboru a jejich informační vybavení jsou složky, tvořící z velké části zdroje informací potřebných k identifikaci rizika.

Významnou roli činnosti identifikace rizik ve firmě CHARVÁT CTS a.s. hraje také vrcholový management zastoupený generálním ředitelem. Ten má za úkol dohlížet na pracovníky nižšího managementu, kterým poskytuje podporu při práci s těmito riziky a dále se podrobněji zabývá riziky, jež ohrožují podnik z dlouhodobějšího hlediska. Jeho role je také podstatná především při fázi vyhodnocení použitých metod, která bude podrobně rozebrána v kapitole 2.5.8.

### **2.5.5 Měření rizika ve společnosti**

Společnost CHARVÁT CTS a.s. nevyužívá přímo výpočetních metod, které by posloužily k číselnému vyjádření velikosti rizika. Pro porovnání velikosti rizik, a tím pádem určení jeho přijatelnosti nebo nepřijatelnosti pro podnik, používá ekonomické nástroje. To znamená, že riziko přepočítává do finanční podoby. Jako příklad může být uvedeno vyjádření velikosti rizika jako nákladů spojených s realizací preventivních opatření (např. cena za pojištění výpadku strojního zařízení), která snižují možnost vzniku rizika.

Využití směrodatné odchylky pro výpočet velikosti rizika je pro firmu CHARVÁT CTS a.s. neefektivní, protože postup jejího získání je poměrně složitý. Aby směrodatná odchylka adekvátním způsobem vypovídala o tomto riziku, je potřeba veliký počet dat základního souboru, jež není vždy lehké získat nebo je tento proces časově a administrativně příliš náročný.

## 2.5.6 Monitorování rizika ve společnosti

Jak již bylo uvedeno dříve, riziko ve firmě CHARVÁT CTS a.s. je monitorováno průběžně na všech úrovních managementu. Proces identifikace rizik probíhá neustále a samostatné riziko je monitorováno při průběhu všech podnikových činností. Proces vyhodnocení rizik se opakuje periodicky, a to jednak v rámci každého týdne prostřednictvím porad jednotlivých úseků, kde je riziko podrobně rozebíráno, tak i měsíčně na poradách vedení. Pokud dojde při ověřování spolehlivosti použitých informačních zdrojů ke zjištění nedostatků, je povinností pracovníka, který za tyto nedostatky zodpovídá, fázi identifikace rizik znovu opakovat a tyto nesrovnalosti odstranit.

## 2.5.7 Snižování rizika ve společnosti

Firma CHARVÁT CTS a.s. přistupuje k řízení společnosti ofenzivním způsobem. To také potvrzují dříve zjištěné postupy. Společnost má jasnou strategii a představu o vývoji (viz kapitola 2.4.), zabývá se rozvojem svých silných stránek a dále se také snaží o zlepšení své pružnosti, jež jí umožňuje rychlou reakci na změny uvnitř i vně podniku.

Příkladem **redukce rizika** ve společnosti CHARVÁT CTS a.s. může být řešení reálně nastalé situace výpadku výroby pro export zaviněné ztrátou významného odběratele. V procesu řešení tohoto problému byla zpracována podrobná analýza všech dopadů jako např. ekonomických, dopadů na lidské zdroje, na skladové zásoby apod. Na základě této analýzy byly poté vypracovány dvě varianty řešení. Vybrána byla varianta, která způsobila dočasné krátkodobé dopady na ekonomické výsledky, nebylo však potřeba řešit otázku snižování lidských zdrojů. Bylo využito stažení práce zadávané v kooperaci z kapacitních důvodů zpět do podniku. Výpadek ekonomických ukazatelů byl později řešen zavedením nových výrobků.

Společnost CHARVÁT CTS a.s. využívá částečně také **transferu rizika**, a to využitím leasingu, tzn. přesouvá finanční riziko na leasingovou společnost. Leasing je využívám k pořízení nových strojních zařízení a firemních automobilů. V poslední době byl prostřednictvím leasingu pořízen nový ohraňovací lis a bylo obměněno 6 služebních vozidel pro obchodní zástupce. Leasing je uskutečňován za standartních podmínek.

Organizace má vytvořeny smluvní vztahy s několika dodavateli, které běžně (na každodenní bázi) využívá k transferu výroby v případě nedostatku vlastních kapacit, chybějícího technologického vybavení a výpadku vlastního technologického vybavení. Například pro řešení

nedostatku vlastních kapacit se tento způsob uplatňuje právě proto, že společnost plánuje výrobu do tzv. neomezených kapacit. Tento způsob řízení vyžaduje operativní přesouvání části výroby k takto smluvně ošetřeným dodavatelům.

Kromě zákonných **pojištění** (např. majetku, motorových vozidel, zaměstnanců atd.) firma v současné době nevyužívá tento způsob krytí rizik spojených s obchodními vztahy. V minulosti společnost uplatňovala pojištění pohledávek, avšak s ohledem na výši fakturovaných částek, administrativní náročnosti a zdoluhavé řešení bylo od tohoto způsobu časem upuštěno. Specifickým případem pojištění, který firma stále využívá je pojištění odpovědnosti statutárních orgánů, jež kryje rizika spojená s rozhodováním na nejvyšší úrovni managementu. Společnost dále doporučuje svým zaměstnancům uzavřít pojištění odpovědnosti za škodu, ale není to jejich povinností a pojištění je na vlastní náklady zaměstnance.

V ojedinělých případech využívá společnost CHARVÁT CTS a.s. také metodu **vyhnutí se riziku**. Například v nedávném případě byla zákazníkem v kupní smlouvě požadována vysoká smluvní pokuta za opožděnou dodávku. Smluvní pokuta svojí výší výrazně neodpovídala celkové částce za dílo, proto společnost výjimečně přistoupila k defenzivnímu řízení a odmítla smlouvu s touto penalizací podepsat. Řešením situace bylo další vyjednávání s odběratelem, jímž bylo docíleno výrazného snížení smluvní pokuty a její výše byla vyvážená v poměru ke smluvní pokutě za pozdní úhradu faktury, kterou může uplatnit společnost CHARVÁT CTS a.s. vůči zákazníkovi.

V současném období jsou typickým příkladem dobrovolné **retence rizika** ve společnosti rizika vyplývající z procesu výběrových řízení. Zde lze identifikovat jako jedno z rizik požadavek kupujícího na dodávku různých výrobků, kdy pouze některé jsou přímým výrobkem společnosti. Společnost se tak stává generálním dodavatelem a přejímá rizika spojená se zajištěním a dodávkami výrobků, které musí být nakoupeny od různých externích firem. Největším rizikem se stává termín dodání, kdy i když jsou subdodavatelé vázáni smlouvami, kterými společnost zajišťuje tyto nakupované výrobky, občas dojde k nedodržení požadovaného termínu dodávky. Tím se společnost vystavuje sankcím z důvodu nesplnění termínu dodávky zákazníkovi.

## 2.5.8 Vyhodnocení metod ve společnosti

Na poradě vedení na začátku kalendářního roku je uloženo všem odborným ředitelům a vedoucím úseků společnosti CHARVÁT CTS a.s. vypracovat situační zprávu (viz příloha A) vztahující se k předchozímu roku, která slouží k přezkoumání integrovaného systému řízení

vedením. V této situační zprávě se vyhodnocují úkoly a cíle z minulého období a vlastněné procesy. Dále se jednotlivé úseky vyjadřují k firemním politikám, k dokumentaci integrovaného systému řízení, navrhují úkoly z tohoto přezkoumání a popisují právě rozpoznaná rizika.

Z pohledu rizik uvede zpracovatel situační zprávy rozpoznaná rizika nejen za svůj úsek, ale také z celopodnikového pohledu. Důležitou operací, jenž je součástí procesu tvorby této zprávy je vyhodnocení metod, jež byly použity pro analýzu a identifikaci jednotlivých rizik (např. SWOT, brainstorming atd.) Dojde k posouzení věcné správnosti metod, ale také jejich celkového přínosu. Ten se zhodnotí nejen z pozitivní stránky, tzn. jakým rizikům a do jaké míry se podařilo předejít, ale také ze stránky negativní. V této části zpracovatele posuzují časovou náročnost metody, náklady na ni, popř. potřebné znalosti k její implementaci. Ke každému z těchto rizik zpracovatel navrhne způsob řešení, následuje projednání na poradě vedení, jenž může navržené řešení přijmout nebo po diskuzi a zhodnocení způsob řešení změnit.

Na následující poradě vedení společnosti CHARVÁT CTS a.s. jsou tyto jednotlivé situační zprávy detailně projednány a následně jsou uloženy případné úkoly k dořešení. Zpráva přezkoumání systému řízení vedením, kterou zpracovává manažer integrovaného systému řízení do konce prvního kalendářního čtvrtletí, shrnuje jednotlivé situační zprávy a jejich projednání. Dále obsahuje výsledky auditů systému kvality. Po vypracování je tato zpráva předkládána představenstvu společnosti na jeho příštím řádném zasedání.

## **2.6 Ochrana vybraného podniku před rizikem**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, postupy, jejichž pomocí se může podnik bránit před riziky jsou zahrnuty v kapitole 2.5.7. Jelikož je firma CHARVÁT CTS a.s. každodenním účastníkem obchodních vztahů, podléhá také podnikatelským rizikům, jež patří do skupiny tzv. nepojistitelných rizik.

Vysoký management podniku přistupuje k ochraně proti těmto rizikům částečně proaktivním způsobem, tzn. snaží se eliminovat nebezpečí, jež by mohlo z těchto obchodních vztahů plynout, a tak důsledně kontroluje jejich průběh. Reaktivní přístup se projevuje tvorbou smluvních ustanovení, jež zahrnují smluvní pokuty a podmínky pro odstoupení od smlouvy, dále tvorbou finančních rezerv a jistot.

Společnost využívá smluvních ustanovení ve všech smlouvách, jimiž ošetřuje obchodní vztahy. Pro většinu smluv existuje jednotný formát (viz příloha C), který obsahuje kromě

základních informací o smluvních stranách (prodávající a kupující) dále také předmět smlouvy, práva a povinnosti prodávajícího, dobu a místo plnění, práva a povinnosti kupujícího, kupní cenu, vady zboží a záruční dobu a závěrečná ustanovení. Smlouva musí být oběma stranami řádně podepsána. Na základě stanov firmy CHARVÁT CTS a.s. podepisují smlouvu za společnost dva členové představenstva, a to i v případě, že je firma v rámci obchodního vztahu na straně kupujícího. V některých případech, kdy se jedná o nižší částky může být kupní smlouva nahrazena potvrzením objednávky, jež vytváří společnost a které je následně zasláno spolu s všeobecnými obchodními podmínkami společnosti zákazníkovi ke kontrole a jejímu schválení.

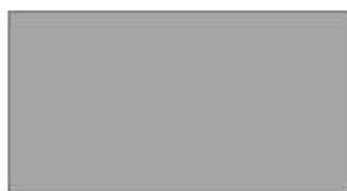
Ochrany rizika se týkají položky určující práva a povinnosti prodávajícího, povinnosti kupujícího a vady zboží a záruční doba a práva. Práva a povinnosti prodávajícího určují termín, ke kterému je prodávající povinen předat kupujícímu zboží, na něž se smlouva vztahuje v bezvadném stavu, kvalitě a provedení. Zároveň si v této položce firma pojišťuje riziko nepřevzetí či odmítnutí převzetí, popřípadě převzetí zboží, ale odmítnutí podepsání předávacího protokolu (viz obr. 6). Ten je vždy podepisován odběratelem při fyzickém převzetí zboží.

## CHARVÁT CTS a.s.

---

### PŘEDÁVACÍ PROTOKOL

Dne 15. 3. 2016 byl na základě Kupní smlouvy č. [REDAKCE] ze dne 8. 12. 2015 předán firmě:



**Jednoramenný nosič kontejnerů CTS 08-37-S-CTS, PRO : v.č. -0219-126497-**

Pro manipulaci s kontejnery dle normy CTS C2 s výškou háku 1 000 mm a délky celkové vnější 3 200 – 4 600mm. S vnější roztečí podélníků 1060 mm.

*Obrázek 6 Ukázka z předávacího protokolu*

*Zdroj: interní dokumentace společnosti*

Práva a povinnosti kupujícího jsou zaplatit kupní cenu ve výši a v době, jež určuje smlouva a zároveň firma CHARVÁT CTS a.s. na straně prodávajícího může požadovat doklad o zaplacení. Kupující má právo písemné reklamace zboží do 15 dnů od jeho předání.



V momentě úplného zaplacení kupní smlouvy nabývá kupující vlastnického práva ke zboží a zároveň ode dne, kdy prodávající umožní kupujícímu nakládat se zbožím, přechází na kupujícího také nebezpečí škody na zboží.

Délka záruční doby se liší dle druhu zboží. Její délka je 12 měsíců při koupi celého mechanismu a 24 měsíců při pořízení nosných dílů. Podmínkou pro uplatnění záruční doby je dodržení garančních prohlídek. Odstranění vad zjištěných kupujícím v záruční době jsou po oznámení odstraněny na vlastní náklady prodávajícího. Pokud nedojde k odstranění vad v zákonem dané době 30 dnů, může kupující po prodávajícím požadovat slevu z kupní ceny, popř. od smlouvy odstoupit. Záruka se nevztahuje na vady zboží vzniklé vnějšími událostmi, jež nejsou způsobené prodávajícím ani jeho subdodavateli a zároveň vady způsobené nevhodným používáním, mimořádným opotřebením a další konkrétně uvedené ve smlouvě.

Firma v minulosti také využívala bankovních záruk pro krytí rizik spojených s úhradou faktur. Stejně jako tomu bylo u pojištění pohledávek, bylo toto řešení z hlediska výše fakturovaných částek pro firmu CHARVÁT CTS a.s. finančně a administrativně nevýhodné a proto i když má doposud tento systém zavedený a s bankou smluvně ošetřený, postupem času přešla na systém zálohových plateb. Ty se využívají pro nové a zahraniční zákazníky a pro některé odběratele, u kterých firma ví, že mají špatnou platební morálku. Částka zálohové faktury je většinou stanovena na 50% celkové částky. Zbývající částka je splatná při dodávce zboží.

## **2.7 Vlastní doporučení**

V průběhu zpracování této práce bylo možné proniknout do problematiky risk managementu společnosti CHARVÁT CTS a.s. a získat detaily o průběhu jednotlivých procesů spjatých s touto podnikovou oblastí. Navíc bylo umožněno nahlédnutí do několika interních dokumentů, což bylo velice přínosné pro pochopení informací a spojitostí uvedených v teoretické části.

Jelikož se společnost zabývá problematikou risk managementu již od počátku své existence, vyvinula si v rámci integrovaného systému řízení takové postupy v přístupu k ochraně před riziky, které jsou pro ni nejideálnější. Jak již bylo uvedeno v kapitolách 2.5.7. a 2.6., společnost si vyzkoušela užití bankovní záruky či pojištění pohledávek jako nástrojů sloužících ke snižování nebo dokonce vyhnutí se riziku. Na základě zkušeností však dospěla k závěrům, že jsou pro ni tato řešení nevýhodná, a tak je nahradila efektivnějšími postupy. Stále však sleduje vývoj rizik a je připravena kdykoliv přijmout další opatření k jejich minimalizaci. Z tohoto

hlediska je možné říci, že firma CHARVÁT CTS a.s. má řízení rizik dobře podchycené a v současné době nejsou potřeba zavádět žádné další změny.

I tak je důležité, aby se podnik neustále zlepšoval a dokázal reagovat na neustálý pokrok konkurenčních společností nejen v oblasti hlavního výrobního programu, ale celé oblasti strojírenství. Především by se měl zaměřit na rozvoj svých silných stránek a potlačení těch slabých. Jak firma sama uvádí, jednou z jejích silných stránek je vysoké postavení na českém trhu, kterého během let již dosáhla a daří se jí ho úspěšně posilovat. Cílem společnosti CHARVÁT CTS a.s. do budoucna je být jedním z předních evropských výrobců zabývajících se inovativní strojírenskou výrobou v oblasti automobilových kontejnerových nástaveb a traktorových nosičů kontejnerů. K naplnění cíle je důležité soustředit se nejen na evropský, ale i světový trh a tedy i na možná rizika s těmito trhy spjata.

V současné době zaznamenává společnost stále častější požadavky na dodávky výrobků ze zemí mimo Evropu. Jedná se např. o USA, Nový Zéland, Kanadu nebo Indonésii. Z případných obchodních vztahů vyvstávají pro podnik nová rizika, podobná těm jež vycházejí z kupní smlouvy. Na základě mezinárodních smluv se musí společnost zaměřit na rizika legislativní, spojená s přepravními podmínkami, odpovědnost za způsobené škody a jiné. Největším problémem je, že každá země mimo Evropskou Unii má svá vlastní specifika pro import výrobků. S ohledem na tuto skutečnost je tak export do těchto zemí obtížnější proti dodávkám v rámci EU, kde platí jednotná pravidla. Problematikou dodávek do mimoevropských zemí se nyní zabývají obchodní zástupci, kteří jsou obeznámeni s riziky na evropském trhu, avšak chybí jim dostatek znalostí s dodávkami mimo EU. Oblast exportu do zemí mimo Evropu tak není ve společnosti komplexně řešena, proto by bylo vhodné zavést pozici exportního odborníka, jež by měl na starosti pouze mimoevropský trh a zabýval by se řízením rizik z mezinárodního hlediska. Jeho pracovní náplň by kromě běžné obchodní agendy tvořilo zpracování rizikových analýz, které by vymezovaly rizika týkající se dodávky výrobků, jejich bezpečnosti v provozu, zajištění servisu, podmínky dopravy apod. Obchodní zástupci by se tak mohli soustředit pouze na rizika spojená s evropskou oblastí, jež jim je přidělena.

Při zavádění této pozice by mohla firma navázat spolupráci se společností ASPAR CZ, jež je určena především pro zaměstnance firem, kteří mají na starosti řízení rizik a pojištění. Tato společnost pořádá různá školení a semináře, které přináší do podniku nové aktuální metody v boji proti riziku. Následně by se se společností ASPAR CZ mohli spojit také ostatní risk manažeři, kteří by tak zdokonalili své znalosti a postupy v oboru řízení rizik, a tím pádem by se ještě navýšil stupeň ochrany společnosti CHARVÁT CTS a.s. před rizikem.

Se vstupem společnosti na světový trh se podnik také potýká s nedostatkem jazykových znalostí obchodních zástupců exportního oddělení. Tento problém vyplývá ze SWOT analýzy, kde byl označen jednou ze slabých stránek společnosti CHARVÁT CTS a.s. V současné době firma postrádá obchodního zástupce hovořícího francouzsky nebo španělsky. Řešením situace může být přijetí nových zaměstnanců s těmito jazykovými znalostmi nebo doškolení těch stávajících.

## ZÁVĚR

Hlavní náplní této práce bylo detailní prozkoumání možnosti vzniku rizika a ochrany proti němu v konkrétním vybraném podniku. Práce byla rozdělena do dvou částí, první, teoretické, jež shrnuje poznatky zjištěné z literárních zdrojů a druhé, praktické, která aplikuje informace získané v první části na konkrétní podnik.

Na úvod teoretické části byl vysvětlen základní pojem riziko z hlediska různých oblastí a také různých přístupů k němu. Dále byla uvedena klasifikace z věcné stránky a klasifikace rizik podnikatelské oblasti s ohledem na cíle práce. Hlavní část tvoří problematika oblasti risk managementu ve společnosti. Řízení rizik je vysvětleno na všech úrovních managementu podniku a dále jsou uvedeny vlastnosti, jež by měli mít, tzv. risk manažeři. Ti jsou v pozici vedoucích pracovníků při vykonávání pěti základních činností risk managementu – analýzy rizika, identifikace rizika, měření rizika, monitorování rizika, snožování rizika a vyhodnocení k tomu použitých metod. Všechny tyto činnosti rozdělují teoretickou část práce na šest hlavních podkapitol. V rámci každé podkapitoly jsou uvedeny metody, které společnost využívá k vyjádření uvedených postupů. V návaznosti na oblast řízení rizik je také detailněji vysvětlen rozhodovací proces, jež doprovází každou z výše zmíněných činností. V závěru teoretické části jsou uvedena zabezpečení proti tzv. nepojistitelným rizikům.

Druhou pasáž práce tvoří praktická část, která shrnuje aplikaci poznatků zjištěných v teoretické části. K tomuto účelu byl vybrán strojírenský podnik CHARVÁT CTS a.s. se sídlem v Okříнку u Poděbrad. Informace týkající se procesu řízení rizik byly zjišťovány na základě řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti. Zároveň byl umožněn náhled do interní dokumentace organizace, což přispělo ke zvýšení kvality práce.

Na začátku praktické části byla stručně nastíněna historie podniku, základní informace o organizaci a její vize do budoucna. Dále bylo vysvětleno fungování oblasti risk managementu. Rizika působící na společnost byla rozdělena do skupin na základě věcné klasifikace a k těmto byli přiřazeni jednotliví pracovníci zabývající se konkrétní oblastí rizik. Aplikace teorie rozhodovacího procesu byla vysvětlena na reálném případě rozhodnutí jež firma řešila v minulosti. Dále byly detailněji rozebrány jednotlivé činnosti risk managementu a použity metody pro tyto procesy charakteristické. Na konci praktické části byly zmíněny postupy, které firma využívá k ochraně před skupinou nepojistitelných rizik. Hlavní část podkapitoly pojednávající o zabezpečení společnosti před nepojistitelnými riziky tvoří objasnění podmínek obchodních vztahů, jež se firma účastní na základě kupní smlouvy.

Důležitou část práce tvoří vlastní doporučení, kde autor na základě poznatků zjištěných jak v teoretické tak praktické části uvádí možnosti snížení rizika spojeného s rozvojem portfolia mezinárodních zákazníků ze zemí mimo Evropskou Unii. V těchto zemích totiž na rozdíl od zemí EU neexistuje jednotný systém pro dodací podmínky, pravidla kupních smluv apod.

Cíl práce, tj. analýza současného stavu oblasti risk managementu ve společnosti CHARVÁT CTS a.s., byl naplněn a na základě detailního proniknutí do problematiky risk managementu byla vytvořena doporučení, jež by mohla být společnosti CHARVÁT CTS a.s. přínosná a za jejichž pomoci by mohlo dojít k jejímu celkovému rozvoji nejen na evropském, ale i světovém trhu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANTUŠÁK, E. (2013). *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-983-8.
2. ANTUŠÁK, E. a KOPECKÝ Z. (2002). *Úvod do teorie krizového managementu I*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0340-9.
3. ASPARCZ.COM. (2016). *Asociace specialistů pojištění a řízení rizik ČR | O nás - pojištění, řízení rizik*. [online] Dostupné z: <http://www.asparcz.com/cs/o-nas/> [cit. 2016-04-06].
4. CARREL, P. (2010). *The Handbook of Risk Management: Implementing a Post-Crisis Corporate Culture*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-68175-6.
5. FOTR, J. a HNILICA J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.
6. HEBÁK, P. (1997). *Rozhodování podnikatelů při riziku a nejistotě*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-111-X.
7. CHARVAT-CTS.CZ. (2016). *Kontejnery, nosiče kontejnerů - CHARVÁT CTS a.s.* [online] Dostupné z: <http://www.charvat-cts.cz/> [cit. 2016-04-08].
8. CHARVÁT CTS a.s. (2014). *Organizační řád*. Okřínek. 9 str.
9. CHARVÁT CTS a.s. (2014). *Výroční zpráva*. Okřínek. 8 str.
10. CHEVALIER, A. a HIRSCH G. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-05-X.
11. LEEMING, D. E. a SMITH M S. (eds.). (2014). *International Business Communication*. Hampshire (UK): CUSTOM CENGAGE Learning. ISBN 978-1-4737-2071-8.
12. MOHELSKÁ, H. a PITRA Z. (2012). *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
13. PALEČEK, M. a kol. (2006). *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1117-7.
14. RAIS, K. (2003). *Řízení podnikatelských rizik a metody jejich snižování: The Entrepreneurial Risk Management and Risk Reduction Methods : teze přednášky k*

*profesorskému jmenovacímu řízení obor: Odvětvová ekonomika a management.* Brno: Vutium. ISBN 80-214-2507-5.

15. RYTÍŘ, V. a STŘÍŽ P. (2005). *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-309-9.
16. SMEJKAL, V. a RAIS K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
17. ŠENOVSKÝ, M., ORAVEC M. a ŠENOVSKÝ P. (2012). *Teorie krizového managementu.* Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-108-8.
18. TICHÝ, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Situační zpráva společnosti za r. 2014

**Příloha B** Protokol o konečné kontrole nosiče

**Příloha C** Vzor kupní smlouvy



Příloha A Situační zpráva společnosti za r. 2014

# PŘEZKOUMÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VEDENÍM

## SITUAČNÍ ZPRÁVA PRO PŘEZKOUMÁNÍ

za období 1.1.2014 - 31.12.2014

### Procesy výrobní

přezkoumání pravidelné

přezkoumání mimořádné

### ZHODNOCENÍ ÚKOLŮ Z MINULÉHO OBDOBÍ

\* na celkovém počtu výrobků zjištěných u mechanismů, montáží

Vnitřní a vnější nekvalita - sledování vnitřní nekvality bylo pro dlouhodobou nepřítomnost vedoucího OŘK v roce 2014 zajišťováno jmenovanými zástupci. Data pro vyhodnocení nebyla pořizována stejným způsobem, který by zajišťoval objektivní hodnocení. Z tohoto důvodu není tato oblast do zhodnocení cílů zahrnuta.

Výrobní úsek	ukazatel	Vyhodnocení		cíl	kontrolní cíle	
		k 31.12.2014	STAV K 31.12.2014		12/2014	05/2014
činnost řízeného úseku	spolehlivost, včasnost a kvalita plnění zadaných úkolů, meziúvarová spolupráce (flexibilita a komunikace) a postupné zlepšování systému řízení kvality	100,0%	100%	100%	100%	100%
vnitřní a vnější nekvalita	podíl případů výstupní (vnitřní) a vnější (reklamace) nekvality zavinených VÚ *	xxx	není k dispozici	3,0%	3,0%	3,0%
pracovní úrazy	počet případů pracovních úrazů (počet případů)	125,0%	5	4	1	3

\* na celkovém počtu výrobků zjištěných u mechanismů, montáží

### ZHODNOCENÍ VLASTNĚNÝCH PROCESŮ

#### SM 05.04 VYROBA,KOOPERACE

##### PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍCH PROCESŮ

###### Vývoj procesu a dosažený stav

###### Plán výroby

Při uplatňování požadavků na výrobu je i nadále využíváno plánování do neomezených kapacit, což občas způsobuje značné výkyvy v požadavcích na výrobní kapacity.

V průběhu roku 2014 se podařilo obnovit rolovaný plán mechanismů.

###### Technická dokumentace

Technická dokumentace je k dispozici v potřebném rozsahu. Bylo dokončeno zajištění dostupnosti všech výkresů prostřednictvím Autodesk Vault, revize dokumentace pro výrobu kontejnerů nebyla dosud ukončena.

###### Výrobní dokumentace

Výrobní dokumentace je pořizovaná plně prostřednictvím IS Helios. Způsob jejího předávání zůstal bez podstatných změn. Podařilo se zlepšit úplnost této dokumentace a to především u hlavních výrobních skupin společnosti. Pro některé výrobky je pořizována přímo ve VÚ prostřednictvím IS Helios. Přesto se v minulosti uváděné zatížení mistrů VÚ touto problematikou zlepšilo.

##### VÝROBNÍ KOOPERACE

###### Vývoj procesu a dosažený stav

Zajišťování kooperací probíhá v souladu s postupy v SM 05.04 VYROBA,KOOPERACE. Prioritou při zadávání kooperací je využívání již zavedených dodavatelů a práce s těmito dodavateli (cenová jednání, termíny dodávek, provedení dílů apod.).

V roce 2014 bylo provedeno v oblasti kooperací několik výběrových řízení s cílem ověření současných nákupních podmínek. VŘ bylo zjištěno, že platné nákupní podmínky jsou z hlediska ceny, kvality a včasnosti dodávek většinou nejvýhodnější, v několika málo případech byla provedena změna dodavatele poskytujícího stejné technologie.

K 31.12.2014 je v Seznamu schválených dodavatelů (W:\VYROBA\A Výrobní dokumenty\Objednávky\1 Kooperace - seznam schválených dodavatelů) celkem 33 dodavatelů. V roce 2014 bylo po vyhodnocení poptávkového a nabídkového řízení do Seznamu schválených dodavatelů zařazeno 5 nových dodavatelů, 0 dodavatelů bylo zrušeno.

Celkový počet objednávek za rok 2014 : 311  
Počet dodavatelů se zaváděným systémem jakosti 12

## ŘÍZENÍ PROCESU

### Vývoj procesu a dosažený stav

*Řízení procesu, Odvádění výroby, Ukončení výroby, Vyhodnocení výroby*  
Probíhá v souladu s postupy v SM 05.04 VYROBA,KOOPERACE.

## SERVIS

VÚ poskytuje pro potřeby servisního střediska, které je organizačně začleněno pod OÚ, výrobní kapacity a prostředky. Požadavky vedoucího servisu jsou předávány formou EP nebo reklamačních zakázek mistrovi FM, který zajišťuje jejich provedení. Ve stanovených postupech ani při jejich výkonu nebyly zjištěny žádné nedostatky.

## VALIDACE PROCESŮ VÝROBY A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

### Vývoj procesu a dosažený stav

Probíhá v souladu s postupy v SM 05.04 VYROBA,KOOPERACE

## IDENTIFIKACE A SLEDOVATELNOST

### Vývoj procesu a dosažený stav

Identifikace materiálů a výrobků při realizaci produktu je prováděna v souladu s postupy v SM 05.04 VYROBA,KOOPERACE. Identifikace pracovníků je v souladu s požadavky vedena prostřednictvím IS Helios.

## MAJETEK ZÁKAZNÍKA

### Vývoj procesu a dosažený stav

V roce 2014 nedošlo ve VÚ k žádné ztrátě nebo poškození majetku zákazníka. Všichni pracovníci absolvují pravidelné školení o prevenci poškození a správném provádění prací na majetku zákazníka (např. při montážích mechanismů na podvozky).

## MANIPULACE A SKLADOVÁNÍ

### Vývoj procesu a dosažený stav

Manipulace s materiály a výrobky je prováděna v souladu s příslušnou dokumentací, případně pokyny vedoucích pracovníků.

VÚ má mimo operativní skladovací plochy v kompetenci sklad 121, který slouží ke skladování polotovarů kontejnerů a mechanismů.

### Rozpoznaná rizika:

Investice do výrobních technologií a infrastruktury. S rozšiřujícím se portfoliem výrobků a požadavky na kvalitu a efektivitu výroby jsou již některé výrobní technologie nedostatečné a to jak pro vlastní výrobky, tak i pro řešení různých poptávek na strojírenskou výrobu. Současně se začíná projevovat nedostatek potřebných výrobních prostor, především pro svařování. Přehled potřebných investic je součástí Plánu investic na rok 2015.

*Řešení : v investičních plánech více zohledňovat střednědobé a dlouhodobé záměry, řešit výrobní prostory a technologie již při plánování vývoje, více zohledňovat hledisko produktivity a kvality operací.*

Šíře portfolia výrobků má stále vzrůstající tendenci a objektivně tak vede ke zvyšování potřebných skladových zásob a zvyšuje nároky na logistiku zásobování a organizaci výroby.

*Řešení : při návrhu výrobků se snažit o maximální možnou míru unifikace (především na materiálech, podsestavách a sestavách polotovarů) a jednoduchosti a nenáročnosti výroby, posoudit možnosti sjednocení některých dílců apod.*

Plánování výroby ve vazbě na obchodní plán

*Řešení : zlepšit přesnost plánování, rozšířit plánování od OÚ na další významné výrobní skupiny nebo zakázky, zakázkové výrobky řešit důsledně režimem zakázkové výroby, vytiženost kapacit posuzovat z dlouhodobějšího hlediska cca čtvrtletí.*

Zákaznické požadavky na úpravy kontejnerů. Kontejnery jsou vyráběny kusově, což zvyšuje přímé výrobní náklady a v některých případech ovlivňuje požadavky na nákup materiálů, které jsou objemově nízké. V roce 2014 bylo formou zakázkového zadání vyráběno více než 70% kontejnerů. Problematická je rovněž možnost vybrat jakoukoliv barvu kontejneru. To vede ke snižování efektivnosti lakování a vytváření nezpracovatelných zbytků barev.

*Řešení : nabízet zákazníkům kontejnery z portfolia (obsahuje 360 typů kontejnerů), pro lakování zavést režim základních odstínů barev a příplatků za jiný odstín.*

Požadavky na zkracování dodacích termínů především v oblasti montáží mechanismů na podvozky. Požadavky na

zkrácení termínů stanovených v EP jsou na zhruba stejné úrovni jako v minulém roce. V naprosté většině případů bylo možné těmto požadavkům vyhovět, i když většinou za podmínky přesčasové práce, tj. zvýšených výrobních nákladů.

*Řešení : důsledně rozpoznávat priority, pravidelně pracovat s termíny přistavení podvozků pro montáže a v maximální možné míře dodržovat v danou dobu aktuální dodací termíny vyplývající z momentálního kapacitního vytížení.*

Investice do infrastruktury. S narůstajícím počtem pracovníků v dělnických profesích se začíná projevovat nedostatečná a nevhodná kapacita šaten a vhodného místa pro stravování v době oběda.

*Řešení : připravit návrh na řešení situace a provést realizaci nejpozději v roce 2016.*

## **Vyjádření k dokumentu OŘK – vyhodnocení vnitřní a vnější nekvality za rok 2014**

Sledování kvality bylo pro dlouhodobou nepřítomnost vedoucího OŘK v roce 2014 zajišťováno jmenovanými zástupci.

Vnitřní neshody – z celkového počtu 156 zjištění je 32 neshod zaviněno VÚ. Poměr zjištěných případů odpovídá poměru za minulá sledovaná období. Veškeré případy vnitřní nekvality zaviněné VÚ jsou řešeny s mistry a pracovníky VÚ. V případě potřeby jsou přijímána odpovídající nápravná opatření.

Vnější nekvalita/reklamace - v evidenci vnější nekvality/reklamací je za rok 2014 zapsáno celkem 86 záznamů, z toho 21 je zaviněno VÚ. Reklamace zaviněné VÚ jsou ve VÚ sledovány a řešeny obdobně jako vnitřní neshody.

Vyjádření se k dokumentaci

### **VYJÁDŘENÍ K POLITIKÁM**

<b>Politika</b>	<b>Ze</b>	<b>Ponechat</b>	<b>Revidovat</b>	<b>Návrh na revizi</b>	<b>textu</b>
Firemní politika	2.1.2014	ano	ne	není	

### **VYJÁDŘENÍ SE K DOKUMENTACI**

V rámci přezkoumání systému došlo ke kontrole věcného obsahu náležející dokumentace – bez výhrad.

### **NÁVRH ÚKOLŮ Z PŘEZKOUMÁNÍ**

Základní identifikační znaky položek materiálů a vyráběných dílců nejsou ve směrnících SQ dostatečně popsány. Doporučuji doplnit informaci o základních identifikačních znacích tj. skupina zboží do příslušné směrnice.

### **ZPRACOVANÉ PODKLADY PRO PŘEZKOUMÁNÍ**

<b>Podklad</b>	<b>Poznámka</b>
IS Helios	
Reporty OŘK	
Zápisy z PoVe a porad VÚ	

**Příloha B** Protokol o konečné kontrole nosiče

<b>CHARVÁT CTS a.s.</b>	<b>Protokol o konečné kontrole nosiče</b>	Číslo zakázky:

Kontrolní úkon		Popis činnosti	Záznam
1.	Kompletnost zakázky	Kontrola úplnosti všech zadaných položek dle EP (VP).	
2.	Upevnění mechanismu k podvozku	Kontrola počtu a druhu upevňovacích prvků a dotažení šroubů a zajištění šroubových spojů	
3.	Funkce mechanismu	Provedení zkoušky chodu členů mech. do všech koncových poloh, chodu teleskopu, funkce západky, otáčení rolen, zajištění mezi středním a zadním členem, zajišťování kontejneru (aktivní, pasivní, přídatné), zajištění čepů.	
4.	Hydraulický okruh	Kontrola těsnosti veškerých spojů včetně hydr. válců a rozvaděče. Kontrola vedení a upevnění potrubí.	
5.	Rozvaděč hydr.	Kontrola montáže, funkce, nastaveného tlaku a zaplombování hydr. rozvaděče.	
6.	Olejová nádrž	Kontrola hladiny olejové náplně, upevnění a připojení hydr. nádrže.	
7.	Čerpadlo hydr.	Kontrola provedení montáže, pohonu, připojení a ovládání. Kontrola hladiny oleje v převodovce.	
8.	Rychlospojky	Kontrola provedení montáže rychlospojek (označení, druh, počet, umístění, těsnost, ovládání, zaplombování).	
9.	Pneumatický okruh	Kontrola funkčnosti ovládání, kontrola montáže ovladače a vedení potrubí, kontrola neporušenosti a těsnosti potrubí.	
10.	Elektroinstalace mechanismu	Kontrola funkčnosti ovládání a signalizace mechanismu – čidla, kontrolky (upevnění, zakrytí, seřízení)	
11.	Elektroinstalace podvozku	Kontrola funkce světel (koncová sdružená, boční obrysová, zadní doplňková, přední, pracovní, výstražná -majáky), PTO, kontrolkek. Kontrola tažení vodičů – průchodky.	
12.	Povrchová úprava	Vizuální kontrola úplnosti a neporušenosti PÚ, případná oprava drobných poškození nebo nedostříkaných míst.	
13.	Značení štítky	Kontrola opatření nosiče výrobním štítkem, štítkem CE, bezpečnostními symboly, symboly ovládání, firemními logy, znakem maximální rychlosti, označení mazacích míst, kontrola vyraženého čísla.	
14.	Bezpečnostní značení	Kontrola montáže reflexních tabulí a nápadného značení, tabulek a značek ADR.	
15.	Zvláštní výbavy nosiče	Kontrola montáže a funkce výbavy nosiče kontejnerů, kontrola kolize s kontejnerem případně jinými částmi, přístupnost výbavy apod.	
16.	Tažné zařízení	Kontrola provedení kolizní zkoušky dle Sdělení TR č. 01/2012	
17.	Dálkové ovládání	Kontrola funkce, označení symboly, umístění a upevnění v kabině, kontrola napájení.	
18.	Kamerový systém	Kontrola funkce a umístění kamery s ohledem na poškození.	
19.	Promazání mechanismu	Kontrola promazání všech mazacích míst mechanismu.	
20.	Kabina uvnitř	Kontrola čistoty a neporušenosti kabiny – podlaha, čalounění, přístrojová deska - vyluxování, očištění plastů atd.	
21.	Kabina vnější	Kontrola neporušenosti laku, maska, zrcátka, skla, čistota.	
22.	Čistota šasi	Kontrola čistoty šasi – prach a mastnota, nepoškozenost laku.	

Záznam o pozitivním výsledku provedené kontroly se provede zaškrtnutím kontrolního úkonu v políčku záznam.

**Provedl (jméno):** .....

**Datum:** .....

**Podpis:** .....

# CHARVÁT CTS a.s.

## KUPNÍ SMLOUVA

č. ....

uzavřená dle ustanovení § 2079 a násl. zák. č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku v platném znění:

### čl. 1.

#### SMLUVNÍ STRANY

##### 1.1

**Prodávající: CHARVÁT CTS a.s.**

Sídlo: Okřínek 53, Poděbrady, 290 01  
Zapsaná u obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze oddíl B,  
vložka 13147  
Zastoupená členy představenstva  
IČO: 28207505  
DIČ: CZ28207505  
Bankovní spojení: ČSOB, a.s.  
č. účtu: 269837188 / 0300  
IBAN: CZ12 0300 0000 0002 6983 7188 BIC: CEKOCZPP  
Tel: 325 608 111, Fax: 325 653 097  
(dále jen „prodávající“)

##### 1.2

**Kupující:**

Sídlo:  
Zapsaná u  
Zastoupená:  
IČO:  
DIČ:  
Bankovní spojení:  
č. účtu  
IBAN: BIC:  
Tel:  
Fax:  
(dále jen „kupující“)

## čl. 2

### PŘEDMĚT SMLOUVY

2.1 V návaznosti na objednávku kupujícího ze dne .....se

- prodávající zavazuje kupujícímu předat a převést na něj vlastnické právo

- kupující zavazuje od prodávajícího převzít a zaplatit kupní cenu:

-

• -

• -

• -

(dále jen zboží)

## čl. 3

### PRÁVA A POVINNOSTI PRODÁVJÍCÍHO, DOBA A MÍSTO PLNĚNÍ

3. 1 Prodávající je povinen předat kupujícímu zboží ve svém sídle v **termínu:** .....

3. 2 Prodávající je povinen dodat zboží v bezvadném stavu, kvalitě a provedení.

3.3 Smlouva je splněna řádným provedením díla předáním předmětu kupní smlouvy objednateli. O převzetí předmětu kupní smlouvy bude vždy sepsán protokol podepsaný oběma smluvními stranami.

3.4 Předmět smlouvy se považuje za předaný i v případě, že si jej objednatel přes výzvu zhotovitele nepřevzme či odmítne převzít, popř. pokud předmět kupní smlouvy sice převezme, odmítne však podepsat předávací protokol.

## čl. 4.

### PRÁVA A POVINNOSTI KUPUJÍCÍHO

4.1 Kupující je povinen zaplatit kupní cenu ve výši a v době určené touto smlouvou. Na požádání je povinen zaplacení kupní ceny prodávajícímu dokladovat.

4. 2 Kupující je povinen po dodávce zboží provést jeho fyzickou převzít a nejpozději do 15 dnů písemně reklamovat případnou nekompletnost a zjevné vady zboží.

4. 3 Kupující nabývá vlastnické právo ke zboží úplným zaplacením kupní ceny. Úplným zaplacením kupní ceny se rozumí připsání placené částky na účet prodávajícího u jeho banky.

4. 4 Nebezpečí škody na zboží přechází na kupujícího dnem, kdy prodávající umožní kupujícímu nakládat se zbožím.

## čl. 5

# CHARVÁT CTS a.s.

## KUPNÍ CENA

5. 1 Smluvní strany se dohodly na kupní ceně ve výši:

- -
- -
- -
- -

5. 2 Způsob platby:

Kupující zaplatí kupní cenu dle čl. 5.1 bezhotovostním převodem na základě daňového dokladu vystaveného dle odst.1, § 26 zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty se splatností 14 dnů.

Daňový doklad musí obsahovat náležitosti dle odst. 2, § 28 zák. čís. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

## čl. 6

### VADY ZBOŽÍ A ZÁRUČNÍ DOBA

6.1 Prodávající poskytuje kupujícímu záruku na kontejnerové mechanismy 12 měsíců na celý mechanismus a 24 měsíců na nosné díly za předpokladu dodržení garančních prohlídek. Prodávající se zavazuje, že dodané zboží bude po tuto dobu způsobilé pro použití ke smlouvenému nebo jinak k obvyklému účelu a že si zachová smlouvené nebo jinak obvyklé vlastnosti.

6.2 Záruční doba začíná běžet ode dne převzetí zboží kupujícím.

6.3 Kupující je povinen bez zbytečného odkladu oznámit prodávajícímu vady zboží.

6.4 V případě, že na zboží budou v záruční době zjištěny vady, které kupující včas oznámil prodávajícímu, je prodávající povinen vady zboží odstranit na vlastní náklady. Neodstraní-li prodávající vady zboží v přiměřené lhůtě, může kupující žádat slevu z kupní ceny nebo od smlouvy odstoupit.

6.5 Vady zboží, jež vznikly vnějšími událostmi po přechodu nebezpečí škody na kupujícího a nezpůsobil je prodávající ani osoby, s jejichž pomocí prodávající plnil svůj závazek, nezakládají odpovědnost prodávajícího.

6.6 Prodávající nenese odpovědnost za vady způsobené nevhodným používáním ( tj. jiným způsobem, k jiným účelům a v jiných podmínkách než je stanoveno výrobcem v návodu k obsluze), mimořádným opotřebením nebo poškozením, které vzniklo nedostatečnou péčí, zanedbáním údržby, neplněním povinností obsluhy, poškozením třetí osobou, vyšší mocí, nevhodným či neodborným uskladněním a garážováním.

## čl. 7

### ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

# CHARVÁT CTS a.s.

8.1 Veškeré informace a poznatky získané v souvislosti s plněním této smlouvy mají důvěrný charakter.

8.2 Všechny změny týkající se této smlouvy je možné provést pouze formou písemného dodatku podepsaného statutárními zástupci obou stran.

8.3 Pokud v této smlouvě není stanoveno jinak, řídí se právní vztahy z ní vyplývající Všeobecnými obchodními a dodacími podmínkami prodávajícího, s jejichž obsahem byl kupující řádně seznámen. V případě, že konkrétní otázka není upravena ani Všeobecnými obchodními a dodacími podmínkami prodávajícího, řídí se právní poměry účastníků příslušnými ustanoveními občanského zákoníku, a to zejm. ust. § 2079 a násl.

8.4 Smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu statutárními zástupci obou smluvních stran.

8.5 Smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden výtisk obdrží prodávající a jeden výtisk kupující.

8.6 Smluvní strany prohlašují, že obsah smlouvy je jim jasný a srozumitelný a představuje projev jejich svobodné vůle, což stvrzují svými podpisy.

Datum: .....

.....

Za kupujícího:

Datum: .....

.....

Za prodávajícího:

.....