

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza rizik společnosti Multitrans CZ s.r.o.

Martina Novotná

Bakalářská práce

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Novotná**
Osobní číslo: **D10073**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Analýza rizik vybrané dopravní společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické aspekty rizik v dopravní společnosti
2. Analýza rizik ve firmě
3. Vyhodnocení rizik ve firmě

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

UPA054812



Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2013**

prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 20. 5. 2013

Martina Novotná

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za ochotu a cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Bohuslavu Bulíčkovi, jednateři společnosti Multitrans CZ s.r.o., za poskytnutí všech potřebných informací, které byly nezbytné pro vypracování analytické části práce.

Tato bakalářská práce vznikla v rámci řešení projektu „IVINTEP - Inženýrské vzdělávání jako interakce teorie a praxe“, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/15.0352

ANOTACE

Práce je zaměřena na analýzu rizik v dopravní společnosti Multitrans CZ s.r.o. Stručně je objasněna problematika rizikologie, související s tématem práce, a provedena analýza a zhodnocení rizik ohrožujících společnost. Jsou popsány způsoby snižování rizik, které v současné době společnost využívá, a navrhnuty další možné varianty řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

dopravní společnost, riziko, analýza rizik, hodnocení rizik, způsoby snižování rizik

TITTLE

Risk analysis in Multitrans CZ s.r.o.

ANNOTATION

The work is focused on the analysis of the risks in the transport company Multitrans CZ s.r.o. It briefly clarifies the issue of the risks, related to the main work topic. It also deals with the analysis and evaluation of the risks endangering the company. The thesis describes the ways of the risk reduction currently used by the company and also proposes other possible solutions.

KEYWORDS

transport company, risk, risk analysis, risk assessment, ways of the risk reduction

Obsah

Úvod	9
1 Teoretické aspekty rizik v dopravní společnosti	10
1.1 Základní pojmy spojené s dopravní společností	10
1.2 Obecné informace o společnosti Multitrans CZ s.r.o.	11
1.3 Riziko	13
1.3.1 Definice rizika	13
1.3.2 Riziko, nejistota a nebezpečí	14
1.3.3 Charakteristika ostatních pojmů pojících se s rizikem	14
1.3.4 Klasifikace rizik.....	16
1.3.5 Přístup podnikatele k riziku	19
1.4 Řízení rizika	19
1.4.1 Jak se rizika řídí	19
1.4.2 Management rizika (risk management)	20
1.5 Analýza rizika	21
1.5.1 Definice analýzy rizika	21
1.5.2 Apriorní a aposteriorní analýza	22
1.5.3 Postupy analýzy rizik	22
1.5.4 Měření rizika.....	24
1.5.5 Používané nástroje pro analýzu rizik.....	25
1.5.6 Způsoby snižování rizik	26
1.6 Krize a krizové řízení.....	28
2 Analýza rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o.	29
2.1 Proces řízení rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o.	29
2.2 Majetková a finanční struktura společnosti Multitrans CZ s.r.o.	30
2.3 Zhodnocení současného stavu podniku	31
2.3.1 Analýza SWOT	31
2.3.2 Analýza oborového okolí.....	32
2.4 Identifikace rizik	34
2.5 Stanovení významnosti rizik.....	37
3 Vyhodnocení a zvládání rizik.....	43

3.1	Hodnocení rizik.....	43
3.2	Zvládání rizik.....	44
3.3	Zhodnocení, návrhy a doporučení	49
	Závěr.....	52
	Seznam literatury.....	53
	Seznam tabulek.....	56
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam zkratek.....	58

Úvod

Riziko je neodmyslitelnou součástí každodenního života. V současné uspěchané době, v období plném změn, každá činnost přináší jisté riziko. Okolní podmínky se neustále mění, a proto nelze očekávat, že by se činnosti vyvíjely vždy podle plánu. Vznikají zde určité odchylky, dochází k negativním jevům. Převážně v podnikání je důležité sledovat, jak rizika činnost ovlivňují. Aby bylo podnikání úspěšné, je třeba riziko podstupovat. Pro podnikatelský subjekt nemusí být rizika velkou hrozbou, zvláště pokud jim věnuje dostatečnou pozornost. Pokud se však subjekt riziky zabývá nedostatečně, realizace některých rizik pro něj může znamenat i existenční problém. Aby však podnikatel poznal, které činnosti mu přináší největší rizika, která situace je nejvíce riziková, a mohl tak navrhnout možná preventivní opatření a bránit se, je zapotřebí provádět analýzu rizik.

Rozpoznání rizika je první krok k účinné obraně proti němu. Pokud se tedy podnikatelský subjekt rozhodne zaobírat se riziky, nejprve by měl začít jejich identifikací. Poté by měl nějakým způsobem vyjádřit jejich míru a případnou velikost škod. Všechny tyto postupy lze shrnout do jediného názvu – analýza rizik.

Tato bakalářská práce má za cíl použít takové postupy, a analyzovat tak rizika podnikatelského subjektu, kterým se pro účely práce myslí dopravní společnost. Analýza bude provedena konkrétně ve společnosti Multitrans CZ s.r.o.

V první části práce s názvem Teoretické aspekty rizik v dopravní společnosti se zaměřím na danou problematiku v teoretické rovině. Nejprve budou vysvětleny základní pojmy charakterizující dopravní společnost. Dále bude vybraná společnost v rámci teorie stručně popsána a poté budou objasněny základní pojmy z oblasti rizikologie a analýzy rizika. Druhá část nazvaná Analýza rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o., jak již z názvu vyplývá, se bude zabývat samotným rozebráním rizik podniku. Bude popsáno, jak probíhá řízení rizik ve společnosti, provedeno zhodnocení současné situace společnosti, a poté budou rizika analyzována. Ve třetí části, Vyhodnocení a zvládání rizik, budou analyzovaná rizika vyhodnocena a popsána, popř. navrhnutá možná preventivní opatření.

Cílem bakalářské práce je objasnit celkem složitou problematiku rizikologie, zanalyzovat rizika jedné z dopravních společností, výsledky analýzy použít pro hodnocení rizik a vyvodit závěry a návrhy pro zvládání rizik.

1 Teoretické aspekty rizik v dopravní společnosti

Riziko je nevyhnutelný charakter lidské existence. S používáním tohoto pojmu se společnost setkává v každodenním životě. Každý může mít však termínem „riziko“ na mysli něco úplně jiného. Proto je nutné pojem objasnit, charakterizovat a zdůraznit, že se jedná o neodlučitelnou součást podnikatelského subjektu. V práci je takovým subjektem myšlena dopravní společnost.

V této kapitole bude nejprve objasněna charakteristika dopravní společnosti a stručně budou popsány pojmy, které jsou s dopravní společností spjaty. Dále bude představena společnost, která byla pro účely práce zvolena a poté se již práce bude zabývat problematikou rizik, jejich analýzou, ovládním a způsoby jejich zvládním.

1.1 Základní pojmy spojené s dopravní společností

Dopravní společnost

Jedná se o takovou společnost, do jejíhož předmětu činnosti lze zahrnout poskytování dopravních služeb. Dopravní služby jsou, jak definuje literatura, činnosti, které dopravní společnost vykonává při přemístování osoby nebo nákladu z místa výchozího do místa koncového. [1]

Dopravní společnost zajišťuje přepravu dopravními prostředky, které jsou často v jejím vlastnictví. Není však vyloučena možnost pronájmu těchto prostředků.

Dopravní proces

Každý podnik představuje hospodářskou organizaci, kde se prostřednictvím využívání a transformace výrobních činitelů vyrábí výrobky či služby určené ke směně. U dopravních společností má vlastní výrobní proces podobu dopravního procesu. [2]

Dopravní proces představuje organizování a řízení pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách. Je charakterizovaný nabídkou dopravy a je vyjádřen přípravou, optimalizací a provedením požadavků na přemístění. [2]

Logistika

Samotné přemístění zboží po dopravní síti tvoří významnou součást systému logistiky. *„Cílem logistiky je koordinace a optimalizace výrobních, obchodních i celé řady dalších procesů pomocí technických a organizačních opatření, jimiž se v systémech transformují*

materiály či biologické objekty z počátečního do konečného stavu.“ [3, str. 8] Sleduje se celý materiálový tok od dodavatelů přes výrobní podnik až k odběratelům.

Zasilatelství

Při rozhodování, jak dostat zboží z místa A na místo B, je někdy pro vlastníka zboží výhodné využít služeb zasilatele. Přeci jen je pro laika někdy obtížné zvolit správný druh dopravy a přepravního systému.

Zasilatel je obecně organizátor dopravy. Jeho úkolem je zprostředkovat nejvhodnější způsob přepravy, popřípadě nabídnout další zasilatelské služby, jako je skladování, manipulace se zbožím, balení, distribuce, ostatní pomocné a poradenské služby apod. Zasilatel samozřejmě nemusí zajišťovat všechny vyjmenované služby. Nemusí to být pro něho finančně výhodné nebo jednoduše nejsou některé služby v jeho kompetenci. [4]

Zasilatel se může rozhodnout realizovat právo samovstupu, a tím tak místo pouhého obstarání přepravy provede přepravu sám. V tomto případě tedy vystupuje a odpovídá jako dopravce. [4]

1.2 Obecné informace o společnosti Multitrans CZ s.r.o.

Informace potřebné pro analýzu rizik poskytla společnost Multitrans CZ s.r.o. Jedná se o českou logistickou společnost, která disponuje zkušenostmi převážně z oblasti spedice, silniční nákladní dopravy, skladování a dalších logistických služeb. [5]

Předmětem činnosti je, jak uvádí obchodní rejstřík, skladování zboží a manipulace s nákladem, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, zasilatelství, maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, specializovaný maloobchod, velkoobchod a silniční motorová doprava vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidly též nad 3,5 t celkové hmotnosti. [6]

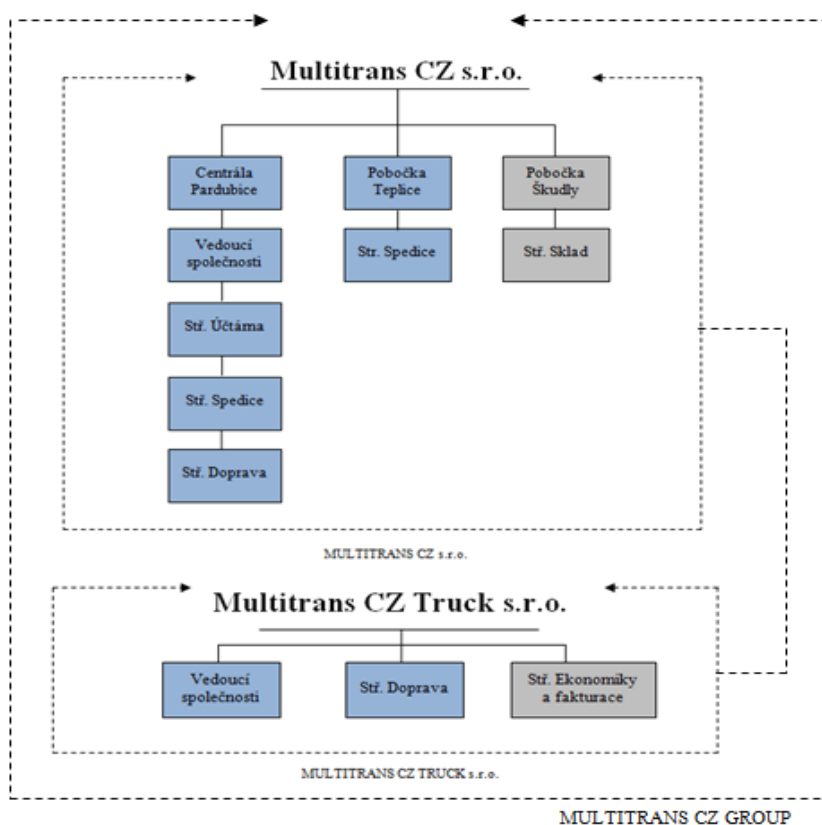
Cílem společnosti je nabídnout zákazníkovi komplexní služby se zaručenou profesionalitou a maximálním komfortem pro něj samotného. Je schopna poskytnout cenné rady a nabídnout nevhodnější variantu dané služby. [5]

Centrála společnosti Multitrans CZ s.r.o. se nachází v Pardubicích, v Teplicích je umístěna pobočka zabývající se spedicí a ve Škudlech se nachází sklad. Pro rozložení rizika se majitel společnosti rozhodl založit druhou společnost s názvem Multitrans CZ Truck s.r.o. Jak je možné zjistit prostřednictvím obchodního rejstříku, předmětem činnosti této společnosti

je navíc i silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní i mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně. [6]

Organizační struktura společnosti je velice štíhlá. Schéma je znázorněno na obrázku 1.

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti Multitrans CZ s.r.o. a Multitrans CZ Truck s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování podle interní dokumentace společnosti Multitrans CZ s.r.o. [7]

Pro realizaci silniční dopravy společnost využívá vlastní vozový park a vozový park Multitrans CZ Truck s.r.o., který čítá všechny typy vozidel. Průměrné stáří vozového parku je 2 roky. Vozidla plní emisní limity úrovně EURO 4, 5 a emisní limity EEV (odlučovač pevných částí přidaný k motoru EURO 5). [5]

Pomocí smluvních dopravců zajišťuje společnost spedici do celého světa. Pro udržení a rozvoj kvality v oblasti spedičních služeb je využíván systém řízení kvality dle normy ISO 9001. [5]

Zákazníci mají také možnost využít skladovacích služeb. Zboží se skladuje v temperovaných i netemperovaných skladech a dále na venkovních plochách. Zboží se umísťuje do regálových systémů i na volnou plochu. Pro manipulaci je využívána moderní technika. [5]

1.3 Riziko

Dnešní společnost žije v prostředí plném rizik. „Každý podnik je složitým systémem vzájemně provázaných procesů a vlastností všech procesů je, že jsou v nějaké míře rizikové. U žádného není předem stoprocentně zaručeno, že proběhne hladce, bez selhání a že přinese požadované výsledky.“ [8, str. 21]

1.3.1 Definice rizika

Ihned na začátku je zcela nezbytné vysvětlit klíčový výraz, který se bude v práci nespočetněkrát opakovat - slovo riziko. Tento pojem nemá jedinou obecně uznávanou definici. Lze ho vysvětlit mnoha způsoby a pro výběr vhodné definice převážně záleží na odvětví, oboru a problematice. Jak uvádí literatura, v prvopočátcích tak bylo označováno nebezpečí či úskalí, popřípadě že riskovat znamená odvážit se něco podstoupit. Později tento pojem nabýval i významu ve smyslu možné ztráty. [9]

Dnes pro riziko existuje několik skupin definic. Setkat se lze s definicemi technickými, ekonomickými i sociálními. Riziko je možné chápat jako nebezpečí vzniku specifického nežádoucího jevu za určitých okolností, nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení. Vyjadřuje určitou míru nejistoty, možnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného, možnost výskytu událostí, které ohrožují nebo brání dosažení cílů. [10]

V běžné řeči v sobě výraz ukrývá určité záporné emoce a člověk ho vnímá jako pocit strachu a obav. Pokud se v určité situaci zmiňuje možnost výskytu rizika, zcela intuitivně většina lidí od situace očekává něco nepříznivého.

S existencí rizika jsou těsně spjaty dva hlavní aspekty:

- výsledek určité situace je nejistý; z tohoto tvrzení je patrné, že musí existovat alespoň dvě varianty řešení; pokud lze s jistotou říci, že nastane jedna konkrétní varianta výsledku, například že zcela stoprocentně dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku,
- s událostí je spojen alespoň jeden nepříznivý výsledek; většinou je tím myšlena újma či ztráta; výše újmy může být známa předem nebo je náhodného charakteru. [9]

Očekávání nepříznivé situace vyjadřuje určitou nejistotu a s ní jsou spojeny nežádoucí následky.

1.3.2 Riziko, nejistota a nebezpečí

V souvislosti s rizikem vyvstává otázka: „Jsou pojmy riziko, nejistota a nebezpečí totožné?“ Mezi veřejností velmi splývají. Většina teoretiků se shoduje v názoru, že pojmy vykazují odlišné znaky. Existence rizika je podmíněna nejistotou. Pokud se hovoří o nejistotě, znamená to, že není možné určit budoucí výsledek se 100% jistotou. Je známo, že mohou nastat určité skutečnosti, ale jejich pravděpodobnost výskytu je neznámá. Na druhé straně, riziko je užší pojem. „*Je to exaktně vyjádřená pravděpodobnost, že v dané množině konkrétních možností očekávaný jev nastane, resp. nenastane.*“ [11, str. 48] Problematiku je možno lépe pochopit na příkladu hry rulety. Hra představuje pro všechny zúčastněné nejistotu, která se týká určení místa, kde se kulička zastaví. Riziko však podstupuje pouze ten účastník, který si na nějaké místo vsadí. [11], [12]

Nebezpečím se rozumí reálná hrozba vzniku škody. Aby bylo možné riziko analyzovat, je zapotřebí nejprve identifikovat nebezpečí. Pokud je známo určité nebezpečí, neznamená to, že se musí s jistotou realizovat. Samotná realizace se může projevit několika způsoby. Každý takový způsob se vyznačuje jako scénář nebezpečí. [10] Příkladem nebezpečí pro člověka je běh ze schodů. Konkrétní scénář je potom klopýtnutí a zlomení si ruky.

Již z některých definic vyplývá, že riziko může být kvantifikovatelné, respektive je možné ho vyjádřit číslem. Je to však veličina, jejíž hodnota je odhadována, a nejedná se o hodnotu exaktní. Odhad může být empirický nebo analytický. Nejčastěji používaná definice směřující k analytickému odhadu, který je matematicky formulovatelný, je: „*pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách*“. [10, str. 16] Takto vyjádřené riziko napomáhá k porovnávání, a tím pádem i k úspěšnému řízení. [10]

1.3.3 Charakteristika ostatních pojmů pojících se s rizikem

„*Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody.*“ [9, str. 72] Při studiu problematiky rizika je v mnoha publikacích běžné narážet na pojmy jako aktivum, škoda či protipatření. Tyto pojmy bezprostředně s rizikem souvisí. Ani tato práce nebude výjimkou, která by se o výrazech nezmiňovala. Pro další potřeby je nutné vysvětlit, co je myšleno všemi výše použitými pojmy.

Aktivum

„Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.“ [9, str. 70] Tento pojem není vyjádřením pouze majetku subjektu. Často se zaměřuje s pojmem používaným pro potřeby účetnictví. Definice je sice podobná, ovšem v případě rizikologie se aktivem rozumí mnohem víc. [9]

Základní charakteristiku aktiva tvoří jeho hodnota. Hodnota může být vyjádřena objektivně nebo subjektivně, přičemž objektivní vyjádření představuje obecně vnímanou cenu a subjektivním vyjádřením je myšleno ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt. [9]

Objekty a procesy

Oba pojmy lze považovat za podmnožinu aktiva. Objektem se rozumí: „*ucelený a vymezený technický, ekonomický nebo jiný systém tvořený prvky hmotné a nehmotné povahy*“. [10, str. XIII] Objekt se s časem nemění (je pevný). Za objekt, jehož dalším rozměrem je právě čas, je považován proces. Proces je totiž definován jako: „*souhrn činností nebo skutečností probíhajících v čase*“. [10, str. XIII]

Odborná literatura uvádí příklady objektu v analýze rizika:

- technický objekt – pozemní komunikace,
- organizační objekt – podnik ABC ve Zlíně,
- provozní objekt – výrobní zařízení apod. [10]

Jako proces se v analýze rizika může označit např.:

- technický proces – doprava na dálnici,
- organizační proces – řízení podniku ABC,
- provozní proces – rekonstrukce budovy aj. [10]

Hrozba

„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.“ [9, str. 71] Jak již bylo uvedeno výše, reálná hrozba se označuje také jako nebezpečí.

Zranitelnost

„Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu.“ [9, str. 72] Zranitelnost také patří mezi základní charakteristiky aktiva a vyjadřuje citlivost

tohoto aktiva na působení hrozby. Čím vyšší je citlivost aktiva na danou hrozbu a čím důležitější je aktivum pro subjekt, tím se zvyšuje i úroveň zranitelnosti. [9]

Protiopatření

„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.“ [9, str. 72]

Pokud je navrženo nějaké protiopatření, musí se sledovat, nakolik sníží účinek hrozby. Jinak řečeno, hodnotí se jeho efektivita. Důležitou roli při výběru protiopatření hrají také náklady. Musí se hledat taková nejúčinnější protiopatření, při jejichž realizaci vzniknou co nejmenší náklady. Vynaložení neúměrných nákladů na protiopatření rozhodně není správným řešením pro organizaci. [9]

1.3.4 Klasifikace rizik

Podobně jako u definice pojmu riziko, i zde existuje celá řada způsobů, jak rizika klasifikovat. Nejedná se o žádný univerzální systém uspořádání do kategorií a většinou záleží na účelu zkoumání problematiky rizik. Rizika klasifikujeme většinou v užších okruzích, jak uvádí literatura, například v rámci organizace či jednoho oboru činnosti. [10]

V literatuře se jednotlivá dělení různí. Každý autor na riziko nahlíží z jiného úhlu pohledu. V následujícím textu je uvedeno základní třídění rizik uznávané v teorii i v praxi.

Riziko spekulativní a čisté

V běžném životě neexistuje podnikatelský subjekt, který by nebyl vystaven riziku. Aby bylo podnikání úspěšné, je třeba určitá rizika podstupovat.

Podnikatelský subjekt na základě spekulace očekává, že pokud podstoupí riziko, dojde k pozitivnímu výsledku, tj. zisku. Tento cíl však není zcela jistě zaručen, a tak se stává, že se projeví negativní stránka rizika, která směřuje k újmě a možnosti vzniku nebezpečí spojeného s horšími hospodářskými výsledky. [13] Podnikatel nemůže očekávat, že by nějaký pojistitel spekulativní riziko pojistil.

Čisté riziko se od podnikatelského liší tím, že má pouze stránku negativní, popř. neutrální. Člověk si většinou pod pojmem riziko představuje právě to čisté, kde existuje nebezpečí vzniku nepříznivých odchylek od žádoucího stavu.

Rizika vnější a vnitřní

Vnitřní neboli interní rizika se projevují uvnitř podniku a je víceméně možné je řídit a ovlivňovat. Příkladem mohou být rizika spojená s vývojem nových výrobků, bezpečností práce, profesní a kvalifikační strukturou zaměstnanců, efektivností investic a mnoha dalšími faktory. [13]

Vnější (externí) rizika jsou součástí podnikového okolí, ve kterém musí podnik fungovat. Podnikatelský subjekt je nedokáže přímo kontrolovat a řídit. Vznik těchto rizik zapříčiňují vnější faktory, které lze rozdělit na makroekonomické a mikroekonomické. Konkrétními makroekonomickými faktory jsou například úrokové míry, směnné kurzy, cenové změny výrobních činitelů a jiné. Naopak z pohledu mikroekonomického se jedná o solventnost partnerů, hrozby konkurentů, problémy s dodávkami od dodavatelů, a to je pouhý zlomek všech možných faktorů. Obecně jsou to faktory týkající se konkurence, dodavatelů, odběratelů a podobně. [13]

Rizika podle jejich velikosti

Velikost rizika lze určit pomocí vzájemné závislosti dvou charakteristik, a to četnosti a závažnosti. Závažnost vyjadřuje velikost škody spojené s realizací rizika a pojem četnost představuje častost výskytu. [13] Přesné určení velikosti je patrné z obrázku 2.

Obrázek 2 Členění rizik dle jejich velikosti – pětistupňový systém

5	S	V	Z	Z	K
4	M	S	V	Z	K
3	M	S	V	Z	Z+K
2	M	S	V	Z	Z+K
1	M	S	V	Z	Z
	1	2	3	4	5

četnost

závažnost

M zanedbatelné riziko
S malé riziko
V střední riziko
Z velké riziko
K katastrofické riziko

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. str. 18 [13]

Na obrázku 2 je rozlišeno pět velikostí rizika. Charakteristika každého písmene, vyjadřující velikost rizika, je uvedena vpravo vedle obrázku. U malých a středních podniků je možné rozčlenit rizika pouze pomocí jednoduchého třístupňového systému. Podnikatelský subjekt by pak rizika dělil na malá, střední a velká.

Rizika klasifikovaná podle pojistitelnosti

Tato klasifikace se uplatňuje v případě, že podnikatelský subjekt uvažuje o pojištění, díky kterému by snížil dopady realizovaného rizika. Komerční pojišťovna považuje rizika za pojistitelná tehdy, lze-li sjednat pojistnou smlouvu na základě pojistně-technických podmínek. Jak uvádí literatura, možnost pojištění rizik je podmíněna možností určení pravděpodobnosti škody a ocenění rizikového vyrovnání. Rizika jsou pojistitelná při splnění těchto podmínek:

- lze jednoznačně určit příčinu události, díky které vznikla ztráta krytá pojištěním,
- je možné vyčíslit ztráty,
- riziko je ekonomicky vyrovnané (pojišťovna přijímá rizika, která jí nepřinesou ztrátu),
- projev rizika je nahodilý. [13]

Při nesplnění alespoň jedné z těchto podmínek se riziko stává nepojistitelné. Komerční pojišťovna pečlivě zvažuje každou žádost o pojištění rizika.

Věcná klasifikace rizik

Možné třídění rizik z tohoto hlediska nebývá ustáleně definováno, neboť se vychází z jednotlivých stránek fungování podnikatelského subjektu, kterých se rizika týkají. V praxi se musí klasifikace upravit podle konkrétní situace podniku a jeho okolí. Soubory tříd se mohou ztotožňovat s organizačními složkami podniku, a tudíž je lze vyjádřit pomocí podnikových funkcí. Jako jednu z možných klasifikací lze uvést:

- rizika výrobní,
- rizika ekonomická,
- rizika obchodní,
- rizika informační,
- rizika sociální,
- rizika technická,
- rizika logistická. [13]

V závislosti na druhu podniku nemusí být některá rizika brána v úvahu, nebo naopak je charakteristika příliš široká, a proto je nutné ji dále rozčlenit.

1.3.5 Přístup podnikatele k riziku

„Postoj podnikatele či manažera k riziku určuje jeho odvahu nést riziko podnikatelského subjektu nebo neochotu k přijetí určitého rizika, která může vést k vyhýbání se riziku.“ [13, str. 26] Každý člověk má k riziku jiný přístup. Je to zcela subjektivní záležitost.

Základní přístupy podnikatele k riziku jsou:

- averze k riziku - subjekt se snaží potlačit všechna nebezpečí takovým způsobem, aby ztráty spojené s jejich realizací byly co nejmenší; často raději vynaloží vyšší náklady, než aby k riziku přistoupil,
- reverze k riziku (sklon k riziku) – subjekt vyhledává rizikové situace a chce vstupovat do nebezpečí; jedná se mu o využití spekulativních rizik, čili získání prosperity z podstoupení rizika;
- indiference k riziku (neutrální postoj) – hranice, kdy je vztah neutrální, se může odvodit různým způsobem. [10]

Přístup podnikatele k riziku závisí na několika faktorech. Důležité je jeho osobní založení, což zahrnuje jeho schopnosti, zkušenosti, charakterové vlastnosti, zájmy a ostatní. Mezi další faktory, které ovlivňují vztah k riziku, patří kapitálová struktura, velikost podniku, podnikové prostředí, podnikové klima atd. [13]

1.4 Řízení rizika

Prostředí, ve kterém dnešní společnost žije, je plné rizik. Každý podnikatelský subjekt se snaží chránit své činnosti před negativními jevy. Systematickým řízením a snahou ovládnout rizika dokáže organizace přehledně předejít vzniku krizových situací a jiných problémů.

1.4.1 Jak se rizika řídí

Řízením rizik se zabývají jednotlivci, organizace i jiné skupiny lidí uvědoměle, nebo aniž by o tom měli tušení. Osoby mohou riziko přijímat či působit jako zdroje rizik a každá z nich může v určitém okamžiku nebo místě prostoru o riziku rozhodovat. [10]

M. Tichý ve své knize Ovládání rizik vysvětluje řízení rizik jako obecný pojem, pod kterým se rozumí: „*chování, které má za cíl optimalizaci působení osoby v prostředí, v němž se nalézá, a to jednak v přítomnosti (tj. v blízké budoucnosti), jednak v budoucnosti*“.
[10, str. 199]

Stanovit postupy pro řízení rizik, které jsou v současné době v nedohlednu, je značně náročné a odhady potřebné pro řízení méně přesné.

Řízení rizik se může dělit na:

- spontánní (intuitivní), kdy osoba rozhodující o riziku nemá stanovený postup řízení; své rozhodnutí provádí v rychlosti; ukázkovým příkladem spontánního rozhodování je přechod přes ulici,
- systematické (organizované), kdy osoba provádí rozhodnutí podle definovaného postupu; toto řízení se provádí jak u složitého strategického rozhodování, tak i u jednoduchých operativních rozhodování běžného dne. [10]

Dá se říci, že každé řízení rizika směřuje k jeho ovládnutí. V některých publikacích je pod pojmem řízení rizik označován management rizika, ovšem potom toto „řízení rizik“ nelze považovat za obecný pojem, ale za: „*termín vztahující se na vědomou činnost tvořící specifikovaný systém řízení, s nímž osoba vědomě pracuje*“.
[10, str. 201]

1.4.2 Management rizika (risk management)

Management rizika je: „*proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů*“.
[9, str. 89] Součástí procesu je, kromě činností souvisejících s analýzou rizika, i rozhodovací proces, který z analýzy vychází. [9]

Rizikový management by měl být nedílnou součástí podnikového managementu. Měl by se stát součástí života podniku a mít zde své organizační začlenění. V České republice řada podniků váže riziko pouze k financím, a proto se často management rizika stává součástí pouze ekonomických útvarů. [13]

Je nutné si uvědomit, že samotné riziko se v pravém slova smyslu řídit nedá. Snižovat jeho závažnost je možné řízením procesů a činností. „*Management rizika je oblast managementu zabývající se řízením podniku a jeho procesů (z hlediska minimalizace rizik), nikoliv řízením rizik samotných*.“ [14, str. 46] Každé rozhodnutí manažera má konkrétní

návaznost na management rizik. Tím, že se někdo snaží řídit podnik i jeho procesy, vlastně předchází rizikům. [14]

Každý management rizika se zabývá problémy do určité hloubky, která není vždy totožná. Jinak řečeno, může mít různou úroveň podrobnosti. I jeho obsahová náplň může být rozdílná. Lze rozlišovat tři základní přístupy:

- tradiční – management rizika pracuje pouze s riziky čistými,
- netradiční – management rizika se zabývá riziky čistými i spekulativními,
- finanční – management rizika se soustředí převážně na rizika spekulativní s cílem zvyšování nebo udržení disponibilního kapitálu. [10]

Řízení rizika se většinou provádí v těchto fázích:

- identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti,
- stanovení rizika podnikatelských aktivit (projektů),
- zvládání rizika,
- operativní řízení rizika. [13]

První dvě fáze (identifikace rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a stanovení rizika podnikatelských aktivit) se dají označit jako analýza rizik.

Management rizik by se neměl zabývat pouze ovládáním rizik, ale měl by se soustředit celkově na zvládání rizik v průběhu celého strategického řídicího cyklu.

1.5 Analýza rizika

Analýza rizik je počátkem efektivního řízení rizik. Je to důležitý první krok, jehož uskutečnění je nutnou podmínkou pro realizaci dalších navazujících činností jako je hodnocení rizik, rozhodování o riziku a jiné. Analýza rizik je hlavním předmětem této práce. V dalších částech se bude z této teoretické roviny vycházet, a proto je nutné vysvětlit proces analýzy podrobněji.

1.5.1 Definice analýzy rizika

Kniha Řízení rizik autorů Smejkal a Raise vysvětluje analýzu rizik jako: „*proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti*“. [9, str. 69]

Analýza rizika má za cíl charakterizovat případná i existující rizika, která plynou z odehrání se určité nepříznivé situace, ohodnotit závažnost těchto rizik a navrhnout cílové parametry nápravných opatření. [15]

Všechny důležité podklady pro rozhodování a ovládání rizika, jako je identifikace rizika a zjištění jeho závažnosti, se získávají pomocí analýzy rizika.

Analýza přináší jisté množství informací s různou spolehlivostí. Výsledky analýzy jsou pro rozhodovatele podkladem a měly by rozhodování usnadňovat.

Při zahajování každé analýzy rizik se kladou otázky typu:

- *jaké nepříznivé události mohou nastat,*
- *jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí,*
- *pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky.* [10, str. 125]

1.5.2 Apriorní a aposteriorní analýza

Pro rizikového inženýra je důležité uvědomit si, že většina podmínek se s časem mění, a jevy, které v těchto podmínkách vznikají, probíhají, realizují se a zanikají, jistě nebudou mít stejný průběh. Díky novým technologickým, ekonomickým i sociálním jevům vznikají i nové druhy nepříznivých událostí. [16]

Volbu metod a postupů pro analýzu rizika částečně ovlivňují právě dva základní případy:

- povaha jevu, který se stává zdrojem nebezpečí, je již známá; takový jev se totiž v minulosti jednou nebo několikrát vyskytl, a proto je zřejmé, že se nejedná o nic smyšleného či vykonstruovaného; pokud se u těchto jevů analyzují možná rizika, hovoří se o provádění apriorní analýzy,
- jev dodnes nebyl v minulosti zpozorován a možnost, že nastane, je pouze domněnkou; v takovém případě se chování jevu odhaduje a z těchto odhadů se přistupuje k analýze rizika, kterou nazýváme aposteriorní. [16]

1.5.3 Postupy analýzy rizik

Analýza rizika má vícero všeobecných postupů. Každou analýzu nelze provádět podle jednoho obecného postupu. Avšak kvalitní zpracování analýzy rizik umožňuje dosáhnout kvalitního řešení problému.

Při analýze by se měla v první řadě stanovit určitá hloubka, kam až se rizika chtějí snižovat. Poté se vymezí a popíše systém či objekt, který bude analyzován. V závislosti na těchto počátečních krocích se provede identifikace rizik, stanovení významnosti rizik a stanovení velikosti rizika.

Identifikace rizik

Zahajující fází celé analýzy rizik je identifikace rizik (rizikových faktorů¹). Tato fáze je nejnáročnější a také nejdůležitější. Pro identifikaci jsou potřeba zkušenosti, a dále je potřeba i systematické postupování a tvůrčí přístup. [17]

Stanovení významnosti rizik

Identifikací byl stanoven vysoký počet rizikových faktorů, pro které je nyní potřebné určit, jak jsou pro podnik významné. Některé faktory mohou mít na aktiva zanedbatelný vliv, a tak se pozornost věnuje rizikovým faktorům významnějším. V zásadě tak dochází ke snížení jejich počtu, a s těmito nejvýznamnějšími faktory se dále pracuje. Významnost je možné určit expertním hodnocením či analýzou citlivosti. [17]

Při expertním hodnocení se zkoumá pravděpodobnost výskytu faktoru a velikost nepříznivých dopadů na firmu, její finanční situaci nebo hospodářské výsledky. Tyto dva aspekty se pro lepší přehlednost mohou zobrazit graficky. [17]

„Náplní analýzy citlivosti je zjišťování, jak se mění určité klíčové ekonomické kritérium (zisk, peněžní tok, aj.) při změně rizikového faktoru nepříznivým směrem o určité procento.“ [17] Pro analýzu se používají vhodné počítačové systémy.

Stanovení velikosti rizika

Stanovení velikosti rizika podnikatelské činnosti firmy je možné pomocí náročnějších i méně náročných přístupů. Pro stanovení velikosti rizik lze využít nástroje, jako jsou pravděpodobnostní stromy, rozhodovací matice a simulace metodou Monte Carlo popřípadě jednodušší přístupy jako je určení kritických bodů klíčových rizikových faktorů. Pomocí aplikace složitějších nástrojů lze stanovit rozdělení pravděpodobnosti různých ekonomických kritérií a určují se základní statistické charakteristiky těchto rozdělení (rozptyl, směrodatná odchylka apod.). [17]

¹ rizikový faktor = jev, který může být zdrojem nebezpečí [10]

Jednotlivé postupy analýz se mohou lišit. Převážně záleží na tom, zda jsou či nejsou k dispozici číselné charakteristiky rizika. Podrobnější řešení této problematiky je uvedeno v části Měření rizika.

1.5.4 Měření rizika

Každá situace, která může mít nepříznivý následek, může vykazovat různou míru rizika. Některá zahrnuje více rizika, a naopak jiná může být méně riziková. O riziku se může hovořit tehdy, existuje-li nějaká možnost odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván. Tato odchylka vzniká s určitou pravděpodobností. Riziko je tedy měřeno pravděpodobností nepříznivé odchylky. Pravděpodobnost odchylky od výsledku narůstá se zvyšující se pravděpodobností, že dojde k nepříznivé události. Potom tedy i riziko je podstatně větší. [9]

Riziko může být vyjádřeno mnoha faktory. Jevy s vyšší pravděpodobností vzniku ztráty či škody jsou pro společnost více rizikové. Někdy je tato pravděpodobnost pro dva jevy naprosto stejná, a přesto se jeden jev považuje za více rizikový. Při měření rizika se totiž musí brát v úvahu i velikost ztráty. Za základní faktory se tedy považuje velikost škody či ztráty, pravděpodobnost vzniku škody a nesmí se opomíjet ani třetí faktor, kterým je čas. [9]

Riziko R lze obecně vyjádřit vícekriteriální funkcí:

$$R = f(Z, p, t, x_1, x_2, \dots, x_n)$$

kde Z = ztráta,

p = pravděpodobnost,

t = čas,

x = další faktory.

Nejčastěji se míra rizika vypočítává pouze součinem $p \cdot Z$. [18]

Stanovit velikost rizika lze pomocí dvou základních způsobů – kvalitativní charakteristiky rizika a kvantitativní charakteristiky rizika. V praxi se používá jeden z těchto přístupů, nebo je možná i jejich kombinace. Zvolení konkrétního způsobu pro analýzu rizika je závislé na mnoha faktorech. Záleží na požadovaném cíli analýzy, charakteru objektu nebo zařízení, časovém prostoru, který je pro analýzu vyčleněn apod.

Kvalitativní charakteristiky rizika

Rizika jsou stanovena v určitém rozsahu (může být použita bodová škála, slovní ohodnocení apod.). K určení následků a pravděpodobností, že se následky přihodí, se používá

nečíselných údajů. K tomuto způsobu se přistupuje, pokud nejsou známy přesné číselné charakteristiky rizika nebo pokud se provádí prvotní identifikace rizik. Díky tomu, že nejsou hodnoty dosti exaktní, je hodnocení velice subjektivní. Při použití kvalitativních charakteristik rizika je měření rizika usnadněno, neboť se prolíná s hodnocením rizika. [19]

Kvantitativní charakteristiky rizika

Velikost rizika je již přesně vypočtena z číselných hodnot, jimiž jsou vyjádřeny následky a jejich pravděpodobnosti. V tomto případě je nutné znát rozdělení pravděpodobnosti kritéria, vzhledem ke kterému se riziko stanovuje. Údaje se získávají ze statistických ročenek, účetnictví atd. Ke stanovení velikosti rizika se používají matematické a statistické metody. [19]

1.5.5 Používané nástroje pro analýzu rizik

Existuje celá řada nástrojů, které se v praxi běžně používají a lze je využít přímo či nepřímo pro analýzu rizik. Již samotný výběr vhodné metody či kombinace metod je velice důležitý. Mezi nejpoužívanější patří například analýza „co by-kdyby“, FMEA, UMRA a dále také metoda HAZOP, bezpečnostní audit, kontrolní seznam a jiné. Pomocnými nástroji mohou být i mapy rizik a nebezpečí a SWOT analýza. Dále budou stručně charakterizovány pouze ty, které budou využity pro účely práce.

SWOT analýza

SWOT analýza patří k základním analytickým nástrojům. Pomocí její aplikace se analyzuje firemní prostředí, jinak řečeno, slouží k hodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících organizaci nebo konkrétní záměry. Nejčastěji se používá pro potřeby strategického řízení a to v podobě situační analýzy. Její podstata spočívá v identifikaci klíčových silných a slabých stránek organizace a následně i identifikaci hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí. Díky identifikaci hrozeb jako klíčových zdrojů rizik je součástí řízení rizik. Napomáhá si hrozby uvědomit a případně nastavit protiopatření. Je důležité neopomenout, že některá rizika mohou mít dvojí stránku, a proto existence rizika může být pro organizaci i příležitostí. [20] „Cílem analýz je získat přehled o možnosti, jak snížit pravděpodobnost hrozby a zvýšit pravděpodobnost příležitosti.“ [10, str. 187]

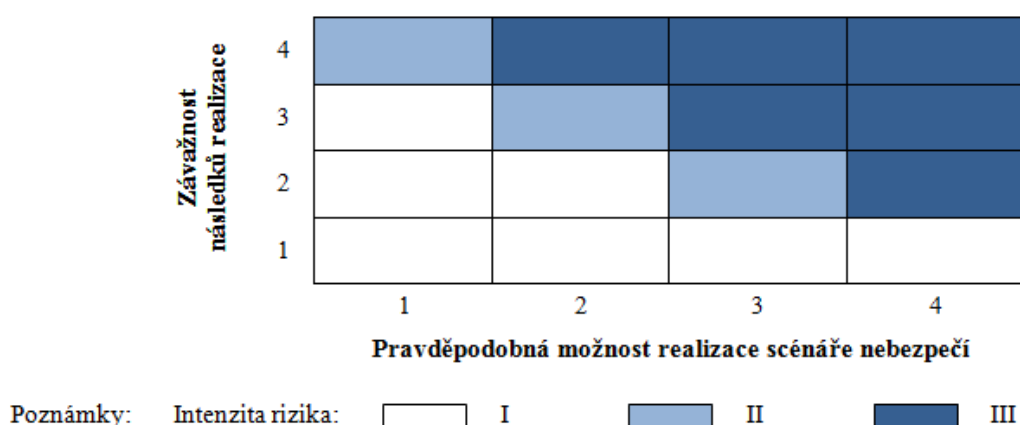
Tabelární mapa rizik

Tabelární mapy rizik slouží ke znázornění rizik organizace nebo projektu. Uspořádání je zpravidla vždy stejné jako na obrázku 3. Lišit se může například jiným členěním sloupců

a řádků či obráceným uspořádáním. Sloupce v tabulce jsou členěny podle pravděpodobné možnosti realizace nebezpečí nebo podle pravděpodobnosti výskytu realizace a řádky podle závažnosti následků realizace. Cílem tvorby těchto map je poskytnutí rozhodovatelům přehledu o stavu nebezpečí a rizik vyšetřovaného projektu. [10]

Příklad možného znázornění rizik pomocí mapy rizik je uveden níže na obrázku 3.

Obrázek 3 Mapa rizik, tabelární uspořádání



Zdroj: TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika*. str. 194 [10]

1.5.6 Způsoby snižování rizik

Díky analýze rizik se dospěje k určitým výsledkům, jejichž rozbořením se podnik dostane do fáze, která mu umožňuje učinit rozhodnutí o volbě opatření proti riziku. Pro snižování rizika existuje celá řada postupů. Literatura doporučuje některá rizika přesouvat a u některých se jeví jako lepší možnost rizika zadržet. Volba vhodného nástroje záleží na dané situaci i na charakteristice rizika samotného. [9]

Odborná literatura uvádí několik základních doporučení, která jsou uvedena níže v tabulce 1.

Tabulka 1 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence ²

Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, *Řízení rizik*, str. 104 [9]

² retence = zadržetí [9]

Tabulka 1 vyjadřuje vztahy jednotlivých nástrojů a konkrétních rizik. Rizika jsou rozdělena do skupin podle pravděpodobnosti kombinované s tvrdostí každého rizika.³ Z vlastního uvážení je zřejmé, že pokud má ztráta vysokou tvrdost, není možné volit retenci rizika. Stejně tak pokud je pravděpodobnost ztráty vysoká, není možné volit pojištění. Pojistnou smlouvu proti riziku s vysokou pravděpodobností výskytu by s velkou pravděpodobností neuzavřela žádná komerční pojišťovna, a pokud ano, byla by tato možnost velice nákladná. Ne každé riziko lze však třídit tímto způsobem. Existují situace, které vyžadují jiný přístup, než který je uvedený v tabulce 1.

„Volba opatření pro minimalizaci rizika závisí na mnoha okolnostech. Jedná se především o finanční a lidské zdroje, které má podnikatelský subjekt k dispozici, a dále o proveditelnost opatření, jež nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů.“ [13, str. 32]

Opatření ke snižování rizika lze rozdělit do následujících skupin:

- preventivní opatření – zaváděna ještě před vznikem rizikové situace,
- operativní opatření – zaváděna v době, kdy již probíhá riziková situace; většinou jsou zaměřena na zastavení rizikové situace nebo se snaží alespoň rozšiřování o následné jevy zastavit či zpomalit,
- pokrizová opatření – cílem těchto opatření je: *„obnovit výkonnost podniku v dřívější úrovni nebo stabilizovat pokrmovou úroveň nebo připravit podnik k investicím zvnějšku, k prodeji nebo k likvidaci“*. [13, str. 31], [13]

Dá se říci, že organizace nejčastěji riziko redukuje. Metody používané pro redukci rizika se dělí do dvou skupin:

- metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
- metody snižující nepříznivé důsledky rizika. [9]

Za metody, jejichž cílem je snažit se odstranit výskyt rizikových situací, se považuje například transfer rizika či vertikální integrace. Pokud se již nepříznivé situace vyskytnou, je možné použít metody pro snížení nepříznivých důsledků rizika. Do této oblasti lze zahrnout zejména diverzifikaci, pojištění, dělení rizika, vytváření rezerv apod. [9]

³ tvrdost = „dopad ztráty v případě výskytu nepříznivé situace“ [9, str. 104]

1.6 Krize a krizové řízení

Pokud podnikatelský subjekt dostatečně nechrání své aktivity proti nežádoucím jevům, je pravděpodobné, že se bude zcela jistě v nejbližší době potýkat s krizí. „*Krize (krizová situace) je chápána jako nouzová situace, při které jsou ohroženy prioritní hodnoty, zájmy nebo cíle organizace.*“ [15, str. 9]

„*Krizové řízení v nejširším slova smyslu, zahrnuje činnosti, které mají být realizovány v době, kdy se podnik nachází v období potenciální krize. Jedná se o prevenci, jejímž cílem je umožnit rychlou a adekvátní reakci na vzniklou krizi, které ovšem musí předcházet její identifikace.*“ [21, str. 82]

Ke krizovému řízení je možné přistupovat třemi způsoby. Krizové řízení může mít pouze reaktivní charakter. Znamená to, že krizové řízení je aktivováno až v okamžiku, kdy se krize objevila a byla identifikována. Dále může být krizové řízení v podobě permanentního procesu, kdy toto řízení probíhá ještě dříve, než je nějaká krize známa. Cílem krizového řízení v nejužším pojetí je zhodnocení aktiv, která již v neživotaschopném podniku zůstala. [22]

Připravit se na potenciální krizi lze pomocí několika nástrojů. Jedná se především o tvorbu krizových scénářů a vypracování krizových plánů. Krizové scénáře a plány se mohou rozpracovat pouze pro určitá rizika (je známo riziko, které může krizi způsobit). [21]

V případě, že je krize vyvolána, je pro řešení krize nezbytné nejprve identifikovat příčiny krize. Dále je zapotřebí jmenovat krizový management, po dobu trvání krize centralizovat pravomoc do jeho rukou a realizovat komplex krizových opatření. [22]

Všechny tyto základní teoretické poznatky jsou velice stručným shrnutím problematiky, kterou se zabývá bakalářská práce. Jsou důležité pro správné pochopení souvislostí v navazujících kapitolách. Právě při analyzování rizik společnosti Multitrans CZ s.r.o. z nich bude možné vycházet. Analýza rizik je velice subjektivní proces. Ke stanovení rizika lze zvolit jakékoli možné metody, avšak vždy musí být tyto metody dobře popsány.

2 Analýza rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o.

Na úvod této kapitoly je pozornost zaměřena nejprve na proces řízení rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o. Pro analyzování rizik je důležité posoudit také majetkovou strukturu společnosti. Dále je zapotřebí provést situační analýzu (konkrétně analýzu SWOT), která napomůže k zachycení hlavních faktorů ovlivňujících činnost společnosti. Poté následuje samotná analýza rizik.

Analýza rizik se provádí kvalitativně a rizika se zkoumají vzhledem k celé společnosti. Pro provedení analýzy rizik je zapotřebí nejprve získat potřebná data a informace. Následuje identifikace rizik a stanovení jejich významnosti pro společnost. Dále jsou rizika analyzována z hlediska pojistitelnosti pro případnou možnost návrhu způsobu minimalizace rizik.

2.1 Proces řízení rizik ve společnosti Multitrans CZ s.r.o.

Společnost Multitrans CZ s.r.o. nemá vyčleněnou speciální pracovní pozici pro manažera rizik ani pro krizového manažera.

Řízení rizik ve společnosti je vykonáváno na základě systému řízení kvality. Společnost je certifikována dle normy ISO 9001:2008⁴, která specifikuje požadavky na procesní řízení organizace. Tyto požadavky mají zajistit poskytování kvalitních služeb zákazníkům, které zákazníci ocení.

V posledních letech význam jakosti výrazně roste, a proto se většina firem uchýlila k zavádění a zlepšování managementu jakosti. Jakost lze zabezpečit, mimo jiné, pomocí norem ISO. Společnost Multitrans CZ s.r.o. se rozhodla pro tento způsob. Jak je uvedeno v literatuře, velký důraz je kladen na dokumentaci systému managementu kvality. Právě tato dokumentace musí být v souladu s požadavky, které jsou určeny normami, a podle dokumentace musí být jednotlivé činnosti ve firmě prováděny. [24] Normy neudávají konkrétní postupy, ale stanovují určité cíle, které musí procesy v organizaci naplnit. Koncepce ISO nutí organizaci i její zaměstnance dodržovat předpisy, postupy i směrnice, a zabývat se tak kvalitou. Procesy se musí povinně sledovat, a tak je možné analyzovat rizika s předstihem a včas učinit příslušná protiopatření.

S certifikací je spojena nutnost provádění každoročních auditů. Ve společnosti se dělají dva audity – interní a udržovací. Interní audit se realizuje v půlce roku. Prověřuje

⁴ Normy ISO řady 9000 - normy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO), představují soubor minimálních požadavků na systém managementu kvality organizace, koncepce norem ISO musí být chápána jako začátek, který je nutno dále rozvíjet [23]

a potvrzuje funkčnost systému řízení kvality. Udržovací audit je vykonáván na začátku roku a hodnotí rok předcházející. Výstupem je zpráva o jakosti. Audit ve společnosti Multitrans CZ s.r.o. provádí jednatel společnosti.

Mimo jiné se provádí i audit daňový, jehož součástí je posouzení potenciálních rizikových oblastí.

Pro potřeby řádného řízení se konají pravidelné měsíční porady, a pokud je nutné, provádějí se i porady operativní. Během porad je na hrozící rizika upozorňováno a řeší se jejich možná minimalizace.

2.2 Majetková a finanční struktura společnosti Multitrans CZ s.r.o.

Při zkoumání majetkové a finanční struktury společnosti je zapotřebí připomenout, že společnost Multitrans CZ s.r.o. je zaměřena převážně na spedici a logistiku a doprava je především v kompetenci společnosti Multitrans CZ Truck s.r.o.

Jednotlivá data jsou čerpána z účetní závěrky pro rok 2011, neboť aktualizace pro rok 2012 není ještě k dispozici.

Celková aktiva společnosti, upravená o oprávky a opravné položky (netto stav), mají hodnotu 45,008 mil. Kč. Největší část tvoří oběžná aktiva (zhruba 64 % z celkové částky). 88% podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé pohledávky. Zbýlých 36 % je tvořeno dlouhodobým hmotným majetkem⁵. Z tohoto procentuálního podílu převažují především stavby (72 % z celkové hodnoty DHM). Dále se jedná o pozemky a samostatné movité věci, jejichž podíl na zbylé hodnotě DHM je zcela vyrovnaný. Dalo by se očekávat, že hodnota samostatných movitých věcí bude daleko vyšší, avšak faktem zůstává, že skoro všechny dopravní prostředky jsou ve vlastnictví společnosti Multitrans CZ Truck s.r.o., kde představují částku 14,857 mil. Kč. Celková aktiva firmy Multitrans CZ s.r.o. vzrostla oproti roku 2010 o více jak 6 mil. Kč. [25]

Značný podíl na celkových pasivech (až 90 % z celkové hodnoty pasiv) zaujímají cizí zdroje. Vlastní zdroje mají hodnotu zbylých deseti procent. Mezi cizími zdroji svou hodnotou převažují hlavně krátkodobé závazky (74 % z hodnoty cizích zdrojů). Dále společnost využívá i bankovních úvěrů (24 % z hodnoty cizích zdrojů), tvoří rezervy a vykazuje i některé dlouhodobé závazky. Vlastní zdroje tvoří z více jak 58 % zisk, což je pro společnost velice pozitivní. [25]

⁵ dlouhodobý hmotný majetek je v textu dále označen zkratkou DHM

2.3 Zhodnocení současného stavu podniku

Pro zhodnocení situace společnosti bude použita nejprve analýza SWOT, a dále je pro účely práce vhodné provést analýzu oborového okolí firmy, pro jejíž vyhotovení bude použit Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Obě analýzy jsou pomocníkem pro získání lepšího přehledu o vnitřním a vnějším prostředí organizace, a tím tak usnadní identifikaci některých rizikových faktorů.

2.3.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT jako taková popisuje jen malou část toho, co chod společnosti ovlivňuje, a proto z ní rozhodně nevyplývají všechna možná nebezpečí. Slouží spíše jako přímý podklad k dalšímu přemýšlení. [26] Silné a slabé stránky poukazují na vnitřní hodnotu firmy. Faktory považované za silné stránky hodnotu vytváří, naopak faktory patřící do slabých stránek hodnotu podniku snižují. Vnější faktory, jako jsou hrozby a příležitosti, souvisí bezprostředně s okolním prostředím společnosti.

Silné stránky společnosti Multitrans CZ:

- zkušené vedení s dlouholetou praxí v oboru,
- ustálený pracovní kolektiv – nízká fluktuace zaměstnanců,
- nová technická vybavenost – nové dopravní prostředky,
- dobré obchodní výsledky,
- vybudovaná základna zákazníků,
- zavedený systém řízení jakosti (ISO 9001: 2008). [27]

Slabé stránky společnosti Multitrans CZ:

- malý vozový park,
- cizí zdroje financování – zadluženost,
- absence vlastního servisu,
- vznik šumů v komunikaci. [27]

Příležitosti společnosti Multitrans CZ:

- možnost spolupráce s novými zákazníky,
- získání členství v SSL.⁶ [27]

⁶ SSL – Svaz spedice a logistiky

Hrozby společnosti Multitrans CZ:

- nestálost legislativního prostředí – předpisy, poplatky apod.,
- vysoká konkurence,
- ohrožení ze strany falešných dopravců,
- zvýšené ceny pohonných hmot,
- vysoké daňové zatížení,
- zpomalení výkonu hospodářství. [27]

Společnost maximálně využívá své silné stránky a snaží se minimalizovat vnější ohrožení. Základní strategií je tedy včas identifikovat hrozby a snažit se je pomocí silných stránek přeměnit na příležitosti. Díky svým silným stránkám dokáže získat konkurenční výhodu na dopravním trhu.

2.3.2 Analýza oborového okolí

Oborové okolí, ve kterém firma působí, je ovlivňováno nejen samotnou konkurencí, ale také zákazníky a dodavateli. Společnost Multitrans CZ s.r.o. není jedinou společností poskytující dopravní a zasilatelské služby. Pro pochopení konkurenčního prostředí v odvětví a identifikaci rizik, které přináší samotné působení v odvětví, je vhodné vytvořit Porterův model pěti konkurenčních sil. Jak uvádí literatura, model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a v neposlední řadě rivalita firem působících na daném trhu. [28]

Vyjednávací síla zákazníků

Největší podíl všech zákazníků je tvořen výrobními společnostmi. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto oboru vyšší a to díky možnosti výběru z velkého počtu dopravců i zasilatelů, kteří poskytují prakticky identické služby. Zákazník tak může snadno přejít k jakémukoli konkurenčnímu subjektu. Jediné, co zákazníka neparně brzdí v úplném ovládnutí ceny, je fakt, že přeprava představuje nezbytnou součást logistického řetězce, a je pro něho tedy důležitá.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejdůležitější dodavatele bezpochyby patří prodejci pohonných hmot. Cena nafty je v České republice odvozena z ceny na světových trzích a není možné výrazně cenu ovlivnit. Vyjednávací síla dodavatelů nafty je celkem malá z důvodu velkého počtu těchto dodavatelů na trhu. Výše ceny tedy ve většině případů závisí na světovém trhu.

Ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů

Zvýšená atraktivita trhu je dána především zcela sníženou hrozbou substitutů. Vstupy nových konkurentů jsou však omezeny převážně nízkými cenami za poskytované služby, které nastavila stávající konkurence. Omezení vstupu na trh je dáno také legislativou. Provozování silniční motorové dopravy je živností koncesovanou, kdy je potřeba určitá odborná a finanční způsobilost. Více než na samotnou dopravu je společnost Multitrans CZs.r.o. zaměřena na zasilatelství, které je díky novelizaci zákona o živnostenském podnikání v současné době živností volnou. V oboru zasilatelství není bariéra pro vstup z hlediska legislativního omezení vysoká.

Nové konkurenty představují především zahraniční společnosti, které začaly pronikat na tuzemský trh. Tyto společnosti se nejčastěji snaží o koupi společností tuzemských, a vzniká tak velice silná konkurence se stabilním zázemím.

Hrozba substitutů

Substituty v této oblasti nejsou prakticky žádnou hrozbou. Jako dopravce se společnost specializuje na silniční dopravu, avšak pokud zákazník potřebuje zboží přepravit jiným způsobem, není pro společnost (v rámci provozování zasilatelské činnosti) obstarání přepravy problém. V současné době pro přepravu neexistuje žádná substituční služba.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita projevující se mezi současnými poskytovateli dopravních služeb tak i v oblasti zasilatelství je značně vysoká. Na trhu působí velké množství těchto subjektů a všichni poskytují takřka stejné služby bez značných rozdílů. Rivalita se projevuje hlavně prostřednictvím cenové konkurence, kdy konkurenční firmy snižují ceny za poskytované služby.

Pro společnost Multitrans CZ, s.r.o. jsou za největší konkurenty z Pardubického kraje (především z okolí Pardubic) považovány firmy:

- CZ Logistic, s.r.o.,
- Nika Chrudim, s.r.o.,
- SCHENKER spol. s r.o.,
- LANDO CZ, s.r.o.,
- Ewals Cargo Care, spol. s r.o.,
- MARKOMA Spedition, s.r.o., a mnoho dalších. [27]

2.4 Identifikace rizik

Identifikace rizik je první důležitou částí v procesu analýzy rizika. V této práci jsou rizika analyzována pouze povrchově, neboť hlubší a komplexnější analýza by vyžadovala pohled odborníka a daleko větší časovou náročnost. Pro analytické účely je nejprve dobré rozdělit si celkové portfolio rizik do kategorií podle jejich věcného obsahu. Poté je možné lépe se zaměřit na jednotlivá rizika.

Ekonomická rizika

Díky zpomalenému výkonu hospodářství se v dnešní době společnost potýká s druhotnou platební neschopností svých zákazníků. Obchodní partneři zákazníků nemají dostatek hotovosti na úhradu faktur, a proto platí pozdě, tedy až po uplynutí doby splatnosti. Tímto se roztáčí kolotoč platební neschopnosti. Platební neschopnost má značný dopad na samotnou společnost.

Do ekonomických rizik lze zahrnout také rizika tržní a s nimi spojenou konkurenci na trhu. Pro identifikaci těchto rizik posloužila analýza Pěti konkurenčních sil podle Portera. Atraktivita trhu přináší jedno z možných rizik, a to riziko vstupu nové konkurence (převážně v oboru zasilatelství). Dále se může jednat o rizika spojená se změnou ceny vstupů. Nepříznivá situace pro společnost může být také vyvolána ztrátou klíčového zákazníka. Portfolio společnosti je v současnosti tvořeno asi 120 stálými zákazníky. Z celkového počtu zákazníků tvoří zhruba 20 % zákazníci klíčoví. Platí zde známé Paretovo pravidlo. Těchto 20 % zákazníků přináší firmě zhruba 80 % zisku. Ztráta zákazníka vyvolá riziko poklesu pohledávek, a tím i pokles zisku. S konkurencí je spojena i cenová politika. Společnost odvíjí

cenu za služby od ceny, kterou nabízí konkurence. Pokud konkurence nabídne cenu nižší, je firma nucena také cenu snížit, a přichází tak o část svého zisku.

Technická rizika a rizika přepravy

Společnost nejčastěji přepravuje běžné spotřební zboží jako například dětské plenky, výrobky značky EMCO, výrobky značky Bellinda a jiné. Dále pak nelze opomenout ani zboží pro automobilový průmysl. Přeprava nebezpečného zboží ani zboží snadno zkazitelného se v podstatě neprovádí, a proto riziko poškození zboží díky jeho přirozené povaze je zcela vyloučeno.

Samotné selhání techniky patří do seznamu rizik. Pravděpodobnost realizace rizika se snižuje díky zcela novému vozovému parku. Selhání techniky může mít za následek pozdní dodání zboží zákazníkovi, což může způsobit problém hlavně při dodávkách Just In Time.

Při zajišťování dopravy s využitím jiných dopravců společnost spolupracuje s již osvědčenými dopravci nebo nalézá dopravce nové. Právě při hledání nových dopravců firma občas naráží na tzv. falešné dopravce, kteří zboží převezmou s cílem dopravit ho příjemci, avšak příjemce své zboží bohužel nedostane. V takovém případě přechází odpovědnost za ztrátu zboží na společnost Multitrans CZ s.r.o.

Sociálně pracovní rizika

Sociální rizika jsou obecně spojená s jednáním a chováním lidí. Z pohledu manažerských rizik se ve společnosti mohou objevit rizika zapříčiněná nesprávným rozhodováním a nesprávným řízením. To může mít v konečném důsledku vliv na úbytek zákazníků a nedosažení požadovaného zisku. Z dalších možných sociálních rizik se občas vyskytují krádeže, avšak jedná se pouze o zanedbatelné množství zboží.

Jedním z hlavních rizikových faktorů, který se doposud nedaří úplně vyloučit, je vznikající šum v komunikaci. Projevuje se mezi částmi organizace i mezi organizací a zákazníkem. Následkem mohou být například neshodné přepravy zboží (zákazník požadoval zboží jiné). Ze Zprávy o jakosti bylo zjištěno, že v roce 2011 bylo provedeno 75 neshodných přeprav z celkového počtu 11 246. [29] V důsledku toho bývají zákazníci nespokojeni a nachází na trhu nového dopravce. Následkem špatného pochopení sdělení může být, mimo jiné, realizace rizika překročení smluvené dodací lhůty pro dodání zboží příjemci.

Výrazným rizikovým faktorem je špatně zaškolený personál. Jedná se například o použití nevhodné techniky, špatné uložení zboží na vozidle či špatné zacházení se zbožím,

čímž může být zboží poškozeno. Stejně tak lidská nedbalost je dalším rizikovým faktorem. Zaměstnanci společnosti ne vždy dodržují bezpečnost práce, a tím tak dávají podnět ke vzniku škody. Nedbalost je také příčinou dopravních nehod. Při přejímání zboží od zákazníka by si měl dopravce přejímané zboží řádně zkontrolovat. Pokud tak neučiní (z nedbalosti) může se stát, že přijme zboží již poškozené nebo menší množství, než by měl.

Přírodní rizika

Přírodní rizika vyplývají z přírodních katastrof, jako jsou například přívalové deště, požáry, vichřice a podobně. Jak již bylo řečeno výše, vliv přírody může ohrozit samotný přepravní proces i ostatní činnosti organizace.

Logistická rizika

Společnost měla v minulých letech problémy se zaplněním skladových prostor. Nevyužitá skladová kapacita je pro společnost určitým rizikem, avšak nyní má zaplněnu většinu skladové plochy a uzavřeny dlouhodobé smlouvy, a proto se toto riziko týká jen několika desítek metrů čtverečních.

Legislativní rizika

Legislativní prostředí je pro podnikání v dopravě velice nestálé. Rizika v této oblasti představují změny v předpisech. Týká se to převážně zákazů jízdy atd.

Jako nástroj k identifikaci rizik ohrožujících společnost byla využita SWOT analýza, analýza Pěti konkurenčních sil podle Portera a dále byly informace čerpány z řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti. Jednatel v rámci rozhovoru provedl expertní zhodnocení.

V tabulce 2 je uveden přehled rizik bezprostředně ohrožujících společnost. Tato rizika byla výše v textu popsána.

Tabulka 2 Přehled rizik ohrožujících společnost Multitrans CZ s.r.o.

Ekonomická rizika	Druhotná platební neschopnost
	Změna ceny za služby (konkurenční boj)
	Vstup nové konkurence
	Ztráta klíčového zákazníka
	Změna cen vstupů
Technická rizika a rizika přepravy	Selhání techniky
	Uzavření smlouvy s falešným dopravcem
Sociálně pracovní rizika	Rizika zapříčiněná špatnými manažerskými rozhodnutími
	Krádeže
	Rizika zapříčiněná šumy v komunikaci
	Rizika zapříčiněná špatným zaškolením personálu
	Rizika z nedbalosti
Přírodní rizika	Živelná rizika
Logistická rizika	Nevyužití skladové kapacity
Legislativní rizika	Změny předpisů

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vrcholovým managementem společnosti [27]

2.5 Stanovení významnosti rizik

Pro stanovení významnosti rizik byla použita kvalitativní metoda, kdy pravděpodobnost jednotlivých rizik byla odvozena ze subjektivních odhadů majitele firmy jakožto odborníka ve svém oboru. Pravděpodobnost výskytu se vztahuje na období šesti následujících měsíců. Stejně tak byla odvozena i závažnost negativního dopadu rizik. Východiskem pro určení pravděpodobnosti i závažnosti byla zkušenost a znalost v oblasti působení firmy a v neposlední řadě i využití vypovídajících historických údajů.

Pravděpodobnost výskytu rizik P je hodnocena pomocí bodové škály od 0 do 1. Pokud je pravděpodobnost rizika 0, je jeho výskyt vyloučen. Při pravděpodobnosti 1 je výskyt rizika zcela jistý. Stupnice používaná pro hodnocení, jak je výskyt rizika pravděpodobný, je znázorněna v tabulce 3.

Závažnost negativního dopadu rizik byla hodnocena pomocí stupnice od 1 do 5, kdy 1 znamená nejmenší závažnost dopadu a naopak 5 vyjadřuje závažnost nejvyšší. Za faktory mající vliv na závažnost dopadu jsou považovány velikost případné škody v Kč, vliv

na celkové náklady a vliv na hospodářský výsledek. Faktory nefinančního charakteru se ve většině případů promítnou do finanční stránky.

Tabulka 3 Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizik P a závažnosti dopadů rizik D

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
1	Velmi malá (0 – 0,1)	Velmi malý
2	Malá (0,11 – 0,35)	Malý
3	Střední (0,36 – 0,65)	Střední
4	Vysoká (0,65 - 0,89)	Vysoký
5	Zvláště vysoká (0,9 -1)	Velmi vysoký

Zdroj: autor

Pravděpodobnost rizik a závažnost dopadu rizik je přehledně uspořádána v tabulce 4.

Tabulka 4 Stanovení významnosti jednotlivých rizik

Označení rizika	Kategorie rizika	Riziko	P	D
R1	Ekonomické	Druhotná platební neschopnost	4	3
R2	Ekonomické	Změna ceny za služby (konkurenční boj)	4	4
R3	Ekonomické	Vstup nové konkurence	3	4
R4	Ekonomické	Ztráta klíčového zákazníka	3	3
R5	Ekonomické	Změna ceny vstupů	3	1
R6	Technické	Selhání techniky	3	2
R7	Technické	Uzavření smlouvy s falešným dopravcem	2	4
R8	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná špatnými manažerskými rozhodnutími	2	3
R9	Sociálně pracovní	Krádeže	2	1
R10	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná šumem v komunikaci	4	2
R11	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem	3	3
R12	Sociálně pracovní	Riziko z nedbalosti	3	3
R13	Přírodní	Živelná rizika	1	4
R14	Logistická	Nevyužití skladové kapacity	1	1
R15	Legislativní	Změny předpisů	1	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vrcholovým managementem společnosti [27]

Z expertních odhadů je nyní možné vytvořit tabelární mapu rizik, ze které je možné lépe vyčíst významnost rizika pro organizaci.

Tabulka 5 Tabelární mapa rizik

		Pravděpodobnost výskytu rizik				
		1	2	3	4	5
Závažnost negativního dopadu	1	R14	R9	R5		
	2			R6	R10	
	3	R15	R8	R4, R11, R12	R1	
	4	R13	R7	R3	R2	
	5					

Zdroj: vlastní zpracování podle: TICHÝ, Milík. *Ovládání rizik*. str. 194 [10]

Rizika, která se vyskytují v tmavě podbarvených buňkách, lze považovat za nejvýznamnější. Jedná se tedy o riziko nucené změny ceny za služby vlivem nízkých cen konkurence. Na toto riziko by se firma měla zaměřit nejvíce. Nejvýznamnější rizika jsou charakterizována vysokou pravděpodobností výskytu i zcela vysokou závažností negativního dopadu. Riziko změny cen za služby je zástupcem rizik ekonomických.

Rizika středně významná jsou znázorněna ve světle podbarvených buňkách. Rizika jsou zapříčiněna rizikovými faktory jako je špatně zaškolený personál, nedbalost, šumy v komunikaci a dále se jedná o rizika vstupu nové konkurence, ztráty klíčového zákazníka, uzavření smlouvy s falešným dopravcem, živelná rizika a riziko nesplacení pohledávek v důsledku druhotné platební neschopnosti.

Ostatní rizika jsou pro společnost méně podstatná. Mohou být zcela nepravděpodobná, nebo nepřinášejí vysoký negativní dopad.

Bylo zjištěno, že současný stav podniku přináší mnohá rizika. Další práci s riziky (stanovení způsobu minimalizace) usnadní určení vztahu mezi velikostí rizika a jeho pojistitelností. Podle charakteru jednotlivých rizik se zvažuje, zda je riziko nutné pojistit (pokud to lze) či stačí je krýt z vlastních zdrojů. Nejprve musí být rizika rozdělena podle pojistitelnosti.

V tabulce 6 jsou uvedena rizika, která pojistit lze či která pojistit není možné nebo je s vysokou pravděpodobností žádná komerční pojišťovna nepojistí.

Tabulka 6 Kategorizace rizik podle pojistitelnosti

Rizika pojistitelná	Rizika nepojistitelná
Druhotná platební neschopnost	Změna ceny za služby (konkurenční boj)
Selhání techniky	Vstup nové konkurence
Uzavření smlouvy s falešným dopravcem	Ztráta klíčového zákazníka
Krádeže	Změna ceny vstupů (PHM, mýtné)
Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem	Rizika zapříčiněná špatnými managerskými rozhodnutími
Rizika z nedbalosti	Rizika zapříčiněná šumy v komunikaci
Živelná rizika	Nevyužití skladové kapacity
	Rizika zapříčiněná změnami předpisů

Zdroj: autor

Dále jsou uvedena pouze rizika, která je možné pojistit. Velikost (stupeň) rizika je možné stanovit na základě závažnosti a četnosti rizika (tabulka 7).

Tabulka 7 Vyjádření velikosti a četnosti jednotlivých rizik

Označení rizika	Riziko	Četnost	Závažnost
1	Druhotná platební neschopnost	4	3
2	Selhání techniky	3	2
3	Uzavření smlouvy s falešným dopravcem	2	3
4	Krádeže	2	1
5	Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem	3	3
6	Rizika z nedbalosti	3	3
7	Živelná rizika	1	5

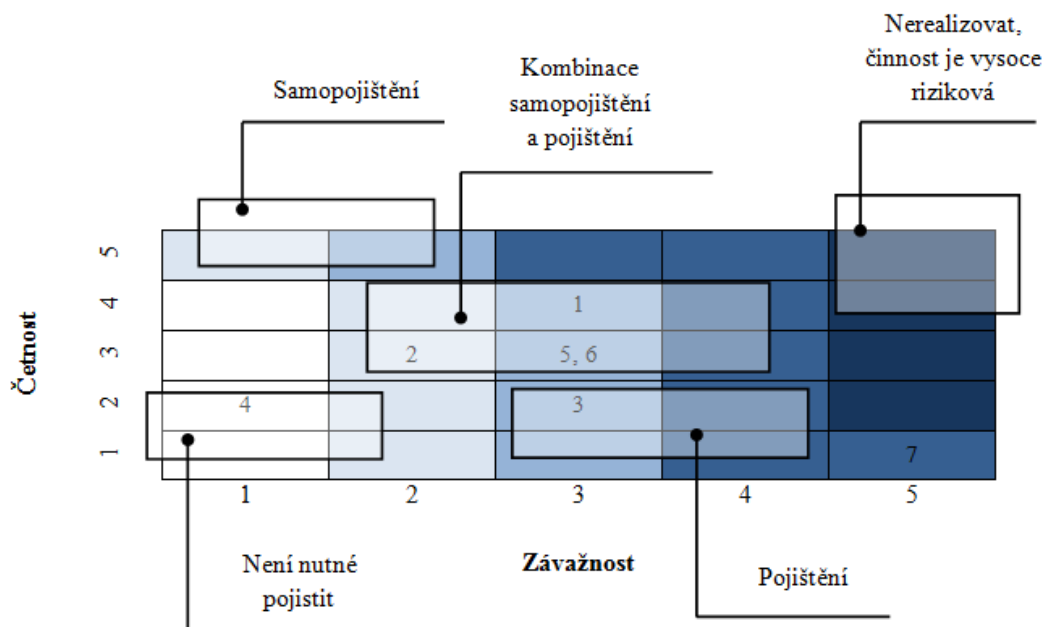
Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vrcholovým managementem společnosti [27]

Četnost i závažnost rizika byla určena ve spolupráci s vrcholným managementem společnosti. Hodnota 5 představuje u obou kritérií hodnotu nejvyšší (nejvyšší četnost, závažnost).

K podrobnější analýze je využit obrázek znázorňující vztah četnosti a závažnosti k pojistitelnosti rizika podle autorky Martinovičové z knihy Pojištění podnikatelských subjektů.

Do obrázku je možné podle tabulky 7 doplnit rizika, a zjistit tak způsob dalšího možného zvládnání rizik.

Obrázek 4 Vztah závažnosti a četnosti k pojistitelnosti rizik společnosti



Zdroj: vlastní zpracování podle: MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. str. 51 [13]

Na základě obrázku 4 je možné dojít k závěru analýzy pojistitelnosti rizik. Nejvíce rizik spadá do oblasti kombinace samopojištění a pojištění. Je zde zahrnuto riziko selhání techniky, rizika vyplývající ze špatného zaškolení personálu, rizika z nedbalosti a rizika neplacení pohledávek z důvodu druhotné platební neschopnosti. Společnost se může nechat proti rizikům pojistit nebo je možné krýt případné ztráty z vlastních zdrojů (vlastních prostředků), pomocí úvěrů či kombinací obou možností. Vlastní prostředky lze čerpat z vytvořených rezerv (jejich tvorba je v tomto případě vhodná).

Rizika spojená s uzavřením smlouvy s falešným dopravcem a živelná rizika spadají do oblasti pojištění a rizika krádeží není nutné pojišťovat. V případě škody vzniklé krádeží může společnost uhradit tuto škodu pomocí vlastních finančních prostředků a situace nijak neovlivní chod společnosti.

Do oblasti katastrofických rizik a oblasti samopojištění nespádají v tomto případě žádná rizika, což je pro společnost pozitivní zpráva.

Z výsledků analýzy rizik vyplývá, že společnost se nejvíce potýká s riziky ekonomickými a riziky sociálně pracovními. V menší míře jsou zastoupena rizika technická, a dále pak rizika živelná, logistická a legislativní. Zdrojem značné části rizik se stává lidský faktor. Rizika vyplývají i ze současné ekonomické situace.

Výsledky analýzy rizik nyní poslouží k dalšímu hodnocení a rozhodování o nejúčinnějším způsobu zvládnutí rizik.

3 Vyhodnocení a zvládání rizik

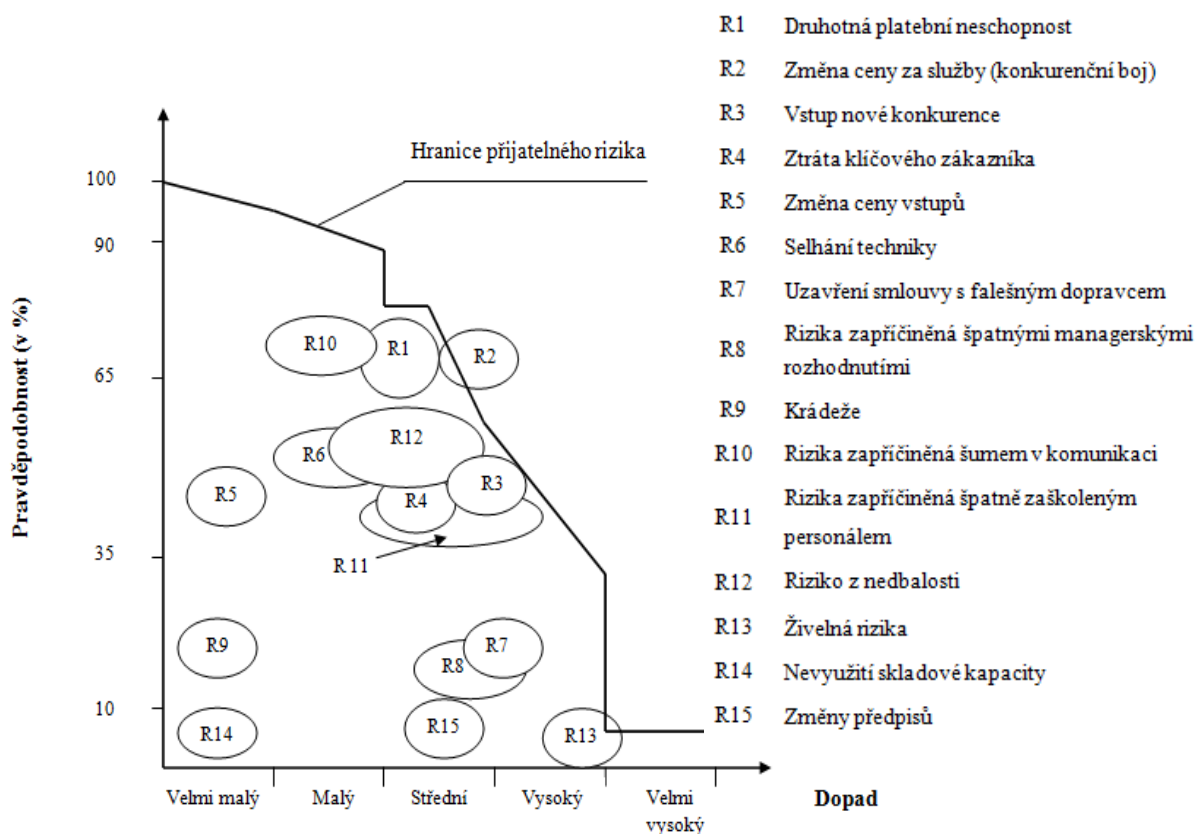
Pro vrcholový management společnosti je důležité, aby byl zbaven starostí, jejímiž zdroji jsou čistá rizika, a mohl se lépe věnovat rizikům, která podstupuje dobrovolně s cílem zlepšit rozkvet společnosti. [13] Jak vyplynulo z analýzy rizik, aktuální stav podniku s sebou přináší určité množství čistých rizik, a proto je nutné stanovit vhodná opatření pro minimalizaci rizik a tato opatření uplatnit.

V této kapitole budou zhodnocena analyzovaná rizika, stručně popsáno současné řešení minimalizace rizik ve společnosti a popřípadě navrženo jiné možné řešení.

3.1 Hodnocení rizik

Pomocí analýzy rizik bylo zjištěno několik rizikových faktorů zapříčiňujících vznik rizik. S využitím kvalitativního měření byl stanoven stupeň jednotlivých rizik, a následně tak mohla být určena významnost rizika pro společnost. Pro hodnocení rizik je důležitá hranice přijatelnosti rizika. Stanovení takové hranice je pro každou společnost subjektivní záležitostí. Autor práce se díky obdrženým informacím o společnosti pokusil hranici přijatelnosti navrhnout a zjistit rizikovou pozici firmy.

Obrázek 5 Riziková pozice společnosti Multitrans CZ s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování podle: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. str. 95 [9]

Obrázek 5 byl vytvořen na základě údajů o pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti dopadu rizika vycházejících z tabulky 5. Velikost elipsy odpovídá možnému rozsahu obou kritérií.

Poměrně velký podíl rizik z celkového analyzovaného počtu se nachází v oblasti přijatelného rizika (tzn. v prostoru pod hranicí přijatelného rizika). Na hranici přijatelnosti se nachází pouze riziko změny ceny za služby. Výskyt tohoto rizika je velice pravděpodobný a závažnost dopadu je značně vysoká. Společnost by se nepřijatelným rizikům měla vyhýbat, avšak v tomto případě je to zcela nemožné. V další části práce budou navržena, pokud je to možné, účelná opatření pro minimalizaci rizik.

Pro rizika ležící v oblasti velmi malého dopadu není nutné opatření vytvářet. Pokud by společnost měla zájem pro tato rizika opatření realizovat, měla by zhodnotit, zda výše nákladů vynaložených na opatření nebude vyšší než samotná škoda způsobená realizací rizika.

3.2 Zvládání rizik

Na provedené hodnocení rizik navazuje vymýšlení možných způsobů napomáhajících rizika zvládnout. Způsobů a metod pro snižování rizik je velké množství.

K významným nástrojům pro snižování dopadu rizik patří dělení rizik mezi více účastníků podnikatelské činnosti. Jak již bylo uvedeno výše, jednatel společnosti Multitrans CZ s.r.o. se rozhodl pro založení další společnosti Multitrans CZ Truck s.r.o., do jejíhož vlastnictví převedl většinu dopravních prostředků, a tím tak docílil rozdělení portfolia rizik. Multitrans CZ Truck s.r.o. má na starosti většinu činností spojených s dopravou, zatímco spedici a logistické služby provádí Multitrans CZ s.r.o.

Při hodnocení byla zjištěna možnost realizace rizik různých významností. Společnost by měla věnovat nejvyšší pozornost rizikům nacházejícím se na hranici přijatelnosti. Jedná se hlavně o riziko změny cen na služby.

Pro toto riziko je velice obtížné nalézt vhodný způsob, který by jeho výskyt minimalizoval. Příčinou změn cen za služby je snaha stávající konkurence zamezit vstupu nových konkurentů. Proto vytváří bariéry v podobě nízkých cen za poskytované služby. Toto riziko se společnosti nejspíše nepodaří dostatečně minimalizovat, a proto je vhodné pro snížení závažnosti dopadu vytvářet rezervy.

Další rizika, pro která by se měla navrhnout příslušná opatření, vychází z rizikových faktorů:

- druhotná platební neschopnost,
- ztráta klíčového zákazníka,
- vstup nové konkurence,
- šum v komunikaci,
- špatně zaškolený personál,
- uzavření smlouvy s falešným dopravcem,
- nedbalost,
- přírodní katastrofa.

Prevence proti druhotné platební neschopnosti

Společnost řeší snižování rizik nezaplacení pohledávek pojištěním těchto pohledávek. Každá pohledávka s sebou nese riziko, že nebude zaplacená. Díky pohledávkám, které jsou na vysoké peněžní částky, a čím dál více se zvyšující pravděpodobnosti výskytu nesplacení se pojištění rozhodně vyplatí. Existují však i jiné možné způsoby, kterými lze vznik rizika minimalizovat. Podnikatel může využít například:

- důkladné prověření odběratelů – společnost by se měla vyvarovat spolupráci s partnery, kteří jsou nesolventní nebo nespolehliví; pro ochranu před potenciálně špatnými partnery se používají seznamy vytvářené společností Creditinfo Czech Republic, s.r.o.; hlavním nástrojem pro prověřování veškerých ekonomických subjektů je internetová aplikace Firemní Lustrátor; díky této aplikaci je možné nalézt podrobné informace o konkrétním subjektu, a tím se aplikace stává řešením pro minimalizování vzniku špatně vymahatelných pohledávek; pro získávání informací o solventnosti a spolehlivosti partnerů společnost využívá referencí z odvětví; ve vysoké míře se zaměřuje také na prověřování partnerů svých zákazníků, [27]
- požadování zajištění pohledávek – pro prevenci nesplacení pohledávek by autor jako jednu z možností navrhoval používání dokumentárních akreditivů; pro uspokojení pohledávky vstupuje do vztahu navíc třetí subjekt (banka), která se stává dlužníkem; platba za služby je tak zcela jistá,
- faktoring – faktoring je dle názoru autora dalším možným nástrojem pro snížení rizik neplacení pohledávek; společnost může prodat pohledávku faktoringové společnosti, která jí poskytne úhradu, a zajistí jí tak potřebnou hotovost; vyrovnání dluhu je poté záležitostí

faktoringové společnosti a dlužníka; je však otázkou, zda faktoringová společnost přijme postoupení pohledávky.

Prevence proti ztrátě klíčového zákazníka

Rizika spojená se ztrátou klíčových zákazníků jsou další specifická rizika, která žádná komerční pojišťovna s pravděpodobností hraničící s jistotou nepojistí. Společnost může zabránit riziku jedině tak, že se bude snažit neustále kvalitně uspokojovat potřeby svých zákazníků. Získání oddanosti zákazníků je hlavní krok k získání konkurenční výhody. Oddanost je možné získat teprve tehdy, je-li zákazník spokojený. V rámci zjišťování spokojenosti zákazníků je prováděno šetření u zákazníků samotných. Ukázky otázek i s výsledky dotazování, čerpané ze zprávy o jakosti pro rok 2011, jsou uvedeny v tabulce 8.

Zákazníci hodnotili otázky pomocí třístupňové škály, kdy hodnota 1 značí absolutní spokojenost a hodnota 3 je známkou nespokojenosti. Celkem bylo vyplněno 59 anket. Z provedeného šetření vyplynulo, že průměrná spokojenost zákazníků s přepravními službami je 1,73. Pro společnost může být tato hodnota vcelku utěšující. [29]

Tabulka 8 Hodnocení spokojenosti zákazníků s přepravními službami v roce 2011

Č.	Otázka	I. polovina roku 2011
1	Celková spokojenost s přepravními službami?	1,59
2	S kvalitou přepravních služeb?	1,68
3	S cenou přepravních služeb?	2,4
4	S fakturací (včasnost a bezchybnost)?	1,53
5	S dobou splatnosti faktur za přepravní služby?	1,92
6	S dodržáním termínů nakládky a vykládky?	1,69
7	S ochotou, přístupem a odborností našich disponentů?	1,27
8	S informacemi podanými disponenty během přepravy?	1,43
9	S pracovní dobou disponentů a jejich dosažitelností v pracovní době?	1,46
10	S vystupováním, strojeností a profesionalitou našich řidičů?	2,01
11	S kvalitou našeho vozového parku? (V případě, že Vaše požadavky zajišťujeme pomocí smluvního partnera, vyplňte prosím bod č. 12)	1,87
12	Případně s kvalitou našich dodavatelů dopravních služeb?	2,03
13	S řešením mimořádných situací vzniklých při realizaci přeprav?	1,62

Zdroj: Zpráva o jakosti za rok 2011 [29]

Anketu by bylo vhodné doplnit ještě o otevřené typy otázek, aby zákazníci měli možnost sami se vyjádřit k případné nespokojenosti se službami, popřípadě vyčlenit v anketě volné místo pro jejich připomínky a návrhy na zlepšení.

Pro minimalizaci rizika ztráty klíčového zákazníka by bylo jednoznačně vhodné uzavírání dlouhodobých smluv, ve kterých se partner zavazuje k využívání přepravních služeb společnosti.

Prevence proti vstupu nové konkurence

Výskytu rizika vstupu nové konkurence je, stejně jako riziku změny cen za poskytované služby, velice těžké zabránit. Pro pokrytí případných ztrát spojených s realizací rizika je účelné vytvářet rezervy.

Prevence proti vzniku šumu v komunikaci

Společnost má pouze několik zaměstnanců, a proto je její organizační struktura velice jednoduchá. Informace poskytovaná odesílatelem sdělení nejčastěji putuje přímou cestou ke konečnému příjemci (většinou domluva mezi dvěma pracovníky). Prvotní nápad odstranit šumy v komunikaci změnou organizační struktury se stal díky tomuto faktu neefektivním.

Pro snížení rizik vyvolaných šumem v komunikaci by se jako doporučení jevílo důkladné využívání zpětné vazby. Odesílatel sdělení by měl vždy požadovat zpětnou vazbu - nějaký signál, který by potvrzoval, že druhá strana sdělení pochopila stejným způsobem.

V případě komunikace mezi středisky by příjemce sdělení neměl být příliš zahlcen informacemi. Pokud je nutné předat více informací, je lepší vyřídit předání písemně. Vrcholový management by měl vyžadovat soustředěnou práci. K odstranění těchto šumů společnost vytvořila kodex přístupu k zákazníkovi, kterým by se firma měla řídit.

Prevence proti rizikům zapříčiněným špatně zaškoleným personálem

Společnost pravidelně zaškoluje své zaměstnance dle jejich pozice a potřeb. Většinou jsou však zaměstnanci školeni pouze v míře požadované zákonem. Regulovat náklady snížením počtu školení rozhodně není vhodné. Například v roce 2011 firma provedla pouze nezbytná školení, vyžadovaná legislativou ČR jako je:

- školení BOZP (vč. práce ve skladu),
- profesní školení k výkonu řidiče,
- referentské zkoušky,
- školení na řízení VZV a vazačské a jeřábnické zkoušky. [29]

Školení nejsou natolik nákladná a společnosti přinese řádně zaškolený personál značné pozitivní výsledky.

Při přijímání nových zaměstnanců probíhá také interní vstupní školení. Dle názoru autora by bylo přínosné toto školení provádět i pro stávající zaměstnance. Jelikož se jedná o malý podnik (do 50 zaměstnanců), předpokládá se, že by nebyl problém jednou během šesti měsíců provést jakési školení (připomenout zaměstnancům správné provádění činností vztahujících se k jejich pozici a upozornit na problémy, ke kterým dochází). Je možné provést pouze výběr několika zaměstnanců, u kterých management zpozoruje několikrát opakované pochybení ve výkonu činnosti.

Prevence proti uzavření smlouvy s falešným dopravcem

Pro snížení vzniku tohoto rizika by bylo na místě řádně prověřit partnera, se kterým chce firma dále spolupracovat. V praxi je toto prověřování značně obtížné díky dokonalé připravenosti podvodníků. Falešní dopravci nabízejí své služby většinou v odpoledních hodinách a ve stresových situacích. Reálným příkladem je zajištění nakládky zboží v 16:00 h v pátek.

Pro případy odcizení zboží má společnost uzavřeno pojištění, a proto ztráty nejsou natolik markantní. Pojištění je sjednáno navíc k základnímu rozsahu pojištění odpovědnosti za škodu silničního dopravce. Dochází však ke zdlouhavému řešení situace a zákazníci mohou o společnosti nabýt negativní mínění.

V případě podezření je vhodné ověřit pojistku odpovědnosti dopravců včetně registrační značky vozidla.

Prevence proti rizikům z nedbalosti

Pro prevenci rizik vyplývajících z nedbalosti je nejvhodnější, jak bylo zjištěno v analytické části, zvolit pojištění. Společnost má uzavřeno několik pojistných smluv. V souvislosti s rizikovým faktorem nedbalost se jedná hlavně o pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu povolání, které je sjednáno pro vybrané zaměstnance firmy.

Základní informace vyplývající z uzavřené pojistné smlouvy jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 Informace o pojištění kryjící případné škody z nedbalosti

Název pojištění	Pojistitel	Pojistná částka (Kč)	Roční pojistné (Kč)
Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu povolání	ČSOB pojišťovna, a.s.	60 000	24 738

Zdroj: vlastní zpracování podle interních podkladů společnosti [30]

Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu povolání, mimo jiné, kryje například poškození zboží a majetku v důsledku dopravní nehody, znehodnocení zboží pádem při nakládce nebo vykládce, samotné škody na zdraví zaměstnanců, a to vše způsobené díky jejich nedbalosti.

Prevence proti živelným rizikům

Proti vzniku škody v důsledku realizace živelných rizik je, stejně jako u rizik zapříčiněných nedbalostí, nejučinnější nechat se pojistit. I v tomto případě má společnost sjednanou pojistnou smlouvu s pojistitelem. Shrnutí pojistné smlouvy je uvedeno v tabulce 10.

Tabulka 10 Informace o pojištění kryjící živelná rizika

Název pojištění	Pojistitel	Předmět pojištění	Pojistná částka (Kč)	Roční pojistné (Kč)
Pojištění živelní	Kooperativa, pojišťovna, a.s.	Soubor vlastních budov, hal	15 000 000	6 412
		Soubor movitých věcí cizích	500 000	
		Soubor movitých věcí vlastních	500 000	

Zdroj: vlastní zpracování podle interních podkladů společnosti [30]

3.3 Zhodnocení, návrhy a doporučení

Dle názoru autora společnost Multitrans CZ s.r.o. přistupuje k redukci analyzovaných rizik velmi dobře. Snaží se využít různých způsobů a neupíná se pouze na jednu metodu. Pro odstranění příčin vzniku rizika používá různé způsoby transferu rizik, pro snižování dopadů rizik využívá dělení rizika, pojištění a vytváření rezerv. Jediná nevýhoda byla spatřena v tom, že společnost nemá žádnou osobu s dostatečně odbornými znalostmi v oblasti krizového řízení. Vznik krize může zapříčinit riziko nejhorší, a to úplnou likvidaci podniku. Podle názoru jednatele společnosti krizový management ve firmě není potřeba. Vrcholový management se nebojí situace, že by společnost byla nucena ukončit svoji činnost. Jak řekl jednatel: „Každá věc, na kterou si vzpomenete, byla někdy někam převezena.“ Při hodnocení

rizik se však některá rizika blížila hranici nepřijatelnosti. Není nikdy vyloučeno, že by mohl nastat tzv. synergický efekt, kdy by více prvků působilo společně. Do oboru může vstoupit nová silná konkurence, v důsledku toho začnou stávající společnosti snižovat ceny za služby a k tomu navíc velké množství zákazníků nezaplatí včas za služby. Může se připojit ještě porucha několika dopravních prostředků a mnoho dalších věcí.

V případě řešení krize v momentě její identifikace musí společnost určit krizový management. Má dvě možnosti rozhodnutí:

- krizový management v době krize bude vytvořen z podnikového managementu,
- při vzniku krize zapojit specialisty, kteří se profesionálně krizovým řízením zabývají, nebo využít poradenských firem.

V případě že bude využita první možnost, mohl by krizového manažera vykonávat sám jednatel společnosti.

Pro porovnání, která z výše uvedených možností je pro společnost výhodnější, je vhodné uvést u každé možnosti její výhody a nevýhody.

Vlastní krizový management

Mezi hlavní výhody přeměny podnikového managementu na krizový patří:

- vynikající znalost podniku,
- osobnost jednatele - jednatel společnosti je ve firmě považován za výraznou vůdčí osobnost a autoritu, a proto je schopen v případě krize táhnout ostatní.

Za podstatné nevýhody se považují tyto skutečnosti:

- podnikový management může krizi osobně zavinit, čímž vyvstává otázka, zda je možné, aby ten, kdo krizi způsobil, byl schopen podnik z krize vyvést, [21]
- podnikový management v současné době nemá zkušenosti se zvládáním krizových situací.

Využití externího specialisty či poradenské firmy

Při využití této možnosti nejvíce záleží na správném výběru. Volba kvalitního odborníka přinese společnosti tyto výhody:

- profesionalita a zkušenosti,
- absence citové vazby (osobní vztahy se zaměstnanci apod.),
- menší pravděpodobnost dopuštění se výrazné chyby. [21]

Nevýhody v tomto případě mohou být:

- delší doba potřebná na zorientování se ve firmě,
- nutnost zasvěcení odborníků do mnohdy tajných interních informací. [21]

Je otázkou, zda se podaří najít opravdu schopného a zkušeného odborníka.

Z hlediska finanční náročnosti je rozhodnutí, která varianta je výhodnější, vcelku sporné. Je obtížné předem stanovit veškeré náklady spojené s krizovým řízením. Obecně je známo, že služby odborníků jsou ve většině případů dost drahé. V případě vytvoření krizového managementu ze stávajícího podnikového managementu by bylo, dá se zcela jistě říci, nutné nějakým způsobem podnikové řízení proškolit. Autor navrhuje absolvování speciálních kurzů.

Ceny těchto kurzů se pohybují kolem několika až desítek tisíc korun. Vybrané příklady kurzů jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Příklady možných kurzů zaměřené na krizové řízení

Druh kurzu	Cena
Rekvalifikační kurz Management se zaměřením na bezpečnostní a krizové řízení.	10 000 Kč (143 vyučovacích hodin)
Kurz Krizové řízení	od 2000,- Kč/osoba/den do 4000,- Kč/osoba/den ⁷

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z webových stránek [31], [32]

V případě využití externího manažera či poradce se ceny za služby značně liší. Odvíjí se přesně od požadovaných služeb či počtu hodin, kdy je poradenství využíváno. Pohybují se mezi několika deseti tisíci korunami.

Stanovit nejvýhodnější řešení situace je velice obtížné. Dle autora by však bylo vhodné absolvovat některý z kurzů, neboť znalosti v oblasti krizového řízení jsou důležité. V rámci prevence by tak mohl jednatel společnosti zpracovat krizový plán, popřípadě krizové scénáře pro vybraná nejvýznamnější rizika.

⁷ kurz je jedno- až dvoudenní a cena se odvíjí od počtu zúčastněných osob

Závěr

Zejména v dnešní zcela nejisté době je kladen důraz na rozpoznávání rizikových situací a předcházení rizikům, jejichž realizace by mohla negativně ovlivnit činnost podnikatelských subjektů. Aby se bylo možné rizikům včas vyhnout, je zapotřebí je důkladně analyzovat. Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu rizik vybrané dopravní společnosti, kterou byla pro účely práce stanovena společnost Multitrans CZ s.r.o. Relativně malá dopravní společnost, poskytující, mimo jiné, zasílatelské služby, byla ochotna spolupracovat a odhalovat rizika, se kterými se potýká.

Cílem práce bylo objasnit aspekty rizika v teoretické rovině, a dále pak zanalyzování rizik společnosti, zhodnocení těchto rizik a posouzení řešení již zavedených opatření proti rizikům či navržení opatření vhodných. Teoretická část bezprostředně se vztahující k tématu práce byla zpracována v části první s názvem Teoretické aspekty rizik v dopravní společnosti.

Samotné analýze rizik byla věnována druhá část práce s názvem Analýza rizik společnosti Multitrans CZ s.r.o. Na začátku bylo důležité zjistit, zda se společnost snaží sama nějakým způsobem rizika analyzovat a řídit. Poté byl za pomoci SWOT analýzy a analýzy Pěti konkurenčních sil podle Portera vyhodnocen současný stav podniku a ve stručnosti popsána majetková a finanční struktura. Tyto nástroje posloužily k provedení prvního kroku analýzy rizik, a to identifikaci rizik.

Rizika byla identifikována pouze velmi povrchově. Autor se zaměřil jen na rizika snadno rozpoznatelná. Pro hlubší analýzu by bylo zapotřebí dokonalé seznámení se všemi činnostmi podniku a analýza by byla daleko více časově náročná. Analýza rizik byla prováděna kvalitativně, a tomu odpovídá i následné určení pravděpodobnosti výskytu rizik a závažnosti dopadu rizik. Pro potřeby návrhu na snížení závažnosti dopadu rizik byla rizika dále zkoumána. Pomocí analýzy bylo zjištěno, že za většinou rizik stojí buď současná ekonomická situace, situace v odvětví nebo lidský faktor podniku.

Hodnocení rizik bylo prováděno ve třetí části s názvem Vyhodnocení a zvládání rizik. V této části bylo zjištěno, která rizika jsou pro podnik nejvýznamnější (nejvíce ohrožují společnost) a která naopak nemají charakter závažných rizik. Díky tomuto faktu bylo přistoupeno k řešení situace, jak nejvýznamnější rizika zvládat. Společnost je na případnou realizaci rizik velice dobře připravena, a proto zde nebyl velký prostor pro vymýšlení nových návrhů. Jediná nevýhoda byla spatřena v nevyřešené otázce krizového managementu, a proto byla tato skutečnost dále rozpracována.

Seznam literatury

- [1] DRAHOTSKÁ, Hana. *Implementace logistiky a marketingu v dopravě* [online]. Pardubice, 2011. Disertační práce. Dopravní fakulta Jana Pernera Univerzity Pardubice, Katedra Dopravního managementu, marketingu a logistiky. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42222/3/DrahotskaH_ImplementaceLogistiky_JJ_2011.pdf
- [2] MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK. *Ekonomika dopravního podniku*. 3., přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 192 s. ISBN 80-7194-711-3.
- [3] ŠIROKÝ, Jaromír a kol. *Technologie dopravy*. 3., rozš. vyd. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010. 223 s. ISBN 978-80-86530-67-3.
- [4] KAMPF, Rudolf, Jiří KOLÁŘ a Jaroslav MORKUS. *Zasilatelství: studijní opora*. Pardubice, 2012. Materiál ke studiu pro předmět Zasilatelství.
- [5] *Multitrans CZ* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.multitrans.cz/>
- [6] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [7] MULTITRANS CZ. *Interní materiály*.
- [8] KRULIŠ, Jiří. Interní audit a rizikologické myšlení: Jak mít rizika pod kontrolou. In: *Management rizik* [online]. 2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/pdf/%C4%8CIIA_2012_1.pdf
- [9] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [10] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2158-2.
- [12] MAREK, Petr. Riziko – přístupy k jeho vymezení. In: *VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Financí: Řízení a modelování finančních rizik: Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference, Ostrava 8.-9. září 2010* [online]. 2010 [cit. 2013-04-27]. ISBN 978-80-248-2306-5. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/rmfr/prispevky/dokumenty/Marek.Petr.pdf>
- [13] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3.

- [14] KRULIŠ, Jiří. Management rizik a spolehlivost lidského činitele. *Automa* [online]. 2010, č. 3/2010, s. 46-49 [cit. 2013-04-05]. ISSN 1210-9592. Dostupné z: http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=40737
- [15] PROCHÁZKOVÁ, Dana a Josef ŘÍHA. *Krizové řízení*. 1. vyd. Praha: MV – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2004. 226 s. ISBN 80-86640-30-2.
- [16] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [17] FOTR, Jiří. Management rizika – procesní a instrumentální stránka. In: *Risk-management* [online]. 3.3.2005 [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=11>
- [18] ROUDNÝ Radim a Petr LINHART. *Krizový management II: Teorie a praxe rizika*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 174 s. ISBN 80-7194-924-8.
- [19] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [20] SWOT analýza. *Managementmania* [online]. © 2011-2013, aktualizace 1.5.2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [21] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [22] KOLOMÝ, Ondřej. *Možnosti řešení akutní fáze krize podniku*. Pardubice, 2011. Bakalářská práce. Fakulta ekonomicko – správní.
- [23] Systém managementu jakosti. In: *Businessinfo* [online]. 22.6.2004 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>
- [24] LEVAY, Radek. Úvod do kvality. *Ikvalita* [online]. © 2005-2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33>
- [25] MULTITRANS CZ. *Rozvaha*. Pardubice, 2012.
- [26] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. In: *Businessvize* [online]. 3.11.2010 [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [27] Konzultace s panem Ing. Bohuslavem Bulíčkem, jednatelem společnosti Multitrans CZ s.r.o., dne 14.5.2013.
- [28] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [29] MULTITRANS CZ. *Zpráva o jakosti*. Pardubice, 2012.
- [30] MULTITRANS CZ. *Interní materiály*.
- [31] Management se zaměřením na bezpečnostní a krizové řízení. *Námorní akademie České republiky* [online]. © 2007 [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.src-lrc.cz/index.php?uid=management-se-zamerenim-na-bezpecnostni-a-krizove-řízení&s=rk>
- [32] Krizové řízení. *Ristem Advisory* [online]. © 2010 [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.ristem-advisory.cz/cz/firemni-kurzy/krizove-řízení.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1	Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	26
Tabulka 2	Přehled rizik ohrožujících společnost Multitrans CZ s.r.o.	37
Tabulka 3	Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizik P a závažnosti dopadů rizik D.....	38
Tabulka 4	Stanovení významnosti jednotlivých rizik	38
Tabulka 5	Tabelární mapa rizik.....	39
Tabulka 6	Kategorizace rizik podle pojistitelnosti	40
Tabulka 7	Vyjádření velikosti a četnosti jednotlivých rizik.....	40
Tabulka 8	Hodnocení spokojenosti zákazníků s přepravními službami v roce 2011.....	46
Tabulka 9	Informace o pojištění kryjící případné škody z nedbalosti.....	49
Tabulka 10	Informace o pojištění kryjící živelná rizika.....	49
Tabulka 11	Příklady možných kurzů zaměřené na krizové řízení.....	51

Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační struktura společnosti Multitrans CZ s.r.o. a Multitrans CZ Truck s.r.o.	12
Obrázek 2	Členění rizik dle jejich velikosti – pětistupňový systém	17
Obrázek 3	Mapa rizik, tabelární uspořádání	26
Obrázek 4	Vztah závažnosti a četnosti k pojistitelnosti rizik společnosti	41
Obrázek 5	Riziková pozice společnosti Multitrans CZ s.r.o.....	43

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EEV	Enhanced Environmentally friendly Vehicle
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
HAZOP	Hazard and Operability Study
ISO	International Organization for Standardization
SSL	Svaz spedice a logistiky
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
UMRA	Universal Matrix of Risk Analysis (metoda univerzální matice rizikové analýzy)
VZV	vysokozdvížený vozík