



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK SPOLEČNOSTI ENERGOPOINT, SPOL. S R.O.

RISK MANAGEMENT OF COMPANY ENERGOPOINT, SPOL. S R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA KŘIVÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Petra Křivánková

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik společnosti Energopoint, spol. s r.o.

v anglickém jazyce:

Risk Management of Company Energopoint, spol. s r.o.

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Cíle diplomové práce:

Hlavním cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení možných rizik ve společnosti. Dle výsledků analýzy poté navrhnout možná opatření, která vedou k eliminaci rizik.

Seznam odborné literatury:

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. Studijní text pro kombinovanou formu studia. ISBN 978-80-214-3510-0

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

V Brně, dne 25.2.2015

L.S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením rizik ve společnosti Energopoint, spol. s.r.o. Teoretická část vysvětluje důležité pojmy, které souvisejí s danou problematikou. Především se jedná o identifikaci, analýzu a následné metody snižování rizik. V analytické části jsou identifikována všechna možná rizika společnosti, která byla zjištěna pomocí analýzy makroprostředí, mikroprostředí a interní analýzy společnosti. Pro ohodnocení významnosti rizik je použita Skórovací metoda. Na základě zjištěných poznatků z analytické části jsou navrženy opatření na snížení rizik. Přínosem práce je získání výhod zavedením risk managementu ve společnosti.

Klíčová slova

Riziko, řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, metody snižování rizik.

Abstract

The thesis deals with risk management in the company Energopoint Ltd. The theoretical part explains important concepts related to the issue. This primarily involves the identification, analysis and follow-up methods of risk reduction. In the analytical part are identified all possible risks a company that has been detected by analysis of macro environment, micro environment and internal analysis of the company. To evaluate the significance of risks is used scoring method. Based on the findings of the analytical part I proposed measures to reduce risks. The contribution of the work is to gain the advantages of introducing risk management in the company.

Key words

Risk, risk management, risk identification, risk analysis, methods of risk reduction.

Bibliografická citace mé práce

KŘIVÁNKOVÁ, P. *Řízení rizik společnosti Energopoint, spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. října 2015

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Lence Smolíkové Ph.D. za trpělivost, odbornost a cenné rady, které mi poskytla během zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Stanovení cíle.....	12
1.3 Stanovení postupů.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Riziko.....	14
2.2 Přístup k riziku.....	15
2.3 Klasifikace rizik.....	16
2.4 Řízení rizik (risk management).....	18
2.4.1 Management podnikatelských rizik.....	19
2.5 Praktické přístupy k řízení rizik ve firmě.....	22
2.6 Metody pro stanovení rizik.....	23
2.7 Analýza rizik.....	27
2.7.1 Metody analýzy rizik.....	29
2.8 Metody snižování rizik.....	29
2.9 Analýza podniku.....	34
2.9.1 Analýza makroprostředí.....	34
2.9.2 Analýza mikroprostředí.....	35
2.9.3 Interní analýza podniku.....	36
2.9.4 SWOT analýza.....	37
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	38
3.1 Základní informace.....	38
3.2 Historie společnosti.....	39
3.3 Předmět podnikání.....	40

3.4 Analýza společnosti	41
3.4.1 SLEPT analýza	41
3.4.2 Porterův model pěti sil	46
3.4.3 Analýza 7S	49
3.4.4 SWOT analýza	53
3.5 Identifikace rizik	56
3.6 Analýza rizik	61
4 NÁVRHY ŘEŠENÍ	68
4.1 Bezvýznamná rizika	68
4.2 Běžná rizika	68
4.3 Významná rizika	69
4.4 Kritická rizika	71
4.4.1 Nebezpečí úrazu či havárie	71
4.4.2 Sezonní výkyvy	72
4.4.3 Pozdní dodávka materiálu	73
4.4.4 Malá propagace společnosti	73
4.4.5 Časová prodleva zakázek	75
4.4.6 Ztráta velkých zakázek	76
4.4.7 Neodhalení chyby při opravě transformátoru	77
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala téma řízení rizik ve společnosti, abych využila poznatky, které jsem nasbírala během studia a aplikovala přímo na vybraný podnik. V současné době je risk management aktuálním a stále více populárním tématem. Na trhu se pohybuje čím dál více konkurenčních podniků a všechny jsou nuceny zlepšovat své produkty a eliminovat možná rizika, aby vyvolaly dobré jméno společnosti u potenciálních zákazníků a získaly konkurenční výhodu.

Vybraný podnikatelský subjekt Energopoint, spol. s.r.o. zabývající se zejména opravou a údržbou transformátorů se pohybuje ve velmi specifickém oboru podnikání a čelí mnoha rizikům, které jsou spojena s každodenním rozhodováním. Proto by řízení rizik mělo být velmi důležitou součástí každého podniku. Risk management zahrnuje činnosti jako je identifikace, analýza, měření a eliminace rizik. Je nutné podotknout, že riziko nemá pouze negativní stránku, ale můžeme ho chápat i jako pozitivní vliv na potenciální příležitosti společnosti, které mohou přinést zisk.

Cílem řízení rizik je zvýšení úspěšnosti společnosti a snížit dopad možných rizik. Rizika na nás číhají ze všech stran, ať už z vnějšího či vnitřního prostředí, a proto je nutné být na ně důkladně připravený. Nejprve se provádí analýzy obecného, oborového a vnitřního prostředí, které jsou podkladem SWOT analýzy. Následně pomocí SWOT analýzy, která obsahuje slabé a silné stránky podniku včetně příležitostí a hrozeb, identifikujeme všechna možná rizika působících na společnost. Důležité je, aby společnost využila své silné stránky a příležitosti. Naopak snažit se odstranit slabé stránky a eliminovat dopad hrozeb tak, aby bylo dosaženo minimálních škod.

Téma jsem si vybrala z důvodu, že stále většina společností opomíjí řízení rizik a neuvědomují si důležitost této problematiky. Ani společnost Energopoint, spol. s.r.o. se řízením rizik nezabývá. Na této práci bych chtěla ukázat a zároveň společnosti varovat, že rizikům se nelze vyhnout. Je potřeba mít opatření proti těmto rizikům, díky kterým se mohou připravit na budoucí vývoj. Cílem práce je nejen teoretické, ale i praktické využití pro vybranou analyzovanou společnost.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole bude vymezena hlavní problematika diplomové práce a zároveň budou stanoveny hlavní a vedlejší cíle, jejichž splnění povede k navržení opatření pro eliminaci rizik ve firmě.

1.1 Vymezení problému

Práce se zabývá problematikou řízení rizik ve společnosti Energopoint, spol. s r. o. Podnikání ve specifickém oboru vyžaduje snižování rizik za účelem snižování nákladů společnosti a proto je nutné tato rizika řídit.

1.2 Stanovení cíle

Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení možných rizik ve společnosti. Dle výsledků analýzy poté navrhnout možná opatření, která povedou k eliminaci rizik.

Pro dosažení cíle je nutné provést:

- SLEPT analýzu
- Portetův model pěti sil
- Analýzu 7S
- SWOT analýzu – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.
- Analýzu rizik
- Návrhy opatření pro eliminaci rizik.

1.3 Stanovení postupů

Nejprve se budu zabývat teoretickými poznatky jako je definice rizika, jejich klasifikace a různá členění, metody pro stanovení rizik, metody snižování rizik a risk management. Teoretická východiska jsou zvolena dle tématu mé práce, které budu získávat z odborné literatury a následně aplikovat na mnou vybranou firmu. Veškeré použité zdroje v této práci jsou řádně citovány dle normy ČSN ISO 690 a uvedeny v použité literatuře.

V praktické části práce se zaměřuji na analýzu současného stavu firmy, především na identifikaci možných rizik spojených s podnikatelskou činností. V práci jsou uvedeny základní informace o společnosti, oboru podnikání, zhodnocení rizik, která se budu snažit eliminovat. Následně je uvedena interní analýza současného stavu společnosti pomocí SWOT analýzy a analýzy 7S. Nejdůležitější částí bude analýza rizik, kde budou identifikovaná a kvantifikovaná závažná rizika. V návrhové části budou zhodnocena rizika z předešlé kapitoly a navrženy možná opáření k jejich eliminaci, včetně vyčíslení nákladů, které společnost musí vynaložit na snížení. Závěrem je podáno zhodnocení celé práce.

Pro zjištění důležitých informací současného stavu společnosti Energopoint provedu rozhovor s majitelem firmy panem Petrem Křivánkem. Rozhovor bude zaměřen na zjišťování postojů, cílů a očekávaných přínosů.

Vlastní návrhy budu čerpat v závislosti na teoretických východiscích, zjištěných faktech z provedených analýz a nápomocné mi budou stálé konzultace s jednatelem společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Riziko

Neexistuje jen jedna obecně uznávaná definice pro riziko, ale těchto definic existuje celá řada. Pojem riziko se poprvé objevil v 17. století a označovalo to úskalí a následně „vystavení nepříznivým okolnostem“ a později se objevil význam ve smyslu možné ztráty. Pojem riziko je definován různě:

- Pravděpodobnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Odchýlení skutečných od očekávaných výsledků.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- A další (Smejkal a Rais, 2010).

Uvedený výčet definic není zcela konečný, protože každá definice má své další varianty. Tyto definice mají společné tři prvky a to časový rámec, pravděpodobnost výskytu a míru závažnosti důsledků. Proto se riziko nejčastěji vyjadřuje následovně:

Riziko = pravděpodobnost výskytu × závažnost důsledků (Zuzák a Königová, 2009).

Pravděpodobnost vzniku rizika se nachází ve stanoveném intervalu od 0 do 1. Nula představuje nemožný děj, a jedna naopak fakt, který určitě nastane a je nutností se na tento děj připravit. Pravděpodobnost můžeme určit za pomoci statistických metod, subjektivního odhadu expertů či projektového týmu (Zuzák a Königová, 2009).

Je nutné podotknout, že v češtině je riziko vysvětlováno většinou pouze v negativním smyslu. Má, ale i pozitivní stránku, která se může týkat možných žádoucích odchylek. Jedná se např. o podnikatelské riziko, které má právě tyto dvě stránky. Pozitivní stránka podnikatelského rizika vyjadřuje naději úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka tohoto rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali (Zuzák a Königová, 2009).

Riziko se především vztahuje k rozhodování. Rizikem se rozumí souhrn vnitřních a vnějších rizikových faktorů, které ovlivňují pravděpodobnost rizika nebo zvyšují míru dopadů rizikové události (Zuzák a Königová, 2009).

S pojmem riziko je spojeno několik důležitých pojmů, které je nutné vysvětlit pro lepší srozumitelnost dané problematiky.

- **Nebezpečí neboli hrozba** je proces podmíněný člověkem nebo přírodou. Jedná se o reálnou hrozbu poškození procesu či objektu. Nebezpečí může být realizováno či nikoliv. Nebezpečí nelze předvídat s jistotou. K základním druhům nebezpečí řadíme živelné pohromy, havárie, společenské a sociální chování nebo ekonomický vývoj trhu (Janiček a Marek, 2013).
- **Nejistota** je spojena s nemožností spolehlivého odhadu budoucího vývoje. Událost je tak neočekávaná a není možné stanovit, kdy a zda k ní vůbec dojde. Nejistota je odstupňována dle našich znalostí o vyšetřovaném jevu (Fotr a Souček, 2011).
- **Problém** je událost, která se již stala a má negativní dopad na projekt a je nutné ji řešit a zabránit tak nepříznivým důsledkům (Janiček a Marek, 2013).
- **Újma** představuje nepříznivou událost, kdy trpí jednotlivec či skupina šokem, zármutkem, bolestí, strachem a všechny tyto důsledky jsou újmou nehmotnou, kterou nelze finančně vyčíslit (Janiček a Marek, 2013).
- **Škoda** je majetkovou újmou a je nejčastěji vyjadřována v peněžních jednotkách, ale i množstvím, počtem a jinými měrnými jednotky (Tichý, 2006).

2.2 Přístup k riziku

Jak už bylo výše uvedeno, není správné přistupovat k riziku pouze negativně. Riziko přináší i pozitivní stránky, které vedou k lepším výsledkům, odhaluje nové možnosti a příležitosti, které mohou manažeři ve své podnikatelské činnosti využít. K riziku můžeme přistupovat třemi způsoby:

- **Averze k riziku** – subjekt se vyhýbá rizikovým projektům. Vidí pouze negativní dopad a preferuje pouze ty projekty, které s velkou pravděpodobností ručí za příznivé výsledky.

- **Sklon k riziku** – subjekt vyhledává velmi rizikové projekty, které jsou spojené s vysokým ziskem, ale zároveň s vysokým nebezpečím ztrát.
- **Neutrální vztah k riziku** – subjekt vyhledává rovnováhu mezi averzí k riziku a sklonem k riziku (Smejkal a Rais, 2010).

2.3 Klasifikace rizik

Klasifikace rizik je dle různých autorů odlišná. Individuálně je klasifikují na základě jimi zvolených kritérií. Shodné je základní členění následující:

Podnikatelské a čisté riziko

Čisté riziko má oproti podnikatelskému riziku pouze negativní dopad, zde se může vyskytnout pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací nebo žádný negativní dopad. Možnost zisku není možná. Zatímco již zmíněné podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku. Jako příklad je možné uvést sázení, kde sázkař čelí možnosti výhry nebo prohry (Smejkal a Rais, 2010).

Systematické a nesystematické riziko

Systematické neboli tržní riziko se mění v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji. Postihne tak všechny podniky v podnikatelské činnosti. Toto riziko nelze snižovat diverzifikací. Nesystematické riziko je na ekonomickém vývoji převážně nezávislé, je tedy jiné pro jednotlivé společnosti (Fotr a Souček, 2011).

Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní rizika jsou taková, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy (např. výzkumně-vývojová rizika). Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (sociální, ekonomické, ekologické a další faktory) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.) (Fotr a Hnilica, 2014).

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Toto členění rizik vychází z předpokladu, zda firma může ovlivnit vznik rizika. Neovlivnitelné riziko je takové, u kterého nemůžeme působit na jeho příčiny. Můžeme pouze přijmout opatření, které snižuje nepříznivé následky (Tichý, 2006).

Hmotné a nehmotné riziko

Hmotné riziko můžeme měřit a nehmotné souvisí s duševní činností či nečinností (Tichý, 2006).

Pojistitelné a nepojistitelné riziko

Pojistitelné riziko musí splňovat čtyři kritéria, kterými jsou: nahodilý projev, identifikovatelnost, vyčíslitelnost a ekonomická přijatelnost. Za nepojistitelné považujeme riziko, které nesplňuje tyto kritéria (Ducháčková, 2009).

Dělení rizik dle věcné náplně:

Výrobní – rizika, která ohrožují výrobní proces a jeho výsledky (např. nedostatek zdrojů, výpadky výrobních zařízení, poruchy apod.) Příčinou některých výrobních rizik spojených mohou být nedostatky a poruchy na straně dodavatelů (Tichý, 2006).

Tržní – rizika spojená s podnikatelskou činností (např. změny cenových relací). Dále riziko spojené s neprodejností výrobku na domácím i zahraničním trhu (Tichý, 2006).

Finanční – rizika spojená se způsobem financování (orientace spíše na vlastní či cizí kapitál), dále se získáváním finančních zdrojů a schopností dostávat splatným závazkům, změny úrokových sazeb a další (Fotr a Souček, 2011).

Inflační – vyjadřuje zisk nebo ztrátu v důsledku inflačního vývoje. Typickým příkladem je ovlivňování úvěrových vztahů, při kterých v důsledku inflačního vývoje příslušné měny prodávající ztrácí a kupující naopak získává (Tichý, 2006).

Politické – nebezpečí vzniku ztrát v důsledku politických událostí či politického vývoje, např. v důsledku války, občanských nepokojů, změny v ekonomice státu atd. (Fotr a Souček, 2011).

Riziko spojené s lidským činitelem - jde o rizika vyplývající z určité úrovně zkušeností, znalostí, kompetence a jednání všech lidských zdrojů. Dalšími riziky z této kategorie mohou být ztráty klíčových pracovníků (Fotr a Souček, 2011).

Technická - souvisí s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje zejména u vývoje nových produktů a technologií (Fotr a Hnilica, 2014).

Kreditní – riziko platební neschopnosti smluvních stran. Smluvní strana tak nedostojí závazkům (Fotr a Souček, 2011).

Legislativní - rizika spojená s legislativní a hospodářskou politikou vlády (Fotr a Souček, 2011).

Environmentální - riziko spojeno s náklady na odstranění škod na životním prostředí a riziko nákladů spojených s uvedením procesů do souladu s předepsanými opatřeními (Tichý, 2006).

2.4 Řízení rizik (risk management)

Problematika řízení rizik je velice obsáhlá a je podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, kde se jedná o řízení rizik, jsou především:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika).
- Rizika ochrany životního prostředí.
- Finanční rizika.
 - Investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic).
 - Pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události).
- Projektová rizika.

- Obchodní rizika.
 - Marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce).
 - Strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku).
 - Riziko managementu (ztráta podpory vedení pro projekt vlivem změny zaměření nebo osoby).
 - Rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku).
- Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí včetně materiálů a staveb).

Řízení rizik je proces, kdy se podnik snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, jak eliminovat nežádoucí vlivy. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik. Risk management vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Poté vybere ta, která minimalizují existující riziko (Smejkal a Rais, 2010).

Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí. Je většinou výstupem více variant řešení. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné a přitom nikoli bezvýznamné a potenciál zisku značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce. Pro zbytková rizika, která nelze protiopatřením efektivně snížit, se zpracovávají krizové plány (Smejkal a Rais, 2010).

2.4.1 Management podnikatelských rizik

Pokud se chceme vypořádat s riziky, musíme se naučit ve své manažerské praxi s rizikem ve firmě žít, což znamená, že se musíme naučit riziko řídit. Management rizik je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt.

Kromě analýzy rizik řízení rizik zahrnuje:

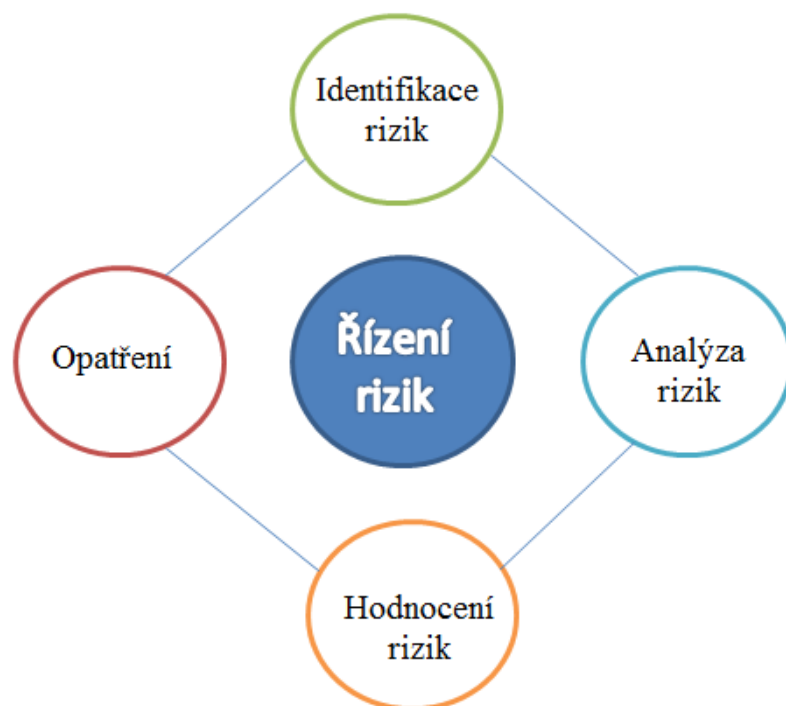
- Výběr protiopatření.
- Analýzu nákladů/přínosů.

- Implementace protiopatření.
- Testování (komplexní prověřování) protiopatření.

Schopnost včas rozpoznat riziko se stává nedílnou součástí strategického řízení zejména podnikatelských subjektů. Subjekty, které včas tato rizika nerozpoznají a neuvědomí si rozsah a sílu dopadu, hazardují se svojí stabilitou, snižují tak zájem a důvěru investorů. Účinného řízení rizik je dosaženo za předpokladů jasně definované strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům a to včetně rizikové strategie; funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem; management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik a v poslední řadě je důležitý fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Je nutné, aby management firmy v procesu řízení rizik zajišťoval zejména tyto činnosti:

1. Analýza rizika, monitorování a měření rizika ve vnějším i vnitřním prostředí firmy.
2. Definice cílů v oblasti snižování rizik firmy (např. rozhodnout, která rizika přehlédnout a která rizika snižovat, jak minimalizovat náklady spojené s aplikací rizikové strategie)
3. Určení nejvhodnější strategie snižování rizika.
4. Stanovení a implementace nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní formy. Zda bude firma diverzifikovat výnosy, obchodní dodavatele či zda riziko zadržíme.
5. Vyhodnocení uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikovat zvolenou metodu snižování rizika. Je třeba mít na paměti, že konkrétní použití metody může vyvolat nová rizika. Toto má na starost risk manažer, který pracuje s tzv. agentem změny (Rais a Doskočil, 2007).



Obrázek 1. Řízení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování dle Janiček, 2013)

Risk management se snaží nalézt optimální průběh podnikatelské činnosti s vědomím, že riziko v jakémkoliv podnikání nikdy nesnížíme na nulu. Řízení rizik je vědecký přístup k řešení problému rizika cestou jeho identifikace a měření, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad těch ztrát, které se ve firmě objeví (Rais a Doskočil, 2007).

Cíle risk managementu:

Cíle v oblasti řízení rizika musí být v souladu s cíli strategického řízení firmy. Risk management se zavádí z těchto důvodů:

- Snížení celkových nákladů.
- Snížení nákladů, které jsou spojené s rizikem.
- Usnadnění práce auditorům.
- Výhoda při úvěrových a dalších finančních jednáních.
- Zvýšení kvality rozhodování.
- Lepší plánování (Kafka, 2009).

2.5 Praktické přístupy k řízení rizik ve firmě

Existují tři základní pravidla, která když respektujeme, tak nám umožňují řadu rizik odstranit nebo alespoň eliminovat. Pravidla jsou následující:

Neriskuj více, než co si můžeš dovolit ztratit

První pravidlo nám říká, že s některými riziky je nutné něco dělat. Pokud neuvažujeme o snížení rizika a podnik zadržuje možnost ztráty, která z tohoto rizika vyplývá, pak se rozhodnutí o riziku zužuje na určení těch rizik, která nemohou být zadrženy. Při určování, která rizika vyžadují jistá specifická opatření, je maximální potenciální ztráta, která by mohla z rizika vyplynout. Velikost únosných ztrát je závislá na velikosti peněžního toku firmy, na schopnosti firmy zvýšit tento tok a na velikosti likvidních rezerv firmy. U firmy mohou být ztráty vyrovnány z prostředků peněžních toků, jiné ztráty vyžadují čerpání rezerv, další vyžadují půjčky. Objem, který si firma „může dovolit ztratit“ se liší od podniku k podniku (Rais a Doskočil, 2007).

Uvažuj o pravděpodobnostech

Manažer schopný určit pravděpodobnost výskytu ztráty, je při řešení rizika v lepším postavení, než manažer bez takové schopnosti. Těmto pravděpodobnostem často není věnována pozornost, vedení společnosti zajímá daleko více tvrdost ztráty v případě jejího výskytu, aniž by je zajímalo, jak je reálné, že dojde k naplnění hrozby (Rais a Doskočil, 2007).

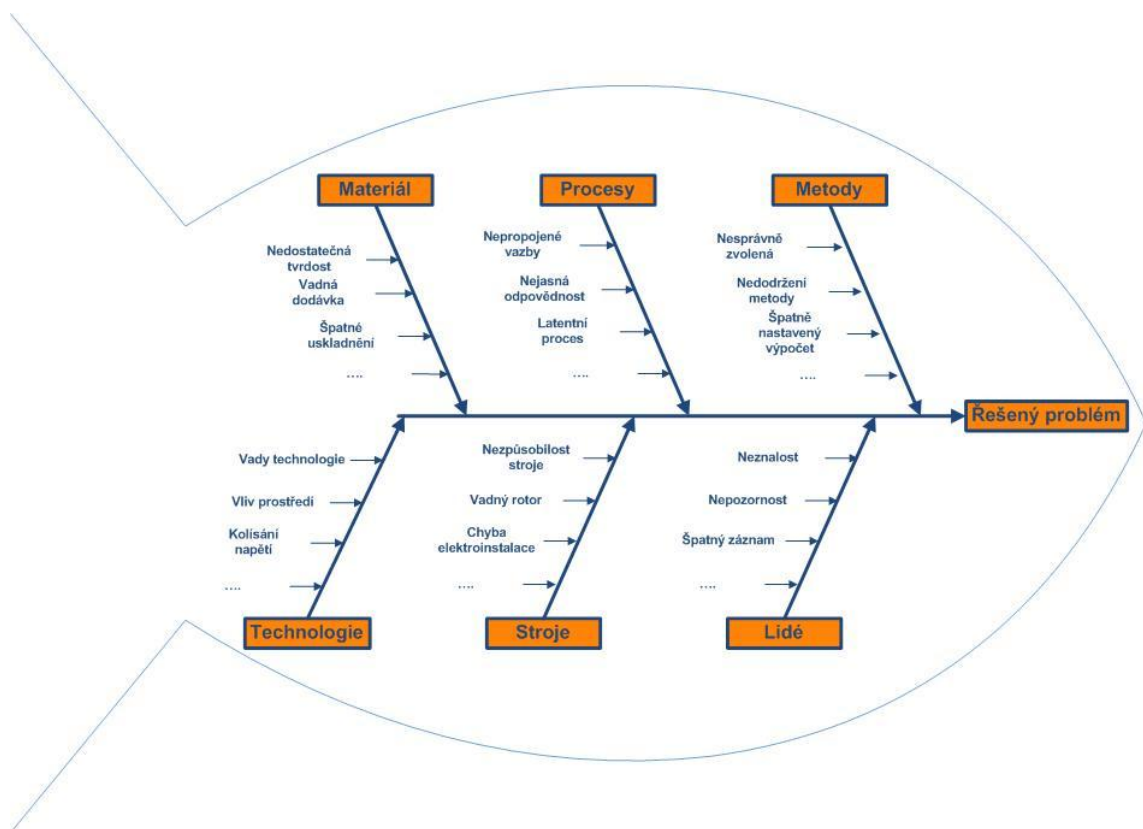
Neriskuj mnoho pro málo

Mezi náklady na transfer a rizika a hodnotou, která případně převodci, by měl existovat přiměřený vztah. Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je možná ztráta vysoká a pojistné relativně malé. Z hlediska výrobce zboží by bylo jistě výhodné přesunout riziko z neuhrazené faktury na odběratele zboží, který je například z jiné země s vysokým rizikovým ohodnocením (Rais a Doskočil, 2007).

2.6 Metody pro stanovení rizik

Ishikawa diagram

Ishikawa diagram neboli diagram rybí kosti znázorňuje vztahy mezi příčinami a následky, využívané zejména v projektech. Při sestavování diagramu tvoří problém hlavu pomyslné rybí kosti, žebra znázorňují příčiny. Ty se obvykle seskupují do kategorií vybavení, procesy, lidé, materiály, prostředí a měření. Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý problém má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému (Tichý, 2006).

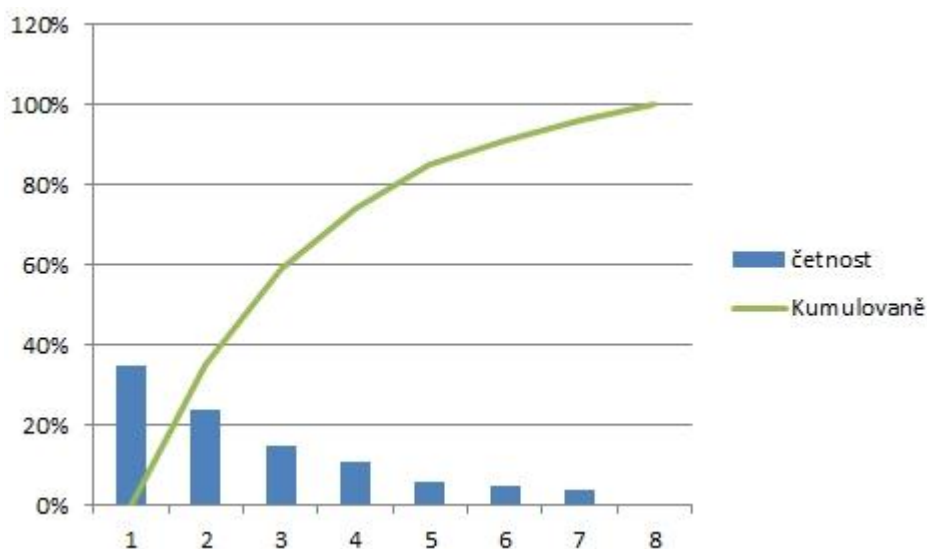


Obrázek 2. Ishikawa diagram (Zdroj: Vlastnicesta.cz, 2012)

Pareto analysis

Paretův diagram slouží k znázornění důležitosti jednotlivých kategorií. Dle diagramu se rozhodujeme mezi alternativními postupy k dosažení určitého cíle dle hodnocení jejich přínosů. Pan Pareto říká, že 80% problémů bývá způsobováno pouze 20% příčin.

U Paretova diagramu sloupce znázorňují četnost pro jednotlivé kategorie a čára představuje kumulativní četnost (Tichý, 2006).



Obrázek 3. Paretoův diagram (Zdroj: Office.lasakovi.cz, 2015)

Check List (kontrolní seznam)

Kontrolní seznam je postup založený na ověřování správnosti či úplnosti postupu, který využívá seznam položek, kroků či úkolů. Seznamy kontrolních otázek jsou sestaveny na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisejí se systémem a potenciálními dopady, selháním prvku systému a vznikem škod. Jejich struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář (Tichý, 2006).

What – If Analysis (analýzy toho, co se stane když...)

Jedná se o jednoduchou systematickou techniku používanou při rozhodování a řízení rizik pomocí týmu expertů. Principem je hledání možných problémů, rizik a jejich opatření k nápravě. Tato analýza probíhá formou strukturovaného brainstormingu, kde dochází ke spontánní diskusi. What-If analýzy se účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovuje možné dopady pomocí otázek „co se stane, když...“ (Tichý, 2006).

Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti)

HAZOP je jedním z nejjednodušších a nejrozšířenějších přístupů k identifikaci rizik. Metoda je založena na hodnocení pravděpodobnosti ohrožení a z nich plynoucích rizik. Hlavním cílem analýzy je identifikace scénářů potenciálního rizika, umožňuje identifikovat nebezpečné stavy, které se mohou vyskytnout. Jedná se o týmovou expertní metodu, kdy členové týmu pracují na společném jednání například s využitím metody brainstormingu. Metoda HAZOP se používá nejvíce v chemickém průmyslu. Je to velmi flexibilní metoda, která se používá pro velké technologické celky, ale je možné ji využít rovněž pro malá zařízení (Tichý, 2006).

Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu událostí)

Analýza stromu událostí je postup, který se používá pro vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě. ETA je graficko-statistická metoda. Názorné zobrazení je vyjádření pomocí grafického modelu se specifickou symbolikou a popisem. Znázorňuje všechny události, které se v posuzovaném systému mohou vyskytnout. Výstupem analýzy ETA jsou různé scénáře nehody (Tichý, 2006).

Failure Modes and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů)

Analýza selhání a jejich dopadů je analytická technika, jejímž cílem je identifikovat místa možného vzniku vad nebo poruch. Podstatou metody FMEA je systematická identifikace všech možných vad výrobku nebo procesu a jejich důsledků, identifikace kroků zamezení, snížení nebo omezení příčin těchto vad a zdokumentování celého procesu. Nejčastěji se využívá ve výrobě. Jedná se o preventivní metodu, která umožňuje včasné identifikovat možné poruchy, chyby či vady, které mohou ovlivnit funkce systému nebo výslednou kvalitu či bezpečnost. Tím také snižuje míru rizik. Metoda má dvě fáze:

- **Verbální fáze**

Verbální fáze se zaměřuje na identifikaci možného vzniku poruch, různých způsobů poruch a jejich následků. Nejčastější způsob jakým tato fáze probíhá je formou brainstormingu, kdy všichni členi expertního týmu navrhnou možné poruchy a jejich následky.

- **Numerická fáze**

Tato druhá fáze se zaměřuje na parametrický odhad rizik projektu s použitím indexu RPN (Risk Priority Number), který se může skládat z několika dílčích parametrů. Například pravděpodobnost vzniku rizika, dopad rizika, nebo možnost odhalení. My jsme v našem projektu zvolili pouze parametry dva a to pravděpodobnost vzniku a dopad rizika. RPN index se vypočítá vynásobením těchto dvou parametrů. Při analýze se nejdříve určí všechna možná rizika, jejich příčiny a následky, ty se následně ohodnotí a vypočítají se indexy RPN. Součtem všech RPN se stanoví celková hodnota RPN indexu projektu. Tato hodnota slouží pro porovnání s celkovým RPN upraveného projektu, který se získá upravením jednotlivých problémů procesů návrhy nápravných opatření. Nápravnými opatřeními snížíme buď pravděpodobnost vzniku problému, nebo jeho dopady. U každého problému se potom vypočítá výsledné RPN, čímž získáme výslednou kritičnost projektu a dle dílčích hodnot RPN zjistíme i kritické procesy (Tichý, 2006).

Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch)

Analýza stromu poruch je postup patřící k preventivním metodám. Cílem je analýza pravděpodobnosti selhání systému a s tím související preventivní opatření, která by měla spolehlivost systému zvýšit. FTA je graficko-analytická deduktivní metoda. Názorné zobrazení se vyjadřuje pomocí grafického modelu se specifickou symbolikou a popisem. Metoda je časově náročná a náročnost se zvyšuje v závislosti na obtížnosti systému (Tichý, 2006).

Metoda Monte Carlo

Metoda Monte Carlo je numerická metoda, která se v obchodních systémech využívá ke stanovení výsledků nezávislých na tržních datech. Je založena na posloupnosti náhodných nebo pseudonáhodných čísel. Metoda zahrnuje čtyři kroky:

1. Přiřazení rozdělení pravděpodobnosti každé proměnné.
2. Přiřazení rozsahu možných variant pro každou proměnnou.
3. Výběr hodnoty pro každou proměnnou v závislosti jejího specifického rozsahu a to tak, že frekvence s jakou je hodnota vybrána, shoduje se s jejím rozdělením pravděpodobnosti.

4. Provádění deterministické analýzy se vstupními hodnotami v náhodných kombinacích. V každém čase je pro každou proměnnou generována nová hodnota, získává se nová kombinace a tak je provedena nová deterministická analýza. Tento postup je následně několikrát opakován (Managementmania, ©2013).

Skórovací metoda

Tato metoda obsahuje fázi identifikaci rizik, fázi ohodnocení rizik a fázi návrhu opatření pro snížení rizika. Východiskem metody je seznam rizik ze čtyř nejdůležitějších oblastí, kterými jsou oblast technických, finančních, personálních a obchodních rizik. Ve skórovací metodě se využívá desetibodová hranice. Na závěr této metody se sestavuje mapa rizik jako dvojrozměrná matice, kde se zakreslují body pro jednotlivá rizika (Projektový manažer, ©2015).



Obrázek 4. Mapa rizik (Zdroj: Businessinfo.cz, 2015)

2.7 Analýza rizik

Analýza rizik je proces, který definuje hrozby, pravděpodobnost a dopad na aktiva. Je to první krok v procesu snižování rizik. Kvalitní řešení každého problému je vždy

postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik (Smejkal a Rais, 2010).

Obecný postup analýzy rizik

Riziko převážně neexistuje zvlášť, ale obvykle se jedná o kombinaci rizik, které mohou představovat hrozbu pro subjekt. Vzhledem k počtu rizik je nutné určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti (Smejkal a Rais, 2010).

Analýzu rizik zahrnují tyto kroky:

1. Stanovení hranice analýzy rizik – za hranici se považuje pomyslná čára, která odděluje aktiva¹, která budou zahrnuta do analýzy, od ostatních aktiv.
2. Identifikace aktiv – identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, která leží uvnitř hranice analýzy rizik.
3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv – hodnota aktiva se odvíjí od velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se vychází s nákladových charakteristik, ale mohou to být i výnosové charakteristiky. Vzhledem k tomu, že aktiv je obrovské množství, tak se provádí seskupení dle různých hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi.
4. Identifikace hrozeb – identifikace se provádí tak, že se vyberou ty hrozby, které mohou ohrozit alespoň jedno aktivum.
5. Analýza hrozeb a zranitelností – hrozby se hodnotí vůči všem aktivům. U těch aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Úroveň hrozby je odvozena z faktorů, jako je nebezpečnost, motivace a přístup. Úroveň zranitelnosti je odvozena z faktorů, jako je citlivost a kritičnost. Výstupem je seznam dvojic „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.
6. Pravděpodobnost jevu – při zkoumání jevů si nejsme jistí, zda skutečně nastane. Jde o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek vždy nevede ke shodnému výsledku. Pak je nutné doplnit údaj, s jakou pravděpodobností tento jev nastane.

¹ Aktivum je vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozny.

7. Měření rizika – výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti (Smejkal a Rais, 2010). „Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“ (Smejkal, Rais, 2006, s. 89)

2.7.1 Metody analýzy rizik

Metody je možné rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto svou přístupů, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metody

Pro tyto metody je typické, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. obodování <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně). Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Tyto metody jsou snadné a rychlé, ale více subjektivní. Problémem těchto metod je, že chybí jednoznačné finanční vyjádření a kontrola efektivnosti nákladů je tak obtížnější (Smejkal a Rais, 2010).

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Kvantitativní metody vyjadřují dopad obvykle ve finančních jednotkách. Riziko je nejčastěji vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty. Tyto metody vyžadují více času a úsilí než kvalitativní metody, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou těchto metod je vysoká náročnost na provedení a zpracování jednotlivých výsledků (Smejkal a Rais, 2010).

2.8 Metody snižování rizik

Abychom snížili riziko, je nutné nejprve vybrat vhodnou metodu. Jakou metodu vybrat se určuje dle charakteristiky samotného rizika. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle

v podobě snížení či úplné eliminace rizika. Následující tabulka třídí rizika do čtyř skupin podle pravděpodobnosti a tvrdosti² rizika (Smejkal a Rais, 2010).

Tabulka 1. Doporučené metody (Zdroj: Vlastní zpracování dle Smejkal a Rais, 2010)

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

Ofenzivní řízení firmy

Toto řízení je jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě a vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o rychlé reakce na změny vnitřního prostředí firmy a jejího vnějšího okolí (Smejkal a Rais, 2010).

Retence rizik

Je to nejběžnější metoda řešení rizik, kdy podnikatel čelí neomezenému počtu rizik, ale většinou proti nim nic nedělá. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. K vědomé dochází, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku. V případě, že riziko není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. Dále retence může být dobrovolná a nedobrovolná. Dobrovolná je považovaná, když rozpoznáme riziko a převezmeme obsažené ztráty. Nedobrovolná retence rizik nastává tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena, a když riziko nemůže být transferováno a či redukováno. U této metody hrozí nebezpečí stereotypu, může dojít k situaci, že se na ní bude reagovat stejně, přičemž se vyžaduje jiné opatření (Smejkal a Rais, 2010).

Redukce rizika

Redukci rizika dělíme do dvou skupin. První je metoda odstraňující příčiny vzniku rizika a druhá je metoda snižující nepříznivé důsledky rizika. Do skupiny metod odstraňující příčiny vzniku patří přesun rizika, vertikální integrace a další. Do skupiny metod snižující nepříznivé důsledky rizika patří diverzifikace a pojištění. Předností

² Tvrdostí rizika se rozumí dopad ztráty v případě nepříznivé situace

těchto metod je jednoznačné a logické vyjádření ekonomických vztahů v konkrétním prostředí (Smejkal a Rais, 2010).

Transfer rizika

Transferem rozumím přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, uzavírání dlouhodobých kupních smluv, obchodních smluv, přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu, termínové obchody, leasing, faktoring, forfaiting, akreditiv, inkaso, bankovní záruka a franšíza (Smejkal a Rais, 2010).

Diverzifikace

Metoda, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Cílem této metody je rozložit riziko na co největší základnu. Diverzifikaci rozlišujeme vertikální a horizontální. Vertikální diverzifikace nastává, kdy podnik si vyrábí sám své komponenty a není tak závislý na dodavatelích a snižuje riziko kontaktu s nesolventními odběrateli, protože výrobky prodává podnik sám a nedodává do cizí prodejní sítě. Při horizontální diverzifikaci dochází k rozšiřování výroby o další výrobky, které doplňují původní program (Smejkal a Rais, 2010).

Pružnost firmy

Pružnost společnosti dokáže eliminovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Tato metoda je vhodná pro úspěšné malé a střední firmy. Pružnost firmy lze ohodnotit dobou, během níž je podnik schopný reagovat na změny trhu (Smejkal a Rais, 2010).

Sdílení rizika

Sdílení rozděluje riziko mezi několik účastníků v podniku, jedná se o spolupráci obchodních partnerů, od vytvoření volného sdružení několika firem po strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje nebo při společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích. Mezi výhody vytvoření společného subjektu patří skutečnost, že podíl všech účastníků je volen tak, aby neúspěch neohrozil jeho finanční stabilitu; lze

využít předností jednotlivých účastníků a existuje větší šance pro získání úvěru od banky (Smejkal a Rais, 2010).

Pojištění

Principem pojištění je směna rizika velké ztráty (škoda) za jistotu malé ztráty (pojistné). Negativní důsledky se tak přenesou na pojišťovnu, která kryje škody. Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní událost. Existují pojištění zahraničních přeprav zásilek, pojištění rizik zahraničněobchodních operací, pojištění úvěrových rizik, pojištění investic, pojištění odpovědnosti za škodu a další (Smejkal a Rais, 2010).

Vyhýbání se rizikům

Tato metoda se považuje spíše za negativní, protože s podnikatelskými aktivitami je vždy spojeno určité riziko, a tak nelze vyhýbání zcela doporučit. Podnikání by tak bylo ochuzeno o mnoho příležitostí k výtěžku a nebylo by dosaženo vytyčených cílů (Smejkal a Rais, 2010).

Získávání dodatečných informací

Získávání informací je jedna z nejdůležitějších metod pro snižování rizika selhání na trhu nebo neúspěchu při jednání. Nedostatek informací často vede při podnikání k problémům (Smejkal a Rais, 2010).

Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva určená pro použití za mimořádných okolností. Rezervy jsou základní metodou snižování rizik v podnikání. Nejčastěji se vytváří materiálové a finanční rezervy. Materiálové rezervy eliminují výkyvy dodávek surovin a finanční rezervy umožňují překlenout období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků (Smejkal a Rais, 2010).

Metody operační analýzy

Tyto metody jsou založeny na deterministických modelech. Při aplikaci těchto metod do procesu podnikání může dojít ke snížení rizika již před výpočtem modelu nebo

po výpočtu modelu. Tyto modely se používají při snižování rizika rozhodovacích problémů, které se opakovaně řeší obvykle na operativní nebo střední úrovni řízení. Cílem je nalézt optimální řešení (Smejkal a Rais, 2010).

Postoptimalizační analýza

Postoptimalizační analýzou se rozumí analýza, která zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její strukturu na nalezené řešení při řešení. Řešení libovolné úlohy můžeme zkoumat z pohledu její stability s ohledem na změny parametrů úlohy. Tato analýza se také nazývá analýzou citlivosti (Smejkal a Rais, 2010).

Metody síťové analýzy

Tyto metody nachází uplatnění v řízení investiční výstavby, řízení výroby, řízení generálních oprav, řízení výzkumných a vývojových projektů. Metoda je jednoduchá a může brát v úvahu i nejistotu. Nevýhodou je současná časová optimalizace projektu a optimalizace zdrojů (Smejkal a Rais, 2010).

Modely hromadné obsluhy

Tímto nástrojem se modelují tzv. čekací procesy. Mezi klasické podpory rozhodování managementu na operativní úrovni patří řízení výroby, optimální návrhy počítačových sítí a optimalizace provozu obchodů a bank (Smejkal a Rais, 2010).

Prognózování

Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. Sestavení prognózy je náročný proces, pro nějž nelze sestavit přesný návod. V procesu analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti umožňuje prognóza lépe identifikovat příležitosti a hrozby, které na firmu působí. Metody prognózování jsou kvalitativní a kvantitativní. Do kvalitativního přístupu patří **metoda Delphi**.

- **Metoda Delphi** – u metody Delphi členové týmu neuvažují společně, protože ani nevědí kdo je členem týmu. Každý člen obdrží dotazník ke vztahující se ke zkoumané oblasti, který následně vyplňuje. Odpovědi jsou sumarizované a oznámené všem členům. Tento pokus se opakuje, dokud není dosaženo

konsensu. Cílem metody je zjistit, které změny se mohou uskutečnit a jaké jsou potřebné podmínky pro jejich realizaci (Smejkal a Rais, 2010).

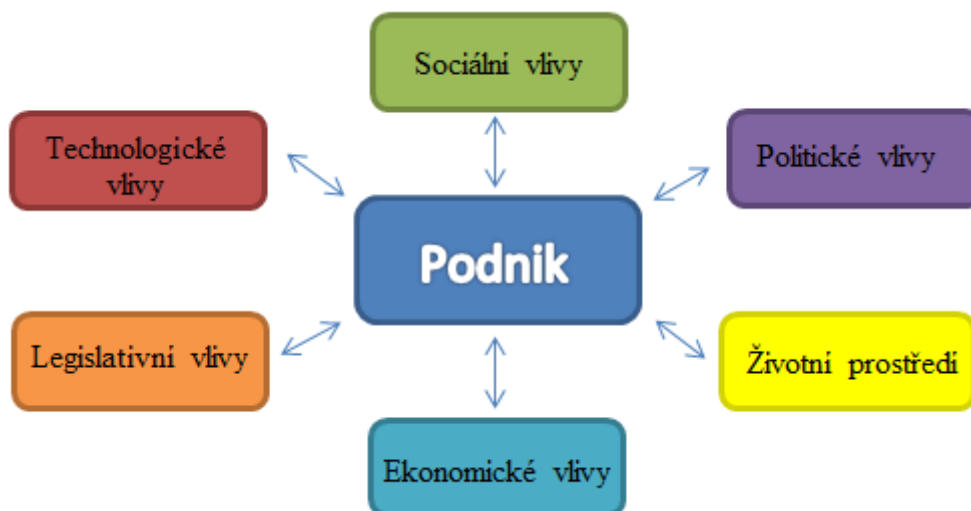
2.9 Analýza podniku

Analýza podniku je prvním krokem, který je nutný udělat dříve, než se pustíme do formulace strategie. K tomuto účelu využíváme analýzu vnějšího okolí podniku, oborového okolí podniku a interního prostředí společnosti. Analýzy by měly pomoci systematicky zmapovat a vyhodnotit všechny důležité faktory ovlivňující chod podniku. Dle výsledků analýz zjišťujeme důležité informace o konkurenci v odvětví, současnou situaci na trhu, situaci uvnitř společnosti a mnoho dalších informací, podle kterých se rozhodujeme při jednotlivých úkonech v rámci společnosti.

2.9.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí ovlivňuje mikroprostředí. Pro management podniku je důležité znát všechny vnější faktory, které mají vliv na prostředí uvnitř firmy. Podnik má tak možnost se snadno zaměřit na činnosti, které jsou pro něj perspektivní. Hlavními faktory makroprostředí jsou:

- Sociální faktory (náboženství, demografické změny společnosti, struktura společnosti, vzdělanost, návyky, názory, hodnoty, aj.).
- Legislativní faktory (regulace importu a exportu, státní regulace, zákony a vyhlášky, aj.).
- Ekonomické faktory (úrokové sazby, hospodářský růst, inflace, směnné kurzy, aj.).
- Politické faktory (monetární a fiskální politika, aktuální politická situace, stabilita vlády, aj.).
- Technické a technologické faktory (věda a výzkum, investice do výzkumu, dostupnost informací, nové pracovní postupy, metody a techniky, aj.).
- Ekologické faktory (ochrana ohrožených druhů, přístup k životnímu prostředí, nakládání s odpady, aj.) (Kotler, 2007).



Obrázek 5. SLEPTE analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2007)

Pro zkoumání makroprostředí využijeme především SLEPT analýzu. V některých publikacích se setkáváme i s jiným označením jako jsou STEP, PEST či PESTLE. Cílem analýzy je zjistit, který z faktorů podnik ovlivňuje, následně predikovat jejich budoucí vývoj a přizpůsobit se (Boučková, 2003).

2.9.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je tvořeno subjekty blízko firmy. Mikroprostředím rozumíme zejména distribuci, konkurenci, zákaznické trhy a veřejnost. Cílem společnosti je mít co nejlepší vztahy se zákazníky a uspokojit jejich potřeby. Subjekty mikroprostředí jsou:

- Daný podnik
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Konkurence

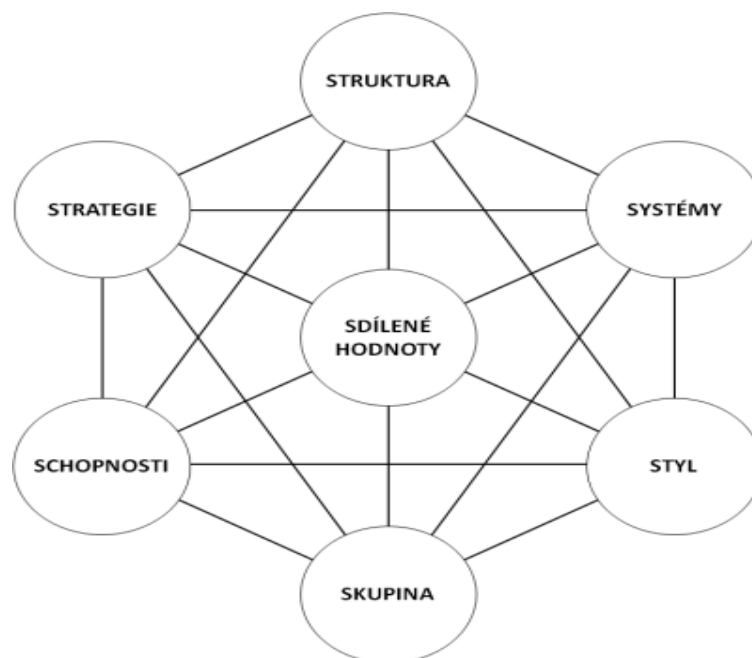
Pro analýzu mikroprostředí se využívá Porterův model pěti sil. Cílem analýzy je zjistit, jaké síly působí v odvětví podniku, jaký mají vliv na podnik a jak se jim podnik může přizpůsobit či bránit (Boučková, 2003).



Obrázek 6. Porterův model pěti sil (Zdroj: Strateg.cz, 2015)

2.9.3 Interní analýza podniku

Existují faktory, které ovlivňují úspěch podniku na trhu. Tzv. Model 7S odhaluje několik základních pilířů, které ovlivňují podnikání. Je nutné pohlížet na podnik jako na množinu sedmi základních faktorů navzájem se ovlivňujících. Těchto sedm elementů můžeme rozdělit na *tvrdé* a *měkké* elementy. Tvrdými elementy jsou strategie, struktura a systémy. Měkkými elementy jsou schopnosti, styl, spolupracovníci a sdílené hodnoty (Mallya, 2007).



Obrázek 7. McKinsey 7S (Zdroj: Managementmania.com, 2013)

- Strategie – prostředí, ve kterém společnost působí, poslání a vize společnosti.
- Struktura – organizační struktura ve společnosti, hierarchické uspořádání.
- Systémy – systémy řízení, přenos informací, komunikační kanály.
- Schopnosti – znalosti, dovednosti zaměstnanců, výrobní postupy, know how.
- Spolupracovníci – obecné schopnosti zaměstnanců, motivace, personální politika firmy.
- Styl – vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, styl řízení ve firmě.
- Sdílené hodnoty – vize a ideje společnosti (Mallya, 2007).

2.9.4 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za univerzální analýzu, která je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Tato analýza se nejčastěji používá jako situační analýza v rámci strategického řízení. Cílem analýzy je identifikace silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) spojené s daným podnikem. SWOT analýza by měla sloužit jako přehled výsledků ze všech provedených předešlých analýz (Böhm, 2008).



Obrázek 8. SWOT analýza (Zdroj: Managementmania.com, 2013)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části provedu analýzu společnosti Energopoint spol. s.r.o.. Analýza vychází z poznatků teoretické části. Nejprve uvedu základní informace o společnosti, její historii, předmět podnikání a poté aplikovaná metoda, která vychází z provedených analýz na odhalení rizik. Tato rizika jsou analyzována skórovací metodou.

3.1 Základní informace

Tabulka 2. Základní informace o společnosti (Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

<i>Název společnosti</i>	Energopoint, spol. s.r.o.
<i>Sídlo firmy</i>	Havránkova 30/11 619 00 Brno
<i>Právní forma</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Identifikační číslo</i>	25 33 34 02
<i>Den zápisu</i>	7. dubna 1997
<i>Základní kapitál</i>	100.000 ,-
<i>Předmět podnikání dle obchodního rejstříku</i>	<ul style="list-style-type: none">• Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.• Montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení
<i>Statutární orgán</i>	Jednatel: Petr Křivánek, r.č. 630826/0871 Dělnická 44 665 01 Rosice
<i>Způsob zastupování</i>	za společnost jedná a podepisuje jednatel.



Obrázek 9. Logo společnosti (Zdroj: Interní materiál společnosti)

3.2 Historie společnosti

Společnost Energopoint založil v roce 1997 pan Petr Křivánek, který měl již za sebou mnohaletou praxi. Společnost se zakládala s myšlenkou rozšířit služby v oboru externích oprav transformátorů a poskytovat zákazníkům kvalitní služby v oblasti údržby, opravy a montáže transformátorů na českém trhu.

Tato činnost byla zahájena výběrem vhodných zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací na jaře roku 1997, poté následoval příchod a s ním realizace prvních zakázek. Při výběrovém řízení se velmi dbalo na vzdělání, kvalifikaci, dovednosti a zkušenost v oboru elektro pro dosažení jakosti produktu.

Na konci 1997 společnost dosahovala obrátu tři miliony korun a jednatel společnosti rozhodl o pronájmu vlastní provozovny v Rosicích z důvodu zlepšení kvality práce. Zde pracovníci vykonávají veškerou opravárenskou práci. V roce 1998 společnost získala oprávnění k montáži, opravám a údržbě elektrických zařízení dodavatelským způsobem od Institutu technické inspekce v Praze.

Vizi společnosti je zajistit zákazníkovi komplexní řešení a to od projekčních prací, přes dodávky, montáž, odzkoušení, uvedení do provozu po záruční a pozáruční servis. Náplní práce zaměstnanců nebyla jen realizace zakázek, ale také hledání nových směrů činností společnosti. Od roku 2000 se společnost zabývá výkupem nepotřebných transformátorů a prodejem repasovaných či nových transformátorů.

Odborní pracovníci jsou schopni díky odborným znalostem a dlouhodobým zkušenostem poskytnout uživatelům cenné rady při přípravě a provozování transformátorových stanic a jsou připraveni splnit i speciální požadavky. Dobře znají trh a potřeby zákazníků, a tím vytvářejí podmínky pro další perspektivní rozvoj.

V současné době firma působí na trhu již 18 let a od svého založení udělala velké pokroky. Ve společnosti pracuje pět zaměstnanců. Největšími dlouhodobými zákazníky jsou vysoce postavené společnosti jako je ČEZ, Žďas, Kočí-Valášek, KRONOSPAN, České Radiokumikace a další.

3.3 Předmět podnikání

Společnost Energopoint se zabývá již zmiňovanými transformátory. Transformátor je elektrický stroj, který přenáší elektrickou energii z jednoho obvodu do jiného pomocí elektromagnetické indukce. Používá se především pro přeměnu střídavého napětí.

Hlavní činností společnosti jsou veškeré služby související s transformátory. Jedná se především o opravy, údržby, montáže, revize transformátorů a vysokonapěťových zařízení. Zabývá se filtrací, regenerací a laboratorními rozbory transformátorových olejů, likvidací, výkupu či prodeji transformátorů.

Energopoint dodává repasované či zcela nové transformátory jakéhokoliv výkonu dle technických a finančních požadavků zákazníka, včetně montáže. Repasovaným transformátorem rozumíme použitý transformátor, který je nabízen k prodeji po celkové opravě. Opravený transformátor má předpoklad pro další dlouhodobý provoz.



Obrázek 10. Transformátor (Zdroj: Energopoint.cz, 2015)



Obrázek 11. Transformátory (Zdroj: Energopoint.cz, 2015)

3.4 Analýza společnosti

V následující kapitole je provedena analýza prostředí společnosti. Pro zkoumání makroprostředí využijeme SLEPT analýzu. Podstatou SLEPT analýzy je identifikovat pro každou skupinu ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují společnost. Po této analýze následuje analýza mikroprostředí v podobě Porterova modelu pěti sil a analýza vnitřního prostředí pomocí modelu 7S. Výsledky analýz jsou východiskem pro SWOT analýzu.

3.4.1 SLEPT analýza

Sociální faktory

V současné době stále dochází ke zvyšování životní úrovně obyvatelstva a tím i větší požadavky po kvalitních službách. Paradoxem současnosti je vzrůstající počet vysokoškolsky vzdělaných osob, a naopak klesající počet schopných pracovníků vyučených v oboru. Při náboru nových zaměstnanců je důležitým faktorem míra nezaměstnanosti. Vzhledem k tomu, že společnost má provozovnu v Rosicích, tak se společnost zaměřuje na okres Brno-venkov. Zde se nezaměstnanost nyní pohybuje okolo 7% (Znalecký ústav, ©2015). K 31. března 2015 nezaměstnanost v městě Brno je 7,92% (ČSÚ, ©2015). Ovšem při náboru do pracovního procesu se počet možných uchazečů výrazně snižuje z důvodu specifických požadavků. Společnost podniká

ve velmi specifickém oboru, který vyžaduje od zaměstnanců důležité osvědčení. Jedná se o vyhlášku č.50/1978 Sb., kde pracovník musí podstoupit zkoušku odborné způsobilosti dle § 14 vyhl. č. 50/1978 Sb. Vzor je k nahlédnutí v příloze č.1. V Brně se nachází učiliště, které je přímo zaměřené na elektro a v případě, že společnost potřebuje příležitostnou výpomoc, kontaktuje učiliště pro získání nadějných absolventů. Průměrná měsíční mzda elektromontéra dle výsledků je 20 287 Kč (Platy, ©2015). Pro výkon práce je důležitější odborná způsobilost než vysokoškolské vzdělání a proto společnost nehledá své pracovníky mezi absolventy vysokých škol. Bohužel dnes se zvyšuje počet vysokoškolských studentů s vidinou lepšího budoucího uplatnění na trhu a najít potenciálně schopného manuálně zručného pracovníka, je čím dál více obtížné.

Legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt se musí řídit hned několika zákony, vyhláškami a nařízeními. Tyto zákony se neustále mění, a proto je nutné tyto novely řádně sledovat. Společnost Energopoint se řídí občanským zákoníkem, zákonem práce, zákonem o účetnictví, obchodním zákoníkem, zákonem o dani z přidané hodnoty a existuje jich celá řada dalších, které společnost musí respektovat.

Pracovníci firmy musí dodržovat bezpečnostní pravidla dle směrnice bezpečnosti práce ve výškách, bezpečnosti práce na elektrozařízeních dle vyhlášky § 14 vyhl. č. 50/1978 Sb. Tuto platnou vyhlášku musí mít každý pracovník, který přichází do styku s elektrickým zařízením. Obvykle po třech letech je pracovník proškolen a následně přezkoušen ze znalostí předpisů a norem týkajících se elektrických zařízení s přihlédnutím k charakteru vykonávané práce. Pro vykonání zkoušky je nutné předložit doklad o vzdělání v oblasti elektro (výuční list, maturitní vysvědčení, apod.).

Pro tento obor je nejdůležitější dodržovat bezpečnost práce. Před každou realizací zakázky je nutné provést důkladné seznámení s prostředím, kde dojde k manipulaci a vymežit možná rizika, kterým je nutné předcházet. Pokud je z pohledu jednatele akce bezpečná, je zpracován technologický postup celé zakázky s důrazem na bezpečnost práce. Následně jsou všechny zúčastněné strany seznámeny s daným postupem. Před nástupem do zóny, kde bude práce vykonána, jednotliví pracovníci projdou školením

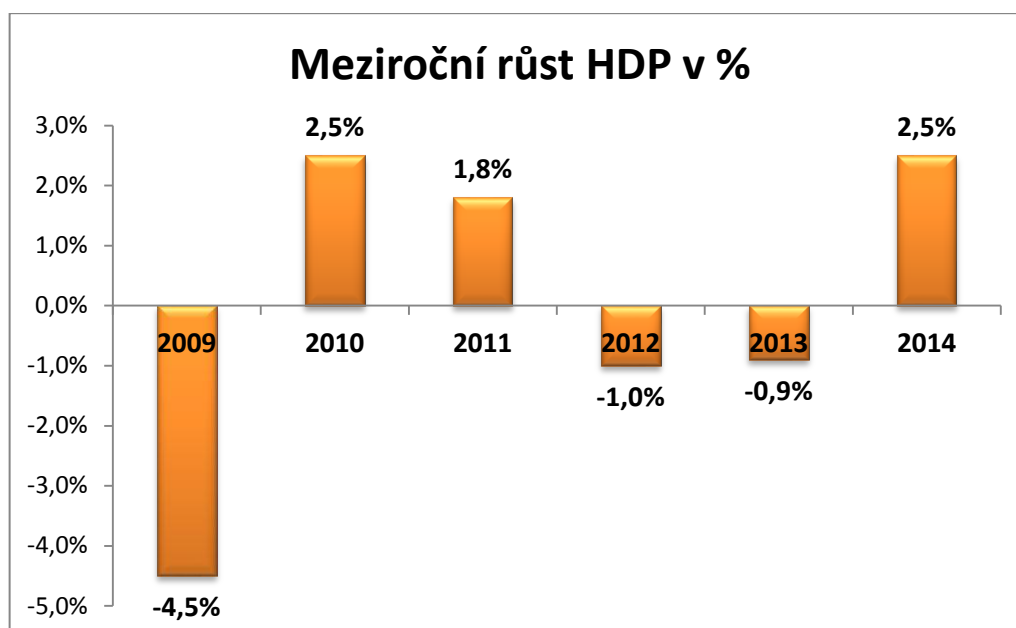
o manipulaci s elektrozařízením a poučení o bezpečnosti práce v areálu firmy. Při výkonu práce je povinné pro každého pracovníka používat ochranné a pracovní pomůcky, (pracovní obuv, pracovní rukavice, ochranná přilba, reflexní vesta).

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky ovlivňuje několik základních ukazatelů, kterými jsou míra inflace, HDP, míra nezaměstnanosti a další. Tyto ekonomické faktory ovlivňují nákupní chování společnosti.

HDP

Hrubý domácí produkt vzrostl v 1. čtvrtletí roku 2015 podle zpřesněného odhadu meziročně o 4% a v porovnání s předchozím čtvrtletím o 2,5%. Na tempo růstu HDP mělo zásadní vliv zpřesněné údaje o dani z přidané hodnoty (ČSÚ, ©2015).

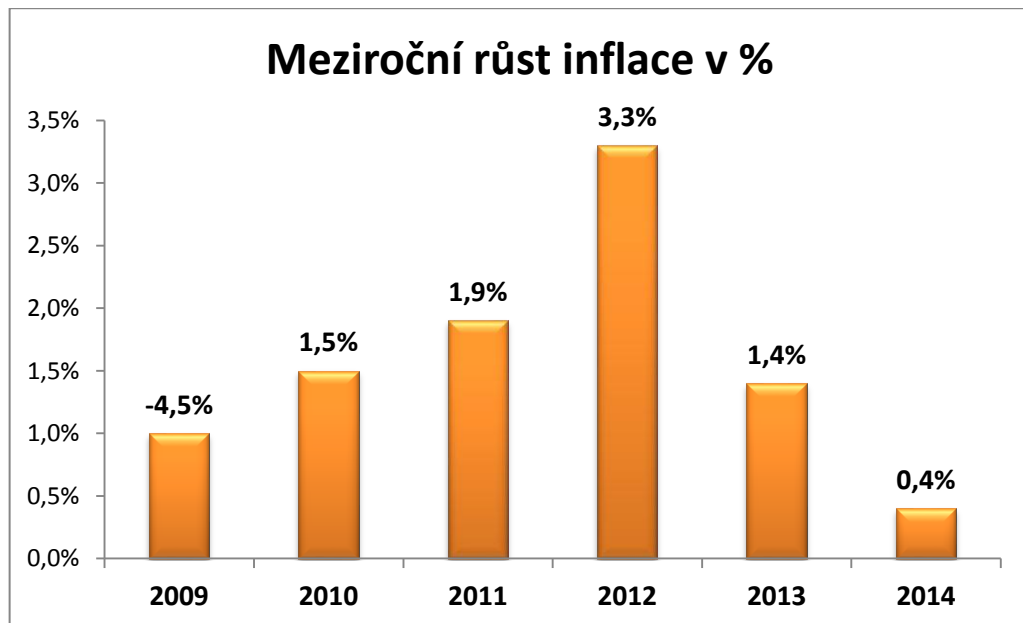


Graf 1. Meziroční růst HDP (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015)

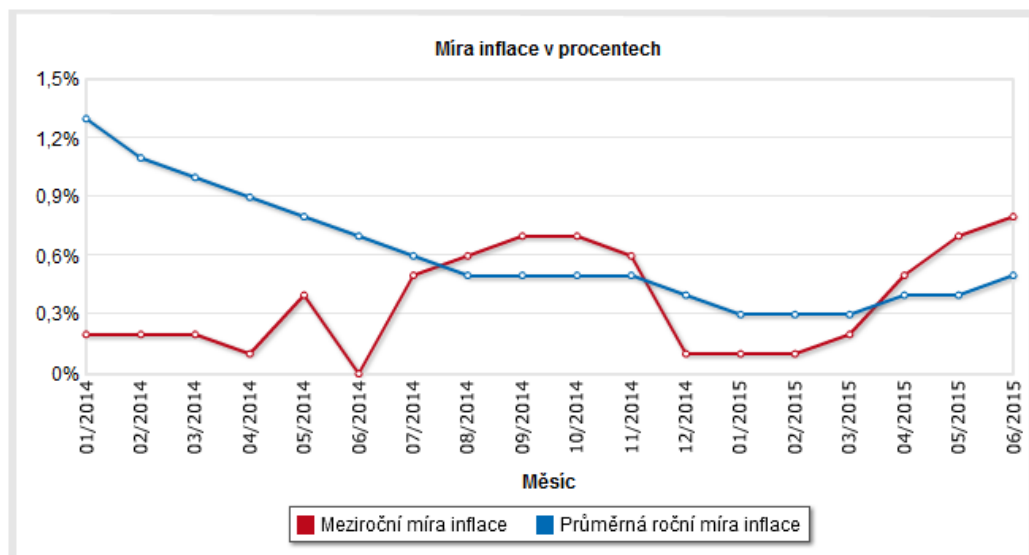
V grafu jsou zaznačeny meziroční změny HDP oproti předcházejícímu roku. Příznivý hospodářský vývoj se projevil napříč celou tuzemskou ekonomikou. Hospodářský růst se také pozitivně promítl i na trhu práce. Do budoucna se očekává další růst HDP díky zahraniční poptávce.

Inflace

Dalším důležitým ukazatelem je míra inflace, která ovlivňuje kupní sílu peněz. Můžeme si za poslední dobu povšimnout, že úroková míra je relativně nízká a pohybuje se mezi 2-3% a má tak pozitivní vliv na podnikatelskou činnost (ČSÚ, ©2015).



Graf 2. Meziroční růst inflace (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015)



Graf 3. Míra inflace v letech 2014-2015 (Zdroj: ČSÚ, 2015)

Nízká inflace ve společnosti Energopoint působí pozitivně na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Aby podnik prosperoval, potřebuje nízkou a stabilní inflaci. Jestliže inflace je příliš vysoká nebo má rostoucí tendenci může to vést k nejistotě v podnikání.

Vývoj měnových kurzů

Vzhledem k tomu, že společnost příležitostně poskytuje služby na Slovensko, je důležité sledovat vývoj kurzu CZK/EUR. V dlouhodobém časovém horizontu koruna oslabuje. V roce 2013 ČNB zavedla intervenci za účelem zlepšení ekonomické situace, což se odrazilo ve vzrůstu zaměstnanosti.



Obrázek 12. Vývoj měnových kurzů (Zdroj: Kurzy.cz, 2015)

Zde v grafu vidíme výrazný skok na konci roku 2013, kdy se zvedla intervence a došlo tak k velkému oslabení české koruny. Průměrný kurz za vybrané období dle grafu je 27.243 CZK/EUR. Průměrný kurz v roce 2014 byl 27,533 CZK/EUR. V průběhu roku 2015 dochází ke stagnaci kurzu a následný mírný pokles kurzu (Kurzy, ©2015).

Politické faktory

Současná politická situace je relativně klidná a neočekávají se žádné volby. Nyní není problém obchodovat s jinými státy Evropské Unie a to je pro společnost Energopoint

velmi důležité, protože plánuje expanzi na Slovenský trh. Bohužel česká politika je dlouhodobě nestabilní a vyjednávání se zahraničím je obtížné, protože tito partneři vyžadují jistotu dodržování smluv. Tímto postojem nepřispívá k rozvoji podnikání.

Současně velkým trendem je zavádění elektronické evidence tržeb. Výchoziskem tohoto nápadu byly obrovské rozdíly ve skutečných hotovostních platbách a částkách uvedených v daňových přiznáních. Aby podnikatelé nestornovali vydané účtenky, které neuváděli ve svých účetních knihách, zavádí se nový systém elektronická evidence tržeb. Cílem je, aby veškeré daně se skutečně objevily v rozpočtu a finanční úřad je viděl.

Technologické faktory

V daném oboru dochází stále k inovaci. Každý nový technologický postupy v daném odvětví je pro konkurenty velkou výzvou. Každá firma to bere jako samozřejmost, aby nezaostávala za konkurencí. Velkou klíčovou roli při výrobě a rozvodu elektrického proudu hrají transformátory, protože při transformaci napětí může dojít k výskytu závad či poruch. Tím pádem je nutné mít zavedenou pečlivou formu správy výrobních zařízení. Žádný podnik se nemůže dopustit výpadku energie či přerušení při opravě transformátoru. Současnou nejmodernější technologií na trhu je TrafoSiteRepair. Jedná se o postupy, které v těchto umožňují provozovatelům vykonávat servisní prohlídku v rekordním čase přímo v místě instalace. Zkrátí se doba opravy, dopravní náklady, neboť se nemusí transformátor nikam přepravovat. Pro udržení se na trhu je nutné stále reagovat na změny v podobě nových technologických postupů.

3.4.2 Porterův model pěti sil

Konkurence v odvětví

Je nutné podotknout, že posláním společnosti je se především věnovat zákazníkům, nikoliv ztrácet čas sledováním konkurence, jak říká sám majitel společnosti. Přesto je, ale nezbytné, aby společnost své konkurenty na trhu znala a vypožorovala jejich silné a slabé stránky vůči sobě. Na tomto specifickém trhu je okolo dvaceti podniků poskytující stejné služby a navzájem se setkávají ve výběrovém řízení. Na tomto trhu jsou typická výběrová řízení, která fungují na principu: „Nejlevnější dostává zakázku“.

Konkurencí v odvětví jsou malé podniky působící na českém trhu. Vůči těmto rivalům se firma Energopoint snaží poskytovat služby levněji, a proto minimálně v tomto ohledu je nutné konkurenci sledovat. Společnost Energopoint vyniká svojí komplexnější nabídkou služeb. Nejznámějšími a zároveň největšími konkurenty jsou: Elpro Energo, Has Energo, Eximet trafo, Revos, OMZ Hranice, Trafop.

- **Elpro Energo** – největší konkurence na trhu. Je držitelem několika certifikátů a tím získává dominantní postavení na trhu.
- **Has Energo** – společnost velmi podobná společnosti Energopoint hlavně velikostí firmy, počtem zaměstnanců a nabídkou služeb.
- **Revos, OMZ Hranice** – velké společnosti s velkým počtem zaměstnanců, které se zajímají pouze o velké zakázky.

Společnost se především srovnává s konkurencí v oblasti cenotvorby. Jak už bylo zmíněno, je to z důvodu konkurenčního boje ve výběrovém řízení. Společnost Energopoint velmi zanedbává veškerou marketingovou aktivitu. Energopoint velmi spoléhá na své dosavadní zákazníky a nesnaží se získat nové v podobě jakékoliv propagace. V současné době provozuje pouze webové stránky. V tomto směru velmi zaostává oproti konkurenci.

Cílem společnosti je vyhrát každou zakázku. Proto klade velký důraz na vytváření ceny jednotlivých zakázek. Jedná se o strategický krok, který zaručí výhru zakázky. Samozřejmě vždy to nevyjde. Cena je kalkulována majitelem firmy tak, aby zakázka nebyla pro podnik ztrátová, ale stále pro podnik výnosná.

Hrozba vstupu nové konkurence

Společnost Energopoint působí na trhu 18 let a troufá si tvrdit, že za ty roky si vybuodovala silné postavení na trhu a nebojí se nové konkurence. Na trh vstupují stále nové podniky, ale pořád se jedná o velmi specifický trh, kde je malý počet konkurenčních firem. V tomto oboru podnikání nezáleží na velikosti podniku, ale pouze na kvalitě poskytovaných služeb. Společnost Energopoint má své dlouholeté zákazníky, kterým poskytuje množstevní slevy a jiné výhody, a s kterými především udržuje přátelské vztahy, a proto obavy z nové konkurence nemá.

Hrozba substitutů

V tomto odvětví můžeme považovat substituty pouze jako využití služby u jiné konkurence. Mnoho firem může poskytovat obdobné služby. To už pak záleží v jakém rozsahu. Jiné substituty neexistují.

Síla odběratelů

Firma Energopoint buduje kariéru na stálých odběratelích, se kterými již několik let pravidelně spolupracuje. S těmito zákazníky má vybudované velmi dobré partnerské vztahy. Některé zakázky se pravidelně opakují a společnost Energopoint již dobře ví, o co se jedná a jak postupovat. Na tomto principu společnost funguje. Společnost má malé, střední, ale i velké zákaznické firmy po celém území České republiky. V současné době příležitostně začíná získávat zakázky i na Slovenském trhu. Nyní se začíná plánovat vstup na Slovenský trh v podobě strategické aliance.

Jak už bylo zmíněno, společnost Energopoint neklade velký důraz na propagaci a ke svým novým zákazníkům se dostává převážně z doporučení svých stálých zákazníků. Největší podíl na tržbách mají velké podniky, jako jsou DPMB, ČEZ a.s., Žďas a.s., Kronospan Jihlava, Alstom Brno a další.

Dle interních materiálů společnosti můžeme konstatovat, že počet zákazníků má stále stoupající tendenci, což je dobrým impulsem pro firmu. Společnost je převážně závislá na velkých zákaznických firmách. Od toho se odvíjí i roční obrat. Společnost pocítuje výrazný pokles v případě, kdy nezíská velké roční zakázky. Aby si společnost tyto zákazníky udržela a pojistila si tak zakázky, poskytuje věrnostní slevy. Obvykle se sleva pohybuje dle hodnoty celkové zakázky či počtu zakázek za rok. Běžná sleva se pohybuje okolo 5%.

Síla dodavatelů

Jelikož všechny činnosti, ve kterých firma podniká, jsou plánovány dopředu, má vše dohodnuté předem, aby nedošlo k prodlevě. Společnost má uzavřenou smlouvu s logistickou firmou, která převáží transformátory.

V odvětví služeb je distribuce velmi omezená. Při některých opravách je nutný převoz transformátoru do provozovny v Rosicích, kde je umožněn lepší přístup a podmínky pro opravu transformátoru. Pro tento případ společnost využívá specializovanou firmu zajišťující převoz. Tato služba je následně zahrnuta v ceně.

Dopravu si společnost zajišťuje sama. Využívá dva způsoby:

- Přímá distribuce – Společnost si sama převezde transformátor. Bývá to velmi zřídka, protože na to nemá převážně dostatečné prostředky.
- Nepřímá distribuce - Společnost Energopoint má uzavřené smlouvy se zprostředkovatelskými společnostmi, která zajistí převoz od zákazníka do provozovny v Rosicích.

Hlavním smluvním partnerem je firma ELEKTRO – Nekuža. Tato společnost působí na trhu již několik let a má provozovnu v Zastávce u Brna, což je pět kilometrů od Rosic, kam se transformátory převáží. S touto společností Energopoint spolupracuje několik let a díky vzájemné výpomoci jsou poskytovány množstevní slevy.

3.4.3 Analýza 7S

Styl vedení

Styl vedení je spíše autoritativní. Jednatel je přímý nadřazeným všech zaměstnanců ve firmě. Většinou jedná dle svého uvážení a nebere ohled na názory ostatních. Ale zároveň udržuje přátelské vztahy a příjemnou atmosféru. V osobním životě je majitel se zaměstnanci velmi přátelský, ale v případě, kdy se jedná o důležité zakázky, je nutno se rychle rozhodovat a majitel se nenechává ovlivňovat jinými názory. Autoritativní styl vedení si majitel udržuje i pro bezpečnost práci. Vyžaduje, aby všichni zaměstnanci dbali na pokyny majitele a nedošlo k žádnému úrazu či nehodě. Pro tento obor podnikání je to velmi důležité. Tím pádem majitel má vše na starost a přidává si povinnosti. Doposud tento styl vedení převážně fungoval, ale občas je dobré si vyslechnout i cizí nestranný názor. Mezi zaměstnanci převládá spíše týmový styl vedení. Vzájemná pomoc a spolupráce je tu téměř samozřejmostí.

Strategie

Společnost má strategii založenou na osobním přístupu k zákazníkovi. Zaměřuje se na stálý kontakt a individuální přístup k zákazníkovi, který je velmi důležitý, protože zákazník potřebuje mít ten pocit, že je pro společnost důležitý a je mu věnovaná veškerá pozornost. Společnost Eenergopoint si nestanovuje žádné roční plány, kterých by chtěl dosáhnout. Pro tento druh práce ani společnost nemá určené zaměstnance. Oproti konkurenci v tomto zaostává a nemůže na konci roku srovnávat skutečnost s plány. Majitel si zakládá pouze na to, aby dostala společnost co nejvíce zakázek a byl dosáhnout co největší roční obrát, respektive zisk.

Jediné co majitel pan Křivánek sleduje, jsou nové trendy na trhu, které ovlivňují podnikání. Bez inovativního přístupu nelze podnikat. Společnost nechce přijít o své dosavadní zákazníky a tak se dbá na udržení kvalitních vztahů s odběrateli i dodavateli.

Současnou vizí, na které se prozatím pracuje, je vstup na zahraniční trh.

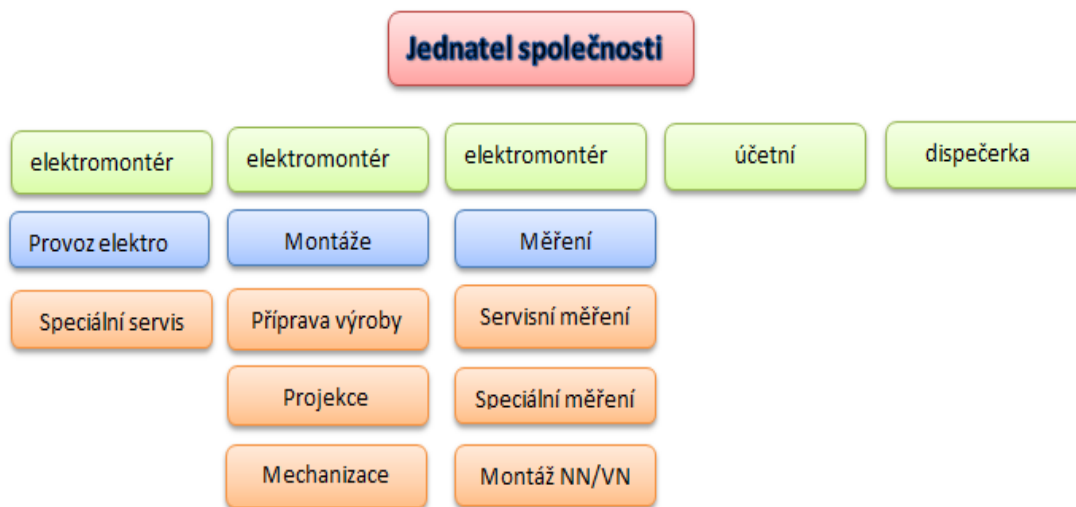
Struktura

Jednatel má ve společnosti absolutní moc. Rozhoduje tedy o všech stránkách podniku. Ve společnosti je liniová organizační struktura.

Nyní ve firmě je 6 zaměstnanců včetně jednatele společnosti. Veškerou organizaci ve firmě určuje jednatel společnosti, která se odvíjí od autoritativního stylu řízení. Pan Křivánek rozdává veškeré pokyny. Společnost má tři elektromontéry, kteří plní svoji funkci dle zadaných pokynů. Dále důležitou osobou pro „zdravý“ chod firmy je účetní, která vede podvojný účetnictví v účetním programu POHODA, její další povinností je veškerá archivace dokumentů. Kalkulace cenová nabídka, příjem objednávek, zprávy k provedeným zakázkám a různé dokumenty patřící k zakázce zpracovává sám majitel společnosti. Sám si domlouvá všechny zakázky, protože nechce tuto funkci přenechat svým podřízeným. Často bývá sám v pozici elektromontéra z důvodu neustálé kontroly nad prací. Jeho potřebou je neustále rozdávat rady, pokyny a udržovat stálý chod práce, protože většinou se zakázka musí stihnout do daného termínu. Společnost působí

na celém území České republiky a musí tak dodržovat naplánovaný harmonogram a nesmí docházet k prodlevě.

Často společnost spolupracuje s jinými společnostmi z důvodu velké náročnosti zakázky nebo přijímá brigádníky. Naopak v období zimy (prosinec-únor) společnost má více volna, protože není dostatek zakázek z důvodu mrazivého počasí a není umožněn přístup k transformátorům.



Obrázek 13. Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Systemy

Ve společnosti každý zaměstnanec vlastní firemní mobilní telefony pro veškerou komunikaci, případně využívají pro komunikaci e-mail. Ale stále se zde upřednostňuje osobní kontakt. Z důvodu malé společnosti nevyužívá žádný informační systém mezi zaměstnanci. Pouze účetní využívá účetní program POHODA.

Spolupracovníci

Společnost si vybírá kvalitní pracovníky, kteří často bývají těžko nahraditelní. Vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi přátelské a vzájemně si pomáhají. To samozřejmě prospívá k dobrému chodu práce a spokojenosti na pracovišti. Jednatel společnosti příliš své zaměstnance nemotivuje. Nedostávají žádné prémie, přesto si jich velmi váží.

Zaměstnanci zde zůstávají z důvodu celkového dobrého finančního ohodnocení. Pracovníci mají možnost využívat firemní automobily pro své osobní účely. Mzda je vyplacena pravidelně a nedochází k opožděným vyplácením mzdy a už vůbec se nestalo, že by mzda nebyla vůbec vyplacena. V případě dovolených se vždy majitel firmy snaží zaměstnancům vyjít vstříc. Účetní jsou hrazeny školení dle potřeby. Průměrně navštěvuje školení dvakrát do roka. Všichni zaměstnanci působí ve firmě již několik let, takže si troufám říci, že jsou tu spokojeni.



Obrázek 14. Zaměstnanci při práci (Zdroj: Energopoint.cz, 2015)

Schopnosti

Pro výběr zaměstnanců nehraje roli vysokoškolské vzdělání, ale především výuční list a v praxi v daném oboru. Sám majitel společnosti nemá vysokoškolský titul. Zastává názoru, že i bez vysokoškolského titulu se dá odvést kvalitní práce za kvalitní ohodnocení. Zaměstnanci jsou stále školeni pro bezpečnost práce a další školení, které se vztahují k jednotlivým zakázkám. Společnost dbá na profesionalitu svých zaměstnanců. Navštěvují pravidelně veletrhy, kde získávají nové zkušenosti a přehled

v odvětví. Účetní také pravidelně navštěvuje školení pro výkon své práce. Důležitou schopností zaměstnanců by měla být týmová práce, loajalita, profesionalita, zručnost.

Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci si jdou za cílem odvést kvalitní práci a ví, že na jejich práci stojí celý úspěch podniku. Takhle jsou zaměstnanci ve firmě majitelem vychováváni, nenásilně jim vsugerovat, aby prováděli práci kvalitně a následně za to budou řádně odměněni. Pracovníci o své společnosti mluví pouze pozitivně, nikoliv negativně. V případě nespokojenosti se obrací přímo na majitele firmy.

3.4.4 SWOT analýza

SWOT analýzu stanovíme dle předešlých provedených analýz. SWOT analýza nám vyhodnotí fungování firmy, pomůže nalézt a odhalit možnosti dalšího růstu. Analýza zjišťuje současný stav společnosti, zda je vyhovující nebo vyžaduje nějaké změny. Aby bylo dosaženo úspěchu ve společnosti, musí maximalizovat své silné stránky a příležitosti a minimalizovat slabé stránky a hrozby.

Za nejsilnější stránku považují dobré postavení na trhu, které je díky dlouhé existenci společnosti. Za silnou stránku považují kvalitu odvedené práce, kvalifikované zaměstnance a díky tomu si vybuodovala dlouhodobé přátelské vztahy se zákazníky, kteří se stále vrací. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi specifickou službu, je nutná stálá inovace a společnost má k tomuto přístupu velmi kladný vztah. Silnou stránkou společnosti jsou již dosažené dobré obchodní výsledky. Každým rokem se zvyšuje počet zakázek, hodnota zakázek a tím i roste zisk. Protože si zakládá na zodpovědnosti a spolehlivosti firmy, zaměstnává kvalifikované zaměstnance, kteří jsou i velmi dobře finančně ohodnoceni.

Tabulka 3. Silné stránky společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky
Přátelské vztahy se zákazníky
Kvalifikovaní zaměstnanci
Inovativní přístup
Dobré postavení na trhu
Specifická služba
Nová technická vybavenost
Rostoucí zisk
Spolehlivost a zodpovědnost společnosti
Kvalita odvedené práce
Přátelský přístup ve firmě
Technická vybavenost společnosti
Velký rozsah poskytovaných služeb

Žádná společnost není dokonalá a všude jsou nějaké nedostatky. Za největší nedostatek považují závislost na stálých odběratelích. Společnost neklade skoro žádný důraz na jakoukoliv propagaci a „živí“ ji především velké společnosti, na kterých je závislá. Dalším nedostatkem je, že majitel si zakládá na autoritativním stylu řízení a nepřijímá jiné názory, než jsou jeho. Je příliš zatížen prací a občas nestíhá základní věci. Za nedostatek považují nestanovení ročních plánů, které nemá kdo sestavit. V současné době se v každé společnosti řeší benefity zaměstnanců.

Tabulka 4. Slabé stránky společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky
Malá propagace společnosti
Nedostatečná informovanost
Závislost na stálých odběratelích
Nedostačující motivační systém
Přísný autoritativní styl řízení
Přílišná vytíženost majitele
Nedostatek personálu

Každý úspěch se odvíjí od dobře využité příležitosti. Za největší příležitost považují oslovení nových potenciálních zákazníků, a tím by se zároveň odstranila jedna ze slabých stránek. Další příležitostí je spolupráce s jinými firmami, případně vytvořit strategickou alianci a získat tak nové možnosti, třeba i lepší platební podmínky a další výhody. Tento nápad by majitel chtěl využít pro vstup na zahraniční trh.

Tabulka 5. Příležitosti společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti
Oslovení nových potenciálních zákazníků
Strategická aliance
Vstup na zahraniční trh
Zlepšení marketingových aktivit
Specifická služba
Nové technologie

Hrozby na nás číhají z každé strany. I když společnost Energopoint se nově přicházející konkurence nebojí, troufám si říct, že je to i tak největší hrozbou, aby na základě nižší ceny si nezajistila konkurence přechod zákazníků k sobě. Proto je nutné konkurenci sledovat. Pak jsou to hrozby, které se nedají ovlivnit – výše daní, změny měnových kurzů, legislativní změny, zvýšení cen energií, a další. Velkou hrozbou pro společnost je ztráta kvalifikovaných zaměstnanců.

Tabulka 6. Hrozby společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby
Špatná ekonomická situace na trhu
Nižší ceny konkurence
Vstup nové konkurence na trh
Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
Legislativní změny

3.5 Identifikace rizik

Z provedených analýz byly zjištěny jednotlivá rizika, které mohou během podnikatelské činnosti nastat. Následně je popsán výčet možných rizik:

- **Špatná ekonomická situace na trhu** – v zásadě riziko neovlivnitelné, ale přitom velmi důležité. Společnost Energopoint již ekonomickou krizí v roce 2010 prošla. Společnost měla výrazný pokles zakázek. V době špatné ekonomické situace podniky šetří a tam, kde každým rokem společnost Energopoint dělá pravidelnou revizi a údržbu transformátorů, bývají často odloženy na další roky z důvodu odkladu zbytečných nákladů. Tyto revize nejsou nezbytně nutné k chodu podniku. Tato situace se může kdykoliv opakovat.
- **Legislativní změny** – politika příliš nepodporuje podnikání a proto je nutné počítat stále s nežádoucími změnami. Jedná se především o nové právní předpisy, změny ve výši daní, změny v cenách energií, současné oslabení koruny, nestabilní změny měnových kurzů a další. V případě obchodování se zahraničím může společnost mít velké kurzové ztráty.
- **Živelné pohromy** – nečekané poškození majetku lidským či přírodním zaviněním. Pro firmu to znamená mimořádné finanční výdaje.
- **Změny v oprávnění pro výkon práce** – jak už bylo řečeno, pro výkon práce je nutné držet oprávnění. Případné změny by mohli ovlivnit plynulý chod podnikání. Znamenalo by to přezkoušení pro získání oprávnění.
- **Legislativní změny pro vstup na zahraniční trh** – společnost v posledním roce se snaží proniknout na slovenský trh. Nyní má příležitostné zakázky na Slovensku, kde se snaží získat klientelu. Změny v legislativě by mohly tento vstup zkomplikovat
- **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu** – v současné době je nedostatek pracovníků ochotných vykonávat manuální práci. Na trhu je čím dál více vysokoškolsky vzdělaných osob a na manuální práci nemají pomyšlení. Vzhledem ke specifikaci poskytované služby se výběr zužuje z důvodu nutnosti praxe v oboru a držení oprávnění k výkonu práce.

- **Požadavek zvýšení mzdy ze strany zaměstnanců** – díky nedostatku pracovníků v oboru mohou zaměstnanci požadovat vyšší mzdy. Pro společnost by to znamenalo vyšší personální náklady.
- **Sezonní výkyvy** - riziko vzniká v období mrazů a zasněženého povrchu, který neumožňuje přístup k transformátoru nacházející se ve volném prostředí. Občas je nutné vyčkat, než se sníh rozpustí a z toho důvodu společnost v období zimy má méně zakázek.
- **Zvýšení požadavků ze strany zákazníků** – vyjednávací síla odběratelů bývá občas silná. Zákazníci požadují větší slevy a následně dávají i občas nezvládnutelné termíny pro zpracování zakázky. Bývá to u společností, kde musí být přerušen celý provoz podniku.
- **Nová konkurence na trhu** – pro podnikání v tomto oboru neexistují žádné překážky vstupu do odvětví, a proto je možný kdykoliv příchod nové konkurence, která může společnost Energopoint ohrozit.
- **Přechod zákazníků ke konkurenci** – riziko stanovení nižší ceny konkurence v boji o zakázku. Jde především o stanovení ceny ve výběrovém řízení.
- **Ztráta velkých zakázek** – vzhledem k velkému pracovnímu vytížení majitele, který o všem chce rozhodovat sám, nemusí vždy každou zakázku vyhrát. Tato rozhodování bývají často pod tlakem a majitel občas udělá unáhlená rozhodnutí, protože nemá zájem se s nikým poradit. Za velké zakázky se považují ty, které jsou v hodnotě od 100 000 Kč.
- **Odstoupení dodavatelů od smlouvy** – společnost má uzavřené smlouvy s dodavatelem materiálu a především smlouvu s dopravní společností pro převoz transformátoru. V případě vypovězení smlouvy by společnost Energopoint měla značné problémy.
- **Vznik substitutů** – v současné době žádné substituty neexistují, ale neznamená to, že by nemohly vzniknout.
- **Pozdní dodávka materiálu** – Při pozdní objednávce může dojít k opoždění dodávky potřebného materiálu. To by znamenalo odložení zakázky a narušení časového harmonogramu, co může vyvolat dodatečné peněžní výdaje. Chyba může nastat ze strany dodavatele přesto, že objednávka byla zaslána včas.

- **Malá propagace společnosti** – v porovnání s konkurencí společnost Energopoint nemá téměř žádné investice do marketingových aktivit. O společnosti Energopoint se potenciální zákazník může dozvědět pouze z webových stránek či z doslechu. Tím společnost může přijít o zákazníky.
- **Porucha, reklamace ze strany zákazníka** - Dalším rizikem firmy jsou nefunkční transformátory, které jsou při namontování funkční a v průběhu několika dnů dojde k nefunkčnosti či jiné závadě a společnost tak musí rychle reagovat a bezplatně transformátory opravit či nahradit.
- **Časová prodleva zakázky** - v případě komplikací nebo opožděné dodávky vznikají časové prodlevy. Za tyto komplikace je zodpovědná sama společnost Energopoint. Znamenalo by to dodatečné finanční prostředky.
- **Chybějící prostředek pro převoz transformátoru** – může nastat situace, kdy není k dispozici vhodný dopravní prostředek pro přepravu. Znamenalo by to časový posun zakázky.
- **V důsledku havárie finanční náročnost** – při opravě, montáži nebo demontáži může dojít k havárii, za kterou je plně zodpovědná společnost Energopoint. Je zodpovědná za ušlý zisk společnosti včetně nákladů na vzniklou havárii.
- **Nedostatek zaměstnanců** – stává se často, že se sejdou vícero zakázek najednou a společnost nedisponuje s dostatečným počtem zaměstnanců, aby se mohlo pracovat na více zakázkách současně.
- **Onemocnění klíčových zaměstnanců** – riziko onemocnění může narušit časový harmonogram. Společnost z důvodu odkladu zakázky může o celou zakázku přijít, protože může být předána jiné firmě.
- **Špatné zabezpečení transformátoru při manipulaci** – převoz transformátoru bývá velmi rizikový a je nutné dbát maximální pozornosti. V případě poškození nebo havárie je společnost za vše zodpovědná. Hodnota transformátoru se pohybuje ve statisícových hodnotách.
- **Nebezpečí úrazu či havárie** – tento druh práce je vysoce nebezpečný pro lidský život a je nutné dodržovat nejvyšší stupeň bezpečnosti a držet se zadaných postupů a pokynů. V případě nedodržení může dojít k ohrožení života či jiné pohromě. Na toto riziko je potřeba dbát zvýšené pozornosti.

- **Špatný motivační systém** – majitel společnosti zaměstnancům nedává žádné prémie ani jiné benefity. Vyplácí pouze pravidelnou výši mzdy. Zaměstnanci nedostávají žádné osobní ohodnocení. Využívají pouze dopravní prostředek pro své vlastní osobní účely. Mzda je vyplacena ve stejné výši, ať se pracuje méně či více včetně svátků či víkendů.
- **Autoritativní styl řízení** - majitel uznává především autoritativní styl řízení, nedává prostor pro vyjádření názoru jiných a občas komplikované situace sám nezvládá. Poté dochází k unáhleným rozhodnutím či k nedostatečnému promyšlení dané situace.
- **Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců** – zde jsou zaměstnaní kvalitní kvalifikovaní zaměstnanci a v případě ztráty by se špatně hledala náhrada kvalitního zaměstnance.
- **Nedostatek finančních prostředků v zimním období** – vzhledem k menšímu počtu zakázek v zimě dochází k menšímu příjmu finančních prostředků, ale výše mezd zůstává stejná. Občas dochází k mírným finančním nedostatkům.
- **Nedodržování bezpečnosti práce na pracovišti** – stává se, že občas zaměstnanci nejsou plně vybaveni. Zapomínají ochranné pomůcky nebo je sundávají v ohrožených prostorách. Zde jsou přísné podmínky a předpisy, které když se poruší, vznikají vysoké finanční pokuty.
- **Neodhalení chyby při opravě transformátoru** – vysoké riziko, kdy není odhalena zásadní chyba, která neumožňuje plynule fungování transformátoru. Poté dochází k velkým komplikacím a tlaku od odběratele. Opět za vše nese zodpovědnost společnost Energopoint včetně ušlého zisku odběratele.
- **Špatné plánování zakázek** – nedostatek personálu na plánování zakázek a proto může dojít k odmítnutí zakázek a tím vzniká ušlý zisk.

Tabulka 7. Identifikace rizik společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číselné označení	Riziko
1	Špatná ekonomická situace na trhu
2	Legislativní změny
3	Živelné pohromy
4	Změny v oprávnění pro výkon práce
5	Legislativní změny pro vstup na zahraniční trh
6	Nebezpečí úrazu či havárie
7	Požadavek zvýšení mzdy ze strany zaměstnanců
8	Sezonní výkyvy
9	Zvýšení požadavků ze strany zákazníků
10	Nová konkurence na trhu
11	Přechod zákazníků ke konkurenci
12	Nedostatek finančních prostředků v zimním období
13	Odstoupení dodavatelů od smlouvy
14	Vznik substitutů
15	Pozdní dodávka materiálu
16	Malá propagace společnosti
17	Porucha, reklamace ze strany zákazníka
18	Časová prodleva zakázky
19	Chybějící prostředek pro převoz transformátoru
20	V důsledku havárie finanční náročnost
21	Nedostatek zaměstnanců
22	Onemocnění klíčových zaměstnanců
23	Špatné zabezpečení transformátoru při manipulaci
24	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu
25	Špatný motivační systém
26	Autoritativní styl řízení
27	Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
28	Ztráta velkých zakázek
29	Nedodržování bezpečnosti práce na pracovišti
30	Neodhalení chyby při opravě transformátoru
31	Špatné plánování zakázek

3.6 Analýza rizik

Pro analýzu rizik jsem si vybrala skórovací metodu. Byla vybraná tato metoda, protože není možné všechny rizika ohodnotit peněžními jednotky. Jde poměrně o jednoduchou metodu, která je srozumitelná i pro úplného laika. Jde o posuzování rizik experty, kde subjektivně odhadují pravděpodobnost výskytu rizika a jejich dopad. Pro stanovení významnosti rizik se využívá matice hodnocení rizik. Za experty byli zvoleni zaměstnanci společnosti Energopoint. Hodnocení je uvedeno v příloze č. 2. Pro analýzu rizik je nutné si stanovit bodovou hranici, která vyjadřuje rozsah hodnotu pro možnost výskytu a dopad, dle které experti jednotlivá rizika hodnotí.

Tabulka 8. Hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Možnost výskytu		Dopad	
1-2	Velmi malá	1-2	Velmi malý
3-4	Malá	3-4	Malý
5-6	Střední	5-6	Střední
7-8	Velká	7-8	Velký
9-10	Velmi velká	9-10	Velmi velký

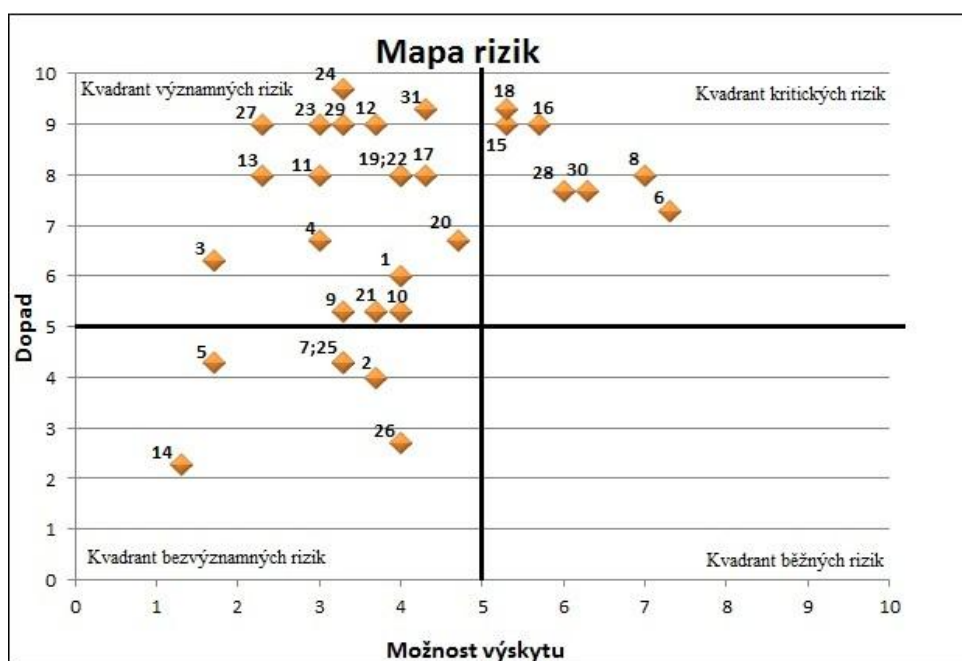
V následující tabulce můžeme vidět průměrné hodnoty všech expertů hodnotících možná rizika společnosti. Dle stanovené stupnice hodnota 10 vyjadřuje nejpravděpodobnější výskyt rizika a zároveň nejzávažnější možný dopad.

Tabulka 9. Hodnocení expertů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	4,0	6,0	24,00
2	3,7	4,0	14,80
3	1,7	6,3	10,71
4	3,0	6,7	20,10
5	1,7	4,3	7,31
6	7,3	7,3	53,29
7	3,3	4,3	14,19
8	7,0	8,0	56,00
9	3,3	5,3	17,49
10	4,0	5,3	21,20
11	3,0	8,0	24,00

12	3,7	9,0	33,30
13	2,3	8,0	18,40
14	1,3	2,3	2,99
15	5,3	9,0	47,70
16	5,7	9,0	51,30
17	4,3	8,0	34,40
18	5,3	9,3	49,29
19	4,0	8,0	32,00
20	4,7	6,7	31,49
21	3,7	5,3	19,61
22	4,0	8,0	32,00
23	3,0	9,0	27,00
24	3,3	9,7	32,01
25	3,3	4,3	14,19
26	4,0	2,7	10,80
27	2,3	9,0	20,70
28	6,0	7,7	46,20
29	3,3	9,0	29,70
30	6,3	7,7	48,51
31	4,3	9,3	39,99

Následující hodnoty rizik si vyjádříme v mapě rizik. Mapa rizika je rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsou rozděleny podle významných, kritických, bezvýznamných a běžných hodnot rizik.



Graf 4. Mapa identifikovaných rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle mapy rizik si můžeme povšimnout, že díky náročnosti a specifikace oboru podnikání má společnost převážně rizika významná či kritická. Tento výsledek se dal očekávat, protože se nejedná o obvyklý druh podnikání. V kvadrantu bezvýznamných rizik se nachází šest rizik, v kvadrantu běžných rizik nemáme žádné riziko, v kvadrantu významných rizik je převážná část v počtu osmnáct rizik a v kvadrantu kritických rizik je celkově sedm rizik.

Společnost Energopoint za celou dobu své existence nikdy neřešila řízení rizik ve firmě. Nezabývala se ani příčinami a už vůbec ne důsledky těchto možných rizik. Cílem použité skórovací metody je zaměřením se na kritická rizika společnosti. Zde je výčet rizik nacházejících se v kvadrantu kritických hodnot rizik:

- Nebezpečí úrazu či havárie
- Sezonní výkyvy
- Pozdní dodávka materiálu
- Malá propagace společnosti
- Časová prodleva zakázky
- Ztráta velkých zakázek
- Neodhalení chyby při opravě transformátoru

U rizik, která jsou ovlivnitelná, budeme dále analyzovat podrobněji pomocí Ishikawa diagramu, který byl již popsán v teoretické části. Pomocí této metody zjišťujeme příčiny vzniku rizika a následně důsledky.

Nebezpečí úrazu či havárie

Jedná se o velmi významné ovlivnitelné riziko, kde je nutná zvýšená pozornost. Toto riziko nejen ohrožuje lidský život, ale i k velmi vysokým finančním ztrátám. V případě havárie může na dlouho dobu odstavit výrobní podnik, což znamená velmi vysoké finanční ztráty. Tomuto se dá především zabránit zvýšenou ochranou, pozorností a odpovědným přístupem. Riziko ovlivňují především zaměstnanci. Při špatném zacházení s transformátorem může dojít k výbuchu a následnému požáru. Z bezpečnostního pohledu se jedná o největší riziko společnosti.



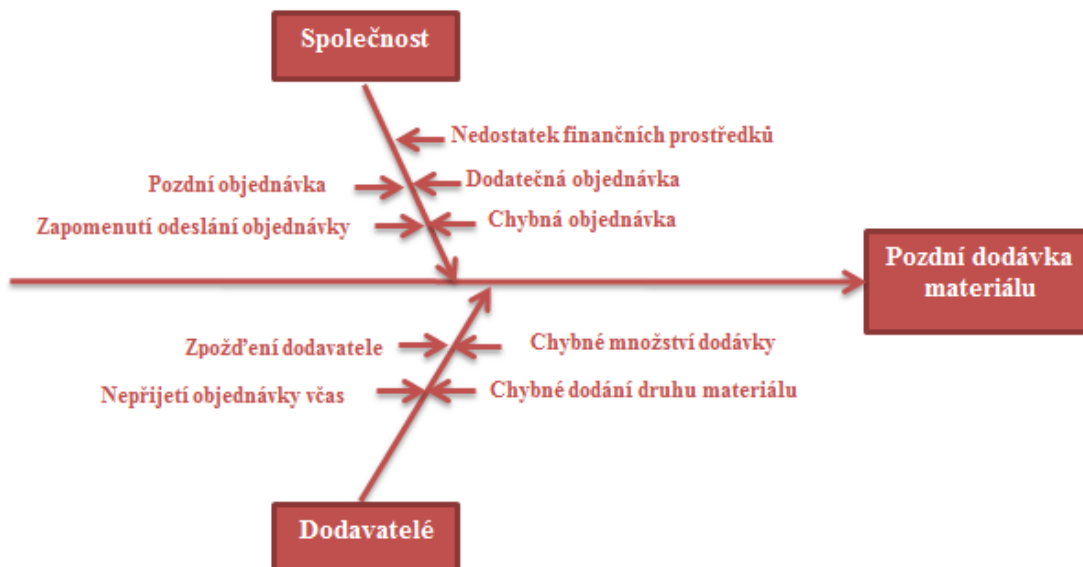
Obrázek 15. Analýza příčin a důsledků – Nebezpečí úrazu či havárie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sezonní výkyvy

Sezonní výkyvy je riziko zcela neovlivnitelné. Na tohle riziko je možné se připravit, ale žádným způsobem ho nikdo neovlivní. V zimním období bohužel společnost příliš nemůže pracovat, protože v případě velkého množství sněhu, zamezuje přístup k transformátoru. Proto je nutné čekat, kdy sníh roztaje. Občas je mírná zima, jindy ještě v březnu má společnost omezenou pracovní dobu. Naopak v letních obdobích společnost nestíhá a v tropických teplotách může být provoz ze zdravotních důvodů taktéž omezen. Tyto sezonní výkyvy v zimním období způsobují finanční nedostatky a případně nařízenou dovolenou zaměstnancům společnosti.

Pozdní dodávka materiálu

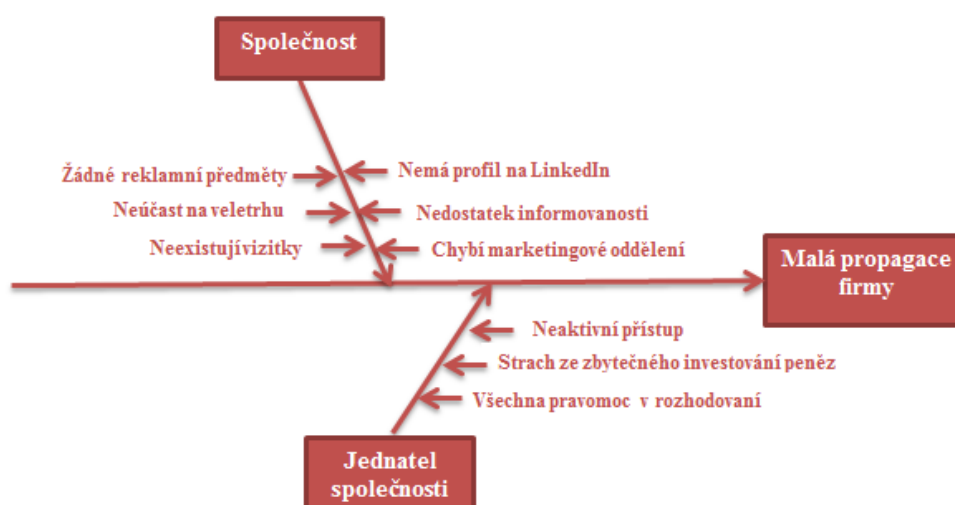
Příčiny se převážně mohou přičítat spíše na stranu dodavatele, ale není to pravidlem. Společnost Energopoint může být příčinou, kdy je opožděná dodávka materiálu. Jedná se především o olej, silikagel a další potřebný materiál. Je to riziko ovlivnitelné, ale zároveň na tom společnost nemusí mít vinu, tím pádem i neovlivnitelné. Stává se, že jednatel společnosti zapomene odeslat objednávku. Bohužel tímto krokem může společnost přijít o velké zakázky, zákazníky a především o zisk.



Obrázek 16. Analýza příčin a důsledků – Pozdní dodávka materiálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Malá propagace společnosti

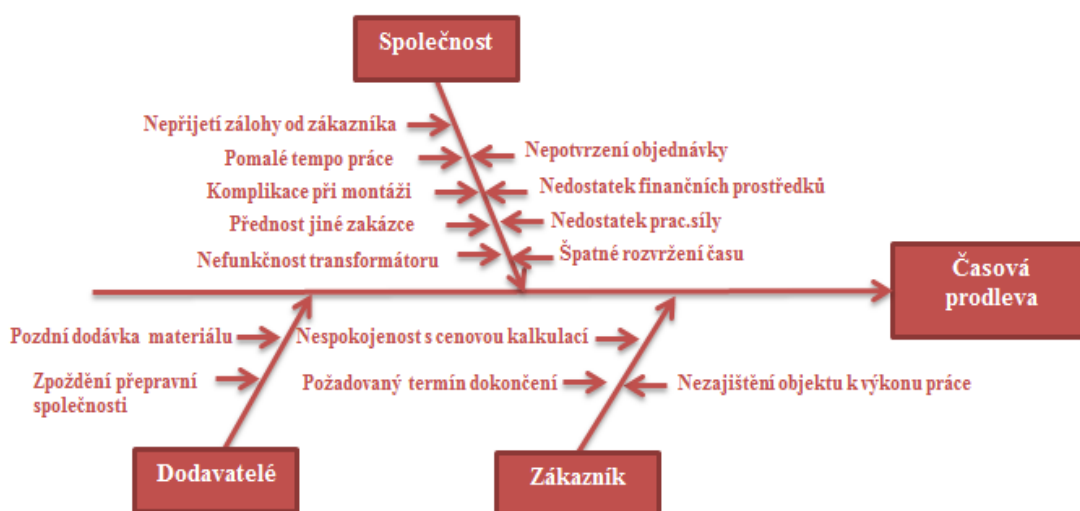
Společnost Energopoint, respektive jednatel společnosti Energopoint neklade žádný důraz na marketingové aktivity. Považuje to za zbytečný výdaj. Bohužel následně nastává riziko nedostatečné informovanosti společnosti a potenciální zákazníci se o společnosti vůbec nedozvědí. Jde tedy o riziko ovlivnitelné a vnitřní. Problém tohoto rizika začíná už v marketingovém oddělení, které ve společnosti chybí. Proto neexistuje žádná reklama, pouze webové stránky.



Obrázek 17. Analýza příčin a důsledků – Malá propagace firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Časová prodleva zakázky

Občas se stává, že společnost „nestíhá“. Jde o riziko podnikatelské, které je ovlivnitelné a závisí z velké části na společnosti, jak si rozvrhne časový harmonogram. Příčiny vznikají jak na straně společnosti, tak i dodavatelů či zákazníků. Riziko časové prodlevy může způsobit velké ztráty. V následujícím obrázku můžeme vidět velký výčet příčin, které vyvolávají dané riziko. Nejběžnějším problémem je nedostatek pracovní síly, či komplikace při montáži.



Obrázek 18. Analýza příčin a důsledků – Časová prodleva (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ztráta velkých zakázek

Jedná se o jedno z ovlivnitelných rizik, které hraje velkou roli ve společnosti. Společnost Energopoint je převážně závislá na velkých zakázkách a proto jejich ztráta by mohla znamenat velký pokles tržeb. Toto vnitřní riziko ovlivňuje převážně společnost a nezáleží příliš na jiných subjektech. Proto je nutné mít individuální přístup ke svým zákazníkům, udržovat dobré jméno společnosti a snažit se o udržení těchto klíčových zakázek. Možné příčiny ztráty můžete vidět zde na obrázku.



Obrázek 19. Analýza příčin a důsledků – Ztráta velkých zakázek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Neodhalení chyby při opravě transformátoru

Opět se jedná o podnikatelské ovlivnitelné riziko, na kterém stojí celý byznys. Je nutné přistupovat k práci zodpovědně, aby nedocházelo k chybám či dokonce neodhalení chyby, která by mohla způsobit velké komplikace. Riziko je nesystematické a vnitřní, protože pouze záleží na společnosti Energopoint, respektive zaměstnancích, kteří ovlivňují toto hrozící riziko.



Obrázek 20. Analýza příčin a důsledků – Neodhalení chyby při opravě transformátoru (Zdroj: Vlastní zpracování)

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole byla odhalena všechna možná rizika, která souvisí s analyzovanou společností Enrgopoint. Tyto rizika byla ohodnocena třemi experty. Poté pomocí skórovací metody byla rizika vyhodnocena a následně rozdělena do čtyř skupin dle významnosti. V návrhové části se budeme zabývat možnými opatření pro všechny čtyři skupiny. Podrobněji budou popsána rizika nacházející se v kvadrantu s kritickými hodnotami.

4.1 Bezvýznamná rizika

Při analýze bylo vyhodnoceno šest rizik spadající do tohoto kvadrantu. Tyto rizika představují nízkou pravděpodobnost výskytu a zároveň i nízkou tvrdost. Jedná se o rizika legislativních změn, motivačního systému společnosti a vznik substitutů. Proto dle kapitoly 2.8 se doporučuje jako opatření dobrovolná retence. Dobrovolnou retencí se rozumí, že společnost tyto rizika přijme a převezme možné ztráty. Bude je sledovat, ale jinak proti nim nebude vytvářet žádná opatření. Doporučuji společnosti, aby tyto rizika neopomíjela a důsledně je sledovala, kdyby se změnila jejich pravděpodobnost či tvrdost a musela se následně navrhovat opatření.

Náklady na opatření

Náklady jsou v tomto případě nulové, protože žádná opatření se nedělá. Rizika si pohlídá sám jednatel společnosti, proto nevznikají ani žádné náklady na osoby, které by touto funkcí byli pověřeni. Možné náklady vznikají v případě, že by k riziku došlo a znamenalo to nějaké ztráty pro společnost. Ale vzhledem k malé pravděpodobnosti výskytu a celkového hodnocení expertů by ztráty byly velmi malé a proto není nutné do opatření investovat.

4.2 Běžná rizika

V kvadrantu běžných rizik se neobjevilo žádné riziko. Vzhledem k oboru podnikání mě to nepřekvapuje, protože zde se spíše jedná o významná či kritická rizika nebo naopak

zcela bezvýznamná rizika. V případě, že by se časem z nějakého rizika stalo běžné, navrhuje se jako opatření retence či redukce. To pak záleží na povaze daného rizika.

4.3 Významná rizika

Do tohoto kvadrantu spadá většina možných rizik. Tato skupina je charakteristická nízkou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem. Do významných rizik spadá velmi různorodá rizika: špatná ekonomická situace na trhu; živelné pohromy; změny v oprávnění pro výkon práce; zvýšení požadavků ze strany zákazníků; nová konkurence na trhu; přechod zákazníků ke konkurenci; nedostatek finančních prostředků v zimním období; odstoupení dodavatelů od smlouvy; porucha, reklamace ze strany zákazníka; chybějící prostředek pro převoz transformátoru; v důsledku havárie finanční náročnost; nedostatek zaměstnanců; onemocnění klíčových zaměstnanců; špatné zabezpečení transformátoru při manipulaci; nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu; ztráta kvalifikovaných zaměstnanců; nedodržování bezpečnosti práce na pracovišti a špatné plánování zakázek. Pro tento druh rizik se doporučuje jako opatření pojištění, ale není možné ho využít pro každý typ rizika. Pojištění by mohlo být využito pro riziko živelné pohromy, při poruše transformátoru nebo jakékoliv manipulace s transformátory. U ostatních rizik je nutný jiný druh redukce či retence.

U rizik jako je špatná ekonomická situace na trhu; změny v oprávnění pro výkon práce, zvýšení požadavků ze strany zákazníků; nová konkurence na trhu; odstoupení dodavatelů od smlouvy; nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu by bylo využito jako opatření dobrovolné retence.

Riziku přechodu zákazníka ke konkurenci se dá předcházet individuálním přístupem společnosti, nabídnutím lepších dodavatelských a platebních podmínek, různé slevy a další zvýhodnění.

Každý rok se setkáváme s rizikem nedostatku finančních prostředků v zimním období. Toto riziko se řeší každým rokem a je nutné tomu předcházet. Riziko sezónních výkyvů podrobně budeme řešit ve skupině kritických rizik.

Chybějící dopravní prostředek pro převoz transformátoru; nedostatek zaměstnanců; onemocnění klíčových zaměstnanců; ztráta kvalifikovaných zaměstnanců; špatné plánování zakázek jsou rizika, kterým se lze předcházet. Je nutné, aby společnost Energopoint byla na tyto rizika předem připravená a měla náhradní řešení. V případě nemoci zajištění brigádníků, kteří alespoň částečně nahradí pracovníky. Dále je důležité řešit dostatečnou dobu dopředu dopravu pro převoz transformátoru a nenechávat to na poslední chvíli.

Náklady na opatření

Jako opatření v podobě pojištění doporučuji podniku pojištění podnikatelských rizik. Vybrala jsem produkt od společnosti Kooperativa, protože má společnost Energopoint s touto společností dobré zkušenosti. Využívá již několik let pojištění automobilů. Nyní jsem vybrala pojištění TREND – standardní pojištění podnikatelských rizik pro malé a střední podnikatele. Pojištění se vztahuje na živelné pohromy, krádeže, vandalismus, poškození či zničení elektrických zařízení, odcizení, přerušení provozu podniku, havárie, a další. Protože víme, že se jedná o velmi rizikový obor podnikání, beru za samozřejmé, aby pojištění bylo zřízeno.

Při konzultaci s jednatelem mi bylo řečeno, že již o tomto pojištění dříve uvažoval, ale do teď nezrealizoval. Jednatel společnosti má pravidelné konzultace se zástupcem Kooperativy a toto pojištění bylo vypočítáno pro společnost Energopoint na čtvrtletní částku **2.229 Kč**. Tato čtvrtletní částka kryje škodu do výše 1 milion Kč. Roční částka je zanedbatelná oproti škodě v případě vzniklého rizika.



Obrázek 21. Hodnocení pojištění TREND (Zdroj: Koop.cz, 2015)

4.4 Kritická rizika

Kritická rizika jsou taková, která mají vysokou pravděpodobnost výskytu a zároveň i vysokou tvrdost rizika. V tomto kvadrantu bylo vyhodnoceno sedm rizik, která byla podrobně rozebrána již v analytické části. Dle teoretických východisek se pro tato rizika doporučují redukce či úplné vyhnutí se jako druh opatření.

4.4.1 Nebezpečí úrazu či havárie

Manipulace s elektrickým zařízením je velmi rizikový obor podnikání a za největší riziko ve firmě se považuje nebezpečí úrazu či nějaké havárie. Tomuto riziku se nelze vyhnout, pouze jen předcházet. Jedná se o riziko, které velmi ohrožuje lidský život a proto kladu velký důraz na jeho opatření. Riziko je ovlivnitelné a dle Ishikawa diagramu vidíme, že příčiny vznikají převážně na straně společnosti, respektive jednotlivých pracovníků.

Náklady na opatření

Doporučuji, aby všichni zaměstnanci povinně podstoupili kurzy Bezpečnosti práce (BOZP) a Požární ochrany (PO). Společnost Instructor nabízí tyto kurzy BOZP a PO, které obsahují stručný, srozumitelný a praktický výklad. Obsah vychází z legislativních požadavků a obecných zásad na plán BOZP a PO, které jsou společné pro všechny pracovní prostředí (Instructor, ©2014).

Základní témata školení BOZP jsou prevence rizik, zásady obsluhy elektrických zařízení, zásady bezpečné manipulace, ergonomické zásady, bezpečnostní značení, ochranné pomůcky a další.

Základní témata PO jsou dokumentace PO, zásady požární prevence, nejčastější příčiny požáru, postup při hlášení požáru, používání hasičských přístrojů, zásady evakuace a další.

Cena kurzů se odvíjí od počtu uživatelů ve společnosti. Osobně navrhuji, aby tento kurz podstoupil každý zaměstnanec společnosti Energopoint.

Tabulka 10. Cena kurzu BOZP (Zdroj: Vlastní zpracování dle Instructor.cz, 2014)

Počet uživatelů	Cena za uživatele/rok
1-50	200 Kč

Společnost tvoří šest zaměstnanců včetně jednatele. Celková cena činí **1200 Kč**. Následně bych společnosti doporučovala podstoupit kurz první pomoci. Tento základní kurz pro zaměstnance nabízí Český červený kříž. Kurz zahrnuje:

- Život zachraňující úkony
- Kardiopulmonální resuscitace
- Bezvědomí
- Krvácení, ošetření drobných poranění
- Poranění pohybového aparátu
- Úraz elektrickým proudem, křečové stavy
- Popáleniny
- Otravy, poleptání

Cena kurzu je 100Kč za osobu/ 1hodina. Kurz probíhá celkově 3-6 hodin. Náklady kurzu první pomoci vychází v rozmezí **1800 Kč – 3600 Kč** (Český červený kříž, ©2009).

Dále považuji za nezbytné zřízení pojištění TREND – pojištění podnikatelských rizik, které už bylo zmíněno výše.

4.4.2 Sezonní výkyvy

Často se společnost Energopoint setkává se sezonními výkyvy, hlavně v období zimy. Příčinnou tohoto problému je špatné plánování zakázek. Díky stálým zákazníkům již na začátku roku společnost dostává objednávky na celý rok. U mnoho zakázek se dá dopředu předpokládat, že se na nich v průběhu roku bude pracovat. Proto je nutné těchto objednávek využít a předem je naplánovat na vhodné období. Doporučuji rozdělit zakázky, které se vykonávají venku a které jsou uvnitř areálu. Mělo by dojít k úplné přeorganizaci. Zakázky, které se vykonávají uvnitř, přesunout na zimní období a venkovní zakázky nechat na léto. Je to z důvodu, aby společnost v zimě netrpěla

nedostatkem práce. Často vznikají zmatky v plánování zakázek. Doporučuji majiteli společnosti, aby přijal nového zaměstnance, který bude mít na starost plánování zakázek a nedocházelo tak k prostojům, či naopak nestíhání všech zakázek.

Náklady na opatření

V případě přijmutí nového zaměstnance, vznikají náklady v podobě vyplácení mzdy. Nebo lze tuto funkci přiřadit dispečerce společnosti a náklady na toto opatření by tak byly nulové.

4.4.3 Pozdní dodávka materiálu

Jedná se o riziko převážně neovlivnitelné, pokud se objednávka udělá včas. Bohužel riziku se nedá zcela vyhnout. Příčina na straně společnosti by byla ve chvíli, pokud by byla zaslána v pozdním termínu. Opatřením pro toto riziko je nastavení upomínek v kalendáři v Microsoft Outlook, který společnost využívá. Jako opatření je možné pouze ve smlouvě s dodavatelem zavést penále v případě opoždění dodávky.

Náklady na opatření

Pro společnost jsou náklady nulové, protože zde žádná opatření nejsou možná.

4.4.4 Malá propagace společnosti

Společnost Energopint trpí nedostatečnou informovaností pro veřejnost neboli potenciální zákazníci. V dnešní době existuje velké množství možností, jak se zviditelnit. Nyní je velmi populární sociální síť LinkedIn. Jedná se o síť profesionálů po celém světě pro pracovní účely. Zde je možné se prezentovat jako společnost, ale zároveň udržovat vztahy se zákazníky, kolegy, partnery včetně sledování konkurence.

LinkedIn

Pomocí sítě LinkedIn je možné zveřejňovat své inzeráty, aktuality či jiné důležité informace. Velkou předností sociální sítě je přesné zacílení, inzerát je možné přesně cílit pro určitý region, obor či zákazníci. Prostřednictvím LinkedIn mohou zákazníci

přímo společnost oslovit. V neposlední řadě tato profesní síť je zdrojem informací novinek z oboru, které společnost může sledovat. V případě hledání nových zaměstnanců nám tato síť může usnadnit hledání a najít tak vhodné uchazeče. Proto považuji za samozřejmé, aby tento profil byl vytvořen.

Vizitky

Dalším návrhem, který považuji za nezbytný, jsou vizitky jednatele. Vizitky vlastní snad každý podnikatel a prezentuje tak danou osobu i její společnost. Vizitka obsahuje všechny důležité kontaktní údaje a je to nejlevnější způsob, jak se na úvod prezentovat. Šance prvotního dojmu je vždy jen jednou. Vytvořila jsem jednoduchý grafický návrh vizitky.



Obrázek 22. Návrh vizitky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výroční zpráva

Každá společnost by měla vydávat každý rok výroční zprávu. Přestože společnost Energo point je malým podnikem, nemá povinnost ji vydávat. Já navrhuji společnosti výroční zpráva vydávat, protože informuje o podnikatelské činnosti, finanční situaci, budoucích cílech, splnění předešlých cílů, výsledcích hospodaření a očekávaných výsledcích. Kvalitní zpracování výroční zprávy může pomoci budovat dobré jméno společnosti, zvyšovat důvěryhodnost a zlepšovat pozici na trhu.

Veletrh

Společnost Energopoint je velmi malá společnost, ale každá firma má možnost účasti na veletrhu. Každý rok probíhá AMPER veletrh v Brně nebo ELECTRON veletrh v Praze. Jedná se o velmi účinnou prezentaci, ale velmi finančně náročnou. Účast na veletrhu je účinný nástroj, jak se prezentovat, zvýšit povědomí o společnosti, oslovit nové potenciální zákazníky či získat přehled o konkurenci. Tento návrh bych doporučovala v případě, že by na to byly finanční prostředky. Nepovažuji to za zcela nezbytnou propagaci.

Náklady na opatření

Náklady na vytvoření základního profilu LinkedIn jsou nulové. Náklady na vytvoření vizitek pro jednatele se pohybují okolo 3 Kč/kus. Pro začátek navrhuji 100 ks, což by znamenalo náklad **300 Kč** (Tisk vizitek, ©2015). Výroční zprávu si může společnost vytvořit sama nebo prostřednictvím specializované firmy, kde se cena pohybuje v rozmezí **5 000 Kč až 10 000 Kč**. Výroční zpráva se dá vytvořit v jednoduchém provedení bez specializované firmy a tím by náklady byly nulové. Za účast na veletrhu se náklady pohybují okolo **250 000 Kč**.

4.4.5 Časová prodleva zakázek

S tímto rizikem se společnost setkává často. Proto je nutné, aby se odstranily příčiny vzniku rizika a odhad doby trvání zakázky byl v souladu se skutečným termínem vyhotovení. Pro plánování zakázek navrhuji využívat plánovací program Microsoft Project Lite. Jedná se o software, pomocí kterého je možné tvořit časové rozvrhy, přidávat jednotlivé zakázky a úkoly k daným zakázkám. Project Lite umožňuje přidávat informace o problémech a rizicích zakázek. Jedná se o velmi jednoduchý software, ke kterému by měli přístup všichni zaměstnanci. Zvyšuje vzájemnou spolupráci, efektivní spravování úkolů a pomáhá odstranit riziko časové prodlevy zakázek (Products office, ©2015).

V případě, že opravdu k časové prodlevě dojde a v danou chvíli podnik nestíhá, je nutné okamžitě jednat ze strany společnosti Energopoint. Díky dobrým vztahům s některými

konkurenčními společnostmi je vhodné využít outsourcingu, tzv. vzájemné spolupráce, kde společnost by pomohla se zakázkou, aby nedošlo k přílišnému nedodržení termínu.

Další možností jak se vyhnout tomuto riziku, je přijetí nového pracovníka na pozici montéra. Už teď si myslím, že společnost má nedostatek zaměstnanců a nemůže tak pracovat na vícero zakázkách souběžně. Takhle by se problém vyřešil a stíhalo by se více práce a nedocházelo by k prodlevám.

Náklady na opatření

Nákup softwaru Microsoft Project Lite stojí **11 000 Kč** (Products office, ©2015). Dále nákladem je cena za poskytnutý outsourcing. Společnost po dokončení zakázky musí vyplatit společnost, za určitou část vyhotovení zakázky. Pro společnost je to určitá ztráta, ale na druhou stranu ztráta nižší, než jsou penále za časovou prodlevu zakázky případně náhrady za ztráty na zisku odběratelské firmy. V případě přijetí nového pracovníka to pro společnost znamená náklad na mzdu v hodnotě **25 000 Kč** hrubé mzdy.

4.4.6 Ztráta velkých zakázek

Společnost Energopoint se netají, že je závislá na velkých pravidelných zakázkách. V případě, že by nějakou z těchto zakázek ztratila, znamenalo by to velké finanční ztráty. Nejprve, jako opatření by společnost neměla spoléhat pouze na tyto zakázky, ale snažit se získat nové zákazníky a s tím i nové zakázky, které by tyto ztráty kompenzovaly.

Pokud společnost tyto zakázky považuje za klíčové, je nutné, aby společnost maximálně vyšla vstříc odběrateli a snažila se poskytovat individuální přístup. Navrhuji pro tyto zakázky cenové zvýhodnění produktu. Tady je důležité, aby podnik sledoval konkurenci a měl zjištěné ceny nabízených služeb. Důležité je, aby zákazník byl nějak zaujat a to slevou přímo pro danou zakázku. Možné je poskytnout delší dobu splatnosti či prodej na splátky. Nabídnutí pozáručního servisu a především dodržování smluv mezi dvěma stranami.

Občas se ve stejný termín sejde více zakázek a společnost nemá dostatek pracovníků. Následně musí společnost zakázku sama odmítnout. Jak už bylo nevrhnuto výše, riziko by bylo sníženo přijetím nového montéra.

Náklady na opatření

Nákladem na opatření je snížení marže v případě poskytnutí slevy. Jestliže bude přijat nový zaměstnanec, znamená to náklad na mzdu, který byl již zmíněn výše.

4.4.7 Neodhalení chyby při opravě transformátoru

Pro toto významné kritické riziko je vhodné zavést opatření, které eliminuje všechny příčiny vzniku rizika. Zavedením zodpovědnějšího přístupu a přísnějšími kontroly transformátorů, lze riziko snížit. Nejčastější příčinou je špatný olej v transformátoru.

Nejdůležitější je, aby se udržovala stálá kvalita oleje, který zabezpečuje spolehlivý chod transformátoru. Proto by se měly pravidelně odebírat vzorky olejů a následně provádět analýzy. Doporučená četnost odběrů vzorků se odvíjí od kategorie zařízení, typu oleje, jeho stáří a tím by se společnost měla řídit a tyto kontroly dodržovat.

Dle výsledků odběrů zjišťujeme stav oleje. V případě nevyhovujícího stavu okamžitě prověřovat obsažený zdroj vody či zcela vyměnit olej. Výsledky oleje by se neměly brát na lehkou váhu a po té by se předešlo zbytečným komplikacím při opravě. Je lepší dělat odběry častěji, nežli vůbec.

Ovšem odebrání vzorků není jen tak. Jako opatření kladu velký důraz na správné odebrání vzorků izolačního oleje. Často se stává, že vzorky jsou odebrány špatně a výsledky jsou tak zkreslené. Je nutné si uvědomit, že odebrané vzorky rozhodují o tom, zda později získané výsledky mají vůbec smysl. Obecnou zásadou je, aby vzorek oleje nebyl při odběru znečištěn a odebíral se z teplého stroje.

Náklady na opatření

Náklady na odběr vzorků a následná analýza v laboratoři se pohybují okolo **400 Kč/vzorek**. Pro společnost to ale znamená nulový náklad, protože si může o tuto částku navýšit cenu zakázky. Díky rozborům se zakázka může prodloužit, ale rozhodně to stojí za to než řešit následné komplikace způsobené nezodpovědným přístupem.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických východisek analyzovat rizika ve společnosti Energopoint, spol. s.r.o., která se řízením rizik nezabývá a navrhnout opatření k jejich eliminaci. Hlavní činností společnosti je oprava, údržba, revize, montáž a demontáž transformátorů. Je viditelné, že se jedná o velmi rizikový obor podnikání a řízení rizik ve společnosti je důležité.

V teoretické části jsem pracovala s odbornou literaturou a snažila se tak získat teoretické znalosti potřebné pro zpracování diplomové práce. Zabývala jsem se především základní charakteristikou rizika, klasifikací rizik a přístupy k rizikům. Na tyto základní pojmy navazovalo řízení rizik, metody stanovení rizik, metody analýzy rizik a metody snižování rizik. V další části kapitoly jsem se věnovala metodám analýzy obecného, oborového a vnitřního okolí, které slouží pro identifikaci rizik společnosti.

V praktické části jsem využila teoretických poznatků a aplikovala je na vybranou společnost. Stručné představení společnosti následovalo analyzování vnitřního a vnějšího okolí. Byla provedena SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S a dle vyhodnocení těchto analýz vznikla SWOT analýza, která identifikovala všechna možná rizika působící na společnost. Na analýzu identifikovaných rizik byla použita Skórovací metoda. Za pomoci expertů byla rizika ohodnocena a rozdělena do čtyř kvadrantů, které byly rozděleny dle významnosti rizika na bezvýznamná, běžná, významná a kritická. Podrobněji jsem se zabývala kritickými riziky, protože nejvíce ohrožují bezproblémový chod společnosti. Kritickými riziky jsou nebezpečí úrazu či havárie, sezonní výkyvy, pozdní dodávka materiálu, malá propagace společnosti, časová prodleva zakázky, ztráta velkých zakázek a neodhalení chyby při opravě transformátoru. Využitím Ishikawa diagramu jsem zjistila možné příčiny těchto rizik.

V závěrečné části práce byla pro všechna identifikovaná rizika navržena opatření, která vedou k jejich eliminaci. U bezvýznamných rizik byla doporučena retence. Běžná a významná rizika navrhuji eliminovat pomocí retence či redukce nebo využít pojištění

u vybraných významných rizik. Návrhy opatření pro kritická rizika se lišily dle jejich povahy, které byly následně i ekonomicky zhodnocené.

Přínosem návrhů je přehledný popis možných rizik včetně jejich opatření, které mohou sloužit společnosti jako podklad při rozhodování v důležitých situacích. Rizikům se nedá zcela vyhnout, ale pomocí opatření se dají významně eliminovat. Pomocí hodnocení rizik společnost vidí, která rizika jsou nejzávažnější a kterým by se měla co nejdříve věnovat. Jako celkové zhodnocení doporučuji zavést řízení rizik ve všech oblastech společnosti, protože by tak snížila dopady rizik, o kterých doposud ani nevěděla.

Zpracování diplomové práce hodnotím pro mě jako velmi přínosné. Získala jsem mnoho nových poznatků. Předpokládám, že jsem splnila cíl práce a diplomová práce bude přínosem i pro společnost Energopoin, spol. s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. München: GRIN Verlag, 2009, 13 s. ISBN 978-3-640-42419-1.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. - přeprac. Praha: Ekopress, 2009, 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 408 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3293-0.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 592 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4127-7.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. Studijní text pro kombinovanou formu studia. ISBN 978-80-214-3510-0

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

Cena vizitek. *Tisk-vizitek*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.tisk-vizitek.cz/cenik-tisku.html>.

HDP. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.

Hodnocení pojištění TREND. *Kooperativa*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/nase-produkty/pojisteni-malych-a-strednichpodnikatelu/pojisteni-zivnostniku-malych-a-strednich-podnikatelu-trend/>.

Inflace. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.

Ishikawa diagram. *Vlastní cesta* [online]. 2012 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>.

Kurzy BOZP a PO. *Instructor smart learning*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.instructor.cz/skoleni-bozp-po>.

Kurz první pomoci. *Český červený kříž*. [online]. 2009 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.cck-brno.cz/clanek-1-298-nabidka-skoleni-pro-firmy-skoleni-a-kurzy.html>.

Mapa rizik. *BusinessInfo* [online]. 2015 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/online-nastroje/mapa-rizik-150430-26784.html>.

McKinsey 7S. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

Metoda Monte Carlo. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statistika-vedni-obor>.

Metoda Monte Carlo. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statistika-vedni-obor>.

Microsoft Office Lite. *Products office*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-cz/Project/project-lite>.

Nezaměstnanost v městě Brno. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-k-31-breznu-2015>.

Nezaměstnanost v městě Rosice. *Znalecký ústav*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.odhadonline.cz/odhad-statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-rosice-okr-brno-venkov/#nezamestnanost>.

Paretův diagram. *Microsoft office* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://office.lasakovi.com/excel/grafy/paretuv-diagram-graf/>.

Pojištění TREND. *Kooperativa*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/nase-produkty/pojisteni-malych-a-strednich-podnikatelu/pojisteni-zivnostniku-malych-a-strednich-podnikatelu-trend/>.

Porterův model pěti sil. *Strateg* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

Průměrný plat elektromontéra. *Platy České republiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/elektrotechnika-a-energetika/elektromonter>.

Skórovací metoda. *Projektový manažer* [online]. 2015 [cit. 2015-06-17]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-g/g5.pdf>.

SWOT analýza. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Transformátory. *Energopoint* [online]. 2015 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.energopoint.cz/fotogalerie.html>.

Zaměstnanci při práci. *Energopoint* [online]. 2015 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://www.energopoint.cz/fotogalerie.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Řízení rizik	21
Obrázek 2. Ishikawa diagram	23
Obrázek 3. Paretův diagram.....	24
Obrázek 4. Mapa rizik	27
Obrázek 5. SLEPTE analýza	35
Obrázek 6. Porterův model pěti sil	36
Obrázek 7. McKinsey 7S	36
Obrázek 8. SWOT analýza	37
Obrázek 9. Logo společnosti	38
Obrázek 10. Transformátor	40
Obrázek 11. Transformátory	41
Obrázek 12. Vývoj měnových kurzů	45
Obrázek 13. Organizační struktura společnosti	51
Obrázek 14. Zaměstnanci při práci	52
Obrázek 15. Analýza příčin a důsledků – Nebezpečí úrazu či havárie.....	64
Obrázek 16. Analýza příčin a důsledků – Pozdní dodávka materiálu	65
Obrázek 17. Analýza příčin a důsledků – Malá propagace firmy	65
Obrázek 18. Analýza příčin a důsledků – Časová prodlev	66
Obrázek 19. Analýza příčin a důsledků – Ztráta velkých zakázek	67
Obrázek 20. Analýza příčin a důsledků –Neodhalení chyby při opravě transformátorů	67
Obrázek 21. Hodnocení pojištění TREND	70
Obrázek 22. Návrh vizitky	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Meziroční růst HDP	43
Graf 2. Meziroční růst inflace	44
Graf 3. Míra inflace v letech 2014-2015	44
Graf 4. Mapa identifikovaných rizik	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Doporučené metody.....	30
Tabulka 2. Základní informace o společnosti.....	38
Tabulka 3. Silné stránky společnosti.....	54
Tabulka 4. Slabé stránky společnosti.....	54
Tabulka 5. Příležitosti společnosti.....	55
Tabulka 6. Hrozby společnosti.....	55
Tabulka 7. Identifikace rizik společnosti.....	60
Tabulka 8. Hodnocení rizik.....	61
Tabulka 9. Hodnocení expertů.....	61
Tabulka 10. Cena kurzu BOZP.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Osvědčení k vyhlášce č.50/1978 Sb.	I
Příloha 2. Hodnocení rizik experty	II

OSVĚDČENÍ

Jméno a příjmení: **Petr Křivánek**
Datum narození: 26.8.1963
V pracovním poměru u: Energopoint s.r.o., Křídlovická 947/20, 603 00 Brno
Bydliště: 665 01 Rosice u Brna, Dělnická 44
Odborné vzdělání: SPŠE
Odborná praxe (roky): 29 let

Výše uvedený pracovník vykonal dne 10.10.2012 zkoušku odborné způsobilosti dle § 14 vyhl. č. 50/1978 Sb. v platném znění a může být pověřen(a):

1. činnosti pracovníka znalého s vyšší kvalifikací

- a) pro samostatnou činnost / § 6 na
elektrickém zařízení bez omezení napětí, v objektech třídy A
- b) pro řízení činnosti / § 7 na
elektrickém zařízení bez omezení napětí, v objektech třídy A
- c) pro řízení činnosti prováděné dodavatelským způsobem/ § 8 na
elektrickém zařízení bez omezení napětí, v objektech třídy A

2. činností projektování elektrotechnických zařízení

- a) samostatným projektováním / § 10 na
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- b) řízením projektování / § 10 na
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Datum: 10.10.2012

Ing. Pavel Jančík

testování, měření a analýzy
montáž, opravy a revize

vyhrazených elektrických zařízení

615 00 Brno, Vančurova 4369/55

Ing. Pavel Jančík, revizní technik el.zařízení

Vančurova 4369/55, 615 00 Brno-Židenice

tel.: 603322176, ev.č.5712/9/09/R-EZ-E1/B

Zaměstnavatel - podnikatel stvrzuje platnost tohoto osvědčení včetně zdravotní způsobilosti.

V Brně dne: 10.10.2012





razítko a podpis zodpovědného pracovníka

Příloha 2. Hodnocení rizik experty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Expert 1			
Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	4	8	32
2	5	4	20
3	1	6	6
4	2	8	16
5	2	5	10
6	8	7	56
7	4	5	20
8	9	8	72
9	7	4	28
10	4	4	16
11	3	7	21
12	5	9	45
13	2	9	18
14	1	3	3
15	6	10	60
16	6	6	36
17	6	9	54
18	7	10	70
19	5	8	40
20	6	8	48
21	5	6	30
22	3	9	27
23	3	9	27
24	4	10	40
25	5	5	25
26	5	3	15
27	3	9	27
28	7	9	63
29	4	9	36
30	6	9	54
31	5	10	50

Expert 2			
Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	3	7	21
2	3	5	15
3	1	7	7
4	3	7	21
5	2	4	8
6	6	7	42
7	4	5	20
8	7	9	63
9	2	7	14
10	6	7	42
11	4	10	40
12	3	9	27
13	2	9	18
14	1	2	2
15	4	8	32
16	6	5	30
17	4	8	32
18	4	9	36
19	2	8	16
20	3	6	18
21	3	5	15
22	5	7	35
23	4	8	32
24	4	9	36
25	3	4	12
26	5	3	15
27	2	9	18
28	7	8	56
29	4	9	36
30	7	7	49
31	6	9	54

Expert 3			
Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	5	3	15
2	3	3	9
3	3	6	18
4	4	5	20
5	1	4	4
6	8	8	64
7	2	3	6
8	5	7	35
9	1	5	5
10	2	5	10
11	2	7	14
12	3	9	27
13	3	6	18
14	2	2	4
15	6	9	54
16	5	3	15
17	3	7	21
18	5	9	45
19	5	8	40
20	5	6	30
21	3	5	15
22	4	8	32
23	2	10	20
24	2	10	20
25	2	4	8
26	2	2	4
27	2	9	18
28	4	6	24
29	2	9	18
30	6	7	42
31	2	9	18