

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Implementace systému řízení rizik v podniku
The implementation of a risk management system in a
company

Kamila Hovorková

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila HOVORKOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0144P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Implementace systému řízení rizik v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

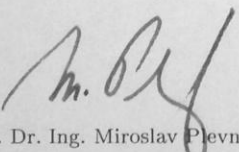
1. Popište podnikatelský subjekt a analyzujte prostředí, ve kterém působí.
2. Zpracujte střednědobý podnikatelský plán.
3. Identifikujte a formulujte rizika ovlivňující naplnění výkonnostních cílů a stanovte jejich významnost.
4. Navrhněte strategie pro ošetření rizik a stanovte náklady s nimi spojené.
5. Posuďte přínosy systému řízení rizik pro organizaci.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

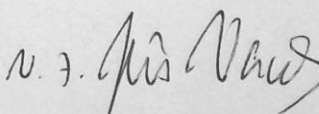
- **FOTR, Jiří A KOL.** *Manažerské rozhodování: postupy metody a nástroje.* 2. vydání. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- **SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- **ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* 1. vydání. Praha: Eupress, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- **TICHÝ, Milík.** *Ovládání rizika: analýza a management.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- **VACEK, Jiří.** *Rozhodování za rizika a nejistoty.* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008, 105 s. ISBN 978-80-7043-618-9.
- **VLACHÝ, Jan.** *Řízení finančních rizik.* Praha: Eupress, 2006, 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace systému řízení rizik v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D., za pomoc a cenné rady při zpracování práce. Dále poděkování patří zástupci společnosti Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Ing. Jiřímu Karmazínovi MBA (produktový manažer nakladačů), za poskytnutí informací, trpělivost a ochotu spolupracovat.

Obsah

Úvod	7
1 Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	9
1.1 Představení společnosti	9
1.2 Produkty	10
1.3 Tržní prostředí	12
2 Střednědobý strategický plán	14
2.1 Strategický plán	14
2.2 Strategická východiska	15
2.2.1 Poslání	15
2.2.2 Vize	15
2.2.3 Strategické cíle	16
2.3 Strategie podniku	17
3 Analýza okolí	19
3.1 SWOT analýza jako výstup z bakalářské práce	20
3.2 Analýza vnějšího okolí	21
3.2.1 Obecné okolí	21
3.2.2 Oborové okolí	25
3.2.3 Matice EFE	30
3.3 Analýza vnitřního okolí	31
3.3.1 Matice IFE	37
3.4 Matice IE	38
3.5 Matice TOWS	40
4 Systém řízení rizik	42
4.1 Pojetí rizika	42

4.2	Klasifikace rizika	42
4.3	Řízení rizik	43
4.4	Proces řízení rizika	43
4.4.1	Plánování řízení rizik	44
4.4.2	Identifikace rizika	47
4.4.3	Hodnocení rizika	54
4.4.4	Plánování reakce na riziko	67
4.4.5	Monitorování rizik	75
4.5	Implementace systému řízení rizik	76
4.6	Přínosy systému řízení rizik	78
	Závěr	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam obrázků	81
	Seznam vzorců	82
	Seznam použitých zkratk	82
	Seznam zdrojů	83
	Seznam příloh	86

Úvod

26. prezident Spojených států amerických, Theodore Roosevelt, kdysi řekl: „*Riziko je jako oheň: pokud je kontrolované, pomůže; pokud je nekontrolované, vzplane a zničí vás.*“ (Strachnyi 2013, str. 6, přeloženo KH) Také americký miliardář, investor a obchodník, Warren Buffett, kdysi prohlásil: „*Riziko pochází z nevědomosti toho, co děláme.*“ (Strachnyi 2013, str. 6, přeloženo KH) Z obou těchto výroků je zřejmé, jak je důležité sledovat, řídit a kontrolovat rizika, což je též předmětem této diplomové práce.

Cílem práce je implementace systému řízení rizik v podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., na základě analýzy rizik střednědobého strategického plánu, teoreticky definované a následně prakticky využitě. Nejprve bude vhodné prozkoumat vnitřní a vnější okolí podniku, a stanovit realizovatelnost střednědobého plánu v závislosti na okolí. Druhým cílem bude popsat systém řízení rizik, nalézt jeho slabá místa a následně navrhnout možná opatření, jak tyto slabiny ve společnosti eliminovat.

Práce se skládá ze čtyř kapitol. První z nich bude věnována samotnému podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. Krátce bude uvedeno, v čem společnost podniká, jaké jsou její produkty a na jakých trzích působí.

Aby bylo možné provést analýzu rizik strategického plánu, je nutné nejprve samotný střednědobý strategický plán představit. Součástí druhé kapitoly budou strategická východiska společnosti a jejího pětiletého plánu, tedy poslání, vize, strategické cíle a též samotná strategie pro jejich dosažení.

Mnoho rizik je identifikovatelných z analýzy prostředí, která bude předmětem kapitoly třetí. Analýza bude vycházet z bakalářské práce na téma *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku – Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.* (Hovorková 2014), bude aktualizována a rozšířena. Strategický plán musí být podložen silnou interní pozicí a musí být také známa jeho citlivost na vnější okolí. Nenaplnění požadované pozice a citlivosti by mohlo být značně rizikové a bylo by třeba věnovat takovému faktoru větší pozornost.

Čtvrtá, poslední a stěžejní kapitola již bude zaměřena na samotný systém řízení rizik. Nejprve bude definován pojem riziko a jeho klasifikace. Poté se již přejde k procesu řízení rizik, popisu a provedení jeho pěti kroků. Po ohodnocení a ošetření rizik budou

podány návrhy, jak celý systém řízení rizik zefektivnit, čímž bude dosaženo posledního z cílů práce.

Na závěr bude shrnut obsah diplomové práce a také budou uvedeny dosažené výsledky.

1 Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.

1.1 Představení společnosti

Historie společnosti Bobcat Company sahá až do roku 1947, kdy započala svou činnost pod názvem Melroe Manufacturing Company v Severní Dakotě, USA. V roce 2007 ji však odkoupil korejský velíkán Doosan Infracore Co., Ltd., a tak se společnost stala dceřinou společností Doosan Bobcat Inc. Jednalo se tehdy o největší zámořskou akvizici v korejské historii, společnost spolu s dalšími dvěma divizemi byla prodána za zhruba 98 miliard Kč. Doosan Infracore si tímto krokem zajistil místo mezi sedmičkou největších světových výrobců stavebních strojů. Bobcat Company je jedním z vůdčích podniků průmyslu v oblasti designu, výroby, marketingu a distribuce kompaktního zařízení pro výstavbu, terénní úpravy, zemědělství, údržbu pozemku, průmysl, hornictví a podobně. Snaží se uspokojovat své zákazníky tak, aby mohli účinněji a efektivněji dělat svou práci. (Bobcat Company 2016, Doosan Bobcat 2016)

Pro potřeby této diplomové práce byla vybrána společnost Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., dále jen DBM. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána v roce 2001 pod názvem IRCR Manufacturing s.r.o. V roce 2007 byl v Dobříši vybudován výrobní závod specializující se na výrobu kompaktních bagrů a nakladačů, na základě kterého byla zpracována bakalářská práce na téma *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* (Hovorková 2014). Od roku 2014 však došlo ke změně, kdy podnik DBM již není pouhým výrobním závodem, ale spolu se společností Doosan Bobcat Engineering s.r.o., dále jen DBE, tvoří samostatnou obchodní jednotku, označovanou jako Dobříš Kampus. Tato změna s sebou nese velké rozšíření kompetencí podniku. (Doosan Bobcat 2016) Společně zaměstnávají okolo 770 pracovníků – 600 ve společnosti DBM a dalších 170 v podniku DBE.

Obrázek 1: Logo podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.



Zdroj: Doosan Bobcat 2016

V roce 2014 bylo úkolem podniku DBM pouze vyrobit stavební stroj a odeslat ho do příslušného regionu. Dnes má obchodní jednotka tak široké kompetence, že příslušný stroj vede od myšlenky, přes vývoj, testování, validaci, výrobu, až po odeslání ke spotřebiteli. Má tedy za úkol vést stroj po dobu celého jeho životního cyklu a tento cyklus také udržovat. Společnost kontroluje nejen daný produkt, ale i další složku marketingového mixu – cenu. Je tedy možné kontrolovat, v jaké měně a do jakých regionů se stroje prodávají, a podle potřeb upravovat cenu. Kompetence podniku se také rozrostly o řízení prodejního kanálu. Společnost sice nevládní dealerskou síť, která je třetí stranou obchodování, ale má na trhu rozmístěné vlastní pracovníky, kteří s dealery pracují a kontrolují trh. (Karmazín 2016) V souhrnu Dobříš Kampus tedy zastřešuje tyto kompetence pomocí Vývojového a inovačního centra vybudovaného v září 2014, výrobního závodu, školicího centra a distribučního centra. (Výroční zpráva 2015)

Obrázek 2: Dobříš Kampus



Zdroj: Doosan Bobcat 2016

1.2 Produkty

Organizace Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. se specializuje na výrobu a vývoj stavebních strojů, konkrétně na smykem řízené nakladače, minibagry v několika výrobních řadách (viz obrázek 3) a přídatné zařízení. Od roku 2014 došlo k navýšení tonáže bagrů, které podnik vyrábí, z 3 na 5 tun. (Karmazín 2016)

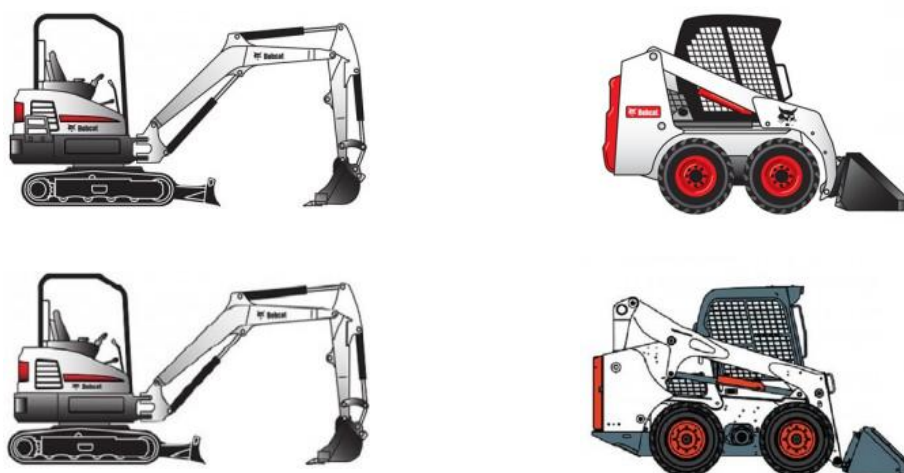
Společnost DBM se dlouhodobě drží na první příčce ve světě ve výrobě smykem řízených nakladačů. Ve výrobě kompaktních rýpadel se pohybuje mezi prvním a druhým místem. Od roku 2014 došlo k postupu z páté až šesté pozice na trhu. K tomuto růstu výrazně napomohlo prvenství ve výrobě smykem řízených nakladačů.

Díky takovému renomé podnik prosazoval minibagry mezi svými zákazníky a přesvědčoval je ke koupi. Společnost tedy neustále usiluje též o prvenství i v kategorii kompaktních rýpadel (minibagrů), kde momentálně dochází ke kolísání mezi prvním a druhým místem, jak již bylo zmíněno výše. V některých regionech je na tom podnik s obchodováním velice dobře, protože v oblasti například spolupracuje se silným dealerem, v jiných regionech však může mít dealerů méně a figuruje tam silnější konkurence. Podnik si udržuje v prodeji nakladačů 45% podíl na evropském trhu, kde jeho největší konkurent ovládá zhruba pouhých 20 %. (Karmazín 2016)

Všechny stroje jsou zdokonalovány a upravovány podle požadavků zákazníků. Tyto stroje jsou vyráběny z nejkvalitnějších materiálů pro zajištění vysokého výkonu a produktivity. Výkon však není vším a spotřebitel si též potrpí na komfort a bezpečnost práce, které všechny stroje společnosti zajišťují. Konkurenční výhodou je zde především velikost vyráběných strojů, které jsou dokonale uzpůsobeny pro pohyb v omezeném prostoru, otáčení se prakticky na místě či ve velmi těsném kruhu, a snadno se ovládají. Je také možné k nim poměrně rychle připnout zvolená přídatná zařízení, která podnik taktéž vyrábí. (Bobcat CZ 2010 - 2015)

V portfoliu podniku se nachází 8 typů smykem řízených nakladačů – S70, S100, S450, S510, S530, S550, S570 a S590. Minibragry, také označované jako kompaktní rýpadla, se v závodu vyskytují v 7 typech: tři rýpadla do 2 tun – E17, E19, E20, dvě rýpadla do 3 tun – E25, E26, a další dvě do 5 tun – E35, E45. (Bobcat CZ 2010 - 2015)

Obrázek 3: Stavební stroje společnosti DBM



Zdroj: Bobcat CZ 2010 - 2015

Každoročně společnost DBM vyrobí kolem 10 000 - 11 200 strojů. Do roku 2014 se udržoval poměr vyrobených nakladačů a minibagrů 60 ku 40 %, postupem času se však podnik snažil tento poměr vyrovnat při posilování postavení na trhu minibagrů. (Výroční zpráva 2015, Karmazín 2016)

Cena strojů se liší podle země prodeje a výbavy, kterou zákazník požaduje. Žádný zákazník si nekupuje pouhý stroj, ale volí určité řešení. Někteří se strojem potřebují například pouze zametat, převážet hlinu a podobně, někteří mají ale i vyšší technologické požadavky. V některých zemích jsou stanoveny též méně přísné emisní limity a tak je cena nižší, než stroje se speciálně upraveným motorem pro regiony s přísnějším emisním limitem. Proto se cena těchto strojů může pohybovat zhruba od 30 000 do 100 000 EUR, tedy v přepočtu 810 000 - 2 700 000 Kč (při kurzu 27 Kč/EUR). (Karmazín 2016)

Hlavním dealerem pro Českou republiku je akciová společnost Bobcat CZ, a.s. Prodává produkty náležící všem závodům ve světě, tedy jak stroje z Dobříše, tak importované z amerických a korejských závodů. Tento dealer tak zabezpečuje prodej, servis a dodávky pro více jak 2 000 spotřebitelů prostřednictvím středisek rozmístěných po celé Evropě. DBM a jeho produktový management obhospodařuje cenu všech těchto produktů, nejen svých, ale i strojů dovezených. (Karmazín 2016)

1.3 Tržní prostředí

Podnik DBM je přímo zodpovědný za region EMEA – Evropa včetně Ruska, Střední východ a Afrika. Nicméně disponuje též složkami, které komunikují i s dalšími regiony a vyrábí tak své stroje též pro jiné části světa, jako například Latinskou Ameriku. 80 % strojů prodávaných ve výše zmíněném hlavním regionu vyrábí právě společnost DBM, zbylých 20 % se do této oblasti dováží z jiných závodů. (Karmazín 2016)

Každoročně si podnik upravuje rozdělení regionů, do kterých vyváží své stroje. Reaguje na možné poklesy či růsty regionů a snaží se je přerozdělovat, aby měla každá skupina vyrovnané výsledky. Toto přerozdělení se však také odvíjí od podobných požadavků na prodávané stroje. V roce 2014 společnost rozdělovala regiony následovně: Evropa + Rusko, Střední Východ + Afrika, Severní Amerika, Latinská Amerika a zbytek světa. Dnes jsou však tyto regiony jinak rozdělené, viz tabulka 1. Hlavnímu regionu (EMEA)

přísluší z celkové produkce podniku DBM 60 %, zbylých 40 % se vyváží do Severní a Latinské Ameriky a Asie. (Karmazín 2016)

Tabulka 1: Rozložení vývozu dle kontinentů

	Nakladače	Minibagry
Evropa	20 %	50 %
Jižní Afrika + Rusko	20 %	5 %
Severní Afrika + Střední východ	20 %	5 %
Severní Amerika	15 %	20 %
Latinská Amerika	15 %	10 %
Asie	10 %	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V Evropě je značně vysoká poptávka po malých strojích z důvodu časté potřeby v malých manipulačních prostorech ve městech. (Táborský 2014)

Organizace DBM uplatňuje obchodní model B2B2C – *business to business to customer*. Ona samotná tedy prodává dealerům, kteří nejsou koncovým uživatelem, tedy B2B. Dealer poté již může prodávat dalším větším podnikům, které stroje pronajímají (B2B), nebo rovnou zákazníkovi (B2C). Společnost DBM však zajímá, kdo je jejím koncovým spotřebitelem. V přímém kontextu podnik stará, pro koho jsou stroje určeny, či komu bude jejich služba poskytnuta, aby mohl určit jak na tom trh je a predikovat, jak se bude vyvíjet do budoucna. Například bude podnik zajímat, jak se vede stavebnictví, zda se staví dálnice, buduje se nová infrastruktura, nebo jak se vede komoditnímu trhu zemědělství, a bude tak moci zjistit, zda bude zajištěn či ohrožen odbyt jeho stavebních strojů a jak se na tuto událost připravit. (Karmazín 2016)

2 Střednědobý strategický plán

2.1 Strategický plán

Autoři Fotr a kolektiv (2012) člení plány z časového hlediska na dlouhodobé strategické, střednědobé strategické, taktické roční a operativní. Pro účely této diplomové práce je důležitý druhý jmenovaný – střednědobý strategický plán. (Fotr a kol. 2012)

Střednědobý strategický plán musí být v souladu se strategickým plánem dlouhodobým a musí napomáhat k dosahování jeho cílů. Rovněž se stává východiskem pro plány taktické a operativní. Z předchozích tvrzení vyplývá, že všechny plány podniku musejí být vzájemně konzistentní. Prostřednictvím strategického plánu se formuluje strategická orientace společnosti a popisuje se a vyhodnocuje se reakce společnosti na měnlivé podnikatelské okolí. Obvykle se sestavuje na 3 - 5 let, což však závisí na požadavcích stakeholderů. (Fotr a kol. 2012) Tato diplomová práce bude zaměřena na pětiletý plán.

Společnost DBM pravidelně sestavuje střednědobý strategický pětiletý plán, který se dívá na vizi podniku a jakým způsobem ji bude ze střednědobého hlediska naplňovat jako obchodní jednotka spolu s DBE. Sestavuje se na základě globální strategie, jednotka tedy bude participovat na vizi korporátu Doosan Infracore. Ačkoliv se jedná o pětiletý plán, aktualizuje se každý rok z důvodu změn na trhu a postupného naplňování či nenaplňování cílů. Následně se zpracovává tzv. AOP plan – *Annual Operation Plan* (roční provozní plán), což je roční plán zahrnující již všechny detaily pro naplňování plánu střednědobého strategického, jako například jaké budou prodeje v daném roce, jaké aktivity se budou vykonávat, jaké budou náklady s nimi spojené a jaký si od nich společnost slibuje benefit. Po schválení plánu se tento dále bude dělit na jednotlivé sektory. Všechny plány do sebe pochopitelně musejí zapadat, a to v souladu s celým regionem, světem a všemi divizemi společnosti Doosan Infracore. (Karmazín 2016)

Za plnění střednědobého plánu je přímo zodpovědný vice prezident pro kompakt, předkládající plán svým nadřízeným a plnící zde funkci rozhodovatele. Komunikuje se svými podřízenými, jejich střednědobé plány dává dohromady a schvaluje je. Nejprve však musí být plán prodiskutován se všemi partnery v linii, tedy s marketingem, inženýringem, výrobním závodem, produktovým managementem a tak dále, než může

být více prezidentem schválen, předložen vedení a následně realizován. (Karmazín 2016)

2.2 Strategická východiska

2.2.1 Poslání

Poslání deklaruje smysl existence podniku. Odpovídá na otázky týkající se smyslu uvažovaného podnikání, čím je podnik jedinečný, komu jsou určeny jeho produkty a čeho chce dosáhnout. Takové poslání by mělo zaměstnancům a stakeholderům prokázat, že vykonávání určitých aktivit vede k jeho soustavnému naplňování. (Fotr a kol. 2012)

Posláním společnosti DBM je být uznávanou společností a světovým lídrem na trhu kompaktních strojů, jak ve výrobě smykem řízených nakladačů, tak minibagrů. Podnik trvale usiluje o zlepšování kvality svých strojů a především o spokojenost zákazníků a jejich pohodlí při užívání stavebních strojů. *„V oblasti lidských zdrojů se zaměřuje především na bezpečnost práce, ochranu zdraví, vzdělávání zaměstnanců a zlepšování pracovních podmínek uvnitř podniku.“* (Výroční zpráva 2013 in Hovorková 2014, str. 10) Dále je smyslem společnosti zabezpečovat výrobu čítající 80 % prodaných výrobků na trhu EMEA, žít podle Doosan Kréda či rozvíjet praktiky výrobní dokonalosti BEST – budování dokonalosti s malými týmy. (Karmazín 2016, Výroční zpráva 2015)

2.2.2 Vize

Vize se od poslání odlišuje především tím, že je orientovaná na budoucnost, zatímco poslání je v čase relativně stabilní. Vizi je možné chápat jako přesné a strukturované vyjádření budoucího stavu podniku. Jinak řečeno se pomocí vize vyjadřuje, jak by se společnost chtěla vidět v budoucnosti a jak by jí mělo vnímat okolí, čeho by chtěla dosáhnout. Z obsahu vize musí být jasně vyvoditelné strategické cíle společnosti. (Fotr a kol. 2012)

Organizace DBM bude usilovat o udržení první příčky na trhu kompaktních strojů, čemuž napomůže konkretizací požadavků na vývoj nové generace nakladačů a vývojem samotným. Podnik chce také docílit maximální spokojenosti svých zákazníků nejen zkvalitňováním produktů, ale také zrychlováním jejich dodání ke konečnému spotřebiteli, tedy prostřednictvím navýšení počtu dealerů, kteří též zajišťují část

marketingové činnosti společnosti, a dalších podnikových služeb. S tím souvisí i snaha o rozšíření počtu prodávaných strojů za rok. Při tom všem chce podnik zůstat ziskovým. (Karmazín 2016)

2.2.3 Strategické cíle

Jak již bylo uvedeno výše, strategické cíle musejí vycházet z vize a také musejí být v souladu se strategií organizace. Tyto cíle v podstatě upřesňují stanovenou vizi v měřitelných požadovaných výsledcích. Obvykle se stanovují pro rozhodující oblasti, jako jsou finanční výkonnost, růst podniku, výzkum a vývoj, trh, kvalita zaměstnanců a podobně. Strategické cíle by neměly být vzájemně závislé a musejí splňovat pravidlo SMARTER. Každý cíl tedy musí být:

- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – dosažitelný,
- R – orientovaný na výsledek,
- T – časově vymezený,
- E – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- R – orientovaný na zdroje. (Fotr a kol. 2012)

Strategické cíle obchodní jednotky Dobříš Kampus nastavuje její vedení sídlící v Bruselu, jednotka je musí zvážit a přijmout, a následně už jen stanovuje jednotlivé aktivity, jak určených cílů dosáhnout v pětiletém horizontu. Bruselské vedení však tyto cíle samozřejmě musí nastavit tak, aby byly splnitelné, což odpovídá v pravidle SMARTER písmenu A. (Karmazín 2016)

Prvním a zároveň hlavním cílem společnosti DBM, od kterého se následně odvíjejí ostatní, je **udržet si a dosahovat prvenství ve výrobě kompaktních bagrů a nakladačů**. Tento cíl by se dal spíše považovat za důvod veškerého působení společnosti a bude naplňován po celou dobu životního cyklu podniku. Proto zde není porušena podmínka vzájemné nezávislosti strategických cílů. (Karmazín 2016)

Aby mohl být první cíl udržován, je potřeba inovovat stroje. Proto je dalším cílem **do roku 2020 nabídnout zákazníkům novou generaci nakladačů**. Při stanovení tohoto cíle je třeba hledat informace pro to, jaké stroje je třeba inovovat, co se na nich bude vyvíjet, co zákazníci požadují, jaká je jejich hodnotová křivka, jak se při nákupu strojů

rozhodují, dávají přednost komfortu nebo výkonu, proč si stroje kupují dnes a proč je budou kupovat v roce 2020, jak se bude trh vyvíjet a zda se vůbec tyto stroje v roce 2020 budou ještě využívat a nepředčí je vyspělejší technologie. (Karmazín 2016)

Současně chce podnik **do roku 2020 zdvojnásobit počet prodaných strojů**, tedy z 12 000 prodávaných strojů dosáhnout výše 24 000 strojů za rok. S tímto cílem souvisí snaha o zvyšování podílů na stávajících trzích a expanze na trhy nové.

Další cíl je spojen s již zmíněnými kompetencemi podniku. Tím je **do roku 2020 konkretizovat požadavky na vývoj nakladačů** v jednotlivých velikostech, což je úkolem posledně získané kompetence produktového managementu. Tento cíl znamená potřebu pracovníků v Dobříši, kteří jsou schopní dát zadání a kontrolovat trh. Tzn., že produktový management musí být schopen dát zadání inženýringu, co má kreslit, co má vyvíjet. Dále také musí být nositelem informace o tom, proč a co kupují zákazníci na trhu EMEA z importovaných strojů vyvinutých v Americe, ale samozřejmě i vlastních, a tuto informaci podávat do USA další složce Bobcat Company, která má též za cíl vyvinout novou generaci strojů do roku 2020. (Karmazín 2016)

Poté má společnost též hierarchicky nižší cíle podle jednotlivých oblastí. Jedním z nich, je například cíl inženýringu, který chce zkrátit vývojový proces z 3,5 na 2,5 roku. Má tak v úmyslu urychlit proces při zachování stejné kvality vývoje. K tomu bude potřeba nasadit výpočtové technologie, kalkulační technologie, které umožní tuto dobu zkrátit. Dalším cílem je zkvalitňovat dealerskou síť, uzavírat kontrakty s novými dealery či nahrazovat ty, se kterými společnost není spokojená. Tyto cíle opět směřují k hlavnímu udržení se jako světová jednička. (Karmazín 2016)

Organizace má též finanční cíl, udržovat zisk na stabilní úrovni. Společnost tak místo snahy o maximalizaci zisku hledá optimální bod, kde půjde objem s cenou ruku v ruce a objem ani zisk se nebudou snižovat. Případný zisk společnost odvede korporaci a ta poté vyplácí podniku DBM zpět k využití na vývoj strojů, expanzi závodu, potřebu vyšších kapacit, více pracovníků, vývojových expertů. Takový zisk se tedy následně předistribuuje na budoucí cíle, či na případné finanční krytí rizik. (Karmazín 2016)

2.3 Strategie podniku

Strategie úzce souvisí s cíli, kterých chce společnost v daném období dosáhnout. Cestu k naplnění požadovaného cíle popisuje právě zvolená strategie podniku. Stanovuje

budoucí činnosti, které je nutné realizovat pro dosažení strategického cíle. Strategie podniku by tedy měla vést též k vytvoření konkurenční výhody. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Základní strategií společnosti pro udržení prvenství ve výrobě kompaktních strojů je zajištění dlouhodobé prosperity založené na výrobě a především vývoji vysoce kvalitních stavebních strojů a jejich příslušenství. Ty musí splňovat požadavky zákazníků, užitnou hodnotu, uspokojující kvalitu a cenu. Podstatný je zde proces neustálého zlepšování, pro předcházení nekvalitním strojům a pro snižování rizika ekologické zátěže při maximálním zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V souvislosti s tím musí společnost stanovovat a naplňovat svou marketingovou, produktovou, procesní, personální a finanční strategii zároveň, kdy jedna bez druhé nedává smysl. (Karmazín 2016, Výroční zpráva 2015)

Společnost DBM musí respektovat celopodnikovou strategii podniku Doosan Infracore. Uplatňuje především intenzivní strategii, a to jak strategii penetrace trhu, tak rozvoje trhu a vývoje produktu. Snaží se o neustálé zkvalitňování svých produktů, nabízených po celé Evropě, aby nabízela více než jeho konkurence, o zvyšování svého podílu na trhu a uspokojování stále nových i stálých zákazníků. V hospodářském soupeření uplatňuje jak necenovou, tak i cenovou konkurenci. (Karmazín 2016)

3 Analýza okolí

Pojem okolí či prostředí je obvykle charakterizován jako určitý prostor, ve kterém daný subjekt působí. Analyzují se faktory okolí působící na podnik, přičemž tyto faktory se nejprve identifikují, následně se vyhodnotí zjištěné skutečnosti jejich dosavadního působení, a v neposlední řadě se predikuje jejich budoucí vývoj. Tato analýza by měla mít široký rozsah, aby měly podniky možnost určit co nejvíce možných příležitostí a hrozeb, ale i silných a slabých stránek své organizace. (Sedláčková, Buchta 2006; Keřkovský, Vykypěl 2006)

Analyzované okolí se obvykle dělí na tři části, nicméně každý autor ho nazývá odlišně, jak je možné vidět v tabulce 2. Například, autoři Sedláčková a Buchta (2006) či Dvořáček a Slunčík (2012) okolí člení na vnitřní a vnější, kde vnější okolí dále rozdělují na makrookolí a mikrookolí. Fotr a kol. (2012) prostředí pojmenovává jako makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Další členění uvádějí autoři Keřkovský a Vykypěl (2006) podle Jaucha a Gluecka, kteří toto prostředí nazývají obecné, oborové a vnitřní okolí.

Tabulka 2: Členění okolí podniku

1. členění	2. členění	3. členění
Vnější prostředí – makrookolí	Makroprostředí	Obecné okolí
Vnější prostředí – mikrookolí	Mezoprostředí	Oborové okolí
Vnitřní prostředí	Mikroprostředí	Vnitřní okolí

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci této diplomové práce bude využito 3. členění prostředí, v následujících podkapitolách bude tedy analyzováno obecné, oborové a vnitřní okolí.

3.1 SWOT analýza jako výstup z bakalářské práce

Tato diplomové práce navazuje na bakalářskou práci (Hovorková 2014) a je zaměřena na implementaci systému řízení rizik podniku. Možná existence rizika může být pro podnik hrozbou či příležitostí. Tyto dva jevy jsou součástí analýzy SWOT, která je výstupem analýzy okolí. Jedná se o tabulku (obrázek 4) složenou ze čtyř kvadrantů – silných a slabých stránek (vycházejících z analýzy vnitřního okolí) a příležitostí a hrozeb (vycházejících z analýzy vnějšího okolí). Tyto čtyři složky se identifikují v kontextu zamýšleného nebo již probíhajícího plánu, aby se společnost zamyslela, co dělá dobře či naopak špatně, nebo co může realizace příslušného plánu podniku přinést či mu naopak uškodit. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, velice přínosným především v počáteční fázi strategického plánu. Neočekává se od ní výstup o nebezpečích a rizicích. Jejím cílem je vytvoření přehledu možností pro snížení pravděpodobnosti hrozby a zvýšení pravděpodobnosti příležitosti. (Tichý 2006)

Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: Hovorková 2014

Jak je možné vidět na následující tabulce 3, v bakalářské práci (Hovorková 2014) bylo pro podnik nalezeno mnoho silných stránek a příležitostí. Podnikové okolí se však mění v čase a faktory se identifikují na základě relevantnosti ke strategickému plánu. Takový plán se v podniku ze stejného důvodu každoročně upravuje a aktualizuje. Z těchto důvodů budou v následujících kapitolách o analýze prostředí zmíněny pouze takové faktory, které se od roku 2014 buď změnily, staly se irelevantními, či nově významnými. Další fakta a rozbory již uváděny nebudou.

Tabulka 3: SWOT analýza podniku DBM jako výstup z bakalářské práce

	Silné stránky	Slabé stránky
I N T E R N Í	<ul style="list-style-type: none"> - postavení na trhu - pečlivý výběr dodavatelů - servis - kontrolovaný vývoj strojů - marketingová komunikace v 27 jazycích a teritoriálních specifikacích - sponzoring, dny otevřených dveří, demonstrace - specifikace strojů (kvalita, komfort, pohodlí, velikost, udržování koncové ceny) - udržování zákazníků, loajalita - flexibilita, rychlé dodání - goodwill, renomé - ochranné známky, patenty, licence - tradice, dlouholeté know-how - stmelený kolektiv zaměstnanců - osobní rozvoj zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - závislost na dodavatelích - mladý inženýrský tým - málo zkušeného vědecko-technického personálu - výrobní náklady, nešťihlá výroba - spolehlivost a stabilita výrobních systémů - nízká okamžitá likvidita - nízká výnosnost podniku - doba obratu pohledávek a závazků - změny v organizační struktuře
E X T E R N Í	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> - členství v SVSS - oslabení národní měny - vládní podpora OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost - rozsáhlá dealerská síť - dny otevřených dveří, veletrhy, demonstrativní akce - zákazníci a jejich požadavky - vyjednávací síla velkoodběratelů - vyjednávací síla malých dodavatelů 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> - oslabení národní měny - IT kriminalita - zdražení emisních povolenek - hrozba propojení dvou konkurentů - hrozba substitutů - vyjednávací síla velkých dodavatelů - špatná kvalita zboží od dodavatelů - hrozba výpadku dodavatele

Zdroj: Hovorková 2014

3.2 Analýza vnějšího okolí

Vnější okolí podniku zahrnuje takové faktory, které podnik nemůže ovlivnit, nebo ho může ovlivnit pouze částečně. Z tohoto prostředí by měl podnik vyvodit své příležitosti a hrozby.

3.2.1 Obecné okolí

Pro analýzu obecného okolí se od 80. let minulého století využívá PEST analýza. Tato metoda se skládá ze skupin faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. Skupiny se skládají z faktorů politicko-legislativních (P), ekonomických (E), sociálně-demografických (S)

a technicko-technologických (T). Postupem času se však okruh zkoumaných faktorů začal rozšiřovat o další skupiny, a tak se analýza začala označovat jako PESTEL, PESTLE, ale je možné se setkat též s označením PESTLIED, STEEPLE či SLEPT. (Dvořáček, Slunčík 2012)

V rámci analýzy obecného okolí byly v roce 2014 identifikovány tyto příležitosti a hrozby podniku DBM (Hovorková 2014):

Příležitosti

- členství v SVSS,
- oslabení národní měny,
- vládní podpora.

Hrozby

- IT kriminalita,
- oslabení národní měny,
- zdražení emisních povolenek.

Politické faktory (P)

Aktuálním faktorem ohrožujícím celou Evropu je nestabilita Evropské unie. Od roku 2010 se v Evropě nahromadilo hned několik krizí, poslední, aktuální a velmi závažnou je krize migrační. Od roku 2015 do Evropské unie směřuje historicky největší počet imigrantů z Afriky a Blízkého východu. „*Základním problémem je, že Evropská unie v této oblasti zcela rezignovala na plnění a vymáhání svých vlastních pravidel pro fungování schengenského prostoru...*“ (NEWTON College 2015, str. 4) Kontrola vnější hranice prostoru za této krize selhala a hranice jsou tak fakticky volné a prostupné. Místo snahy zbrzdit přísun imigrantů do Evropské unie, se začaly objevovat bariéry na vlastních hranicích příslušných států. Prozatímní jednání Evropské rady i Rady EU a jejich opatření příliv imigrantů nezpomalily a politika EU je tak v souvislosti s migrační krizí neúčinná. Dle statistických údajů z Eurostatu byl výrazný nárůst žadatelů o azyl již v roce 2014, ale EU na tento fakt nebyla schopná zareagovat a připravit se na rok 2015. Krize, kterými si EU v současné době prochází, se promítají především do názorů členských států a samotného fungování EU. Došlo k zaznamenání vysokého nárůstu volebních preferencí politických stran, které mají kritický pohled na neustálé prohlubování evropské integrace. Evropská unie není schopná řešit krize, kde jednou z jejích příčin je samotná nerealisticky ambiciózní politika EU, a proto může dojít i k politické krizi, ale také k celkové krizi evropského integračního procesu. „*Rozpad Evropské unie tak už není jen hypotetický scénář.*“ (NEWTON College 2015, str. 17) Rozpad Evropské unie a schengenského prostoru by výrazně ovlivnil podmínky pro export a import. Více k tomuto riziku v kapitole 4 o systému řízení rizik.

Ekonomické faktory (E)

V rámci těchto faktorů bylo jako příležitost, ale též jako hrozba, určeno oslabení národní měny v roce 2014. Společnost DBM tento faktor dnes vnímá pouze jako zátěž, nikoliv jako příležitost či hrozbu. Podnik prodává své stroje v cizí měně, a současně v cizí měně nakupuje materiál potřebný pro výrobu těchto strojů. Proto v případě oslabení či posílení české národní měny všechny kurzové rozdíly určitým způsobem rozmělnuje a vybalancovává mezi trhy, aby v žádném případě netratil. (Karmazín 2016)

Nově identifikovaným faktorem v této oblasti je clo, které je pro podnik příležitostí i hrozbou. Mezi členskými státy Evropské unie platí zóna volného obchodu, což znamená, že na území EU je již clo minulostí. V jiných regionech působení je však clo vstupní bariérou do příslušného státu. Hrozbou je tak pro podnik u nestabilních zemí. (Karmazín 2016)

Sociální faktory (S)

Jedním z problémů je trend poslední doby, kdy roste počet vysokoškoláků, a tak se snižuje možný počet potenciálních řemeslníků, pracovníků ve výrobě. Při cíli navýšit počet vyráběných strojů na dvojnásobek bude podnik potřebovat rozšířit lidské zdroje ve výrobě. Pokud se však počet dostupných pracovníků snižuje, může to být pro podnik menší hrozbou. (Karmazín 2016)

Na druhé straně, ekonomická integrace imigrantů by mohla teoreticky podniku přinést příležitost. Mezi syrskými imigranty mohou být též lidé, kteří by mohli pro podnik znamenat příležitost v přílivu pracovních sil, které se organizaci budou hodit při rozšiřování počtu vyráběných strojů a jejich vývoji. (Karmazín 2016)

Technologické faktory (T)

V této oblasti je pro podnik DBM příležitostí vládní podpora v oblasti výzkumu a vývoje. Podnik v minulosti využil vládní podpory na výstavbu a zprovoznění inovačního centra v Dobříši za 360 milionů korun, byly tak společnosti poskytnuty velké finanční injekce a úlevy. Pro roky 2014 - 2020 vláda nabízí například Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu. (Programy pro ... 2014, Hovorková 2014)

Již identifikovaná hrozba v této oblasti, IT kriminalita, je stále aktuálním faktorem. V případě úniku interních informací (který může být zapříčiněn též únikem z řad zaměstnanců) o vývoji nové generace strojů by byla výrazně ohrožena konkurenceschopnost podniku. Očekává se neustálý nárůst nebezpečí v oblasti IT. (Karmazín 2016, Hovorková 2014)

Ekologické faktory (E)

Mezi ekologické faktory se řadí hrozba nedodržení emisních limitů. Moderním trendem celého světa, včetně Evropské unie, je environmentální bezpečnost. EU tak uvaluje na výrobce emisní limity, které jsou přísnější než například v africkém regionu. Při jejich přísnějším stupni musí organizace implementovat do motorů svých strojů náročnější technologie. Obecně by se jednalo pouze o zátěž pro podnik, jelikož by cenu náročnější technologie přeúčtoval do ceny stroje pro zákazníka. Nicméně je důležité připomenout, že jedním z hlavních cílů společnosti je vývoj nové generace nakladačů a její uvedení na trh v roce 2020. V případě, že podnik vyvine novou řadu nakladačů a Evropská Unie zvýší emisní limit na *Stage V* (nyní *Stage III*, od roku 2020 přichází v platnost *stage IV*, který je již schválen), jeho stroje tento limit nebudou splňovat a neprodá se jediný kus. V takovém případě jsou emisní limity pro podnik hrozbou a výrazným rizikem, ale také příležitostí v případě, že bude podnik připraven lépe než konkurence. S tím však také souvisí riziko, jak na zvýšené ceny bude reagovat trh – přijme toto zvýšení, nebo bude hledat jiná řešení a substituty? (Karmazín 2016)

Stejně tak, jako emisní limity strojů, musí společnost DBM splňovat též hlukové limity, taktéž regulované Evropskou unií. (Karmazín 2016)

Legislativní faktory (L)

Stále platnou příležitostí je členství společnosti DBM ve Sdružení výrobců stavebních strojů (SVSS). Jedinou možností, jak může podnik zasáhnout a určitým způsobem ovlivnit obecné okolí, je lobbying, pro který se však podnik musí spojit s ostatními podniky v oboru. SVSS je členem evropského sdružení CECE, spolupracujícího s evropským parlamentem na tvorbě legislativy. Díky tomuto členství tak mohou zástupci společnosti DBM vyvinout tlak na úpravy legislativy týkající se stavebních strojů. Nicméně kromě příležitosti to podniku přináší též závazek. (Matoušek 2014 in Hovorková 2014)

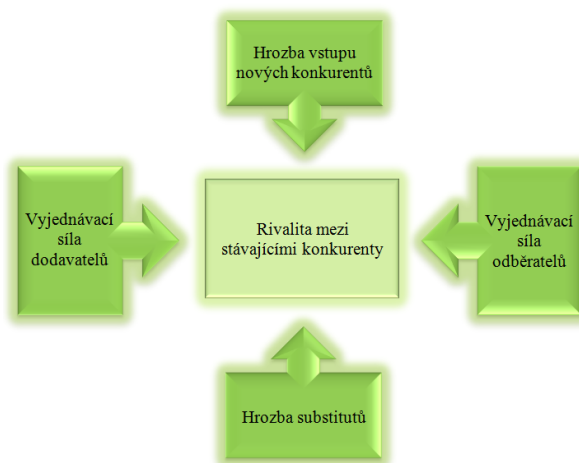
3.2.2 Oborové okolí

Oborové okolí podniku, na rozdíl od obecného okolí, je podnik schopen do určité míry ovlivnit například marketingovými nástroji či již výše zmíněným lobbyingem. Toto prostředí se také rozděluje do tří sektorů – sektoru zákazníků, sektoru dodavatelů a sektoru konkurentů. I zde by mělo být cílem vyvození potenciálních příležitostí a hrozeb pro podnik. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Před samotnou analýzou tří zmíněných sektorů je ale vhodné nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, tedy vymezit a analyzovat příslušný obor. Stanovit jeho základní charakteristiky, strukturu, životní cyklus či vstupní a výstupní bariéry z a do odvětví.

V rámci analyzování oborového okolí podniku se nejčastěji využívá metoda *Porterova modelu pěti konkurenčních sil*.

Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Hovorková 2014

Model je složen, jak již jeho název vypovídá, z pěti sil působících v daném konkurenčním okolí. Těmito silami jsou:

1. rivalita mezi stávajícími konkurenty,
2. hrozba vstupu nových konkurentů,
3. hrozba substitutů,
4. vyjednávací síla odběratelů,
5. vyjednávací síla dodavatelů. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

V rámci analýzy oborového okolí byly v roce 2014 identifikovány tyto příležitosti a hrozby podniku DBM (Hovorková 2014):

Příležitosti

- zákazníci a jejich požadavky,
- vyjednávací síla velkoodběratelů,
- veletrhy, dny otevřených dveří,
- vyjednávací síla malých dodavatelů,
- rozsáhlá dealerská síť.

Hrozby

- hrozba propojení konkurentů,
- hrozba substitutů,
- hrozba výpadku dodavatele,
- vyjednávací síla velkých dodavatelů,
- špatná kvalita zboží od dodavatele.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V rámci první síly – rivality mezi stávajícími konkurenty – je nutné věnovat pozornost samotnému odvětví a trhům, na kterých organizace DBM působí. Od roku 2014 na hlavních trzích podniku DBM začalo docházet k pozitivním změnám. Došlo ke znatelnému oživení a společnost tak nyní téměř není schopná pokrývat poptávku. Stavební společnosti začaly nakupovat více malých strojů. S tím také souvisí cíl společnosti, zdvojnásobit během pěti let počet prodaných strojů. (Táborský 2014)

Trh kompaktních strojů poslední dobou vzrůstá. Současné odhady naznačují, že se sektor kompaktních strojů zvyšuje o 20 % za rok. Takto vysoký nárůst se v dalších letech nepředpokládá, nicméně jeho mírnější tempo ano. Dnes se požadují spíše stroje menších rozměrů. (Bambridge 2015) Možný růst trhu je pro podnik DBM příležitostí pro naplnění strategického plánu.

Na trhu EMEA je sice mnoho konkurenčních podniků (na evropském trhu kolem dvaceti), nicméně rivalita mezi nimi není příliš vysoká. Dnes již v konkurenčním prostředí nejde o boj na život a na smrt a konkurenční podniky tak často i spolupracují. Taková spolupráce může být například na vývoji motorů pro přísnější emisní limity. Podniky budou mít nižší náklady na vývoj a sníží se jim též riziko z vývoje. Motor poté bude sloužit všem zúčastněným podnikům a následně je již pouze na každé společnosti, jak ho implementuje do stroje a jaké bude mít další přidané hodnoty pro zákazníka. (Karmazín 2016)

Hrozbou pro podnik je možné propojení dvou konkurentů s nižším tržním podílem. V případě spojení dvou konkurentů, kteří mohou být například na 3. a 5. místě, by tak došlo ke vzniku nového podniku, který by svými objemy dosáhl třeba 2. místa a mohl výrazně ohrožovat působení podniku DBM. (Karmazín 2016, Hovorková 2014)

Výše zmíněné propojení znamená však i příležitost pro podnik. Může s sebou totiž nést uvolnění některých dealerů v distribuční síti. Konkurenti mohou mít každý svého distributora ve stejné oblasti, takže se jednoho budou muset vzdát. Tím vzniká podniku příležitost se uvolněného dealera chopit a rozšířit svou distribuční síť. (Karmazín 2016)

Negativní dopad na podnik mají sankce vůči Rusku. Rusko bylo vždy pro organizaci DBM jedním z největších odběratelů. Šlo o náhlu, neočekávanou změnu, a nikdo při plánování v roce 2014 nečekal, že by se najednou nemohlo do Ruska vyvážet, či pouze v omezeném množství. Taková situace ohrozila plán společnosti DBM. Organizace měla v Rusku poměrně vysoký odbyt, vyrobila stroje, které poté kvůli sankcím nebyly odeslány ruským zákazníkům. Bylo tedy nutné sehnat pro volné vyrobené stroje s příslušnými emisními limity zájemce. Dále bylo vhodné ukončit smlouvu s některými dealery, jelikož jich již nebylo tolik potřeba, a ponechat pouze některé pro případný servis strojů umístěných u zákazníků v této oblasti. Je nutné být na podobné neočekávané tržní změny připraven, nachystat se na možné propady trhů a zaměřit se na širší analýzu vývoje trhů v dnešním světě. (Karmazín 2016)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Novou hrozbou pro podnik je očekávaná invaze čínské produkce. V současné době sice čínští výrobci společnosti DBM nekonkurují, jelikož vyrábějí stroje větší, od 5 až 8 tun výše. Nicméně se očekává, že řádově do pěti let začnou prodávat více kompaktních strojů i čínští producenti, a to pro údržbu již vytvořených velkých staveb. Tato hrozba se však liší v závislosti na trhu. V případě, že by chtěl některý čínský výrobce expandovat na evropský trh, nesl by obrovskou zátěž jak v oblasti finanční, tak technologické. Evropský trh má velmi vysoké stupně emisních limitů, což by znamenalo velice vysoké náklady na vývoj technologií splňujících požadované limity. I v případě, že by byli schopní vyrobit stroje levněji, tento vývoj by cenu stroje stejně zvýšil. Současně by takový výrobce potřeboval na evropském trhu rozsáhlou dealerskou síť, což by s sebou neslo vysoké náklady, přičemž v Evropě již není příliš volných distributorů, kteří by již nespolupracovali s konkurenčním podnikem. Vstup čínské produkce bude pro podnik znamenat vyšší riziko například na trhu africkém a na středovýchodním. V těchto oblastech nejsou emisní limity tak přísné a stroje se neprodávají přes klasickou dealerskou síť, ale přes vládní, nevládní, polovládní

organizace a různé překupce. V takovém případě by expanze čínských výrobců byla výraznou hrozbou. (Karmazín 2016)

Jak již bylo naznačeno výše, na hlavním trhu společnosti DBM – evropském trhu – jsou výrazné bariéry vstupu na trh. Těmi jsou především ohromné náklady spojené s vybudováním distribuční sítě a vývojem potřebných technologií. Nicméně i loajalita evropských zákazníků ke svým stávajícím výrobcům by nově vstupujícím nepřispěla. (Karmazín 2016)

Hrozba substitutů

V bakalářské práci (Hovorková 2014) byla určena hrozba z možných substitutů, nicméně toto ohrožení bylo uvedeno jako pouze malé. Hrozba se totiž liší podle trhu, kde se stroje prodávají. Bakalářská práce byla směřována pouze na evropský trh, kde substitutem mohl být jakýkoliv stroj či ruční nářadí, které jsou schopny podobných funkcí, jako stroje společnosti DBM. Čím se však trh rozšiřuje, tedy již ne pouze evropský trh, ale celý trh EMEA, tím je zde více možností pro nalezení substitutů. Na africkém trhu je velká možnost využití lidské práce za účelem snížení nákladů, a proto se hrozba substitutu může zvyšovat. (Karmazín 2014 a 2016, Hovorková 2014)

Vyjednávací síla odběratelů

Ze sektoru odběratelů plynou pro společnost především příležitosti. V roce 2014 jimi byly samotní zákazníci se svými požadavky, veletrhy a vyjednávací síla velkoodběratelů. (Hovorková 2014)

Spotřebitelé společnosti se dají rozčlenit do čtyř skupin dle oblasti působení, a to na zákazníky v oblasti stavebnictví, zemědělství, infrastruktury a dalších, kde nejvyšší 50% podíl je zakotven v prvně jmenované skupině. (Karmazín 2014 in Hovorková 2014)

Každý spotřebitel má odlišné požadavky, které společnost DBM analyzuje a snaží se podle toho své stroje vyvíjet, upravovat a kombinovat. Zákazník je tak příležitostí pro podnik z toho důvodu, že mu přináší své požadavky, na základě kterých podnik staví svůj vývoj a výrobu. Podnik také využívá různých marketingových nástrojů pro získání a udržení zákazníka a zjištění jeho potřeb. O těchto nástrojích bude psáno v analýze vnitřního okolí. (Karmazín 2016)

Vzhledem k tomu, že se podnik snaží být co nejvíce flexibilní, přizpůsobit se zákaznickým požadavkům a dle získaných informací stroje vyvíjet, má tak odběratel poměrně vysokou vyjednávací sílu. Ta se liší podle velikosti zakázky a typu stroje. Příležitostí je především vyjednávací síla velkoodběratelů. Ačkoliv může odběratel tlačit na snížení cen a jeho vyjednávací síla by tak mohla být spíše hrozbou, společnost DBM mu obvykle ráda vyhoví. Bude díky němu více vidět na trhu, což je pro podnik žádoucí k propagaci i na úkor snížení cen. (Karmazín 2014 in Hovorková 2014)

Vyjednávací síla dodavatelů

Velkou hrozbou pro podnik DBM znamenají jeho dodavatelé. Jak již bylo uvedeno v bakalářské práci (Hovorková 2014), společnost je vysoce závislá na svých dodavatelích, i když dnes již vyrábí více komponent sama, než v roce 2014.

Společnost před výběrem dodavatele velice pečlivě vyhodnocuje dodavatelské specifikace, jako kvalitu produktů, finanční stav, kapacity a podobně. Vždy je však možné, že se dodavatel, který při výběru splňoval veškeré požadavky, dostane do potíží. Z toho plyne velké riziko výpadku dodavatele strategických komponent, jako jsou motor či hydraulické zařízení, které není možné jen tak vyměnit a nahradit. Totéž platí u výpadku dodavatele při vývoji nové generace strojů, pokud nebude schopen dodat takový materiál do výroby, jako dodával do prototypů, ať už by dodával nekvalitní materiál či nedodával vůbec. (Karmazín 2016)

Vyjednávací síla dodavatelů znamená pro podnik jak hrozbou, tak příležitostí. Významnější pro podnik je však hrozba. Strategický dodavatel vysoce technologických (*high-tech*) komponent má vysokou vyjednávací sílu vůči společnosti DBM. Může tak nepřímo ovlivňovat a ovládat činnost podniku přes daný komponent. Například dodavatel motorů pro nižší emisní limity, který je mimo jiné jedním z podnikových konkurentů, potřebuje vše kolem motoru zaznamenávat, mít o každém využití povědomí, takové užití schvalovat, a nedovoluje organizaci DBM implementovat různá řešení ve vývojových fázích strojů. Také si dodavatel může určit, že podnik není oprávněn motor využívat v určitých oblastech, čímž utváří svou konkurenční výhodu, protože on sám ho tam využívat může. Příležitost podnik má ve vyjednávání s dodavatelem *low-tech* komponent, jako jsou trubky, šrouby, hadičky a podobně. Takový materiál je možné kdykoliv nahradit jiným, stejně tak je možné vyměnit nestabilního

dodavatele za jiného. V oblasti technologicky nenáročných komponent je totiž velká konkurence mezi dodavateli. (Karmazín 214 a 2016, Hovorková 2014)

Společnost DBM využívá přes 200 zprostředkovatelů (distributorů) prodeje v Evropě. Nicméně rozsáhlá dealerská síť pro podnik znamená spíše silnou stránku, nežli příležitost. Tento faktor je tak součástí interní analýzy, a to marketingových a distribučních faktorů.

3.2.3 Matice EFE

Matice hodnocení faktorů externí analýzy, EFE, má za úkol ohodnotit takové příležitosti a hrozby, které mají podstatný vliv na působení společnosti a její strategický plán. Obvykle se považují za rizikové faktory se záporným (hrozby), ale i kladným vlivem (příležitosti). Výsledné vyhodnocení faktorů plynoucích z vnějšího okolí vypovídá o citlivosti strategického plánu společnosti na toto analyzované okolí. Zmíněná citlivost nabývá hodnot od 1 do 4, kde 4 znamená nejvyšší citlivost a 1 naopak nejnižší. (Fotr a kol. 2012)

V následující tabulce budou uvedeny faktory identifikované v rámci analýzy obecného a oborového okolí. Každý z faktorů bude ohodnocen stupněm vlivu na strategický plán od jedné do čtyř, kde 1 znamená nízký vliv a 4 vliv nejvyšší. Též bude každému faktoru přiřazena váha podle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně. Suma těchto vah bude rovna jedné. Součet násobků vypočtených hodnot hodnotí citlivost podniku na vnější prostředí. (Fotr a kol. 2012) Ohodnocení faktorů bylo konzultováno s experty v podniku DBM.

Tabulka 4: Matice EFE

O/T	Faktor	Váha	Vliv	Celkem
Příležitosti				
1.	Sdružení výrobců stavebních strojů SVSS	0,06	1	0,06
2.	Člo	0,02	1	0,02
3.	Vládní podpora výzkumu	0,05	2	0,10
4.	Zvýšení emisních limitů, hlukových limitů	0,07	3	0,21
6.	Propojení konkurenčních podniků	0,04	2	0,08
7.	Vyjednávací síla malých dodavatelů	0,02	2	0,04
8.	Zákazníci a jejich požadavky	0,09	3	0,27
9.	Vyjednávací síla velkoodběratelů	0,03	2	0,06
10.	Růst trhu kompaktních strojů	0,08	4	0,32
11.	Přísun nových pracovních sil	0,01	1	0,01

O/T	Faktor	Váha	Vliv	Celkem
Hrozby				
1.	Clo	0,02	1	0,02
2.	Zvýšení emisních limitů, hlukových limitů	0,07	3	0,21
3.	IT kriminalita	0,02	2	0,04
5.	Invaze čínské produkce	0,06	2	0,12
6.	Propojení konkurenčních podniků	0,04	2	0,08
7.	Výpadek dodavatele, špatná kvalita materiálu	0,11	4	0,44
8.	Vyjednávací síla velkých dodavatelů	0,09	4	0,36
9.	Substituty	0,02	1	0,02
10.	Politická nestabilita Evropské unie	0,09	4	0,36
11.	Zvyšující se počet vysokoškoláků	0,01	1	0,01
		1,00		2,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené matice EFE patrné, strategický plán je středně citlivý na vnější okolí podniku a tak se podnik může rozhodnout, co mu vyhovuje nejlépe, zda využití scénářů, které se využívá při vysoké citlivosti, či se spoléhat na trendy založené na minulých zkušenostech podniku. Střední míra citlivosti je mírně překročena a proto by bylo dobré brát využití scénářů v potaz.

3.3 Analýza vnitřního okolí

„Vnitřní okolí podniku je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku.“ (Dvořáček, Slunčík 2012, str. 3) Prostředí zahrnuje též vstupy a výstupy společnosti. Analyzuje se z důvodu nalezení silných a slabých stránek ve vztahu ke konkurenci. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Na vnitřní okolí podniku se dá pohlížet z několika pohledů, například z pohledu firemních faktorů, hodnotového řetězce či metody „7 S“. Tato diplomová práce bude rozebírat prvně zmíněné firemní faktory, které lze členit do pěti skupin:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

V rámci analýzy vnitřního okolí byly v roce 2014 identifikovány tyto silné a slabé stránky podniku DBM (Hovorková 2014):

Silné stránky

- specifikace strojů (kvalita, komfort, velikost ...),
- postavení na trhu,
- tradice, dlouholeté know-how,
- ochranné známky, patenty, licence,
- rozsáhlá dealerská síť.
- goodwill, renomé,
- marketingová komunikace,
- sponzoring, dny otevřených dveří,
- flexibilita, rychlé dodání,
- servis,
- udržování zákazníků, loajalita,
- kontrolovaný vývoj strojů,
- pečlivý výběr dodavatelů,
- stmelený kolektiv zaměstnanců,
- osobní rozvoj zaměstnanců.

Slabé stránky

- málo zkušeného vědecko-technického personálu,
- mladý inženýrský tým,
- výrobní náklady, neštlhlá výroba,
- stabilita výrobních systémů,
- závislost na dodavatelích,
- změny v organizační struktuře,
- nízká okamžitá likvidita,
- nízká výnosnost podniku,
- doba obratu pohledávek a závazků.

Faktory vědecko-technického rozvoje

V roce 2014 byly identifikovány a stále přetrvávají slabé stránky málo zkušeného vědecko-technického personálu a mladého inženýrského týmu. Slabou stránkou jsou tyto faktory však pouze proto, jak si společnost DBM nastavila měřítko. Cítí totiž, že má větší potenciál, a proto tyto faktory vnímá jako slabou stránku a chce ji vylepšit. Podnik potřebuje hlubší expertízu a pracovníky, kteří se více zajímají o technický vývoj. Nicméně pověřováním dalšími projekty jejich zkušenosti mohou značně růst. (Karmazín 2016)

Novou silnou stránkou podniku pro strategický plán je inovační centrum uvedené do provozu v roce 2015, kde společnost nyní vyvíjí novou generaci strojů. Centrum je největším a nejmodernějším místem pro vývoj strojů Bobcat v Evropě a druhým největším na světě. Disponuje hlukovou komorou na měření hlučnosti strojů, ale i jiným moderním laboratorním vybavením „...pro simulaci funkce strojů i pro simulaci samotné výroby na pilotní lince...“, jako například 3D tiskárnou. (Táborský 2014, Výrobce stavebních ... 2015)

Marketingové a distribuční faktory

Společnost DBM má silné stránky též v oblasti marketingových a distribučních faktorů. Kromě pořádání dnů otevřených dveří, demonstrací produktů, účasti na veletrzích, sponzoringu, rozsáhlých marketingových průzkumů a vydávání prospektů ke strojům v 27 jazykových mutacích a různých teritoriálních specifikacích, je nově identifikovanou silnou stránkou organizace dealerských týdnů. Jedná se o marketingový nástroj pro podporu prodeje, kdy do Dobříšského Kampusu přijedou dealeri podniku DBM se svými zákazníky. Zákazníci a potenciální zákazníci si zde mohou vyzkoušet stroje a usnadnit si tak své rozhodování, zda stroj koupit od podniku DBM či jiné společnosti, nebo zda stroj vůbec koupit. (Karmazín 2014 a 2016, Hovorková 2014)

Velmi silnou a podstatnou stránkou organizace DBM zůstává spolupráce s velice rozsáhlou dealerskou sítí, díky níž společnost poskytuje rychlé dodání strojů a specializovaný servis. (Karmazín 2016)

Faktory výroby a řízení výroby

V roce 2014 byly slabou stránkou výrobní náklady podniku DBM. Nicméně toto bral podnik za slabost pouze z důvodu, že by bylo možné výrobní náklady optimalizovat a snížit podle podnikových představ. Společnosti se tak během dvou let podařilo z tohoto udělat velmi silnou stránku a své výrobní náklady snížit. Jak v porovnání s korporátem Doosan Infracore, se všemi výrobními závody Bobcat Company, tak v porovnání s konkurencí, jsou nyní výrobní náklady společnosti DBM na velmi dobré úrovni. (Karmazín 2016)

Do této oblasti také patří silné stránky pečlivého výběru dodavatelů, specifikace strojů (jako kvalita, velikost, možnost výměnných částí pro různé účely využití, snadná manipulovatelnost, bezpečnost a další), flexibilita podniku v úpravách strojů, a naopak slabé stránky vysoké závislosti na dodavatelích a spolehlivosti a stability výrobních systémů. Všechny již byly identifikované v bakalářské práci. (Karmazín 2014 in Hovorková 2014)

Podnikové a pracovní zdroje

Jedním z problémů v této oblasti v roce 2014 byly časté změny v organizační struktuře. Pokud se totiž v krátkodobém sledu organizační struktura mnohokrát změní, nemůže

být společnost tak efektivní, jak by mohla být, a znesnadňuje to dosahování stanovených cílů. Nicméně změny v organizační struktuře se provádějí proto, aby se společnost z dlouhodobého hlediska zefektivnila. DBM tento problém řešila, posléze se stabilizovala a svou slabou stránku tak odstranila. (Karmazín 2016)

Společnost se pyšní stmeleným kolektivem, dobrou podnikovou kulturou, systémem motivace a hodnocení zaměstnanců, možností osobního rozvoje a prostředím pro bezpečnou práci. Nicméně pracovníci představují též velké riziko pro podnik. A to nejen z důvodu možné fluktuace, ale také z důvodu možné hrozby úniku strategických informací. S tím souvisí slabá stránka v podniku v právním nezaštítění možných rizikových situací a odchodů pracovníků ke konkurenci. (Karmazín 2014 a 2016, Hovorková 2014)

Podnik zde má ale i jiné silné stránky a konkurenční výhody v podobě nehmotných zdrojů. Jsou jimi například: goodwill společnosti, renomé, ochranné známky, licence, patenty, tradice, dlouholeté know-how a postavení na trhu. (Karmazín 2014 in Hovorková 2014) Nově také společnost uvádí svou silnou stránku v umístění Dobříšského Kampusu, který je od začátku svého působení situován u dálnice D4 zhruba 30 km od hlavního města Prahy. Společnost je tedy snadno dosažitelná z mnoha regionů České republiky. (Karmazín 2016)

Finanční a rozpočtové faktory

Na počátku roku 2014 byly identifikovány tři slabé stránky podniku. Konkrétně nízká výnosnost podniku, nízká okamžitá likvidita a doba obratu pohledávek a závazků. Pro rok 2015 se mezi poměrovými ukazateli (likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost) nové slabé stránky neidentifikovaly a proto bude pozornost věnována pouze výše zmíněným. Tyto ukazatele byly v bakalářské práci (Hovorková 2014) zpracovány na základě finančních výkazů z roku 2012, z důvodu uveřejňování účetních výkazů podniku DBM za rok 2013 až v červnu 2014. Ze stejného důvodu budou zde využity finanční výkazy z roku 2014.

„Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky.“ (Šulák, Vacík 2003, str. 31) Přičemž doporučovanou mezí podle Šuláka a Vacíka (2003) je hodnota vyšší než 0,2. Okamžitá likvidita podniku DBM, vypočítaná na základě vzorce 1 (Šulák, Vacík 2003), byla v posledních třech letech, jak je možné vidět

v tabulce 5, vysoce pod doporučovanou mezí a oborovou hodnotou z 1. čtvrtletí roku 2015. (MPO 2015) Ani v budoucnu se podle expertů neočekává její dosažení. Z toho důvodu zůstává slabou stránkou podniku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}} \quad (1)$$

Tabulka 5: Okamžitá likvidita podniku DBM

	2012	2013	2014	Oborová hodnota 2015
Okamžitá likvidita	0,0093	0,1055	0,0008	0,3100

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě rentability byly vypočítány: výnosnost aktiv (ROA), tržeb (ROE) a vlastního kapitálu (ROS), a to na základě vzorců 2 (Šulák, Vacík 2003). V bakalářské práci se hodnoty podniku porovnávaly s hodnotami největších konkurentů. V takovém srovnání měla společnost DBM nízkou výnosnost oproti ostatním. Toto však bylo velice zkreslené z toho důvodu, že se jednalo o pouhý výrobní závod a jeho hodnoty byly porovnány s výsledky konkurenčních podniků jako celku, nikoliv pouze jednoho z jejich výrobních závodů. (Hovorková 2014) Zde budou tyto hodnoty porovnány s oborovými hodnotami České republiky.

$$\begin{aligned} ROA &= \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \\ ROE &= \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%] \\ ROS &= \frac{\text{HV před zdaněním}}{\text{tržby}} * 100 [\%] \end{aligned} \quad (2)$$

Oborové hodnoty odpovídají hodnotám celého odvětví v oblasti výroby strojů a zařízení, nalezených na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. (MPO 2015)

Tabulka 6: Ukazatele rentability podniku DBM

	2012	2013	2014	Oborová hodnota 2015
Rentabilita aktiv (ROA)	5,48%	7,49%	5,44%	6,29%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,28%	9,11%	6,76%	6,76%
Rentabilita tržeb (ROS)	2,39%	3,77%	3,02%	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ministerstvo průmyslu a obchodu neuvádí oborovou hodnotu ROS v oblasti výroby strojů a zařízení, nicméně předkládá jemu podobný ukazatel – marži. Ta se vypočítá jako podíl zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) a obratu. Výpočet obratu MPO uvádí jako součet tržeb za zboží a výkonů. Takto vypočtená marže podniku DBM pro rok 2014 je 3,04 %, oborová hodnota však je 6,47 %. (MPO 2015) Z uvedeného vyplývá, že společnost DBM má o 3 % menší rentabilitu tržeb (což je rovno polovině), než výnosnost tržeb v oboru, a nemá tak vysokou schopnost vytvářet nové zdroje financování. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2.3, společnost chce v následujících pěti letech vyvinout novou generaci nakladačů, na kterou bude potřebovat značné množství finančních prostředků. Nízká rentabilita tržeb je slabou stránkou podniku pro strategický plán.

Ukazatele ROE a ROA výrazně poklesly z roku 2013 na 2014 z důvodu snížení výsledku hospodaření zapříčiněného nárůstem výkonové spotřeby o 14 %. Nicméně rentabilita vlastního kapitálu podniku DBM dosáhla oborové hodnoty 1. čtvrtletí 2015. Výnosnost aktiv je v porovnání s hodnotou oboru nižší, ačkoliv pouze o 0,85 %. Hodnoty všech těchto ukazatelů se v následujících letech očekávají přibližně na stejné úrovni z důvodu snahy o stabilitu zisku (uvedenou jako cíl v kapitole 2.2.3).

Poslední identifikovanou slabou stránkou podniku DBM byla v roce 2014 doba obratu pohledávek a závazků. (Hovorková 2014) Pro ověření, že tato slabá stránka stále přetrvává, byly využity vzorce 3 (Knápková, Pavelková 2010). Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu mezi uskutečněním prodeje na obchodní úvěr a obdržetím platby od svého odběratele. Podobně je tomu u doby obratu závazků, ta vyjadřuje dobu od vzniku závazku až k úhradě zakoupeného materiálu, zboží, služby. Je vhodné, aby tento ukazatel v podniku dosahoval alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, což může následně vést k rychlejšímu splácení podnikových pohledávek. Organizace se tak snaží, aby jeho doba obratu závazků byla co nejdelší, a jeho dodavatel chce dosáhnout opaku. V takovém případě se obě strany snaží najít kompromis, který bude alespoň částečně výhodný pro obě, mnohdy to však může být značně náročné. Doba obratu pohledávek se naopak požaduje co nejnížší. (Knápková, Pavelková 2010)

$$DOP = \frac{\emptyset \text{ pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 \text{ [dny]}$$

$$DOZ_v = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 [\text{dny}]$$

(3)

Tabulka 7: Doba obratu pohledávek a závazků

	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek [dny]	94	89	94
Doba obratu závazků [dny]	50	53	71
Rozdíl	44	36	23

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět v tabulce 7, doba obratu pohledávek se v roce 2013 sice snížila o 5 dní, ale v dalším roce se navrátila do původního stavu 94 dní. Nízkou dobu obratu závazků se podniku daří navyšovat a přibližovat se tak době obratu pohledávek. Což znamená, že se společnost DBM snaží svou stále trvající slabou stránku postupem času ošetřit.

3.3.1 Matice IFE

Stejně tak jako u analýzy vnějšího prostředí i zde mají faktory analýzy vnitřního okolí svou matici – IFE. Výsledné hodnocení však nehodnotí citlivost strategického plánu na vnitřní okolí, ale interní pozici podniku vůči tomuto plánu. Vysoce nadějná interní pozice podniku vůči svému plánu a jeho naplnění odpovídá hodnotě 4, v opačném případě, kdy interní pozice není silná, odpovídá hodnotě 1. (Fotr a kol. 2012)

Vyhodnocení faktorů v matici IFE bude probíhat obdobným způsobem jako u matice EFE. Rozdíl je pouze v tom, že není možné všechny faktory hodnotit stupněm vlivu od jedné do čtyř. Hodnoty 1 a 2 jsou určeny slabým stránkám, kde 1 je pro vysoké slabé stránky a hodnota 2 pro nízké slabé stránky. Stupně 3 a 4 tedy přísluší silným stránkám, číslo 4 vysokým silným stránkám a číslo 3 naopak nízkým. (Fotr a kol. 2012) Vyhodnocení bylo opět konzultováno s podnikovými experty.

Tabulka 8: Matice IFE

S/W	Faktor	Váha	Vliv	Celkem
Silné stránky				
1.	Nehmotné zdroje a poloha podniku	0,10	4	0,40
2.	Inovační centrum	0,06	4	0,24
3.	Marketingová komunikace a průzkumy	0,06	3	0,18
4.	Dealerská síť	0,11	4	0,44
5.	Výrobní náklady	0,08	3	0,24
6.	Pečlivý výběr dodavatelů	0,07	4	0,28
7.	Specifikace strojů a flexibilita	0,07	3	0,21
8.	Zaměstnanci podniku a podniková kultura	0,04	3	0,12
Slabé stránky				
1.	Mladý inženýrský tým	0,07	1	0,07
2.	Zkušenosti vědecko-technického personálu	0,10	1	0,10
3.	Závislost na dodavatelích	0,12	1	0,12
4.	Spolehlivost a stabilita výrobních systémů	0,06	2	0,12
5.	Nízká okamžitá likvidita	0,01	2	0,02
6.	Nízká rentabilita tržeb	0,02	2	0,04
7.	Doba obratu pohledávek a závazků	0,01	2	0,02
8.	Chybějící záštita u odcházejících pracovníků	0,02	2	0,04
		1,00		2,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice IFE vypovídá o střední pozici podniku vůči střednědobému strategickému plánu. Střední hranice 2,5 je mírně překročena a překlenuta na pozitivnější stranu pro podnik.

3.4 Matice IE

Výsledné ohodnocení matic EFE a IFE se zanáší do matice IE (viz obrázek 6), tedy matice hodnocení interních a externích faktorů. Ta se využívá k volbě vhodné strategie pro podnik jako celek respektující předcházející analýzu prostředí. Průnik výsledků matic EFE a IFE udává strategii, kterou by se společnost měla v budoucnosti ubírat, přičemž nejvhodnějšími jsou strategie „Stavěj a zajišťuj růst“. (Fotr a kol. 2012)

Obrázek 6: Matice IE

		Interní hodnocení		
		4	3	2
Externí hodnocení	4	I. "Stavěj a zajišťuj růst"	II. "Stavěj a zajišťuj růst"	III. "Udržuj a potvrzuj"
	3	IV. "Stavěj a zajišťuj růst"	V. "Udržuj a potvrzuj"	VI. "Sklízej a zbavuj se"
	2	VII. "Udržuj a potvrzuj"	VIII. "Sklízej a zbavuj se"	IX. "Sklízej a zbavuj se"
		1		
		■	■	■
		silná pozice	střední pozice	slabá pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě kapitol 3.2.3 a 3.3.1, je nyní možné zanést hodnoty do matice IE. Shodou okolností se hodnoty pozice podniku vůči plánu (IFE) a citlivost plánu na okolí (EFE) vyskytují na střední úrovni a odlišují se o 19 setin.

Výstupem matice IE je průnik výsledných hodnot z matic IFE a EFE, viz obrázek 7. Společnost DBM se pro naplnění svého střednědobého strategického plánu vyskytuje v buňce V. „Udržuj a potvrzuj“. Taková strategie odpovídá též snahám podniku, a to především cíli plánu udržovat a potvrzovat svou pozici jako světová jednička ve výrobě kompaktních strojů. Organizace má ale také mírně nakročeno k silným pozicím a tedy zajišťování růstu.

Obrázek 7: Matice IE a vyhodnocení pozice podniku DBM

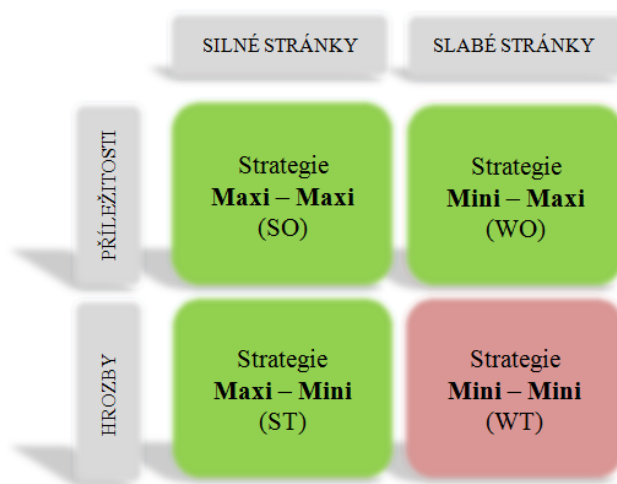
		Interní hodnocení		
		4	3	2
Externí hodnocení	4	I. "Stavěj a zajišťuj růst"	II. "Stavěj a zajišťuj růst"	III. "Udržuj a potvrzuj"
	3	IV. "Stavěj a zajišťuj růst"	V. "Udržuj a potvrzuj"	VI. "Sklízej a zbavuj se"
	2	VII. "Udržuj a potvrzuj"	VIII. "Sklízej a zbavuj se"	IX. "Sklízej a zbavuj se"
		1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Matice TOWS

Matice TOWS ukazuje možnosti vzájemných vlivů mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami v souvislosti se strategií. Pomocí této matice lze definovat čtyři strategie, jak je možné využít jednoho faktoru, vyplývajícího z okolí podniku, k ovlivnění faktoru druhého. (Fotr a kol. 2012)

Obrázek 8: Matice TOWS



Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie Maxi – Maxi

Nejideálnější pozicí je strategie Maxi – Maxi. Ta představuje ofenzivní přístup k využití silné stránky podniku pro uchopení a užití příležitostí plynoucích z vnějšího okolí. Musí však být brán v potaz možný vliv slabých stránek a potřeba ochrany před hrozbami. (Fotr a kol. 2012)

Strategie Mini – Maxi

Strategie WO je zaměřená na rozvoj. Organizace zde má za úkol vylepšit oblasti, odkud jí plynou slabé stránky, za využití identifikovaných příležitostí. Společnost k této strategii přistupuje opatrně a často tedy využívá k eliminaci slabých stránek například strategii Joint Venture, kooperuje, nebo investuje do jiných produktů. (Fotr a kol. 2012)

Strategie Maxi – Mini

Podstata třetí strategie je založená na využití silných stránek k vyhnutí se možným hrozbám. V případě připravenosti podniku čelit hrozbám na něj působících, může též (jako SO) využít ofenzivního přístupu a dosáhnout tak až posílení své konkurenční pozice. (Fotr a kol. 2012)

Strategie Mini – Mini

Nejméně oblíbenou strategií je Mini – Mini, kde organizace k řešení problému přistupuje defenzivně a zároveň se snaží snižovat počet slabých stránek a vyvarovat se možných hrozeb. Využívají jí společnosti s nejistou a riskantní pozicí na trhu. Podniky tak mohou aplikovat všemožné defenzivní strategie, ustupovat, utvářet kompromisy, a tato strategie často může vést až k likvidaci. V rámci strategie WT je třeba klást velký důraz na **management rizik**. (Fotr a kol. 2012)

Společnost DBM nejčastěji uplatňuje strategii Maxi – Maxi a snaží se maximálně využít svých silných stránek pro chopení se příležitostí. Nicméně poměrně často využívá též strategie Maxi – Mini, která také bude podstatnou pro tuto diplomovou práci.

4 Systém řízení rizik

4.1 Pojetí rizika

Dnes nemá pojem riziko jednoznačně stanovenou definici a není univerzálně řešitelný. Co se pod pojmem riziko opravdu rozumí, záleží na odvětví, oboru, problematice, ale i jazyku, ve kterém se o něm hovoří. „*Riziko je pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události.*“ (Vlachý 2006, str. 11) Lze ho chápat jako nebezpečí, nejistotu, odchylku a další. Odchylka od očekávaného stavu může mít jak negativní, tak pozitivní charakter. Její příčinou je náhodný jev, v risk managementu označován jako rizikový faktor. (Tichý 2006, Vlachý 2006)

4.2 Klasifikace rizika

Rizika mají různou klasifikaci z důvodu rozdílných příčin a důsledků. V podnikání je možné se setkat s riziky, kde nepříznivé okolnosti zahrnují finanční ztrátu, či nikoliv. *Finanční riziko* může být ovlivněno subjektem, kterého se může případná ztráta týkat, aktivy či příjmem, které mohou být příčinou finanční ztráty, a nebezpečím, které může ztrátu zavinit. Takovým finančním rizikem může být například poškození zemědělské půdy záplavami. Dalším dělením jsou rizika dynamická a statická. Zatímco *dynamická rizika* jsou způsobena změnami v okolí společnosti a v ní samotné, *statická* se objevují nezávisle na změnách v ekonomice. Statické ztráty znamenají například zničení majetku, selhání lidského faktoru či nepoctivé jednání. Objevují se s určitým stupněm pravidelnosti v čase a jsou tedy mnohem předvídatelnější než rizika dynamická. Jedním z nejužitečnějších členění je riziko čisté a podnikatelské. *Čistá rizika* přinášejí podniku pouze možnost ztráty, na druhé straně *podnikatelská (spekulativní) rizika* mohou znamenat jak případnou ztrátu, tak i možný zisk. Rizika mohou však být též výrobní, technická, ekonomická či tržní. (Smejkal, Rais 2010)

Některá rizika není možné ovlivnit, některá naopak ano. Prvně zmíněná jsou například politická rizika. Druhá může nebo musí manažer podniku snižovat či též částečně odstranit. (Smejkal, Rais 2010)

Technologické riziko

Vzhledem k tomu, že Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. je výrobní podnik působící v oblasti strojírenství, budou pro něj významná technologická rizika. Při jejich rozboru

musí analytik velmi dobře znát technologii užívanou uvnitř organizace, ale i v jejím okolí. Musí být zahrnuty veškeré reálně možné havarijní stavy, a to včetně odhadu jejich případných následků. K analýze je vhodné využít provozních a havarijních řádů nebo informací o haváriích z minulosti. V rámci procesu analýzy rizik lze využít několik metod, nejznámějšími jsou například metoda What if? a FMEA. Metoda What if? využívá brainstormingu k identifikaci možných rizikových událostí a určuje místa ohrožení v systému. Poskytuje podklady pro druhou jmenovanou metodu. FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), neboli analýza způsobů a účinků poškození, zkoumá veškeré možné příčiny výpadků a selhání technologií. Nejdůležitější podmínkou, jak se vypořádat s technologickými riziky, je jejich prevence a minimalizace. (Smejkal, Rais 2010)

4.3 Řízení rizik

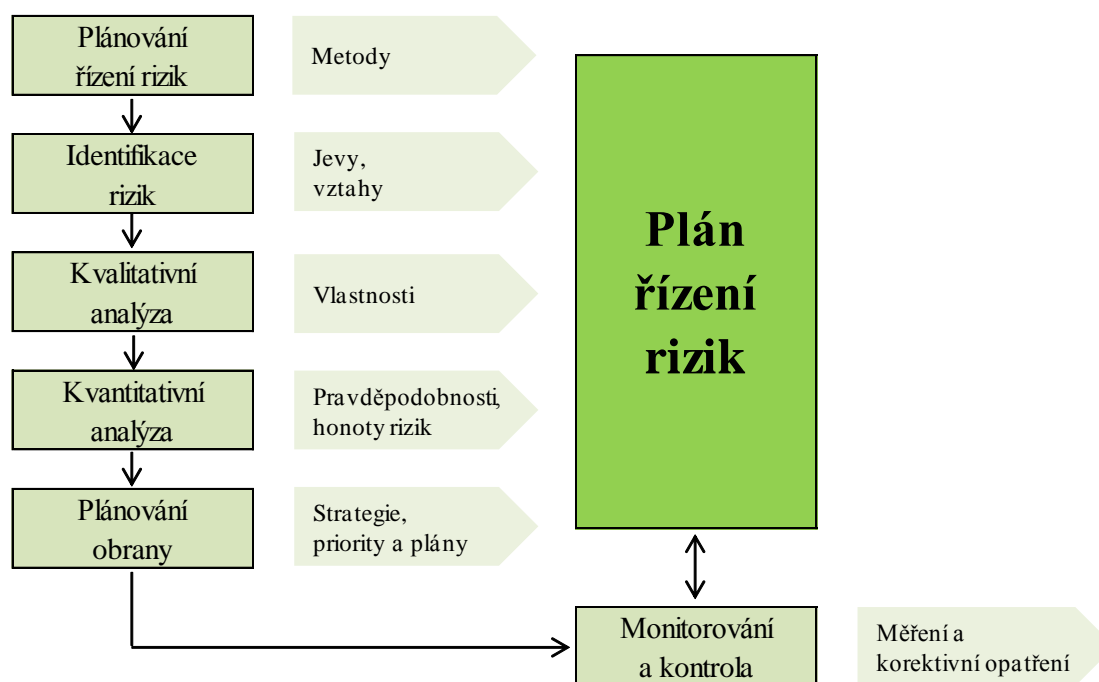
Management rizik zasahuje do všech aktivit podniku. Pokud chce společnost efektivně měřit, řídit a kontrolovat rizika působící na její obchodní činnost, měla by propojit systém řízení rizik s rozhodováním na všech úrovních řízení. Risk management napomáhá k optimální alokaci podnikových zdrojů, ke konzistentnímu strategickému a investičnímu rozhodování, a proto je dnes jedním ze základních předpokladů pro konkurenceschopnost podniku. (Vlachý 2006)

Existence risk managementu může aktivně působit na snižování negativních dopadů vývoje vnějšího a vnitřního okolí na realizaci strategického plánu, na druhé straně ale také připravuje společnost na možné příležitosti a jejich využití. Tento systém není schopen plně zajistit úspěšné naplnění plánu, nicméně je do jisté míry schopný snižovat pravděpodobnost neúspěchu. (Fotr a kol. 2012)

4.4 Proces řízení rizika

Řízení rizik je nepostradatelnou součástí plánování strategického plánu, které se však v praxi často opomíjí. Postup řízení rizika je založen na pěti procesech znázorněných na následujícím schématu, kde kvalitativní a kvantitativní analýza jsou součástí procesu hodnocení rizika. (Skalický a kol. 2010, Svozilová 2006)

Obrázek 9: Procesy managementu rizik



Zdroj: Svozilová 2006

Obchodní jednotka Dobříš Kampus se procesem řízení rizik uváděným v odborných literaturách příliš neřídí. Společnost má své zaměstnance na určitých pozicích a každý vlastní své pravomoci a zodpovědnosti. Jednou z nich je neustálé provádění jakýchkoliv opatření. Pracovníci v řízení kvality jsou tedy odpovědní za zvyšování kvality a odstranění rizik z nekvality. Produktový management naopak dělá opatření na trhu, a podobně. Řízení rizik zde funguje správně (podle kapitoly 4.3) na všech úrovních rozhodování. Rizika se neustále vyvíjejí ve strategickém plánu podniku a úkolem je rizika a příležitosti působící na plán určitým způsobem zužitkovávat. Proto má podnik programy pro ošetřování rizik, ale i programy pro využití příležitostí. Přestože společnost řízení rizik provádí, nevede o rizicích žádné záznamy, ani se nejedná o pravidelný proces. (Karmazín 2016) Z toho důvodu bude v následujících kapitolách uveden návrh možného řízení rizik.

4.4.1 Plánování řízení rizik

Prvním procesem řízení rizik je jeho plánování. Plán řízení rizik říká, jakým způsobem se bude postupovat při volbě strategií, metodik a postupů, kterých bude využito ke snižování hrozby rizik. Naplnění tohoto procesu se skládá ze čtyř kroků:

- stanovení úrovně rizikivosti plánu,
- odhad zásadních neurčitostí vně plánu,
- určení indikátorů pro měření rizik a úrovně jejich přijatelnosti,
- navržení základních metod a přístupů využívaných pro konkrétní strategický plán. (Svozilová 2006)

V této části procesu se tedy vymezuje kontext a cíle risk managementu v souvislosti se strategickým plánem. Důležitou součástí plánování, je ale též stanovení rizikové kapacity (Risk Capacity) a velikosti přijatelného rizika (Risk Appetite). (Fotr a kol. 2012)

Proces řízení rizik v rámci této diplomové práce bude probíhat následovně. Nejprve budou identifikována rizika na základě analýzy prostředí a jejího výstupu, ale také na základě brainstormingu. Rizika budou zařazena do sedmi skupin, a to: rizika oboru, trhu, konkurence, managementu, výrobní rizika, ostatní faktory a rizika financování. Každému riziku bude přiřazeno označení Rx (R1, R2 ..., Rn), pod kterým budou následně označovány v průběhu celého procesu. Takto označeným rizikům budou stanoveny veškeré potřebné náležitosti. Následně budou rizika ohodnocena na základě semikvantitativní analýzy. Dle expertní konzultace budou stanoveny pravděpodobnosti výskytu (na stupnici 1, 2, 3, 4, 5) a velikosti dopadu (na stupnici 1, 2, 4, 8, 16) u každého identifikovaného rizika, výsledky budou zaznamenány do matice rizika a stanovena jejich významnost. Poté již bude možné zvolit vhodnou strategii ošetření každého rizika.

Risk Capacity a Risk Appetite

Pojem Risk Capacity vyjadřuje, jak vysokou finanční ztrátu je společnost schopna přežít. Taková ztráta ještě zásadně neovlivní fungování společnosti. Její výše je závislá na velikosti vlastního kapitálu organizace a také její schopnosti další zdroje financování získávat. Riziková kapacita je tedy tím vyšší, čím vyšší je celkový kapitál společnosti. (Fotr a kol. 2012)

Risk Appetite, neboli hranice přijatelného rizika, se od Risk Capacity liší tím, že takovou ztrátu je společnost ochotna (ne nutně schopna) akceptovat v rámci své rizikové kapacity. Stanovení její výše je významným strategickým rozhodnutím a odvíjí

se od postoje managementu k riziku a požadavků a očekávání stakeholderů. (Fotr a kol. 2012)

Společnost DBM si nestanovuje rizikovou kapacitu ani hranici přijatelného rizika. Není schopná přijmout velikost maximálního rizika, která by odpovídala výši podnikového obratu, což by mělo za následek absolutní bankrot. Obrat organizace DBM byl pro rok 2014 3,8 miliardy Kč.

I přes skutečnost, že organizace nestanovuje hranici přijatelného rizika, ví o sobě, že tato hranice nemůže být vyšší, než jaký je schopna vygenerovat zisk. Někdy však může jít i do většího rizika a zadlužovat se svému korporátu. (Karmazín 2016)

Tabulka 9: Výsledek hospodaření podniku DBM za roky 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	82 939	150 431	93 209	112 866	89 877

*v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zprávy 2010 - 2014

Z tabulky 9 je možné vidět, že v posledních pěti letech výsledek hospodaření podniku DBM kolísal mezi 80 a 150 miliony Kč. Na základě posledního známého dosaženého zisku společnosti by se dala hranice přijatelného rizika stanovit na 90 milionů Kč, nicméně tato úroveň se bude každoročně měnit podle předpokládaných hospodářských výsledků.

Vlastník rizika

Vlastníkem rizika se stává osoba, které je určena odpovědnost za řízení, monitoring a kontrolu rizik a jejich ošetření, či za maximalizaci příležitostí. (Tayllor&Cox 2016) Vlastník rizika má za úkol předkládat již realizovaná opatření proti rizikům, či případně navrhnout strategie jiné pro dosažení cílového stavu rizika, kdy není potřeba dalších akcí pro jeho ošetření. (Smejkal, Rais 2010)

V podniku DBM je každý manažer zodpovědný za řízení rizik ve své oblasti. Rizika se následně komunikují z důvodu hledání jejich řešení. Jakmile jeden pracovník narazí na nějakou hrozbu, riziko, stává se za něj zodpovědným a je povinný navrhnout různé strategie ošetření. Tento pracovník v podniku poté předkládá riziko i s návrhy řešení svému nadřízenému, manažerovi, a na něm už je volba zda se rizikem zabývat, či nikoliv. (Karmazín 2016)

Postoj k riziku

Rozhodnutí o naložení s rizikem je závislé především na postoji rozhodovatele k riziku. Rozlišují se tři druhy postoje k riziku. Prvním z nich je averze rozhodovatele k riziku, kdy se subjekt snaží volit především jiné, než rizikové varianty. Přijatelné jsou pro něj takové možnosti, u kterých je vysoká pravděpodobnost úspěšného dosažení cíle strategického plánu. V druhém případě má rozhodovatel sklon k výběru značně rizikových variant. V takovém případě sice čelí vyššímu riziku, ale zároveň může dosáhnout velice dobrých výsledků. Třetím a posledním je neutrální postoj k riziku, předchozí možnosti jsou zde v rovnováze. Rozhodovatel tak rizikovou variantu buď zvolí, nebo nezvolí, to se ale již odvíjí od dalších faktorů. (Fotr, Švecová a kol. 2010)

Součástí střednědobého strategického plánu společnosti jsou vždy určité projekty či plány s vyšší mírou rizika a plány (projekty) stabilní. Portfolio je zde tedy vyvážené. Obchodní jednotka se vždy snaží nabídnout plány konzervativní a ambiciózní, z těch se poté vybere nějaký průsečík. V takovém případě se společnost opře o plán konzervativní, který bude generovat zisk a nebude rizikový, či pouze minimálně, a z plánu ambiciózního vybere největší příležitost, které bude chtít využít. Z čehož vyplývá, že rozhodovatel, zde vice prezident pro kompakt, má neutrální postoj k riziku. (Karmazín 2016)

4.4.2 Identifikace rizika

V druhém procesu je nutné určit, které rizikové faktory se mohou ve strategickém plánu vyskytnout. Riziko se může objevit v mnoha oblastech, jako například v časovém harmonogramu plánu, kdy nemusí dojít k naplnění cíle plánu ve stanoveném časovém horizontu, v obchodních záležitostech při krachu strategického dodavatele, v personálních záležitostech odchodem klíčového pracovníka a dalších. Je nutné vybrat taková rizika, která jsou pro naplnění plánu relevantní. V rámci identifikace rizika se používají různé techniky, jako jsou brainstorming, metoda Delphi, analýza SWOT či kontrolní seznam. Cílem či výstupem tohoto procesu je seznam relevantních rizikových faktorů, které mohou zásadně ovlivnit dosahování strategických cílů a tedy i naplňování strategického plánu – tzv. registr rizik, nebo katalog rizik a příležitostí. V této fázi by měl registr rizik obsahovat název, popis, datum identifikace rizika a osobu odpovědnou za řízení rizika, tedy vlastníka rizika. Spolu se seznamem možných rizik je vhodné

uvádět též symptomy a spouštěče rizika, které fungují jako včasné varování možného brzkého uskutečnění rizikového faktoru. Důležitou součástí je ale také posouzení vzájemných vztahů mezi rizikovými faktory. V případě závislosti některých rizik a spuštěním jednoho z nich, může dojít k řetězové reakci nežádoucích stavů, která může být katastrofální. Je tedy nutné si uvědomit, že *„vzájemná závislost rizik zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost jejich dopadu.“* (Svozilová 2006, str. 274; Skalický a kol. 2010)

Při identifikaci rizika je nutná zkušenost, tvůrčí přístup, týmová práce, systematicčnost a orientace na budoucnost. (Fotr a kol. 2012)

V každé kategorii obchodní jednotky Dobříš Kampus (trh, výroba a dále) jsou rizika známá či nová. Rizika známá se identifikují na základě zkušeností dlouholetých pracovníků, kteří se již s takovým či podobným problémem setkali, a jsou schopni navrhnout potřebné postupy a procesy. Společnost nemá založenou žádnou evidenci rizik, a tak relevantní rizika pro plán nemůže identifikovat z databáze. Vše je zde založeno na zkušenostech pracovníků. V případě nových rizik, podnik provádí proces identifikace rizik výhradně pomocí brainstormingu. Vedení tedy svolá meeting, kde se sejdou klíčoví zaměstnanci podniku a ostatní stakeholdeři, kteří přímo ovlivňují plnění střednědobého plánu. V rámci kolektivní práce a „bouření mozků“ identifikují veškerá možná rizika ohrožující jeho realizaci. Při tomto mítinku však neprobíhá pouhá identifikace rizik, ale řeší se již i jakým způsobem se rizika budou ošetřovat. Proces hodnocení se v tomto podniku neprovádí, vše je založeno pouze na dlouholetých zkušenostech pracovníků. Výstupem procesu identifikace (a zde i návrhu ošetření) je sepsaný plán, jakými způsoby budou rizika ošetřena. Žádný registr rizik však společnost neutváří. (Karmazín 2016)

V následující části budou uvedeny výsledky SWOT analýzy a provedeného brainstormingu, již konkrétní identifikovaná rizika pro střednědobý strategický plán. Rizika budou členěna do několika skupin, na základě kterých se postupovalo též při zmíněném brainstormingu. Výstupem bude návrh registru rizik, či doporučení pro podnik, jak by takový registr mohl vypadat, včetně veškerých náležitostí.

Rizika oboru

Riziko **R1**. Pro společnost plyne riziko ze zpřísnění emisních a hlukových limitů Evropskou unií na evropském trhu. Nové zpřísnění by znamenalo další problémy a náklady na vývoj ještě náročnější technologie, což by mělo na podniky v odvětví velký vliv. Symptomem by bylo projednávání v Evropském parlamentu, které by zajisté nezůstalo utajeno. (Karmazín 2016)

Riziko **R2**. Hrozba substitutu a její význam se bude lišit podle trhu, na kterém se substitut vyskytuje. Ohrožení bude jiné na trhu evropském (Riziko **R2a**) a jiné na trhu Středního východu a Afriky (Riziko **R2b**), jak již bylo zmíněno v rámci kapitoly o analýze oborového okolí (kapitola 3.2.2) a Porterova modelu pěti sil, kde hrozba substitutů je jednou z nich. Spouštěče mohou být zjištěny v rámci marketingových průzkumů zájmu a loajality spotřebitelů. (Karmazín 2016)

Rizika trhu

Riziko **R3**. Organizace DBM v letech střednědobého strategického plánu vyvíjí novou generaci nakladačů splňující zpřísněné limity, platné od roku 2020. Rizikem může být nezájem trhu na těchto strojích. Nicméně je zde potřeba implementovat do strojů náročnější technologie, aby stroje produkovaly méně emisí, což povede ke zvýšení ceny strojů. Rizikem tak může být i fakt, jak na toto navýšení zareaguje trh a jeho spotřebitelé. Spouštěče rizika jsou zjistitelné z marketingových průzkumů a jejich negativních výsledků. (Karmazín 2016)

Riziko **R4**. V roce 2014 vypukla krize ve vztazích EU s Ruskem, kdy mělo dojít k podpisu dohody o přidružení Ukrajiny k Evropské unii. Rusko tuto dohodu „...považovalo za úmyslný zásah Západu do tradiční ruské geopolitické sféry vlivu...“. (NEWTON College 2015, str. 4) Následně došlo k odtržení Krymu od Ukrajiny a k ukrajinské krizi, načež EU, USA a další země reagovaly protiruskými sankcemi, přičemž Rusko také odpovědělo přijetím protisankcí. (NEWTON College 2015) Při utváření střednědobého plánu společnosti DBM v roce 2014 nikdo takové problémy nečekal, jelikož nebyl žádný signál či spouštěč, který by na toto varoval. Dnes je Rusko pro organizaci uzavřený trh, kam může vyvážet pouze omezené množství pod určitými podmínkami. Je třeba být na podobné riziko připraven. Může se však také jednat o propad trhu. Jak již bylo řečeno, podobnou situaci, jako jsou sankce vůči Rusku

v podstatě nelze předvídat. Nicméně je možné vycházet ze zhoršujících se makroekonomických ukazatelů a varování v prohlášeních různých organizací. (Karmazín 2016)

Rizika z konkurence

Riziko **R5**. V analýze prostředí byla identifikována hrozba propojení dvou konkurenčních podniků. V případě takového sloučení dojde ke sjednocení objemů prodávaných strojů a tržních podílů, čímž nový podnik může stíhat organizaci DBM. Riziko má jasně viditelné symptomy. Takové spojení dvou konkurentů se obvykle poměrně dlouho projednává a podnik tak je schopen takovouto plánovanou změnu zaregistrovat. (Karmazín 2016)

Riziko **R6**. Dalším rizikem je již zmíněná očekávaná invaze čínské produkce. Význam rizika se však bude lišit podle trhu, proto bude rozděleno na rizika dvě. Riziko **R6a** bude orientováno na evropský trh (E), riziko **R6b** naopak na oblast Středního východu a Afriky (MEA). Spouštěče rizika vstupu na evropský trh by mohly být v podobě projednávání a úbytku potenciálních distributorů z důvodu upsání se čínskému producentovi, zprávy o vývoji zcela nové řady kompaktních strojů, který by pár let probíhal, a kdyby si toho společnost DBM nevšimla, bylo by to pro ni malým selháním. Druhý jmenovaný symptom by byl relevantní též pro riziko proniknutí na trh MEA. Ačkoliv na tomto trhu není potřebná taková technologická náročnost strojů a jejich vývoj by mohl mít kratší trvání. (Karmazín 2016)

Riziko **R7**. Vždy se může v každém oboru stát, že konkurenční podnik přijde s něčím novým, kvalitnějším či technologicky vyspělejším. Symptomem je představení konceptu nového stroje na různých veletrzích a konferencích. (Karmazín 2016)

Rizika managementu

Riziko **R8**. Jedním z rizik pro střednědobý strategický plán je paradoxně samotný risk management společnosti DBM. Jak již bylo a bude uvedeno, společnost nestanovuje svou rizikovou kapacitu a hranici přijatelného rizika, dále případným rizikům neurčuje pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu a rizika nezaznamenává do evidence. Tyto faktory mohou vést k tomu, že organizace nebude věnovat dostatečnou pozornost určitému riziku, což může být také spojeno se značně vysokými náklady.

Výrobní rizika

Riziko **R9**. Mnoho hrozeb pro organizaci DBM bylo identifikováno ze sektoru dodavatelů, kteří mohou mít výrazný vliv na plnění plánu. Jedním z nich je výpadek strategického dodavatele. Zatímco výpadek dodavatele nahraditelných komponent pro podnik prakticky téměř nic neznamená, se strategickými a vysoce technologicky náročnějšími komponenty je to velice složité, a to nejen ve výrobě, ale také v průběhu vývoje. Hrozba se dá sledovat na základě neustálé aktualizace hodnocení dodavatelů, kde je možné si všimnout případných vznikajících finančních problémů, prodlev v dodání zakázek, v kvalitě materiálu a podobně. (Karmazín 2016)

Riziko **R10**. Ve vývoji nové generace nakladačů hrozí riziko nesouladu některých komponent umístěných na stroji. Během validace může docházet ke vzájemnému ničení komponent. Ty mohou být naprosto kvalitativně v pořádku, nicméně spojení s jinými může být nežádoucí. Takové riziko podnik může zjistit na základě prozkoumávání konstrukčních návrhů týmem zkušených expertů a vývojářů, či výsledky testování strojů. (Karmazín 2016)

Riziko **R11**. Rizikovou situací je také selhání výrobních systémů či znefunkčnění vyráběných strojů. K druhému by došlo v případě, že by výrobní technologie byla jakýmkoliv nezaregistrovaným způsobem poškozena a mohla tak vyrábět nekvalitně. Symptodem může být zhoršující se ukazatel PPM, tedy počet vadných kusů na milion, zvyšující se počet reklamací, umístění systému na vanové křivce¹, či zkracující se střední doba do poruchy.

Riziko **R12**. Nekvalitu stroje nemusí ovlivnit pouze nestabilní výrobní systém, ale také kvalita komponent do strojů přijímána od dodavatelů, což je posledním dodavatelským rizikem. Obecně se může stát, že od dodavatele přijde nekvalitní materiál; rizikem není

¹ Vanová křivka (tvar připomínající vanu) vyjadřuje průběh intenzity poruch v závislosti na životnosti a opotřebením výrobku, či výrobního systému. Rozděluje se na tři části, kde první úsek vyjadřuje časné poruchy a vady. Na počátku zavedeného výrobního systému tedy dochází ke značné poruchovosti, která rychle klesá. Poruchy mohou být zapříčiněny nedokonalostí konstrukce, nevhodnými podmínkami využití či nedokonalostí ve výrobě a vstupech. Druhou částí křivky je úsek ustáleného množství poruch, které nastává v době „normálního“ provozního využití. Poruchy zde mohou plynout především z nějakých náhodných příčin, či nedodržení provozních podmínek. Posledním je úsek dožití a únavy, kde se zvyšuje intenzita poruch výrobního systému. Ten je již zastaralý a opotřebený a je potřeba ho obnovit. (Novotný 2001)

nekvalitní materiál od dodavatele, ale situace, že by se tento komponent dostal do výroby a výrazně by narušoval funkci stroje. To by podniku přineslo značné náklady ze servisu a výměny vadné části stroje. Spouštěčem rizika je zvyšující se počet reklamací k dodavateli. (Karmazín 2016)

Riziko **R13**. Dalším velice podstatným rizikem je hrozba nevyvinutí stroje s implementovaným motorem splňujícím požadované emisní limity a další technologií pro hlukové limity. V případě, že by se toto stalo, mělo by to ohromný negativní dopad na společnost a je třeba tomu věnovat pozornost. Spouštěčem mohou být zkracující se doba pro naplnění cíle a přicházející rok 2020 (rok počátku účinnosti přísnějších emisních limitů) a velké prodlení bez dosažených výsledků, zjištěné při monitoringu procesu. (Karmazín 2016)

Riziko **R14**. Rizikem je též možný odchod důležitých zaměstnanců ke konkurenci. Téměř vždy se v jakémkoliv podniku najdou nespokojení pracovníci, proto je důležité, aby se udržovala pozitivní podniková kultura, pravidelně docházelo k hodnocení zaměstnanců a to též se zjišťováním spokojenosti pracovníků. Riziko zde spočívá jak v možném úniku know-how důležitého zaměstnance ke konkurenci, tak ve ztrátě pracovníka samotného. Spouštěčů, které by daly znamení, že je třeba se tímto rizikem více zabývat, může být mnoho. Například se důležitý pracovník zmíní o hledání nové práce, o nové nabídce s vyšším platem, o stěhování, o nespokojenosti na pracovišti, s platem a podobně. (Karmazín 2016)

Riziko **R15**. Toto riziko se také týká zaměstnanců. Společnost má za cíl zdvojnásobit počet prodávaných strojů, což pochopitelně znamená zdvojnásobit počet vyrobených strojů (společnost vyrábí až na základě předpokládaného odbytu, nevyrábí zásoby), a k tomu bude potřebovat výrazně navýšit lidské kapacity ve výrobě. Rizikem mohou být nedostatečné možnosti pro zaměstnání potřebných lidí, nejen z důvodu současného trendu růstu počtu vysokoškoláků. Ti pravděpodobně nebudou chtít sestavovat stroje někde ve výrobě. Společnost může sledovat různé statistiky, kde by případný výrazný nárůst absolventů a studentů vysokých škol rapidně vzrůstal, což by bylo symptomem rizika a podnik by ho měl začít řešit. (Karmazín 2016)

Ostatní faktory

Riziko **R16**. Další riziko související se sektorem dodavatelů plyne z vysoké vyjednávací síly strategického dodavatele. Někteří velcí dodavatelé podniku již nyní udávají, jakým směrem může podnik jejich strategického komponentu využít, a výrazně tak společnost omezují. Vyskytuje se zde tedy riziko, že by dodavatel mohl toto omezování ještě více rozšířit, či že by s manipulací přišel jiný z dodavatelů, který si to může dovolit. Společnost DBM musí při vývoji žádat svého strategického dodavatele o svolení využít jeho strategického komponentu do nově vyvíjeného stroje a vždy kolem toho dělá dodavatel obstrukce. Znamením, že se toto riziko blíží, mohou být větší obstrukce než kdy jindy. Také může dodavatel znesnadňovat činnost organizace prodlužováním dodacích termínů, či například nutností objednávek s půlroční rezervou, což je však pro podnik značně nevýhodné, když nemůže přesně odhadnout, jak se trh bude vyvíjet a jaké tedy bude mít objednávky. (Karmazín 2016)

Riziko **R17**. Jedním ze závažných rizik také může být rozpad Evropské unie a schengenského prostoru z důvodu mnohých krizí, především té migrační. Takový rozpad EU by mohl mít za následek výrazné ohrožení obchodování společnosti DBM, kdy by se výrazně ztížily podmínky pro export strojů a import materiálů. Takové riziko a migrační krize je již v podstatě samotným spouštěčem rizika. Dalšími mohou být politická krize, politika protiintegračních stran, nefunkční nápravná opatření EU, projednávání o rozpadu, či výstupu některých členských zemí z unie. (Karmazín 2016)

Riziko **R18**. Jedním z posledních identifikovaných rizik pro organizaci DBM je clo. Spouštěče rizika se shodují s již uvedenými u R4, tedy zhoršující se makroekonomické ukazatele, varovné prohlášení organizací a různé mezinárodní konflikty. (Karmazín 2016)

Riziko **R19**. Organizace může být ohrožena též únikem informací a IT kriminalitou. Spouštěči rizika jsou dennodenní spamy, viry a podobně. (Karmazín 2016)

Riziko **R20**. V místě výroby a vývoje může také společnost DBM ohrozit požár či výbuch nějaké technologie. Spouštěčů takového rizika může být spousta, například: nedodržování bezpečnostních předpisů a pracovních postupů, neopatrné zacházení se svářecími lahvemi, zkrat na elektrických obvodech. (Karmazín 2016)

Rizika financování

Riziko **R21**. Může se stát též taková situace, kdy jeden dealer podniku zbankrotuje. DBM své stroje prodává distributorům s nějakou splatností. Může se ale stát, že i přes to, že stroje prodal, stále fakturu nezaplatil a najednou zbankrotuje, čímž tak podniku vzniká riziko nedobytných pohledávek. Spouštěče rizika nedobytnosti pohledávek jsou zvětšující se prodlevy ve splatnosti faktur distributorů. (Karmazín 2016)

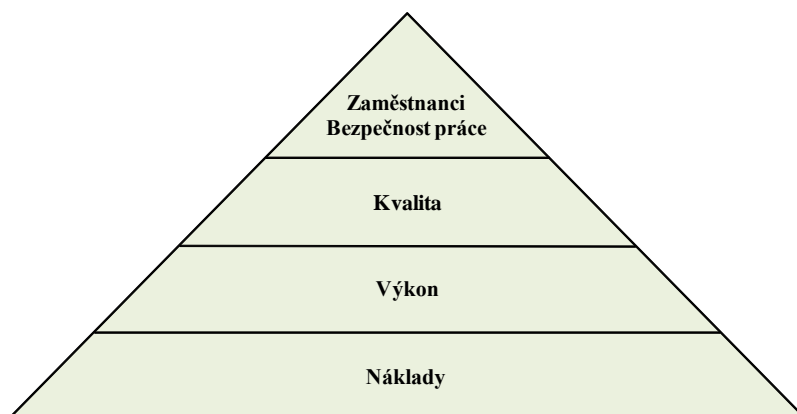
Výstupem procesu identifikace rizik je registr rizik, který obsahuje označení rizika, popis, vlastníka a možné symptomy a spouštěče rizika. Odpovídající registr rizik, je možné vidět v příloze C.

4.4.3 Hodnocení rizika

Každý identifikovaný rizikový faktor je třeba ohodnotit a stanovit tak jeho významnost. Na základě tohoto hodnocení je následně možné stanovit vhodnou strategii reakce (či ošetření) na faktor rizika. Proces hodnocení rizika je ale nutné provádět též v průběhu realizace plánu, z důvodu možného vývoje faktoru a změny jeho významnosti. Ze zanedbatelného rizika se tak může stát riziko klíčové. (Skalický a kol. 2010)

Podnik DBM svá rizika nehodnotí, pouze identifikuje na základě dlouholetých zkušeností pracovníků ta relevantní pro plán a navrhne jejich následné ošetření. Riziky se společnost začíná zabývat až tehdy, kdy mají hmatatelnější podobu, a řeší, co pro ni takové riziko může znamenat. Do té doby se společnost řídí strategií „Take“, o které bude psáno v kapitole 4.4.4, a neprovádí proti rizikům, žádné kroky, případně je pouze monitoruje. Pro rozhodování, kterému riziku se věnovat dříve, si společnost stanovila jakousi vnitřní hierarchii rizik (viz obrázek 10), čeho se riziko týká a jakým způsobem bude organizace postupovat. Vše se odvíjí od toho, zda riziko ovlivňuje vstup či výstup podnikové činnosti a jak jsou tyto vstupy nebo výstupy důležité. (Karmazín 2016)

Obrázek 10: Pyramida priorit společnosti DBM



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10 znázorňuje pyramidu priorit podniku. Jakmile tyto faktory budou zatíženy rizikem, podle klasické pyramidy se podnik rozhodne, kterému riziku se věnovat dříve. Prioritou číslo 1 jsou zaměstnanci podniku a jejich bezpečnost, proto bude společnost rizika týkající se fluktuace pracovníků, odchodu nositelů know-how, nebezpečí úniku důvěrných informací či bezpečnosti práce, řešit jako první. Druhá v pořadí budou rizika z nekvality, třetí rizika týkající se výkonu a poté nákladů. Příkladem využití může být výskyt rizika, které zapříčiní, že podnik dva dny nebude moci vyrábět své stroje. Takové riziko je méně závažné, než kdyby podnik dva dny vyráběl nekvalitně, či navíc ještě v ohrožení zaměstnanců. Tímto způsobem společnost volí, kterému riziku se věnovat, a které třeba odsunout do pozadí. Jiným způsobem podnik rizika nehodnotí. (Karmazín 2016)

Rizika identifikovaná v kapitole 4.4.2 by byla na základě hierarchie rizik (viz obrázek 10) řešena v pořadí dle tabulky 10. Takový systém, jak se ukáže v následující kapitole, není optimální a je možné různá rizika opomenout, či jim nevěnovat dostatečnou pozornost. Samozřejmě, že se společnost DBM věnuje mnohým rizikům dennodenně a snaží se snižovat pravděpodobnost jejich nastání. Nicméně aby se pracovníci nemuseli zabývat riziky nerelevantními, nezávažnými, je vhodné je nejprve ohodnotit. V následující části bude uveden návrh, jak se rizika dají hodnotit a co je takovým výstupem hodnocení.

Tabulka 10: Pořadí rizik dle hierarchie podnikových priorit

	Pořadí	Popis rizika	R _x
Zaměstnanci Bezpečnost práce	1 - 4	Odchod strategických pracovníků	R14
		Nedostatek potenciálních lidských zdrojů	R15
		IT kriminalita a únik informací	R19
		Požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje	R20
Kvalita	5 - 6	Selhání výrobních systémů	R11
		Špatná kvalita komponentů od dodavatelů	R12
Výkon	7 - 11	Propad trhu	R4
		Výpadek dodavatele	R9
		Nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji	R13
		Vyjednávací síla velkého dodavatele	R16
		Rozpad EU a schengenského prostoru	R17
Náklady	12 - 15	Zpřísnění emisních a hlukových limitů	R1
		Hrozba substitutů	R2ab
		Nezájem trhu a negativní reakce na zvýšení ceny strojů	R3
		Selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů	R10
Ostatní	16 - 20	Propojení konkurenčních podniků	R5
		Invaze čínské produkce	R6ab
		Nový a lepší konkurenční stroj	R7
		Clo	R18
		Nedobytné pohledávky	R21

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení rizika se může provádět na základě kvalitativní, semikvantitativní a kvantitativní analýzy.

Kvalitativní analýza

Významnost rizika se odvíjí od velikosti jeho vlivu a pravděpodobnosti jeho výskytu. Tyto vlastnosti rizikového faktoru hodnotí kvalitativní analýza, kdy se každému riziku a jeho dvěma charakteristikám přiřadí určitý stupeň z tří- nebo pěti-hodnotové škály, viz tabulka 11. (Skalický a kol. 2010)

Tabulka 11: Pětistupňová stupnice pro kvalitativní hodnocení rizika

Veličina
Velmi nízká
Nízká
Střední
Vysoká
Velmi vysoká

Zdroj: Skalický a kol. 2010

Analýza pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru

Pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru může nabývat hodnot od 0,0 do 1,0. Hodnota rovná nule říká, že sledované riziko se 100% pravděpodobností (tedy jistotou) nenastane a není tak pro strategický plán relevantní. Na druhé straně dosažení hodnoty jedna značí, že se nejedná o riziko, ale fakt, na který se podnik musí připravit. Stanovení pravděpodobnosti je celkem obtížnou záležitostí, někdy je nutné využít expertních odhadů nebo různých dotazovacích metod. (Skalický a kol. 2010)

Analýza vlivu rizikového faktoru

Rizikový faktor se dále hodnotí na základě jeho vlivu na náklady, čas a na kvalitu cílů stanovených ve strategickém plánu. Zařazení vlivu do škály je upřesňováno dle převažujícího dopadu na jednu z dimenzí. Každý rizikový faktor nepůsobí na všechny tři dimenze současně, pokud však působí na dvě zároveň, je ve stupnici posunut o jeden stupeň výše. (Skalický a kol. 2010) Tak je tomu též u společnosti DBM a v její pyramidě priorit (obrázek 10).

Po stanovení pravděpodobnosti a vlivu se sestaví tabulka rizikových faktorů plánu s hodnocením, kde je uveden rizikový faktor a ohodnocení jeho pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Také se zde uvádějí již zmíněné symptomy nebo spouštěče, které předpovídají možné brzké nastání rizikové události. (Skalický a kol. 2010)

Pro kvalitativní ohodnocení významu rizika se využívá dvojrozměrná matice „pravděpodobnost rizika / vliv rizika (velikost dopadu)“, viz tabulka 12. Tato matice je rozdělena do tří oblastí, které vypovídají o významnosti rizika na základě kombinace dvou sledovaných veličin. (Skalický a kol. 2010)

Tabulka 12: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

P-st \ Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Velmi vysoká					
Vysoká		RF i			
Střední				RF 2	
Nízká	RF 3				RF 1
Velmi nízká					

* P-st – pravděpodobnost

Nízký význam

Střední význam

Vysoký význam

Zdroj: Skalický a kol. 2010

Výstupem kvalitativního hodnocení rizik je rozšířený registr rizik, obsahující popis rizikových faktorů strategického plánu a jejich pravděpodobnost a velikost dopadu. (Skalický a kol. 2010)

Vzhledem k tomu, že při takovém určování pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu se nepracuje s čísly, může být hodnocení dosti subjektivní. (Špicar 2013)

Kvantitativní analýza

Kvantitativní analýza je jak finančně, tak časově náročnější než hodnocení kvalitativní. Pro takové hodnocení rizika se používá několik možných metod, jako jsou statistická peněžní hodnota, citlivostní analýza, rozhodovací stromy či simulace Monte Carlo. (Skalický a kol. 2010) Tyto metody zde nebudou více rozebírány, jelikož nebudou předmětem hodnocení rizik. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.4.1, pro hodnocení významnosti rizik bude využita níže uvedená semikvantitativní analýza.

Semikvantitativní analýza

Semikvantitativní analýza se využívá k vyčíslení pravděpodobností výskytu a velikostí dopadu. V rámci ní se využívá matice rizik, téměř totožná s maticí uvedenou v tabulce 12. Zde však bude místo stupnice slovní využita stupnice číselná, viz tabulka 13.

Tabulka 13: Pětistupňová stupnice pro semikvantitativní hodnocení rizika

Veličina		Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
Velmi nízká	0 - 20 %	1	1
Nízká	20 - 40 %	2	2
Střední	40 - 60 %	3	4
Vysoká	60 - 80 %	4	8
Velmi vysoká	80 - 100 %	5	16

Zdroj: Vlastní zpracování podle Špicar 2013, Skalický a kol. 2013

Mnohdy se též u velikosti dopadu uvádí stejná stupnice, jako u pravděpodobnosti výskytu. Stupnice uvedená v tabulce 13 se využívá z toho důvodu, že stupnice od 1 do 5 má jeden velký nedostatek, a to nedostatečné určení závažnosti. Jakmile bude jeden faktor ohodnocen velmi vysokou pravděpodobností výskytu a velmi nízkým dopadem, získá ohodnocení 5. Může se také ale stát, že jiný faktor bude ohodnocen přesně opačně, tedy že bude mít velmi vysoký dopad a nízkou pravděpodobnost výskytu, a jeho ohodnocení bude stejné jako u předchozího faktoru. Přičemž je jasné, že závažnější bude pro podnik riziko s velmi vysokým dopadem. (Špicar 2013)

Významnost rizika je poté dána součinem pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu, a je tak možné všechna rizika seřadit podle jejich celkové závažnosti. (Špicar 2013)

K matici rizik je možné připojit též matici příležitostí, nicméně předmětem této diplomové práce jsou rizika, a proto matice příležitostí nebude uváděna.

Před samotným zadáváním hrozeb do matice rizik, je vhodné upravit umístění nízkého, středního a vysokého významu, a to z důvodu odlišně využitých stupnic. Jedná se pouze o upravenou tabulku 12.

Tabulka 14: Upravená matice rizik

P-st \ Dopad	1	2	4	8	16
5	5	10	20	32	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

* P-st – pravděpodobnost

Zdroj: Skalický a kol. 2010, upraveno podle Špicar 2013

Matice rizik

Každému riziku bude nyní přiřazena pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu na střednědobý strategický plán společnosti DBM. Takto budou rizika zanesena do matice rizik semikvantitativní analýzy a bude možné určit jejich významnost a způsob ošetření.

Tabulka 15: Semikvantitativní analýza – matice rizik

P-st \ Dopad	1	2	4	8	16
5		R7			
4		R10, R15	R21	R6b	
3	R18	R2b, R6a	R16		R9, R13, R17
2		R2a, R5, R19	R3, R8, R11, R14	R4, R12	
1				R1	R20

* P-st – pravděpodobnost

Nízký význam	Střední význam	Vysoký význam
--------------	----------------	---------------

Zdroj: Vlastní zpracování

R1 – zpřísnění emisních a hlukových limitů. Pravděpodobnost výskytu takového rizika pro střednědobý strategický plán je velmi málo pravděpodobná z toho důvodu, že Evropská unie již schválila přísnější limity nabývající platnosti od roku 2020. Že by tedy došlo ještě před rokem 2020 k dalšímu zpřísnění, je dosti nepravděpodobné. Společnost DBM nyní vyvíjí novou generaci strojů splňující již schválené limity k roku 2020, které chce uvést na trh ve stejném roce. Pokud by však k dalšímu zpřísnění opravdu došlo ještě před rokem 2020, mělo by to na plán a samotný podnik vysoký dopad. Společnost již pracuje na nových strojích, splňujících odsouhlasené limity, nikoliv však přísnější, tudíž by to pro ni znamenalo další vysoké náklady na změnu. (Karmazín 2016)

R2 – hrozba substitutů na trhu E (R2a) a MEA (R2b). Pravděpodobnost přechodu spotřebitele na substitut se liší podle tržní oblasti a délky časového horizontu. Na trzích MEA je více možností, na které by zákazníci mohli přejít, než na trhu evropském, proto je na těchto trzích pravděpodobnost vyšší. Tato diplomová práce je zaměřena na střednědobý strategický plán. V horizontu pěti let tak pro společnost DBM není problém se substituty soupeřit, a to především pomocí marketingového mixu. V případě ohrožení substitutem začne upravovat cenu strojů a podpoří propagaci k zákazníkům. DBM je velký podnik s velkou silou a může těmito kroky substitut poměrně rychle vytlačit z trhu. Ohrožení může podniku přinést ztráty z prodeje, ale nic závažného, proto bude dopad rizika malý. (Karmazín 2016)

R3 – nezájem trhu a negativní reakce na zvýšené ceny strojů. Pravděpodobnost výskytu takového rizika je poměrně nízká, a to z důvodu, že společnost provádí rozsáhlé marketingové průzkumy a průzkumy trhu a své stroje vyvíjí na základě zákaznických požadavků. Proto společnost ví, jaké může mít očekávání. Pokud by však spotřebitelé na trhu neměli o stroje zájem a negativně reagovali na cenu, byl by to pro podnik střední problém. Emisní limity musí splňovat každý podnik a stejně tak musí tedy každý podnik ceny navýšit. Spotřebitel však má možnost přejít na substitut. (Karmazín 2016)

R4 – propad trhu. Zatímco je pravděpodobnost takového rizika nízká, dopad by byl vysoký, jelikož by se pro společnost uzavřel trh a musela by přijít s jiným plánem, kde stroje prodat, aby mohla dosáhnout požadovaných tržeb. (Karmazín 2016)

R5 – propojení konkurenčních podniků. Takové podniky se obvykle propojují z toho důvodu, že jeden vyrábí pouze nakladače a druhý minibagry, ale zákazník žádá obojí najednou. Taková sloučení se občas stávají, a proto je ohodnocení pravděpodobnosti výskytu na úrovni 2 – nízká. Dopad rizika nebude velký, konkurenti sice spojí své podíly, ale nevygenerují novou distribuční síť. Aby to pro podnik mohlo být závažné, muselo by toto sloučení zaměnit portfolio a vybudovat zmíněný distribuční kanál. Pro DBM to však znamená i příležitost v získání uvolněných dealerů, což možný dopad také snižuje. (Karmazín 2016)

R6a – invaze čínské produkce na trh E. Vstupu čínské produkce na evropský trh je očekávaný, nicméně není tak pravděpodobný jako u vstupu na trhy MEA z důvodu vysokých vstupních bariér. Tyto bariéry také snižují velikost dopadu vstupu Číny na trh na nízkou úroveň. Čínští výrobci jsou sice schopni velice rychle okopírovat a začít vyrábět stroje jako organizace DBM, ale vybudovat během pár let dealerskou a servisní síť se jim podle expertů podniku pravděpodobně nepodaří. (Karmazín 2016)

R6b – invaze čínské produkce na trhy MEA. Na africkém a středovýchodním trhu bude pravděpodobnost vstupu čínské produkce vyšší, jelikož zde vstupní bariéry nejsou příliš rozsáhlé. Dopad by však byl také vysoký. Není třeba nějaké náročnější technologie, jelikož na těchto trzích nejsou tak přísné emisní limity, a tak by čínský výrobce mohl být schopen vyrábět levněji a výrazně tak konkurovat podniku DBM. (Karmazín 2016)

R7 – nový a lepší konkurenční stroj. Pravděpodobnost, že konkurent přijde s něčím novým, je velmi vysoká, jedná se prakticky o jistotu (100% pravděpodobnost). Dopad by však tak velký nebyl. V dnešní době již prakticky není možné představit na trhu něco výjimečného, překvapujícího, vše je určitým způsobem technologicky omezené. Konkurence tak může přijít pouze s menším technologickým zdokonalením strojů, a proto by to na podnik DBM mělo pouze nízký dopad. (Karmazín 2016)

R8 – opomenutí rizika. Jak již bylo uvedeno, společnost rizika nehodnotí a řídí se často svou vnitřní hierarchií rizik (viz obrázek 10). Mimo jiné také nemá přehled o své rizikové kapacitě a neurčuje hranici přijatelného rizika. Z těchto důvodů plyne pro podnik a jeho strategický plán riziko z opomenutí důležité hrozby. Každé ohrožení má ale odlišný dopad a může přinést rozdílné ztráty, z toho důvodu je velikost dopadu určena na střední úrovni.

R9 – výpadek dodavatele. Zatímco výpadek dodavatele je podle expertů podniku na střední úrovni, jak při výrobě, tak i při vývoji, dopad by byl pro společnost velmi závažný. V případě výpadku strategického dodavatele pro motor, by tak nebylo možné tento strategický komponent jen tak vyměnit a podniku by to přineslo značně vysoké náklady spojené nejen s vývojem, ale i s výrobou. Společnost by musela pozastavit činnost ve výrobě strojů s tímto motorem, dokud by nový nevyvinula. Takový vývoj však může trvat klidně dva roky či více. (Karmazín 2016)

R10 – selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů. Dopad takového selhání je malý. Na prodeje riziko R10 mít vliv nebude, protože jsou stroje teprve ve vývoji, takže se pouze prodlouží vývojový proces. Nicméně s těmito prodlevami se v plánování vývoje stroje počítá. Organizace chce vědět, kde by stroj mohl selhat, a proto ho validuje a testuje na tisíc cyklů. Vzhledem k tomu, že společnost počítá s určitou kolizí v selhání kombinace komponentů, je pravděpodobnost výskytu rizika vysoká. Nicméně dopad bude nízký, jelikož i sama organizace chce, aby se něco takového stalo, mohla to ošetřit, a nedošlo ke kolizi až při výrobě strojů, či u samotného zákazníka. (Karmazín 2016)

R11 – selhání výrobních systémů. Společnost DBM se snaží vyrábět stroje špičkové kvality, a proto chce stejné kvality dosahovat též ve výrobních procesech, systémech a technologiích. Podnik jejich selhání řeší neustále. Pravděpodobnost výpadku snižuje výběrem co nejkvalitnější technologie, kdy se snaží ošetřit všechna možná rizika, jako riziko servisu, ale také dvěma ukazateli – střední dobou do poruchy a dobou odstranění poruchy. Jakmile se tyto ukazatele začnou zhoršovat, společnost uskuteční preventivní a nápravná opatření a pravděpodobnost selhání systému tak sníží. Velikost dopadu je závislá na druhém jmenovaném ukazateli, době odstranění poruchy. Pokud by doba opravy byla například jedna hodina, dopad by to nemělo prakticky žádný. Pokud by však tato doba byla pět měsíců, mohlo by to vést až k pěti měsícům pozastavení výroby. Dopad takového rizika obecně je tedy stanoven zprůměrováním těchto dvou extrémů a odpovídá střední úrovni. (Karmazín 2016)

R12 – špatná kvalita komponentů od dodavatelů. Pravděpodobnost, že by prošel nekvalitní komponent výrobou jako součást stroje až k zákazníkovi, je nízká. Nejenže organizace DBM neustále a pečlivě podle mnoha parametrů hodnotí dodavatele, což je

i silnou stránkou podniku, ale také důkladně kontroluje dodavatelskou kvalitu. Nicméně i tak se může stát, že přijde podniku dodávka nekvalitních komponent, které implementuje do strojů a prodá svým zákazníkům. Jakmile se toto stane, bude to mít na společnost vysoký dopad, jelikož všechny prodané stroje bude muset od odběratelů stáhnout a nekvalitní komponent v nich vyměnit, stejně tak jako u strojů čekajících na odběr. (Karmazín 2016)

R13 – nesplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji. Není lehké stanovit pravděpodobnost výskytu rizika z nenaplnění strategického plánu a vývoje strojů s přísnějším emisním limitem. Vývoj takové technologie je velice náročný, a proto experti podniku odhadují výskyt tohoto rizika na 50 %. Dopad by však toto nesplnění mělo velmi vysoký. Společnost DBM by nesplňovala emisní limit pro celou Evropskou unii, a tak by se pro ni celý trh uzavřel, nemohla by na evropském trhu prodat jediný stroj. (Karmazín 2016)

R14 – odchod strategických pracovníků. Pravděpodobnost odchodu pracovníků je nízká z důvodu, že se jí personální oddělení a manažer příslušného oddělení snaží neustále snižovat. Pravidelně se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců a jejich spokojenosti. Pracovníky s vysokým potenciálem se snaží ochránit, poskytnout jim co nejlepší pracovní podmínky, ohodnotit je, přidělit důležitější úkoly a vyvolat v nich samotných pocit důležitosti. V případě odchodu ke konkurenci toto riziko nebude mít výrazný dopad. Než by dostal u konkurence příslušné pravomoci a vyvinul něco, co by podložil know-how z DBM, byla by to, podle pracovníků podniku, otázka několika let, během kterých by se společnost DBM posunula vpřed. V případě výpadku strategického zaměstnance, jako je třeba strukturář, by dopad byl také střední, jelikož si společnost příslušnou strukturální analýzu buď může zaplatit, nebo pozvat strukturáře z jiných závodů Bobcatu. (Karmazín 2016)

R15 – nedostatek potenciálních lidských zdrojů. Organizace DBM má v plánu zdvojnásobit počet prodávaných strojů během pěti let, k čemuž bude potřebovat výrazně rozšířit lidské zdroje. Pravděpodobnost, že tolik pracovníků nesežene, je poměrně vysoká. Vždy záleží na poptávce a nabídce, vše je to o ceně, nicméně podnik nechce pracovníky přeplácet, ale držet na nějaké přijatelné hranici. Dopad na společnost jako

takovou to však nebude mít příliš velký, pouze by jí to neumožnilo takový růst, jaký by si představovala. Nicméně i „zdravý růst“ je velice žádaný. (Karmazín 2016)

R16 – vyjednávací síla velkého dodavatele. Pravděpodobnost, že se ovlivňování odběratele (podniku DBM) bude zvyšovat, je na střední úrovni. Strategický dodavatel (který je i konkurentem) má zájem na tom, aby činnost společnosti znesnadňoval. Nicméně z takových obchodů plynou příjmy, takže už je převážně na tomto dodavateli, jak si svoje zájmy vybalancuje, vzhledem k tomu, že strategického dodavatele nemůže společnost DBM jen tak vyměnit. Dopad by byl ze stejného důvodu střední. Je téměř jisté, že by se dodavatel vyhnul záměrnému zdržování dodávek komponent, a proto svého odběratele bude spíše ovlivňovat akcemi zmíněnými v kapitole 4.4.2, tedy prodlužováním dodacích termínů či obstrukcemi při žádosti o využití jejich komponentů do nových strojů, které by pro organizaci DBM nemusely mít příliš výrazný dopad. (Karmazín 2016)

R17 – rozpad EU a schengenského prostoru. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika se za poslední rok výrazně zvýšila kvůli krizím, kterými si Evropská unie prochází. Takový rozpad unie a schengenského prostoru by měl dopad na všechny evropské trhy, evropské dodavatele a samozřejmě i podnik DBM. Došlo by k destabilizaci měny, rozpadu bezcelního styku a všeobecně by se ztížily podmínky pro export a import. Dopad je tak maximální a pravděpodobnost střední. (Karmazín 2016)

R18 – clo. Pravděpodobnost výskytu uvalení cla na některých trzích je střední, vždy se může objevit nějaký mezinárodní konflikt nebo jiný obchodní zájem a clo bude zpřísněno. Dopad však bude podle expertů společnosti DBM velmi nízký, podnik tím není ohrožen, pouze by zvedl cenu u prodáváných strojů na příslušném trhu, čímž by mohl přijít o zakázku, nicméně vzhledem ke kvalitě strojů a renomé podniku se obvykle daří zákazníky udržovat. (Karmazín 2016)

R19 – IT kriminalita a únik informací. Pravděpodobnost výskytu i velikost dopadu takového rizika jsou nízké. V rámci IT kriminality často není účelem získat interní informace podniku, spamy a viry jsou pouze zátěží, která zpomaluje systém a přidělová práci IT oddělení. Pokud by se do podnikového systému chtěl dostat nějaký konkurent, je to prokazatelné, dá se vyhledat, kdo tento únik informací zapříčinil, a rozhodně to ani není v zájmu konkurenčních podniků, jelikož by se samy zdiskreditovaly na trhu.

Nicméně pravděpodobnost napadení je snižována různými interními chráněnými kanály a šifrováním zpráv. V případě úniku informací by dopad byl také nízký, jelikož se v organizaci nevyskytuje žádný pracovník, který by měl jak technický detail, tak obecný přehled o činnosti podniku. (Karmazín 2016)

R20 – požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje. Pravděpodobnost nastání takového rizika je na základě interních odhadů velice nízká. Pokud by k takové situaci ale opravdu došlo, měla by katastrofální následky z důvodu velkého ohrožení zaměstnanců a jejich bezpečnosti, ale i v důsledku potřebných rekonstrukcí, náhrady zničených strojů a podobně. (Karmazín 2016)

R21 – vznik nedobytných pohledávek. Pravděpodobnost takového rizika je vysoká. Je to aktuálním a častým problémem pro společnost DBM, která ho prakticky měsíčně musí nějakým způsobem řešit. Velikost dopadu rizika se však liší podle velikosti dealera. Velký dealer se neustále dennodenně kontroluje a vše se hlídá, protože by takové riziko mělo větší dopad, než u menšího dealera. Nicméně společnost DBM dealerskou síť hodnotí a nevybírání ani příliš velké, ani příliš malé distributory. Z toho důvodu bude mít takové riziko střední dopad. (Karmazín 2016)

Identifikovaným rizikům byla určena pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu a na základě semikvantitativní analýzy byla stanovena jejich významnost a pořadí, ve kterém by se podnik riziky měl zabývat. Jak je možné si v tabulce 16 povšimnout, pořadí rizik založené na podnikové pyramidě priorit a pořadí vystupující z ohodnocení, jsou dosti rozdílná. Pouze v sedmi případech je umístění rizika totožné (R1, R3, R5, R6a, R10, R12 a R16). Rizika, vyhodnocená jako nejzávažnější, by se však podle pyramidy řešila až jako 7. - 11. v pořadí a byla by předčena hrozbami, které nejsou pro podnik tak závažné.

Tabulka 16: Pořadí rizik dle semikvantitativního hodnocení

Pořadí	Popis rizika	Rx	Významnost	Pořadí*
1 - 3	Nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji	R13	48	7 - 11
	Výpadek dodavatele	R9	48	7 - 11
	Rozpad EU a schengenského prostoru	R17	48	7 - 11
4	Invaze čínské produkce na trhy MEA	R6b	32	16 - 20
5 - 8	Propad trhu	R4	16	7 - 11
	Špatná kvalita komponentů od dodavatelů	R12	16	5 - 6
	Požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje	R20	16	1 - 4
	Vznik nedobytných pohledávek	R21	16	16 - 20

Pořadí	Popis rizika	Rx	Významnost	Pořadí*
9 - 11	Opomenutí rizika	R8	12	-
	Selhání výrobních systémů	R11	12	5 - 6
	Vyjednávací síla velkého dodavatele	R16	12	7 - 11
12	Nový a lepší konkureční stroj	R7	10	16 - 20
13 - 17	Zpřísnění emisních a hlukových limitů	R1	8	12 - 15
	Nezájem trhu a negativní reakce na zvýšené ceny strojů	R3	8	12 - 15
	Selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů	R10	8	12 - 15
	Odchod strategických pracovníků	R14	8	1 - 4
	Nedostatek potenciálních lidských zdrojů	R15	8	1 - 4
18 - 19	Hrozba substitutů na trzích MEA	R2b	6	12 - 15
	Invaze čínské produkce na trh E	R6a	6	16 - 20
20 - 22	Hrozba substitutů na trhu E	R2a	4	12 - 15
	Propojení konkurenčních podniků	R5	4	16 - 20
	IT kriminalita a únik informací	R19	4	1 - 4
23	Clb	R18	3	16 - 20

*pořadí v hierarchii rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupem hodnocení rizik však není pouze pořadí hrozeb a určení, kterým je potřeba se věnovat více, ale je jím kompletní rozšířený registr rizik. Původní registr rizik obsahoval označení rizika, popis, vlastníka a spouštěče. Tyto atributy se po vyhodnocení rizik rozšiřují o pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu (vlivu), významnost a může být uvedeno též výsledné pořadí.

Tabulka 17: Rozšířený registr rizik

Rx	Popis rizika	Vlastník rizika	Symptomy	P-st výskytu	Velikost dopadu	Význam	Pořadí
R1	Zpřísnění emisních a hlukových limitů	ředitel pro výzkum a vývoj	projednávání v Evropském parlamentu	1	8	8	13
R2a	Hrozba substitutů na trhu E	marketingový ředitel	průzkumy trhu	2	2	4	20
R2b	Hrozba substitutů na trzích MEA	marketingový ředitel	průzkumy trhu	3	2	6	18
R3	Nezájem trhu a negativní reakce na zvýšené ceny strojů	marketingový ředitel	negativní ohlasy při marketingových průzkumech	2	4	8	13
R4	Propad trhu	obchodní ředitel	zhoršující se ekonomické ukazatele a varovné prohlášení organizací	2	8	16	5
R5	Propojení konkurenčních podniků	obchodní ředitel	jednání podniků	2	2	4	20
R6a	Invaze čínské produkce na trh E	obchodní ředitel	úbytek distributorů v důsledku spolupráce s Čínou, vývoj kompaktních strojů	3	2	6	18
R6b	Invaze čínské produkce na trhy MEA	obchodní ředitel	vývoj kompaktních strojů	4	8	32	4
R7	Nový a lepší konkureční stroj	ředitel pro výzkum a vývoj	představení konceptu nového stroje na veletrzích	5	2	10	12
R8	Opomenutí rizika	prezident podniku	neúplný proces hodnocení rizik	3	4	12	9
R9	Výpadek dodavatele	manažer pro řízení dodavatelů	zhoršující se parametry hodnocení dodavatele	3	16	48	1

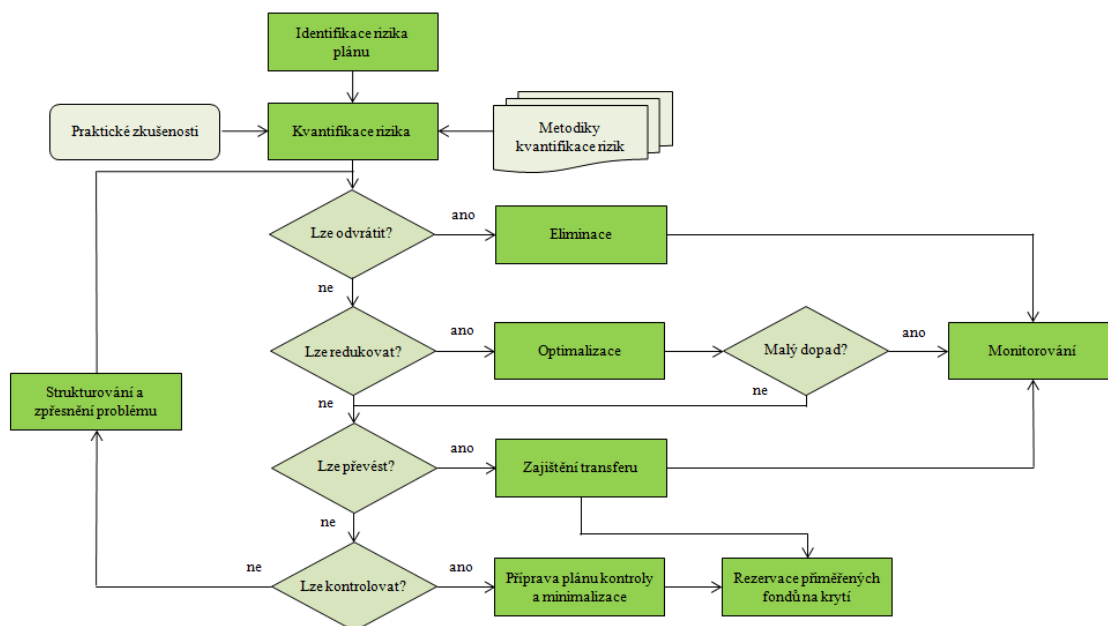
Rx	Popis rizika	Vlastník rizika	Symptomy	P-st výskytu	Velikost dopadu	Význam	Pořadí
R10	Selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů	ředitel pro výzkum a vývoj	konstrukční návrhy a zkušenosti zaměstnanců, výsledky testování	4	2	8	13
R11	Selhání výrobních systémů	provozní ředitel	zhoršující se PPM, zvyšující se počet reklamací, umístění systému ve vanové křivce	3	4	12	9
R12	Špatná kvalita komponentů od dodavatelů	manažer pro řízení dodavatelů	zvyšující se počet reklamací k dodavatelé	2	8	16	5
R13	Nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji	ředitel pro výzkum a vývoj	monitoring, zkracující se doba na vývoj, nefungující technika	3	16	48	1
R14	Odhod strategických pracovníků	výkonný ředitel	znínka pracovníka o hledání práce, nespokojenosti na pracovišti, s platem, o stěhování	2	4	8	13
R15	Nedostatek potenciálních lidských zdrojů	výkonný ředitel	výrazný nárůst absolventů VŠ, pokles možných dělníků	4	2	8	13
R16	Vyjednávací síla velkého dodavatele	manažer pro řízení dodavatelů	velké obstrukce při schvalování využití komponentu	3	4	12	9
R17	Rozpad EU a schengenského prostoru	prezident podniku	nefunkční opatření, politická krize, politika protiintegračních stran, projednávání	3	16	48	1
R18	Clo	obchodní ředitel	zhoršující se ekonomické ukazatele a varovné prohlášení organizací, konflikty	3	1	3	23
R19	IT kriminalita a únik informací	IT manažer	spamy, víry	2	2	4	20
R20	Požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje	provozní ředitel	nedodržování bezpečnostních předpisů a pracovních postupů	1	16	16	5
R21	Vznik nedobytných pohledávek	manažer pro řízení dealerské sítě	prodlevy ve splácení faktur	4	4	16	5

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Plánování reakce na riziko

Pod procesem plánování reakce na riziko se obecně rozumí proces rozhodování o způsobu, jak naložit s identifikovanými a ohodnocenými rizikovými faktory. Na jedné straně je nutné přijmout kroky (strategii) vedoucí k ošetření rizika, na straně druhé je naopak možné využít příležitostí, které byly během analýzy odhaleny. Zvolené strategie se uskutečňují dříve, než by mohlo příslušné riziko nastat. Výstupem tohoto procesu je strategický plán modifikovaný řízením rizik. Do plánu je tedy uveden seznam všech identifikovaných rizik s popisem, fází plánu, kde se riziko může objevit, příčinami vzniku, hodnocením a plánem reakcí. (Skalický a kol. 2010)

Obrázek 11: Základní diagram procesu řízení rizik plánu



Zdroj: Svozilová 2006

Obrázek 11 znázorňuje proces rozhodování o způsobu ošetření příslušného rizika. Plán obrany vede k vytvoření alternativních ošetření a výběru jeho nejvhodnější varianty. Ta by měla vést k minimalizaci nebezpečí působícího na strategický plán a jeho cíle. Pro každé riziko se utváří samostatný alternativní plán, jak s tímto ohrožením bude naloženo. (Svozilová 2006)

Volba strategie ošetření rizika je závislá na finančních a lidských zdrojích, které má rozhodovatel (manažer) k dispozici, a také na proveditelnosti ošetření, některá rizika se omezit ani odstranit nedají. Strategie se také odvíjí od přijatelnosti rizika. V případě, že velikost ztráty způsobená rizikem nepřesáhne hranici přijatelného rizika (Risk Appetite), je možné riziko přijmout. Pokud ale riziko přesahuje stanovenou hranici, je považováno za nepřijatelné. (Tichý 2006, Fotr a kol. 2012)

Autoři Smejkal a Rais (2010) uvádějí hned 18 metod, jak je možné snížit podnikatelské riziko, nicméně většina z nich se dá přiřadit ke čtyřem základním strategiím rozhodování o riziku. Tyto strategie se označují jako „4T“ – *Take, Treat, Transfer a Terminate*. (Tichý 2006)

Společnost DBM provádí plánování reakce na riziko, jak již bylo řečeno v přecházejících kapitolách, v rámci týmu při brainstormingu, za účasti personálu se spoustou zkušeností a dalších stakeholderů přímo ovlivňujících plnění strategického

plánu. Nejprve se zjišťují kořenové příčiny, tedy důvod, proč by riziko mohlo nastat. Jakmile jsou tyto příčiny nalezeny, začnou pracovníci řešit, jakým způsobem by se dalo omezit. Nejprve se však v podniku vždy pokládá otázka, co se stane, když se neudělá vůbec nic. Tato otázka souvisí též s hranicí přijatelného rizika. Některá rizika se prostě nedají řídit, a tak je podnik bere jako faktickou událost a ubírá se jiným směrem. (Karmazín 2016)

Po vyhodnocení rizik se došlo k závěru, že je třeba věnovat největší pozornost rizikům R6b – invaze čínské produkce na trhy MEA, R9 – výpadek dodavatele, R13 – nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji a R17 – rozpad EU a schengenského prostoru. Pro tato čtyři nejzávažnější rizika pro střednědobý strategický plán a společnost samotnou budou v následující části této kapitoly navrženy možná opatření, jak jejich pravděpodobnost výskytu či velikost dopadu ošetřit.

Strategie „Take“

Převzetí rizika, také v mnohých literaturách označováno jako retence rizika, spočívá ve znalosti případného vzniku nákladů spojených s nastáním rizika. Strategie „*Take*“ nebo také „*nulová strategie*“ se projevuje neuskutečněním žádných opatření, tedy úplným převzetím rizika. To znamená, že se v procesu rozhodování o riziku dojde k závěru, že neprovádění žádných opatření je nejméně nákladnou variantou. V případě přeměny rizika v realitu, bude tak organizace muset vynaložit určitou peněžní částku, kterou ale není možné zcela odhadnout předem. Z tohoto důvodu si strategii „*Take*“ může dovolit pouze společnost s finančními rezervami úměrnými riziku. (Tichý 2006)

Společnost DBM využívá strategie *Take* často. Vzhledem k tomu, že se riziky začíná zabývat obvykle až v případě jejich hmatatelnější podoby, do té doby proti nim neuskutečňuje žádná opatření.

Takovou strategii by mohla zvolit též u jednoho z nejzávažnějších rizik – R17 (rozpad EU a schengenského prostoru). Riziko R17 bylo sice vyhodnoceno s největší významností (spolu s dalšíma dvěma riziky), nicméně ho ale organizace v žádném případě nemůže ovlivnit, pouze se na něj přiměřeně připravit. Nastání takového rizika by postihlo všechny konkurenční podniky a v krizi obvykle přežívá ten nejsilnější. Na vrcholku stojí právě společnost DBM, která se na něm snaží neustále udržovat, což jí přináší největší pravděpodobnost přežití rizika R17, než jakémukoliv konkurenčnímu

podniku. V případě, že by se Evropská unie opravdu rozpadla, nabízela by se rozhodovateli také otázka, zda na evropském trhu vůbec zůstat, a v případě, že ne, přesunout výrobu do jiné země mimo Evropu. K takovému kroku by se mohlo dospět ale pouze v případě totální destabilizace. Tímto rizikem by se měl pravděpodobně zabývat prezident podniku a vyvíjet spolu s konkurenčními podniky tlak na politické strany, aby se riziko nestalo realitou. V současné době je rozhodovatel nucen takové riziko přijmout a pouze monitorovat jeho vývoj.

Stejně strategie podnik v současné době využije v rámci ošetření hrozby invaze čínské produkce na trhy MEA. Nabízela by se však také substrategie reaktivní prevence v rámci strategie *Treat*. V současné době se čínská produkce na tyto trhy dostává, ale prozatím zasahuje na nižší žebříčky přidané hodnoty pro zákazníka. Stroje sice mají za velmi nízké ceny, ale nejsou příliš spolehlivé a mají spoustu bezpečnostních rizik. V momentě, kdy by se přidaná hodnota čínských strojů začala navyšovat, a tlačily by se na trhy podniku DBM, pak by bylo třeba se na nástup čínské produkce připravit a přejít na zmíněnou strategii reaktivní prevence a zákazníky udržovat a potenciální přesvědčovat silnou marketingovou stránkou. Prozatím však je vhodné toto riziko pouze monitorovat. Snižování významu takového rizika je také podmíněno neustálým vývojem a zaváděním nových a inteligentních technologií. Čím více bude podnik DBM mířit kupředu v rámci vývoje, tím hůře ho může čínská produkce stíhat.

Strategie „Treat“

V rámci strategie ošetření rizik „*Treat*“ je možné uvažovat dílčí strategie prevence, diverzifikace a alokace rizika. (Tichý 2006)

Prevence rizik vede ke snížení rizikových faktorů v plánu, a je tak jednou z nejdůležitějších součástí řízení rizik. Prevence se dá pojmout dvěma způsoby, a to jako proaktivní a reaktivní. Cílem proaktivní prevence je předcházet uskutečnění rizik. Naopak smyslem reaktivní prevence je být na toto uskutečnění připraven. Oběma způsoby se společnost může připravit na nebezpečí a jeho scénáře, jako například řízením a zajištěním jakosti procesů, obejitím nebezpečí, zálohováním objektů a podobně. Může se také zaměřit na minimalizaci škody přemístěním objektů mimo nebezpečnou oblast, nebo může preventivně reagovat i na určitou pravděpodobnost

realizace nebezpečí, a to systémy včasného varování či snížením počtu objektů zatížených nebezpečím. (Tichý 2006)

Prevenici, jako strategii ošetření rizik, by mohla použít též organizace DBM na riziko R13 – nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji do roku 2020. Zde se nabízí především strategie proaktivní prevence, ale i reaktivní. Je důležité si uvědomit, že takové riziko, vzhledem ke svému dopadu, je třeba neustále kontrolovat, věnovat se mu, sledovat legislativu a informovat inženýring, jaké požadavky musí při vývoji strojů naplnit. Proto společnost naplňování vývoje neustále monitoruje již od samotného začátku procesu a ošetřováním všech možných rizik se snaží snížit pravděpodobnost výskytu rizika R13. V případě nepříznivého vývoje může jako člen Sdružení výrobců (SVSS) ovlivňovat schvalování emisí tím, že třeba bude uvádět, že takového emisního limitu není možné dosáhnout, nebo že kvůli tomu dojde k razantnímu navýšení cen strojů. V situaci, kdy by se již předpokládalo nenaplnění limitů ve vývoji, má podnik možnost sdílení rizika (strategie *Transfer* níže), buď by začala obchodovat s konkurenčním podnikem, který má komponenty splňující emisní limit, nebo by se s ním pustila do spolupráce na vývoji a oběma by se tak snížilo riziko nenaplnění.

Diverzifikace vede k přestavbě registru rizik. Diverzifikovat se dají pouze rizika nesystematická, vztažená pouze k jednomu strategickému plánu, a na ostatních nezávislá. U takového rizika je možnost ho částečně přenést na jiný cíl a dosáhnout tak redukce registru rizik sledovaného plánu. Společnost může diverzifikovat aktivity, produkty, trhy a zákazníky, čas a pojištění. Je však nutné brát v úvahu náklady spojené s přestavbou registru. (Tichý 2006)

Alokace rizika znamená rozmístění rizik takovým způsobem, jakým bude možné je efektivněji a účinněji řídit. Jinak řečeno, přidělení rizik strategického plánu osobám, které pracují na jeho realizaci. Může zde docházet k centralizaci nebo decentralizaci rizik. Rizika jsou buď centralizována (soustředěna) u jedné jediné osoby, nebo jsou rozdělena (decentralizována) mezi pracovníky, kteří s příslušným rizikem dokáží nejlépe pracovat a řídit ho. V případě použití strategie alokace je však nutné smluvně definovat vlastníka rizika, který ponese možné hmotné následky. (Tichý 2006)

Do strategie „*Treat*“ je možné též zahrnout „*Test*“, kdy se společnost rozhodne nejprve prozkoumat situaci a získat tak poznatky o možných nebezpečích, škodách či

nutnostech prevence rizik a pojištění. Závěrem této substrategie může být též rozhodnutí pro úpravu strategie na strategii „*Terminate*“. (Tichý 2006)

Strategie „Transfer“

Strategie „*Transfer*“ popisuje přenesení rizika na třetí osobu. Její podstatou je poskytnutí úplaty třetí osobě za převzetí rizika. Taková osoba musí být ochotna riziko společnosti převzít. Dá se říci, že jde o *zálohování procesu* třetí stranou. Strategie *Transfer* může mít několik variant, jako jsou: přenesení rizika na pojistitele, zajištění rizika ručitelem, přenesení rizika na kapitálové trhy, zálohování zástavním právem a zálohování jednoduchými jistotami různého druhu. Pod třetí uvedenou variantou je obecně myšleno investování do stabilně se vyvíjejících kapitálových trhů. Posledně zmíněnou variantou může být též příslib příbuzných o finanční výpomoci v případě finanční tísně subjektu zatíženého rizikem. Kromě přenesení rizika na třetí osobu strategie *Transfer* uvažuje též sdílení rizika s obchodními partnery. (Tichý 2006)

Strategie *Transfer* by mohla organizace DBM využít k ošetření rizika z výpadku dodavatele strategických komponent (R9), a to přenesením na korporát Doosan Infracore. Strategický komponent není možné jen tak nahradit, pokud by se jednalo například o motor, v žádném případě nemůže podnik jít a jenom tak do stroje vložit jiný. Společnost se snaží dennodenně snižovat pravděpodobnost výskytu takového rizika neustálým hodnocením dodavatelů i potenciálních dodavatelů. Sleduje jejich finanční stabilitu, dodávky, možné odchylky od požadovaných parametrů. Nicméně i tak se může stát, že se strategický dodavatel dostane do potíží a začne bankrotovat. Pak by se nabízelo řešení, že by se podnik obrátil na korporát Doosan Infracore a navrhl mu, jestli by dodavatele nechtěl koupit, pokud by se jednalo o menšího (ale stále strategického) dodavatele. Vývoj nových vysoce technologických komponent by společnost mohl stát například 200 milionů Euro (což je výrazně vyšší než možný zisk podniku a tedy jeho hranice přijatelného rizika), zatímco menší krachující dodavatel třeba 40 milionů Euro. V případě dodavatele většího by bylo možné odkoupit alespoň jednu jeho divizi, která by pro podnik byla důležitá. V obou případech by tak mezinárodní organizace mohla strategické komponenty přeprodávat konkurentům, což by jí přinášelo další konkurenční výhodu, a současně by nemohla být tímto rizikem dále ohrožována, jelikož by výrobce strategických komponent vlastnila.

Strategie „Terminate“

Eliminace rizika se projevuje ukončením realizace plánu z důvodu velkých obav z nebezpečí. Taková strategie však není bezriziková. Ukončení realizace plánu může vést k hospodářským ztrátám, a proto na sebe rozhodovatel bere riziko z neúčasti na realizaci plánu. V případě ještě nezahájeného plánu tak může společnost přijít nejen o spekulativní rizika, ale též o svou pověst a image. Pokud však realizace plánu již započala, společnost musí uhradit náklady spojené s ukončením procesu, ale může jí to přinést též mnoho rizik jak pro rozhodovatele, tak pro další zapojené subjekty. Využití této strategie je potřeba pečlivě zvážit a obvykle bývá až krajní mezí. (Tichý 2006)

Rozhodovatelé společnosti se ke strategii *Terminate* uchylují pouze zřídka. Každý strategický plán má za cíl zajistit minimálně „zdravý růst“ společnosti, při odstoupení od realizace plánu by toto nebylo možné naplnit. Ačkoliv je postoj rozhodovatele k riziku neutrální, podnik DBM se tak raději přikloní k rizikovější variantě, než aby nedosáhl svého cíle.

Výše byly uvedeny možné způsoby ošetření pouze u čtyř rizik vyhodnocených jako nejzávažnější. Ostatní rizika a jejich realizované a možné plánované opatření je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka 18: Návrh registru rizik rozšířeného o navržená opatření

Rx	Identifikované riziko	Ohodnocení rizika		Opatření	
		P-st	Dopad	Realizovaná	Plánovaná
Rizika oboru					
R1	Zpřísnění emisních a hlukových limitů	1	8	Lobbying v rámci Sdružení výrobců SVSS, sledování legislativy	Lobbying v rámci Sdružení výrobců SVSS
R2a	Hrozba substitutů na trhu E	2	2	Průzkumy trhu a zjišťování zákaznické loajality	Práce s marketingovým mixem (propagace, úprava ceny)
R2b	Hrozba substitutů na trzích MEA	3	2	Průzkumy trhu a zjišťování zákaznické loajality	Práce s marketingovým mixem (propagace, úprava ceny)
Rizika trhu					
R3	Nezájem trhu a negativní reakce na zvýšené ceny strojů	2	4	Průzkumy trhu a lobbying v rámci Sdružení výrobců SVSS	Monitorování zákaznických požadavků
R4	Propad trhu	2	8	-	Reaktivní prevence – utvoření scénáře o přesunu výroby, omezení výrobního plánu
Rizika z konkurence					
R5	Propojení konkurenčních podniků	2	2	Sledování trhu a různých jednání mezi konkurenčními podniky	Monitorování, zapojení marketingových aktivit v případě výskytu rizika
R6a	Invaze čínské produkce na trh E	3	2	Monitorování	Přechod na strategii reaktivní prevence, zapojení marketingového oddělení, zefektivnění servisu

Rx	Identifikované riziko	Ohodnocení rizika		Opatření	
		P-st	Dopad	Realizovaná	Plánovaná
Rizika z konkurence					
R6b	Invaze čínské produkce na trhy MEA	4	8	Monitorování	Přechod na strategii reaktivní prevence, zapojení marketingového oddělení, zefektivnění servisu, vývoj technologií
R7	Nový a lepší konkurenční stroj	5	2	Účast na veletrzích, kde se představují koncepty, sledování trhu	Využití příležitosti na trhu na základě zjištění konkurenčního podniku a zaměření se na vývoj
Rizika managementu					
R8	Opomenutí rizika	3	4	-	Stanovení risk capacity a risk appetite, stanovení p-stí a dopadů rizik
Výrobní rizika					
R9	Výpadek dodavatele	3	16	Neustálé hodnocení dodavatelských parametrů	Přenesení či sdílení rizika na korporát Doosan a odkoupení dodavatele
R10	Selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů	4	2	Hodnocení konstrukčního návrhu skupinou expertů, validace na tisíc cyklů	Zjištění podobných problémů ve vývoji od jiných závodů, rozšiřování expertní skupiny
R11	Selhání výrobních systémů	3	4	Zajišťování spíčkové technologie, sledování střední doby do poruchy a doby odstranění poruchy, zajištění preventivní údržby	Sledování vanové křivky u všech technologií, zavedení FMEA
R12	Špatná kvalita komponentů od dodavatelů	2	8	Pečlivý výběrový proces dodavatelů a jejich hodnocení, využití podnikové dodavatelské databáze, důkladná vstupní kontrola	Spolupráce s dodavatelem, sdílení vzniklé ztráty s dodavatelem
R13	Nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji	3	16	Monitorování a neustálé ošetřování vznikajících rizik	Lobbying na schvalování emisí, spolupráce s konkurentem, sdílení rizika
R14	Ochod strategických pracovníků	2	4	Hodnocení pracovníků a zjišťování jejich spokojenosti	Zavedení systému odměňování a přidání hodnoty pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, mentorink
R15	Nedostatek potenciálních lidských zdrojů	4	2	Sledování trhu, průměrných mezd, fluktuace	Zlepšení nástupních podmínek, zvýšení motivace pracovníků (i potenciálních)
Ostatní faktory					
R16	Vyjednávací síla velkého dodavatele	3	4	Sledování reakcí dodavatele	Smluvně podvázané nároky odběratele a dodavatele
R17	Rozpad EU a schengenského prostoru	3	16	-	Přijmutí rizika a jeho monitorování
R18	Clo	3	1	Sledování ekonomických ukazatelů a prohlášení organizací	Monitorování
R19	IT kriminalita a únik informací	2	2	Firewally, chráněné kanály, šifrování zpráv	Zálohování dat
R20	Požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje	1	16	Školení na bezpečnostní předpisy a pracovní postupy	Stanovení ochranných pásem a realizace souvisejících opatření
Rizika financování					
R21	Vznik nedobytných pohledávek	4	4	Stanovení maximálního kreditu pro dealera, kdy může objednat další stroje, až kredit zaplatí	Přenesení rizika na pojistitele, zvážení o nahrazení dealera v případě dlouhodobých problémů

*p-st - pravděpodobnost výskytu - 1, 2, 3, 4, 5

*dopad - 1, 2, 4, 8, 16

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.5 Monitorování rizik

Posledním, ale velice důležitým krokem procesu řízení rizika je monitorování rizik. Rizika či nebezpečí je nutné v průběhu plánu neustále sledovat a vyhodnocovat. Proces monitorování rizik v sobě zahrnuje předpoklady strategického plánu, výskyt neočekávaných nebezpečí, která nebyla zprvu identifikována a zařazena do registru rizik, a jejich následky. Dále se sleduje výskyt rizik očekávaných a jejich důsledky, změny v rizikovosti plánu a predikce jeho dalšího vývoje, informace o záznamu signálů a spouštěčů rizik, a v neposlední řadě se monitoruje zhodnocení prevence rizika a opatření, včetně jejich účinnosti na rizika. Podstatnou součástí procesu řízení rizik je zpětná vazba mezi monitoringem a ostatními kroky procesu, díky níž by mělo docházet k okamžitému přenosu poznatků do rozhodování. (Tichý 2006)

Pro sledování rizika je vhodné, aby společnost vlastnila určitý systém pro záznamy o rizicích do evidence. Taková evidence rizik, nebezpečí a jejich scénářů je hmotným základem risk managementu. Musí být systematická, důsledná, průběžná a musí shromažďovat údaje o možných rizicích, scénářích rizikových událostí, přímých a nepřímých následcích realizace rizik, o vypořádání s následky a o zvolených strategiích ošetření možných nebezpečí. Evidence pak v budoucnosti může poskytovat podklady pro podobné plány a rizika, a ulehčit tak jejich budoucí řízení. (Tichý 2006)

Sledování rizik by mělo vést nejen k ověření správnosti rozhodnutí o riziku, ale také by mělo přinášet doporučení pro změnu plánu, nebo doporučení pro změnu způsobu ošetření případného rizika. Současně je výstupem monitorování rizik úprava veškerých záznamů v evidenci rizik. (Tichý 2006)

Jednu z nejpodstatnějších a časově nejnáročnějších součástí procesu řízení rizika, monitorování, společnost DBM provádí. Tímto subprocesem sleduje vývoj všech identifikovaných a možných nově vznikajících rizik a jejich významnost pro střednědobý strategický plán, od samotného počátku plánu až po jeho ukončení a očekávané naplnění. Organizace tedy u každého rizika zjišťuje kořenové příčiny, realizuje nápravná opatření a následně monitoruje, zda dochází ke zlepšení stavu a k omezování a snižování významnosti rizika. Sleduje, zda není například nutné navrhnout další opatření, či naopak zda je riziko vedeno k cílovému stavu (z rizika významného udělat riziko velice málo významné až bezvýznamné). Záznamy

o monitorování však nevede a nezaznamenává tak do žádné evidence. Společnost DBM totiž nevlastní evidenci rizik. Rizika plynoucí z výroby a z procesů podnik popsané určitým způsobem má, což je povinností podle ISO, nicméně například rizika tržní nikoliv. Trhy jsou tak turbulentní, že není možné všechna rizika zaznamenat, nikdy totiž riziková situace na trhu není stejná. Taková počítačová databáze by poté obsahovala tak ohromné množství záznamů, až by byla prakticky nepoužitelná. Každé riziko má svého vlastníka, který je odpovědný za jeho ošetření. Ten by měl tedy zajistit též monitorování rizika, aby měl o hrozbě přehled a mohl případně realizovat další kroky k ošetření. (Karmazín 2016)

4.5 Implementace systému řízení rizik

Tématem této diplomové práce je implementace systému řízení rizik v podniku, proto je vhodné stručně nejprve uvést, co slovo *implementace* ve skutečnosti znamená. Autor Tichý (2006) tento pojem popisuje jako postupné a nenásilné zavádění určitého systému do společnosti a její činnosti. Není možné systém prosazovat násilně, a to z důvodu, že pracuje s lidmi. Všichni podílející se na funkci implementovaného systému musejí nejprve nalézt důvěru ve smysluplnost opatření a osvojit si žádané postupy. Aby však mohl být nějaký systém úspěšně implementován, musí se angažovat vrcholový i střední management. (Tichý 2006)

Pro implementaci systému řízení rizik do organizace neexistuje jednotný řád, nicméně alespoň přibližně je nutné provést devět kroků, které jsou následující:

1. ustanovit řídicí a výkonné orgány,
2. kvalifikovat vedoucí pracovníky,
3. vytvořit expertní skupinu z lidí mimo organizaci,
4. zahájit řízení rizik již v průběhu výstavby systému,
5. postupně standardizovat procesy systému řízení rizik, včetně vybudování evidence rizik,
6. zajistit systémy včasného varování před nebezpečím,
7. zaškolit zaměstnance,
8. zavést motivační program,
9. založit a sledovat rozpočet zaváděného systému. (Tichý 2006)

Postupné a nenásilné zavádění systému řízení rizik do společnosti, jak proces implementace označil autor Milík Tichý (2006), není možné, jelikož je v organizaci již určitý systém zaveden. Nicméně je zde několik možností, které by společnost mohla vylepšit pro zefektivnění měření, řízení a kontrolování rizik a k možnému navýšení přínosů risk managementu.

Co se týká samotného procesu řízení rizik, který se skládá z pěti procesů, měl by podnik implementovat několik změn. V prvním procesu *plánování řízení rizik*, je vhodné stanovit rizikovou kapacitu a hranici přijatelného rizika, aby podnik v průběhu celého procesu věděl, jak velké riziko může přijmout, a kterému se více věnovat. Společnost také neprovádí další náležitosti, jako určování metod a postupů využívaných v procesu řízení rizik. Bylo by vhodné pro takové řízení vypracovat určitou závaznou formu, kterou by se pracovníci podniku řídili. Příkladem takové formy může být postup řízení, který je součástí této diplomové práce, viz obrázek 9. Nepřítomnost takového postupu může společnosti přinášet značné problémy, které by přesně stanovený systém řízení rizik mohl naopak eliminovat.

Dalším navrženým nápravným opatřením může být zavedení evidence rizik a vyřešení problému s případným gigantickým rozsahem takové evidence, kam by se zaznamenávalo každé riziko, se kterým se setkaly všechny strategické jednotky společnosti Doosan Bobcat, a realizovaná opatření. Evidence by mohla urychlit proces *identifikace rizika*, ale i jeho *hodnocení* a *plánování reakce na riziko*. V případě zavádění nového strategického plánu nebo jakéhokoliv projektu by se společnost podívala do evidence a mohla tak rychleji identifikovat možná rizika, která by mohla plán v průběhu ohrozit. Postupy práce s velkými datovými soubory se v současné době rychle rozvíjejí v rámci iniciativ Big Data.

Podnik DBM by měl zefektivnit především systém *hodnocení*. Identifikovaným rizikům by měl věnovat větší pozornost a stanovovat jejich pravděpodobnosti a dopady. Jak je možné si všimnout v tabulce 16, navržené a prodiskutované ohodnocení s expertem podniku se výrazně odlišuje od pořadí rizik (tabulka 10) dle interní pyramidy priorit (obrázek 10). Jako výstup hodnocení by měl být sestaven rozšířený registr rizik, na základě kterého by společnost mohla vidět, kterým rizikům se opravdu věnovat dříve.

V procesu *plánování reakce na riziko* by bylo vhodné opět využít celopodnikové evidence rizik a inspirovat se řešením podobné problematiky jinými strategickými jednotkami, které se s rizikem již setkaly a bezpečně ho ošetřily. V této části by bylo také vhodné každé riziko nákladově kalkulovat a získat tak povědomí o tom, jak vysokou ztrátu by transformace rizika v jistotu pro podnik znamenala. Toto vyčíslení napomáhá též u volby strategie ošetření. V případě nízké potenciální ztráty by tak organizace mohla riziko pouze monitorovat. Vhodným výstupem předposledního procesu je registr rizik, zahrnující označení, popis a realizovaná a plánovaná opatření, pro lepší přehled o rizicích a dalších plánovaných akcích.

Vzhledem k tomu, že je potřebné rizika v průběhu plánu neustále sledovat a vyhodnocovat (*monitorování rizik*), je vhodné, aby společnost zavedla systém pro tyto záznamy o rizicích, buď jako součást výše zmíněné evidence, nebo alespoň určitým způsobem novou databázi propojenou s primární evidencí. O vývoji každého rizika musí mít přehled vlastník rizika a podnik samotný, ale tyto záznamy jsou zajímavé i pro jiné obchodní jednotky, které se v budoucnosti s podobným rizikem též mohou setkat.

Implementace výše navržených možných změn do podnikového systému řízení rizik musí být podpořena top managementem, kvalifikací vedoucích pracovníků a zaškolením ostatních zaměstnanců.

4.6 Přínosy systému řízení rizik

Přínosy systému řízení rizik obvykle úzce souvisí s dosahováním základních cílů podniku, jako může být například udržení podnikatelské prosperity organizace. Dále přispívá k posílení bezpečnosti podniku, tedy snižování pravděpodobnosti realizace významných rizik a výskytu krize, či finanční stability společnosti. V případě posledně zmíněné finanční stability a jejího zvyšování může společnost dosahovat též růstu své hodnoty. Risk management napomáhá v posilování konkurenční pozice podniku, k porozumění pozitivním i negativním stránkám rizikových faktorů, ke zvyšování kvality rozhodovacích procesů za rizika a nejistoty. Dále může poskytnout lepší podmínky pro získání úvěru, či posílit image a dobré jméno organizace. Kvalitní risk management je tedy schopný vést ke zvyšování pravděpodobnosti přežití podniku. (Fotr a kol. 2012)

Výše zmíněné obecné přínosy systému řízení rizik platí též pro Dobříšský Kampus. Systém řízení rizik sice nemusí podpořit naplnění střednědobého strategického plánu, ale alespoň může snižovat pravděpodobnost jeho neúspěchu. Realizace změn může společnosti přinést rychlejší zjištění potřeby ošetření některých rizik, odsunutí původně upřednostňovaných rizik do pozadí a obecně snižování dopadu rizik v důsledku rychlosti jejich ošetření. Přesnější prioritizace může vést k poklesu potenciální ztráty z realizace rizika. Všechny tyto přínosy mohou ve finále vést k efektivnějšímu řízení rizik a následně k posilování konkurenční pozice, konzistentnímu strategickému a investičnímu rozhodování a dalším.

Závěr

Jak již bylo popsáno v úvodu, cílem této diplomové práce bylo implementovat systém řízení rizik v podniku na základě analýzy rizik střednědobého strategického plánu společnosti Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. a navrhnout možná ošetření identifikovaných slabin v systému. K tomu bylo potřeba celý systém popsat a zhodnotit.

V prvé řadě bylo důležité analyzovat střednědobý strategický plán a jeho strategické cíle, jejichž dosažení by mohlo být riziky ohroženo.

Následně bylo vhodné navázat na bakalářskou práci *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* (Hovorková 2014), a to konkrétně aktualizací a rozšířením analýzy okolí podniku DBM. K tomu byly využity analýzy PESTEL, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza firemních faktorů. Výstupy analýz byly znázorněny pomocí matic EFE, IFE, IE a TOWS. Bylo zjištěno, že je plán podložen středně silnou interní pozicí podniku a svou střední (až vyšší) citlivostí na vnější prostředí. Střednědobý strategický plán tak měl minimálně vhodné předpoklady pro naplnění.

Následně byl teoreticky i prakticky popsán proces řízení rizik. Nejprve byly určeny metody a postupy, jakými se budou rizika identifikovat a analyzovat. Některá identifikovaná rizika již byla patrná z analýzy prostředí, ostatní byla určena na základě brainstormingu. Výstupem tohoto procesu a zároveň vstupem do hodnocení rizik byl registr rizik obsahující 21 identifikovaných hrozeb. Každé riziko bylo ohodnoceno na základě semikvantitativní analýzy. Výstupem byl registr rizik rozšířený o pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu, ze kterého byla patrná čtyři nejvýznamnější rizika. Pro tyto hrozby byla následně navržena strategie ošetření, pro ostatní rizika byla také určena jejich možná opatření.

Při analýze rizik a procesu jejich řízení bylo nalezeno několik slabých míst, která by bylo vhodné napravit pro zefektivnění měření, řízení a kontrolování rizik, ale i činnosti podniku samotného. Návrhy na možné zlepšení byly uvedeny v předposlední subkapitole, která předcházela možným přínosům risk managementu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení vývozu dle kontinentů	13
Tabulka 2: Členění okolí podniku	19
Tabulka 3: SWOT analýza podniku DBM jako výstup z bakalářské práce	21
Tabulka 4: Matice EFE	30
Tabulka 7: Doba obratu pohledávek a závazků	37
Tabulka 8: Matice IFE	38
Tabulka 9: Výsledek hospodaření podniku DBM za roky 2010 - 2014	46
Tabulka 10: Pořadí rizik dle hierarchie podnikových priorit.....	56
Tabulka 11: Pětistupňová stupnice pro kvalitativní hodnocení rizika	56
Tabulka 12: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů.....	57
Tabulka 13: Pětistupňová stupnice pro semikvantitativní hodnocení rizika	58
Tabulka 14: Upravená matice rizik.....	59
Tabulka 15: Semikvantitativní analýza – matice rizik	59
Tabulka 16: Pořadí rizik dle semikvantitativního hodnocení	65
Tabulka 17: Rozšířený registr rizik	66
Tabulka 18: Návrh registru rizik rozšířeného o navržená opatření	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.	9
Obrázek 2: Dobříš Kampus.....	10
Obrázek 3: Stavební stroje společnosti DBM.....	11
Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy	20
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil	25
Obrázek 6: Matice IE.....	39

Obrázek 7: Matice IE a vyhodnocení pozice podniku DBM.....	40
Obrázek 8: Matice TOWS	40
Obrázek 9: Procesy managementu rizik	44
Obrázek 10: Pyramida priorit společnosti DBM	55
Obrázek 11: Základní diagram procesu řízení rizik plánu.....	68

Seznam vzorců

Vzorec 1: Okamžitá likvidita.....	35
Vzorec 2: Ukazatele rentability	35
Vzorec 3: Doba obratu pohledávek a závazků.....	36

Seznam použitých zkratk

AOP	... Annual Operation Plan
DBE	... Doosan Bobcat Engineering s.r.o.
DBM	... Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.
EMEA	... Evropa, Střední Východ, Afrika
EU	... Evropská unie
HV	... hospodářský výsledek
MPO	... Ministerstvo průmyslu a obchodu
PPM	... parts-per-million
ROA	... rentabilita aktiv
ROE	... rentabilita vlastního kapitálu
ROS	... rentabilita tržeb
SVSS	... Sdružení výrobců stavebních strojů

Seznam zdrojů

Odborná literatura

- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka a kolektiv. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Druhé, přepracované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vydání druhé. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- NEWTON College. *Evropská unie a její proměny v období globální nestability*. Podkladový materiál k vědeckopopularizačnímu semináři. 1. vydání. Brno: NEWTON College, a.s., 2015, 33 s. ISBN 978-80-87764-05-3. Dostupné z: http://www.eu-vyzkum.eu/pdf/Podklad_seminar_13.pdf
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Třetí, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠPICAR, Radim. *Studijní materiály. KPM/PM*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013, 96 s.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006, 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

Kvalifikační práce

HOVORKOVÁ, Kamila. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2014. 67 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Interní zdroje podniku a osobní sdělení

KARMAZÍN, Jiří. Únor 2014, březen 2016, Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Dobříš. Produktový manažer nakladačů.

MATOUŠEK, Petr. 17. 3. 2014, Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Dobříš. Bezpečnostní inženýrem.

Výroční zpráva 2014: Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. Dobříš: 2015.

Další zdroje

BAMBRIDGE, John. Dwarven might: The market for compact machines. In: *ConstutionWeekOnline.com* [online]. Dec 6, 2015 [cit. 04-04-2016]. Dostupné z: <http://www.constructionweekonline.com/article-36564-dwarven-might-the-market-for-compact-machines/>

Bobcat Company [online]. 2016 [cit. 14-03-2016]. Dostupné z: <http://www.bobcat.com/>

Bobcat CZ [online]. 2010 - 2015 [cit. 15-03-2016]. Dostupné z: <http://www.bobcat.cz/>

Doosan Bobcat [online]. 2016 [cit. 01-04-2016]. Dostupné z: <http://www.bobcatdobris.cz/>

MPO. Finanční analýza podnikové sféry za 1. čtvrtletí. 2015. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 30-03-2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument166960.html>

- NOVOTNÝ, Radovan. Analýzy vad při zabezpečování spolehlivosti elektronických součástek. In: *ElektroRevue* [online]. 29. 6. 2001 [cit. 07-04-2016]. Dostupné z: <http://www.elektrorevue.cz/clanky/01028/index.html>
- Programy pro období 2014-2020. In: *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1. 4. 2014 [cit. 19-03-2016].
- STRACHNYI, Kseniya. Risk Management Quotes. In: *RiskArticles.com* [online]. 2013 [cit. 14-04-2016]. Dostupné z: <http://riskarticles.com/wp-content/uploads/2013/12/Risk-Management-Quotes-eBook.pdf>
- Výrobce stavebních strojů Bobcat dokončil v Dobříši inovační centrum za 360 milionů. In: *E15.cz* [online]. 18. 8. 2015 [cit. 20-03-2016]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/vyrobce-stavebnich-stroju-bobcat-dokoncil-v-dobrisi-inovacni-centrum-za-360-milionu-1219558>
- TÁBORSKÝ, Jan. Vývoj Stavebních strojů v Dobříši je založen na českých hlavách. In: *Časopis stavebnictví* [online]. říjen 2014 [cit. 29-03-2016]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/vyvoj-stavebnich-stroju-v-dobrisi-je-zalozen-na-ceskych-hlavach_N5337
- Tayllor&Cox: Ensure your certification. Slovník pojmů* [online]. 2016 [cit. 19-03-2016]. Dostupné z: <http://www.tcox.cz/slovník/>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu podniku DBM za rok 2014

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění podniku DBM za rok 2014

Příloha C: Základní registr rizik pro střednědobý strategický plán

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu podniku DBM za rok 2014

		31.12.2014			31.12.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 264 89 201			
k datu		U Kodetky 1810			
31.12.2014		263 12 Dobříš			
(v tisících Kč)					
AKTIVA CELKEM		2 527 683	395 973	2 131 710	1 819 778
B.	Dlouhodobý majetek	879 127	369 906	509 221	463 301
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>9 917</i>	<i>9 217</i>	<i>700</i>	<i>1 614</i>
B.I.3.	Software	9 797	9 217	580	1 614
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	120		120	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>869 210</i>	<i>360 690</i>	<i>508 520</i>	<i>461 687</i>
B.II.1.	Pozemky	129 785	4 671	125 114	125 114
B.II.2.	Stavby	67 669	13 160	54 509	54 722
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	599 732	326 863	272 869	196 879
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	317	303	14	27
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	39 011		39 011	63 784
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 323		2 323	4 456
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	30 373	15 693	14 680	16 705
C.	Oběžná aktiva	1 648 070	26 067	1 622 003	1 355 834
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>591 234</i>	<i>26 067</i>	<i>565 167</i>	<i>357 246</i>
C.I.1.	Materiál	554 712	24 495	530 217	325 545
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	18 024	1 572	16 452	15 264
C.I.3.	Výrobky	3 418		3 418	844
C.I.5.	Zboží	15 080		15 080	15 593
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>523</i>		<i>523</i>	<i>67</i>
C.II.7.	Jiné pohledávky	523		523	67
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>1 055 673</i>		<i>1 055 673</i>	<i>942 318</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	955 606		955 606	609 595
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	73 124		73 124	315 584
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	23		23	19
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 170		2 170	4 298
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	24 750		24 750	12 798
C.III.9.	Jiné pohledávky				24
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>640</i>		<i>640</i>	<i>56 203</i>
C.IV.1.	Peníze	119		119	84
C.IV.2.	Účty v bankách	521		521	56 119
D. I.	Časové rozlišení	486		486	643
D.I.1.	Náklady příštích období	486		486	643

		31.12.2014	31.12.2013
PASIVA CELKEM		2 131 710	1 819 778
A.	Vlastní kapitál	1 329 059	1 239 182
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>145 000</i>	<i>145 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	145 000	145 000
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>700 000</i>	<i>700 000</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	700 000	700 000
<i>A.III.</i>	<i>Fondy ze zisku</i>	<i>14 500</i>	<i>14 500</i>
A.III.1.	Rezervní fond	14 500	14 500
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>379 682</i>	<i>266 816</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	379 682	266 816
<i>A.V.I.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>89 877</i>	<i>112 866</i>
B.	Cizí zdroje	802 652	580 596
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>42 009</i>	<i>38 655</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	42 009	38 655
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>6 509</i>	<i>8 995</i>
B.II.10.	Odložený daňový závazek	6 509	8 995
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>754 134</i>	<i>532 946</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	530 523	350 616
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	12 588	10 895
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 971	6 095
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	70 370	38 542
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-	395
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	67 391	72 680
B.III.11.	Jiné závazky	66 291	53 723

Zdroj: Výroční zpráva 2014

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění podniku DBM za rok 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. IČO 264 89 201	
období končící k 31.12.2014 (v tisících Kč)		U Kodetky 1810 263 12 Dobříš	
		Období do 31.12.2014	Období do 31.12.2013
I.	Tržby za prodej zboží	29 706	30 968
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	27 131	27 635
+	Obchodní marže	2 575	3 333
II.	Výkony	3 785 498	3 336 906
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 796 532	3 558 853
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-11 034	-221 947
B.	Výkonová spotřeba	3 364 028	2 956 120
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	3 207 074	2 785 860
B.2.	Služby	156 954	170 260
+	Přidaná hodnota	424 044	384 119
C.	Osobní náklady	235 150	228 601
C.1.	Mzdové náklady	174 624	169 943
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 160	54 451
C.4.	Sociální náklady	4 366	4 207
D.	Daně a poplatky	407	1 340
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	65 373	53 574
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	39 275	49 651
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		21 437
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	39 275	28 214
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	27 767	51 860
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		21 181
F.2.	Prodaný materiál	27 767	30 679
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	6 934	-23 243
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 947	10 781
H.	Ostatní provozní náklady	19 229	21 070
*	Provozní výsledek hospodaření	119 406	111 349
X.	Výnosové úroky	6 748	4 212
N.	Nákladové úroky	450	1 230
XI.	Ostatní finanční výnosy	35 951	110 180
O.	Ostatní finanční náklady	46 189	89 352
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 941	23 810
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	25 589	22 293
Q 1.	- splatná	28 075	27 275
Q 2.	- odložená	-2 486	-4 982
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	89 877	112 866
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	89 877	112 866
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	115 466	135 159

Zdroj: Výroční zpráva 2014

Příloha C: Základní registr rizik pro střednědobý strategický plán

Rx	Popis rizika	Vlastník rizika	Symptomy
R1	Zpřísnění emisních a hlukových limitů	ředitel pro výzkum a vývoj	projednávání v Evropském parlamentu
R2a	Hrozba substitutů na trhu E	marketingový ředitel	průzkumy trhu
R2b	Hrozba substitutů na trzích MEA	marketingový ředitel	průzkumy trhu
R3	Nezájem trhu a negativní reakce na zvýšené ceny strojů	marketingový ředitel	negativní ohlasy při marketingových průzkumech
R4	Propad trhu	obchodní ředitel	zhoršující se ekonomické ukazatele a varovné prohlášení organizací
R5	Propojení konkurenčních podniků	obchodní ředitel	jednání podniků
R6a	Invaze čínské produkce na trh E	obchodní ředitel	úbytek distributorů v důsledku spolupráce s Čínou, vývoj kompaktních strojů
R6b	Invaze čínské produkce na trhy MEA	obchodní ředitel	vývoj kompaktních strojů
R7	Nový a lepší konkurenční stroj	ředitel pro výzkum a vývoj	představení konceptu nového stroje na veletrzích
R8	Opomenutí rizika	prezident podniku	neúplný proces hodnocení rizik
R9	Výpadek dodavatele	manažer pro řízení dodavatelů	zhoršující se parametry hodnocení dodavatele
R10	Selhání kombinace komponentů ve vývoji strojů	ředitel pro výzkum a vývoj	konstrukční návrhy a zkušenosti zaměstnanců, výsledky testování
R11	Selhání výrobních systémů	provozní ředitel	zhoršující se PPM, zvyšující se počet reklamací, usmíření systému ve vanové křivce, střední doba do poruchy
R12	Špatná kvalita komponentů od dodavatelů	manažer pro řízení dodavatelů	zvyšující se počet reklamací k dodavatelům
R13	Nenaplnění emisních a hlukových limitů ve vývoji	ředitel pro výzkum a vývoj	monitoring, zkracující se doba na vývoj, nefungující technika
R14	Odchod strategických pracovníků	výkonný ředitel	zmínka pracovníka o hledání práce, nespokojenosti na pracovišti, s platem, o stěhování
R15	Nedostatek potenciálních lidských zdrojů	výkonný ředitel	výrazný nárůst absolventů VŠ, pokles možných dělníků
R16	Výjednávací síla velkého dodavatele	manažer pro řízení dodavatelů	velké obstrukce při schvalování využití komponentu
R17	Rozpad EU a schengenského prostoru	prezident podniku	nefunkční opatření, politická krize, politika protiintegračních stran, projednávání
R18	Clo	obchodní ředitel	zhoršující se ekonomické ukazatele a varovné prohlášení organizací, konflikty
R19	IT kriminalita a únik informací	IT manažer	spamy, viry
R20	Požár nebo výbuch v prostorách výroby a vývoje	provozní ředitel	nedodržování bezpečnostních předpisů a pracovních postupů
R21	Vznik nedobytných pohledávek	manažer pro řízení dealerské sítě	prodlevy ve splácení faktur

Zdroj: Vlastní zpracování

HOVORKOVÁ, Kamila. *Implementace systému řízení rizik v podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2016.

Klíčová slova: střednědobý plán, analýza prostředí, riziko, řízení rizik, identifikace rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, monitorování rizik, implementace.

Abstrakt

Předložená diplomová práce je zaměřena na implementaci systému řízení rizik v podniku Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. působícím v odvětví výroby stavebních strojů. Střednědobý strategický plán je rozebrán na základě analýzy vnitřního a vnějšího okolí a na tomto základě posouzen potenciál naplnění plánu. Následně je popsán proces řízení rizik, kde jsou rizika identifikována, hodnocena, navržena k ošetření a v poslední řadě monitorována. V systému řízení rizik jsou nalezena slabá místa, pro která jsou na závěr podány návrhy jejich ošetření na základě implementace některých, podnikem vynechaných, kroků procesu.

HOVORKOVÁ, Kamila. *The Implementation of a risk management system in a company*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 86 p., 2016.

Key words: mid-range plan, environmental analysis, risk, risk management, risk identification, risk assessment, treatment, risk monitoring, implementation.

Abstract

The diploma thesis is focused on the implementation of a risk management system in the company Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o. involved in the production of construction machinery. Mid-range strategic plan is analyzed based on the analysis of internal and external environment of the company and the basis is used for evaluation of its accomplishment. After that is described the risk management process, where risks are identified, evaluated, the corresponding measures of their treatment are suggested and, finally, the risks are monitored and treated. For the weak points recognized in the current risk management system the thesis recommends its improvements based on the implementation of some process steps, which were until now omitted by the company DBM.