



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Uplatnění riskmanagementu v procesu nákupu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Sandra Ševčíková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Sandra Ševčíková**
Osobní číslo: E16000439
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra informatiky
Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Konzultant práce: Mgr. Pavel Odstrčil
ŠKODA AUTO a. s., riskmanager nákupu

Název práce: **Uplatnění riskmanagementu v procesu nákupu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Vymezení základních pojmů a jejich charakteristika (principy projektového a procesního řízení).
3. Management rizika, procesní a znalostní řízení.
4. Konkrétní případové studie a jejich dopady na společnost.
5. Návrh postupu řešení budoucích rizik.

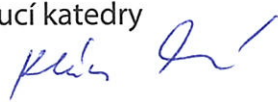
Seznam odborné literatury:

- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- CHAPMAN, C. B. a Stephan WARD. 2003. *Project risk management: processes, techniques, and insight*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley. ISBN 0-470-85355-7.
- MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024730516.
- SVOBODOVÁ, Hana. 2008. *Produkční a operační management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-35-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry


V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D., za odborný dohled a její rady a vedení. Dále bych ráda poděkovala svému konzultantovi panu Mgr. Pavlu Odstrčilovi, risk manažerovi v Nákupu ŠKODA AUTO a.s., který mi poskytl velice důležité informace pro psaní (nejen této) závěrečné práce. A v neposlední řadě patří velké díky celé mé rodině, která mě po dobu mých studií podporovala.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na proces řízení rizik, jako součást projektového managementu. Teoretická východiska jsou aplikována do procesu nákupu v automobilové společnosti ŠKODA AUTO a.s. Oblast Nákupu zabezpečuje mimo jiné veškerý materiál pro výrobu vozů a na denní úrovni spolupracuje s dodavateli. Právě v dodavatelsko-odběratelském řetězci hrozí spousta rizik. V práci jsou vysvětleny stěžejní pojmy, jako jsou reaktivní a preventivní risk management, ratingové ohodnocení dodavatelů, strategie používané pro úspěšné řízení rizika a v neposlední řadě také proces insolvence. V práci jsou popsány dvě rizikové události, které výrazně ohrozily výrobu společnosti, z důvodu insolvence. Cílem bylo na základě těchto případových studií navrhnout optimalizaci procesu risk managementu, díky čemuž by mělo být v budoucnu snazší včas identifikovat rizika a minimalizovat jejich dopady na společnost. Optimalizací byla například úprava strategií, nebo zlepšení komunikace mezi nákupčím a risk manažerem.

Klíčová slova

Dodavatel, insolvence, nákup, projektový management, rating, riziko, řízení rizika, strategie, ŠKODA AUTO a.s.

Annotation

This diploma thesis is focused on the risk management process as a part of the project management in the company ŠKODA AUTO. The theoretical foundations are applied to the purchasing processes of this company. The purchasing department is responsible for all the materials and purchased parts used for the car production and it also deals with the suppliers on a daily basis. There are a lot of risks in the supply-chain. The keywords explained are reactive and preventive risk management, suppliers rating, applied strategies for successful risk management and insolvency process. In the thesis there are closely described two highly risky situations which have significantly endangered the company's production due to insolvency. The purpose of these case studies is to optimize the risk in the management process, to identify potential problems and to reduce their adverse impacts on the company. As an optimization model there are suggested adjusted strategies or communication improvement between the purchaser and the risk manager.

Keywords

Insolvency, Project management, Purchase, Rating, Risk, Risk management, Supplier, SKODA AUTO, Strategy

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	13
1 Projektový management	15
1.1 Projekt.....	19
1.2 Management rizika	22
1.2.1 Definice rizika	23
1.2.2 Dělení rizik	25
1.2.3 Řízení rizik	31
1.2.4 Stanovení míry rizika	34
1.2.5 Ochota riskovat.....	35
1.2.6 Snižování rizik.....	35
2 Řízení rizika ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	38
2.1 Představení společnosti.....	38
2.1.1 Historie značky	39
2.1.2 Organizační struktura	41
2.1.3 Oddělení Nákupu.....	41
2.1.4 Poptávkové řízení	43
2.2 Úkoly a činnosti risk manažera.....	44
2.3 Proces risk managementu	45
2.3.1 Preventivní vs. reaktivní risk management.....	47
2.3.2 Ratingy	48
2.3.3 Náznaky ukazující potenciální rizika	53
2.3.4 Strategie	54
2.3.5 Insolvence a insolvenční správce	56

3	Konkrétní rizikové události ve ŠKODA AUTO a.s.	60
3.1	Případová studie společnosti AB s.r.o.	60
3.2	Případová studie společnosti XY GmbH	64
3.3	Rozdíly mezi případovými studie v procesu řízení rizik	70
4	Optimalizace a návrh postupu řešení budoucích rizik.....	72
4.1	Komunikace s nákupčím.....	72
4.2	Vytvoření automatického IT nástroje	74
4.3	Strategie v rámci upozornění na rizika	75
	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury	80
	Seznam příloh	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři managementy v podniku	18
Obrázek 2: Vzájemné propojení oblastí cílů projektu (trojimperativ)	20
Obrázek 3: Typické parametry rizika	24
Obrázek 4: Schéma rozdělení rizik z hlediska četnosti výskytu	29
Obrázek 5: Systém podnikového řízení rizik	32
Obrázek 6: Historické milníky ve ŠKODA AUTO a.s.	40
Obrázek 7: Jednotlivé fáze v pravidelném GRC procesu.....	47
Obrázek 8: Proces preventivního a reaktivního risk managementu.	48
Obrázek 9: Frontend	61
Obrázek 10: Glanzpaket ŠKODA Octavia Combi	65
Obrázek 11: Extrudovaný hliníkový profil.....	66
Obrázek 12: Lisovaný hliníkový profil (tzv. bumerang).....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spojitost mezi rizikem a nejistotou	25
Tabulka 2: Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. platná k 31. 3. 2018	41
Tabulka 3: Euler Hermes rating.....	49
Tabulka 4: Coface rating – pravděpodobnost selhání a třídy rizika	50
Tabulka 5: Coface rating – třída rizika na základě výše pojistného.....	50
Tabulka 6: Upomínací proces během prohloubeného ratingu.....	51
Tabulka 7: Finanční ukazatele prohloubeného ratingu.....	52

Seznam zkratek

APM	Association of Project Management
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
CR	Coface rating
EHR	Euler Hermes rating
GRC	Governance, Risk & Compliance
IMPA	International Project Management Association
IT	Informační technologie
L & K	Laurin & Klement
LDB	Lieferantendatenbank
M & R	Marken & Regionen
OJ	Organizační jednotka
OM	Operační management
PMI	Sdružení projektových manažerů
RM	Risk management
RMS	Riziko management systém
SM	Strategický management
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
ŠSC	ŠKODA sourcing committee
VW	Volkswagen

Úvod

„Nebojte se rizika! Když to vyjde, budete šťastnější, když to nevyjde, budete moudřejší“ (neznámý autor). S riziky se potýkáme v běžném životě každý den a to, jakým způsobem se k nim postavíme, nebo zda se jim ubráníme, záleží pouze na našich postojích, nabytých zkušenostech a schopnostech. Tato diplomová práce je věnována problematice rizik, se kterými se podnikatelské subjekty během své činnosti často setkávají. Typů rizik je v různých odvětvích podnikání celá řada, proto je důležité zaměřit se na nějakou konkrétní společnost a její rizika. V případě této diplomové práce se bude jednat o největšího výrobce automobilů v České republice – ŠKODA AUTO a.s.

Na úvod bych čtenáře ráda upozornila, že diplomové práci předchází má bakalářská, která byla dokončena v prosinci 2015. Tato informace je velmi důležitá, protože v praktické části bude popisována riziková událost, která započala už v roce 2013 a od doby odevzdání bakalářské práce do současnosti se celá situace velmi změnila. Díky tomu mám možnost porovnat dvouletý proces řízení rizik.

Hlavním cílem této diplomové práce bude navrhnout takový postup při řešení budoucích rizik, díky kterému by mělo být v budoucnu snazší rizikovým situacím nejen předcházet, ale také je efektivněji řešit. Návrh optimalizace bude vycházet také ze dvou konkrétních rizikových situací, které v posledních letech nastaly a ohrožovaly výrobu ve ŠKODA.

První kapitola této práce bude věnována teoretickým východiskům. Kapitola pojednává o projektovém managementu jako celku. Bude zde definován samotný projekt a jeho fáze. Jednou z problémových situací, které mohou během trvání projektu nastat, je výskyt rizik. Těm bude věnována podstatná část této kapitoly. Pojem riziko bude definován, a vedle toho bude popsáno, jakým způsobem se stanovuje míra rizika a jak mohou být rizika rozdělena na základě několika hledisek. Dělení se velmi liší v závislosti na literatuře. Dalším a velmi důležitým pojmem bude řízení rizik. Tento proces je rozdělen na několik fází, které provázejí celý cyklus projektu od jeho zahájení, až po ukončení.

Na teoretická východiska řízení rizik plynule naváže další kapitola, která je věnována způsobu řízení rizik v české automobilce. Nejprve bude stručně popsána historie a současnost společnosti spolu s organizační strukturou. Jednou z klíčových oblastí ve ŠKODA je oddělení Nákupu, které mimo jiné zabezpečuje veškeré potřebné komponenty

pro výrobu vozu. Bude ve zkratce popsáno, co mají na starosti zaměstnanci nákupu, a jakým způsobem probíhají výběry dodavatelů. Důraz právě na Nákup je velmi důležitý, protože součástí tohoto oddělení je i risk manažer – tedy klíčová postava, která se zabývá řízením rizik ve společnosti.

Proces řízení rizik ve společnosti je velmi charakteristický. Risk management je rozdělen do dvou specifických oblastí – preventivní a reaktivní. Budou vysvětleny metody (tzv. ratingy), na základě kterých je možné ohodnotit dodavatele a díky tomu včasné odhalit, zda je rizikový, či nikoliv. Dále budou popsány tři stěžejní strategie, které jsou využívány risk managementem během rizikových událostí. Posledním a velmi důležitým pojmem bude vysvětlení procesu insolvence a také insolvenčního správce, protože s oběma klíčovými dodavatelskými společnostmi bylo zahájeno insolvenční řízení.

Následovat bude kapitola s případovými studii dvou společností – první dodavatel je z České republiky, druhý z Německa. V obou případech budou popsány základní informace o společnostech, včetně jejich výrobního portfolia a struktury jejich zákazníků. Důležité bude nastínění okolností, za jakých se dodavatel dostal do insolvenčního řízení a jakým způsobem bylo řešeno z pohledu Risk managementu. Díky odlišnostem obou případů (ať už na základě odlišnosti států, nebo co se týče způsobu řešení) budou obě situace porovnány.

Jak bylo zmíněno, hlavním cílem této práce bude navrhnout optimalizaci procesu risk managementu. Proto bude poslední kapitola věnována návrhům této optimalizace, díky kterým bude snazší rizikům předcházet.

1 Projektový management

Během posledních několika desetiletí se projekt stává každodenní součástí našich životů. Příkladem mohou být třeba děti ve školách, které dostávají domácí úkoly a ty je zapotřebí splnit nad rámec výukových hodin. Ať se již jedná o individuální úkoly, referáty, nebo skupinové seminární práce – všechny tyto povinnosti je možné shrnout jedním slovem *projekt*. Určitou formou projektu je například také výstavba rodinného domu, vědecké výzkumy, nebo uspořádání svatby či jiné slavnosti.

Projektový management vychází z klasického managementu, proto je možné nalézt podobnosti v jejich principech, zásadách a nástrojích řízení. Naopak se ale liší v určitých metodách či analytických technikách, které jsou specifické pro projektový management. Například Svozilová ve své knize uvádí, že se projektový management „*liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu*“ (Svozilová, 2016, str. 20).

Projektový management se stává oblastí managementu ve druhé polovině 20. století. V současnosti je považován a chápán jako efektivní nástroj, díky němuž je možné provádět změny, a je hojně využíván manažery na všech stupních řízení. Dle Doležala (2016) je možné zásluhou projektového managementu aplikovat dovednosti, znalosti, nástroje a činnosti na projekt tak, aby byly splněny požadavky, které jsou na projekt kladeny, a bylo dosaženo jeho cílů.

Jednou z nejvíce uznávaných předních světových sdružení profesí projektového řízení je PMI (Project Management Institut), který se snaží standardizovat souhrn veškerých aktivit, které jsou pro programový management klíčové. Tato organizace vznikla v roce 1969 v USA. O jedenáct let později vyšel první dokument, který tvořil komplexní souhrn znalostí a standardů projektového managementu. Tento dokument byl aplikovatelný do všech oblastí podnikání, a proto byl v následujících letech několikrát rozšířen a aktualizován. PMI ale neslouží pouze k tvorbě dokumentů, ale také zajišťuje certifikace, školení projektových manažerů, konference aj.

Za druhou nejvýznamnější organizaci bývá označována Mezinárodní organizace projektového managementu – IMPA (International Project Management Association). Toto nadnárodní sdružení bylo založeno v roce 1965 a jeho hlavním cílem je prosazování povědomí o projektovém řízení jako o profesi. Sdružení se zaměřuje především na schopnosti a dovednosti manažerů, kteří mají projekty na starosti, a samozřejmě i jejich týmů. Nejedná se tedy o jasné definování pojmů a jejich následnou aplikaci v praxi.

Také IMPA spojuje manažery z různých oborů a zastupuje více než čtyřicet národních organizací ve světě. Mezi jednu z nich patří i Společnost pro projektové řízení v České republice. IMPA nabízí velkou řadu publikací a brožur, které mají vést ke sdílení a šíření informací o projektovém řízení a zároveň pomoci při získání certifikací (Doležal, 2012).

Je tedy nasnadě definovat projektové řízení. I přesto, že definic existuje celá řada, a v každé knižní publikaci jsou odlišné, bylo by vhodné začít právě tou od PMI, která říká, že *„projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“* (Svozilová, 2016, str. 17).

Pro porovnání však IMPA charakterizuje projektový management jako aplikaci *„znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu“* (Korecký, 2011, str. 17).

Profesor Kerzner definuje projektové řízení jako aktivity, které spočívají v aplikaci čtyř základních manažerských funkcí ve společnosti (plánování, organizování, kontrola a řízení lidských zdrojů) s krátkodobým cílem, který byl předem specifikován (Svozilová, 2016).

I přesto, že jsou tyto definice odlišné, Svozilová (2016) vidí jejich podstatu obdobnou, protože *„projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“* (Svozilová, 2016, str. 17).

Projektové řízení se v posledních letech stává samostatnou oblastí managementu u stále více společností. Díky tomu je možné nadefinovat do tohoto řízení velkou řadu principů a opakujících se neměnných činností. Mezi další výhody projektového řízení řadí Doležal (2016) následující:

- Jasně definovaný časový harmonogram a nákladový rámec realizace.
- Zdroje, které jsou zapotřebí pro realizaci projektu, jsou k dispozici po celou dobu jeho trvání. Jakmile projekt skončí, je možné využít tyto zdroje při dalším novém projektu (jsou tedy flexibilní a efektivní).
- Ke každé aktivitě, která je s projektem spojena, je předem přiřazena určitá odpovědnost a jasně definovaná role. Tento postup eliminuje dopady, které by případně nastaly s personální změnou ve společnosti.
- Jednoduché sledování plnění plánovaného harmonogramu. Jakékoliv výkyvy oproti původnímu plánu, které v průběhu realizace projektu nastaly, jsou nyní definovány, což následně vede k efektivnějšímu plánování.

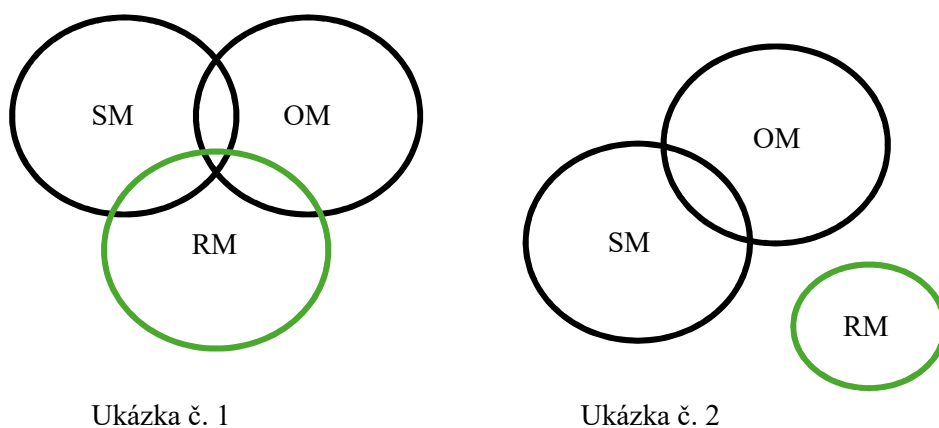
Na druhé straně s sebou projektové řízení přináší i nevýhody. S nimi se musí potýkat projektový manažer a při jejich řešení záleží na jeho zkušenostech, talentu a především také připravenosti. Podle Svozilové (2016) patří mezi hlavní nevýhody:

- Specifické požadavky, na které zákazník upozorní až v průběhu projektu.
- Personální nebo organizační změny ve společnosti, která má projekt na starosti.
- Rizika projektu (bude dále zpracováno).
- Technologické změny.

Nyní už bylo vysvětleno projektové řízení dle různých definic, ale ještě je zapotřebí uvést jednu důležitou věc. Při každém rozhodování v podniku by měla být zohledněna závislost dalších druhů managementu, které ve své publikaci uvádí Tichý (2006). Jedná se o tři druhy managementu, které jsou na sobě závislé a v podniku by měly být správně uspořádané – konkrétně uvádí strategický management, operační management a management rizik. Schéma uspořádání a závislosti je znázorněno na obrázku č. 1 níže.

První ukázka naznačuje propojení a souběžné fungování všech tří oblastí managementu najednou. Jedná se o správné uspořádání, kdy je RM součástí řízení podniku (projektu). Na druhé ukázce je ale znázorněno odtržení RM od řízení podniku, a tím pádem se stává samoúčelným. Správné fungování a propojení těchto tří oblastí managementu je základním stavebním kamenem pro správné rozhodování v projektovém řízení.

Díky dostatečné analýze příčin a faktorů, které ovlivňují podnikatelskou neúspěšnost, je možné dojít k závěru, že jedním z hlavních důvodů selhání může být právě nedostatečná kvalita managementu, nebo také neponaučení se z chyb a úspěchů, které se v minulosti staly. K lepší podnikatelské prosperitě tedy může vést kvalitní manažerský tým, který je schopen ponaučit se z minulosti (Fotr, 1992).



Obrázek 1: Tři managementy v podniku

Zdroj: Tichý, 2006, str. 213 (vlastní zpracování)

Strategický management (SM) je zaměřen především na dlouhodobé plánování v podniku a s tím související rozhodování o základní podstatě budoucích činností. Hlavním úkolem tohoto druhu managementu je jasná definice cílů a stanovení takových postupů a nástrojů, díky kterým bude možné tohoto cíle dosáhnout. V souvislosti s uvedenými úkony lze říci, že v podniku se nic neděje náhodně, ale jedná se o dlouhodobě naplánované a systematické postupy.

Operační management (OM) vychází z předchozí oblasti managementu a jeho hlavním úkolem je naplnění cílů stanovených v rámci SM. Svobodová uvádí, že se OM zaměřuje na „*vytvoření produktu v požadované jakosti, množství a čase, současně při vysoké hospodárnosti jeho výroby*“ (Svobodová, 2008, str. 7). Mimo jiné zabezpečuje celou řadu rozhodovacích procesů a činností.

Poslední oblastí podnikového managementu je právě **management rizika** (RM), kterému bude věnována velká pozornost ve druhé kapitole. RM značně ovlivňuje oba předchozí managementy. Hlavním úkolem je analýza a identifikace nebezpečí, které může ovlivnit stanovení cílů ve SM, a jejich naplnění v OM v budoucích, či aktuálně běžících procesech.

1.1 Projekt

Pod pojmem projekt si každý ze čtenářů představí něco jiného. Ať už se jedná o naplánování dovolené, půjčení finančních prostředků, zahájení výstavby domu, nebo jiné plány související s našimi životy. V oblasti managementu je však projekt nejen předmětem projektového řízení, ale zároveň jeho nejdůležitějším prvkem. Jedná se vlastně o sled úkolů či aktivit s jasně definovaným cílem. Jinými slovy jde o proces, ve kterém je jednoznačně definované datum začátku i konce realizace a jsou dána přesná pravidla k řízení a regulaci.

Ten je možné definovat jako „*jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*“ (ČSN, ISO: 10006).

Hillson uvádí, že Asociace pro projektový management (APM) definuje projekt jiným způsobem, jako jedinečnou snahu o dosažení požadovaného výsledku. (Hillson, c2009). Naopak Svozilová (2016) jej definuje jako „*jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci*“ (Svozilová, 2016, str. 20).

Jak již bylo uvedeno výše, důležité je stanovení cílů projektu. Ty jsou následně během realizace kontrolovány ze strany projektového manažera, za pomoci jeho týmu. Je ale nutné zmínit, že tento cíl je charakterizován třemi oblastmi, které se navzájem doplňují a jsou na sobě závislé (tato závislost bývá nazývána *trojimperativ*). Právě toto vzájemné propojení je znázorněno na obrázku č. 2 níže.

První dimenzí je čas, který je potřebný k realizaci projektu od jeho raných příprav, až po samotnou realizaci). Další jsou náklady, které musejí být vynaloženy na projekt a poslední jsou výsledky. Pod tímto pojmem jsou zahrnuty veškeré ostatní požadavky, kterými mohou být například kvalita projektu, podrobná specifikace, nebo splnění očekávání.



Obrázek 2: *Vzájemné propojení oblastí cílů projektu (trojimperativ)*

Zdroj: Korecký, 2011, str. 39

Díky tomuto schématu je možné pochopit propojení všech tří oblastí. Pokud bude projektový manažer nucen zvýšit například náklady projektu, je zřejmé, že se tato skutečnost negativně promítne do výsledků. Naopak pokud je nutné snížit čas, zvýší se projektové náklady, nebo se může zhoršit například kvalita výstupu.

I přesto je realita poněkud jiná. Samozřejmě mají na projekt vliv i jiné faktory – především je zapotřebí brát ohledy na vnější vlivy. Jako příklad lze uvést politickou situaci, hospodářskou krizi, která propukla sice v roce 2008, ale v některých oborech zanechala následky až dodnes, nebo živelní pohromy.

Řízení projektu rozděluje Doležal (2012) do pěti různých oblastí:

- **Definice a zahájení projektu:** určení cílů projektu a zahájení aktivit, které jsou s projektem spojeny.
- **Plánování:** jakým způsobem budou požadavky a cíle projektu dodrženy, upřesnění časového harmonogramu a finančního rozpočtu.
- **Vykonání:** aplikace manažerského řízení do praxe, díky čemuž bude práce vykonávána včas, efektivně a podle plánu.
- **Sledování:** nebo také monitoring, tedy kontrola současného stavu a postupu tak, aby došlo ke včasné identifikaci odchylek od plánu, a mohlo dojít k nápravě.
- **Ukončení:** kontrola, zda současný stav odpovídá předem definovaným cílům a uzavření zbývajících nedokončených úkolů.

Jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole, je zapotřebí stanovit jasné definované cíle projektu. Dle Dvořáka (2007) se jedná o jeden z klíčových faktorů, který by měl vést k jeho úspěšnému dokončení. Samotná definice těchto cílů je celkem obtížná, a proto bývá při tomto procesu využívána metoda SMART¹. Jedná se o zkratku, která vznikla spojením prvních písmen anglických pojmů, které definují základní oblasti stanovení cíle.

První písmeno je odvozeno ze slova specifický a říká, že cíl projektu musí být jasné charakterizován. Samozřejmě čím lepší bude jeho definice, tím snazší bude jeho splnění. Měl by mu rozumět každý pracovník, který se bude podílet na jeho dosažení a díky tomu je možné předcházet nedorozumění. Pod dalším písmenem se skrývá měřitelnost – aby bylo možné zhodnotit, jaká byla míra úspěšnosti/neúspěšnosti projektu, je zapotřebí, aby ho bylo možné exaktně změřit (může se jednat např. o množství, hmotnost, rozměry atd.). Třetí charakteristikou je akceptovatelnost. Cíle musejí být odsouhlaseny/akceptovány osobami, které jsou za jejich splnění zodpovědné. Cíle by měly být také reálné – samozřejmě je zbytečné stanovovat takové cíle, které by byly nedosažitelné. Je důležité zamyslet se nad tím, zda je k dispozici pro splnění cíle dostatek nástrojů a znalostí. Pod posledním písmenem se skrývá časové ohraničení. Je důležité, aby měl cíl stanovený termín, do kterého se musí splnit. Nejenom, že by byl bez tohoto termínu časový horizont stále odkládán, ale také by nebylo možné vědět, kdy už je vhodné měřit úspěšnost, nebo neúspěšnost cíle.

¹ Z anglických slov Specific, Measurable, Accepted, Realistic a Timed.

1.2 Management rizika

V minulé kapitole bylo definováno projektové řízení a projekt. Samozřejmě každý projekt (i přesto, že má jasně definované cíle podle metody SMART) s sebou přináší rizika. A proto je vždy zapotřebí zamyslet se nad tím, zda by potenciální rizika nemohla napáchat „více škody, než užitku“.

Pro právnické nebo fyzické osoby mohou být velmi rizikovými faktory např. okolní prostředí, konkurenceschopnost, tržní podmínky, lokalita nebo také současné zákony². Například v minulém roce ukončilo v České republice svou činnost 10 437 společností. Toto číslo je nejvyšší od roku 2012. Nejčastěji šlo o společnosti zabývající se obchodem, nebo pronájmem a správou nemovitostí (Info.cz, 2018).

Jak již bylo zmíněno, oblast risk managementu by měla být nedílnou součástí podniku. Bohužel tomu tak nebývá u menších, nebo středních podniků, protože jejich struktura nebývá tak rozsáhlá (u malých podniků je zaměstnáno méně, než padesát zaměstnanců a roční obrat je nižší než 10 milionů Eur). Proto často dochází k tomu, že nejsou schopny rizika včas vyhodnotit, předcházet jim, nebo alespoň snižovat jejich dopady. Dochází tak k finančním problémům – neschopnosti splácet, zadluženosti, nepokrytí fixních nákladů a další. Konec bývá často stejný. Ukončení činnosti, insolvenční řízení aj.

Tato kapitola se bude nejdříve věnovat riziku, jako takovému. Důležitá bude definice a jeho dělení, které samozřejmě není jednotné, a lze se na ně podívat z mnoha různých hledisek. Další část je věnována managementu řízení rizik, kde bude na schématu demonstrován celý proces risk managementu v podniku. Následně bude popsáno, jakým způsobem se stanovuje míra rizika a jak může být projekt ovlivněn různou mírou ochoty riskování. Poslední část této kapitoly bude věnována tomu, jak může podnik snižovat rizika – ať už dopady, nebo jako prevenci.

² Myšlen například protikuřácký zákon, na jehož základě se v hospodách snížily tržby.

1.2.1 Definice rizika

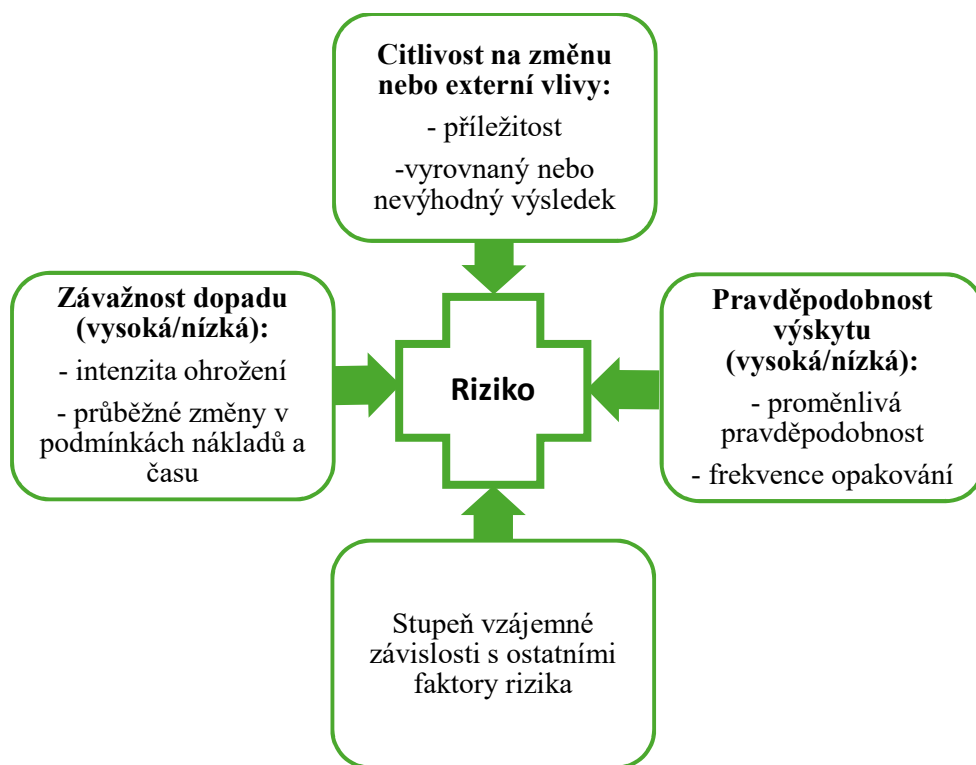
Pojem riziko se začal poprvé objevovat v souvislosti s plavbou lodí v průběhu 17. století. Původní italský výraz *risico*, měl označovat úskalí, kterému se mořeplavci měli vyhnout. Následně začal vyjadřovat vystavení se nepříznivým okolnostem (Smejkal, c2010). Až v pozdějších letech začalo být riziko pojeno s možností ztráty. Dnešních definic rizika je celá řada a obecně se tímto pojmem rozumí nebezpečí, které může vzniknout následkem poškození, ztráty a zničení, nebo například při špatném podnikání.

Riziko je samozřejmě vnímáno v každém odvětví jinak, proto je i každá jeho definice odlišná. Pro ukázkou například Smejkal (c2010) jmenuje tyto charakteristiky: Pravděpodobnost vzniku ztráty, odchýlení skutečných výsledků od očekávaných, nebezpečí u chybného rozhodnutí, neurčitost pojící se s vývojem hodnoty aktiva (investiční riziko) aj.

Zatímco Smejkal (c2010) popisuje riziko jako určitou pravděpodobnost, zdroj nebezpečí (nebo nebezpečí jako takové), objekt vystavený nebezpečí, odchylku, neurčitost apod., Merna (c2007) popisuje riziko jako součást všedního života, se kterým se člověk setkává každý den. Díky tomu se lidé učí postupně pracovat s riziky a koordinovat, v jaké míře a jakým způsobem ovlivní jejich život. Jedná se o opakující se a nestrukturovanou činnost, která vychází z rozumového smýšlení, ze zkušeností a vědomostí, které člověk do té doby získal a které byly buďto pozitivní, nebo negativní.

Vzhledem k tomu, že je však riziko vnímáno v jednotlivých odvětvích odlišně, slouží k jejich sjednocení vypracované normy, popř. slovníky. Jednou z takových norem je ISO 31000 – principy a směrnice, nebo TNI 01350 management rizik – Slovník. Právě první zmíněná norma uvádí, že *„všechny činnosti organizace zahrnují rizika. Organizace řídí rizika tím, že je identifikují, analyzují a pak vyhodnocují, zda by rizika mohla být změněna jejich ošetřením tak, aby se uspokojivě vešla do hranic příslušejících kritérií rizik. V průběhu tohoto procesu komunikují a konzultují se zainteresovanými stranami a monitorují a přezkoumávají rizika i opatření, která rizika modifikují, aby se zajistilo, že žádné další ošetření rizik už není zapotřebí“* (ISO 31000, 2010, str. 7).

Schéma tvořící obrázek č. 3 níže předpokládá, že je riziko složené ze čtyř hlavních směrů. Tím prvním z nich je citlivost na změny a jiné vlivy z vnějšího prostředí, další je velikost pravděpodobnosti výskytu rizika, třetím z těchto směrů je závažnost dopadu a posledním je stupeň vzájemné závislosti rizik na ostatních vlivech.



Obrázek 3: Typické parametry rizika

Zdroj: Merna, c2007, str. 8 (vlastní zpracování)

Z výše uvedených definic vyplývá, že riziko nemá žádnou jednotnou definici a pracuje se s ním v mnoha různých podobách. Velmi často dochází k záměně pojmů riziko a nebezpečí, která nemají stejný význam. Bohužel k těmto záměnám dochází i v oficiálních dokumentech. Jednoduše však lze oba tyto výrazy odlišit, pokud si uvědomíme, že riziko existuje, ale nebezpečí hrozí.

Dalším termínem, který bývá s rizikem úzce spojován, je nejistota. Tato spojitost je vyobrazena v tabulce č. 1 níže. Nejistota charakterizuje určitou nemožnost vyhodnocení budoucího výsledku a může být zapříčiněna buďto vnitřními, nebo vnějšími faktory. Vnějšími faktory se rozumí takové situace, které nevznikly na základě rozhodnutí uvnitř podniku. Jsou jimi například živelné pohromy, politická situace, nepříznivé počasí, kolísání cen na trhu aj. (Marek, 2009).

Tabulka 1: Spojitost mezi rizikem a nejistotou

Riziko	vs.	Nejistota
Měřitelné	→	Neměřitelná
Statistická ohodnocení	→	Subjektivní pravděpodobnost
Hard data	→	Kvalifikovaný názor

Zdroj: Merna, c2007, str. 10 (vlastní zpracování)

Jednu velmi rizikovou událost popisují ve své publikaci Smejkal a Rais. Jednalo se o zaznamenání obrovských problémů s informačním systémem v jedné nejmenované bance. Tento informační systém byl řízen menší softwarovou společností, která „měla v podstatě veškeré know-how o struktuře a chodu informačního bankovního systému v hlavách tří programátorů, zakladatelů firmy. Problémy pro banku vznikly, když všichni tři klíčoví zaměstnanci malé firmy smrtelně havarovali ve firemním autě. Tento odstrašující, leč skutečný příklad je ilustrací manažerského, ale i právního a bezpečnostního selhání“ (Smejkal, c2010, str. 37).

Na tomto příkladu lze pozorovat velké pochybení menší společnosti, která bez klíčových zaměstnanců nebyla schopna dále a bezproblémově fungovat. Takovému problému se dalo lehce předejít, pokud by již zmíněné know-how bylo předáno více lidem z managementu nebo dalším zaměstnancům.

1.2.2 Dělení rizik

S rizikem se (kromě jiných oborů) setkáváme především v podnikatelské sféře. To s sebou kromě úspěchu může přinášet i řadu reálných neúspěchů. Pokud podnik uvede na trh výrobek, jehož cena bude přesně tak vysoká, aby pokryla výrobní náklady, a trh tuto cenu nepřijme (nebude poptávka po tomto výrobku) hrozí, že investice vložená zpočátku do podnikání může být zcela ztracena. I přesto, že se jedná o podstatné riziko, je vyváženo vyšší potenciálního zisku podniku.

Jak již bylo zmíněno, v každém oboru (případně i v běžném životě) se vyskytují různé druhy rizik. Bohužel ani dělení rizik není nijak univerzálně popsáno tak, aby jednotně platilo pro všechny. I přesto budou níže popsány různé druhy rizik, se kterými je možné se setkat – často se jedná o protiklady, nebo o ucelenou skupinu. Asi nejobsáhlejší a nejzajímavější dělení uvádí Fotr a Souček (2011) ve své publikaci:

a) Z hlediska výskytu

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko (někdy nazýváno také jako *pozitivní* nebo *spekulativní* riziko) je záměrně a zcela dobrovolně podstupováno ze strany podnikatelských subjektů, se zcela jasným cíleným záměrem. Hlavním motivem bývá právě zisk z rizika. V tomto případě je nutné vnímat zisk nejen z hlediska finančního, ale také jako nehmotný majetek – vybudování dobrého jména společnosti, získání věrných zákazníků, know-how apod. Jak tedy z této definice vyplývá, podnikatelské riziko má dvě stránky – pozitivní a negativní. Pod pozitivní se rozumí naděje na úspěch a především zisk. Naopak negativní stránku představuje možná ztráta, která hrozí při nedosažení předem stanovených cílů. Typickým příkladem podnikatelského rizika je hazard, který nabízí nejen vysoké zisky, ale také možnosti ztráty.

Čisté riziko se od podnikatelského liší v zásadě hlavně tím, že s sebou nepřináší žádnou pozitivní, ale pouze negativní stránku. Je tedy zřejmé, že se subjekty snaží tomuto riziku maximálně vyhnout, nebo se alespoň na jeho vznik připravit pojištěním. Proto je také čisté riziko v některých publikacích (Milík, 2006) nazýváno *pojistitelným rizikem*. Pojištění proti těmto rizikům je celá řada. Například se může jednat o pojištění odpovědnosti občanů, pojištění proti neschopnosti splácet, nebo o úrazovou pojistku. V podnicích by určitě nemělo chybět pojištění majetku a pojištění odpovědnosti za zaměstnance.

Systematické a nesystematické riziko

Systematickým rizikem bývají ohroženy všechny podnikatelské činnosti přibližně stejným způsobem. Toto riziko je vyvoláno společnými faktory vnějšího prostředí a závisí na vývoji ekonomiky jako celku. Jeho hlavním zdrojem je například změna rozpočtové politiky státu, zvyšování daní (ať už daňových sazeb, nebo daní z pozemků apod.), změna mezinárodního obchodu, nebo celková změna tuzemských i zahraničních trhů. Z výčtu těchto vlivů vyplývá, že hlavní faktory jsou makroekonomické – proto bývá toto riziko často označováno jako *makroekonomické*.

Nesystematickým rizikem se rozumí takové riziko, které není závislé na celkovém vývoji ekonomiky. Ve většině případů bývají specifická pro jednotlivé podniky (i v závislosti na oboru podnikání, podnikatelské činnosti). Hlavní příčinou vzniku těchto rizik bývá například technická změna v určité výrobní oblasti, nebo nový postup v oborech stavebních, porucha výrobního nářadí apod. Často se těmto rizikům říká *jedinečná*, nebo analogicky vzhledem ke vzniku příčin – *mikroekonomická*.

Dynamické a statické riziko

Dynamická rizika vznikají na základě změn uvnitř podniku, nebo v jeho okolí a jsou charakteristická především tím, že faktory jejich vzniku nemohou být ovlivňovány. Jako faktory vnějšího prostředí je možné uvést změnu ekonomického charakteru, konkurence, technologie, tržní, průmyslu apod. Za příčinou vzniku mohou stát i samotní spotřebitelé, kteří svým chováním ovlivňují trhy výrobních faktorů.

Příčiny vzniku **statických rizik** jsou naopak neekonomického charakteru – příkladem může být přírodní kalamita, havárie, teroristický útok apod. Statická rizika s sebou nesou také ztráty zapříčiněné nepoctivým chováním, nebo selháním jedince (lidského faktoru). Všechny tyto faktory mohou ovlivnit znehodnocení/ztrátu majetku, nebo změnu jeho vlastníků. Pro statická rizika je charakteristická jejich opakovatelnost (která samozřejmě není pravidelná, ale opakuje se v určitých časových intervalech), díky které se dají i určitým způsobem očekávat. V porovnání s dynamickými riziky jsou ta statická lépe předvídatelná, a proto jsou také snadněji pojistitelná.

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Ovlivnitelným rizikem se samozřejmě rozumí takové, kterému lze díky předvídatelnosti zabránit, nebo alespoň snížit jeho dopad na podnik. Jako příklad je možné uvést zvýšení kvalifikace zaměstnanců (školení, zvyšování vzdělání, odborné kurzy), zlepšení obsluhy strojů a nářadí, technologický pokrok jako vyšší stupeň automatizace aj. Díky všem těmto procesům a rozhodnutím lze určitým způsobem eliminovat rizika (ovlivnit je) a vyvarovat se třeba nebezpečí úrazu nebo nákladného zničení stroje. Obě tyto situace by znamenaly pokles výroby oproti plánu.

V podnikání se však spíše většina rizik řadí mezi **neovlivnitelná**. Ta jsou charakteristická tím, že je nelze nějakým způsobem ovlivnit, ale dají se alespoň snížit jejich následky. Typickým příkladem jsou povodně – není možné vyzrát na přírodu, ale v povodňových oblastech jsou umisťovány protipovodňové bariéry, které alespoň zmírní následky a výši vzniklé škody.

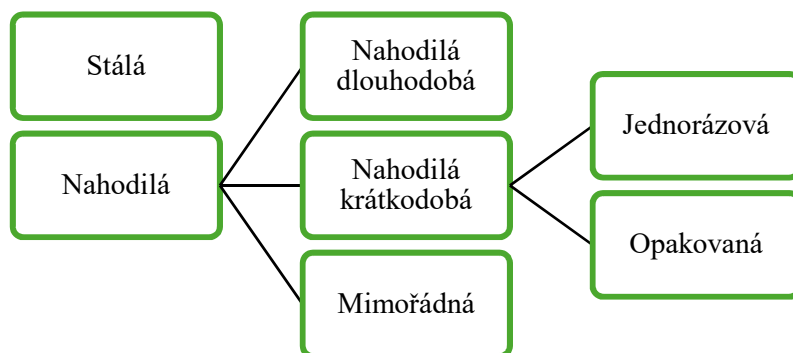
Vnitřní a vnější riziko

Mezi **vnitřní rizika** patří taková, která jsou ovlivňována faktory nacházejícími se uvnitř podniku. Příkladem jsou rizika spojená s vědou a výzkumem, s vývojem nové technologie, ale především s lidským faktorem. Nejenom, že hrozí nebezpečí úrazu, špatné manipulace a celkově výrobních rizik, ale jakékoliv rozhodnutí manažera je také vnitřním rizikem.

Vnější rizika jsou analogicky ovlivňována a zapříčiněna vnějšími faktory z okolí mimo podniku. Samozřejmě jsou těmito zdroji jak mikroekonomické, tak i makroekonomické faktory. Dle výše uvedených definic je tedy zřejmé, že vnější rizika zahrnují spekulativní (podnikatelská) i dynamická rizika (Fotr, 2011).

b) Z hlediska četnosti výskytu

Jiný způsob dělení rizik oproti Fotrovi (2011) představuje Tichý (2006), který je rozděluje z hlediska četnosti výskytu na **nahodilá** a **stálá** (viz obr. č. 4 níže). Stálá rizika jsou typická tím, že se s nimi počítá už v době plánování projektu a před stanovením jeho cílů. Zároveň je na ně brán zřetel po celou dobu projektu a provází ho. Na druhou stranu u nahodilých rizik se nedá předvídat situace, zda nastanou a je možné, že se nemusejí v průběhu cyklu projektu vůbec objevit, nebo se mohou projevit opakovaně. Zároveň každé z nahodilých rizik může trvat různě dlouhou dobu. Typickým příkladem krátkodobých nahodilých rizik je výpověď zaměstnance, které trvá krátkou dobu a skončí ve chvíli, kdy podnik najme nového. Na druhé straně příkladem dlouhodobého rizika je finanční ztráta podniku, protože ta může tzv. *viset ve vzduchu* po celou dobu projektu. Posledním nahodilým rizikem je mimořádné (požár, povodně atp.), které není v době tvorby projektu známé.



Obrázek 4: Schéma rozdělení rizik z hlediska četnosti výskytu

Zdroj: Tichý, 2006, str. 19 (vlastní zpracování)

c) Další druhy rizik

Technicko-technologické riziko bývá spojováno s použitím nových technologií a jejich rychlým vývojem kupředu. Technologický pokrok je velmi finančně náročný, a riziko nefunkčnosti výrobní technologie může značně zatížit kapitál společnosti. Zároveň i konkurence vyvíjí, nebo používá nové technologie a výrobní postupy, které mohou negativně ovlivňovat výrobu v podniku.

Provozní (výrobní) rizika nastávají například selháním výroby u dodavatele, logistiky (v dopravní zácpě uvízne s díly kamion JIS³), nedostatkem potřebného materiálu a surovin, nedostatkem pracovních sil, nebo nedostatečně kvalitními a proškolenými zaměstnanci. Všechny tyto situace mají za následek ohrožení, popřípadě zastavení výroby – ať už se jedná o krátkodobé, nebo dlouhodobé.

Ekonomická rizika jsou vyvolána ekonomickými podněty. Těmi mohou být rostoucí cena vstupů, ceny energií, zvyšování mzdových nákladů, rostoucí daňové sazby a další náklady, které se negativně podílejí na finanční situaci podniku. Kvůli tomu může dojít k předčasnému vyčerpání rezerv, poklesu prodeje, nedodržení termínových plánů, nebo nesplnění nasmlouvaných zakázek.

³ JIS – dodávky „Just In Sequence“ = logistický systém, při kterém je potřebný materiál dodáván v přesný čas na přesné místo a v přesném pořadí a množství.

Politickými riziky se rozumí taková rizika, která vznikají na základě náboženských, rasových nebo národnostních nepokojů, teroristických útoků, nebo znárodněním, zestátněním apod. Podniky mohou být ovlivněny například různými nepoji, demonstracemi (pokud se oni, nebo jejich zákazníci/dodavatelé nacházejí v postižené oblasti). Pokud do české společnosti dodává materiál zahraniční dodavatel, v jehož blízkosti vypuknou rasové nepokoje, nebo teroristický útok, bude na dodávkách ohrožen i český podnik – buďto dodávky nedorazí, nebo materiál nebude vyroben, nebo začne mít tento dodavatel problémy se svým dodavatelem surovin aj. (Merna, c2007).

Tržní rizika jsou ovlivňována právě situací na trhu. Souvisejí s tím, jak je produkt podniku úspěšný, jakým způsobem se chovají spotřebitelé, jak silná je konkurence a její nabídka, nebo i lokalizace podniku. Samozřejmě, že se všemi výše uvedenými faktory souvisí právě ekonomická a politická situace, která ovlivňuje racionální chování spotřebitele na trhu, a proto se může měnit rovnovážný stav nabídky a poptávky. Mezi tržní rizika bývají zařazena i legislativní rizika, která vznikají v důsledku legislativní politiky vlády (protimonopolní zákony, celní politika, změna rozpočtové politiky aj.). Dalšími faktory, které ovlivňují tato rizika, jsou licence, patenty, ochranné známky a autorská práva (Hnilica, 2009).

Dalším typem jsou **rizika informační**, která vznikají ve vztahu s informačními technologiemi. Asi většina podniků cítí velké riziko a obavy z úniku citlivých informací týkajících se výrobních procesů, cenové hladiny produktů, osobních údajů zaměstnanců, používaných technologií atd. Proto se většina z nich snaží těmto únikům zabránit pomocí zabezpečujících zařízení, antivirových programů, nebo proškoleného personálu.

Mezi další rizika patří ta, která **souvisejí s lidským faktorem**. Právě lidský činitel je velkým rizikem sám o sobě, protože jak se lidově říká – *chybovat je lidské*. I přesto, že se společnosti snaží zabránit selhání jedince, ne vždy se jim to podaří. Opatření proti tomuto riziku jsou různá. Jak již bylo několikrát zmíněno, jedná se především o proškolení, zvyšování kvalifikace, nebo pojištění odpovědnosti zaměstnanců za vzniklé škody během jejich pracovní doby. Tichý ve své publikaci uvedl rozdělení různých osob a jejich vztah k riziku, nebo nebezpečí, které je detailněji představeno v příloze A. Na základě tohoto rozdělení může každý podnik zvážit chování k těmto subjektům a dát pozor na to, aby se tyto osoby nevyskytovaly v jednom týmu. Díky tomu je snazší zabránit zvýšenému riziku (Tichý, 2006).

Poslední je **riziko finanční**, do kterého patří především rizika z cenných papírů, akcií, úvěrová, úroková a měnová rizika, komoditní změny a změny měnových kurzů, nebo také protekcionalismus v zahraničním obchodu. Finanční riziko je charakteristické tím, že popisuje vztah mezi podnikem (popřípadě jednotlivcem) a očekávaným příjmem (Merna, c2007).

Pokud by měla být rizika jednoznačně definována, nebo rozdělena do skupin, asi by to nebylo možné. Je jich celá řada a každé z nich je samozřejmě rozdílné v návaznosti na svůj výskyt, nebo povahu. Každý autor ve své publikaci uvádí jiná dělení i definice, které se velmi překrývají. Jedno je ale zřejmé – rizika se mění v průběhu našich životů, a v každé životní etapě musíme čelit jiným rizikům. Důležité však je, jim předcházet, očekávat je, minimalizovat dopady a poučit se z nich.

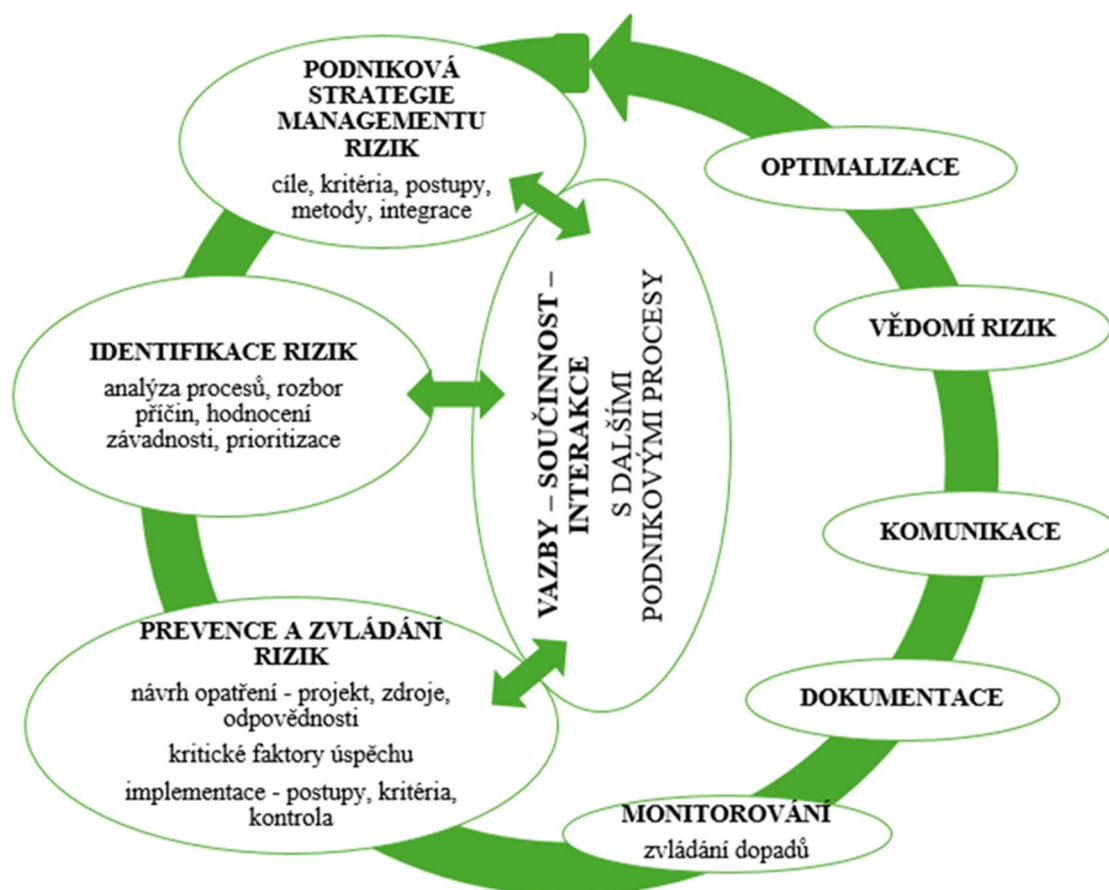
1.2.3 Řízení rizik

„Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí“ (Merna, c2007, str. 1). Řízení rizik je tedy jedním z nejdůležitějších procesů. Proto je nezbytné představit zde tento proces a popsat jeho průběh.

Systém managementu řízení rizika je ukázán na schématu obrázku č. 5 níže. V prvním kroku je velmi důležité určit podnikovou strategii – tedy zvolit a určit cíle, postupy, kritéria atd. Dalším krokem, který následuje, je identifikace rizik. Jejím účelem je včasná identifikace vzniklých rizik a zajištění potřebných informací k tomu, aby mohla být provedena analýza rizika a procesů. Díky této podrobné analýze je možné zaměřit se na prevenci dalších rizik – je vytvořen návrh opatření, který musí být zohledněn v běžícím projektu.

Následuje monitoring – tedy průběžné a soustavné sledování rizik a samozřejmě veškerých změn, které je mohou zapříčinit. Hlavním úkolem bývá zaznamenání toho, jakým způsobem a jak často bývají rizika vyhodnocena a posuzována, a jaká byla přijata opatření k jejich snižování. Pro kontrolu a zaznamenání rizik slouží databáze rizik. Tato databáze má za úkol shromažďovat data pohromadě a díky tomu věrohodně a přesně ukázat, jakým způsobem byla v minulosti řešena, proč vznikla apod. Jedná se o schránku plnou informací a přehledů, které musejí být pravidelně aktualizovány (Paleček, 2006).

Dalšími důležitými etapami jsou dokumentace, komunikace a vědomí o riziku a poslední je optimalizace. Samozřejmě v celém tomto procesu nesmí být opomenuta vazba a návaznost na ostatní podnikové procesy a oddělení. Díky celé posloupnosti činností je možné rizika řídit, včas je identifikovat a navrhnout taková opatření, aby se v budoucnu zamezilo jejich vzniku.



Obrázek 5: Systém podnikového řízení rizik

Zdroj: Kruliš, 2011, str. 77 (vlastní zpracování)

Chapman (c2003) ve své publikaci uvádí, že lze proces řízení rizik rozdělit do devíti různých fází. Každá etapa je spojena s jasně definovanými a uskutečnitelnými cíli a každý z nich je nadále řešen z hlediska jeho účelu a požadovaných úkolů. Shrnutí těchto fází a dosažitelných struktur je tedy následující:

- **Definice projektu:** v této etapě je zapotřebí shrnout veškeré dostupné informace o projektu a v případě existence mezery ji před procesem pokrýt.
- **Zaměřit se na proces:** hlavním účelem této fáze je vyvinout a připravit strategický plán pro řízení rizika a dále jej aplikovat na provozní úrovni. Výstupem by mělo být zdokumentované a jednoznačné porozumění všem aspektům procesu.
- **Identifikace:** jak již název napovídá, pro tuto fázi je klíčová identifikace – především toho, kde vzniká riziko, jakým způsobem s ním zacházet v proaktivní a reaktivní části a v neposlední řadě také to, co by se mohlo v tomto procesu pokazit. Identifikovat se musí veškerá stěžejní rizika, jejich klasifikace a charakteristika. Dále je důležitá tvorba dokumentací a následné zapracování do zpráv.
- **Strukturování:** účelem této etapy je otestování předpokladů (které jsou v tuto chvíli zjednodušeny) a pokud je to možné, tak jejich strukturu rozšířit a zkomplexnit. Přínosy zahrnují pochopení důsledků, které se týkají vztahů mezi riziky.
- **Ujasnění vlastnictví:** v této etapě je důležité charakterizovat finanční i manažerskou zodpovědnost za rizika. S tímto úzce souvisí i alokace, která musí být efektivně definována a na základě toho mohou být následně právně vymahatelné.
- **Odhad proměnlivosti:** v této fázi je nutný odhad proměnlivosti nejistot a nepřesností.
- **Vyhodnocení důsledků:** během této etapy je důležité sloučit výsledky fáze odhadu pomocí předpokladů závislosti, které jsou vhodné pro tento účel. Interpretují se výsledky v kontextu všech předchozích fází.
- **Příprava plánů:** zde dochází k přípravě podrobných akčních plánů. Jedná se o základní plány (zahrnující preventivní odpovědi) a pohotovostní plány (zahrnující reaktivní body), které jsou připraveny k realizaci v rámci akčních horizontů.
- **Zvládnutí realizace:** poslední fáze v procesu řízení rizika, pro kterou je nejdůležitější správná implementace všech předchozích etap. Je pro ni charakteristické průběžné rozvíjení akčních plánů, sledování a řízení (rozhodování o tom, zda podle potřeby upravit nebo nově definovat projektové plány), zabývání se krizemi a připravenost na zvládnutí neočekávaných krizí (Chapman, c2003).

1.2.4 Stanovení míry rizika

Stanovení této míry pro podnik je jedním z nejvýznamnějších a nezbytných kroků. Pro manažera/risk manažera je důležité, aby nejdříve identifikoval riziko, následně ho vyhodnotil (díky tomu je možné, aby zjistil výši potenciální ztráty), určil pravděpodobnost, se kterou může nastat a poté stanovil přístupy, jak se k rizikům postavit, předcházet jim, nebo alespoň minimalizovat jejich dopady.

Ohrožení podniku, které s sebou přináší ztrátu majetku, nebo existenční problémy společnosti, jsou řazeny do stejné skupiny. Pokud dojde například k bankrotu vlivem živelné pohromy, vinou špatného řízení podniku, nebo ztrátou z neuhrazených závazků, je výsledek stejný a nijak se neliší – dochází k bankrotu. Z tohoto důvodu rozdělují Smejkal a Rais (c2010) rizika do třech kategorií, podle dopadu ztráty na podnik:

- **Kritické riziko:** jedná se o takové ohrožení podniku, které potenciálně zapříčiní úplný bankrot, nebo zánik společnosti.
- **Důležité riziko:** toto riziko sice nemá tak fatální následky, ale případná ztráta donutí podnik k tomu, aby si půjčil finance, nebo jiným způsobem vyrovnal běžnou provozní činnost – například prodejem aktiv.
- **Běžné riziko:** ohrožení podniku, ve kterém bude potenciální ztráta pokryta stávajícími aktivy společnosti, nebo běžným příjmem – nepovede k finančnímu tlaku.

Díky tomuto rozdělení rizik do skupin může společnost včas identifikovat potenciální finanční ztrátu, kterou by s sebou rizika přinášela. Vyjádření míry rizika **R** je znázorněno funkcí (1) kde proměnná **a** vyjadřuje dopad hrozby a proměnná **h** je pravděpodobností uskutečnění hrozby. Přičemž čím vyšší je hodnota míry rizika, tím více je zapotřebí učinit účinná opatření, aby došlo k eliminaci rizika, nebo jeho snížení na přijatelnější úroveň. (Smejkal, c2010). Samozřejmě, že žádné z těchto rizik není pro podnik vhodné, ale je důležité řídit se pravidlem, že „*čím nižší ztráty, tím lépe*“.

$$R = f(a, h) \tag{1}$$

1.2.5 Ochota riskovat

Spolu se správnou a včasnou identifikací vzniku rizika velmi úzce souvisí, do jaké míry je podnik ochoten vystavovat se riziku. „*Risk je zisk*“ je sice rozšířeným tvrzením, ale s každým rizikem může být ohrožen zisk společnosti. Na druhé straně, pokud se rozhodne podnik neriskovat vůbec, je sice šance na vznik rizika minimalizována, ale také bude zaostávat oproti konkurenci a nebude schopen posunout se z místa kupředu.

Rizika přicházejí s každou novou investicí, s projekty, nebo i z vnějšího okolí. Proto hraje ve ŠKODA AUTO risk manažer klíčovou roli, a ze své pozice určuje, zda se případným rizikům vyplatí vystavovat, nebo se jim naopak vyhýbat. Zároveň je také důležité, aby v případě už nastalého rizika vybral taková opatření, aby byla rizika co nejefektivněji a nejrychleji eliminována.

Rizika však nemohou být brána pouze jako *hrozby*, ale také jako *příležitosti*, díky kterým se může společnost zlepšit, nebo se v budoucnu rizikům úspěšně vyhnout. Je však důležité mít na paměti, že pokud s sebou podstoupené riziko přinese jednou zisk, podruhé už tomu tak být nemusí, a se stejným rizikem může přijít v budoucnu naopak ztráta. Kvůli tomu je velmi důležité, aby risk manažer vhodně uvážil, jaká je míra potenciálních rizik, a zamezil tak bezmyšlenkovitému podstupování rizika. Pokud jsou podniku všechny tyto faktory zřejmé, stává se vědomé řízení rizika důležitou součástí při rozhodování (Frenkel, 2005).

1.2.6 Snižování rizik

Riziko je tedy pro podnik přijatelné v tu chvíli, kdy je společnost ochotna akceptovat stanovenou toleranci rizika. V případě, kdy tato jeho výše nepřesahuje stanovenou a přípustnou toleranci, je možné, aby jej firma přijala i bez opatření vedoucích ke snížení rizika. Příkladem může být tzv. *zadržení rizika*, tedy že společnost je ochotna se sama vypořádat s případnými nepříznivými finančními dopady. Tedy že potenciální ztráta by sice negativně ovlivnila finanční hospodaření podniku, ale i přesto podniku podstoupení rizika stojí za to, protože případný zisk by byl velmi přínosný.

Na druhé straně pokud je riziko ohodnoceno ze strany risk managementu jako nepřijatelné, je dle Vebera (2009) zapotřebí rozhodnout o následujícím postupu. Tímto postupem může být například úplné vyhnutí se riziku (zvolení jiných metod, které s sebou nepřinášejí tato rizika), nebo přistoupení ke strategiím, které vedou ke snížení rizika. Risk manažer se musí při výběru strategie zaměřit na to, jak velké by byly náklady spojené se strategií.

Smejkal (2010) uvádí několik možných metod, díky kterým lze snižovat rizika:

- **Diverzifikace:** jedná se o jednu z nejčastěji využívaných metod, díky které jsou ve firmách schopni snižovat rizika. Jejím základním úkolem je snižování rizika takovým způsobem, že se snaží aktiva rozdělit do co nejvíce oblastí a nekoncentruje je pouze na jedno místo. Příkladem může být výběr dodavatelů – pokud bude jediný dodavatel jednoho dílu, riziko ohrožení výroby je vysoké⁴, pokud byli vybráni dva dodavatelé, riziko se snižuje. Důležitá je nejen diverzifikace dodavatelů, ale také odběratelů aj.
- **Ofenzivní řízení firmy:** v tomto případě se jedná o jeden z nejlepších způsobů, jak je možné společnost, díky ofenzivnímu přístupu, preventivně ochránit proti podnikatelským rizikům. Management podniku je schopen ovlivňovat zásadním způsobem tato rizika. Ofenzivní způsob spočívá ve zmapování konkurence a v přijetí takových opatření, aby byla společnost lepší než její konkurence. Tedy rozvíjení silných stránek, nebo pružnosti reakční doby a přizpůsobivosti.
- **Pojištění:** tato forma snižování rizika s sebou přináší jistotu. Z pohledu historie se jedná o nejstarší formu snižování rizika, která je založena na směně velké ztráty rizika, za jistotu menší (malé) ztráty. Tato pojištění jsou hojně využívána v podnikatelském prostředí jako pojistky na investice, pojištění majetku, úvěrů, rizik spojených se zahraničně-obchodními operacemi, nebo i pojištění odpovědnosti za zaměstnance.
- **Redukce:** na základě toho, zda je pro společnost důležité zredukovat riziko, nebo až následné dopady rizika, lze rozdělit tuto strategii na odstranění příčiny vzniku a na snížení negativních důsledků rizika. V první z nich jsou použity takové metody, jejichž hlavním cílem bývá eliminace rizikových událostí v počátečním stádiu. Naopak metodami druhé z nich je pojištění a diverzifikace.

⁴ V případě problémů na straně tohoto dodavatele je ohrožena výroba, protože není alternativní dodavatel tohoto dílu. Pokud jsou dva dodavatelé, kteří aktivně dodávají shodný díl, jsou zastupitelní.

- **Retence:** neboli podstoupení rizika, je vedle diverzifikace další často používaným způsobem jak řešit rizika. U této metody čelí společnost neomezenému počtu rizik, proti kterým však ve většině případů nic nepodniká. Může se jednat jak o vědomou retenci, tak i nevědomou. V případě vědomé nejsou podniknuta žádná opatření i přesto, že společnost o nich ví, analogicky u nevědomé jsou rizika zadržována v důsledku nevědomosti rizika.
- **Sdílení rizika:** v tomto případě je riziko rozděleno mezi více účastníků. Může se jednat o spolupráci obchodních partnerů a vytvoření sdružení, nebo podílení se na vědě a výzkumu. Často se lze také setkat s „*vytvořením bankovního konsorcia pro dlouhodobé finanční účely*“ (Smejkal, c2010, str. 156).
- **Transfer rizika:** v tomto případě se jedná o defenzivní přístup k rizikům, protože dochází k jeho přesunutí na jiné subjekty. Nejčastěji jde například o uzavírání komisionářských smluv, dlouhodobých smluv (ty jsou uzavírány za předem stanovené fixní ceny), nebo jde o termínové obchody, odkupy pohledávek, inkasa, bankovní ručení aj.
- **Vyhýbání se riziku:** jedná se sice o jednu z metod řešení, jak snižovat rizika, na druhou stranu, každá činnost s sebou přináší rizika. Proto neustálé vyhýbání se riziku není řešením a Smejkal (c2010, str. 155) tuto strategii nedoporučuje a vnímá ji jako negativní.

2 Řízení rizika ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V předchozích kapitolách byly vysvětleny teoretické pojmy, které jsou důležité pro následující kapitoly a pochopení procesu řízení rizik. V této kapitole bude velice stručně představena společnost ŠKODA AUTO a.s. od přelomu 19. století a 20. století až po současný vývoj. Důležitá bude charakteristika jednoho ze sedmi oddělení společnosti – Nákupu. Nejen, že tato oblast je klíčová a zajišťuje mimo jiné potřebné díly u svých dodavatelů, ale zároveň je na tomto oddělení i risk manažer, který se zabývá riziky projektů (převážně běžících).

Dalším velmi podstatným bodem bude popis procesu risk managementu. Tedy jaké existují druhy řízení rizika a jejich vzájemné odlišnosti. Hlavní metodou ohodnocení rizik bývá rating, který bude rozdělen na externí a prohloubený. Dále budou popsány jednotlivé strategie, které bývají v koncernovém risk managementu používány, a jsou rozhodujícími pro další spolupráci mezi dodavatelem a zákazníkem. Závěr kapitoly bude věnován procesu insolvence a další klíčové osobě v tomto řízení – insolvenčnímu správci.

2.1 Představení společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je třetím nejstarším výrobcem automobilů na světě s více než stoletou tradicí výroby. Hlavním sídlem společnosti je už od roku 1905 Mladá Boleslav, kde se v současnosti vyrábí celkem pět modelů. Další dva pobočné závody jsou v Kvasínách, kde jsou nyní vyráběny čtyři⁵ modely a ve Vrchlabí, které se specializuje na výrobu převodovek. Dalšími zahraničními závody jsou dva v Rusku a Indii, tři závody v Číně a po jednom závodě na území Slovenska, Ukrajiny a Kazachstánu.

Skupina ŠKODA je tvořena nejen třemi českými pobočnými závody, ale také dceřinými společnostmi. Jedná se o ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, Skoda Auto India Private Ltd. a ŠKO-ENERGO s.r.o., které sídlí v závodě a je hlavním dodavatelem energií nejen pro závod, ale také pro obyvatele Mladé Boleslavi.

⁵ V Mladé Boleslavi se vyrábí ŠKODA Rapid, Fabia, Octavia, souběžně s Kvasínami i Karoq a SEAT Toledo. V Kvasínách je to potom ŠKODA Superb, Kodiaq a druhá část Karoqu a SEAT Ateca.

Společnost působí na více než sto trzích po celém světě a každý rok získává nové zákazníky. Snad i díky tomu obsazuje první příčky žebříčků Czech Top 100 v různých kategoriích a získává řadu „nej“. Těmito kategoriemi jsou například – „Nejvýznamnější firma“, „Nejobdivovanější firma“, nebo „Nejatraktivnější zaměstnavatel“. Podle interních materiálů a statistik činil právě k 31. 12. 2017 počet zaměstnanců 30 690⁶, čímž se řadí mezi tři největší zaměstnavatele v České republice.

2.1.1 Historie značky

Historie společnosti je velmi bohatá a její přehled je stručně zobrazen na obrázku č. 6 níže. Prvním důležitým milníkem je rok 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement společně otevřeli dílnu na opravu a výrobu jízdních kol značky Slavia. O čtyři roky později byl vyroben první motocykl a tak vzniká v roce 1899 značka *L & K*, spojení iniciál obou zakladatelů.

V roce 1905 byl vyroben první osobní automobil značky *L & K – Voiturette A*. Během následujících dvou let bylo postupně vyrobeno ještě dalších 44 stejných vozů. Dalším velmi důležitým milníkem je fúze s plzeňskými závody Škoda v roce 1925. Tomuto sjednocení předcházela požár v mladoboleslavském závodě v předchozím roce. Po skončení druhé světové války dochází v roce 1946 k oddělení společnosti od koncernu a v tom samém roce dochází k přejmenování společnosti na „*Automobilové závody, národní podnik*“ (AZNP). V následujících letech dochází k připojení závodů Kvasiny a Vrchlabí.

Další významná událost se stala v roce 1991, kdy došlo k dohodě o spolupráci s německým koncernem Volkswagen. Součástí této dohody byl také příslib VW o zachování výroby automobilů pod značkou ŠKODA. Postupně koncern přikupoval podíly ve společnosti, až se stal v roce 2000 stoprocentním vlastníkem značky ŠKODA. V roce 2011 je oslavováno dvacetileté partnerství mezi společností ŠA a koncernem VW, které patří k jednomu z nejúspěšnějších v historii automobilového průmyslu.

⁶ Tento počet je uveden bez čínských provozů a nezahrnuje zaměstnance externích firem. Agenturní personál činil 2 802.

Možná i díky fúzi s koncernem se postupně dostává ŠA do povědomí zahraničních zákazníků. Dochází tedy k expanzi a společnost se začíná postupně rozrůstat a postupně se stává významnou celosvětovou značkou. V současné době je dokonce koncernem považována za její nejvíce profitující značku.

Historické milníky

1895	Založení firmy Laurin & Klement (kola a motocykly)	
1905	Zahájení automobilové výroby	
1925	Fúze s plzeňskou strojírnou ŠKODA	
1946 1949	Začlenění závodů Vrchlabí a Kvasiny do znárodněného podniku AZNP (říjen 1945)	
1991	Joint-venture s VW	
2000	VW získává 100% Škoda Auto	
2011	Nová podoba značky ŠKODA	

Obrázek 6: Historické milníky ve ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály

V dnešní době patří společnost ŠKODA AUTO a.s. k jedné z nejúspěšnějších společností v České republice, která se může pyšnit (už čtvrtým rokem po sobě) více než milionem⁷ prodaných automobilů ročně a neustále se zvyšujícími tržbami, které byly v minulém roce 2017 vyčísleny na 16,6 miliard Eur, což je o 20,8 % více než v předchozím roce 2016. Také provozní zisk společnosti se zvýšil o více než jednu třetinu. Konkrétně se jednalo o 34% nárůst na 1,6 miliardy Eur – tedy 43,2 miliardy korun. Další údaje o finanční situaci ŠKODA AUTO je uvedena v příloze B (ŠKODA AUTO interní materiály).

⁷ V roce 2017 se vyrobilo a prodalo 1 200 500 automobilů, což je o 6,6 % více, než v roce 2016 (tehdy se vyrobilo 1 126 500 vozů).

2.1.2 Organizační struktura

Jak už bylo výše uvedeno, počet zaměstnanců ŠA je vyšší než třicet tisíc. Z tohoto čísla je patrné, že hierarchie společnosti je velmi složitá a rozvětvená. Nicméně pro lepší představu je základních sedm oblastí uvedeno v tabulce č. 2 níže. Předsedou představenstva je pan Maier, který má na starosti vedení společnosti (sem patří především oddělení kvality, auditu, komunikace aj.), vedle kterého je dalších šest členů představenstva, každý zodpovědný za svou oblast. Největší oblastí je výroba a logistika, ve které bylo k 31. 12. 2017 zaměstnáno 24 217 kmenových zaměstnanců, nejmenší je naopak Nákup, který čítá 258 lidí (ŠKODA AUTO interní materiály).

Tabulka 2: Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. platná k 31. 3. 2018

Název oblasti	Zkratka	Člen představenstva
Vedení značky	G	Bernhard Maier (předseda)
Finance a IT	F	Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann
Prodej a marketing	V	Alain Favey
Výroba a logistika	P	Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus
Technický vývoj	E	Dipl.-Ing. Christian Strube
Řízení lidských zdrojů	S	Ing. Bohdan Wojnar
Nákup	B	Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály.

2.1.3 Oddělení Nákupu

Nákup je klíčovou oblastí celé společnosti, protože až 90 % veškerých materiálových nákladů na vozidlo je tvořeno z nakupovaných dílů. Od roku 2010 je Nákup samostatnou oblastí se svým vlastním členem představenstva, která zajišťuje nákup nejen výrobního a režijního materiálu, ale také služeb a investičních celků pro potřeby celé společnosti. Hlavní pracovní náplní zaměstnanců – nákupčích, je především:

- Jednání s dodavateli – vyjednávání o cenách, termínech náběhů a výběhů, vyhodnocování nabídek, optimalizace nákladů, výběrová řízení aj.
- Vytváření a úprava smluv a objednávek.
- Zajišťování dostatečných kapacit.
- Tvorba a plnění business plánu.
- Projednávání technických změn.

- Start, průběh a vyhodnocení Forward a Global sourcingů⁸, které jsou následně prezentovány na grémiích v rámci ŠKODA AUTO, i v rámci koncernu Volkswagen.
- Komunikace a spolupráce s ostatními značkami koncernu aj.

Oblast Nákupu je dále rozdělena na dvě rozdílné části – liniový (výrobní) a všeobecný nákup. Všeobecný nákup zajišťuje nákup investičních celků pro výrobu vozů (především budovy, výrobní linky, nástroje), náhradní díly pro zařízení a stroje, IT vybavení a služeb. Službami se rozumí například uklízení firmy, tlumočnictví a překladatelství, nákup služebních cest (výběry hotelů, leteckých společností), výstav, veletrhů, zajištění logistických služeb (nákupy přepravních kamionů, vlaků, palet) aj. Obecně lze tedy říci, že portfolio všeobecného nákupu tvoří služby a statky nevýrobního charakteru.

Naopak liniový nákup zajišťuje veškerý materiál potřebný k vlastní výrobě vozu. Tedy všechny díly a součástky, které je možné na automobilu nalézt. Z tohoto důvodu je linie členěna na dalších šest pododdělení:

- BE – nákup elektro (kabelové svazky, elektrifikace, osvětlení, zámky dveří, infotainment aj.)
- BI – nákup interiér (sedačky, dveřní výplně, středové konzole, přístrojové desky, středové konzole, stropní panely, izolace, zavazadlový prostor aj.)
- BM – nákup metal (díly z ploché oceli a výrobky z nich, plechové svítky, spojovací materiál, výfuky, podvozek, motory, převodovky, brzdy, hliníková kola aj.)
- BN – projektový nákup (náběh nových projektů, řízení procesu technických změn, řízení zahraničních projektů, plánování rozpočtu aj.)
- BS – nákup náhradních dílů a administrativní podpora
- BX – nákup exteriér (pneumatiky, barvy a laky, palivové systémy, skla, těsnění, zrcátka, hadice nárazníky a plastové komponenty)

Jak již vyplývá z výše uvedeného, každý nákupčí má na starost úplně jiné portfolio dílů. I přesto jsou jejich pracovní činnosti velmi podobné, protože projednávané díly jsou pro ně „pouhými čísly“. Samozřejmostí je i spolupráce s ostatními koncernovými značkami a nákupčími, společné meetingy, služební cesty u dodavatelů. Další nedílnou součástí

⁸ Forward sourcing je poptávka zcela nového dílu, který do současnosti nebyl použit nikde v rámci koncernu. Global sourcing je poptávkové řízení pro již používaný díl, které slouží především k optimalizaci cen a nalezení úspor (bude dále vysvětleno v následující kapitole).

pracovní náplně je spolupráce se všemi ostatními odděleními ve společnosti. Nákupčí je v tuto chvíli chápán jako hlavní podpora ostatních oddělení u dodavatele. Jedná se zejména o oddělení kvality, logistiky a technického vývoje.

2.1.4 Poptávkové řízení

Jak již bylo vysvětleno, jedním z úkolů nákupčího je poptávkové řízení – Forward a Global sourcing. Pro další popisování rizikových situací u dodavatelů je velmi důležité nastínit, jakým způsobem poptávky probíhají. Nejprve je nutné shromáždit veškeré potřebné informace a data k poptávce – těmi se rozumí plánované roční množství, termín náběhu, délka projektu, výkresová dokumentace aj. Tyto podklady jsou vloženy do systému, který vyhodnotí materiálovou skupinu pro určitý díl, a na základě toho je schopen přiřadit dodavatele, kteří se zabývají výrobou tohoto produktu.

Ve chvíli, kdy se nastartuje poptávka, mají dodavatelé možnost nabízet ceny jednicových dílů, i ceny za nářadí (investice). Pokud je to možné, lze v systému vidět i *target*, tedy stanovenou hladinu A-ceny (základní cena za jeden kus nabízená dodavatelem), kolem které by se měla pohybovat jeho nabídka. Po stanoveném *due date* probíhá ještě tzv. *online jednání*. Jedná se o dvacetiminutový termín dodavatelů, kteří během této doby mohou vidět svoji konkurenceschopnost. Pokud v systému upraví svou nabídku, zobrazí se jim, zda jsou v targetu nebo nad ním, a zda je tato cenová hladina lepší nebo horší než nabídli ostatní dodavatelé (není možné vidět konkrétní nabídky konkurence, ani jejich jména, pouze pořadí).

Po tomto jednání by měl být jasný vítěz. Tím se z hlediska nákupu stává ten dodavatel, který je schopen dodat díly za nejnižší cenu jednic (v tuto chvíli se pozoruje jak A-cena, tak i B-cena – tou se rozumí A-cena + logistické náklady), cenu investic a celkového *barwertu*⁹. Samozřejmě se nesmí v tu dobu jednat o rizikového dodavatele, který by v té době měl vykazovat finanční problémy, a tyto informace o něm byly známy. V tuto chvíli však nestačí pouze názor oddělení Nákupu, ale také kvality a logistiky.

⁹ Barwertem se rozumí celkové zaplacené náklady za dobu trvání projektu. Tedy vynásobí se počet požadovaných kusů za celé období a nabízená B-cena, dále se přičtou náklady na investice a náklady související se startováním poptávky.

Obě tato oddělení jsou povinná přiřadit všem dodavatelům v poptávkovém řízení své ratingy. Tedy posoudit, zda je dodavatel z hlediska kvality schopen zajišťovat potřebné díly. Samozřejmě i logistický rating je velmi důležitý, protože jakékoliv opoždění dodávek ohrozí výrobu ŠKODA. Je tedy možné, že nejlevnější dodavatel nemusí nutně vyhrát poptávku.

Pokud se shodnou všechna oddělení, je zapotřebí připravit veškeré podklady formou prezentace a nechat si poptávku schválit na grémiích – nejprve na ŠSC a poté na *Pre-Meetingu*¹⁰. Po úspěšném schválení přichází na řadu *Nominační dopis*, který představuje smlouvu mezi dodavatelem a ŠKODOU, a zavazuje tak obě strany k plnění svých povinností. V tuto chvíli začíná dodavatel vyrábět první kusy – vzorky, a po úspěšném procesu vzorkování začíná dodávat díly do série. Celý proces od startu poptávkového řízení, až po schválení na grémiích, trvá několik měsíců (všechno se odvíjí od složitosti a komplexnosti dílů, většinou jsou to však minimálně dva měsíce).

2.2 Úkoly a činnosti risk manažera

„Risk management, resp. risk manažer je z hlediska prevence rizik zodpovědný především za zhodnocení rizika dodavatelů, ať už na finanční či nefinanční úrovni. Jedna z jeho důležitých rolí je dbát na prevenci, která slouží jako včasná identifikace a odhalení možných rizik a dále na pozorování hospodářské stability“ (Ševčíková, 2015, str. 25).

a) Role risk manažera:

- Sledování hospodářské stability a bonity dodavatele na základě finančně analytických metod.
- Včasné odhalení rizik = prevence.
- Preventivní risk manažer ohodnotí rizika dodavatele prostřednictvím finančních a nefinančních dat.
- Záruka zabezpečení dodávek (včas a s co nejnižšími finančními náklady).

¹⁰ ŠSC – ŠKODA sourcing committee – 1. kolo schvalování v rámci ŠKODA. Je přítomný člen představenstva za Nákup a vedoucí všech komodit Nákupu, zástupci logistiky a kvality.

Pre-Meeting – druhé kolo schvalování na koncernové úrovni. Přítomní vedoucí komodit a člen představenstva z koncernu Volkswagen, zástupci koncernové logistiky a kvality.

b) Úkoly risk manažera

Úkolem risk manažera je spolupráce s koncernovým risk managementem Nákupu, zajištění řízení reaktivního a preventivního risk managementu nejen v rámci oblasti Nákupu ŠKODA, ale i v rámci koncernu Volkswagen. Dalším klíčovým úkolem je zajištění řízení procesu GRC¹¹ v oblasti Nákupu. Mezi jeho odborné úkoly patří:

- Řízení a koordinace případů finančních krizí dodavatelů nejen ve ŠA, ale i v rámci koncernu.
- Systematická identifikace a včasné rozpoznání rizik.
- Koordinace systému řízení rizik v rámci oblasti Nákupu.
- Projednávání právních otázek společnosti.
- Koordinace insolvenčního řízení vůči dodavatelům – spolupráce s koncernem VW.
- Zastupování společnosti v řízení před soudy a jinými orgány.
- Schvalování právně významných dokumentů.
- Koordinace opatření reaktivního a preventivního risk managementu.
- Stanovení metodiky odborné problematiky a jejího rozvoje – v rámci svěřené oblasti, u dodavatelů, metodika prevence rizik, metodika řešení rizik aj.

2.3 Proces risk managementu

Risk management je tedy jednou z hlavních oblastí projektového řízení a samotného managementu podniku. Jeho existence v podniku je velmi klíčová nejen pro prevenci rizika, ale také jako reakce na už vzniklý problém – riziko.

Ve ŠKODA AUTO je tzv. Riziko management systém (dále jen RMS), který je ve společnosti definován v souladu s normou Enterprise Risk Management vydanou organizací COSO a je mezinárodně uznávaným rámcem pro RMS, který se také používá ve skupině Volkswagen.

¹¹ Governance, Risk & Compliance (vedení společnosti, řízení rizik a soulad s pravidly) – jedná se každoročně opakující se proces vyhodnocení účinnosti systému řízení rizik včetně compliance a vnitřního kontrolního systému

Dle standardu COSO II je vnitřní kontrolní systém složen z osmi mezi sebou provázaných složek, které musí být naplněny při řízení rizik. Tyto složky tvoří: Vnitřní prostředí → Stanovení cílů → Identifikace rizik → Vyhodnocení rizik → Protiopatření → Manažerská kontrola → Informace a komunikace → Monitoring.

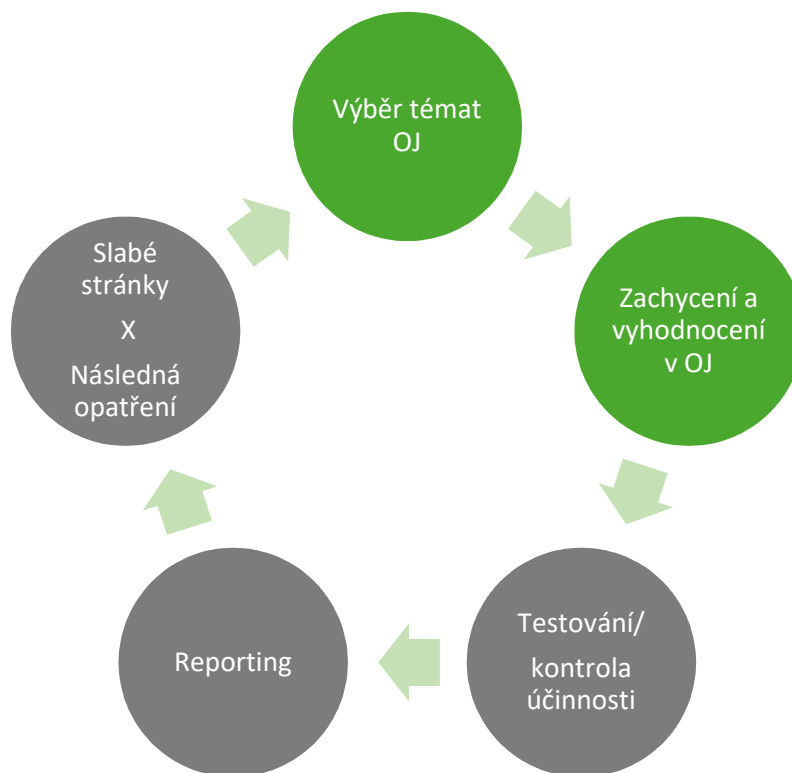
Výběr příslušných témat a jednotek¹² ve společnosti je centrálně prováděn procesem GRC. Cílem rozpoznání rizik je identifikovat vnitřní a vnější rizika, která by mohla bránit dosažení stanovených cílů, se zaměřením na významná rizika. Identifikace a klasifikace rizik je v kompetenci vedoucího OJ.

Rozpoznané riziko musí OJ hodnotit z pohledu jeho potenciálního negativního dopadu na dosažení cílů OJ a cílů společnosti. Při hodnocení rizik je nutné vzít v úvahu možné finanční škody, případnou újmu na pověsti podniku, právní následky a pravděpodobnost výskytu, příp. další relevantní faktory.

Jednotlivé fáze v pravidelném GRC procesu jsou znázorněny na obrázku č. 7, nicméně je zapotřebí tyto fáze vysvětlit:

- Výběr relevantních okruhů/témat v koncernu Volkswagen a OJ ve ŠKODA AUTO.
- Ve fázi zachycení a vyhodnocení jsou odbornými útvary zachycena (aktualizována) relevantní rizika, protiopatření a manažerské kontroly.
- Testování/kontrola účinnosti – testování je určeno pro všechna povinná protiopatření a manažerské kontroly na základě testovacího plánu. To znamená, že většinou nezávislý útvar si vyžádá doklad o provedení manažerské kontroly, ke které se OJ zavázala ve druhé fázi.
- Reporting – představuje podávání zpráv představenstvu ŠKODA AUTO a koncernu Volkswagen.
- Při zjištění „slabých stránek“ následují další opatření.

¹² Jednotkou se rozumí organizační jednotka (dále jen OJ) – tedy oddělení např. BM



Obrázek 7: Jednotlivé fáze v pravidelném GRC procesu

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

2.3.1 Preventivní vs. reaktivní risk management

Preventivní risk management – jak už napovídá název – má na starosti zajišťování preventivních opatření, která by měla buďto zcela zabránit vzniku rizika, nebo alespoň snížit pravděpodobnost jeho vzniku. Typickým příkladem je požadování dřívějších plateb faktur od dodavatele. Obecně lze tedy říci, že preventivní risk management se soustřeďuje na rizika, která ještě nenastala a včasně je odhaluje bez rizika ztráty.

Na druhé straně reaktivní risk management řeší naopak takové rizikové události, které již nastaly, protože nebyly včas odhaleny preventivním RM, nebo je nebylo možné včas vyřešit. Jedná se o problémy dodavatelů, kteří jsou buďto v insolvenční řízení, nebo reálně hrozí insolvenční řízení. V případě, kdy byl pád do insolvence neočekávaný, přichází preventivní RM, aby zmapoval situaci u dodavatele, a zajištěné materiály předá reaktivnímu RM.

The diagram illustrates the risk management process flow, categorized into Preventivní risk management (Preventive risk management) and Reaktivní risk management (Reactive risk management).

Preventivní risk management (Preventive risk management):

- Identifikace a hodnocení (Identification and evaluation)
- Opatření bez rizika ztráty (Measures without risk of loss)

Reaktivní risk management (Reactive risk management):

- Management insolvence a krizový management (Insolvency and crisis management)

The process flow is as follows:

- Euler & Helmes (Methodology)
- ↓
- Včasné varování (Early warning)
- ↑ Posouzení rizika Nákupu (Purchase risk assessment)
- Prohloubený rating (Deepened rating)
- Upozornění na rizika (Warning of risks)
- Opatření bez rizika ztráty (Measures without risk of loss)
- ↓ Hodnocení alternativ - v případě potřeby dohoda o obchodu (Evaluation of alternatives - in case of need, agreement on trade)
- Vážný stav (Serious state)
- Platební neschopnost (návrh) (Insolvency (proposal))
- Hodnocení alternativ a opatření s/bez rizika ztráty (Evaluation of alternatives and measures with/without risk of loss)
- Prodej (Sale)
- ↑
- Přesun rizika (Risk transfer)
- Uzavření (Closure)

The process is divided into three main stages at the bottom:

- Vážný stav (Serious state)
- Kritický stav (Critical state)
- Insolvence (Insolvency)

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

Ratingem se rozumí nástroj, který slouží k měření bonity a finanční situace dodavatelů. Ratingy mívají mnoho podob – ve ŠKODA je nejčastěji používaným způsobem ohodnocení dodavatele na základě písmen. Proces udělování ratingů je možné rozdělit na dva typy – externí a prohloubený rating.

a) Externí ratingy

Externí rating se dělí na dva druhy – první z nich je Euler Hermes rating (EHR) a druhý je spíše doplňkový Coface rating (CR). Jedná se však spíše o alternativu k EHR, protože se v současné době na jeho rozvoji stále pracuje.

Euler Hermes rating je externí hodnocení, které slouží k posouzení bonity dodavatelů. Jedná se o takový první záchytný bod, který poté může být podkladem k provedení prohloubeného podnikového ratingu. V tabulce č. 3 níže je možné vidět, že jsou ratingy označovány různými písmeny, díky čemuž lze dodavatele zařadit do rizikových tříd (v tabulce jsou pro lepší přehlednost vyznačeny třídy všeobecně známými barvami). Z tabulky jasně vyplývá, že ratingy s písmeny *A* a *B* jsou spíše pozitivní, naopak od písmene *C* je dodavatel označován za rizikového, nebo vysoce rizikového. Pokud jsou dodavateli přidělena písmena *D* nebo *I*, jedná se o velmi vysoké riziko, nebo dokonce zánik dodavatele – insolvenční. Pokud se hodnotí noví dodavatelé dle Euler Hermes ratingu, jsou automaticky považováni za kritické.

Tabulka 3: Euler Hermes rating

Rating	Ohodnocení (význam; důležitost)	Třída rizika
AA	mimořádné	velmi nízké riziko
A	vynikající	nízké riziko
BBB	silné	nízké riziko
BB	dobré	spíše nízké riziko
B	průměrné	střední riziko
CCC	nutná pozornost	spíše zvýšené riziko
CC	podprůměrné	zvýšené riziko
C	vysoké riziko	vysoké riziko
D	ohrožení	velmi vysoké riziko
I	insolventní	zánik

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

Coface rating je tedy druhým, spíše podpůrným typem ratingu, který s tím prvním velmi úzce souvisí. Na rozdíl od EHR však slouží k posouzení bonity na základě schopnosti limitů pojištění u pozorovaného subjektu. V následujících tabulkách jsou znázorněny dva typy hodnocení rizik: první je na základě pravděpodobnosti selhání (úpadku) a ten druhý je posuzován na základě limitů pojištění.

V první tabulce č. 4 je znázorněn CR na základě pravděpodobnosti úpadku – samozřejmě čím vyšší je tato pravděpodobnost, tím se zvyšuje i třída rizika (třídy jsou velmi podobné, jako tomu bylo u EHR). Jakmile je šance úpadku vyšší než 1,3 %, už je riziko středně velké. V případě více než 4% pravděpodobnosti se už uvažuje o riziku insolvence.

Tabulka 4: Coface rating – pravděpodobnost selhání a třídy rizika

Rating	Pravděpodobnost selhání v %	Třída rizika
10	0,00	nepodstatné riziko
9	< 0,05	velmi nízké riziko
8	0,06 - 0,15	nízké riziko
7	0,16 - 0,40	mírné riziko
6	0,41 - 0,70	snositelné riziko
5	0,71 - 1,30	středně velké riziko
4	1,31 - 2,00	závažné riziko
3	2,01 - 4,00	vysoké riziko
2	4,01 - 10,00	velmi vysoké riziko insolvence
1	10,01 - 25,00	extrémně vysoké riziko insolvence
0	25,01 - 100,00	insolvence

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

Naopak v tabulce č. 5 je znázorněno ohodnocení rizika na základě výše pojistného (v Eurech). Čím vyšší má dodavatel pojistku, tím nižší je vznik rizika, tedy jeho ohodnocení. Za zvýšené riziko je na základě tohoto druhu hodnocení považováno pojistné ve výši 20 000 €. Nejhorše hodnoceni jsou ti dodavatelé, kteří mají pojistné nižší než 10 000 €.

Tabulka 5: Coface rating – třída rizika na základě výše pojistného

Rating	Výše pojištění v €	Třída rizika
IKU	> 100 000	nízké riziko
@@@	50 001 - 100 000	nízké riziko
@@	20 001 - 50 000	nízké riziko
@	10 001 - 20 000	zvýšené riziko
R	< 10 000	vysoké riziko
X	Bez pojistky	velmi vysoké riziko

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

b) Prohloubený rating

Prohloubený rating je prováděn na základě výsledků Euler Hermes ratingu, posouzení a monitoringu bonity dodavatele a také upozornění nákupčího na situaci dodavatele. Jeho hlavním cílem je detailnější prověření finanční stability a hospodářský stav dodavatele. V rámci procesu hodnotí rating pravděpodobnost plnění dodavatele svých povinností a závazků vůči ŠA i koncernu VW. Jedná se především o časové a kapacitní plnění.

Předpokladem ratingu je, že externí ohodnocení EH ratingu dodavatele je horší než CCC, nebo byl nákupčím shledán náznak rizika (vysvětleno v následující kapitole). K vyhotovení toho ratingu je zapotřebí předložení finančních podkladů dodavatelů, které od nich vyžádá risk management. Pro tyto případy existuje standardizovaný dokument, jenž je zasílán na dodavatele. V případě, že dodavatel nereaguje na vyžádání dokumentů, jsou zaslány upomínací dopisy přesně podle stanoveného upomínacího procesu (viz tabulka č. 6 níže). Tři týdny od zaslání dokumentu je zasílán dopis s připomenutím, a následně každý týden upomínky. Pokud ani přes tyto upomínky dodavatel nereaguje, řeší situaci management.

Tabulka 6: Upomínací proces během prohloubeného ratingu

Akce	Týden							Odpovědnost
	1	2	3	4	5	6	7	
Vyžádání finančních podkladů								Koncernový preventivní risk management
Dopis s připomenutím								
1. upomínka								
2. upomínka								
Zpětná vazba k managementu								

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

Po úspěšném obdržení podkladů od dodavatele přichází na řadu finanční analýza. Jejím hlavním cílem je zjištění *skutečné finanční situace*. Bývá zohledňován finanční vývoj za tři po sobě jdoucí roky – poslední uzavřený, současný a následující rok. Předmětem bývá především analýza výkazu zisku a ztrát a cash flow podniku. Zároveň bývají zohledňovány také plány vývoje likvidity a výše finančních úvěrů (jedná se jak o skutečnou výši,

kteřá zbývá doplatit, tak i výši měsíční splátky a platební podmínky – především doba splatnosti, úroky apod.). Dále jsou analyzovány a vyhodnocovány nápadné meziroční změny. Dalším předmětem finanční analýzy je také chování managementu podniku.

Důležité jsou mimo jiné i finanční ukazatele, které jsou znázorněny v tabulce č. 7 níže. Hlavními čtyřmi posuzovanými ukazateli jsou:

- **Výnosy z prodeje:** jsou vyjádřeny z výsledku hospodaření a ukazují sílu zisku podniku.
- **Vlastní kapitál:** jedná se o údaj z finanční struktury, který ukazuje úroveň bezpečnosti vůči negativnímu vývoji, dokazuje odolnost vůči krizi.
- **Finanční závazky k provoznímu cash flow:** údaj k dlouhodobé finanční stabilitě, který naznačuje, zda je schopen podnik bez pomoci a v řádném časovém horizontu zpětně plnit své závazky.
- **Finanční aktivity:** krátkodobá finanční stabilita, jedná se o schopnost dodavatele platit své finanční povinnosti, a zda je schopný obstarat dostatečné množství financí.

Tabulka 7: Finanční ukazatele prohloubeného ratingu

Ukazatel	Klasifikace		
	A	B	C
Výnosy z prodeje	> 4 %	2,1 - 3,9 %	< 2 %
Vlastní kapitál	> 20 %	15 - 19,9 %	< 15 %
Finanční závazky k provoznímu cash flow	< 5,9 let	6 - 7,9 let	> 8 let
Finanční aktivity	< 80 %	81 - 89 %	> 90 %

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály (vlastní zpracování)

V případě klasifikace *A* není ohrožena ekonomická stabilita a zakázka pro dodavatele je doporučena. V situaci *B* není stabilita aktuálně ohrožena, a proto se zakázka také doporučuje. Pokud je uděleno písmeno *C*, je stabilita ohrožena a z toho důvodu není poptávka tomuto dodavateli nabídnuta.

2.3.3 Náznaky ukazující potenciální rizika

Jak již bylo popsáno, nákupčí jedná se svými dodavateli téměř každý den. Proto je právě tato osoba velmi důležitá pro včasné rozklíčování náznaků, které mohou poukazovat na určitá rizika. V případě jakéhokoliv podezřelého jednání dodavatele je povinná předat tuto informaci risk manažerovi, který posoudí závažnost situace. V případě, že se prokáží rizika, je nutné zahájit proces řízení rizika. Těmito náznaky mohou být:

a) Finanční problémy dodavatele

- Dodavatel, se kterým byla v minulosti dohodnutá úspora, najednou odmítá jednorázovou platbu zaplatit. To může znamenat, že v tuto chvíli nemá dostatek financí.
- Dodavatel požaduje předběžné zaplacení náradí. Během poptávkového řízení se dohodne i částka za zaplacení náradí, která je proplacena až po úspěšném procesu ovzorkování dílů. Z toho vyplývá, že dodavatel musí zpočátku zaplatit náradí pro výrobu prototypů ze svých financí, a až po určité době (půl roku až jeden rok) mu tyto finance ŠKODA AUTO vrátí.
- Upozornění na nesplacené pohledávky a změna splatnosti faktur. Účtování dodaného materiálu probíhá pravidelně 25. den v následujícím měsíci po dodání do ŠA. Pokud je cena měněna zpětně, účtují se i tyto rozdíly. V případě, že však dodavatel požaduje proplacení pohledávky předčasně, je to podezřelé.
- Požadavky na změnu ceny. Nejčastějším příkladem bývá samozřejmě požadavek na zvyšování ceny u již běžících projektů. Na druhé straně může nastat i snížení cen v případě, že se nashromáždí Global sourcing a dodavateli hrozí, že o díl přijde, v tu chvíli může nabídnout o mnoho procent nižší cenu, než za jakou do této chvíle dodával. Samozřejmě že tato poptávka slouží k úsporám na dílu, je však nutné posoudit rozpad cen, a pokud se cena přiblíží na hranici výrobních nákladů, je to nebezpečné nejen pro ŠA, ale také pro dodavatele, který se tímto může dostat do finančních problémů.
- Rapidní zhoršení kvality nakupovaných dílů. V tomto případě se samozřejmě může jednat o krátkodobý a snadno vyřešitelný problém, který není neobvyklý. Pokud dojde ale k razantnímu zhoršení kvality, které stále trvá, může se jednat o snahu dodavatele ušetřit na díle co nejvíce peněz, na úkor kvality.

- Informace od subdodavatelů. Pokud si stěžuje dodavatel materiálu, že mu jeho zákazník (dodavatel dílů pro ŠA) neproplácí včas faktury apod., jedná se opět o náznak nízké likvidity.
- Snížení plánovaného množství dodávek. Během každého poptávkového řízení je poptáváno určité množství požadovaného dílu za rok. Pokud samozřejmě klesnou objemy těchto dílů, znamená to pro dodavatele snížení plánovaného obratu a to může ohrozit jeho likviditu. V posledních letech se potýká ŠKODA AUTO s opačným problémem, kterým je navyšování objemů. Bohužel ani to nedostává dodavatele do příjemné situace, protože navýšení kapacit bývá mnohdy až o 100 % vyšší, než bylo plánované. Dodavatel tedy nemusí mít prostory, nebo náradí pro tyto dodatečné kapacity, a může tím být ohrožena výroba.

b) Další ukazatele

- Zvýšená fluktuace zaměstnanců. Jakmile se velmi často mění kontaktní partneři, zástupci podniku, vedení, nebo další zaměstnanci u dodavatele, může to poukazovat na jeho nestabilitu.
- Možnost přemístitelnosti náradí nebo nedostatečná kapacita. Vzhledem k tomu, že výrobní náradí financuje ŠA, je i jejím majetkem. V případě, že by náradí nebylo možné v případě potřeby přemístit, a jeho výroba trvá příliš dlouho, je třeba zpozornět. Samozřejmě i kapacity náradí jsou velmi důležité a dodavatel by měl včas reagovat na vyšší poptávku po jeho dílech.
- Informace z tisku, nebo z trhu. Vzhledem k tomu, že se většina konkurentů zná, je třeba naslouchat jejich informacím. Často vědí o problémech druhých dříve než samotní nákupčí a v takovém případě je důležité nebrat tyto připomínky na lehkou váhu. Samozřejmě i do tisku mohou uniknout různé choulostivé informace o dodavatelích, které je zapotřebí neprodleně sdělit manažerovi.

2.3.4 Strategie

Ve chvíli, kdy je dodavatel označen jako rizikový (je ohrožena hospodářská stabilita, a proto by nemělo dojít k nákupu u dodavatele), je zapotřebí rozhodnout, jaká bude zvolena strategie. V risk managementu jsou používány tři strategie – *podpořit, podržet a vyřadit*. Schéma znázorňující použití strategií je představeno v příloze C.

Strategie podpořit

- Do této kategorie spadá přibližně jen 5 % rizikových dodavatelů.
- Je zapotřebí vypracovat nový posudek o dodavateli oddělením Nákupu a risk manažerem.
- Cílem této strategie je podpora dodavatele a jeho budoucí zajištění – ŠA se snaží nejen finančními prostředky pomoci dodavateli tak, aby byla co nejvíce snížena riziková situace (tzn. minimalizace ohrožení výroby ŠA).

Strategie podržet

- Strategie podržet je oblastí risk managementu nejvíce používaná, protože do této kategorie jsou zařazeny až tři čtvrtiny rizikových dodavatelů.
- Během této strategie není dodavateli nijak pomáháno, ani se ŠA nepodílí na jeho podpoře, pouze se vyčkává a pečlivě sleduje jeho finanční stabilita a chování. Důležité je mít jistotu, že již nebudou zadány žádné další požadavky.
- Do této kategorie je však možné zařadit pouze takové dodavatele, jejichž celkové dodávky do ŠA tvoří méně než 10 % z celkových objemů ŠKODA. Pokud by tento podíl byl vyšší, bylo by nezodpovědné ze strany ŠA, aby pouze vyčkávala, protože se jedná o velké procento objemů – v tuto chvíli by bylo nutné zvolit strategii podpořit.
- Cílem by měla být snaha o udržení současného stavu podniku a zamezení zvětšování rizika.

Strategie vyřadit

- Tato kategorie je velmi radikální a spadá do ní přibližně 15 % dodavatelů.
- Jedná se o okamžité ukončení všech závazků a spolupráce nejen s koncernem, ale i s ostatními zákazníky.
- Cílem této kategorie je minimalizace rizika, protože je u dodavatele jasně prokazatelná nesolventnost a výhledy na zlepšení situace jsou nulové.
- V tuto chvíli jsou informováni všichni M & R¹³.

¹³ Marken & Regionen – jedná se o všechny koncernové značky a regiony, ve kterých jednotlivé značky působí

2.3.5 Insolvence a insolvenční správce

Slovo *insolvence* pochází z latiny a v překladu znamená „*neschopnost dostát peněžitým závazkům*“. Nejedná se tedy o jakýsi moderní úkaz, spojený s regulovanou podnikatelskou sférou, ale objevuje se v historii lidstva už po celá staletí.

Jelikož stav, kdy dlužník není schopen dostát svým peněžitým závazkům (je tedy tzv. insolventní) je v konečném důsledku nevýhodný nejen pro dlužníka samotného, ale samozřejmě také pro jeho věřitele, stát i společnost jako celek, je stav insolvence právně regulován. Tato regulace je v právním řádu České republiky provedena především zákonem číslo 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

Insolvence je rovněž obecně používané pojmenování pro tzv. *insolvenční řízení*. Předmětem tohoto řízení je řešení *úpadku* nebo *hrozícího úpadku* (bude dále definováno) dlužníka dle podmínek insolvenčního zákona. Úpadek dlužníka je možné řešit třemi základními způsoby: Prvním způsobem je *konkurs*, na základě kterého pozbývá dlužník, který není schopen plnit své peněžité závazky, práva nakládat se svým majetkem. Ten je prohlášen za tzv. konkurzní podstatu, a za účasti soudu je zajištěn a zpeněžen. Jedná se tedy o všeobecnou exekuci na dlužníkovu jmění.

Druhým způsobem, jak řešit úpadek dlužníka, je tzv. *oddlužení* (lidově řečeno – osobní bankrot). Tato dvě řešení lze, vzhledem k tematickému zakotvení práce a struktuře dodavatelského portfolia ŠKODA AUTO a.s., zanedbat.

A konečně třetím a posledním způsobem je tzv. *reorganizace*. Tento způsob řešení úpadku je určen pro převážnou většinu dlužníků, se kterými se ŠKODA AUTO ve svém obchodním styku setkává.

Sám **insolvenční zákon** pak v ustanovení § 1 uvádí, že „*tento zákon upravuje:*

a) *řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka soudním řízením některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem a k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů,*

b) *oddlužení dlužníka*" (Insolvenční zákon, § 1).

Pojmy „úpadek“ a „hrozící úpadek“ jsou pak insolvenčním zákonem definovány v ustanovení § 3 tak, že dlužník je v úpadku v případě, kdy má více věřitelů a dlouhodobé peněžité závazky, které jsou více než třicet dnů po splatnosti a není schopen tyto své závazky plnit (dostává se tedy do platební neschopnosti).

Tyto peněžité závazky, dle druhého odstavce stejného paragrafu, není dlužník schopen plnit v případě, jestliže:

- a) *„zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo*
- b) *je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo*
- c) *není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníkovi výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo*
- d) *nesplnil povinnost předložit seznamy uvedené v § 104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud“.* (Insolvenční zákon, § 3, odst. 2)

Dlužník, který je buďto fyzickou osobou – podnikatelem, nebo právnickou osobou, je v úpadku i v případě, kdy je předlužen. Tímto pojmem se rozumí takový stav, během kterého má dlužník více věřitelů, a hodnota jeho závazků je vyšší, než je úhrnná hodnota jeho majetku. Během stanovení hodnoty majetku dlužníka se přihlíží k *„další správě jeho majetku, případně k dalšímu provozování jeho podniku, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník bude moci ve správě majetku nebo v provozu podniku pokračovat“* (Insolvenční zákon, § 3, odst. 3).

Zákon také ve čtvrtém odstavci definuje hrozící úpadek. O ten jde v případě, pokud lze důvodně předpokládat, s ohledem ke všem okolnostem, že dlužník nebude schopný splatit řádně a včas podstatnou výši peněžitých závazků.

Jak je z výše uvedeného patrné, insolvence nepatří mezi zcela triviální právní instituty. Ve spojitosti s mnohdy ne zcela vypočitatelným podnikatelským prostředím a velmi nestálou situací v dílčích tržních segmentech, je insolvenční problematika vědním subjektem v rámci korporátní strategie řízení rizik.

Pro účely této práce je pak zásadní, vnímat insolvenční řízení jako proces, během kterého dochází k interakci jednotlivých subjektů. Během této interakce je primární motivací risk manažera *zabezpečit plynulost a nepřerušenu dodávku dílů od dodavatele* (v tomto případě dlužníka v insolvenčním řízení) a to pokud možno za co nejvýhodnějších finančních podmínek. Tento (možná triviálně znějící) předpoklad je určující pro procesní kroky subjektů ve vlastním řízení.

Z praktického hlediska je v rámci insolvenčního řízení pro risk manažera několik klíčových partnerů, jejichž status vyplývá především z toho, který subjekt je (v daném právním řádu a v daném typu řešení úpadku dlužníka) nadán dispozičními právy k jeho podniku, a který tedy může být faktickým protějškem risk manažera v jeho snaze o udržení výroby u insolventního dodavatele. Pokud se pomine fáze insolvenčního řízení a způsoby řešení úpadku, kde spočívá dispoziční oprávnění k podniku dlužníka v rukou dlužníka samotného, je tímto klíčovým partnerem risk manažera *insolvenční správce*.

Insolvenční správce je tedy jedním z procesních subjektů insolvenčního řízení. Formální požadavky, které jsou na něj kladeny, upravuje primárně zákon o insolvenčních správcích (Zákon č. 312/2006 Sb.). Pro fyzické osoby je důležitý především § 6. Ten mimo jiné stanoví, že se musí jednat o osobu bezúhonnou, která má vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu, absolvovala povinnou praxi v některém z uvedených oborů, vykonala odbornou zkoušku, uzavřela pojištění odpovědnosti za škodu atd. Podmínky pro právnické osoby pak stanoví § 8 stejného zákona.

Hlavními činnostmi insolvenčního správce je nakládání s majetkovou podstatou dlužníka a v případě konkursu odpovědnost za zpeněžení majetku, řešení insolvenčních a dalších sporů, ve kterých se jedná za dlužníka. Cílem jeho činností správce je maximalizovat uspokojení pohledávek věřitelů

Insolvenčního správce pověřuje do funkce insolvenční soud, přičemž vybírá ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Insolvenční správce může výkon funkce v daném případě odmítnout, avšak pouze tehdy, pokud by mu v jejím výkonu bránily vážné důvody. Po dobu výkonu své funkce je insolvenční správce povinen počínat si svědomitě a nestranně a musí vyvinout veškeré úsilí k tomu, aby byli věřitelé uspokojeni v co největším rozsahu.

Aby mohla být svědomitost správce kontrolována, stanoví insolvenční zákon, že pokud neurčí insolvenční soud jinak, musí insolvenční správce podávat věřitelskému orgánu a insolvenčnímu soudu zprávu o stavu insolvenčního řízení alespoň jednou za tři měsíce.

Jak z výše uvedeného vyplývá, po ustanovení insolvenčního správce insolvenčním soudem nastupuje tento v zásadě do práv a povinností statutárního orgánu dlužníka a je tudíž fakticky oprávněn činit veškerá manažerská rozhodnutí, týkající se provozu podniku dlužníka. Často rozhodovat o tom, zda a za jakých podmínek v provozu dlužníkova podniku může být a bude pokračováno. Tento fakt činí ze správce klíčovou figurku na šachovnici, na které se s cílem nepřerušit dodávky dílů snaží hrát svou partii i risk manažer.

3 Konkrétní rizikové události ve ŠKODA AUTO a.s.

V minulých kapitolách bylo popsáno, co jsou to vlastně rizika, jakým způsobem probíhá řízení rizik, a nyní je potřeba demonstrovat, s jakými rizikovými událostmi se společnost ŠKODA AUTO potýká. Spolu s rostoucí poptávkou po nových automobilech roste výroba vozů, s tím i potřeby od dodavatelů, a s tím související kapacity. Kapacitní problémy jsou skoro každý den řešeny mezi nákupčím a dodavatelem. Horší problémy však nastávají ve chvíli, kdy dodavatel spadne do insolvence. Tyto případy sice nejsou tak běžné, ale o to více je jejich přítomnost horší.

V této kapitole budou popsány dvě rizikové situace, které se udály v posledních čtyřech letech na oddělení BM. Jedná se o případ české a německé společnosti, pro něž je ŠKODA AUTO klíčovým zákazníkem. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi choulostivá data a situace ještě nejsou zcela vyřešeny, je zapotřebí, aby skutečné názvy dodavatelských společností nebyly uvedeny. Místo toho budou dodavatelé popisováni pod jmény AB s.r.o. a XY GmbH.

Na konci kapitoly bude uvedeno i porovnání obou společností. Vzhledem k tomu, že každá z nich se nachází na území jiného státu, musí se i tato rizika řešit z právního pohledu odlišně. Dodavatelé mají i jiné složení svých koncových zákazníků a proto byly potrefeni v obou případech jiní odběratelé (zákazníci).

3.1 Případová studie společnosti AB s.r.o.

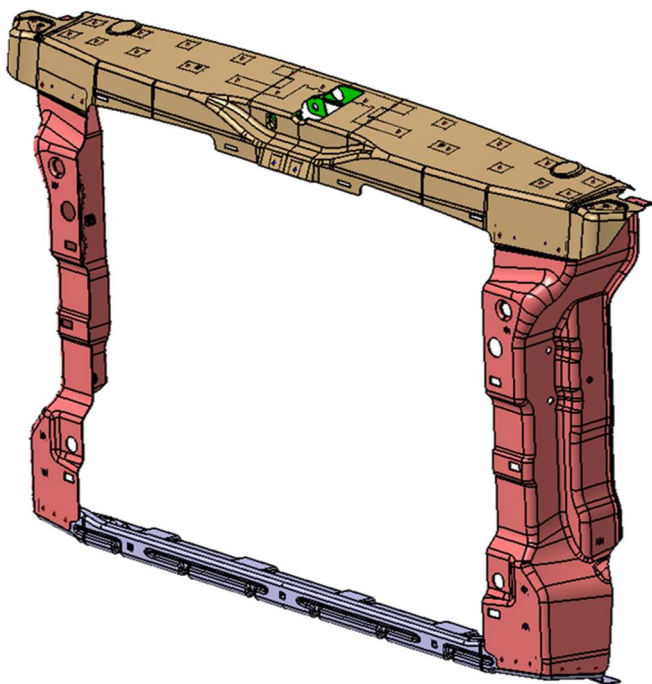
Případové studii společnosti AB s.r.o. jsem se věnovala již ve své bakalářské práci, ve které byla popisována riziková událost až do konce roku 2015. V tomto roce byly finanční problémy společnosti AB řešeny velmi pravidelně, a na základě rozhovoru, který mi v té době poskytl risk manažer, to vypadalo, že společnost krizi ustojí. Realita je však úplně jiná a nyní v roce 2018 už tato společnost na trhu neexistuje.

a) Představení společnosti

AB Group byla 100% vlastníkem celkem třech dceřiných společností a částečným vlastníkem třech dalších firem. Právě mezi jednu dceřinou společnost patřila AB s.r.o. Ta byla založena v roce 1998 a sídlo se nacházelo na území České republiky. V okruhu sto kilometrů provozovala celkem čtyři výrobní závody – dvě lisovny a dvě svařovny. Základní kapitál byl ve výši téměř 147 milionů korun.

b) Výrobní portfolio a zákazníci

Společnost AB byla dodavatelem malých lisovaných dílů a velkých svařenců, kterými zásobovala výrobní závody koncernu. Svému hlavnímu zákazníkovi dodávala např. výztuhy A a C-sloupku, výztuhy těsnění a plynových podpěr, přední podélníky, upevňovací konzole, držáky, frontendy (viz obrázek č. 9 níže) aj. Zároveň je nutné zmínit, že AB byla jediným dodavatelem těchto dílů a v tu dobu neměla ŠA zajištěného jiného, alternativního výrobce.



Obrázek 9: Frontend

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály

Hlavním zákazníkem byla právě ŠKODA, která tvořila více než jednu polovinu (54 %) veškerých zakázek společnosti. Spolu s potřebami Audi, SEAT a Porsche představovaly celkové koncernové potřeby více než tři čtvrtiny (77 %) z celkového obrátu společnosti. Zbývajících 23 % tvořily ostatní automobilky mimo koncern.

Jak vyplývá z rozdělení zákazníků, pro ŠA se jednalo o důležitého dodavatele, který vyráběl díly na všechny běžící projekty. Jednalo se hlavně o modely Superb, Yeti, Fabia a Octavia. Společnost AB zároveň vyhrála poptávkové řízení pro projekt Kodiaq, který nabíhal do série až v roce 2016.

c) Finanční problémy, ratingové ohodnocení aj.

ŠKODA AUTO a.s. se o problémech společnosti AB s.r.o. dozvěděla prostřednictvím externího ratingu, jehož výsledek upozornil na případná rizika. V tomto konkrétním případě však bylo možné získat vodítko od dodavatelů surového materiálu, kteří jej dodávali do společnosti AB. Ti mohou poskytnout informace o požadovaném předčasném placení faktur, které naznačují finanční problémy.

Společnost, která se ocitne ve finančních problémech je povinna poskytnout oznámení o této skutečnosti svým odběratelům. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, pokud je dodavatel na základě prohloubeného ratingu požádán o předložení finančních výkazů pro analýzu, je povinen ji co nejrychleji poskytnout.

Finanční nestabilita u společnosti AB započala přibližně v roce 2013. Hlavním důvodem dle risk manažera bylo velké množství nových projektů, které v té době společnost v poptávkových řízeních vyhrála. S tím samozřejmě souvisely opravdu vysoké náklady na nářadí, které se pohybují i v řádech stovek tisíc Eur na jeden díl. Vzhledem k tomu, že tyto náklady platí nejprve dodavatel, a až po řádném uvolnění dílů do série (z kvalitativního hlediska aj.) proplácí nářadí ŠA, které se stává poté jejím majetkem, je v tomto mezičase společnost velmi finančně zatížena. V té době však nemělo AB dostatek vlastního kapitálu na zaplacení těchto investic a bylo nuceno čerpat úvěry – to zapříčinilo i nedostatky v oblasti pracovního kapitálu.

d) Zvolená strategie

Původní strategie, která byla schválena nejen v rámci risk managementem ŠA, ale také koncernovým, byla podpořit. I přesto, že společnosti AB byl v roce 2014 udělen rating „C“, i nadále s ní ŠKODA spolupracovala a poskytovala nové projekty. Toto ohodnocení bylo uděleno nejprve na základě externího ratingu, a poté i prohloubeného ratingu. Důvodem bylo velmi vysoké krátkodobé zadlužení, potíže týkající se cash flow a vyčerpanost úvěrových linek.

Proč ale byla zvolena strategie podpořit, a nikoliv podržet? Společnost AB měla k dispozici oproti ostatním konkurenčním dodavatelům určitou technologickou výhodu v oblasti strojového vybavení. Právě tato výhoda činila dodavatele strategickým partnerem pro ŠA – jednalo se především o možnost vyčlenění¹⁴ domácí výroby (tzv. outsourcing).

Společnost AB se snažila svým problémům čelit, jednalo se *„především o redukci krátkodobého zadlužení, přenastavení úvěrového rámce s větším důrazem na možnosti čerpání v oblasti pracovního kapitálu a v neposlední řadě i o mimořádná plnění ve prospěch firmy ze strany hlavního akcionáře“* (Ševčíková, 2015, str. 36). Tento plán byl velmi důležitý, protože díky němu ukázala společnost AB vůli, že je schopna čelit nastalé situaci vlastními silami, a ne pouze spoléhat na podporu ze strany ŠKODA.

V bakalářské práci odpovídal risk manažer na dotaz, zda si myslí, že by bylo v budoucnu možné, aby mohla být v důsledku finanční nestability dodavatele ohrožena výroba ŠA. Na otázku odpověděl, že: *„Tento scénář, který uvádíte, považuji za vysloveně nepravděpodobný, protože od roku 2013 se v zásadě finanční situace společnosti trvale zlepšuje, byť tedy došlo k jistým krátkodobým eskalacím finančních problémů. Vzhledem k faktu, že problematické a nákladné náběhy nových projektů (a s nimi související náklady na nové nářadí a vývoj technologií) jsou již za námi, očekávám spíše uklidnění celé situace a poté možné uzavření tohoto rizikového případu během následujícího roku 2016“* (Ševčíková, 2015, str. 37).

¹⁴ Jedná se o proces, během kterého je výroba lisovaných dílů přesunuta ze ŠKODY k externímu partnerovi. Díky tomu dochází k uvolnění místa pro výrobu nových modelů a technologií. Společnost AB byla jedním z těchto externích dodavatelů, ke kterým byla přesouvána výroba.

Tento rozhovor byl veden v listopadu roku 2015, a od té doby se situace bohužel nezlepšila. V období pozdního podzimu 2016 došlo u dodavatele k prudkému zhoršení finanční situace, které bylo podmíněno mimo jiné i velmi viditelným „ochladnutím“ zájmu majitele o řešení tohoto faktu. Majitel se stal v průběhu několika měsíců zcela nekontaktním nejen pro risk manažera a další odborné útvary ŠA, ale i pro management vlastní společnosti, který se v důsledku toho zcela rozpadl. Tím začala být ohrožena samotná existence společnosti jako funkčního výrobního podniku. Velmi rychle došlo k akumulaci závazků po splatnosti a následně se společnost ocitla ve fázi faktické insolvence.

Tuto situaci bylo možno v daném bodě řešit pouze za využití institutů insolvenčního práva a za součinnosti motivovaného investora, schopného v rámci insolvenčního řízení podnik dlužníka „zachránit“. Bohužel není možné popsat detailně úkony, které byly risk manažerem a insolvenčním správcem v době insolvenčního řízení zahájeny. Při nastínění těchto úkonů a unikátního řešení, které bylo v této situaci použito, by byl případ společnosti velmi snadno identifikovatelný. Je však zřejmé, že v současné době již společnost AB neexistuje, protože byla odkoupena zmíněným investorem. ŠA měla během té doby čas na přemístění výroby k novým dodavatelům a díky tomu nebyla přímo ohrožena výroba.

3.2 Případová studie společnosti XY GmbH

Tato případová studie je poměrně čerstvá a v současnosti je velmi intenzivně řešena. Na rozdíl od první rizikové události se nejedná o českou společnost, ale o německou. A vzhledem k tomu, že finanční nestabilita dodavatele neohrožuje jen ŠKODA AUTO, ale také ostatní koncernové značky, je situace řešena na vyšších úrovních.

a) Představení společnosti

Společnost XY GmbH je jedním z mnoha dceřiných pobočných závodů mateřské společnosti XY Group, která byla založena v irském městečku v roce 1989. Firma na trh vstoupila jako výrobce větrných turbín a po čase se začala její výroba rozšiřovat. V roce 2002 otevřela výrobní závod i na území České republiky, a v roce 2009 koupila německý automobilový podnik, na který však byla už v tu dobu uvalena insolvenční. V současné době nalezneme dva výrobní závody společnosti XY v Irsku a po jednom závodě v USA, Británii, Německu, České republice, Číně a na Filipínách. Právě německý výrobní závod je v tuto chvíli klíčový.

b) Výrobní portfolio a zákazníci

Výrobní portfolio skupiny XY je velmi rozsáhlé a mezi jejich produkty patří například větrné turbíny, lisované díly pro potravinářský průmysl, díly pro IT technologie, chladicí zařízení a díly pro automobilový průmysl. Hlavními zákazníky jsou IBM, EMC, APC, Ingersoll Rand, Glen Dimplex a Sanyo.

Co se však týká německého závodu, ten je specializován pouze na automobilový průmysl. Jeho hlavním a většinovým zákazníkem je společnost ŠKODA AUTO a.s.¹⁵. Vedle toho vyrábí také díly pro sériovou výrobu značkám Porsche, Audi, Volkswagen, VW Nutzfahrzeuge a kromě toho i náhradní díly pro Bentley. Výrobním portfolio společnosti je tzv. glanzpaket. Jedná se o hliníkové ozdobné lišty, které jsou ve vozech použity kolem bočních oken (viz obrázek č. 10). Pro ŠA vyrábí dodavatel lišty pro model Octavia a náhradní díly pro Superb.



Obrázek 10: Glanzpaket ŠKODA Octavia Combi

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 8. 3. 2018

Výrobní proces glanzpaketu je složitý a díly musejí splňovat velmi přísné kvalitativní normy – TL212 a TL182. Obecně lze říci, že první z norem je používána na standardních trzích (centrální Evropa), a druhá je požadována v oblastech náročnějších klimatických podmínek (povětrností podmínky, mořská sůl, časté sněžení aj.). Každý díl totiž musí být vyroben podle normy TL212 a pokud zákazník požaduje, upravuje se díl i podle druhé normy. Proto lze říci, že díly, které splňují normu TL182 jsou sice dražší, ale zase mnohem více odolné.

¹⁵ K 31. 12. 2017 tvořily zakázky pro Škodovku přibližně 76 % - je tedy jeho největším zákazníkem

Pro další popis situace je také důležité rozdělit díly glanzpaketu, které se v Německu vyrábějí, do dvou skupin – lisované díly a extrudované profily. Oba typy se liší výrobním procesem, kvalitou, cenou a splňovanými normami. U extrudovaných dílů je následující výrobní proces: Nejprve se musí vylisovat dlouhý tenký hliníkový profil, který je následně protlačen přes formu silou až šest tun, díky čemuž se získá pevný základ samotné lišty (tento základ je asi dvacet metrů dlouhá hliníková lišta – viz obrázek č. 11). Poté je nutné lišty nastříhat na potřebnou délku, opatrně je naohýbat, vyfrézovat, strojně i manuálně doleštit, a poté vložit na několik minut do šesti různých van, díky čemuž získávají správnou povrchovou úpravu. U takto vyrobené lišty postačí pouze norma TL212 (samozřejmě v případě potřeb zákazníka se může upravit na normu TL182).



Obrázek 11: Extrudovaný hliníkový profil

Zdroj: Autor

Na druhé straně lisovaný díl se výrobním procesem liší. Nejdříve se z dlouhých hliníkových svitků (tenký kus hliníkového plátu) vylistují jednotlivé vstupní materiály tzv. bumerangy (viz obrázek č. 12), které už mají takový tvar zahnutí, jaký je požadován ve finálním stádiu. Následně je zapotřebí ohnout jeho hrany, vyfrézovat, naleštit a poté vložit na povrchovou úpravu.

Takto vyrobený díl je samozřejmě dražší, protože při lisování ze svitků vzniká velmi mnoho odpadů – šrotu, také použitý materiál se od extrudovaných dílů liší. Na druhé straně má ale tento výrobní proces velkou výhodu. Práce s hliníkem je velmi náročná, protože se jedná o měkký a lehký materiál, a proto vylisování už ohnutého profilu předchází dalším problémům. U extrudovaných dílů často dochází k praskání materiálu během ohýbání, což je u tohoto způsobu výroby eliminováno. Tímto způsobem vyrobená lišta splňuje normu TL182, protože materiál je více odolný a nevznikají praskliny v materiálu u ohýbaných spojů.



Obrázek 12: Lisovaný hliníkový profil (tzv. bumerang)

Zdroj: Autor

c) Insolvenční řízení, ratingové ohodnocení aj.

V roce 2015 byla společnost XY požádána o dodání finančních podkladů na základě prohloubeného ratingu preventivnímu risk manažerovi, který si je vyžádal. I přes řadu upomínek (viz tabulka č. 6, kapitola 2.3.2 – upomínací proces) však společnost nekomunikovala tak, jak bylo potřeba. Na konci roku přeci jen podklady poslala, ale bylo z nich zřejmé, že informace, které v nich byly o podniku uvedeny, jsou lživé. Na základě těchto informací i zvláštního chování byl dodavateli udělen rating s klasifikací „C“ a tím začal být vnímán jako rizikový.

V tuto chvíli byla risk managementem zvolena strategie držet s tím, že společnost XY musí zaslat návrh své budoucí strategie. Důležité bylo zjistit, jakým způsobem bude nastalou situaci řešit, zda bude muset dojít k reorganizaci výrobního závodu, nebo zda mají tak velké problémy, že bude potřeba podnik zavřít.

I přesto, že společnost XY zaslala návrh své strategie, během roku ho ještě třikrát stáhla zpět a změnila. Dne 4. 9. 2017 ohlásila německá zdravotní pojišťovna, že jim společnost XY dluží velmi vysoké částky na nezaplaceném zdravotním pojištění svých zaměstnanců (v souhrnu tvořil dluh k tomuto datu přibližně 1,2 milionu Eur – jednalo se o dluh nejen na zdravotním pojištění, ale také na daních). Ihned ten den byla ohlášena insolvence na německý závod.

Vzhledem k tomu, že dodavatel vyrábí díly i pro jiné koncernové značky, jedná se o problém celého koncernu. Jak již bylo zmíněno, tvoří potřeby ŠA více než tři čtvrtiny z celkové výroby, a to je také jeden z důvodů, proč v souvislosti s tímto dodavatelem nese zodpovědnost za celý koncern risk manažer ŠKODA AUTO a.s. V současné době je problém řešen dvěma skupinami lidí. První z nich je insolvenční správce a manažerský správce a ve druhé skupině je klíčovou postavou risk manažer ze ŠA, další risk manažeri z koncernu, nákupčí a jejich vedoucí.

d) Zvolená strategie

Jak již bylo zmíněno, risk management se může rozhodnout pro jednu ze tří strategií. Z historicky daných důvodů byla zvolena strategie držet. Původním důvodem pro udělení finančního ratingu C nebylo zjištění finančních problémů dodavatele, ale jeho neochota/opomenutí poskytnout relevantní finanční ukazatele, ze kterých by bylo pro pracovníky preventivního risk managementu VW možné vyvodit závěry o jeho finanční stabilitě. Pro lepší pochopení je zapotřebí nastínit situaci, ve které se momentálně nachází výrobní německý závod:

- Výrobní haly jsou pronajaté – z toho jasně vyplývá, že je není možné prodat a získat z nich jakoukoliv částku na splacení dluhu.
- Výrobní zařízení je ve vlastnictví mateřské společnosti v Irsku.
- Objednávky dílů, které jsou ze strany ŠA uzavřeny, jsou vystaveny na německý závod, ale dle nominačního dopisu je nominováno Irsko.
- Návrh insolvence na současného majitele byl podán již čtyřikrát – předchozí tři návrhy ale byly staženy, protože majitel začal plnit své povinnosti. Čtvrtý a poslední návrh byl však realizován.
- Vzhledem k finančním problémům nebyl majitel schopen investovat do nových zařízení, která by odpovídala požadovaným normám (investice ve výši jednoho milionu Eur), a na základě tohoto rozhodnutí nezískal potenciální projekty, které požadovaly zmíněné normy.
- K 1. 1. 2015 od dodavatele odešlo celé BMW, což znamenalo ztrátu celkem čtyř běžících projektů.
- Od současného modelu Octavia nedostala společnost ani jednu novou zakázku.
- V současné době není k dispozici management společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost XY měla velké finanční problémy a nebyla schopna zaplatit mzdy a pojištění svých zaměstnanců, samozřejmě neměla prostředky ani na fixní náklady a každý měsíc se tak dostávala do ztráty 220 000 – 230 000 Eur. První tři měsíce byly mzdy hrazeny státem. V prosinci však tato lhůta skončila, a protože nebyl dodavatel schopen plnit své povinnosti, musel by zavřít výrobu. Tím by však byla ohrožena a zastavena výroba vozů ve ŠA, a proto se mu společnost rozhodla peněžně vypomoc.

V prosinci proto bylo domluveno, že ŠA poskytne finanční výpomoc společnosti XY na dobu třech měsíců tím způsobem, že navýší veškeré ceny dílů o devadesát procent. Původní plán byl takový, že se ceny navýší o šedesát procent tak, aby byly přesně pokryty fixní náklady. Při tomto navýšení by však nebylo XY schopné platit svým subdodavatelům za surový materiál a mohlo by dojít k dalšímu potenciálnímu ohrožení dodávek.

Aktuální koncernovou strategií je odejít od dodavatele XY a přejít k novému dodavateli glanzpaketu. Audi si už našla svého nového dodavatele, který však nebude zabezpečovat i kapacity pro ŠA. Samozřejmě by ještě bylo možné přesunout celou výrobu do Irska, ale to ŠA z politických důvodů odmítá.

e) aktuální vývoj – v říjnu přechod k novému dodavateli

V současné době se řeší jeden hlavní problém – kdo bude novým, alternativním dodavatelem ozdobných lišt? Prodej společnosti je po právní stránce velmi složitý, protože výrobní haly jsou pronajaté, nářadí patří mateřské společnosti, není prakticky co prodávat. I přesto se však naskytli tři zájemci, kteří by do společnosti investovali. Z této skutečnosti však sešlo, protože investice byly podmiňovány dodatečným obratem, který by nebylo možné při současné situaci splnit. Obrat na projektu Octavia činí přibližně čtyři miliony Eur za rok, do Bentley dodávají pouze na náhradní díly, proto je tento obrat spíše zanedbatelný, a investoři požadovali dodatečný obrat 25 milionů Eur ročně.

Nezbývalo tedy, než najít nového dodavatele, který bude schopen uspokojit koncernové potřeby. Momentálně už byl podepsán kontrakt s novým dodavatelem z Číny, který by měl začít dodávat od listopadu letošního roku. Díly budou sice dražší, ale přesto se ŠA vyhne dalším podporám současného dodavatele. Nejdůležitějším bodem je však to, že by neměla být od listopadu nikterak ohrožena výroba ŠA.

3.3 Rozdíly mezi případovými studiemi v procesu řízení rizik

Zásadní rozdíl mezi oběma případovými studiemi je v obecném pojetí možnosti pokračování fungování podniku v insolvenčním řízení. Jedná se především o rozdílnost v rámci právních řádů obou států, zvláště potom ve vazbě na dispoziční oprávnění dlužníka v počáteční fázi insolvenčního řízení.

V českém právním prostředí je, v období před soudním rozhodnutím o úpadku, subjektem s dispozičními právy zásadně sám dlužník. Na druhé straně v německém pojetí je v praxi v naprosté většině případů již v rané fázi řízení jmenován předběžný insolvenční správce. Tento správce je dle svých procesních a faktických pravomocí schopen (a také motivován) udržet podnik v chodu a díky tomu zabezpečit plnění smluvních závazků dlužníka.

Je to právě tento obecný rozdíl v přístupu, který je životně důležitý především pro sektor automobilového průmyslu a jeho specificky krátké „reakční časy“, dané nízkou drženými stavy zásob v rámci logistického řetězce. V hrubých rysech lze tedy rozdíl v obou pojetích shrnout přibližně následujícím způsobem:

a) Právní a faktická realita v České republice:

Dlužník, respektive jeho statutární orgán, je ve fázi řízení od podání návrhu do rozhodnutí o úpadku a způsobu jeho řešení nadán dispozičním oprávněním. V této situaci má nadále spolupracovat s portfoliem svých dodavatelů a s pracovníky, přičemž důvěra mezi těmito subjekty bývá již obvykle narušena (toto narušení bývá zpravidla dlouhodobé a nevratné).

Zároveň se v praxi projevuje obvykle nezkušenost s danou situací a často i jistá míra rezignace na nalezení takového řešení, které by udrželo v chodu klíčové výrobní procesy. Nutným a velice častým důsledkem je fakticky nekontrolovaný útlum výroby a pochopitelně negativní dopad na zúčastněné obchodní partnery – často společnosti působící v sektoru automobilového průmyslu.

Jako důsledek této situace je potom velmi složité, aby bylo soudem zvoleno sanační řešení úpadku (přijetí opatření k nápravě). Naopak preferovaným řešením bývá rozhodnutí o konkurzu a následná fragmentace podniku na jednotlivá aktiva a poté taky jejich prodej

ustanoveným insolvenčním správcem. Dlužníci, kteří pokračují ve výrobní a obchodní aktivitě i po prohlášení konkurzu řízeného ustanoveným insolvenčním správcem, jsou pak bohužel pouze světlými výjimkami.

b) Právní a faktická realita v Německu:

Naproti tomu v prostředí německého insolvenčního práva je kompetentní, a patřičnými procesními (dispozičními) oprávněními vybavený, insolvenční správce. Ten bývá stanoven již v samém počátku řízení, často bezprostředně po podání insolvenčního návrhu. Soud je při tom veden snahou o minimalizaci případných škod smluvním partnerům, které by vznikly po nenadálém ukončení provozu dlužníka. Udržení výroby u dlužníka dává navíc dodatečnou šanci na zpeněžení podniku dlužníka jako celku s fungujícím provozem.

Není třeba zdůrazňovat, že výnos z prodeje fungujícího podniku (tzv. going concern) řádově převyšuje případný výnos z dílčího prodeje jednotlivých aktiv a díky tomu lépe slouží principiálnímu účelu insolvenčního řízení – tj. maximálnímu možnému uspokojení věřitelů insolventního dlužníka.

Zásadním rozdílem kromě výše uvedeného odlišného paradigmatu je pak v rámci českého práva, dle mého názoru, nedostatečný počet insolvenčních správců se zvláštním pověřením, kteří by byli schopni se v podstatě buď okamžitě samostatně, nebo ve spolupráci se sborem povolaných poradců, ujmout řízení průmyslového podniku se všemi specifiky z toho vyplývajícími.

Z pohledu procesu řízení rizik lze tudíž k tomuto tématu konstatovat, že insolvenční návrh v Německu znamená z pohledu případného ohrožení dodávek dílů podstatně nižší riziko, než podaný insolvenční návrh v České republice. Zde je totiž životně důležité, rozpoznat rizikového dodavatele s větším předstihem a pokud možno využít veškeré instituty insolvenčního práva, které umožňují sanaci či částečnou stabilizaci subjektu ještě před případným podáním dlužnického insolvenčního návrhu. Praktickým se ze zkušenosti v tomto ohledu jeví například využití tzv. předinsolvenčního moratoria dle § 125 insolvenčního zákona.

4 Optimalizace a návrh postupu řešení budoucích rizik

V této kapitole budou navržena taková opatření, díky kterým by mělo dojít k trvale pozitivním změnám v procesu řízení rizik. Navrhovaná řešení vyplývají nejen ze spolupráce s risk manažerem, ale také z analýzy rizikových událostí, které se staly na oddělení Nákup kovy a z mé osobní zkušenosti s touto problematikou.

Prvním z řešení je zintenzivnění komunikace mezi risk manažerem a nákupčím, která v tuto chvíli nefunguje dostatečným způsobem, a díky jejímu zlepšení by mohl být risk manažer dříve informován o náznacích poukazující na finanční nestabilitu dodavatele. Druhým návrhem je vytvoření nového, automatického nástroje, který by byl schopen porovnávat finanční prohloubené externí ratingy dodavatelského portfolia. Díky tomu by byl risk management informován o jakýchkoliv změnách tohoto ratingu v průběhu stanoveného období. Posledním návrhem je úprava a rozšíření třech existujících strategií – podpořit, podržet a vyřadit.

4.1 Komunikace s nákupčím

Nákupčí komunikuje s dodavatelem od fáze zahájení poptávkového řízení, přes jeho zdárné ukončení, tvorby smluv, vyjednávání, až po ukončení sériových dodávek a případný další start poptávky. V kontaktu jsou společně tedy každý den, a proto by právě nákupčí měl být hlavním identifikátorem rizika. Risk manažer totiž není schopen rizika včas rozpoznat, protože s dodavateli přijde do styku až v to chvíli, kdy už jsou dodávky ohroženy.

Práce nákupčího je velmi zodpovědná, protože zabezpečuje všechny potřebné díly, uzavírá kontrakty v řádech stovek tisíců nebo milionů Eur a není samozřejmě jednoduché identifikovat různé okolnosti nasvědčující rizikům. Já osobně jsem nákupčí spojovacího materiálu, který má ve svém portfoliu přibližně sto různých dodavatelů. Z toho jasně vyplývá, že s asi dvaceti z nich se znám osobně, s dalšími padesáti komunikuji, ale potom jsou i dodavatelé, které vůbec neznám. V tu chvíli je opravdu nemožné rozpoznat jakákoliv rizika a předat tuto informaci.

a) Potenciál ke zlepšení

Na oddělení Nákupu byla poměrně vysoká fluktuace a zaměstnanci opouštěli své pozice i dříve než jeden rok po svém nástupu. V tuto chvíli se už situace pomalu uklidňuje, nicméně i přesto musí být na Nákupu zaučováno mnoho nových kolegů, kteří nejsou tak zkušení.

Risk manažer je součástí oddělení BM (tedy oddělení, kde pracuji) a vzhledem k tomu, že jsem o této problematice psala i bakalářskou práci, tak vím, že při podezření na nezvyklé chování svých dodavatelů bych ho měla o této záležitosti informovat. Bohužel ale velké množství zaměstnanců nákupu nezná pracovní náplň risk manažera a neví, v jakých případech se na něj obrátit.

Jaká je pracovní náplň nákupčího, již bylo zmíněno v kapitole 2.1.3, ale ani jednou z těchto *povinností* není informovat o podezřelém chování. Bohužel není ani definováno, co je podezřelé chování u dodavatele a v jakých případech začít tyto situace vážně řešit.

b) Návrh řešení

Samozřejmě, že míru fluktuace není možné v tuto chvíli vyřešit, a dokonce se v posledních dvou letech její úroveň o více než jednu polovinu snížila. Nicméně i za předpokladu vyššího obměňování zaměstnanců, by mohlo být návrhem ke zlepšení tohoto problému povinné školení pro všechny oddělení Nákupu.

Toto školení by bylo vedené risk manažerem (popřípadě dalšími účastníky, externí školící agenturou aj.), který by detailně představil všem nákupčím a jejich vedoucím své pracovní povinnosti. Je logické, že každý případ je specifický, nicméně na vzorových případech z minulosti by mohlo být poukázáno na chyby, které během procesu nastaly a na základě kterých došlo k rizikovým událostem. Součástí školení by byla prezentace obsahující přehled modelových prvotních náznaků, které poukazují na nesolventnost, nebo problémy u dodavatele. Díky tomuto přehledu by měli i nováčci povědomí o situacích, ve kterých jsou povinni informovat risk manažera.

Toto školení by nebylo finančně náročné (pokud by přednášejícím byl risk manažer, nikoliv externí agentura) a díky němu by se mohlo včas předejít takovým situacím, jako byla insolvence společnosti AB – (bohužel už v té době byl dodavatel velmi finančně zatížen novými projekty a požadoval dřívější proplacení náradí).

Další možností, kterou by se mohlo zvýšit procento včasné identifikace rizik, by byly benefity. V případě, že by zaměstnancům byl nabídnut finanční, nebo i nefinanční benefit za včasné a přínosné upozornění risk manažera, mohl by jejich zájem a vnitřní motivace vzrůst. Nefinanční benefity by mohly mít podobu např. poukazu dle vlastního výběru (masáže, nákupy, zábava aj.), slevy, nebo volného dne navíc.

4.2 Vytvoření automatického IT nástroje

Ve ŠKODA AUTO je využíván tzv. systém LDB (Lieferantendatenbank), který slouží jako přehledná databanka se základními údaji o dodavatelích. Zaměstnanci ŠA, kteří mají oprávnění k přístupu do systému, si o nich mohou podle DUNS čísla vyhledat si jakékoliv údaje (název, sídlo, kontakty, webové stránky aj.). V tomto systému se nachází desetitisíce dodavatelů a na skoro naprostou většinu z nich by bylo možné získat externí finanční rating (kapitola 2.3.2).

Proto by bylo vhodné vytvořit automatický IT nástroj, který by sloužil k monitoringu zhoršení externích ratingů u dodavatelů napříč portfoliem této databanky. Prostřednictvím výměny tzv. XML dat by jednoduchý systém prozkoumal celý seznam dodavatelů v systému. Data by mohla být sledována s časovým odstupem (řekněme každé tři až čtyři týdny) a následně prostřednictvím rychlého porovnání byly ukázány změny ratingů v časovém období.

- **Zhoršení ratingu o více než 1 stupeň:** Ve chvíli, kdy se ratingové ohodnocení zhorší o více, než jeden stupeň, jedná se o zásadní situaci, která si žádá okamžitou pozornost a řešení. V tuto chvíli by dostal risk management všech postižených značek pokyn k tomu, aby dodavatele začal ihned sledovat. Jednalo by se o velký problém, který by musel být řešen velmi rychle – díky včasnému porovnání by však mohly být dopady na dotčené společnosti minimalizovány.
- **Zhoršení ratingu o 1 a více stupňů, přičemž výchozí hodnota byla CC a horší:** V tomto případě se jedná sice o nové ohodnocení ratingu, které je logicky na úrovni CCC a hůře, nicméně by situace nemusela být tak závažná, jako v prvním situaci. O dodavateli se už v tuto chvíli v koncernu ví, že má finanční problémy, a proto není toto zhoršení tak rapidní a *nečekané*. Díky tomuto porovnání by tak mohl risk management sledovat, jakým způsobem se mění situace u dodavatele.

- **Zlepšení ratingu o 1 a více stupňů, přičemž výchozí hodnota byla CC a horší:**
Ke zlepšení ratingu u dodavatelů sice nedochází tak často jako ke zhoršení, ale samozřejmě i na takové změny by systém poukazoval. Díky tomu by bylo možné nejen upravit dříve zvolenou strategii, ale zároveň by mohl dodavatel získat nové zakázky a zvýšit tak svoji finanční stabilitu.

4.3 Strategie v rámci upozornění na rizika

V kapitole 2.3.4 byly zmíněny tři strategie, které jsou risk managementem využívány v rizikových situacích. Do první ze strategií – podpořit spadá jen přibližně 5 % veškerých rizikových dodavatelů. Jedná se o strategii, během které se snaží zákazník (ŠKODA, VW aj.) pomoci dodavateli takovým způsobem, aby se minimalizovalo ohrožení výroby a rychleji se stabilizovaly finanční problémy u dodavatele.

Ve strategii vyřadit, tedy vypovědět smluvní vztahy dodavateli, se nachází asi 15 % dodavatelů. Do této kategorie jsou zařazeni ve chvíli jejich prokazatelné nesolventnosti, která nemá budoucí potenciál ke zlepšení. Ukončení spolupráce následuje u všech ostatních zákazníků koncernu.

A konečně poslední kategorií byla strategie podpořit. Do této strategie je zařazeno zhruba 85 % všech dodavatelů, kterým nebylo nijak pomáháno, ani se ŠA nepodílela na jejich podpoře. Pouze se vyčkává a pečlivě sleduje jejich finanční stabilita a chování. Cílem by měla být snaha o udržení současného stavu podniku a zamezení zvětšování rizika.

Návrh opatření

a) Úprava strategií vyřadit a podpořit

Strategie podpořit se v praktickém využití vůbec nejeví jako strategie, ale pouze jako *čekání na to, až se problém vyřeší sám*. Bohužel většina problémů se samo nevyřeší, a proto by v tomto případě mohlo být prvním návrhem opatření ke zlepšení, rozšíření dvou nejméně obsáhlých strategií – tedy vyřadit a podpořit. V součtu je do těchto dvou kategorií zařazena pouze jedna pětina všech potenciálně rizikových dodavatelů.

Pokud by se tedy upravila kritéria, na základě kterých jsou voleny strategie, mohla by se situace zlepšit z více úhlů pohledu. V případě, že by dodavatel byl ohodnocen preventivním managementem písmenem C a hůře, ale jednalo by se o jeho první finanční problém, jinak by byl solventní a spolehlivý, mohl by být automaticky zařazen do strategie podpořit. V tuto chvíli by sice musela ŠKODA AUTO vynaložit finanční prostředky (oproti původním nulovým nákladům při strategii podržet), ale zároveň by bylo sníženo riziko ohrožení výroby, nebo dalších nákladů spojených např. s insolvencí.

Naopak v případě, kdy by se dodavatel už po několikáté za sebou jevil jako nesolventní a nestabilní, by bylo možné zařadit dodavatele automaticky do kategorie vyřadit, a díky tomuto rozhodnutí nalézt nového dodavatele, který by pro ŠA nebyl tak rizikovým. Samozřejmě po zařazení do kategorie vyřadit by nastaly dva problémy:

- S dodavatelem by byl ihned rozvázán smluvní vztah – lze jednoduše vyřešit dvěma způsoby. Prvním z nich je rozdělení strategie vyřadit na kategorie. Do první z nich by byl zařazen dodavatel, který bude upozorněn na vypovězení vztahům, a ŠA bude mít v tu chvíli čas nezbytný pro nalezení nového dodavatele, a na kategorii, ve které dojde k samotnému vyřazení. Druhou možností je Vznik nové strategie, která by tvořila mezičlánek právě mezi strategií podržet a vyřadit.
- V případě, kdy se dodavatel dostane do strategie vyřadit, jsou informovány všechny M & R. Samozřejmě, že v případě rozšíření této strategie by více dodavatelů přišlo o nasmlouvané projekty a fakticky by hrozil jeho zánik. Návrhem však je, aby po zařazení dodavatele do této kategorie byly sice ostatní značky informovány, 'ale neměly by povinnost dodavatele vypovědět.

b) Rozšíření strategie podržet

Druhým návrhem opatření by byla úprava samotné strategie podržet. Konkrétně například na držet⁺ a držet⁻. Do strategie držet⁺ by spadali dodavatelé spíše méně rizikovní, kteří nebyly zahrnuti do strategie podpořit. V této strategii by ŠA měla možnost minimálními podpůrnými prostředky (nejen finančními) podpořit dodavatele. Díky tomu by se snadněji předcházelo vzniku rizika a dodavatelé by se měli šanci rychleji dostat z finančních problémů.

Naopak do druhé strategie podržet by byli zařazeni takoví dodavatelé, kteří jsou sice nesolventní, ale stále není vhodné, aby byly vyřazeni z dodavatelského portfolia společnosti. Díky těmto dvěma kategoriím, by došlo ke změně rozdělení dodavatelů ve skupině podržet. Hlavním přínosem by byla pomoc dodavatelům, kteří by se nacházeli ve strategii držet⁺. Díky tomu by mohli snadněji dosáhnout lepšího ratingu a díky tomu nepřijít o spolupráci se ŠA.

Vznik tohoto rozdělení je řešitelný a není náročný. Důležité by bylo stanovit jasné ukazatele, na základě kterých by byli dodavatelé do jednotlivých skupin zařazeni.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na management rizika, jako součást projektového managementu v podniku. Úvodní část byla věnována vymezení teoretických pojmů, především z oblasti projektového managementu, se specializací na rizikový management. Součástí risk managementu byla definice samotného pojmu rizika a jeho dělení podle mnoha autorů a na základě několika hledisek. Dále byl popsán proces řízení a stanovení míry rizika. V závěru této kapitoly byla popsána ochota podniku riskovat a metody, jakými lze snižovat nejen samotná rizika, ale i jejich dopady na společnost.

Další kapitola byla věnována procesu řízení rizika ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejprve byla stručně představena historie a současnost automobilky, a poté její organizační struktura se zaměřením na oddělení Nákupu, které je zodpovědné za zajištění výrobní a režijního materiálu, služeb a investičních celků. Zároveň bylo velmi důležité popsat proces poptávkového řízení, protože právě komunikace s dodavateli je důležitá pro včasnou identifikaci rizika v podniku. Součástí oddělení Nákupu je i manažer rizika, jehož úkoly a činnosti byly konkrétně definovány. Dále byl popsán proces samotného risk managementu ve ŠKODA AUTO, který je rozdělen na preventivní a reaktivní řízení. Ukázány byly také metody ohodnocení dodavatelů na základě externích ratingů, díky kterým lze včas odhalit finanční nestabilitu dodavatele. V souvislosti s tím, jaké výsledky vykazují ratingy, a jaké náznaky ukazují na potenciální rizika, jsou voleny ze strany risk managementu strategie. Jedná se o tři strategie, které ukazují, jakým způsobem se nyní bude společnost chovat k rizikovému dodavateli. Posledním a důležitým bodem byl popis procesu insolvence v českém právu a dále insolvenčního správce.

Hlavním cílem práce bylo zmapování samotného procesu řízení rizika, na konkrétních příkladech demonstrovat jeho činnosti, a na základě toho navrhnout vhodnou optimalizaci tohoto procesu. K popisu byly vybrány dvě rizikové události. První z nich se týkala českého dodavatele, který svou finanční nestabilitou ohrozil výrobu ŠKODA přes všechny projekty. Byl popsán proces insolvence a zvolená strategie ze strany společnosti. Nicméně i přes všechny podpůrné akce ze strany ŠKODA, tento dodavatel již rok neexistuje.

Druhým případem byla aktuální a ještě nedořešená situace s německým dodavatelem, který upadl v minulém roce do insolvence. V současné době probíhá insolvenční řízení, za které nese koncernovou zodpovědnost risk manažer ze ŠKODA. Popsány byly zvolené strategie, i současné aktivity, které společnost v tomto směru podniká. Součástí těchto aktivit bylo poskytnutí finanční výpomoci dodavateli, aby byla co nejméně ohrožena výroba. V závěru kapitoly byly porovnány oba případy, které se odlišují především na základě odlišnosti právních řádů obou států.

Na základě těchto rizikových praktických událostí bylo možné splnit vytyčený cíl práce a navrhnout postupy řešení rizikových událostí při budoucím procesu řízení rizika. První z těchto návrhů na optimalizaci bylo zlepšení komunikace s nákupčím, protože nákupčí je v každodenním kontaktu s dodavatelem. Díky tomu může být prvním, který včas odhalí a identifikuje rizika. Bylo by však zapotřebí, aby sám nákupčí znal proces řízení rizik a činnosti risk manažera, aby rozpoznal tyto náznaky a předal je dále. Proto bylo navrženo zlepšení komunikace mezi nákupčím a risk manažerem a také školení, které by mělo proběhnout na všech odděleních.

Dalším návrhem je vytvoření IT nástroje, který by byl schopen ze stávající dodavatelské databáze čerpat data pro externí finanční rating, a tato data s časovým odstupem porovnávat. Díky tomu by se risk manažer dozvěděl o všech změnách v ratingu a mohl tak včas zareagovat a předejít rizikům.

Posledním doporučením byla úprava současných strategií a rozšíření jejich hranic. V současnosti totiž do jedné z nich (podržet) automaticky spadá až 80 % veškerých rizikových dodavatelů. Bohužel však tato strategie znamená spíše pozorování a vyčkávání, zda se dodavatel ze svých finančních problémů zvládne dostat sám, nebo bude potřebovat (většinou) finanční pomoc. Kvůli tomuto vyčkávání se proto spousta rizikových situací zbytečně zhorší, i přesto, že by stačila menší výpomoc ze strany zákazníka (ať už ŠKODA, nebo jiných koncernových značek).

Seznam použité literatury

- Česko. *Zákon č. 182 ze dne 9. května 2006 o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)*, 2006. In: ročník 2006, 62/2006, číslo 182.
- Česko. *Zákon č. 312 ze dne 22. června 2006 o insolvenčních správcích*, 2006. In: ročník 2006, 96/2006, číslo 312.
- ČSN: ISO 10006: Směrnice jakosti v managementu projektu, 1997.
- ČSN: ISO 31000: Management rizik - Principy a směrnice, 2010.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- DVOŘÁK, Drahošlav, 2007. *Metody a nástroje v projektovém řízení*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola. SAU working papers. ISBN 978-80-87042-16-8.
- FOTR, Jiří, 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-06-3.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRENKEL, Michael, Ulrich HOMMEL, Markus RUDOLF a EDITORS, 2005. *Risk management challenge and opportunity*. 2nd rev. and enl. ed. Berlin: Springer. ISBN 9783540269939.
- HILLSON, David, c2009. *Managing risk in projects*. Burlington, VT: Gower. Fundamentals of project management. ISBN 978-0-566-08867-4.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- CHAPMAN, C. B. a Stephen WARD, c2003. *Project risk management: processes, techniques, and insights*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 0-470-85355-7.

- INFO.CZ: Byznys, 2018. *Loni zaniklo přes 10 400 firem, uvedl Bisnode. Je to nejvíce od roku 2012* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.info.cz/byznys/loni-zaniklo-pres-10-400-firem-uvedl-bisnode-je-to-nejvice-od-roku-2012-23217.html>
- KNEBLOVÁ, Jana, 2015. *Metody analýzy korporátních ukazatelů a jejich využití v rámci preventivního risk managementu pro ŠKODA AUTO a.s.* Brno. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024732213.
- KRULÍŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem.* Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, c2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.
- PALEČEK, Miloš, 2006. *Prevence rizik.* Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1117-7.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOBODOVÁ, Hana, 2008. *Produkční a operační management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-35-6.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠEVČÍKOVÁ, Sandra, 2015. *Risk management v Nákupu ŠKODA AUTO a.s.* Mladá Boleslav. Bakalářská práce. ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s.
- TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management.* V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŠKODA AUTO interní materiály.

ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA: Octavia Combi [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z:
<http://www.skoda-auto.cz/modely/octavia/octavia-combi>

Seznam příloh

Příloha A	Osoby v managementu rizika a jejich vztah k riziku.....	84
Příloha B	Statistika ŠKODA AUTO a.s.	85
Příloha C	Strategie risk managementu	86

Příloha A Osoby v managementu rizika a jejich vztah k riziku

Osoba	Vztah k riziku nebo nebezpečí
Účastník rizika	Osoba ovlivněná rizikem, nebo ovlivňující riziko
Zdroj nebezpečí	Osoba vytvářející konkrétní nebezpečí ve vyšetřovaném projektu; zdrojem nebezpečí nemusí však být pouze Osoba
Příjemce nebezpečí	Osoba, která je přímo poškozena realizací nebezpečí
Nositel rizika	Osoba, která nese náklady spojené s realizací rizika
Vlastník rizika	Osoba, u níž se soustřeďuje odpovědnost za riziko, též „správce rizika“
Rozhodovatel	Osoba rozhodující o riziku a opatřeních po eventuální realizaci nebezpečí
Rozhodovatel o riziku	Osoba, jež rozhoduje o opatřeních, jestliže má informaci o nebezpečích a rizicích
Regulátor	Osoba vydávající předpisy (zákony, normy apod.)
Regulátor rizika	Regulátor vydávající předpisy, jež mají za cíl vyloučit nebo omezit realizace nebezpečí, popřípadě omezit důsledky takových realizací
Rizikový inženýr	Osoba zabývající se analýzou rizika s cílem dát podklady k rozhodování o riziku
Analytik rizika	Rizikový inženýr zabývající se především analýzou rizika
Manažer rizika	Osoba zabývající se organizací a managementem rizika v organizaci
Hlavní manažer rizika	Pracovník organizace pověřený vedením útvaru managementu rizika
Hodnotitel nebezpečí	Osoba zajišťující stanovisko k nebezpečí
Expert	Jednotlivec, často působící v týmu expertů, od něhož se očekává verbální nebo numerický názor na otázky analýzy a managementu rizik

Obr. A1 - Osoby v managementu rizika a jejich vztah k riziku

Zdroj: Tichý, 2006, str. 7 (vlastní zpracování)

Příloha B Statistika ŠKODA AUTO a.s.

Skupina ŠKODA AUTO v číslech:

		2017	2016	Změna v %
Dodávky zákazníkům	tis. vozů	1 201	1 126	+6,6
Dodávky zákazníkům bez Číny	tis. vozů	876	809	+8,2
Výroba ¹	tis. vozů	1 232	1 152	+6,9
Výroba v závodech ŠKODA ²	tis. vozů	870	776	+12,2
Odbyt ³	tis. vozů	940	814	+15,5
Počet zaměstnanců ⁴	osob	32 985	29 580	+11,5
Tržby	mil. EUR	16 559	13 705	+20,8
Provozní výsledek	mil. EUR	1 611	1 197	+34,6
Rentabilita tržeb	%	9,7	8,7	-
Zisk před zdaněním	mil. EUR	1 570	1 173	+33,9
Zisk po zdanění	mil. EUR	1 274	951	+34,0
Čistý peněžní tok	mil. EUR	1 373	1 057	+29,9
Investice (bez aktivovaných vývojových nákladů)	mil. EUR	733	548	+33,9

1) Značka ŠKODA celosvětově

2) Zahnuje produkci značky ŠKODA, bez produkce v Číně, na Slovensku, v Rusku a v Indii, ale včetně dalších koncernových značek, jako SEAT, AUDI a VW; produkce vozů bez rozložených sad

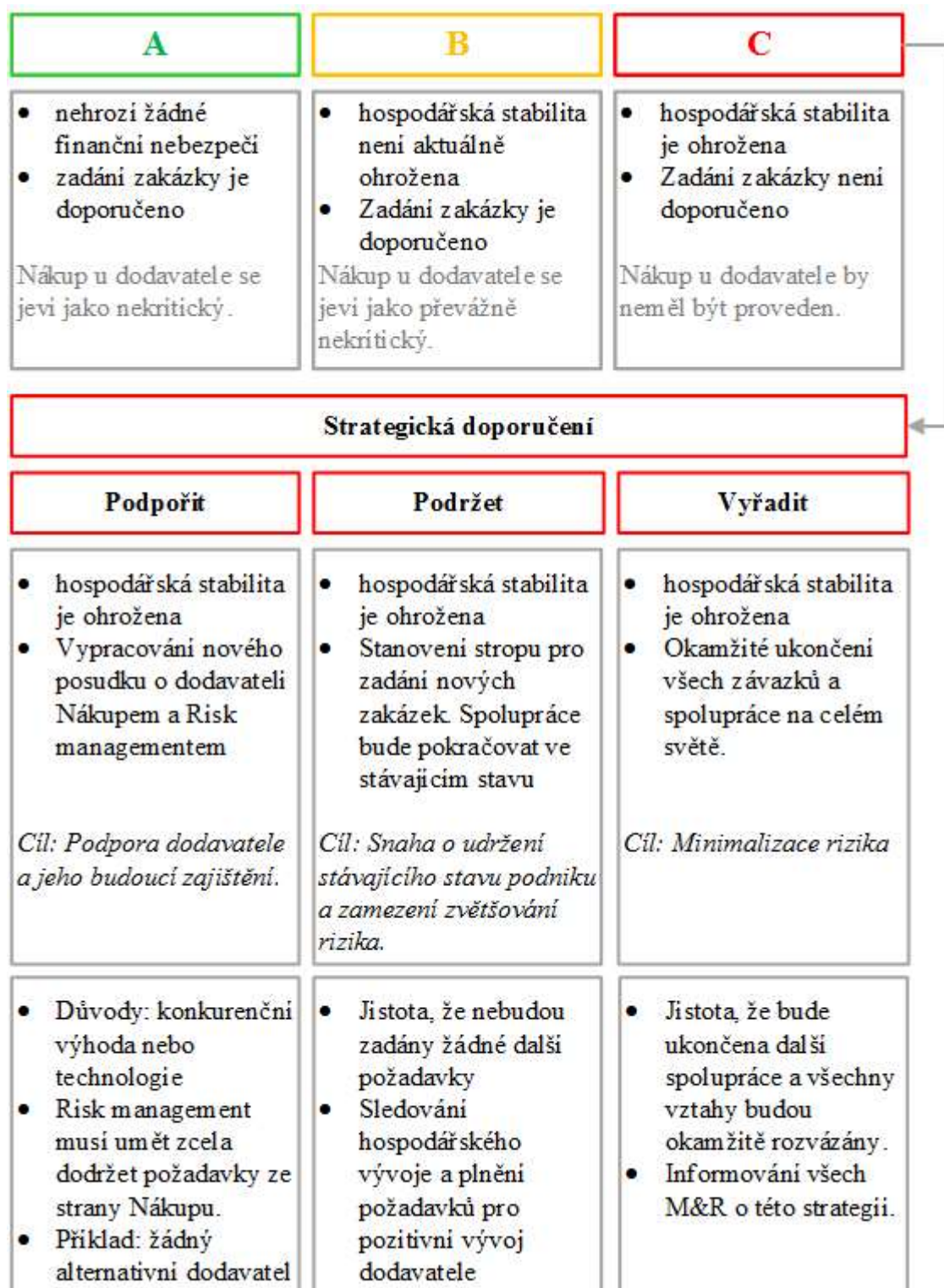
3) Odbyt vozů bez rozložených sad

4) Počet zaměstnanců bez agenturního personálu, včetně učňů

Obr. B1 - Statistika ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: ŠKODA AUTO interní materiály

Příloha C Strategie risk managementu



Obr. C1 - Strategie risk managementu

Zdroj: Knebllová, 2015, str. 68