

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Vyhodnocení rizik ve vybrané společnosti z hlediska provozu a ekonomiky

Lenka Hamplová

Diplomová práce

2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Hamplová**
Osobní číslo: **E11438**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vyhodnocení rizik ve vybrané společnosti z hledisky provozu a ekonomiky**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analyzovat rizika v oblasti podnikání u vybrané společnosti. U vybrané firmy se zabývat otázkou klasifikace, řízení, měřitelnosti a snižování rizik. Ze zmapovaných rizikových faktorů, navrhnout doporučení ke snížení rizik ve vybraných činnostech.

Zásady:

- Analýza současného stavu rizik v podniku.
- Současná provozní a ekonomická rizika vybrané společnosti.
- Návrhy na snížení rizik a jejich vyhodnocení.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

JÍLEK J., Finanční rizika, Praha, Grada, 2000, stran 635, ISBN 80-7169-579-3
KRULIŠ J., Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšné firmy, Praha, Linde, 2011, stran 568, ISBN 978-80-7201-835-2
MRKVIČKA J., KOLÁŘ P., Finanční analýza, Praha: ASPI, a.e. 2006, ISBN 80-7357-219-2, str.228
RUČKOVA P., Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1386-1, str. 118
[5] Uzel J., Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu, Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, stran 28, ISBN 80-86973-03-4
VLACHÝ J., Řízení finančních rizik, Praha, Vysoká škola finanční a správní, 2006, stran 256, ISBN 80-86754-56-1
WILLIAMS C.A., SMITH M. L., YOUNG P. C., Risk management and insurance, New York, stran 680, ISBN 0-07-070584-4

Vedoucí diplomové práce:


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


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. **Renáta Mýšková**, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlašuji:

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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 18. 4. 2014

Lenka Hamplová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Rudolfovi Kampfovi, CSc. za vedení mé diplomové práce.

Zároveň děkuji jednatelům Společnosti, že mi dovolili zpracovat a zpřístupnit výsledky hospodaření. Dík patří i paní účetní, Nadě Kurkové, která mi s ochotou poskytovala informace, které jsem mohla využít při zpracování diplomové práce.

Rovněž děkuji své matce, která mne podporovala po celou dobu studia.

ANOTACE

Cílem práce je zjistit rizika ve vybrané společnosti a doporučit opatření, která by mohla vést ke snížení rizikivosti v jednotlivých činnostech. V úvodu popsat možné nástrahy, které vedou k rizikovým faktorům v oblasti provozní a ekonomické činnosti. V teoretické části popsat možná rizika v oblasti podnikání (tržní, organizační, právní, informační, investiční, personální, technologická aj.). Vysvětlit jednotlivé pojmy a zabývat se otázkou klasifikace, řízení, měřitelnosti a snižování rizik. V hlavní části zmapovat rizikové faktory (vnější i vnitřní) ve vybrané společnosti. Zjištěná rizika zanalyzovat a popsat. Jednotlivými metodami využívaných v oblasti řízení rizik, rizika klasifikovat a ohodnotit. Na základě zjištěných poznatků navrhnout a doporučit snížení rizik ve vybraných činnostech. V závěru práce vyhodnotit zjištěné poznatky a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

rizika, podnikání, ekonomika, řízení

TITLE

Evaluation of working and economic risks in selected company

ANNOTATION

The goal of the thesis is to identify risks in chosen company and to recommend risk reduction measures leading to risk mitigation in its individual activities. In the introductory part describe possible perils leading to risk factors in the area of operational and economical activities. In the theoretical part describe possible risks in the business activity (market, organisational, legal, informational, investment, personal, technological and other risks). Explain individual terms and deal with the question of classification, management, measurement and risk mitigation. In the main part identify risk factors (internal and external) in a chosen company. Analyse and describe identified risks. Classify and evaluate risks by means of methods used in area of risk management. Based on identified issues propose and recommend mitigation of risks in chosen activities. In the conclusion evaluate identified issues and recommendations.

KEYWORDS

risks, business, economy, working

Obsah

Úvod.....	14
1 Analýza současného stavu rizik v podniku	16
1.1 Podnikání.....	16
1.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví	16
1.3 Definice rizika.....	16
1.4 Druhy rizik	17
1.5 Postavení k podnikatelským rizikům	17
1.6 Klasifikace podnikatelských rizik	18
1.7 Přehled zdrojů možných rizik	19
1.7.1 Finanční riziko	19
1.7.2 Provozní riziko ¹²	22
Ostatní rizika	23
1.8 Analýza rizik (měření)	24
1.9 Postup analýzy rizik	26
1.10 Metody analýzy rizik.....	27
1.10.1 Analytické metody:.....	27
1.10.2 Metody řízení rizik:	28
1.11 Snižování rizik	29
1.12 Řízení rizik (risk management).....	30
2 Vyhodnocení rizik ve vybrané společnosti z hlediska provozu a ekonomiky.....	35
Rizika související s obchodní činností společnosti	36
2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	37
2.2 Provozní rizika	41
2.3 Investiční rozhodování	44
2.4 Legislativní úpravy.....	45

2.5	Ekonomická rizika – související s rentabilním hospodařením Společnosti	46
2.5.1	Analýza absolutních trendů	46
2.5.2	Analýza poměrových ukazatelů	59
2.5.3	Souhrnný index hodnocení	73
2.6	Finanční rizika.....	85
2.7	Pojistná rizika.....	86
2.8	Image Společnosti a konkurenční prostředí	87
3	Zhodnocení	88
3.1.1	Analyzované rizikové oblasti.....	89
	Závěr	91
4	Použitá literatura a ostatní zdroje	94
5	Přílohy	96

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1 - Horizontální analýza: Výkaz zisku a ztráty - porovnání Společnosti s konkurencí....	48
Graf 2 - Horizontální analýza: Rozvaha (aktiva) - porovnání Společnosti s konkurencí.....	50
Graf 3 - Horizontální analýza: Rozvaha (pasiva) - porovnání Společnosti s konkurencí.....	52
Graf 4 - Horizontální analýza: Rozvaha (cizí zdroje) - porovnání Společnosti s konkurencí ..	52
Graf 5 - Vertikální analýza: Výkaz zisku a ztráty: porovnání Společnosti s konkurencí.....	54
Graf 6 - Vertikální analýza: Rozvaha (aktiva): porovnání Společnosti s konkurencí	56
Graf 7 - Vertikální analýza: Rozvaha (pasiva): porovnání Společnosti s konkurencí.....	58
Graf 8 - Porovnání poměrových ukazatelů Společnosti s konkurencí _ rok 2008	69
Graf 9 - Porovnání poměrových ukazatelů Společnosti s konkurencí _ rok 2009	69
Graf 10 - Porovnání poměrových ukazatelů Společnosti s konkurencí _ rok 2010	70
Graf 11 - Porovnání poměrových ukazatelů Společnosti s konkurencí _ rok 2011	70
Graf 12 - Porovnání poměrových ukazatelů Společnosti s konkurencí _ rok 2012	71
Graf 13 - Simulace snížení cizích zdrojů a navýšení základního kapitálu	72
Graf 14 - Altmanovo Z-skóre	74
Graf 15 - Z skóre podle manželů Neumairových	75
Graf 16 - Modifikovaný Tafflerův model.....	77
Graf 17 - Index důvěryhodnosti IN95.....	79
Graf 18 - Bilanční analýza I.....	81
Graf 19 - Bilanční analýza II.	84
Obrázek 1 - Souvislosti a vztahy analýzy rizik.....	2
Obrázek 2 - Integrovaný systém řízení rizik.....	33
Obrázek 3 - Procesy managementu rizik	34

Tabulka 1 - Zdroje možných rizik	19
Tabulka 2 - Finanční rizika	20
Tabulka 3 - Provozní riziko	22
Tabulka 4 - Ostatní rizika	23
Tabulka 5 - Struktura podnikatelských rizik.....	24
Tabulka 6 - Hodnocení rizik: návrh vizualizace	41
Tabulka 7 - Horizontální analýza: Výkaz zisku a ztráty Společnosti	47
Tabulka 8 - Horizontální analýza: Výkaz zisku a ztráty konkurence	47
Tabulka 9 - Horizontální analýza: Rozvaha (aktiva) Společnosti	49
Tabulka 10 - Horizontální analýza: Rozvaha (aktiva) konkurence	49
Tabulka 11 - Horizontální analýza: Rozvaha (pasiva) Společnosti	51
Tabulka 12 - Horizontální analýza: Rozvaha (pasiva) konkurence	51
Tabulka 13 - Vertikální analýza: Výkaz zisku a ztráty Společnosti	53
Tabulka 14 - Vertikální analýza: Výkaz zisku a ztráty konkurence	54
Tabulka 15 - Vertikální analýza: Rozvaha (aktiva) Společnosti	55
Tabulka 16 - Vertikální analýza: Rozvaha (aktiva) konkurence	56
Tabulka 17 - Vertikální analýza: Rozvaha (pasiva) Společnosti	57
Tabulka 18 - Vertikální analýza: Rozvaha (pasiva) konkurence	58
Tabulka 19 - Běžná likvidita.....	60
Tabulka 20 - Pohotová likvidita.....	60
Tabulka 21 - Peněžní likvidita	61
Tabulka 22 - ROE (zisk po zdanění /vlastní kapitál).....	62
Tabulka 23 - ROE (provozní zisk / vlastní kapitál)	62
Tabulka 24 - ROA (zisk po zdanění / aktiva)	63
Tabulka 25 - ROA (provozní zisk / aktiva)	63
Tabulka 26 - ROS (zisk po zdanění / tržby)	64

Tabulka 27 - ROC (1 - ROS)	64
Tabulka 28 - Celková zadluženost	65
Tabulka 29 - Procentní zastoupení v cizích zdrojích	65
Tabulka 30 - Kvóta vlastního kapitálu	65
Tabulka 31 - Koeficient zadluženosti	66
Tabulka 32 - Obrat celkových aktiv	66
Tabulka 33 - Obrat fixních aktiv	67
Tabulka 34 - Doba obratu fixních aktiv (dny)	67
Tabulka 35 - Obrat zásob	67
Tabulka 36 - Doba obratu zásob (dny)	68
Tabulka 37 - Obrat pohledávek	68
Tabulka 38 - Doba obratu pohledávek (dny)	68
Tabulka 39 - Popis zkratk poměrových ukazatelů	71
Tabulka 40 - Simulace snížení cizích zdrojů a navýšení základního kapitálu	72
Tabulka 41 - Altmanovo Z-skóre: výpočet	74
Tabulka 42 - Altmanův mode podle manželů Neumaierových: výpočet	75
Tabulka 43 - Modifikovaný Tafflerův model: výpočet	77
Tabulka 44 - Koeficient indexu IN95	78
Tabulka 45 - Výpočet indexu důvěryhodnosti IN95: výpočet	78
Tabulka 46 - Výpočet Bilanční analýzy I.: výpočet	80
Tabulka 47 - Výpočet Bilanční analýzy II.: výpočet	84
Tabulka 48 - Změna stavu krátkodobých úvěrů	85
Tabulka 49 - Přehled pohledávek po splatnosti	86
Tabulka 50 - Přehled závazků po splatnosti	86

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A	aktiva
A1	ROE
A2	ROA
A3	ROS
B1	obrat celkových aktiv
B2	obrat zásob
B3	obrat fixních aktiv
B4	obrat pohledávek
Běž. úč. období	bažné účetní období
C1	běžná likvidita
C2	pohotová likvidita
C3	peněžní likvidita
CA	celková aktiva
CZ	cizí zdroje
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
D1	celková zadluženost
D2	kvóta vlastního kapitálu
D3	koeficient celkové zadluženosti
daň. pohledávky	daňové pohledávky
daň. závazky	daňové závazky
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
dl. nehmot. a hmot. majetku	dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním

ISBN	International Standard Book Number
KBU	krátkodobé bankovní úvěry
Kč	Koruna česká
KD	krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvary + krátkodobé finanční výpomoci)
KZ	krátkodobé závazky
mov. věci	movité věci
OA	oběžná aktiva
obchod. vztahů	obchodních vztahů
OP v pr. obl. a kom. nákl. p. o.	opravné položky v provozní oblasti a komoditní náklady provozní oblasti
Rez. fondy, neděl. fond a ost. fondy	rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy
ROA	ukazatel rentability celkových aktiv
ROC	ukazatel rentability nákladů
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb
soc. zabezpečení	sociální zabezpečení
T	výnosy
tis. Kč	tisíce Korun českých
TR	tržby
U	nákladové úroky
VH	výsledek hospodaření
vlast. výrobků	vlastních výrobků
Záv. ke spol., čl.družstva a k úč. sdružení	závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení
zdrav. pojištění	zdravotní pojištění
Změna st. rezerv	změna stavu rezerv
ZPL	závazky po lhůtě splatnosti

Úvod

Každý jedinec se v průběhu svého života dostává do různých situací, které vyhodnocuje podle svého vlastního pocitu a podle zkušeností, s kterými se v předcházejících obdobích setkal. Některé zážitky, informace a zkušenosti vyhodnotí jako pozitivní, některé vnímá jako nebezpečné, ohrožující existenční možnosti, rozhodování a následný vývoj. Každá negativní zkušenost je nositelem rizika, která ovlivňuje nejen jedince, ale i seskupení, společnosti, organizace a další subjekty.

Riziko je něco, co způsobuje vychýlení od standardu - požadavku, od něčeho, co považujeme za normální stav. Riziko je spojeno s nebezpečím, či situací, která se vychyluje od stavu, který jedinec očekává, vyžaduje. S rizikem se setkávají jedinci i skupiny. U jedince může riziko způsobit zdravotní potíže, někdy i s fatálním následkem. Z hmotného hlediska ovlivňuje riziko sociální postavení jedince v rodině i ve společnosti. Postavení jedince ve společnosti závisí na vzdělání, finančním zajištění, ochotě přizpůsobovat se okolí atd. Zmiňované aktivity jsou spojené s určitými riziky, které jednotlivé činnosti sebou přináší. Někdy podstoupení rizika přinese jedinci očekávaný výsledek, jindy ztrátu. Podstupování rizik závisí na psychice jedince a to do takové míry, do které je ochoten rizikový stav akceptovat.

Tak jako jsou riziky obkloповání jednotlivci, tak jsou rizikům vystavovány společnosti, podniky a firmy. Nastolené riziko může přinést pro daný subjekt pozitivní nebo negativní dopady.

Současný celosvětový společenský vývoj je ve velmi rychlém tempu. Přenos informací nejen na území jednotlivého státu, ale i v mezinárodním měřítku je velmi dynamický a informace napříč kontinenty jsou poskytovány okamžitě. Tato skutečnost vede k rychlému rozvoji nových technologií a přesunu podnikatelských činností v rámci kontinentu i světadílů. Podnikatelské jednotky působící v daném ekonomickém prostředí, musí čelit nástrahám způsobených volným trhem.

Masová informovanost vede k větším možnostem v oblasti podnikání, k většímu konkurenčnímu boji, který přináší nová, ale i již známá rizika.

Legislativní podmínky jednotlivých států mohou zmírnit podmínky vstupu cizích subjektů na daný trh, čímž mohou napomoci ke snížení rizikových situací. Na druhou stranu

mohou vládní vyhlášky a nařízení vlády znamenat pro organizaci omezení v provozní činnosti. Současnou kulturu podnikání v České republice nelze označit za etickou. Korupční a lobbistické jednání podnikatelského prostředí vede k „nekalé“ soutěži při získávání zakázek. Při získání a realizaci zakázky je pro společnost ohrožující i platební morálka. Dlužníci neplatí ve sjednaný datum splatnosti a ani neposkytují zálohy realizátorovi zakázky.

Úspěch organizace je závislý nejen na vnějším prostředí, ale také na prostředí uvnitř firmy. Výsledek hospodaření je ovlivňován personálním obsazením podniku, organizací práce, řídicím management a dalšími provozními aktivitami.

Cílem diplomové práce je teoretická analýza současných rizik, se kterými se můžou podnikatelské subjekty setkat. Na základě teoretických poznatků zhodnotit provozní a ekonomická rizika ve vybrané společnosti. Pomocí zjištěných poznatků navrhnout snížení rizik s ekonomickými a provozními dopady.

1 Analýza současného stavu rizik v podniku

1.1 Podnikání

Podnikání, jak uvádí Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.), je soustavná činnost podnikatele prováděná za účelem zisku a to samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.¹

Z této definice lze odvodit, že podnikání nese i svá rizika a to nejen z pohledu provozní, finanční a legislativní činnosti. Správně zvolený podnikatelský záměr by měl vést k úspěšnému působení na trhu. Velký vliv má konkurenční prostředí, které je nejen lokální, tzn. v dané oblasti působení podnikatelského subjektu, ale velký vliv má také mezinárodní konkurence. Současná rychlá komunikace pomocí sdělovacích prostředků, Internetu, sociálních sítí a mobilních telefonů napomáhá vytvářet příznivé podnikatelské prostředí pro jakýkoliv subjekt z kterékoliv části světa. Jazykové a legislativní bariéry mnohdy nejsou překážkou pro vstup na nový trh. Celosvětová globalizace vede k většímu konkurenčnímu prostředí. Současné komunikační technologie přinášejí do podnikatelského prostředí intenzivní poznatky a informace, a to nejen o technologiích, ale i výrobních a pracovních postupech.

1.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Podnikatelský subjekt, fyzickou či právnickou osobu, tvoří lidé. Ochrana zdraví zaměstnanců je vymezena v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a je povinností každého zaměstnavatele vytvářet takové podmínky, aby nedocházelo k ohrožení zdraví a života pracovníků, souvisejících s výkonem jejich práce.

1.3 Definice rizika

Universum, všeobecná encyklopedie uvádí: „*riziko[z it.], nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty nebo nezdaru při podnikání. ... Podle příčin rizika rozlišujeme: špatný odhad poptávky, změny v právních základech, rizika vyplývající z výrobního procesu, přírodní rizika.*“²

¹ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>,

² UNIVERSUM, všeobecná encyklopedie, str. 931

Smejkal, Rais popisují historický vývoj slova riziko. Uvádějí, že slovo riziko pochází pravděpodobně ze 17. století z italského (risico) a označuje úskalí, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Další výklad souvisí se slovesem riskovat, což znamená k něčemu se odvážit. Později se význam slova rizika spojuje s možnou ztrátou. Současná definice uvádí, že riziko je nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, anebo nezdaru v podnikání.³

Vlachý ve své knize Řízení finančních rizik definuje: „*Riziko tedy představuje míru možné odchylky od očekávaného stavu bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání, přičemž hodnocení je subjektivní, dané užítkovou funkcí dotčené osoby. Příčinou této odchylky, kterou můžeme, ale nemusíme znát, je nějaký náhodný jev, kterému budeme později říkat rizikový faktor.*“⁴

1.4 Druhy rizik⁵

S podnikatelskou činností souvisí i další rizika, tak jak je uvádí Smejkal

- politická a teritoriální
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, např. tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební
- bezpečnostní
- právní a spojená s odpovědností za škodu
- předvídatelná a nepředvídatelná
- specifická – např. pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, inovační apod.

1.5 Postavení k podnikatelským rizikům⁶

Vztah k riziku závisí na psychické odolnosti osoby, která velikost rizika přijímá. Riziko je nežádoucí událost, kterou musí daná osoba přijmout a s následky se vypořádat. Postoje řídicího pracovníka k této události se dělí na:

³ Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 90

⁴ Zdroj: Vlachý, J., Řízení finančních rizik, str. 11

⁵ Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 91

⁶ Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 93

- averzi – odpor k přijmutí rizika, špatné vypořádání situací vzniklých z nevhodných situací
- sklon k riziku – přijímání rozhodování, která balancují na hranici zisku nebo ztráty, očekávání vyššího zisku
- neutrální postoj – rizikové činnosti nevyhledává, ale s rizikovou situací se vypořádá

Každá společnost by měla vytvořit takovou firemní kulturu, která se nebrání rizikovým situacím a z možných neúspěchů si bere poučení pro další rozhodování. Bez menších či větších neúspěchů nelze podnikat, nelze vytvářet finanční prostředky pro další podnikatelskou činnost.

Vlachý uvádí, že podnikání je neustálé přijímání rizik. Každý smluvní vztah mezi dodavatelem a odběratelem je riziko, které spočívá v neplnění dodavatelsko – odběratelských vztahů. Jedná se např. o nezaplacení dodaného zboží, neodebrání vyrobeného zboží, nesplácení úroků apod. Uložené volné finanční prostředky v bankovních institucích také nesou riziko v podobě zkrachování bankovního domu. Riziko přijímá každý podnikatelský subjekt a závisí jen na jeho rozhodnutí, jak se zajistí proti přijímání rizik. Řídit rizika znamená správně je ocenit a optimálně alokovat.⁷

1.6 Klasifikace podnikatelských rizik

Rizika je možno klasifikovat z různých hledisek a to podle příčin a jejich následků. Podnikatelskou činnost ovlivňují vnější i vnitřní zdroje – nástrahy. Některé lze vyzorovat, některé lze včas odhalit, jiné překážky lze identifikovat, až když nastane problémová situace. Z některých situací se lze poučit a přijmout taková ponaučení, která nezabrání v další podnikatelské činnosti. Jindy mohou být důsledky krizových příčin takové, že mohou skončit ukončením činnosti daného subjektu.

Některá rizika jsou ovlivnitelná, to jsou taková, která jsou včas identifikovatelná a odstraněna. Mnohdy jsou rizika neovlivnitelná a s jejich nástrahami se musí podnikatelský subjekt vypořádat a přijmout je. Jak uvádí Smejkal, Rais⁸, rizika vyplývající ze situace státu a celosvětové ekonomiky, jsou rizika, která nelze ovlivnit.

⁷ Zdroj: Vlachý, J., Řízení finančních rizik, str. 15

⁸ Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 124

1.7 Přehled zdrojů možných rizik

Tabulka 1 - Zdroje možných rizik

Vnější zdroje		Vnitřní zdroje	
Státní uspořádání	Politická situace	Finanční zdroje	Špatná platební morálka odběratelů
	Legislativní úpravy		Ceny vstupů
	Sociální politika		Devizové kurzy
	Nekalá hospodářská soutěž		Špatný odbyt produktů
	Korupce		Ceny výstupů
Celosvětový hospodářský vývoj	Kartelové dohody	Provozní činnost	Výrobní prostředky
	Dotované ceny		Zaměstnanecké vztahy
	Pronikání na nové trhy		Řízení jednotlivých výrobních činností
Měnový vývoj	Vývoj měnového kurzu	Podnikatelský plán	Vytyčení, stanovení
	Nestabilita měny		Realizace, kontrola
Konkurence	Domácí	Manažerské rozhodování	Stanovení cíle
	Zahraniční		Kontrola
Dodavatelé / odběratelé		Bezpečnost práce	Ochrana zdraví
Přírodní katastrofy	Povodně		Požární ochrana
	Požár		Výrobní prostředky
	Povětrnostní vlivy		Požární ochrana
Informovanost		Komunikace – předávání informací	

Zdroj: vlastní zpracování

Vlachý rozlišuje rizika na finanční a provozní. Provozní riziko souvisí s nefinančními aktivy, organizací práce, materiálním a personálním zajištěním provozu, anebo obchodní strategií.⁹

1.7.1 Finanční riziko

Finanční riziko je definováno jako potencionální finanční ztráta subjektu. Tato ztráta se projeví v budoucnosti a vyplývá z určitého finančního nebo komoditního nástroje nebo portfolia. Mezi finanční rizika patří: úvěrové, tržní, likvidní, operační a obchodní.¹⁰

Podle Smejkal a Raise lze riziko mimo jiné ještě rozdělit na spekulativní a čisté riziko. Spekulativní riziko popisuje situaci, při které se naskytuje možnost ztráty nebo zisku. Mezi spekulativní rizika patří rozhodování managementu ve firmě. Spekulací je i investice vlastníka i řídicího pracovníka, který investuje prostředky či úsilí do činnosti za účelem

⁹ Zdroj: Vlachý, J., Řízení finančních rizik, str. 15

¹⁰ Zdroj: Jílek J., Finanční rizika, str.15

zhodnocení vložených prostředků. Za čisté riziko je považována situace, která připouští možnost ztráty, anebo žádnou ztrátovou situaci.¹¹

Tabulka 2 - Finanční rizika

Úvěrové riziko (credit risk) = riziko ztráty ze selhání partnera (nedostání závazků)	Přímé úvěrové riziko (direkt credit risk)	Riziko ztráty ze selhání partnera u tradičních rozvahových položek v plné nebo částečné hodnotě, tj. u úvěrů, půjček, dluhopisů, smének apod.
	Riziko úvěrových ekvivalentů (credit equivalent exposure)	Riziko ztráty ze selhání partnera u podrozvahových položek, tj. u poskytnutých úvěrových příslibů, poskytnutých záruk, poskytnutých dokumentárních akreditivů, derivátů apod.
	Vypořádací riziko (settlement risk)	Riziko ztráty ze selhání transakcí v procesu vypořádání (dodávky), zejména v situaci, kdy hodnota partnerovi byla dodána, ale hodnota od partnera ještě není k dispozici
	Riziko úvěrové angažovanosti (large credit exposure risk)	Riziko ztráty za angažovanosti vůči určitému partnerovi, zemi, ekonomickému sektoru, nástroji apod.
Tržní riziko (market risk, price risk)	Úrokové riziko (interest rate risk)	Riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na úrokové míry; jedná se o riziko ze <ul style="list-style-type: none"> • Změny úrokových měr • Změny tvaru výnosové křivky (plošší nebo strmější) • Změny volatility úrokových měr • Změny vztahu nebo rozpětí mezi různými úrokovými indexy • Předčasné splacení jistiny (např. u hypotečních zástavních listů)
	Akciové riziko (equity risk)	Riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na ceny akcií; jedná se o riziko ze: <ul style="list-style-type: none"> • Změny cen akcií • Změny volatility cen akcií • Změny cenových indexů mezi různými akciemi nebo akciovými trhy • Změny dividend
	Komoditní riziko (commodity risk)	Riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na ceny komodit; jedná se o riziko ze <ul style="list-style-type: none"> • Změny cen komodit • Změny vztahu mezi spotovými a forwardovými cenami komodit • Změny volatility cen komodit • Změny cenového rozpětí mezi různými komoditami
	Měnové riziko (currency risk, FX risk)	Riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na měnové kurzy; jedná se o riziko ze <ul style="list-style-type: none"> • Změny spotového měnového kurzu • Změny volatility měnového kurzu
	Korelační riziko (correlation risk)	Riziko ztráty z porušení historické korelace mezi rizikovými kategoriemi, nástroji, produkty, měnami a trhy
	Riziko úvěrového rozpětí (credit spread risk)	Riziko ztráty ze změn rozpětí u cenných papírů různého úvěrového hodnocení (např. podnikových a státních dluhopisů)
	Likvidní riziko (liquidity risk)	Riziko financování (funding risk)
	Riziko tržní likvidity	Riziko ztráty v případě malé likvidity trhu s finančními nástroji,

¹¹ Smejkal, V., Rais K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 125

	(market liquidity risk)	kteřá brání rychlé likvidaci pozic, čímž je omezen přístup k peněžním prostředkům
Operační riziko (operational risk)	Transakční riziko (transaction risk)	Riziko ztráty z provádění operací v důsledku: <ul style="list-style-type: none"> • Chyb v provedení operací (execution risk) • Chyb vyplývajících ze složitosti produktů a neschopnosti současných systémů je provádět • Chyb v zaúčtování obchodů • Chyb ve vypořádání obchodů • Nezáměrného poskytnutí či přijetí komodit • Neadekvátní právní dokumentace
	Riziko operačního řízení (operation control risk)	Riziko ztráty z chyb v řízení aktivit ve front, middle a back office; jedná se o: <ul style="list-style-type: none"> • Neidentifikovatelné obchody nad limit • Neautorizované obchodování jednotlivými obchodníky • Podvodné operace, vztahující se k obchodování a zpracování včetně chybného zaúčtování a padělání • Praní peněz • Neautorizovaný přístup k systému a modelům • Závislost na omezeném počtu osob personálu • Nedostatek kontroly při zpracování obchodů
	Riziko systémů (systems risk)	Riziko ztráty z chyb v systémech podpory: <ul style="list-style-type: none"> • Chyby v počítačových programech • Chyby v matematických vztazích modelů • Nesprávné a opožděné podávání informací vedení • Chyby v jednom nebo více podpůrných systémech • Chyby při přenosu dat • Nesprávné plánování nahodilých událostí v případě výpadku systému nebo přenosu dat
Obchodní riziko (business risk)	Právní riziko (legal risk)	Riziko ztráty z porušení právních požadavků partnera nebo z právní neprosaditelnosti kontraktů
	Riziko změny úvěrového hodnocení (credit rating risk)	Riziko ztráty ze ztížení možnosti získat peněžní prostředky za přijatelné náklady
	Reputační riziko (reputation risk)	Riziko ztráty z poklesu reputace na trzích
	Daňové riziko (taxation risk)	Riziko ztráty ze změny daňových zákonů nebo nepředvídaného zdanění
	Riziko měnové konvertibility (currency convertibility risk)	Riziko ztráty z nemožnosti konvertovat měnu na jinou měnu jako následek změny politické nebo ekonomické situace
	Riziko pohromy (disaster risk)	Riziko ztráty z přírodních katastrof, války, krachu finančního systému apod.
	Regulační riziko (regulatory risk)	Riziko ztráty z nemožnosti splnit regulační opatření (např. splnit kapitálovou přiměřenost z chyb v předvídání budoucích regulačních opatření)

Zdroj: Jílek, J., Finanční rizika, str. 16-17

1.7.2 Provozní riziko¹²

Tabulka 3 - Provozní riziko

Technické riziko	Vývojové riziko	Riziko z chybného, dlouhodobého vývoje.
	Technologické riziko	Riziko z tvůrčího technologického vývoje, z rychlosti sestavení a odzkoušení nových technologií.
Výrobní riziko	Interní riziko	Riziko z organizace práce, lidského faktoru, poruchy, havárie apod.
	Externí riziko	Riziko vedoucí k omezení výroby (surovina, transport, dodávka energií).
Obchodní riziko	Marketingové riziko	Riziko způsobené špatným průzkumem trhu, reklamou, chování konkurence, pronikáním na trh apod.
	Tržní riziko	Riziko související s poptávkou a prodejem. Ovlivněno preferencí spotřebitelů a chováním konkurence.
	Odbytové riziko	Riziko ovlivňuje výroba, prodej, interní procesy (např. nakládka zboží, doprava, lidské zdroje apod.), legislativní úpravy (cla, vývozní doložky, ručitelské smlouvy).
Ekonomické riziko	Investiční riziko	Riziko z odhadu ziskovosti a spolehlivosti investice.
	Pojistné riziko	Riziko vyplývající z jeho velikosti a pravděpodobného výskytu.

Zdroj: vlastní zpracování

¹² Zdroj: <https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>
Zdroj: Stoklasa J, Podnikání a riziko, str. 33 - 41

1.7.3 Ostatní rizika¹²

Tabulka 4 - Ostatní rizika

Legislativní riziko	Riziko způsobené změnou zákonů, norem a důsledků plynoucích z legislativních úprav.	
Politické riziko	Změny státního zřízení a vládní orientace.	
Sociální riziko	Riziko související s chováním a jednáním lidí.	
	Manažerské riziko	Nevhodná manažerská rozhodnutí, firemní kultura.
	Sociálně patologická rizika	Riziko způsobené mezilidským jednáním - krádeží, podvodem, klamným jednáním.
	Skupinové hrozby	Např. migrace obyvatel ovlivněné přírodními katastrofami, hospodářskou situací, pracovními příležitostmi atd.
	Zdravotní rizika	Riziko epidemie, úrazu, poškození zdraví.
Projektové riziko	Způsobují změny v projektu vlivem technologie, času, vstupů.	
Bezpečnostní riziko	Rizika spjatá s bezpečností lidí, aktiv a informací	
	Personální bezpečnost	Poškození zdraví, života osob, ochrana osobních údajů
	Fyzická bezpečnost	Riziko způsobené poškození zařízení, narušení systému, průnik do objektu apod.
	Informační rizika	Ztráta bezpečnosti dat, informační sítě, zneužití dat atd.
Environmentální riziko	Přírodní riziko	Rizika vznikající vlivem přírodních vlivů.
	Živelné riziko	Riziko z náhlých, neočekávaných událostí, způsobené prudkými přírodními jevy.
	Ekologické riziko	Riziko způsobující ekologické katastrofy.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 - Struktura podnikatelských rizik

Struktura podnikatelských rizik – na úrovni vnitřních rozhodnutí		
Správa Rozdělení pravomoci a odpovědnosti Řízení Motivace Pravidla	Integrita Krádeže Zpronevěry Nezákonné postupy Neoprávněné užívání	Legislativa Daňová Ochrana životního prostředí Ochrana zdraví Obchodní
Technologie Čas cyklu Výkon Vývoj produktů Řízení efektivity Vzdělávání	Provoz Kvalita Zastaralost Kapacita Nefunkčnost Odpovědnost Opravy a údržba	Spokojenost zákazníků Ztráty Dodávky Narušení provozu Motivace Bezpečnostní systémy
Informační management MIS Závislost na IT Spolehlivost Externí IT Přístup a dostupnost Přesnost a úplnost Relevantnost	Finanční management Plánování a rozpočtování Cash – flow Hodnocení investic Finanční výkazy Finanční instrumenty Financování Účetní informace	Lidské zdroje Řízení lidských zdrojů Klíčové dovednosti Nábor nových pracovníků Odměňování Hodnocení pracovníků Rozvoj managementu

Zdroj: Vochozka, Mulač, Podniková ekonomika str. 462

1.8 Analýza rizik (měření)

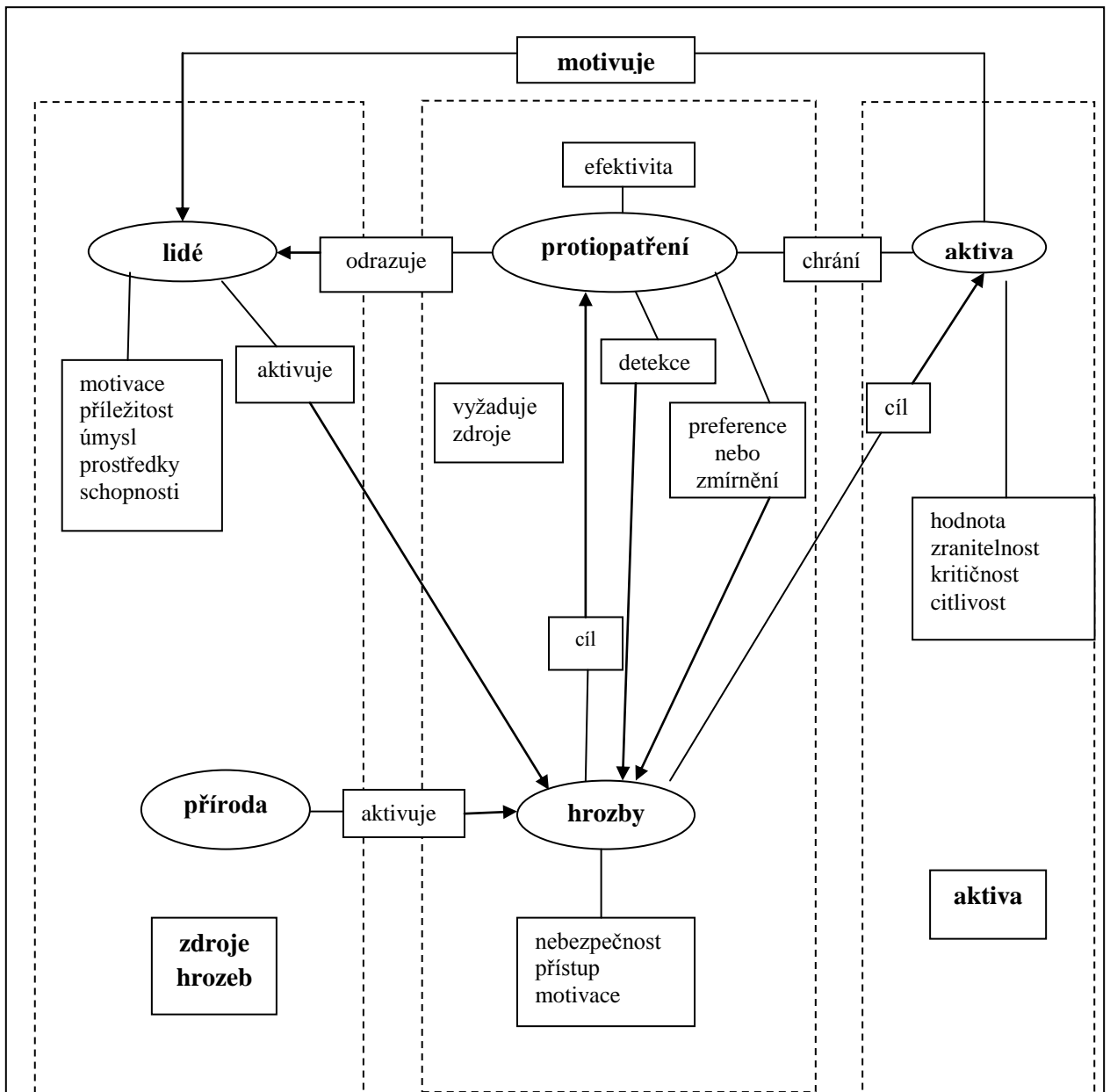
Analýza rizik je souborem definovaných rizik a závažností, které představují hrozby.

Při analýze rizik je nutné vycházet z několika kroků:

- vymezit ohrožený objekt - popis standardního stavu vůči ohroženému stavu
- stanovit hodnotu objektu a jeho význam pro podnikatelskou jednotku
- identifikovat negativní dopady, určit slabá místa jako zdroj hrozeb
- určit pravděpodobnost výskytu hrozby

Hodnocení rizika je úvahou mezi myšlenkou poškození a pravděpodobností poškození objektu. Vyhodnocení rizika závisí na subjektivním hodnocení příslušného hodnotitele a jeho vztahu k riziku a na stanovení hodnot organizace, do kterých je ochotna riziko přijímat.

Při analýze rizika vznikají souvislosti a vztahy, které jsou zobrazeny níže.



Obrázek 1 - Souvislosti a vztahy analýzy rizik

Zdroj: Smejkal, Vl., Rais, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 97

1.9 Postup analýzy rizik

Při analyzování rizik je nutné určit priority (pořadí), které představují pro daný subjekt negativní nástrahy. Preference se určuje na základě velikosti důsledků ohrožujících podnikatelskou činnost. Odstranění veškerých nástrah není možné, proto se podnikatelská jednotka zaměří na nejrizikovější oblasti.

Dle Smejkal a Raise lze analyzovat rizika následujícími kroky.

- a) Stanovení hranic – jedná se o pomyslnou hranici, která odděluje činnosti zahrnuté do analýzy od ostatních činností. Stanovení hranic závisí na záměrech vedení subjektu. Problematické oblasti leží uvnitř hranice analýzy.
- b) Identifikace rizik – jedná se o soupis rizikových činností, které leží uvnitř hranic analýzy. Problematická činnost je zaevidována pod názvem a umístěním.
- c) Stanovení hodnoty a seskupování – odvozeno od škody, která způsobí ztrátu nebo zničení objektu. Posuzovány jsou jak nákladové, tak výnosové charakteristiky daného rizikového aktiva. Mezi výnosové charakteristiky patří i jedinečnost produktu / služby, mezi které lze počítat ochrannou známku, kvalifikaci a know-how zaměstnanců.

Rizikových činitelů bývá velký počet, proto jsou seskupovány na základě stejných charakteristik do skupin. Skupina pak vystupuje jako jeden činitel, proto je nutné vytvářet opatření, která pokryjí všechny rizikové faktory uvedené ve skupině.
- d) Identifikace hrozeb – jedná se o situace, které mohou ohrozit činnost subjektu. Odhalení nástrah se provádí na základě vlastních zkušeností, dle literatury, anebo odvozením od výsledků jiných organizací.
- e) Analýza hrozeb a zranitelností – hrozba je hodnocena vůči každé činnosti, anebo skupině činností. Je nutno stanovit pořadí a velikost hrozby, které se posuzují dle nebezpečnosti, motivace a přístupu k danému problému. Zároveň je vhodné přijmout protipatření vůči hrozbám a zranitelnosti, která mohou snížit úroveň hrozeb. Po ukončení analýzy je sestaven soupis, který uvádí hrozbu a k ní přiřadí i činnost.
- f) Pravděpodobnost jevu – v případě neidentifikování problematických oblastí je nutné vypočítat možnost výskytu negativního jevu. Při výpočtu pravděpodobnosti se analyzuje jev jako náhodný, anebo zda je možno ho zařadit do určitého intervalu.

- g) Měření rizika – velikost rizika ovlivňuje hodnota, která se odchyluje od standardu, pravděpodobnosti výskytu nepříznivého jevu a čas. Hodnota ztráty se v průběhu času a výskytu pravděpodobnosti mění.

1.10 Metody analýzy rizik

Identifikace a klasifikace rizik vychází ze sběru potřebných dat a následně identifikace procesů a faktorů. Cílem je zjistit nedostatky a slabá místa procesu, určit příčiny selhání a vymežit rizikovost.

Metodické postupy jsou založeny na:¹³

- jasných principech, které musí být průběžně ověřovány a případně inovovány
- procesech řízení
- stanovení přípustného rizika
- součinnosti s principy znalostního a změnového managementu
- obranných reakcích a postojích účastníků, tzn. chuti identifikovat jen sekundární příčiny a spokojit se jen s jednoduchým řešením
- analýze příčin (kauzální analýza),
- vzájemném propojení mezi různými procesy
- komplexnosti chování lidí
- zajištění výstupů proaktivního omezování rizik
- aplikaci v reálném prostředí

Metody lze dělit na metody zabývající se analýzou rizik a metody řízení rizik.

1.10.1 Analytické metody

Analytické metody se dělí:

1. Kvalitativní metody¹⁴ – popisují závažnost možného dopadu a pravděpodobnosti výskytu události. Riziko je ohodnoceno na základě subjektivního kvalifikovaného pohledu na danou událost. Metody jsou jednodušší, rychlejší, subjektivní

¹³ Zdroj: Kruliš, J., Jak vítězit nad riziky, str. 135 - 137

¹⁴ Zdroj: Smejkal, Vl., Rais K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, str. 108 - 110

a neumožňují finanční vyjádření. Používá se podrobná analýza rizik pro upřesnění postupů. Výsledky lze použít v kvantitativních metodách

2. Kvantitativní metody¹⁴ – popis rizika na základě matematických výpočtů, tzn. pomocí statistických metod, jejichž výsledky jsou vyjádřeny pomocí finančních termínů. Jedná se o exaktní metody, jsou časově náročné a pracnější. Výsledkem je finanční vyjádření rizika, které je pro určení dalších postupů výhodnější. Nevýhoda metod je, že nemusí určit některá specifika posuzovaného subjektu. Výsledek souvisí s důležitostí, významem a závažností získaných údajů.
3. Kombinované metody¹⁴ – vychází z číselných údajů a cílem je pomocí kvalitativního hodnocení přiblížit se realitě. Je nutno dbát na okolnost, že výsledek je ovlivněn měřítkem stupnice hodnocení.

1.10.2 Metody řízení rizik

1. Finanční riziko – nesoucí finanční ztrátu, kterou nese subjekt v budoucnu vlivem podnikatelských aktiv v minulosti.
2. Technologické riziko - vyžaduje dokonalou znalost technologie a konkurenční prostředí.
3. Obchodní riziko - vliv dodavatelsko – odběratelských smluvních vztahů, firemní strategie.
4. Projektové riziko – vlivem špatné projektové dokumentace nejen ve vytváření nového hmotného statku, ale i programového systému či podnikové inovace.

Volba strategie analýzy rizik vychází ze základního, neformálního a kombinovaného přístupu, nebo podrobné analýzy rizik. Při analýze rizik je nejprve provedena orientační analýza, která napomůže k zvolení vhodné metody určené pro detailní rozbor.

Riziko je neodmyslitelnou součástí podnikání, je důležité ho včas identifikovat a snížit tak dopady v další podnikatelské činnosti. Jsou přijímány takové nástroje, které umožní správně odhalit, změřit a odhadnout velikost dopadů souvisejících s dalším podnikatelským záměrem.

1.11 Snižování rizik

Odhadnutí rizik a vyvození závěrů z dané analýzy napomůže k vytvoření další strategie, k dosažení stanovených podnikatelských cílů. Rizika, kterými byl daný subjekt postižen, musí být zanalyzována a vyvozeny takové závěry, aby se případným chybám předcházelo a nově vznikající problémy byly včas identifikovány. Vzniklá rizika přináší subjektu nové poznatky a poučení pro další jeho činnost.

Kruliš ve své knize *Jak vítězit nad riziky*, str. 12, uvádí: „Každý podnikový proces je zdroj rizik. Některá rizika se uplatňují nepřímou, jiná mohou znamenat přímou hrozbu pro okolí – pro lidi, prostředí, materiální hodnoty. Toto lze považovat za základní východisko managementu rizik. Přesto se odborníci na rizika shodují, že v mnoha našich podnicích stále není opravdu účinný systém managementu rizik zaveden.“

Nedostatečné sledování rizik, špatná vnitropodniková komunikace, podniková kultura, mezilidské vztahy na pracovišti jsou zdrojem rizikových situací. Podceňování sledování a odhalování rizik vede k vyšším nákladům materiálním i nemateriálním. Vynaložené úsilí při odstraňování vede ke ztrátám časovým, technologickým, finančním, ale i při výstupu produktu. Názor, že se problém bude řešit, až situace nastane, neboť bude rychlejší a bez větších nákladů, je mylný.

Nejčastější chyby při řízení podnikových procesů:¹⁵

1. Cílevědomá a systematická identifikace procesů a hodnocení rizikovosti - podceňování komplexní metodické přípravy. Je přirozené postupně přijímat riziko jako malou odchylku od standardu.
2. Jednotlivé segmenty procesu nejsou posuzovány a řízeny jako celek – komunikace nejen na jednotlivých úsecích, ale napříč společností snižuje riziko nepochopení cíle daného podnikatelského subjektu.
3. Nedostatečná pozornost vzájemné součinnosti jednotlivých rizik – nezbytnost při hledání vzájemných vztahů, detailní popis všech vstupních i výstupních činitelů daného procesu.
4. Neadekvátně uplatňované koncepty vnitřních zákazníků a vlastníků procesů – každý pracovník je součástí procesu. Je nutné, aby plnil své úkoly kvalitně a včas, neboť

¹⁵ Zdroj: Kruliš, J., *Jak vítězit nad riziky*, str. 12 - 21

na jeho činnost navazuje činnost dalšího článku v procesu. Vlastník procesu = odpovědná osoba, dohlížející na správný průběh činnosti. Vlastník procesu musí mít pravomoc, aby zajišťoval správný průběh procesu, zlepšoval účinnost a spolehlivost procesu.

5. Nedostatečná identifikaci základních příčin rizik a selhání – jedná se o prevenci při odhalování prvotních (základních, kořenových) rizik, ne rizik vyplývajících z průvodních jevů.
6. Nedostatečné nebo neodborné řízení lidského činitele – prvotní chyba v procesu je způsobena lidským faktorem. Chybu lze hledat v řízení procesů, změn, lidí, v bezpečnosti práce, podnikové kultuře, komunikaci, formulaci vytyčených cílů.
7. Preferování realizačních (hlavních) procesů před procesy zdrojovými – nutné posuzování rizik včetně všech vstupů, neeliminovat jen nejdůležitější část.
8. Promyšlené a záměrné plánování budoucí činnosti – stanovené cíle neustále vylepšovat a hledat nové způsoby k rychlejšímu a efektivnímu naplnění.
9. Podniková kultura – je odrazem způsobu chování, komunikování, vizí, priorit, norem, pravidel, rituálů a tradic. Ovlivňuje jednání, emoce, myšlení zaměstnanců. Podniková kultura je vnímána z chování managementu.
10. Neadekvátní podpora změn procesů ze strany vrcholového managementu především v oblasti lidských zdrojů – každá změna přináší riziko, proto je nutné získat lidi pro realizaci změn.

1.12 Řízení rizik (risk management)

Cílem řízení rizik je minimalizace dopadů rizikových situací na provozní činnost právního subjektu. Odstranění zvyšujících se finančních nákladů, úspora času, snižování opotřebování výrobních prostředků, bezpečnost a ochrana zdraví, konkurenční boj, tržní postavení, zvyšování kvality a zlepšování organizace práce vedou ke zvyšování produkce pomocí řízení rizik.

Vochozka, Mulač a kolektiv uvádí v knize Podniková ekonomika, str. 451, že rizika jsou vzájemně provázána a jsou propojena faktory náhodných událostí, nepřesných nebo neúplných událostí a nedostatečnou kontrolou.

Koncept řízení rizik vychází ze třech typů příčin rizik:¹⁶

1. Riziko založené na nejistotě – jedná se o rizika neznámá nebo obtížně kvantifikovatelná. Je pro ně typické, že události jsou neznámé s neočekávanými událostmi. Pro podnikání znamenají fyzické poškození nebo ztrátu movitého majetku, finanční ztrátu, ztrátu podílu na trhu, neočekávanou ztrátu z pojištění.
2. Riziko založené na příležitosti – bývá patrné, viditelné, fyzicky zjevné. Většinou je finanční povahy s krátkodobými nebo dlouhodobými dopady.
3. Riziko založené na ohrožení – jedná se o rizika, která jsou zdrojem škod. Zpravidla se jedná o ohrožení fyzické, chemické, biologické, ergonomické a psychologické.

Každé podnikání nese riziko, které je charakteristické pro danou činnost. Proto každé riziko je nutné řídit a analyzovat konkrétními kroky. Při řízení rizik je možné nalézt nové potencionální příležitosti v produktivitě práce, ve snižování nákladů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zvýšením podílu na trhu vlivem kvality i konkurenceschopnosti.

Vochozka s Mulačem uvádějí dva základní principy řízení rizik:

1. Intuitivní přístup – vlastníci, management řídí chod společnosti dle osobních zkušeností intuitivním způsobem. Tento princip lze uplatnit v malých firmách a na začátku podnikatelské činnosti.
2. Systémový přístup – vlastníci i management mají zkušenosti, informace, ale řízení organizace provádí systematickým způsobem za pomoci různých nástrojů a technik.

Identifikovatelné možné ztráty, hrozby, příležitosti a zisky jsou součástí další strategie podnikatelské jednotky. Ta možnými nástrahami pracuje při sestavování plánů a dalších rozhodováních. Cílem řízení rizik není eliminace rizika, ale definované riziko správně a strategicky řídit. Bez systematického řízení není možné se ubránit před riziky, která v podnikatelské sféře působí.

Proces řízení rizik dle Vochozky a Mulače je následující:¹⁷

1. Analýza rizika – jedná se o identifikaci, posouzení a ohodnocení rizika
2. Vlastní řízení rizika – zahrnuje plánování, monitorování a řízení dle získaných informací z analýz rizik.

¹⁶Zdroj: Vochozka M., Mulač, P. a kol, Podniková ekonomika, str. 452- 453

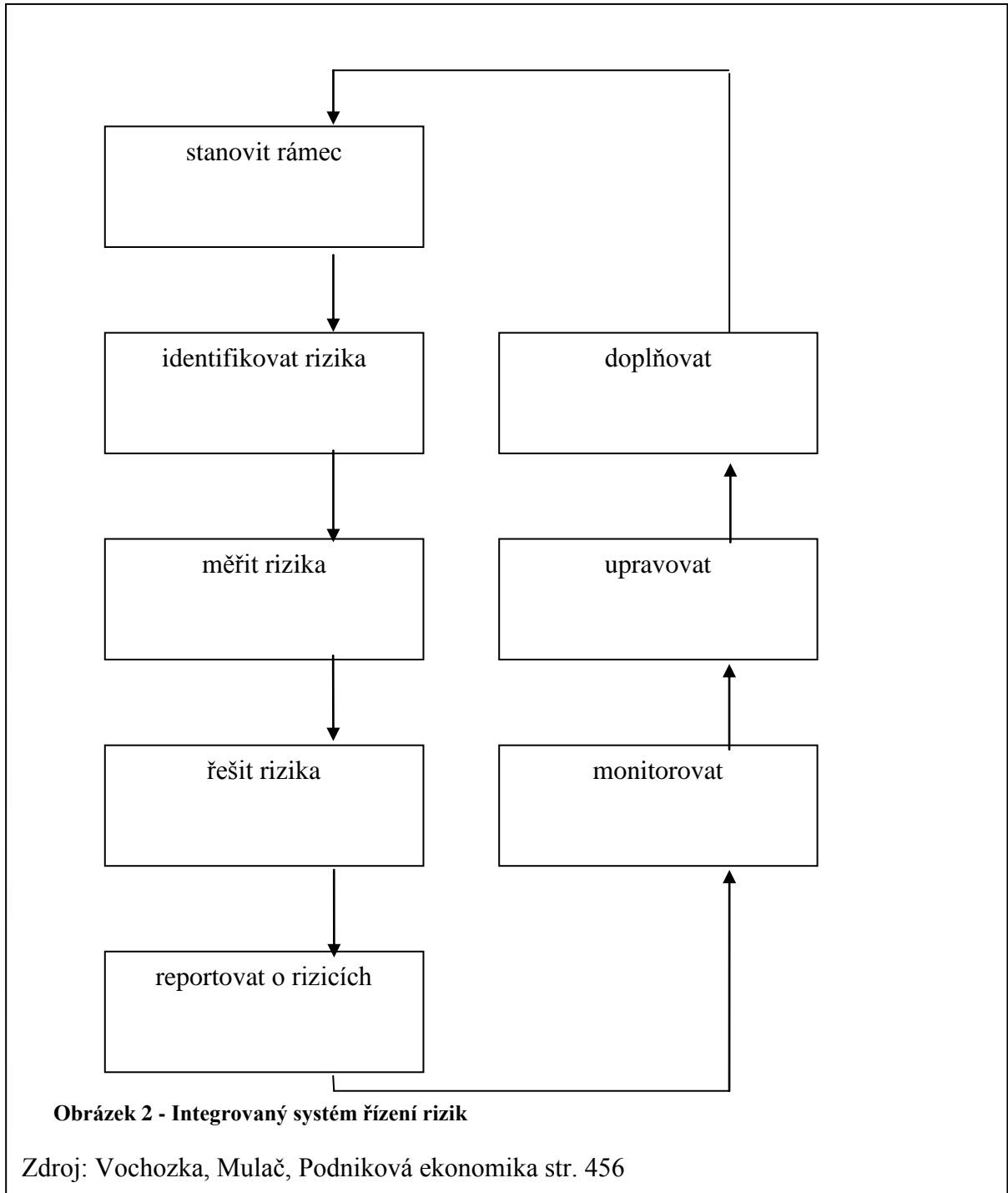
¹⁷Zdroj: Vochozka M., Mulač, P. a kol, Podniková ekonomika, str. 455

Model řízení rizik je soubor metod, postupů, zkušeností a opatření, která vedou ke snižování rizik. Obecný model se skládá z:

- Rizika podnikatelského prostředí
- Finančního rizika
- Procesního rizika
- Operačního rizika
- Rizika informací potřebných pro rozhodování

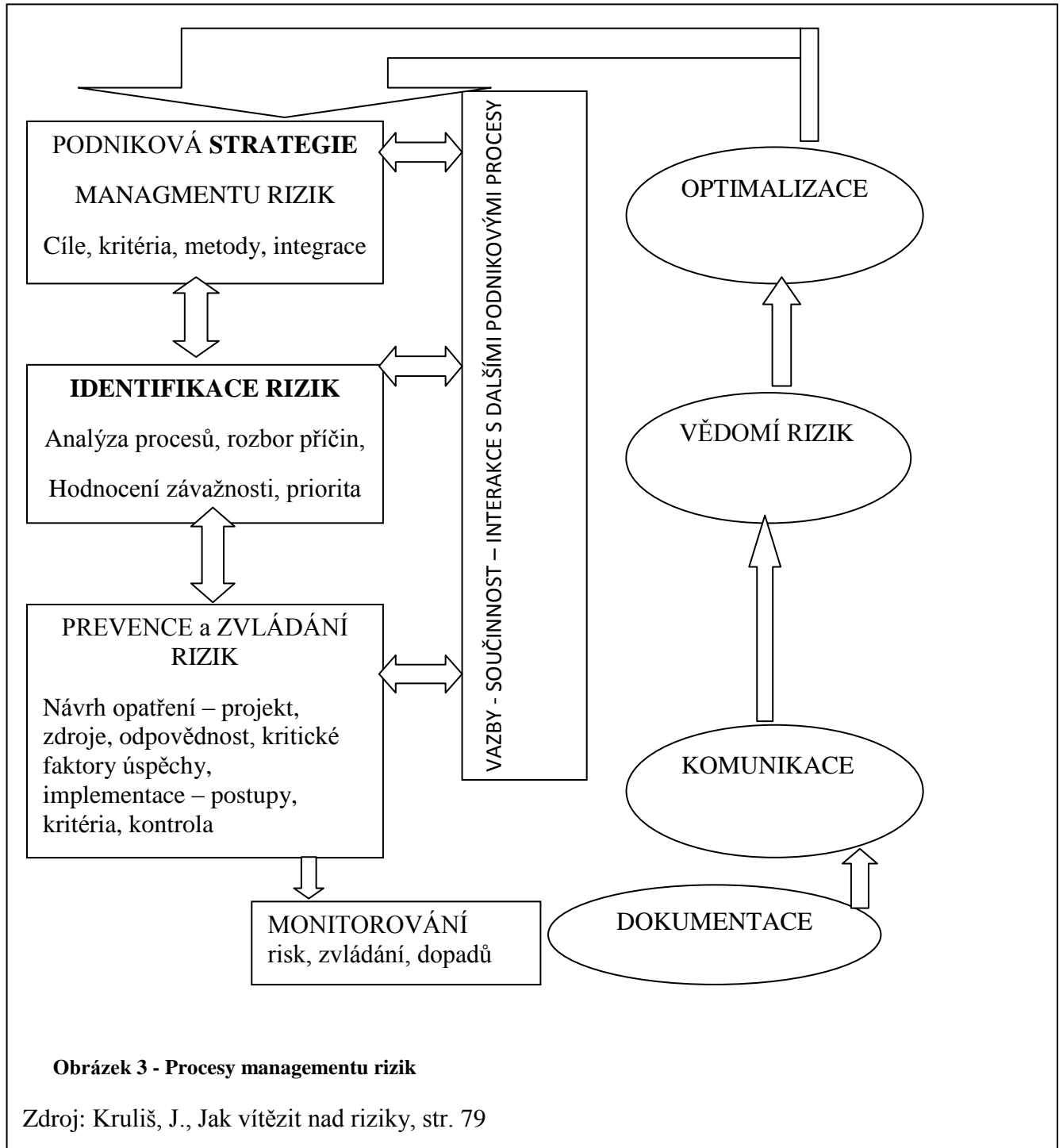
Systém řízení rizik je souhrn vzájemně se doplňujících činností, skládajících se z konkrétních postupů. Jedná se o cyklus jednotlivých činností, které je nutné monitorovat, upravovat a doplňovat.

Integrovaný systém řízení rizik



Kruliš vysvětluje systém řízení rizik obdobně jako Vochozka, Mulač.

Procesy managementu rizik dle Kruliše



Obrázek 3 - Procesy managementu rizik

Zdroj: Kruliš, J., Jak vítězit nad riziky, str. 79

Použitá literatura a ostatní zdroje

- [1] JÍLEK J., Finanční rizika, Praha: Grada, 2000, ISBN 80-7169-579-3, str. 635.
- [2] KRULIŠ, J., Jak vítězit nad riziky, Praha: Linde Praha, a.s., 2011, ISBN 978-80-7201-835-2, str. 568.
- [3] MRKVIČKA J., KOLÁŘ P., Finanční analýza, Praha: ASPI, a.s., 2006, ISBN 80-7357-219-2, str. 228.
- [4] NÝVLTOVÁ R., MARINIČ P., Finanční řízení podniku, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3158-2, str. 204.
- [5] RUČKOVÁ P., Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1386-1, str. 118.
- [6] SEDLÁČEK J., Účetní data v rukou manažera, Brno: Computer Press, 1998, ISBN 80-7226-140-1, str. 195.
- [7] SMEJKAL VI., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-3051-6, str. 354.
- [8] STROUHAL J., Finanční řízení firem v příkladech, Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5, str. 178.
- [9] ŠULÁK M., Zahradníčková L., Rozbor výkonnosti firem, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, ISBN 978-80-261-0146-8, str. 133.
- [10] UNIVERSUM, všeobecná encyklopedie, Praha: Euromedia Group k.s., ISBN 80-242-1069-X, str. 1303.
- [11] UZEL, J., Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu, Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, ISBN 80-86973-03-4, stran 28.
- [12] VLACHÝ J., Řízení finančních rizik, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, ISBN 80-86754-56-1, str. 256.
- [13] VOCHOZKA M., Mulač P. a kolektiv, Podniková ekonomika, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4372-1, str. 570.
- [14] VOJTĚCHOVSKÁ R., Přehled metod a poměrových ukazatelů použitých v případových studiích, Praha: Bankovní akademie, 2013, prezentační materiál

- [15] WILLIAMS, C.A., SMITH, M. L., YOUNG, P.C., Risk management and insurance, New York, ISBN 0-07-070584-4, stran 680.
- [16] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>, staženo 27. 2. 2013 v 17,57 hod
- [17] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>, staženo 27. 2. 2013, v 20,24 hod
- [18] <https://managementmania.com/cs/rizika>, staženo 23. 3. 2013, v 21,45 hod
- [19] <http://www.podnikatelskyweb.cz/rizika-podnikani/>, staženo 22. 2. 2013 v 20,48 hod.
- [20] <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>, staženo 29. 12. 2013 v 17,40 hod