

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Řízení rizik v podniku**

**Bc. Marie Jedináková**

**Diplomová práce**

**2018**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Jedináková**  
Osobní číslo: **E16541**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Řízení rizik v podniku**  
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 popsat postupy řízení rizik v podnicích a porovnat teoretické poznatky z této oblasti s praxí používanou v konkrétním podniku. Budou charakterizována rizika, kterým je podnik vystaven a způsoby jejich řízení. Dále bude posouzeno zhodnocení rizik a případně navržena opatření ke zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Definice rizik a jejich členění.
- Metody snižování rizika.
- Charakteristika rizik ve vybraném podniku.
- Řízení rizika ve vybraném podniku.
- Zhodnocení řízení rizik a návrh opatření ke zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLAHA, Z. S. Řízení rizika a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1113-5**

**CARREL, P. The handbook of risk management: Implementing a post-crisis corporate culture. N.J.: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-68175-6**

**DE CEUSTER, L. Focus on risk management: Manage risks to improve project success. Praha: APraCom, 2010. ISBN 978-80-254-8708-2**

**OLSON, D. L., DESHENG, D. Enterprise risk management. NJ: World Scientific Pub, 2008. ISBN 981-279-148-5**

**SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6**



Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romana Provasniková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13. prosince 2018

Bc. Marie Jedináková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a odborný dohled, které mi velmi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá řízením rizik v podniku. Teoretická část obsahuje definici rizika, klasifikaci rizik a popis procesů jejich řízení. Další část popisuje řízení rizik v konkrétním podniku a porovnává teoretické poznatky s používanou praxí. V závěru jsou formulovány návrhy a doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Rizika, identifikace rizik, analýza rizik, řízení rizik, pojištění.

## **TITLE**

## **ENTERPRISE RISK MANAGEMENT**

## **ANNOTATION**

This thesis deals with enterprise risk management. The theoretical part contains the risk definition, the types of risk and the description of the risk management process. The next part describes the risk management in a particular enterprise and compares the theoretical knowledge in this area with the risk management procedure used in the company. In the conclusion are listed the proposals and recommendations.

## **KEYWORDS**

Risk, risk identification, risk analysis, risk management, insurance.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>1 RIZIKA – DEFINICE A KLASIFIKACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE RIZIKA.....	12
1.2 KLASIFIKACE RIZIK.....	14
1.2.1 Finanční rizika.....	14
1.2.2 Nefinanční rizika .....	16
1.2.3 Další členění rizik a typy rizik.....	16
<b>2 ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>	<b>19</b>
2.1 DEFINICE POJMU ŘÍZENÍ RIZIK.....	19
2.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ RIZIKA.....	20
2.3 ÚROVNĚ VYSPĚLOSTI RISK MANAGEMENTU V ORGANIZACI, JEHO KONCEPCE A VÝZNAM.....	21
<b>3 PROCESY ŘÍZENÍ RIZIKA .....</b>	<b>24</b>
3.1 PLÁNOVÁNÍ RIZIK .....	26
3.2 IDENTIFIKACE RIZIK.....	26
3.3 ANALÝZA RIZIK .....	27
3.3.1 Kvalitativní analýza rizik .....	28
3.3.2 Kvantitativní analýza rizika.....	30
3.3.3 Další metody analýzy rizik.....	32
3.4 ODEZVA NA RIZIKA .....	32
3.4.1 Postoj k riziku.....	33
3.4.2 Strategie odezvy na riziko .....	34
3.4.3 Metody snižování a přenosu rizika .....	36
3.5 MONITORING A KONTROLA.....	42
<b>4 CHARAKTERISTIKA RIZIK A PODNIKU XYZ .....</b>	<b>43</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XYZ.....	43
4.2 RIZIKA V PODNIKU XYZ.....	46
<b>5 ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU XYZ.....</b>	<b>48</b>
5.1 STŘEDISKO RISK MANAGEMENT V PODNIKU XYZ.....	48
5.2 INTERNÍ AUDIT V PODNIKU XYZ .....	49
5.3 REGISTR RIZIK .....	50
5.4 KARTA RIZIKA .....	53
<b>6 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA VE SPOLEČNOSTI XYZ .....</b>	<b>55</b>
6.1 FINANČNÍ RIZIKA .....	55
6.1.1 Kreditní riziko .....	55
6.1.2 Kurzové riziko .....	56
6.1.3 Ostatní finanční rizika .....	58
6.2 OBCHODNÍ RIZIKA .....	59

6.3	PERSONÁLNÍ RIZIKA .....	62
6.4	PROVOZNÍ RIZIKA .....	63
6.5	RIZIKA IT .....	65
6.6	STRATEGICKÁ RIZIKA .....	67
6.7	POJIŠTĚNÍ .....	68
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>70</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>77</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pět základních skupin finančního rizika .....	15
Obrázek 2: Úrovně vyspělosti organizací z hlediska risk managementu .....	21
Obrázek 3: Tři managementy .....	22
Obrázek 4: Čtyři kroky řízení rizik .....	24
Obrázek 5: Proces řízení rizik dle De Ceustera .....	25
Obrázek 6: Ishikawův diagram.....	29
Obrázek 7: Proces hodnocení rizika .....	34
Obrázek 8: Hodnocení rizika dle De Ceustera.....	35
Obrázek 9: Struktura prodeje dle skupin výrobků za období 2013 – 2017.....	43
Obrázek 10: Struktura zaměstnanců společnosti XZY podle dosaženého vzdělání .....	45
Obrázek 11: Struktura zaměstnanců společnosti XYZ podle věku .....	45
Obrázek 12: Struktura rizik v registru rizik společnosti XYZ podle kategorie .....	51
Obrázek 13: Struktura rizik v registru rizik společnosti XYZ podle typu.....	52
Obrázek 14: Struktura tržeb společnosti XYZ v roce 2017 dle měny.....	57
Obrázek 15: Devizová pozice EUR a PLN v roce 2017 .....	57
Obrázek 16: Struktura tržeb v roce 2017 dle zákazníků .....	60
Obrázek 17: Struktura tržeb v roce 2017 dle zemí.....	67

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AEO	Oprávněný hospodářský subjekt
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GBP	Britská libra
GDPR	General Data Protection Regulation
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
PLN	Polský zlotý
THN	Technicko-hospodářská norma
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USD	Americký dolar

# ÚVOD

Současné dynamické prostředí je charakterizováno globalizací, neustálými změnami požadavků zákazníků, vývojem technologií a neustále se zvyšující dynamikou změn. Všechny tyto faktory vedou k nárůstu rizik a vedou k posílení důležitosti řízení rizik. Schopnost práce v neustále se měnícím prostředí plném rizik se stává jedním z požadovaných charakteristických rysů úspěšného manažera, protože příležitosti bývají obvykle doprovázeny riziky.

Cílem diplomové práce je popsat postupy řízení rizik v podnicích a porovnat teoretické poznatky z této oblasti s praxí používanou v konkrétním podniku, na základě toho tato rizika charakterizovat, posoudit jejich řízení a případně navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

Teoretickou část práce tvoří kapitoly 1 – 3. Kapitola 1 obsahuje základní definice rizika a jejich členění dle různých kritérií. Kapitola 2 definuje pojem řízení rizik, jeho vývoj, koncepce a význam pro organizaci. Všechny fáze procesů řízení rizika (plánování, identifikace, analýza, odezva a kontrola) jsou blíže popsány v kapitole 3.

Praktickou část diplomové práce, která popisuje praxi řízení rizik v konkrétním podniku, tvoří kapitoly 4 – 7. Na základě žádosti podniku, který poskytl data ke zpracování práce, nebude v této práci uveden jeho název ani jiné informace, které by mohly vést k jeho identifikaci. V diplomové práci je podnik označen názvem XYZ.

Kapitola 4 obsahuje charakteristiku podniku XYZ a rizika, která by dle autorky práce na základě studia odborné literatury mohla v menší či větší míře podnik ovlivnit.

V kapitole 5 je popsáno uspořádání řízení rizik v daném podniku včetně subjektů, které se na činnostech spojených s řízením rizik podílí. Dále je zde popsána struktura registru rizik a karta rizika.

Kapitola 6 se zabývá používanými metodami pro snižování rizik. Jednotlivé druhy rizik jsou členěny dle jejich zaražení v katalogu rizik. K jednotlivým skupinám rizik jsou uvedeny jejich příklady, možné dopady a nástroje používané pro jejich eliminaci nebo snížení.

Závěrečná kapitola 7 obsahuje návrhy a doporučení autorky diplomové práce k procesům řízení rizik v podniku XYZ.

# 1 RIZIKA – DEFINICE A KLASIFIKACE

Původ slova riziko lze dle Váchala a Vochozky (2013) nalézt ve starořeckém výrazu „riza“, který znamená kořen, ve smyslu překážky na cestě. Z tohoto výrazu následně vznikl latinský výraz „resicum“ – útes. I zde se jedná o překážku na cestě, která znamená nejistotu a může ohrozit její úspěšné dokončení. Původ slova je možné odvodit i z arabského slova „risq“ označující vše, co bylo dáno Bohem a z čeho lze mít zisk. (Merna, Al-Thani, 2007) V souvislosti s pojistnými transakcemi se tento výraz začal objevovat v 18. století a význam se posunul na nezamýšlený či neočekávaný výsledek.

## 1.1 Definice rizika

Jednoznačná definice pojmu riziko vzhledem širokému použití toho výrazu v různých odvětvích a oborech není jednoduchá. V odborných publikacích je uvedena celá řada definic pojmu riziko. Smejkal a Rais (2010, s. 90) riziko definují následovně:

- pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty nebo nezdaru;
- odchýlení výsledků skutečně dosažených od výsledků očekávaných;
- pravděpodobnost výsledku odlišného od výsledku očekávaného;
- nebezpečí negativní odchylky;
- možnost vzniku ztráty ale i zisku;
- neurčitost v souvislosti se vznikem aktiva.

Jako souhrnnou uvádí následující definici: „*Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody*“. (Smejkal, Rais, 2010, s. 96)

Tichý (2006, s. 16) riziko mimo jiné chápe jako:

- nejistotu v souvislosti s možným výskytem událostí;
- nebezpečí újmy (psychické, fyzické nebo ekonomické) ale i zdroj takového nebezpečí;
- pravděpodobnost vzniku újmy;

- pravděpodobnou hodnotu vzniklé ztráty vyjádřené v peněžních nebo jiných jednotkách;
- odchylku nebo pravděpodobnost odchylky hodnoty ztrát od očekávaných výsledků;
- události nebo situaci, která je nejistá a může mít záporný nebo kladný účinek.

Fotr a Souček (2011) riziko chápou jako možnosti či pravděpodobnost vzniku ztráty, výskytu událostí zabraňujících či ohrožujících dosažení cíle nebo nebezpečí odchylek od stanovených dílů. Souhrnně ho definují jako možnost, že budou dosažené výsledky odlišné od výsledků předpokládaných a dojde k vzniku odchylek žádoucích anebo nežádoucích.

Blaha (2004) pojem riziko definuje jako ztrátu, způsobenou nepříznivým vývojem vnějších okolností nebo jako stupeň nejistoty budoucích výnosů.

Kruliš (2011) jako riziko definuje nebezpečí, hrozbu, možnost vzniku ztrátu, škody nebo nezdaru. Riziko ovšem definuje i jako potenciální příčinu nebo zdroj nežádoucí události.

O riziku lze hovořit za předpokladu existence neurčitého výsledku, musí existovat alespoň dvě alternativy, přičemž alespoň jeden z možných výsledků není žádoucí. Z výše uvedených definic je zřejmé, že v některých případech dochází k ztotožnění pojmů riziko a nejistota. Zatímco jiní autoři tyto výrazy důsledně odlišují. Merna a Al-Thani (2007) připouští, že tyto pojmy mohou být zaměňovány, nicméně dle jejich interpretace se riziko týká statisticky předvídaného výskytu a je měřitelné, oproti tomu nejistota se týká neznámé, obecně nepředvídatelné proměnné. Riziko je důsledkem nejistého jevu.

Fotr a Souček (2011) riziko spojují s určitou akcí, aktivitou nebo projektem, které mohou mít nejisté výsledky. Nejistota je dle jejich názoru spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů, které ovlivňují výsledky projektů, a ovlivňuje rizikovost projektů.

De Ceuster (2010, s. 13) uvádí následující definici projektového rizika, která je ovšem aplikovatelná i na riziko obecně: „*Projektová rizika jsou nejistoty, které mohou mít buď pozitivní, nebo negativní vliv projekt.*“, Rizika s pozitivním efektem jsou příležitosti a rizika s negativním efektem jsou hrozby.

Pojem riziko je velmi často chápán jako pojem negativní, to je ostatně zřejmé i z řady definic, ale je nutné si uvědomit, že se pokud budeme na riziko nahlížet jako na odchýlení

výsledků skutečně dosažených od výsledků očekávaných, může být důsledkem nejen ztráta ale i zisk.

## **1.2 Klasifikace rizik**

Rizika se vyskytují ve všech oblastech našeho života a vzhledem k jejich množství neexistuje univerzální systém kategorií, do kterých by je bylo možné roztřídit. Lze je klasifikovat dle různých aspektů, dopadů a detailů. Jeden typ rizika se dle konkrétní situace může vyskytovat i ve více kategoriích. Způsoby třídění se u jednotlivých autorů mnohdy i značně liší.

### **1.2.1 Finanční rizika**

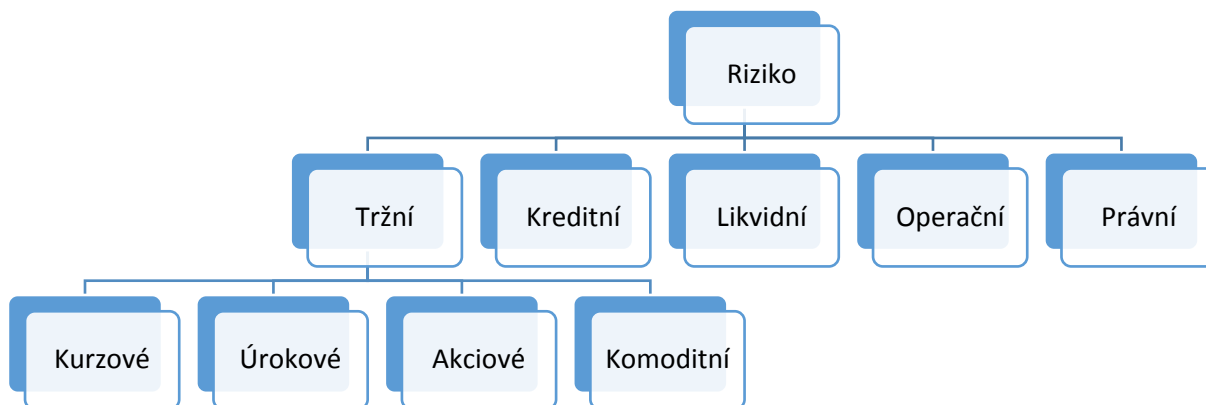
Finanční rizika, která jsou chápána v širším aspektu, nikoliv pouze jako rizika spojená s financováním, ale i rizika ekonomická, legislativní a tržní, mají značný dopad úspěšnost organizace, nebo projektu. Tato rizika bývají zmiňována nejčastěji.

Olson a Wua (2008) člení finanční rizika do třech skupin:

- tržní;
- kreditní;
- operační.

Blaha (2004) kromě výše uvedených zahrnuje do skupiny základních finančních rizik i rizika:

- likvidní;
- právní.



**Obrázek 1: Pět základních skupin finančního rizika**

*Zdroj: vlastní zpracování podle Blahy (2004)*

**Tržní riziko** je souhrnným označením pro všechna rizika vyplývající z proměnlivosti ekonomických faktorů v tržních podmínkách. Do kategorie tržních rizik lze zahrnout následující:

- **Kurzové riziko** nebo též **riziko měny** je riziko nestability měny. Ke kolísání kurzů dochází vlivem nabídky a poptávky i vlivem operací spekulantů. Snížení či eliminace tohoto rizika je možná například používáním jednotné měny (EUR).
- **Úrokové riziko** nebo též **riziko úrokové míry** je dáno změnou tržních úrokových sazeb, která má vliv jak na subjekt, který peněžní prostředky půjčuje, tak na subjekt, kterému jsou peněžní prostředky poskytovány.
- **Akciové riziko** závisí na kolísání cen akcií, jsou jím ovlivněny jak vlastníci těchto akcií, tak i společnosti, které akcie vydávají.
- **Komoditní riziko** je riziko kolísání cen komodit.
- **Prodejní riziko** též poptávkové riziko je ovlivňováno objemem prodeje.

**Kreditní (úvěrové) riziko** znamená riziko snížené schopnosti plnit své závazky. Lze jej definovat i jako riziko věřitele ze selhání smluvní strany, která nedostojí svým smluvně daným závazkům. Značná pozornost je tomuto riziku věnována hlavně v bankovníctví nejedná se jen o tradiční úvěrové obchody ale i o obchody na kapitálových trzích.

**Riziko likvidity** znamená, že společnost není schopná včas generovat peněžní zdroje pro splnění svých závazků a není schopná převést svá příslušná aktiva na potřebnou hotovost.

**Operační/provozní/výrobní rizika** se objevují v souvislosti s chybami a ztrátami vzniklými v důsledku nedokonalého řízení, nedostatečné kontroly, špatně uzavřenými transakcemi. Jedná se o rizika ohrožující průběh výrobního procesu, která mohou způsobovat i omezenost zdrojů např. surovin, materiálů, kvalifikovaných pracovníků atd. Do této kategorie rizik lze zařadit i rizika výpadků výrobních zařízení.

**Právní/legislativní riziko** někteří autoři zahrnují do rizik nefinančních. Jedná se o širokou škálu rizik, která vznikají v souvislosti s legislativní činností nejen vlády dané země, ale i jiných států nebo dalších institucí (např. EU). Může se jednat o změny daňových zákonů, regulace monopolů, environmentální legislativu, ochranu duševního vlastnictví, celní politiku atd.

### 1.2.2 Nefinanční rizika

Společným znakem nefinančních rizik je fakt, že se většinou kvantifikují hůře než rizika finanční. Ani zde u autorů odborné literatury nepanuje jednoznačnost v klasifikaci finančních či nefinančních. Merna a Al-Thani (2007) zmiňují například tato nefinanční rizika:

- **Zákaznické riziko** – jedná se o riziko vzniku závislosti pouze na jednom zákazníkovi.
- **Riziko poškození nebo ztráty pověsti.**
- **Interpretační riziko** – jedná se o riziko neefektivní komunikace například z důvodu profesního žargonu.
- **Organizační riziko** může vzniknout jako následek špatné organizační struktury s nedostatečnou kontrolou a komunikací, která může vést k neefektivnímu řízení.

### 1.2.3 Další členění rizik a typy rizik

Existují ovšem i další způsoby klasifikace rizik. Kafka (2009) uvádí tyto čtyři hlavní typy podnikových rizik:

- strategická rizika;
- operační nebo provozní rizika;
- rizika nesouladu;



- finanční rizika.

**Strategická rizika** jsou rizika, která by se měla řešit na úrovni vrcholového managementu a mají největší dopad na organizaci. Týkají problematiky konkurence, trhů, technologie, potřeb zákazníků, rozhodnutí o fúzích a akvizicích atd.

**Operační/provozní rizika** jsou řešena na nižších úrovních managementu, nicméně i zde je vrcholový management zapojen. Může se jednat o otázky týkajících se kvality, dodavatelů, odběratelů, logistiky, přírodních událostí, IT atd.

**Rizika nesouladu** – jejich význam roste se zvyšující se regulací a rostoucími požadavky na reporting a složitější legislativou. Jedná se o legislativní otázky – daňové zákony, účetní standardy, pravidla na burze cenných papírů ale i otázky vnitřní kontroly a etiky.

**Finanční rizika** lze ještě dále členit na interní (například ztráta ziskovosti) a externí (například změna měnových kurzů, růst úrokových sazeb.)

Z výše uvedeného charakteristiky rizik je zřejmé, že dle této klasifikace je konkrétní riziko možné začlenit i do více skupin, protože dvě skupiny riziky strategické a operační jsou zaměřeny na dopad na podnik a úroveň managementu, který by se tímto rizikem měl zabývat. Takže riziko může být zároveň rizikem finančním i operačním.

Dále jsou ještě rozlišovány následující dvojice rizik (Smejkal a Rais, 2010 a Fotr a Souček, 2011):

- dynamická a statická;
- spekulativní/podnikatelská a čistá;
- systematická a nesystematická;
- primární a sekundární;
- vnější a vnitřní;
- ovlivnitelná a neovlivnitelná.

**Dynamické riziko** vychází ze změn ve firmě nebo jejím okolí, ovlivňují je faktory jako je ekonomika, konkurence, politika a spotřebitelé. **Statické riziko** není ovlivněno ekonomickými změnami, ale je důsledkem selhání lidského faktoru nebo podvodu.

**Podnikatelské** nebo též **spekulativní riziko** je riziko, které zahrnuje možnost zisku i ztráty (např. hra), ale **riziko čisté** má pouze stránku negativní, tj. existuje zde pouze možnost ztráty vlivem nebezpečných situací (např. možnost ztráty majetku).

**Systematické riziko** bývá často ztotožňováno s rizikem makroekonomickým, protože postihuje všechny oblasti nebo organizace, jeho zdrojem může být změna legislativy, politiky, celkové ceny trhu, ekonomické cykly atd. Oproti tomu **riziko nesystematické** je jedinečné riziko, které se dotýká jednotlivých firem. Jedná se například o poruchy výrobních zařízení, odchod klíčových zaměstnanců, nespolehlivého dodavatele, nespolehlivého zákazníka atd.

**Sekundární riziko** vzniká při snaze o snížení nebo eliminaci **rizika primárního**. Toto riziko by mělo být menší než riziko primární.

Dále jsou zmiňována i tato rizika:

- **Rizika politická** zahrnují války, teroristické akce, nepokoje, znárodnění, zavedení cel a omezení exportu nebo importu, omezení ke zdrojům surovin.
- **Rizika IT** jsou rizika spojená s informačními technologiemi a informačními systémy. Týkají se možných selhání při vývoji nebo implementaci informačních systémů, jejich chybných funkcích a nedostacích ale i ochrany a zneužití dat z těchto systémů různými subjekty.
- **Enviromentální rizika** se týkají životního prostředí, mohou se týkat legislativních úprav nebo jiných regulací v souvislosti s ochranou životních prostředí, jejichž následkem vzniknou náklady na odstranění škod, vynucené náklady na dodržování legislativních požadavků nebo ztráty vzniklé s důvodu ukončení podnikatelských aktivit.
- **Rizika lidského činitele včetně rizik managementu** zahrnují rizika selhání pracovníků, ztráty klíčových zaměstnanců, podvodů nebo chybného jednání a nedostatečných kompetencí managementu.
- **Technicko-technologická rizika** mohou vést k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií (například morální zastarání technologií).

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Rizika a nejistoty ovlivňují veškeré lidské aktivity včetně aktivit podnikatelských. Provádět rozhodnutí s absolutní jistotou za předpokladu znalosti všech informací potřebných pro výběr vhodného řešení lze v reálném světě činit málokdy, většina rozhodnutí je doprovázena nejistotou a rizikem. Problematika řízení rizik je vzhledem ke všem aspektům každodenního života velmi široká. Studium rizik se zabývá rizikologie. Tato nauka zkoumá příčiny jejich vzniku, projevy a možné důsledky. Tvoří ji tyto dvě úzce provázané disciplíny:

- Rizikové inženýrství – zabývá se technickými stránkami problémů rizik, obsahuje technické prvky, matematické modely, pravděpodobnostní analýzy. Jeho součástí je analýza rizika. Jeho cílem je dávat poklady k rozhodování o rizicích.
- Management rizika – je zaměřen na stránky řízení a ekonomiky. Používá výstupy z rizikového inženýrství a jejich pomocí hledá způsoby jak řídit procesy spojené s rizikem a jak o riziku rozhodovat. (Tichý, 2006)

### 2.1 Definice pojmu řízení rizik

Pro výraz „řízení rizik“ nebo také „ovládání rizika“ je z angličtiny nejčastěji používán výraz „risk management, ale lze se setkat i s anglickými výrazy „ risk governance“, „risk control“ nebo „risk engineering“. Názvosloví v této oblasti ovšem není zcela jednotné. Někteří autoři, například Tichý (2006), výraz řízení rizika (risk governance, risk control) a management rizika (risk management) odlišují. Kruliš (2011) uvádí, že výraz anglický výraz „risk management“ by bylo vhodnější překládat jako „rizikový management“, je si ale vědom faktu, že tento překlad by mohl být vnímán negativně ve smyslu, že management je rizikový a je zdrojem rizik.

V této práci nejsou autorkou výrazy řízení rizik, management rizika a risk management rozlišovány a je uvažováno, že mají shodný význam.

Zavádějící je ovšem i výraz řízení rizik sám o sobě, vzhledem k tomu, rizika sama o sobě nelze řídit. Za řízení rizik nebo management rizik lze považovat činnosti nebo procesy, jejichž následkem dochází k identifikaci a následnému snížení nebo eliminaci rizik. Řízena tedy nejsou rizika ale vlastní procesy.

Merna a Al-Thani (2007) definují řízení rizik jako formální proces, který umožňuje identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení rizik. Aby byl tento proces efektivní, musí být do něj zahrnuty všechny úrovně organizace.

Kruliš (2011, s. 77) výrazem management rizik označuje „*postupy omezování (minimalizace) rizikovosti. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných a nežádoucích následků.*“ S rizikem je spojeno každé rozhodnutí managementu, ať již se jedná o oblasti strategické, procesní, personální, bezpečnostní nebo finanční, proto je nutné zvažovat všechny aspekty, které do řízení rizik patří.

Kafka (2009, s. 96) risk management definuje jako „*komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla pro to, jak přistupovat k nejistotě a riziku.*“

## 2.2 Vývoj řízení rizika

Počátky řízení rizik lze dle Merny a Al-Thaniho (2007) datovat do doby starověkého Babylonu 2000 let před našim letopočtem. V Chammurapiho zákoníku byly řešeny případy plateb a plnění v případě ztroskotání lodí. V 18. století nastal další vzestup v souvislosti s řízením rizik, došlo k nárůstu významu pojišťovacích společností opět převážně v souvislosti s námořní dopravou. Hlavním principem bylo spojení zdrojů několika obchodníků, pomocí kterých byly kryty možné ztráty klientů při námořní dopravě.

Kafka (2009) období 20. a 21. století rozděluje na etapy risk managementu:

**První doba risk managementu** je datována do 70. let 20. Století. V této etapě pozornost směřuje k ochraně podnikání. Riziko je považováno za nezbytné zlo, kterému je třeba se vyhnout. Na případné riziko firmy reagují pojištěním, zvažují kolik a v jaké výši nakoupit. Pro řízení rizik neexistují v této době žádné ucelené strategie.

**Druhá doba risk managementu** se týká let 1970 až 1980, v této etapě se v souvislosti s řízením rizik začínají objevovat první institucionální standardy a mění se i postoj organizací k rizikům. Organizace jsou nuceny se začít riziky více zabývat, protože ochrana před riziky začíná být vyžadována legislativou a začíná růst význam prevence při řízení rizik. V této etapě převládá spíše kvantitativní analýza.

**Třetí doba risk managementu** se datuje od 90. let 20. století do dnešní doby. I dnes používané metody jsou založené na metodách vyvinutých na počátku třetí etapy. V procesu

řízení rizik je kladen důraz na metodologii a procesy. Dále dochází posunu od kvantitativní analýzy rizik k analýze kvalitativní.

Carrel (2010) nazývá období započaté krizí v letech 2008 až 2009 dekádou risk managementu. Tato krize zvýraznila nutnost nastolení ztracené rovnováhy a více než kdy jindy jsou do vrcholového managementu vybírání lidé se znalostí a zkušenostmi z oblasti řízení rizik.

### 2.3 Úrovně vyspělosti risk managementu v organizaci, jeho koncepce a význam

Organizace lze dle úrovně vyspělosti risk managementu členit dle Kafky (2009) do pěti skupin od „naivity“, kdy jsou rizika řízena neformálně a více méně intuitivně až po fázi, kdy je systém řízení rizik a kontrol zabudován do všech úrovní organizace.

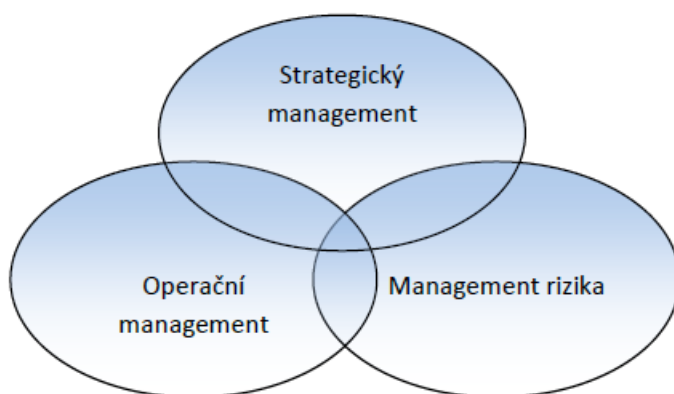


Obrázek 2: Úrovně vyspělosti organizací z hlediska risk managementu

Zdroj: vlastní zpracování podle Kafky (2009)

Rozhodování je prováděno buď na základě aspektů subjektivních, které jsou založeny na intuici nebo objektivních, které jsou založeny na analýze faktů. Úspěšnost při rozhodování dle Tichého (2006) roste v případě zmenšujícího se podílu subjektivní složky. Při rozhodování se uplatňují organizované analytické okruhy, které též lze označit jako managementy. Jedná se o tyto tři základní managementy:

1. Strategický management – rozhodování o otázkách konání či nekonání v budoucnosti.
2. Operační management – naplňuje cíle a úkoly stanovené strategickým managementem.
3. Management rizika – ovlivňuje výše uvedené, používá se pro identifikaci a analýzu rizik a nebezpečí, která se týkají rozhodování jak strategického tak operačního managementu. Management rizika může fungovat efektivně pouze v případě, že je nedílnou součástí řízení organizace.



**Obrázek 3: Tři managementy**

*Zdroj: vlastní zpracování podle Tichého (2006)*

Systematické řízení rizik má pro organizace velký vliv na organizace a poskytuje jí celou řadu přínosů. Tichý (2006) uvádí vliv na organizaci ve dvou rovinách:

- primární rovina
  - ✓ získání nebo jednodušší přístup k bankovním úvěrům a zárukám;
  - ✓ kvalitnější strategické rozhodování;
  - ✓ efektivnější reakce na neočekávané nebo obtížně předvídatelné události;

- ✓ zvýšení důvěry zákazníků, investorů, bank a pojistitelů;
- ✓ zvýšení ratingu;
- ✓ získání konkurenčních výhod.
- sekundární rovina
  - ✓ zvýšení tržního podílu;
  - ✓ snížení ztrát;
  - ✓ snížení nákladů na pojištění a zajištění.

Merna a Al Thani (2007) rozdělují efekty řízení rizik na:

- tvrdé přínosy;
- měkké přínosy.

Příklady tvrdých přínosů jsou následující:

- efektivnější a objektivnější porovnávání alternativních návrhů;
- odrazují od přijetí finančně nezdravých projektů;
- používání nejvhodnějších typů smluv;
- identifikace a přidělení odpovědnosti za riziko;
- smysluplné ohodnocení nahodilostí.

Mezi měkké přínosy patří tyto:

- růst zkušeností organizace a zlepšení celkové komunikace;
- rozvíjení schopností zaměstnanců při hodnocení rizik;
- soustředění pozornosti managementu na skutečné a důležité problémy;
- obecné pochopení a zlepšení týmového ducha;
- usnadnění převzetí většího rizika a s tím související možné získání většího přínosu.

### 3 PROCESY ŘÍZENÍ RIZIKA

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesů řízení rizika je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika.“ Management pro řízení rizik vezme v úvahu i další faktory, porovná preventivní i regulační opatření a pak zvolí takové řešení, které minimalizuje existující riziko. Součástí řízení rizik jsou i informace o šíření rizik a vnímání rizika. (Smejkal a Rais, 2010, s. 112)

Popis jednotlivých procesů či kroků v řízení rizika lze pojmut buď stručnější formou, jako třeba Merna a Al-Thani (2007), kteří uvádějí pouze tyto tři základní procesy:

- Identifikace;
- Analýza;
- Odezva.

Kafka (2009) tyto tři kroky doplňuje ještě dalším krokem a tím je monitoring rizik.



Obrázek 4: Čtyři kroky řízení rizik

*Zdroj: vlastní zpracování podle Kafky (2009)*

Někteří autoři například Kruliš (2011) popis procesu řízení rizik začínají procesem podnikové strategie, která zahrnuje plány, cíle, kritéria, postupy a metody při řízení rizik. Následuje krok identifikace rizik, do kterého však Kruliš zahrnul i jeho analýzu. Jako další uvádí shodně s výše uvedenými autory kroky: Odezva na riziko a Monitorování rizika.

Plánování rizika před krokem identifikace rizik uvažuje také De Ceuster (2010), dále ještě navíc krok analýzy rizik rozdělil na analýzu kvantitativní a kvalitativní, jak je uvedeno na obrázku číslo 5. Zcela shodné rozdělení procesu řízení rizik používá i Svozilová (2011).





**Obrázek 5: Proces řízení rizik dle De Ceustera**

*Zdroj: vlastní zpracování podle De Ceustera (2010)*

Fotr a Souček (2011, s. 149) rozdělují proces řízení rizika do následujících fází:

- iniciační fáze;
- identifikace rizik;
- stanovení významnosti zjištěných rizik;
- stanovení velikosti rizika celého projektu;
- hodnocení rizik a rozhodování o rizicích;
- plánování opatření proti rizikům;
- realizace opatření;
- postaudity.

Tyto výše uvedené kroky jsou realizovány postupně, v průběhu celého procesu probíhají další dvě činnosti – monitorování rizik a reportování o rizicích.

### **3.1 Plánování rizik**

Prvním krokem procesu řízení rizik je jejich plánování, někteří autoři tento krok nazývají iniciační fáze nebo též strategie řízení rizik. Vedení organizace určuje strategii, jak bude organizace reagovat na potenciální hrozby. Strategii řízení rizik tvoří postupy, principy a kritéria. Její součástí jsou rovněž hlavní cíle, akční plány pro jednotlivá rizika. Strategie řízení rizik je vhodné publikovat formou strategického dokumentu, do její tvorby zapojit co největší množství zaměstnanců a seznámit s ní všechny dotčené subjekty. V úvahu je nutné vzít i nutnost neustále aktualizace v návaznosti na měnící se podmínky.

Fotr a Souček (2011, s. 151) uvádí, že krok plánování rizik zahrnuje tyto činnosti:

- vymezení hlavní osob dotčených projektem tzv. stakeholderů – může se jednat o management, zaměstnance, banky, pojišťovací ústavy atd.;
- ověření srozumitelnosti a vymezení cílů;
- specifikace míry podrobnosti procesu řízení rizik;
- určení metod a nástrojů, stupnic pro stanovení pravděpodobnosti rizik a intenzity dopadů;
- určení subjektů zapojených do procesů řízení rizik a určení jejich rolí.

### **3.2 Identifikace rizik**

Proces identifikace rizik spočívá v identifikaci nejistot či rizik procesu, které mohou mít jak negativní tak pozitivní vliv na jeho výsledek. Nejistoty či rizika s možností negativního výsledku jsou hrozby, zatímco nejistoty či rizika s možností pozitivního výsledku jsou nazývány příležitostmi. Cílem je sestavit co nejrozsáhlejší soubor faktorů, které umožní se hrozbám vyhnout nebo je alespoň minimalizovat a příležitosti v maximální možné míře využít. Dochází k rozdělení rizik, identifikaci jejich zdrojů a míst vzniku a hodnocení vlivu těchto rizik. Na procesu identifikace rizik se mohou podílet členové projektového týmu, externí nebo interní specialisté, stakeholdeři a zákazníci. Jedná se o jednu z nejdůležitějších a časově velmi náročnou část procesu řízení rizik.

Pro identifikaci rizik se používají například následující techniky:

- **Zprávy a záznamy z minulých projektů** – poskytují poznatky a zkušenosti z projektů již realizovaných, mohou ovšem upozorňovat i na chyby nebo neočekávaná rizika, které při realizacích projektů vznikly.
- **Brainstorming** – skupinová diskuze, při které vyjadřují své názory na danou problematiku nejen pracovníci firmy, ale i externí experti. Moderátor této diskuze zabezpečuje, aby se všichni účastníci mohli vyjádřit, diskusi vede a sumarizuje. Kritika názorů ostatních účastníků během diskuze není přípustná, všichni mají možnost vyjádřit svůj názor.
- **Identifikace kořenů problémů** – směřuje k identifikaci skrytých zdrojů problémů, které generují vznik nežádoucích událostí.
- **Metoda Delphi** – spočívá v několikakolovém dotazování samostatně pracujících expertů, kteří jsou v úvodu písemně seznámeni s projektem a dotazy na rizika daného projektu. Získané poznatky jsou sumarizovány do souhrnné zprávy a po seznámení všech zúčastněných expertů s touto zprávou, je tato zpráva dále doplňována o další poznatky a názory.
- **SWOT analýza** – tato obsahuje matici silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Hrozby je nutné eliminovat nebo minimalizovat, příležitosti využít.
- **Analýza předpokladů a omezení** - je písemný seznam všech předpokladů a omezení projektu a ověření, do jaké míry mohou ovlivnit výsledek
- **Individuální pohovory.**

Výsledkem tohoto kroku je registr rizik. Registr rizik je seznam všech rizik týkajících se projektu. Tato rizika jsou pojmenována, kategorizována, charakterizována, jsou identifikovány jejich zdroje a je jim přidělena osoba, která je za jejich řízení odpovědná.

### **3.3 Analýza rizik**

Dalším krokem následujícím po identifikaci možných rizik je jejich analýza. Cílem této analýzy je poskytnout podklady pro řízení rizika a rovněž podklady pro rozhodování o riziku. Analýzu rizika lze dále členit na kvalitativní analýzu a kvantitativní analýzu rizik.

Tichý (2006) analýzu rizika ještě člení následovně:

- apriorní a aposteriorní analýza;
- absolutní a relativní analýza.

**Apriorní analýza** zkoumá rizika spojená s jevy, které již v minulosti nejméně jednou nastaly. **Analýza aposteriorní** zkoumá a odhaduje rizika jevů, o nichž se domnívá, že mohou v budoucnu nastat, nicméně v minulosti zatím nikdy nenastaly.

**Absolutní analýza** rizika má za cíl stanovit co nejpřesnější hodnoty rizik, které slouží jako podklad například pro rozhodování o eliminaci rizik, převzetí rizika, přenesení rizika nebo o peněžních tocích. **Relativní** nebo též preferenční nebo komparativní **analýza** se používá k porovnání dvou nebo více hledisek a následnému rozhodnutí o volbě projektu nebo k porovnání rizik uvnitř projektu.

Výstupem analýzy rizik je dokumentace, která doplňuje registr rizik z předchozího kroku. Tato dokumentace by měla dle Kafky (2009) obsahovat:

- zdroje dat;
- definice pojmů;
- klíčové předpoklady a omezení;
- popis použitých metod;
- popis stupnice pravděpodobnosti a míry dopadu rizika;
- výslednou úroveň rizik a popis jejich případných dopadů.

### 3.3.1 Kvalitativní analýza rizik

Během kvalitativní analýzy dochází k hodnocení rizik a jejich povahy. Jsou popsána jednotlivá rizika a pravděpodobné výstupy. Pomocí této analýzy dochází k lepšímu pochopení rizika. Výstupem kvalitativní analýzy není číselná hodnota. Kvalitativní analýza dle Svozilové (2011) hodnotí u rizik tyto nejdůležitější faktory:

- závažnost;
- předvídatelnost;
- vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky;

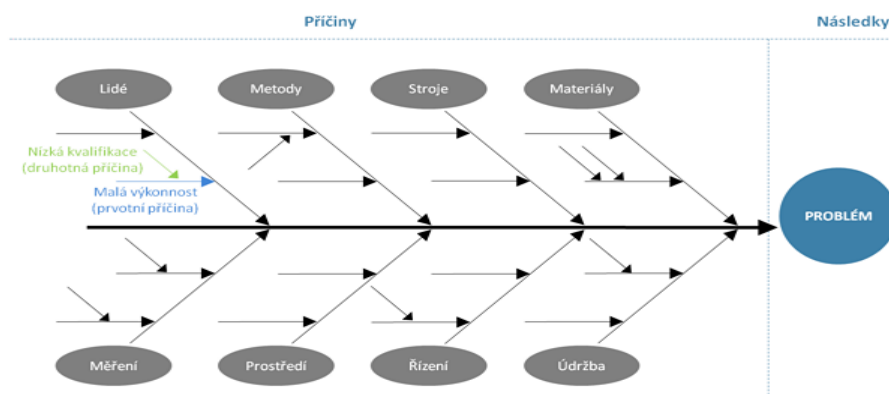
- stupeň kontrolovatelnosti a stupeň odvrátitelnosti.

Pro kvalitativní analýzu jsou používány následující metody blíže popsané v kapitole 3.2:

- zprávy a záznamy z minulých projektů;
- brainstorming;
- identifikace kořenů problémů;
- metoda Delphi;
- SWOT analýza;
- analýza předpokladů a omezení;
- individuální pohovory.

Kromě výše uvedených metod se pro kvalitativní analýzu používají i tyto metody:

- **Seznamy** nebo též **kontrolní seznamy** – vybrané varianty jsou označovány do zvolených políček ve formuláři, jsou snadno zpracovatelné a vyhodnotitelné.
- **Dotazníky a strukturované rozhovory.**
- **Diagramy** – umožňují srozumitelnou vizualizaci daného problému. Používá se například „rybí kost“, tzv. Ishikawův diagram, vývojové diagramy, síťové grafy atd. Ishikawův diagram slouží k hledání příčin problému, název problému či rizika je na konci páteře, hlavní příčiny tvoří základ kostry, vedlejší či odvozené příčiny tvoří menší kosti. Nejjednodušší forma má pouze 4 kosti tzv. 4M (Material – materiál, Machinery – stroje, Manpower – lidé a Methods – metody).



Obrázek 6: Ishikawův diagram

Zdroj: ManagementMania (2018)

### 3.3.2 Kvantitativní analýza rizika

Kvantitativní analýza využívá číselné vyjádření pravděpodobnosti vzniku rizika a odhad velikosti dopadu, používá matematicko-statistické a pravděpodobnostní metody. Její hlavní cíle jsou:

- odhad pravděpodobnosti vzniku rizika;
- odhad četnosti a závažnosti ztrát, které mohou působením rizika vzniknout;
- podklad pro tvorbu obranných strategií;
- kalkulace pro tvorbu rezerv v rozpočtech projektů.

*„Jakákoliv kvantifikace je ovlivněna množstvím informací, povahou nebezpečí, a eventuálně také motivací analýzy rizika“.* Největší obtíží při kvantifikaci rizika je vždy nedostatek spolehlivých vstupních dat včetně dat o ztrátách, které případnými realizacemi rizika vznikly. (Tichý, 2006, s. 151) Kvantifikovat závažnost následků vzniklých působením rizik může být velmi obtížné, zejména když se jedná o poškození životního prostředí, lidského zdraví, ztráty důvěry zákazníků atd. Velmi obtížné je rovněž i odhad škod z událostí, které v minulosti ještě nikdy nenastaly. Výsledkem může být odhad pouze spekulativní nebo dokonce vůbec žádný. Z tohoto důvodu nelze odhady u tohoto typu událostí považovat za rozhodující ukazatel. Výstup kvantitativní analýzy stejně jako výstup kvalitativní analýzy je využit pro doplnění registru rizik, který je aktualizací rozšířen o kvantifikaci vzniku rizika a vyčíslení ohrožené hodnoty.

Tichý (2006) rozděluje kvantifikace na dva druhy:

- absolutní kvantifikace, která vyjadřuje riziko hodnotou pravděpodobné ztráty ve fyzických jednotkách;
- relativní kvantifikace, která vyjadřuje riziko vzhledem ke stanovené základně.

Pro kvantitativní analýzu je možné použít velké množství metod. Patří mezi ně:

- **Metoda Monte Carlo** – simulační metoda, která využívá posloupnosti náhodných nebo pseudonáhodných čísel, její algoritmus se snaží pokrýt co nejvíce variant, které se mohou vyskytnout, využívá pravděpodobností počet. Používá se pro určení reakcí systému na různé vstupy v případě existence více významných rizikových faktorů, vygeneruje velké množství scénářů, ke kterým propočte i finanční hodnoty.

- **Analýza citlivosti** – používá se pro modelování citlivosti zvoleného kritéria na možné změny rizik (například změny produkce, kurzu, prodejní ceny atd.), které mají na dané kritérium vliv. Podmínkou je, že rizika musí být kvantifikovaná. Základní formou je jednofaktorová analýza. Změny rizikových faktorů mohou být stanoveny jako odchylky od hodnot plánovaných nebo mohou být stanoveny optimistické případně pesimistické hodnoty těchto rizikových faktorů. Soustřeďuje se na identifikaci rizik s největším dopadem na projekt.
- Stromové **diagramy** – jsou metodou používanou i v kvalitativní analýze, nyní jsou ovšem doplněny o numerické odhady pravděpodobností k jednotlivým větvím. Jedná se o uspořádané a orientované grafy, které popisují proces, používají k odhadu pravděpodobnosti. Obsahují sekvence alternativ doplněné o kvantifikace v jednotlivých větvích. Existují v následujících formách – stromy událostí, stromy poruch, stromy příčin, sdružené stromy, rozhodovací strany, příčinné diagramy atd.;
- **Rozložení pravděpodobnosti** – využívají statistické metody, které vycházejí z pravděpodobnostního počtu; používají statistické charakteristiky např. rozptyl, směrodatnou odchylku, variační koeficient. Do skupiny těchto statistických metod spadá výpočet „**Value at Risk**“ – hodnocení rizika, které udává maximální možnou ztrátu vzniklou jeho působení za určené časové období nebo také **Očekávané hodnota rizika** – vychází z metody Value at Risk, ale bere v úvahu i pravděpodobnost, že toto riziko nastane.
- **Předpovědi trendů.**
- **Expertní metody** zahrnují například tyto metody:
  - matice hodnocených rizik – používá se pro vizualizaci rizik a oddělení rizik s nízkými dopady, od rizik s vysokými dopady včetně odhadu jejich pravděpodobnosti, je prováděna expertním hodnocením pracovníků s potřebnými znalostmi z oblastí rizikových faktorů.
  - SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se využívá také v kvalitativní analýze. V kvantitativní analýze jsou příležitostem a hrozbám přiřazeny hodnoty.

### **3.3.3 Další metody analýzy rizik**

Pro analýzu rizik existuje početná řada dalších metod, které kombinují analýzu kvalitativní a kvantitativní, některé využívají i metod či technik výše uvedených, které mají více či méně univerzální použití. Kruliš (2011) uvádí například tyto metody:

- IPR – identifikace procesů a rizik;
- FRAP – Facilitated Risk Analysis Process ;
- What If?;
- HAZOP – Hazard and Operability Study;
- CTM – Causal Tree Method;
- Paretova analýza;
- RCA – Root Cause Failure Analysis;
- FMEA – Fault Model and Effect Analysis;
- PHA – Preliminary Hazard Analysis;
- CPA – Critical Path Analysis;
- SSM – State Space Methods,
- TTM – Truth Table Method
- RBD – Reliability Block Diagram a mnohé další.

### **3.4 Odezva na rizika**

Výsledkem předchozích kroků procesu řízení rizik je aktualizovaný registr rizik, který slouží jako podklad pro rozhodovací reakce na riziko. Registr rizik by měl obsahovat následující - charakteristiku jednotlivých rizik, jejich začlenění do příslušných kategorií, odhady pravděpodobností výskytu a možných dopadů příslušného rizika, charakteristiky možných opatření, subjekty zodpovědné za sledování rizik, výsledky analýz, stupnice hodnocení pravděpodobnosti a dopadů atd. (Fotr a Souček, 2011)



### 3.4.1 Postoj k riziku

Jedním z faktorů, který ovlivňuje způsob volby odezvy na případné riziko je i postoj rozhodující osoby k riziku. V odborné literatuře (např. Fotr a Hnilica, 2014) jsou uváděny tři základní postoje k riziku:

- averze k riziku;
- sklon k riziku;
- neutrální postoj.

Výběr postoje rozhodovatele závisí na několika faktorech, patří mezi ně osobnostní charakteristika, znalosti a zkušenosti ale i systém řízení společnosti. Rozhodovatel s averzí k rizikům se vyhýbá rizikovým projektům a snaží se potenciální rizika v maximální míře potlačit, zatímco osoba se sklonem k riziku naopak rizikové projekty vyhledává, protože jsou spojeny nejen s větším rizikem ale i většími zisky. Neutrální postoj k riziku nebo též indiference k riziku má rozhodovatel, u něhož je averze i sklon k riziku v rovnováze.

V souvislosti s postoji k rizikům je ovšem nutné ještě zmínit nežádoucí postoje k riziku. Kruliš (2011) do těchto postojů zahrnuje:

- Fatalismus – subjektivně a přehnaně intenzivně pociťované riziko, jež vede k strachu a stresu z náhod či nehod, které dotčený subjekt stejně není schopen ovlivnit a které mohou vzniknout kdykoliv.
- Bagatelizace – zlehčování a podceňování možnosti vzniku rizika. Náhodné riziko je zaměňováno za riziko minimální anebo žádné.

Tichý (2006) zmiňuje další nebezpečné postoje k riziku. Jedná se o tyto postoje:

- Hazard – forma riskování, při níž si je rozhodující osoba vědoma faktu, že případné následky nebezpečí, kterému se vystavuje, není schopna unést. Hlavní motivací rozhodující osoby je zisk.
- Gambling – záměrné vyhledávání rizika, která ovšem není motivováno hmotným ziskem, nýbrž snahou o druh nebezpečné zábavy.

### 3.4.2 Strategie odezvy na riziko

Způsob volby reakce na riziko závisí na mnoha faktorech, mezi hlavní rozhodovací faktory patří pravděpodobnost výskytu daného rizika, velikost jeho dopadu a kombinace pravděpodobnosti a velikosti dopadu.

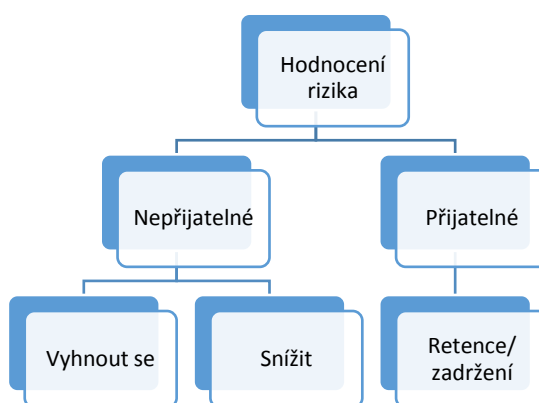
Tichý (2006) strategie odezvy na riziko označuje 4T (Take, Treat, Transfer, Terminate):

- **Strategie „Take“** – převezmi - znamená přijetí rizika a vědomé nepřijímání protipatření.
- **Strategie „Treat“** – ošetří – má tři základní formy: prevenci, diverzifikaci a alokaci.
- **Strategie „Transfer“** – přenes – spočívá v přenosu rizika na další subjekt.
- **Strategie „Terminate“** – ukonči – spočívá v ukončení projektu z obavy před rizikem. Při této strategii, ačkoliv se jeví jako bezriziková, vzniká riziko neúčasti na riziku, které může mít negativní dopad na další vývoj v budoucnosti.

Smejkal a Rais (2003) strategie odezvy na riziko rovněž člení na 4 skupiny:

- **Přesunout;**
- **Zadržet;**
- **Vyhnout se;**
- **Redukovat** – odstraňuje možné příčiny vzniku a snižuje nepříznivé důsledky rizika.

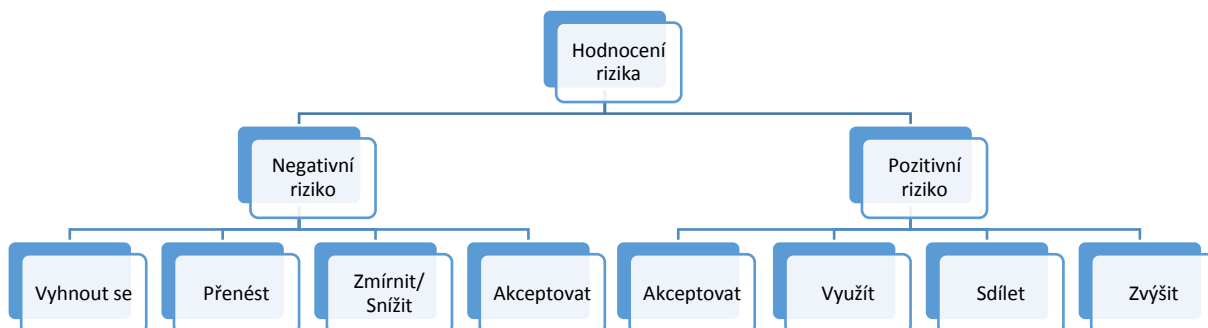
Lze konstatovat, že i přes odlišnou terminologii se jedná v podstatě o shodný způsob členění, jako uvádí Tichý.



**Obrázek 7: Proces hodnocení rizika**

*Zdroj: vlastní zpracování podle Fotra a Součka (2011)*

Oproti tomu Fotr a Souček (2011) uvažují pouze tři možné strategie odezvy na riziko – vyhnout se, snížit nebo zdržet. Přesun respektive přenos rizika uvažují jako součást strategie „Snížit“.



**Obrázek 8: Hodnocení rizika dle De Ceustera**

*Zdroj: vlastní zpracování podle De Ceustera (2010)*

De Ceuster (2010) v případě negativního rizika uvádí shodně s Tichým, Smejkalem a Raisem rovněž čtyři strategie, i zde je odlišnost pouze v terminologii, protože jeho strategie „Akceptovat“ znamená, že je riziko přijato a nejsou podnikány žádné akce, takže je shodná se strategií „Take“ převezmi, kterou uvádí Tichý nebo se strategií „Zadržení nebo Retence“, kterou uvádí ostatní autoři (Smejkal, Rais, Fotr, Souček).

Je ovšem nutné dodat, že De Ceuster jako jediný v případě strategií odezvy na rizika uvažuje i tzv. pozitivní riziko. Riziko a jeho dopady je v tomto kontextu vnímáno jako příležitost. Odezvu na pozitivní riziko člení na 4 kategorie:

- **Akceptovat** – tuto strategii používá i pro případ negativního rizika. Jedná se o zdržení rizika, kdy nejsou podnikány žádné akce.
- **Využít** – jsou podniknuty kroky k uskutečnění příležitosti.
- **Sdílet** – sdílení nebo přenos příležitosti na další stranu. Cílem sdílení nebo přenosu na další subjekt je daleko efektivnější využití příležitosti, než jaké by bylo bez přenosu nebo sdílení možné.
- **Zvýšit** – snahou této strategie je zvýšení pravděpodobnosti a dopadu využití příležitosti.

### 3.4.3 Metody snižování a přenosu rizika

Metod a opatření proti rizikům existuje celá řada. Výběr vhodné metody či opatření závisí na mnoha faktorech. O jejich vhodnosti rozhoduje charakter rizika, situace, náklady spojené s danou metodou, pravděpodobnost dopadu a velikost ztráty či tvrdost dopadu rizika. Zadržení rizika neboli retence je vhodným postupem v případě, že se jedná o riziko, jehož dopad je nízký, stejně jako je nízká pravděpodobnost jeho výskytu. V případě rizika s nízkým dopadem ale vyšší pravděpodobností je vhodné kromě zadržení rizika zvážit i možnost jeho snížení. V případě rizik s vyšší tvrdostí jsou doporučovány metody vyhnutí se, redukce nebo přenosu rizika. Vzhledem k zaměření práce, která se zabývá řízením rizik v podnicích, je výčet metod omezen především na rizika spojená s podnikáním.

**Pojištění** je jedním z nejčastějších a historicky nejstarších způsobů nakládání s rizikem. Dochází buď k úplnému přenosu rizika na třetí osobu anebo pouze částečnému přenosu v případě spoluúčasti na případné pojistné události. Riziko, které je pojišťováno musí splňovat tyto podmínky (Tichý, 2006, s. 296):

- být identifikovatelné;
- být náhodné;
- být kvantifikovatelné a matematicko-statisticky popsatelné;
- být spravedlivé.

Převzetí rizika třetí osobou tzv. pojistitelem od pojištěného je prováděno za úplatu. Tato úplata se nazývá pojistné.

Tichý (2006) uvádí tyto základní skupiny pojištění:

- pojištění věcí a jiného majetku – například pojištění nemovitostí, technologií, motorových vozidel atd.;
- pojištění právní ochrany;
- pojištění odpovědnosti za škodu;
- pojištění úvěru, pohledávek a záruky;
- pojištění osob;
- životní pojištění;

- úrazové pojištění;
- pojištění pro případ nemoci atd.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že pojištění osob, životní pojištění, úrazové pojištění nebo pojištění pro případ nemoci nemají souvislost s řízením rizik v podnicích, je třeba si uvědomit, že velmi často právě tato pojištění bývají součástí benefitů, která jsou klíčovým zaměstnancům nabízena, a tudíž do rizik v souvislosti s řízením podniku patří.

Janda (2011) pojištění člení pouze na dvě základní skupiny:

- Životní pojištění – do této kategorie patří kapitálové životní pojištění, rizikové životní pojištění, investiční životní pojištění a důchodové životní pojištění.
- Neživotní pojištění – do této kategorie se řadí všechna ostatní pojištění mimo pojištění životních, která jsou uvedena výše. Jedná se například o havarijní pojištění, povinné pojištění, cestovní pojištění, úrazové pojištění, pojištění nemovitostí, pojištění movitých věcí, pojištění odpovědnosti, pojištění profesní, soukromé zdravotní pojištění atd.

**Zajištění** je třeba zmínit v souvislosti s pojištěním, jedná se o rozložení rizika mezi více pojišťovacích institucí, v podstatě se jedná o pojištění pojišťoven. Hlavním důvodem je fakt, že může dojít k současnému postižení mnoha subjektů v rámci jednoho území nebo jednoho průmyslového odvětví.

**Ofenzivní řízení firmy** je jedním ze způsobů redukce rizika pomocí řady preventivních opatření, ke kterým patří správná volba strategie, využívání silných stránek a příležitostí a snaha o pružnou reakci na podněty z vnějšího i vnitřního prostředí. Společnost využívající ofenzivní řízení je mimo jiné vysoce orientována na zákazníka, má jednoduchou organizační strukturu, která umožňuje rychlou reakci, loajální zaměstnance.

**Bankovní záruka** je způsob přenosu rizika, formou jistoty, kterou poskytuje bankovní ústav. Banka se zavazuje za svého klienta vyplatit při splnění podmínek uvedených v záruční listině. Hlavní dělení bankovních záruk je následující:

- Platební – ošetřují riziko platební neschopnosti nebo nevěle,
- Neplatební – týkají se rizik neplnění závazků nepeněžní povahy.

Tichý (2006) uvádí tyto druhy bankovních záruk – nabídková záruka, záruka na splnění závazku, platební záruka, záruka na záruční opravy, záruka na zádržné atd.

**Dokumentární inkaso** je nástroj používaný především v mezinárodním platebním styku. Banka se po zaplacení zavazuje vydat kupujícímu dokumenty, které mu umožní nakládat se zaplaceným zbožím. Dokumenty mohou být vydány nejen proti placení, ale i proti akceptaci směnky nebo proti dodávce jiného zboží.

**Dokumentární akreditiv** je instrument používaný jak v mezinárodním tak tuzemském platebním styku. „V nejrozšířenější praxi jde obvykle o závazek banky vyplatit částku uvedenou v akreditivu proti předložení dokumentů.“ (Smejkal, Rais, 2010, s. 141) Jedná se o písemný závazek banky odběratele, že při splnění všech podmínek v akreditivu stanovených, poskytne dodavateli úhradu. Vznik akreditivu si vynutila rizikovost spojená s platbami včetně plateb od zahraničních subjektů. Jeho používáním lze eliminovat riziko nezaplacení. Zajišťuje, že pokud dodavatel splní všechny podmínky, obdrží úhradu za dodané služby nebo zboží bez ohledu na platební schopnost odběratele. Z hlediska řízení rizik je důležité členění akreditivu podle stupně závazku na následující dva druhy:

- Akreditiv odvolatelný – příkazce má možnost zrušit nebo změnit akreditivní podmínky nebo celý akreditiv, nejedná se tedy o kvalitní nástroj k zajištění pohledávky a eliminace rizika.
- Akreditiv neodvolatelný – může být změněn nebo zrušen pouze se souhlasem všech zúčastněných stran.

Máče (2006) dokumentární akreditivy dále člení i podle dalších hledisek:

- podle právní závažnosti – potvrzené, avizované;
- podle způsobu zpracování – revolvingové, převoditelné, back-to-back, rembursní, s červenou nebo zelenou doložkou;
- podle formy zpracování – standardní, stand by akreditivy;
- podle platebních podmínek – na viděnou, s odloženou splatností, negociační, akceptační.

**Faktoring** spočívá v postoupení pohledávek věřitele specializované faktoringové společnosti, která mu tuto pohledávku obratem uhradí. Postoupení pohledávek je provedeno na základě písemné smlouvy, kterou uzavře věřitel a faktoringová společnost. Na základě této

smlouvy je dlužníkovi oznámeno, že svou pohledávku v době splatnosti nebude hradit původnímu věřiteli ale faktoringové společnosti. Odměna faktoringové společnosti za tuto poskytnutou službu se skládá ze dvou složek – úroku, který je závislý na objemu vypůjčených prostředků a poplatku za službu faktora, který pokrývá náklady na administrativu, prověřování zákazníků a samozřejmě zisk faktoringové společnosti. To, zda dochází k přenosu rizika, závisí na typu faktoringu:

- Regresní faktoring – umožňuje v případě, že dlužník faktoringové společnosti nezplatí tuto pohledávku vrátit zpět původnímu věřiteli, který musí vrátit zpět faktoringové společnosti peněžní prostředky, které za pohledávku obdržel. Riziko tedy nese klient.
- Bezregresní faktoring neumožňuje vrátit nezaplacenou pohledávku zpět klientovi, takže riziko náhrady pohledávky nese faktoringová společnost.

**Forfaiting** je další způsob přenosu rizika. Dochází k odkupu střednědobých nebo dlouhodobých velmi často vývozních pohledávek forfaitérem bez možnosti uplatnění regrese. Veškerá rizika související s touto transakcí přechází na forfaitéra, z tohoto důvodu bývá tato operace velmi často zajištěna dalšími instrumenty, jako jsou směnky, dokumentární akreditiv atd.

**Akontace** je částečná platba kupní ceny předem, v případě 100 % akontace je zaplacená před vlastním plněním cena celá.

**Leasing** je pronájem hmotných nebo nehmotných věcí a práv pronajímatelem za úplatu nájemci. Nájemce získá právo danou věc používat, ale předmět leasingu zůstává celou dobu pronájmu ve vlastnictví pronajímatele. Rizika spojená s vlastnictvím tedy zůstávají pronajímateli. Leasing lze členit na finanční, u kterého dochází po ukončení doby nájmu k odkupu nájemcem, nebo operativní, u něhož se pronajatá věc po skončení doby pronájmu vrací pronajímateli.

**Termínované kontrakty** nebo též finanční deriváty jsou dalším z nástrojů k zajištění proti rizikům. Jsou odvozeny od hodnoty podkladového aktiva, například cizí měny, a dochází u nich ke zpoždění mezi sjednáním obchodu a jeho vlastním plněním. Umožňují zafixovat cenu určitého finančního nástroje k sjednanému termínu v budoucnosti. Patří mezi ně následující finanční deriváty:

- Forwardy – nstandardizované kontrakty uskutečňované na mimoburzovním trhu o prodeji nebo koupi předem sjednaného množství aktiva za předem sjednanou cenu, přičemž realizace obchodu proběhne v budoucnosti k předem stanovenému datu.
- Futures – standardizované kontrakty uskutečňované na speciálních derivátových burzách. Obchod je realizován k standardizovanému termínu v budoucnosti za předem sjednanou cenu v předem stanoveném množství.
- Opce – smlouva na právo nákupu či prodeje určitého aktiva, které může, ale nemusí být v budoucnosti uplatněno. Jsou rozlišovány dva hlavní druhy opcí:

Kupní opce nebo též opce na koupi umožňují svému držiteli ve stanovené době koupit příslušné aktivum a povinnost prodejce tohoto aktivum za stanovenou cenu prodat.

Prodejní opce nebo též opce na prodej umožňuje svému držiteli ve stanovené době prodat příslušné aktivum a povinnost kupujícího toto aktivum za stanovenou cenu koupit.

- Swapy jsou mimoburzovní obchody, které jsou zainteresovanými stranami sjednávány individuálně. Zainteresované strany se dohodnou na výměně budoucích plateb z podkladového aktiva ve stanovených termínech v budoucnosti. Velmi často se používá swap měny nebo swap úrokové míry.

**Směnka** je cenný papír, který obsahuje platební příslib zaplatit vypůjčený obnos ve sjednanou dobu. Je rovněž nástrojem pro snížení rizika, protože soudní vymáhání směnečného dluhu je mnohem rychlejší než vymáhání běžných pohledávek. Používá se u některých z výše uvedených platebních instrumentů jako je dokumentární inkaso, dokumentární akreditiv nebo forfaiting.

**Dodací podmínky INCOTERMS** jsou další možnou metodou snížení rizika používanou nejen v mezinárodním obchodě. Poskytují jednotný výklad dodacích doložek nebo též parit včetně přenosu rizika při provádění mezinárodního obchodu. Přejedání rizika z prodávajícího se týká zejména doložek EXW, FCA, FAS, FOB, CFR.

**Diverzifikace** je užívanou metodou pro snížení nepříznivých dopadů rizika. „*Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu.*“ (Smejkal a Rais, 2010, s. 152). Možností diverzifikace existuje celá řada:



- Výběr právní formy podnikání je jednou z forem diverzifikace. Právní forma podnikání ovlivňuje možný dopad rizika na soukromý majetek podnikatele, přičemž obecně platí fakt, že podnikatelé chtějí omezit důsledky podnikání pouze na přesně vymezenou část svého soukromého majetku. Největší riziko v tomto ohledu nesou komplementáři v komanditní společnosti a společníci ve veřejně obchodní společnosti.
- Rozšíření výrobního programu je dalším velmi častým způsobem diverzifikace a má několik forem. Vertikální integrace má za cíl integraci procesů, které předchází nebo následují po vlastní výrobě produktu dané firmy. V případě kontroly celého procesu hovoříme o vyrovnané vertikální integraci. Vertikální integrace vpřed znamená převzetí nebo kontrolu firem, které mají na starost distribuci výrobku nebo ho samy spotřebovávají, oproti tomu vertikální integrace zpětná znamená získání kontroly nad firmami, jejichž výrobky jsou vstupy do výrobního procesu. Při horizontální integraci dochází k rozšíření výrobního programu o výrobky, které vlastní výrobní program buď vhodně doplňují, v tomto případě dochází k příbuzné diverzifikaci rizika nebo výrobky ze zcela jiných oborů.
- Diverzifikace geografická spočívá ve zřizování poboček, výrobních závodů atd. v zemích s lepšími podmínkami pro podnikání (nižší daně, méně přísná legislativa ochrany životního prostředí, levnější pracovní síla atd.).
- Diverzifikace dodavatelů má za cíl snížit riziko přerušení výroby pro případ výpadku dodávek. Používá se hlavně pro dodavatele strategických surovin pro výrobu.
- Diverzifikace odběratelů má za cíl snížit riziko ekonomických dopadů na podnik. Podnik má větší počet odběratelů a v případě ukončení spolupráce s jedním z nich, tak nedochází k ohrožení existence podniku.

Jak již bylo uvedeno nástrojů pro snižování nebo přenos rizika existuje velmi mnoho, mezi další nástroje patří například:

- zřízení zástavního práva k nemovitosti, pohledávkám nebo peněžním prostředkům v bance;
- ručení třetí osobou;

- vhodně uzavřené kontrakty – například dlouhodobé smlouvy s pevně stanovenou cenou za dodávky strategických vstupů, smlouvy podmiňující odběr minimálního množství atd.

### 3.5 Monitoring a kontrola

Výsledkem předchozích kroků je aktualizovaná databáze nebo též registr rizik, který obsahuje výčet projektů a relevantní informace pro řízení rizik těchto projektů. Tato databáze by měla být v menší či větší míře přístupná vrcholovým manažerům, členům orgánů společnosti, manažerům jednotlivým projektů, vlastníkům rizik a vedoucím útvarů. Náhled do databáze je nutné ošetřit pomocí přístupových práv, protože ne všechny výše jmenované subjekty by měly mít možnost náhledu do celého registru rizik.

Svozilová (2011, s. 293) uvádí, že monitoring a kontrola rizik obsahuje:

- sledování stavů a jevů indikujících možný vznik rizika v budoucnosti;
- kontrolní měření procesů souvisejících s možnými riziky;
- sledování kritických jevů a trendů procesů, které mohou ovlivňovat dříve stanovené indikátory a úrovně přijatelnosti rizik;
- hodnocení odchylek mezi plánem projektu a skutečností;
- zahájení obranných strategií a korekčních opatření a následná kontrola jejich účinnosti;
- zachycení vzniku nového dříve neidentifikovaného rizika;
- koordinace řízení rizik s obdobnými činnostmi na úrovni společnosti.

Monitoring řízení rizik by se měl dle Kafky (2009) zaměřovat především na:

- vysoká rizika;
- prokazatelná selhání zejména nákladných opatření proti riziku;
- činnosti, které vedou k zásadním změnám uvnitř firmy;
- kritéria tolerance rizika atd.

Tvorba databáze rizik a její následná aktualizace může sloužit jako významný nástroj analýzy a řízení rizika a přispět k zvýšení kvality a účinnosti řízení rizik ve firmě.

## 4 CHARAKTERISTIKA RIZIK A PODNIKU XYZ

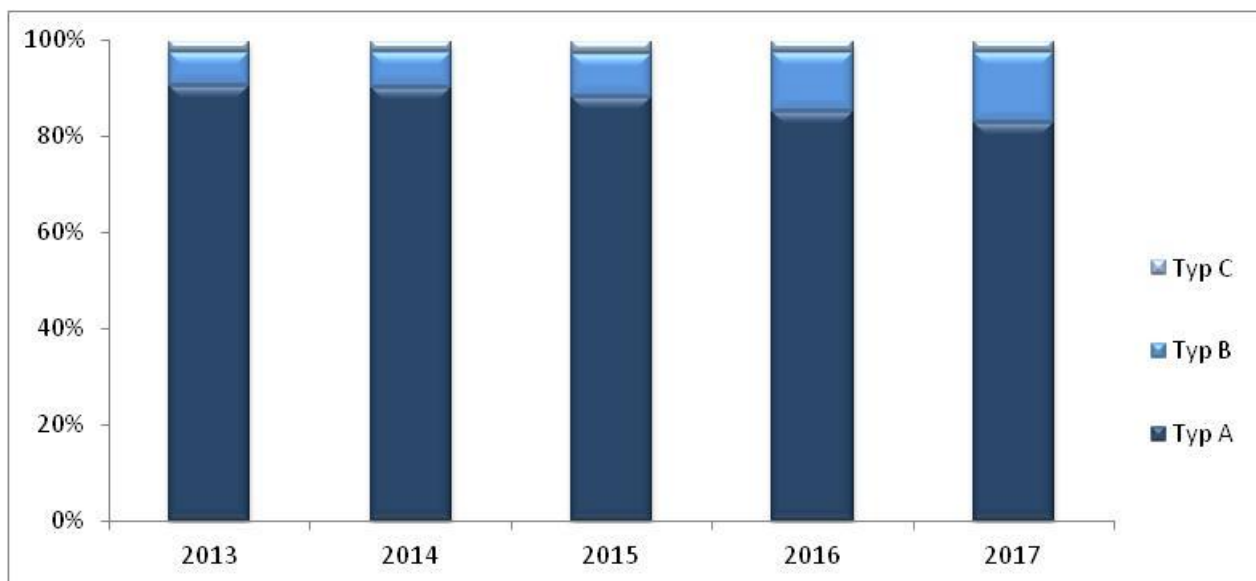
Na základě požadavku podniku, který poskytl autorce data ke zpracování diplomové práce, nebude v této diplomové práci uveden jeho název ani další případná identifikace. Podnik bude pro účely této práce označován názvem XYZ.

### 4.1 Charakteristika podniku XYZ

Právní forma podniku XYZ je akciová společnost. Podnik se řadí do kategorie velká firma, splňuje všechny tři podmínky:

- aktivita celkem 500 mil. Kč;
- roční úhrn čistého obrátu 1 mld. Kč;
- průměrný počet zaměstnanců minimálně 250.

Společnost XYZ vznikla jako akciová společnost v roce 1996 transformací ze společnosti s ručením omezeným. Jedná se o výrobní podnik vyrábějící kovodělné výrobky. Hlavní výrobní program činí 3 navzájem se doplňující skupiny výrobků.



Obrázek 9: Struktura prodeje dle skupin výrobků za období 2013 – 2017

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že poměr výrobků C vykazuje za sledované období stabilní hodnoty, došlo k poklesu výrobku typu A a naopak nárůstu výrobku typu B. Pokles

objemů výrobku typu A koresponduje s dlouhodobým trendem evropského trhu, kdy dochází k náhradě tohoto typu výrobku jinými technologiemi a jinými typy výrobků, např. typ B.

Důležitou součástí marketingové strategie je politika značky – firmy i jednotlivých výrobních řad. Neméně důležitým atributem je i politika kvality, která je garantovaná certifikací dle systémové normy ISO 9001:2008. Společnost XYZ kromě toho disponuje celou řadou výrobních certifikátů pro země západní i východní Evropy.

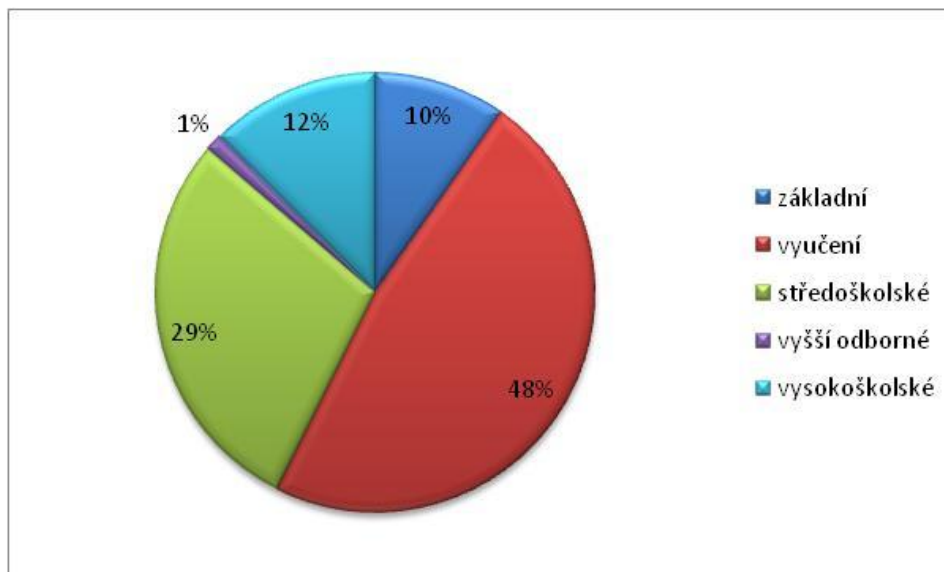
Pro distribuci výrobků je používána tzv. nepřímá distribuce, která je charakterizována jedním či více mezičlánky mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Důvodem pro tento způsob distribuce je fakt, že škála nabízených výrobků je velmi široká a koncový zákazník ve většině případů nedisponuje dostatečnými odbornými znalostmi, aby si sám vybral optimální výrobek. Dalšími distribučními články mezi společností XYZ a koncovým zákazníkem jsou většinou specializované velkoobchody. Výhodou distribuce přes velkoobchody jsou odběry většího, většinou paletového množství jednoho typu výrobků. Stejný způsob distribuce je využíván i konkurencí.

Jako nástroje cenové strategie jsou používány tzv. katalogové ceny, kdy je v katalogu uváděna cena pro koncového zákazníka. Dodávky distributorům jsou realizovány za cenu nižší. Cena pro distributora je ovlivněna výší rabatu, který je mu poskytován a případnými dalšími slevami, na které mu vznikne nárok při splnění určitých podmínek.

Při marketingové komunikaci společnost XYZ používá zároveň strategii tahu i tlaku. Snahou je, aby se o výrobcích společnosti dozvěděl jak koncový zákazník, který ho následně bude požadovat po prodejci, tak i samotný prodejce, aby byl schopen zákazníkovi dodat požadovaný produkt. Při propagaci výrobků jsou používány tyto komunikační cesty:

- účast na výstavách a veletrzích;
- školení pro zájemce z řad distributorů a odborné veřejnosti;
- inzerce v odborných specializovaných časopisech;
- PR články v odborných časopisech a na specializovaných webech;
- internet – webové stránky firmy XYZ;
- katalogy, prospekty, vzorky zdarma pro umístění v prodejnách.

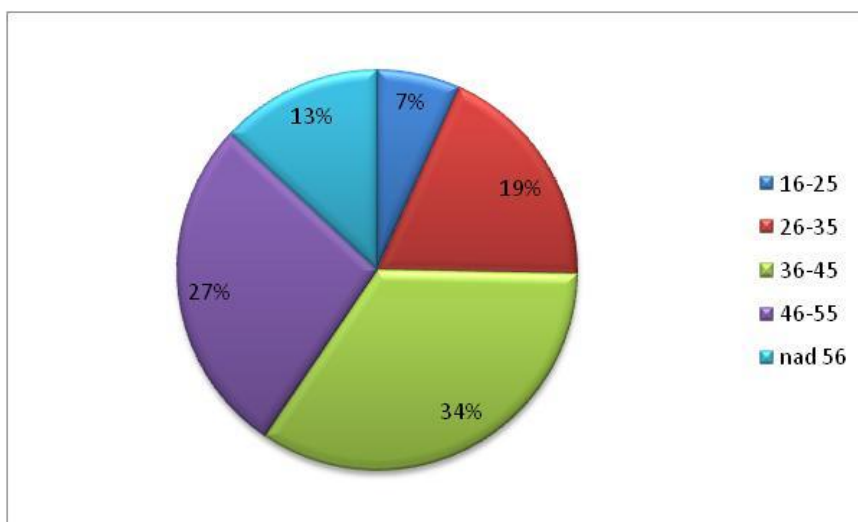
Společnost XYZ zaměstnává cca 470 zaměstnanců.



**Obrázek 10: Struktura zaměstnanců společnosti XYZ podle dosaženého vzdělání**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Ve společnosti XYZ je věnována nemalá pozornost vzdělávání a prohlubování znalostí zaměstnanců. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v oblasti BOZP, u vybraných skupin zaměstnanců dochází ke školení v oblasti vyšších právních norem, udržování a prohlubování odborného profesního vzdělání dle jejich pracovních náplní. V současné době je kladen důraz na prohlubování technického profesního vzdělání zaměstnanců ve výrobě.



**Obrázek 11: Struktura zaměstnanců společnosti XYZ podle věku**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

## 4.2 Rizika v podniku XYZ

Vzhledem k velikosti a proexportnímu zaměření podniku XYZ byla autorkou diplomové práce identifikována celá řada rizik, která mohou mít větší či menší dopad na chod podniku. Jedná se o tato rizika:

- Kreditní riziko nevěle nebo neschopnosti odběratele plnit své závazky;
- Zákaznické riziko vzniku závislosti na daném zákazníkovi;
- Dodavatelské riziko zahrnující nejen riziko vzniku závislosti na dodavateli ale rovněž i riziko nezajištění včasného splnění dodávek v požadované kvalitě;
- Tržní rizika mohou zahrnovat rizika prodejní - pokles poptávky po výrobcích, cenová - pokles prodejních cen, ale i marketingová - snížení tržního podílu atd.;
- Rizika spojená s lidským činitelem zahrnují celou řadu rizik – riziko managementu, odchod klíčových zaměstnanců, nedostatek kvantifikovaných pracovníků, riziko chybně provedené činnosti, riziko fluktuace zaměstnanců a jejich náhrady za vyšší cenu a v neposlední řadě i riziko podvodného nebo korupčního jednání;
- Kurzové riziko;
- Úrokové riziko;
- Zdravotní a bezpečnostní rizika;
- Organizační rizika – zahrnující nedostatečnou kontrolu a komunikaci;
- Riziko likvidity – neschopnost vygenerovat včas peněžní prostředky transformací aktiv, zajistit dostatečné finanční zdroje a z toho vyplývající nesplnění peněžních závazků;
- Operační rizika – např. dodání kvalitních výrobků v čase požadovaném zákazníkem, omezená výrobní kapacita, omezená možnosti skladování zásob, osvojení nových výrobních procesů atd.
- Enviromentální riziko;
- Informační riziko;
- Investiční riziko;

- Rizika IT – možná selhání při vývoji nebo implementaci informačních systémů, nedostatečná ochrana dat, zneužití dat z informačních systémů jinými subjekty, selhání a výpadky informačních systémů a technologií atd.
- Legislativní rizika – změna legislativy v oblasti zdanění, duševního vlastnictví, patentů, ochrany životního prostředí, riziko nesouladu s legislativou, nedodržení vnějších legislativních požadavků, zavedení GDPR legislativy atd.
- Riziko živelné pohromy;
- Riziko havárie;
- Technicko-technologická rizika – např. zastarání výrobních technologií, neúspěch při vývoji nových výrobků nebo technologií.
- Politická rizika – do této kategorie lze zahrnout opatření omezující dovoz nebo vývoz, omezení přístupu ke strategickým surovinám, ale i války, nepokoje, teroristické akce.

V podniku XYZ jsou rizika zařazována do 6 souhrnných kategorií:

1. Strategická rizika;
2. Obchodní rizika;
3. Provozní rizika;
4. Personální rizika;
5. Finanční rizika;
6. IT rizika.

## 5 ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU XYZ

Řízení rizik v podniku XYZ je koordinováno samostatným střediskem Risk managementu, které je tvořeno vedoucím a specialisty řízení rizik. Uspořádání managementu rizika má tyto stupně:

1. Rozhodovatelé – vrcholový management společnosti;
2. Vedoucí střediska Risk managementu;
3. Specialisté řízení rizik řízení;
4. Vlastníci rizik;
5. Analytici rizik.

Na metodickém řízení rizik ve společnosti se kromě střediska Risk managementu dále podílí i středisko Interního auditu.

### 5.1 Středisko Risk management v podniku XYZ

Středisko Risk managementu je součástí útvaru Finance a controlling a je podřízeno přímo generálnímu řediteli společnosti. Risk management jako samostatné středisko vznikl v roce 2012, ale pozice řízení finančních rizik je v organizačním řádu již od roku 1999. Náplní tohoto střediska jsou tyto činnosti v oblasti strategie a metodiky:

- Identifikace rizik a jejich následné zapracování do katalogu rizik;
- Tvorba, správa a průběžná aktualizace katalogu rizik;
- Návrhy a zpracování strategie řízení rizik;
- Monitoring dodržování pravidel řízení rizik;

Oblasti řízení finančních rizik se týkají převážně následujících činností:

- Monitoring vývoje pohledávek, správa pohledávek po splatnosti, spolupráce se zaměstnanci útvaru obchod a externími subjekty (pojišťovny) na jejich vymáhání;
- Spolupráce s makléřskou firmou na výběrových řízeních na jednotlivé typy pojistných smluv;
- Evidence pojistných smluv;



- Spolupráce na likvidaci pojistných událostí;
- Činnosti spojené s řízením finančních investic;
- Správa agendy ochranných známek;
- Spolupráce na stanovování a schvalování kreditních limitů pro zákazníky včetně nastavení výše kreditních limitů v informačním systému podniku XYZ;
- Provádění ratingu odběratelů a dodavatelů včetně spolupráce s externími ratingovými agenturami;
- Zpracování finančních analýz vybraných zákazníků a dodavatelů;
- Pravidelný čtvrtletní reporting vrcholovému managementu společnosti o řízení rizik.

## **5.2 Interní audit v podniku XYZ**

Interní audit má nezastupitelnou úlohu při řízení rizik. Interní audit je vykonáván uvnitř organizací, jak již napovídá jeho název. Kafka (2009, s. 14) uvádí, že interní audit klade důraz na tyto prvky:

- nezávislá a objektivní činnost;
- ujištění a konzultace;
- přidanou hodnotu a zdokonalování;
- vnímání organizace jako celku;
- vymezení hranic.

Aby bylo dosaženo nezávislosti interního auditu, je středisko interního auditu v rámci organizační struktury odděleno od řídicích a výkonných struktur. Dle organizačního řádu je interní audit pouze pro pracovní-právní oblast podřízen generálnímu řediteli, přímo podřízen je však dozorčí radě podniku XYZ.

Za účelem dosažení efektivního a účinného řízení rizik podniku je nutná spolupráce interních auditorů s pracovníky risk managementu v následujících oblastech:

- spolupráce při identifikaci a vyhodnocování rizik;
- spolupráce na zdokonalování procesů řízení rizik;
- spolupráce na implementaci systému řízení rizik;

- monitoring, hodnocení a kontrola dodržování nastavených pravidel pro řízení rizik;
- spolupráce na analýzách rizikových oblastí;
- ověřování funkčnosti vnitřního kontrolního systému;
- zahrnování informací do zpráv z auditů;
- průběžné informování vrcholového vedení společnosti a statutárních orgánů o své činnosti;
- ujišťovací činnost o rizicích a jejich zvládnání pro pracovníky společnosti;
- kontrola správnosti hospodářských operací;
- kontrola dodržování všeobecně závazných předpisů a vnitropodnikových norem atd.

### 5.3 Registr rizik

Na vzniku registru rizik a jeho průběžné aktualizaci se podílejí jak zástupci Risk managementu, zástupci Interního auditu a rovněž zástupci odborných útvarů, kteří se snažili o identifikaci veškerých rizik, která by mohla mít vliv na fungování společnosti. Tato rizika byla následně zapracována do katalogu rizik, který má tyto položky:

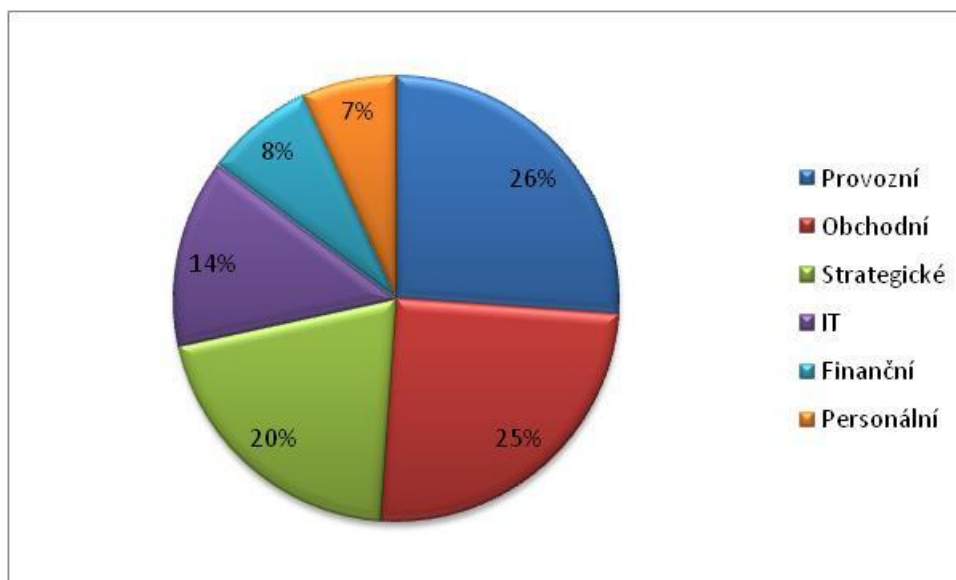
- číslo rizika;
- název rizika;
- kategorie;
- popis rizika;
- vlastník rizika;
- typ rizika;
- formy snížení rizika;
- náklady na snížení rizika;
- monitoring.

**Číslo a název rizika** představují jednoznačnou číselnou a slovní identifikaci rizika v katalogu. O prvotním zařazení rizik do katalogu rozhodlo vrcholové vedení společnosti na základě podkladů od risk managementu a interního auditu. U nově vzniklých rizik je vlastník

rizika povinen informovat vedoucího risk managementu o jeho vzniku a následně proběhne aktualizace registru rizik. Riziko může být z katalogu také vyřazeno v případě, že ztratí na významnosti dopadu na podnik. Návrh na vyřazení podává vlastník rizika, tento návrh je posouzen vedoucím risk managementu a předán ke schválení vrcholovému vedení. Po odsouhlasení vedením společnosti je riziko vyřazeno z registru rizik a přesunuto do archivu rizik.

**Kategorie rizika** – všem identifikovaným rizikům je dle oblasti výskytu přiřazena jedna z následujících šesti kategorií:

- finanční riziko;
- IT riziko;
- obchodní riziko;
- personální riziko;
- provozní riziko;
- strategické riziko.



**Obrázek 12: Struktura rizik v registru rizik společnosti XYZ podle kategorie**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Aktuálně se v registru rizik nachází 88 rizik. Z obrázku 12 je zřejmé, že polovinu z nich tvoří rizika provozní a obchodní, která jsou zastoupena zhruba ve stejném poměru.

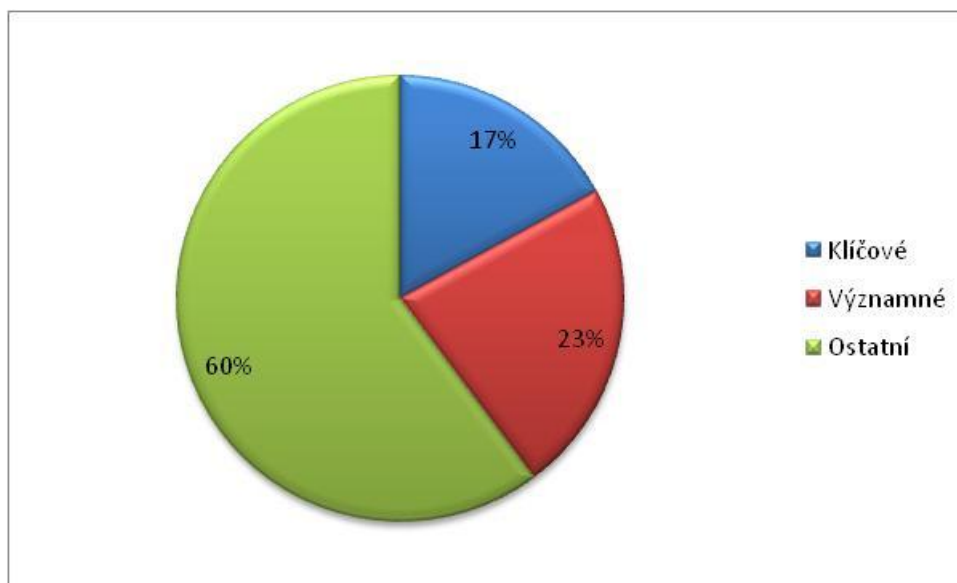
Zbývajících 49 % rizik je tvořeno čtyřmi ostatními kategoriemi. Předmětem diskuze může být dle autorky práce začlenění některých specifických rizik do jiných kategorií, nicméně pro účely diplomové práce autorka pracuje se stávajícím zařazením.

**Popis rizika** obsahuje více či méně rozsáhlou specifikaci k názvu rizika, která ho případně dále rozvádí nebo upřesňuje.

Jako **vlastník rizika** je uveden ředitel útvaru, na kterém došlo k identifikaci vzniku možného rizika (například výrobní ředitel, obchodní ředitel atd.). Ve výjimečných případech může být vlastníků rizika více.

**Typ rizika** je zvolen dle dopadu na hospodaření firmy a pravděpodobnosti jeho výskytu. O tom, jaké bude mít identifikované riziko přiřazený typ, rozhodlo na základě hlasování vrcholové vedení firmy. Rizika dle typu jsou členěna následovně:

- klíčová – rizika bezprostředně ohrožující chod firmy;
- významná;
- ostatní.



Obrázek 13: Struktura rizik v registru rizik společnosti XYZ podle typu

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Pouze 17 % identifikovaných rizik bylo vedením společnosti vyhodnoceno jako riziko klíčové, což je riziko bezprostředně ohrožující fungování podniku. Oproti tomu 60 % rizik bylo zařazeno do kategorie ostatní. Pokud vedoucí risk managementu, vlastník rizika nebo

interní audit přehodnotí typ rizika z ostatního na významné nebo klíčové, předloží návrh na změnu typu rizika k projednání vrcholovému vedení společnosti, následuje aktualizace registru rizik.

**Forma snížení rizika** je uvedena u každé položky v katalogu rizik. Podrobnější popis metod používaných v podniku XYZ pro snižování rizika je uveden v následující kapitole.

**Náklady rizika** jsou v katalogu rizik ohodnoceny pouze slovní formou, nejsou kvantifikovány. Náklady rizika se lze zařadit do kategorie – vysoké, střední, nízké a minimální. U některých rizik (např. politické riziko, terorismus atd.) náklady uvedeny nejsou.

**Monitoring rizik** je poslední položkou katalogu rizik. Každému riziku je přiřazena následující četnost jeho monitoringu:

- průběžný;
- měsíční;
- čtvrtletní;
- roční.

Postup pro stanovení rizik, jejich zařazení do registru, metody snižování a možnosti řízení je popsán v technicko-organizačním pokynu, se kterým se seznamují zaměstnanci společnosti XYZ. Aktuální registr rizik je umístěn na firemním intranetu, není však veřejně přístupný. Možnost editace registru rizik mají pouze zaměstnanci střediska Risk managementu, neomezený náhled má vrcholový management a interní audit. Ostatní zaměstnanci mají možnost náhledu pouze na vybraná rizika, u nichž jsou uvedeni jako vlastníci nebo analytici.

## 5.4 Karta rizika

Vzhledem k tomu, že katalog rizik obsahuje pouze souhrnné údaje, v případě, že je identifikované riziko označeno jako klíčové, je k němu vypracována vlastníkem rizika, případně analytikem rizika „Karta rizika“, která obsahuje více informací. Karta rizika je standardizovaný formulář a je stejně jako katalog rizik umístěna na firemním intranetu, přístupová práva jsou nastavena shodně jako u katalogu rizik. Kromě údajů již uvedených v katalogu rizik (číslo, kategorie, název a popis, vlastník, typ, formy snížení, náklady na snížení a monitoring) obsahuje karta rizika následující údaje:

- Datum – datum aktualizace karty rizika;
- Detailní popis rizika;
- Popis hlavních dopadů rizika;
- Analytik rizika;
- Příčiny, Zdroje, Faktory rizika;
- Související rizika – v případě existence souvisejícího rizika z katalogu rizik je zde doplněno číslo souvisejícího rizika;
- Přijatá opatření ke zvládnání rizik – karta rizika obsahuje popis veškerých opatření, která byla přijata ke snížení rizika včetně významnosti opatření a nákladů na opatření;
- Ukazatele rizika – v případě, že jsou stanoveny, obsahuje karta rizik i indikátory a metriky a jejich limity;
- Výkaznictví o riziku – obsahuje seznam a četnost výkazů, které jsou v souvislosti s daným rizikem zpracovávány.

Karty rizika a zejména opatření nebo ukazatelé v nich stanovené podléhají pravidelné kontrole a to jak ze strany vedoucího risk managementu, tak ze strany interního auditu. Předmětem kontroly je rovněž plnění stanovených opatření a kontrola dopadu jejich účinnosti na příslušné riziko. V případě významné změny dochází k aktualizaci karty rizika a rovněž dochází k aktualizaci přijatých opatření nebo též změny četnosti monitoringu.

Standardizovaný formulář „Karta rizika“ používaný ve společnosti XYZ tvoří přílohu A této diplomové práce.

## **6 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA VE SPOLEČNOSTI XYZ**

Metody snižování rizika budou členěny dle jednotlivých kategorií rizik tak, jak jsou začleněny do katalogu rizik společnosti XYZ. Vzhledem k rozsahu katalogu se nejedná o kompletní výčet všech existujících rizik. Autorka rovněž nezmiňuje některá specifická rizika, která by mohla vést k jednoznačné identifikaci a případnému poškození společnosti XYZ.

### **6.1 Finanční rizika**

Jako finanční rizika byla identifikována v katalogu rizik například tato:

- kreditní riziko;
- riziko měny nebo též kurzové riziko;
- riziko likvidity;
- riziko úrokové míry;
- výskyt chybné platby, chyby ve vedení účetnictví, při zpracování daní atd.

#### **6.1.1 Kreditní riziko**

Řízení kreditních rizik je ve společnosti XYZ v souladu s její dlouhodobou strategií věnována zvýšená pozornost. Společnost má stabilizované portfolio zákazníků, nicméně řízení kreditního rizika je nutné zejména v souvislosti s oslovováním nových, neprověřených zákazníků a zákazníků z netradičních teritorií, která jsou spojena s vyšší mírou rizika. Řízení tohoto typu rizika je věnován samostatný technicko-organizační pokyn, jehož zpracovatelem je risk management a se kterým jsou všichni dotčení zaměstnanci seznámeni.

Ke snížení kreditního rizika jsou podnikány zejména následující kroky:

- Prověření zákazníka spolupracující ratingovou agenturou – výstupem je zpráva včetně hodnocení bonity a doporučeného kreditního limitu.
- Finanční analýza – je v případě dostupnosti finančních výkazů prováděna nezávisle pracovníky risk managementu.
- Stanovení výše obchodního úvěru (kreditního limitu) na základě předcházejících kroků u nových zákazníků, pro posuzování bonity stávajícího zákazníka je kladen

důraz na vývoj vztahů z minulosti (platební morálka) a stabilitu zákazníka. Výše kreditního limitu je nastavena i v informačním systému, v případě jejího vyčerpání dochází k automatické blokaci realizace dodávky.

- Předplatba před vlastní realizací dodávky.
- Pojištění pohledávek je nejčastěji používaným instrumentem, s nímž souvisí povinnost sledování pohledávek, pozastavení dodávek v případě prodlení s platbou a spolupráce na vymáhání pohledávek.

V případě, že není z nejrůznějších důvodů (například zákazník z nepojistitelného území) možné pojištění pohledávky, jsou používány ke snížení kreditního rizika následující zajišťující instrumenty:

- Bankovní záruka, která musí být vystavena jako neodvolatelná a znějící na první výzvu bez námitek.
- Dokumentární akreditiv, u něhož je požadavek na neodvolatelnost a jeho potvrzení bankou firmy XYZ.
- Jistící depozitum, které je složeno partnery z nepojistitelných území (např. Ukrajina, Ruska, Řecko) na účet společnosti XYZ.

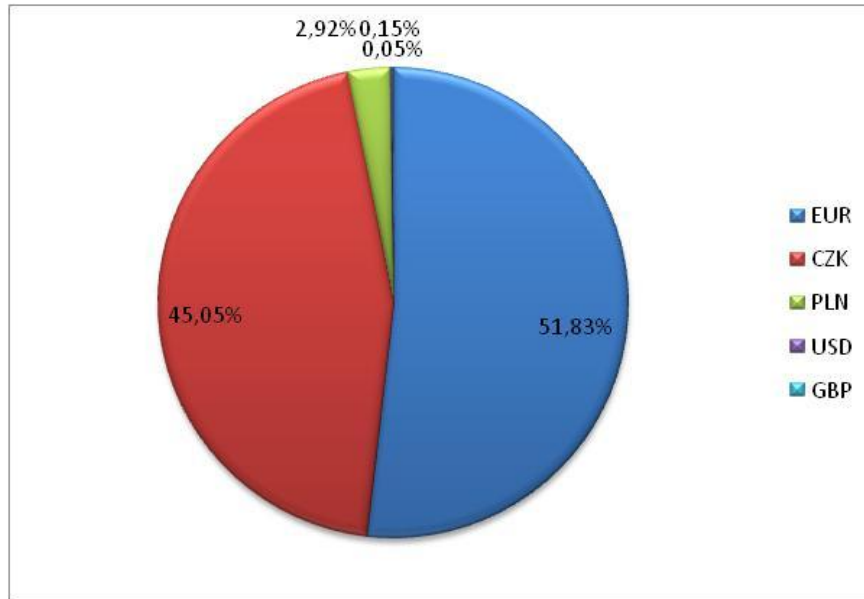
V souvislosti s kreditním rizikem je ovšem nutné zmínit i případ, kdy je společností XYZ poskytnuta záloha dodavateli. V případě jednorázově poskytnuté zálohy nad stanovený limit, (většinou se jedná o zálohy na dodávky technologií), je tato záloha zajištěna směnkou případně pojištěním. Netýká se to ovšem záloh, které jsou poskytovány pravidelně dlouhodobým obchodním partnerům.

Minimálně jednou měsíčně se konají schůzky zástupců Risk managementu a útvaru obchod, při nichž je řešen monitoring pohledávek, problematické pohledávky, pohledávky po splatnosti, pokročené kreditní limity, dodávky bez kreditního limitu atd..

### **6.1.2 Kurzové riziko**

Společnost XYZ je proexportně založená, tržby do zahraničí v cizích měnách tvoří více než polovinu celkových tržeb. Z tohoto důvodu je ohrožena rizikem nepříznivé změny devizových kurzů.

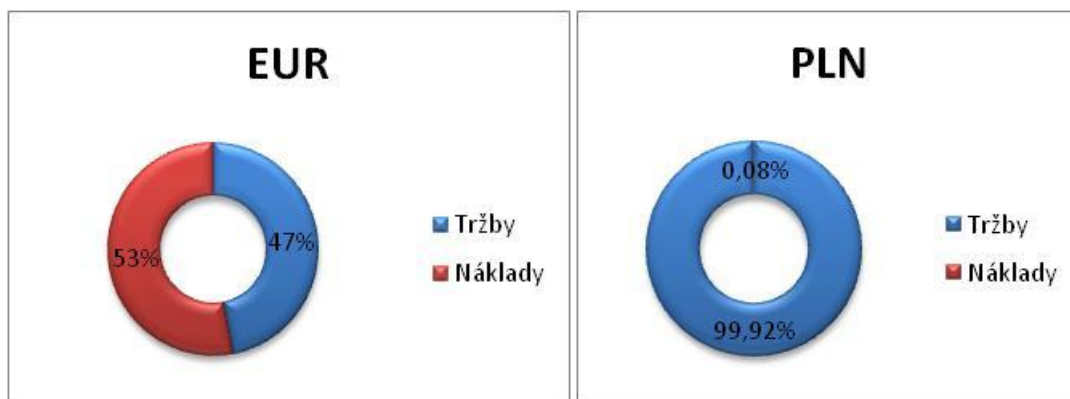




**Obrázek 14: Struktura tržeb společnosti XYZ v roce 2017 dle měny**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Tržby byly ve společnosti XYZ v roce 2017 realizovány v následujících měnách – CZK, EUR, PLN, USD a GBP. Přičemž za významný lze považovat pouze vliv EUR a PLN, objemy obchodované v USD a GBP jsou vzhledem k celkovým tržbám nevýznamné. Rizika spojená s možností pohybu devizového kurzu se společnost XYZ snaží zmírňovat pomocí tzv. přirozeného hedgingu. Snahou je vyrovnat devizové pozice na straně tržeb s náklady denominovanými ve stejné měně jako tržby, což je prováděno například nákupy strategických materiálů zejména plechů v eurech.



**Obrázek 15: Devizová pozice EUR a PLN v roce 2017**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že devizová pozice v eurech byla v roce 2017 ve společnosti XYZ víceméně vyrovnaná. Ukončení devizových intervencí ČNB nemělo na negativní dopad na hospodaření společnosti. Značně nevyvážená byla v roce 2017 ovšem devizová pozice polských zlotých. Bylo by vhodné zvážit možnost změny fakturační měny z PLN a na EUR případně Kč anebo ve spolupráci s oddělením nákupu prověřit možnosti dodávek materiálů, případně služeb z Polské republiky s následnou fakturací v polských zlotých. Další možností je využití nabídky služeb bankovního ústavu společnosti XYZ, který nabízí využití forwardů, forwardů s variabilní splatností, opcí nebo případně kombinaci opcí. Zde je ovšem nutné vzít v úvahu související náklady, které mohou být i vyšší než případný dopad změny kurzu.

### 6.1.3 Ostatní finanční rizika

**Riziko likvidity** spočívá v ohrožení cash-flow a neschopnosti společnosti včas generovat peněžní zdroje pro splnění svých závazků. Toto riziko je ošetřeno tím, že společnost XYZ využívá pro svůj platební styk pouze tzv. „A“ banky a dále má k dispozici dostatečné zdroje pro operativní financování (např. možnost čerpání kontokorentního úvěru). V minulosti byl při řízení tohoto rizika používán i faktoring, nicméně vzhledem k dostupnosti peněžních zdrojů se vzhledem k vyšším nákladům na tento způsob financování v současné době ve společnosti XYZ nepoužívá. Obecně lze hovořit o poklesu využívání faktoringu, v současné době ho již nevyužívá ani žádný z dodavatelů společnosti XYZ.

**Riziko úrokové míry** je monitorováno, nicméně v současné době risk management se aktivně řízení tohoto rizika nevěnuje. Důvodem je současná výše úrokových sazeb a dále fakt, že náklady na řízení tohoto rizika by přesáhly možné negativní dopady tohoto rizika na hospodaření společnosti.

Jako další možná rizika byly identifikovány například **chybné vedení účetnictví, chyby při zpracování daní nebo výskyt chybné platby**. Riziko chybného vedení účetnictví nebo chybného zpracování daní a daňového přiznání lze dle odborné literatury kvalifikovat jako riziko nesouladu nebo legislativní. Tato rizika jsou ošetřena ve společnosti XYZ poskytováním účetního a daňového poradenství externí firmou, audity prováděnými nezávislou auditorskou firmou, interními audity prováděnými střediskem interní audit, kontrolami dodržování vnitropodnikových norem a směrnic. Výskyt rizika chybné platby je kromě kontrol výše uvedených dále eliminován prováděním plateb na základě elektronických

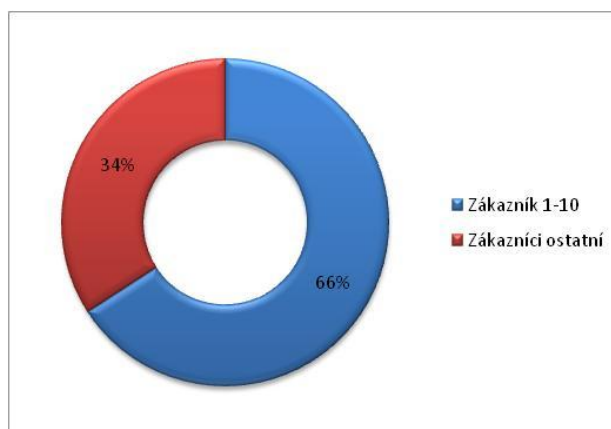
platebních příkazů, které se provádí přímým propojením informačního systému a elektronického systému bankovníctví, takže osoba provádějící platbu nemá možnost změnit bankovní účet, na který je platba odeslána.

## 6.2 Obchodní rizika

V katalogu rizik je identifikována celá řada obchodních rizik, zařazení některých rizik do této kategorie by dle autorky práce mohlo být následně předmětem diskuse, nicméně pro účely této práce je použito stávající rozdělení. Jako obchodní byla identifikována například následující rizika:

- dominantní teritoriální distributor (zákaznické riziko);
- růst cen vstupních komodit;
- zvýšení konkurence;
- neúspěšné zavedení nového výrobku na trh nebo neúspěšný vstup na nový trh;
- dlouhé dodací lhůty;
- globální ekonomická recese;
- ztráta objemů prodeje z důvodu přechodu zákazníků na jiné technologie;
- růst nákladů na reklamace;
- riziko zneužití ochranné známky, domény;
- riziko nedostatečné komunikace prodejních týmů.

**Zákaznické riziko**, které spočívá ve vzniku závislosti na dominantním teritoriálním distributorovi lze snižovat pouze rozšířením zákaznického portfolia. V úvahu je ovšem nutné vzít i náklady související nejen se získáním ale i udržením nových zákazníků.



**Obrázek 16: Struktura tržeb v roce 2017 dle zákazníků**

*Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ*

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že riziko závislosti na zákazníkovi existuje, protože deset největších zákazníků v roce 2017 vygenerovalo cca 2/3 tržeb. Výpadek kteréhokoliv z těchto zákazníků by měl bez sporu negativní dopad na hospodaření společnosti XYZ.

**Nepříznivé změny (růst) cen vstupních komodit** jsou dalším rizikovým faktorem, který může mít závažné dopady na společnost XYZ tím, že dochází k růstu přímých materiálových nákladů. Tyto dopady by bylo možné eliminovat v případě, že by se toto zvýšení cen vstupů podařilo přenést na zákazníka promítnutím v plné míře do prodejní ceny. Tento krok však není vždy možné kvůli udržení konkurenceschopnosti vyráběných produktů provést. Zdrojů tohoto typu rizika je celá řada: růst celosvětové poptávky, růst cen nerostných surovin, nákup od úzkého spektra dodavatelů atd. První dva faktory není společnost XYZ schopná ovlivnit, protože se jedná systematická nebo též makroekonomická rizika, která postihují celé odvětví. Tyto faktory lze pouze monitorovat. Pro snížení tohoto typu rizika je využíván ve společnosti XYZ rozšíření portfolia dodavatelů, které v omezené míře umožňuje vybírat dodavatele s nejuvhodnější cenou a dále sjednávání dodávek na delší časové období s fixací nákupní ceny.

**Zvýšení konkurence** může být způsobeno nejen nižšími prodejními cenami konkurenčních výrobců, ale i širším portfoliem služeb, které zákazníkům nabízejí, v neposlední řadě i pronikáním konkurenčních výrobců z mimoevropských trhů. Nástroji pro snižování tohoto rizika jsou vhodně nastavená obchodní politika, sledování potřeb zákazníků, mapování konkurence a dále i rozšíření nabízeného portfolia výrobků a služeb.

**Riziko neúspěšného zavedení nového produktu nebo i riziko neúspěšného vstupu na nový trh** lze snížit důkladnou analýzou i rovněž i vyhodnocením předchozích projektů včetně údajů z katalogu rizik.

**Dlouhé dodací lhůty** mohou s sebou nést riziko ztráty zákazníka, který nemusí být u některých produktů ochoten čekat a místo toho raději zvolí nabídku od konkurenčního výrobce. Nástrojem pro snížení tohoto rizika může být zúžení vyráběného sortimentu, zefektivnění plánování výroby, zvýšení skladových zásob atd.

**Riziku souvisejícímu se zneužitím ochranných známek** nebo domén společnosti lze předcházet anebo ho alespoň minimalizovat monitoringem nejen ve společnosti XYZ, ale i prostřednictvím jejich obchodních zástupců, kteří mají větší přehled o trzích, na kterých působí a dále i využitím externí firmy, která se touto problematikou zabývá a provádí nejen monitoring, ale také poskytuje poradenství a zastupování v případě zneužití ochranných známek.

Jako další z obchodních rizik je uvedena **globální ekonomická recese**, kterou by ovšem autorka práce klasifikovala spíše jako riziko strategické. Při tomto riziku dochází k propadu hospodaření napříč všemi segmenty trhu a s tím souvisejícím propadem prodeje společnosti XYZ. Společnost XYZ je ovlivněna zejména vývojem v segmentu stavebnictví. V případě recese dochází mimo jiné k poklesu investic a to i do stavebního sektoru. Při řízení rizika je možné používat nástroje jako je realizace fúzí a akvizic do nepříbuzných oborů mimo oblast stavebnictví, případně i mimo oblasti zasažené recesí např. mimo Evropu, výrobová diverzifikace mimo oblast stavebnictví, redukce výrobních nákladů, posilování obchodní sítě, realizace agresivní cenové politiky, změna politiky v poskytování služeb pro zákazníky atd. Společnost XYZ realizuje naprostou většinu svých tržeb na území Evropské unie, což sebou přináší značnou řadu výhod, nicméně je nutné si uvědomit, že vzhledem k vzájemné provázanosti ekonomik je v případě recese dopad na hospodaření společnosti značný. Jednou z možností, jak toto rizika snížit je i snaha proniknutí na trhy mimo EU. Dalším z nástrojů snížení rizika jsou fúze a akvizice, pro úplnost je ovšem nutné dodat, že fúze a akvizice nejsou realizovatelné ve velmi krátkém časovém horizontu a nesou s sebou značné náklady s nejistým výsledkem úspěchu.

Dalším z rizik může být ztráta objemů prodeje z důvodu **přechodu zákazníka na jiné technologie**, důvodem jsou změny preferencí zákazníků, technologický vývoj ale i změna

legislativy včetně dotační politiky. Nástrojem pro snížení tohoto rizika je změna nabízeného výrobního portfolia, ale i tady je jedná o nástroj se značnými náklady na realizaci.

### **6.3 Personální rizika**

Do oblasti personálních rizik - rizik spojených s lidským činitelem - lze zahrnout například následující rizika:

- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců;
- fluktuace zaměstnanců;
- specifická personální zastupitelnost;
- podvodné a korupční jednání zaměstnanců;
- nedostatečná flexibilita náboru pracovníků.

**Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců** byl vyhodnocen jako jedno z klíčových rizik společnosti XYZ, lze ovšem konstatovat, že tento problém řeší v dnešní době téměř všechny firmy. Nedostatek zaměstnanců se týká nejen THP pracovníků, jako jsou technologové, konstruktéři, IT pracovníci, ale i kvalifikovaných dělnických pozic (svářeči, lakýrníci, výrobní dělníci atd.) a nekvalifikovaných dělnických pozic. Zdrojem tohoto rizika je nedostatek pracovníků na trhu práce. Zaměstnavatelé jsou nuceni zaměstnávat pracovníky s nižší kvalifikací a nabízet vyšší mzdy. Snížení tohoto rizika je možné za předpokladu, že si zaměstnavatel nejen udrží stávající kvalifikované zaměstnance, ale rovněž se stane dostatečně atraktivním pro zaměstnance nové. Pro snížení rizika lze použít následující kroky:

- zvýšení mezd;
- zvýšení aktivit spojených s náborem nových zaměstnanců;
- zaměstnanecké výhody (stravování, dovolená nad zákonný rámec, příspěvky na penzijní připojištění atd.);
- motivace zaměstnanců;
- příjemné pracovní prostředí.

**Fluktuace zaměstnanců** je dalším z personálních rizik. Nedochozí ke kompletnímu předávání agendy, naopak dochází k přetěžování některých zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců s sebou nese nemalé náklady například na zaškolování nových zaměstnanců,

zvýšené mzdové náklady na nové zaměstnance atd. Pro snížení toho rizika se používají stejné kroky jako pro riziko předcházející. Stejně kroky lze použít i pro další riziko, kterým je specifická personální zastupitelnost u vybraných pozic.

**Nedostatečná flexibilita nábory pracovníků** se týká nemožnosti pružné reakce útvaru výroby v případě zvýšené poptávky po výrobcích. Současná situace na trhu práce neumožňuje pružně reagovat přijetím nových pracovníků, proto je jako nástroj pro snížení tohoto rizika používán flexibilní přesun pracovníků v rámci útvaru výroba a v případě potřeby i z ostatních útvarů, nabídka zaměstnání na částečné úvazky, dohody o provedení práce atd.

**Podvodné a korupční jednání** zaměstnanců může zahrnovat velké množství aktivit například podvody, korupci, zneužití informací, sabotáž atd. Pro snížení tohoto rizika se používá celá řada nástrojů. Patří mezi ně například interní audit, interní směrnice, audit účetní závěrky, certifikace AEO a v neposlední řadě i pravidla proti korupci a úplatkářství a etický kodex, se kterými se musí všichni zaměstnanci společnosti XYZ prokazatelně seznámit. Tyto dokumenty obsahují identifikaci jednání s rizikem korupce, identifikaci rizikových oblastí, způsoby oznámení korupčního jednání, ochranu oznamovatelů a deklarují postoje společnosti XYZ vůči korupčnímu jednání.

## 6.4 Provozní rizika

Provozní rizika tvoří největší část v katalogu rizik, vzhledem k jejich značnému počtu jsou v diplomové práci zmíněna jen některá z nich. Patří mezi ně následující rizika:

- zastavení výroby z důvodu nedodání strategického materiálu nebo z důvodu dodávky nekvalitního materiálu;
- riziko výpadku technologií včetně rizika požáru, výbuchu a jiných živelných škod;
- riziko poškození majetku např. vlivem živelných škod;
- riziko havárie chemických látek včetně havárie čističky odpadních vod;
- riziko výpadku dodávek elektrické energie a plynu;
- riziko ztráty důvěry ve výrobky, ztráta dobrého jména společnosti;
- riziko ztráty nebo zcizení zásob;
- riziko limitovaných kapacit pro skladování;

- snížení ratingového hodnocení společnosti XYZ;
- riziko výskytu pracovních úrazů a nemocí z povolání.

**Zastavení výroby z důvodu nedodání strategického materiálu** nebo z důvodu dodávky nekvalitního materiálu je bezesporu jedno z klíčových provozních rizik, kterému je předcházeno monitoringem materiálové zajištěnosti, rámcovým smlouvami s vybranými dodavateli, spoluprací s vybranými prověřenými dodavateli, snahou o rozšíření portfolia dodavatelů, zřizováním konsignačních skladů a katalogem případných alternativních dodavatelů.

**Riziko výpadku technologií** může rovněž vést k výpadku výroby. Nutnost zvýšeného monitoringu se týká obzvláště jedinečných technologií, které mohou vážně narušit fungování výrobního procesu. Zdrojem tohoto rizika může být porucha, požár, sabotáž. Nástrojů pro snížení tohoto rizika je celá řada, v první řadě se jedná o pojištění, monitoring, preventivní údržbu, zajištění náhradních technologií u externích dodavatelů, pořízení duplicitních technologií, hlásiče požáru, samozhášecí zařízení u některých technologií, sledování poruch a školení pracovníků.

S tímto rizikem souvisí i **riziko poškození majetku společnosti**, kdy sice nemusí dojít k výpadku výroby, nicméně vzniklé škody mohou mít negativní dopad na hospodaření společnosti, například poškození zásob, poškození budov, firemních vozidel atd. I zde je kromě proškolení pracovníků, prevence, monitoringu (například v případě rizika tíhy sněhu) nejdůležitějším nástrojem pro snížení následků tohoto rizika realizace pojištění.

**Riziko havárie chemických látek včetně havárie čističky odpadních vod** je stejně jako výše uvedená rizika sníženo pojištěním, bezpečným uskladněním, proškolením obsluhy, pravidelným monitoringem, spoluprací s externími dodavateli a poradenskými společnostmi.

**Riziko výpadku dodávek elektrické energie a plynu** může rovněž ovlivnit plynulost výrobního toku. Toto riziko je minimalizováno preventivně jednak smluvními ujednáními s dodavateli energií, a dále v omezené míře i vlastním generátorem. K minimalizaci případných následků tohoto rizika je využíváno pojištění.

**Riziko ztráty důvěry ve výrobky nebo ztráta dobrého jména společnosti** může mít příčinu v maximalizaci materiálových úspor v důsledku cenové konkurenční války. Tyto úspory mohou být na úkor kvality a z tohoto důvodu je nutné pro eliminaci tohoto rizika před vlastním použitím nových materiálů a postupů provádět důkladné testování nových materiálů



z několika zkušebních dodávek, provádět důkladný monitoring a upřednostnit kvalitu před cenou. Je ovšem otázkou, zda toto riziko zařadit právě do kategorie rizik provozních.

**Riziko ztráty nebo zcizení zásob** je ošetřeno hmotnou odpovědností některých zainteresovaných pracovníků, prováděním inventarizace zásob nad rámec stanovený legislativou, strážní službou zajištěnou externí společností, kamerovým systémem, sledováním hmotného toku ve společnosti a dále i certifikací AEO.

**Riziko limitovaných kapacit pro skladování** úzce souvisí s obchodním rizikem dlouhých dodacích lhůt, kdy je jako nástroj pro snížení tohoto rizika navrženo zvýšení skladových zásob hotových výrobků. Toto opatření však může mít za následek vznik tohoto rizika, které ovšem může mít vzniknout i v případě, že dojde k předzásobení strategickým materiálem (například z důvodu očekávání nárůstu ceny), přičemž kapacity skladů jsou limitovány. Nástrojem pro snížení tohoto rizika je zlepšení plánovacích procesů, spolupráce mezi jednotlivými útvary ve využívání skladových ploch, například operativní využití ploch skladů materiálu pro skladování hotových výrobků, rozšíření ploch pro skladování a v případě nutnosti i zajištění ploch pro skladování u externích dodavatelů v blízkém okolí.

**Riziko snížení ratingového hodnocení společnosti XYZ** lze považovat do jisté míry i za riziko finanční, protože je velmi úzce propojené s rizikem likvidity. Dodavatelé se na základě zhoršeného ratingu v případě, že mají pohledávky za společností XYZ pojištěny, mohou rozhodnout snížit limit obchodních úvěrů a objemů dodávek a tím ohrozit plynulost výroby anebo zkrátit doby splatnosti případně požadovat úhrady záloh před realizací dodávek, což má dopad na likviditu společnosti. Je nutná spolupráce s pojišťovny a ratingovými agenturami.

**Riziko výskytu pracovních úrazů a nemocí z povolání** lze snižovat důkladným proškolením pracovníků v oblasti BOZP, pojištěním, používáním vhodných pracovních pomůcek a v neposlední řadě i vytvářením bezpečného pracovního prostředí v souladu s legislativou.

## **6.5 Rizika IT**

Zahrnují rizika z oblasti informačních technologií. Do této kategorie byla zařazena následující rizika:

- selhání IT (SW nebo HW) včetně selhání IT technologie;

- externí ohrožení informačního systému – únik dat – riziko neoprávněného připojení externího pracovníka do systému v rámci firemní sítě;
- únik a zneužití dat zaměstnanci;
- nesprávné nastavení přístupových práv;
- riziko závady při archivaci a následné ztráty dat;
- zneužívání firemních IT prostředků interními i externími uživateli;
- využívání nelegálního SW zaměstnanci společnosti.

Nástrojů pro snížení tohoto typu IT rizik je ve společnosti XYZ používána celá řada. Patří mezi ně například:

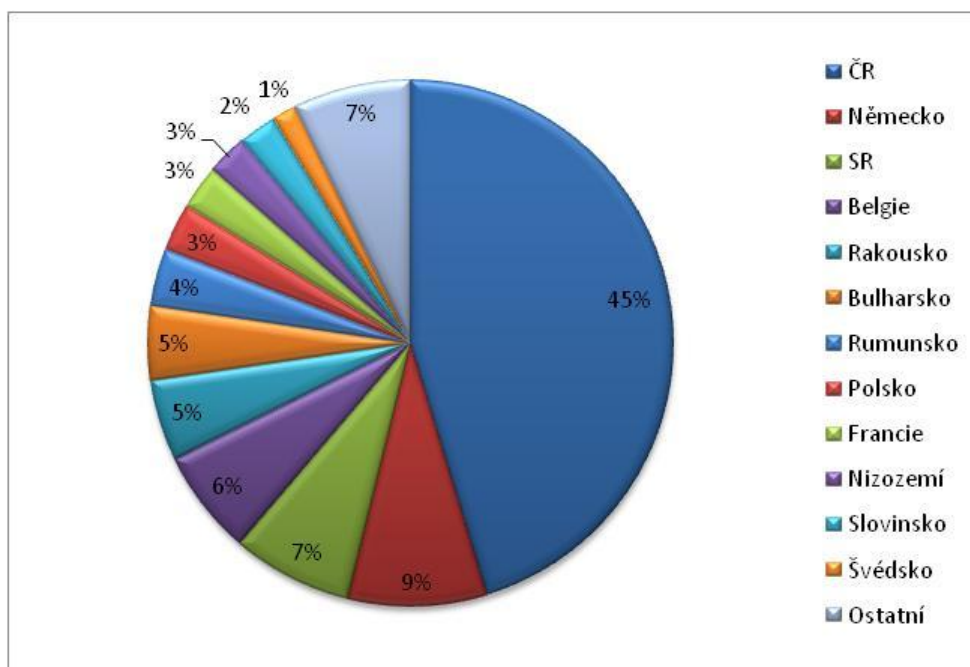
- ✓ havarijní plány pro případ výpadku;
- ✓ smlouvy o podpoře;
- ✓ průběžná modernizace IT technologií;
- ✓ pojištění kybernetických rizik;
- ✓ smluvní zajištění dohod o vzdáleném přístupu do IS a následná kontrola jeho využívání;
- ✓ využívání kvalitních technologií;
- ✓ interní legislativa např. směrnice se zásadami o používání informačních technologií; pracovní řád, pracovní smlouvy, dohody o zachování mlčenlivosti;
- ✓ audity včetně auditu informačního systému externím auditorem;
- ✓ interní školení týkající se bezpečnosti práce s IT prostředky;
- ✓ pravidelné kontroly instalací;
- ✓ vzdělávání IT pracovníků;
- ✓ kontroly nastavení přístupových práv;
- ✓ monitoring interních aktivit v informačním systému (logování událostí).

## 6.6 Strategická rizika

Do kategorie strategických rizik bylo zahrnuto několik typů rizik, přičemž obrana proti některým typům je velmi obtížná. Jedná se například o tato rizika:

- politické riziko;
- nepřipravenost reagovat pružně na změny;
- nesoulad s legislativou;
- nedodržení vnější legislativy včetně rizika souvisejícího s GDPR;
- terorismus;
- únos a vydírání.

**Politické riziko** může zahrnovat války, teroristické akce, nepokoje, znárodnění, zavedení cel a omezení exportu nebo importu, omezení ke zdrojům surovin, které se mohou týkat jedné konkrétní země nebo rozsáhlejšího území.



Obrázek 17: Struktura tržeb v roce 2017 dle zemí

Zdroj: vlastní zpracování podle dat XYZ

Výše uvedené riziko se společnost XYZ snaží minimalizovat tím, že více než 93 % jejich tržeb směřuje do EU, což lze pokládat za politicky stabilní region. Ovšem v případě ekonomické krize jedné země je vzhledem k vzájemné provázanosti ekonomik zemí EU značné riziko, že se krize rozšíří do dalších zemí, tak jak se tomu stalo i v nedávné minulosti.

Pro snížení ostatních rizik jsou používány tyto nástroje:

- ✓ interní nastavení procesů;
- ✓ pojištění;
- ✓ proškolení;
- ✓ dodržování pravidel certifikace AEO;
- ✓ externí poradenství;
- ✓ certifikace;
- ✓ prevence.

## **6.7 Pojištění**

Pojištění je významným nástrojem při řízení rizik, který je ve společnosti XYZ používán pro celou řadu výše uvedených rizik. Pojišťovací trh nabízí velkou řadu pojistných produktů a programů. Společnost XYZ využívá služeb makléřské společnosti, která na základě identifikovaných rizikových oblastí napomáhá při výběru pojistných produktů, sjednává pojistné programy a rovněž zajišťuje spolupráci při likvidaci pojistných událostí. Společnost XYZ má sjednanu celou řadu pojištění s různými pojišťovacími ústavami. Jedná se například o tyto typy pojištění:

- pojištění průmyslových a technických rizik;
- pojištění kybernetických rizik;
- pojištění pohledávek;
- pojištění odpovědnosti za újmu a odpovědnosti za újmu způsobenou výrobkem;
- pojištění odpovědnosti manažerů;
- pojištění zaměstnanců za škody způsobené zaměstnavateli;
- skupinové životní pojištění pro vybrané zaměstnance;

- cestovní pojištění;
- havarijní pojištění vozidel;
- zákonné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a úrazové pojištění osob přepravovaných motorovými vozidly;
- zákonné sociální a zdravotní pojištění a zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Řízení rizik je ve společnosti XYZ pojato velmi komplexně a je již téměř dvacet let zakotveno v organizační struktuře. Dle úrovně vyspělosti risk managementu člení Kafka (2009) organizace do pěti skupin dle fází komplexnosti řízení rizik od naivity, kdy jsou rizika řízena neformálně a intuitivně, až po pátou nejkompexnější úroveň, kdy jsou rizika aktivována. Autorka práce se domnívá, že dle úrovně komplexnosti risk managementu lze organizaci XYZ zařadit mezi třetí („Rizika jsou definována“) a čtvrtou („Rizika jsou řízena“) úroveň. Tyto úrovně jsou charakterizovány nastavením a komunikováním strategií a politiky řízení rizik a dále uplatňováním celooorganizačního přístupu k řízení rizik.

Všechna rizika, která autorka práce dle odborné literatury identifikovala a mohla by mít vliv na podnik, jsou obsažena v katalogu rizik včetně popisu možností jejich řízení anebo jsou jinak řízena. Doporučení autorky jsou tedy pouze dílčího charakteru.

### **Kurzové riziko**

Společnost XYZ se snaží o eliminaci nepříznivých pohybů devizových kurzů pomocí přirozeného zajištění, v rámci kterého jsou v cizích měnách realizovány nejen tržby ale i náklady. Za významný lze považovat pouze vliv EUR a PLN. Zatímco u eura lze hovořit o víceméně vyrovnané devizové pozici, u polského zlotého toto bohužel konstatovat nelze. V této měně je realizováno cca 3 % tržeb ale téměř žádné náklady. K zajištění vyváženosti devizové pozice by bylo vhodné zvážit po dohodě s odběrateli změnu měny fakturace z polských zlotých na eura případně na české koruny, případně prověřit ve spolupráci s oddělením nákupu možnost realizace dodávek materiálu, zboží nebo služeb z Polské republiky s fakturací v polských zlotých. Další možností je využití nabídky služeb bankovního ústavu společnosti XYZ, který nabízí využití forwardů, forwardů s variabilní splatností, opcí nebo případně kombinaci opcí. Zde je ovšem nutné vzít v úvahu související náklady. Využití těchto finančních derivátů lze zvážit i v případě výraznějšího kolísání kurzu eura. Z hlediska objemu prostředků lze hovořit o vyrovnané pozici, nicméně dochází časové disproporci při realizaci plateb – průměrná doba obratu pohledávek v roce 2017 činila 25 dní, zatímco průměrná doba obratu závazků 103 dní.

### **Katalog rizik**

Jak již bylo uvedeno výše, téměř všechna rizika, která autorka práce dle odborné literatury identifikovala, jsou obsažena v katalogu rizik včetně popisu možností jejich řízení. Struktura

katalogu včetně detailů klíčových rizik uvedených na kartách rizika obsahují všechny podstatné náležitosti doporučované odbornými autory.

Na základě společného posouzení dvou paramentů: významnosti dopadu na hospodaření a pravděpodobnosti výskytu rizika jsou rizika v katalogu klasifikována jako klíčová, významná nebo ostatní. Nicméně autorka práce se domnívá, že by bylo vhodné alespoň jako doplňkový údaj ponechat i data o pravděpodobnosti, byť třeba jen ve slovním vyjádření (například zvláště vysoká, vysoká, střední, malá a velice malá) a dále i očekávanou hodnotu rizika, pokud je tato informace k dispozici. Dále autorka práce navrhuje doplnit do registru kvantifikované údaje o maximální částce ohrožení a nákladech rizika, pokud jsou u příslušných rizik k dispozici. Tyto náklady jsou rozčleněny pouze slovním ohodnocením na vysoké, střední, nízké a minimální, aniž by bylo pro jednotlivé kategorie stanovené alespoň hrubé rámcové rozpětí. Autorka si je ovšem vědoma faktu, že i když se kvantitativní hodnocení významu jednotlivých rizikových faktorů jeví jako srozumitelnější a snáze uchopitelné, pro získání relevantních a spolehlivých výstupů je zapotřebí mít k dispozici spolehlivé vstupní údaje a v případě absence nebo nekompletnosti těchto zdrojových dat může být kvantifikovaný výstup značně nepřesný a nespolehlivý.

Pro všechna rizika, která byla v katalogu rizik vyhodnocena jako klíčová, tj. bezprostředně ohrožující chod firmy, je vypracována karta rizika, která obsahuje podrobnější informace. Z oblasti IT rizik byla vyhodnocena celkem tři rizika jako klíčová. Poslední aktualizace karet těchto tří klíčových rizik proběhla před více než 18 měsíci. Přestože se jedná o rizika z velké části univerzální, bylo by vhodné provést revizi a případnou aktualizaci těchto rizik. Oblast IT technologií patří mezi velmi rychle se rozvíjející oblasti, kde s vývojem technologií zcela jistě vzniká i celá řada nových dosud neidentifikovaných rizik.

Za zmínku stojí rovněž riziko investičních projektů. Toto riziko se v katalogu rizik nevyskytuje, nicméně je ve společnosti XYZ ošetřeno a řízeno. Středisko Risk management spolupracuje při prověřování dodavatelů např. technologických celků z výběrových řízení, dále ošetřuje rizika související s poskytováním zálohových plateb těmto dodavatelům (směnky, pojištění), pojištění pořizovaného majetku atd. Při vlastním vyhodnocování investičních projektů jsou prováděny finanční analýzy, posuzována návratnost finančních investic za různých scénářů, v případě schvalování akvizic je maximální snaha předložit managementu identifikaci všech možných rizik včetně jejich ošetření. V souvislosti s každým investičním projektem lze očekávat rizika do jisté míry univerzální:

- nedodržení nákladů projektu;
- nedodržení harmonogramu projektu;
- nedodržení cílů projektu v požadované kvalitě.

Absence zařazení tohoto typu rizika do katalogu rizik má ovšem na následek, že rizika v souvislosti s investičními projekty nejsou dlouhodobě monitorována a vyhodnocována s delším časovým odstupem, např. až po skončení předpokládané doby životnosti. Takto získaná data by mohla být cenným zdrojem pro rozhodování o investičních projektech v budoucnosti. V případě, že v souvislosti s nějakým konkrétním projektem existuje, kromě výše uvedených univerzálních rizik, nějaké významnější specifické riziko bylo by vhodné tento projekt do katalogu rizik zařadit.

Dále by bylo vhodné zmínit i riziko úniku osobních údajů. V souvislosti s nabytím účinnosti Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (zkráceně jen „GDPR“) v květnu 2018 se obecně zintenzivnila snaha o ochranu osobních údajů ve společnostech. Také společnost XYZ, i když s osobními údaji fyzických osob nepracuje v nijak velkém měřítku, si nechala vypracovat právní analýzu povinností vyplývajících z GDPR a postupně zavádí některá opatření. Podle názoru autorky jde o oblast, kterou je třeba se samostatně zabývat i z pohledu prevence rizik, z nichž minimálně tři mohou být velmi významná. Za první jde o riziko ohrožení dobré pověsti (reputační riziko), kdy případný únik osobních údajů může ohrozit vnímání organizace jako spolehlivého partnera na velmi dlouhou dobu. Za druhé jde o riziko nemalých sankcí ze strany Úřadu pro ochranu osobních údajů. Třetím rizikem může být případná náhrada škody, která by mohla vzniknout přímo subjektu, jehož práva by byla porušena. Přestože společnost XYZ v drtivé většině případů neprodává výrobky ani neposkytuje služby fyzickým osobám, shromažďuje osobní údaje minimálně o svých zaměstnancích, ale také například o uchazečích o zaměstnání, návštěvách a kontaktních osobách u obchodních partnerů. Nezanedbatelné jsou i marketingové akce, v jejichž rámci se shromažďují údaje o potenciálních koncových zákaznících. V současné době jsou tato rizika částečně podchycena v jiných rizicích (např. nedodržení vnější legislativy, únik a zneužití dat zaměstnanci nebo riziko ztráty dobrého jména společnosti), autorka ale doporučuje zařadit riziko úniku osobních údajů jako samostatně sledované a vzhledem ke značné výši možných sankcí s typem důležitosti klíčové, což povede



k zvýšenému sledování tohoto rizika a následnému postupnému sjednocování a zlepšování vnitropodnikových pravidel pro ochranu osobních údajů.

### **Pojištění**

Pojištění je významným nástrojem při řízení rizik, který je ve společnosti XYZ používán pro celou řadu rizik. Autorka práce navrhuje zvážit možnost doplnění portfolia pojištění o stažení výrobků z trhu, které ovšem není nutné pro celý vyráběný sortiment, nicméně pro určité typy výrobků by mohlo mít opodstatnění. Další možností rozšíření pojištění je pojištění přepravy výrobků, kdy je společnost XYZ nucena se spolehnout na pojištění smluvního přepravce a v případě poškození nebo zcizení nákladu nese důkazní břemeno společnost XYZ a vymáhání škody je složité a často velmi zdlouhavé.

### **Související dokumentace**

Organizace XYZ má stanovena pravidla a odpovědnosti pro řízení pojišťovacího programu ve společnosti v technicko-organizačním pokynu „Pojištění“. Bylo by vhodné aktualizovat seznam druhů pojištění o nově uzavřené pojištění kybernetických rizik a dále odstranit duplicity týkající se tzv. povinného ručení, které je tam uvedeno dvakrát. Jednou jako povinné ručení a dále zákonné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat postupy řízení rizik v podnicích a porovnat teoretické poznatky z této oblasti s praxí používanou v konkrétním výrobním podniku. Byla charakterizována rizika, kterým je podnik vystaven a popsány způsoby jejich řízení. Dále byla posouzena úroveň řízení rizik a navržena doporučení ke zlepšení současného stavu.

Teoretická část práce obsahuje definici a klasifikaci rizik a procesy řízení rizika. Jednoznačná definice pojmu riziko ovšem vzhledem k jeho širokému využití v nejrůznějších oborech neexistuje. Pokusů o jeho definici, více či méně univerzálních, existuje celá řada. Podobné je to i v případě klasifikace rizik, jednoznačná klasifikace rizik neexistuje. Odborní autoři člení rizika dle různých aspektů, dopadů a detailů a jejich způsoby klasifikace se v některých případech značně liší. Autorka se pokusila o výčet nejčastějších typů rizik, která se mohou týkat podniku. Teoretická část rovněž uvádí definici řízení rizik, vývoj a význam. Riziko a nejistota ovlivňují veškeré lidské aktivity včetně aktivit podnikatelských a význam řízení rizik v současném prostředí neustále roste. Významnou část práce tvoří popis jednotlivých procesů řízení rizika.

Praktická část popisuje řízení rizik v konkrétním výrobním podniku. Na základě žádosti tohoto podniku nebyl v této práci uveden název podniku ani jiné informace jednoznačně vedoucí k jeho identifikaci. Nejprve byl podnik stručně charakterizován a následně autorka práce na základě studia odborné literatury vyjmenovala rizika, která by dle jejího názoru mohla mít vliv na podnik. Dále je popsán způsob řízení rizik, uspořádání managementu rizik, struktura registru rizik a karty rizika. Následují příklady konkrétních rizik uvedených v katalogu a způsoby jejich řízení.

Bylo zjištěno, že s výjimkou rizika investičních projektů, jsou všechna rizika identifikovaná autorkou práce v katalogu rizik obsažena, nicméně i přestože tento typ rizika není v katalogu rizik přímo obsažen, je toto riziko ošetřeno a řízeno.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Bylo zjištěno, že postupy řízení rizik, struktura registru rizik i karty rizika ve zkoumaném podniku jsou v souladu s řízením rizik popsaným v odborné literatuře. Doporučení autorky práce jsou dílčího charakteru. Jedná se například o kurzové riziko vybrané měny, aktualizaci vybraných karet rizika, doplnění registru rizik, případnou kvantifikaci některých jeho položek, rozšíření portfolia pojištění a aktualizaci související dokumentace.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAHA, Zdenek Sid, ed. *Řízení rizika a finanční inženýrství: Risk management and financial engineering*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1113-5.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] CARREL, Philippe. *The handbook of risk management: implementing a post-crisis corporate culture*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010. Wiley finance series. ISBN 978-0-470-68175-6.
- [4] ČERNOHORSKÁ, Liběna. *Komplexní pohled do bankovního světa*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-094-3.
- [5] ČSOB, a. s. [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/produkty/osetreni-trznich-rizik/zajisteni-proti-kurzovemu-riziku>
- [6] DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: APraCom, 2010. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [8] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [9] Interní informace a výstupy z informačního systému podniku XYZ
- [10] JANDA, Josef. *Spořit nebo investovat?*. Praha: Grada, 2011. Finance pro každého. ISBN 978-80-247-3670-9.
- [11] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management: implementing a post-crisis corporate culture*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.

- [12] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-7201-835-2.
- [13] MANAGEMENT MANIA. *Ishikawa diagram* [online]. [cit. 2018-10-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>
- [14] MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada, 2006. Osobní a rodinné finance. ISBN 80-247-1725-5.
- [15] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [16] OLSON, David Louis a Desheng Dash WU. *Enterprise risk management*. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, c2008. ISBN 978-981-279-148-1.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik: kdy je krize příležitostí*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [19] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: analýza a management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [20] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [21] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: manage risks to improve project success*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [22] VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi, 5. aktualizované vydání: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4081-2.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Formulář karta rizika

## PŘÍLOHA A

Společnost XYZ		KARTA RIZIKA		
<b>Název rizika</b>				
<b>Kategorie rizika</b>		<b>Typ rizika</b>		<b>Datum</b>
Stručný popis rizika				
Detailní popis rizika				
Popis hlavních dopadů rizika				
Analytik rizika, funkce				
Vlastník rizika, funkce				
Příčiny Zdroje Faktory rizika				
Související rizika				
<b>Přijatá opatření ke zvládnutí (ošetření) rizik (veškerá přijatá opatření)</b>				
<b>Popis opatření</b>		<b>Významnost opatření</b>	<b>Náklady na opatření</b>	
1				
2				
3				
<b>Ukazatele (indikátory, metriky - pokud jsou stanoveny)</b>			<b>Limity ukazatelů</b>	
1				
2				
3				
<b>Výkaznictví o riziku (zpracovávané výkazy související s rizikem)</b>			<b>Odpovídá (funkce)</b>	<b>Komu (funkce)</b>
1				
2				
3				

Poznámky a přílohy: