

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra ekonomiky

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Risk management a zvládání rizik spojených
s podnikovou činností**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jiří Pešek

Autor:

Bc. Soňa Petřů

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa PETRŮ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Risk management a zvládání rizik spojených s podnikovou činností**

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

Cíl práce:

Analyzovat rizika vyplývající z činnosti vybraného podniku a návrh opatření k ochraně aktiv podniku

Osnova:

1. Podnikatelská rizika a potřeba pojištění
2. Charakteristika vybraného podniku a jeho činnosti
3. Risk management a jeho aplikace v podniku
4. Návrhy opatření k eliminaci rizik při podnikové činnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Čejková V., Šedová J., Čapková D.: Pojišťovnictví, Masarykova univerzita, Brno 2001.

Daňhel, J.: Kapitoly z pojistné teorie, VŠE Praha 2002.

Ducháčková, E.: Principy pojištění a pojišťovnictví, Ekopress 2005.

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik, Grada Publishing 2003.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jiří Pešek

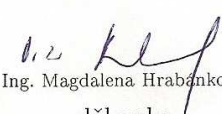
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

14. března 2008


Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 ⁽²⁵⁾
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Risk management a zvládání rizik spojených s podnikovou činností“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 28. 8. 2009

.....

Bc. Soňa Petřů

Poděkování

Děkuji Ing. Jiřímu Peškovi za jeho pomoc při zpracování mé diplomové práce a za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl ke konečné podobě práce.

Současně děkuji pracovníkům společnosti ASMO CZECH s. r. o. za poskytnutí potřebných informací

.OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1. RIZIKO	5
2.1.1. KLASIFIKACE RIZIKA	6
2.1.2. FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK	10
2.1.3. METODY ANALÝZY RIZIK	11
2.1.4. ZPŮSOBY MINIMALIZACE RIZIKA	11
2.1.5. FINANČNÍ KRYTÍ RIZIKA	12
2.2. ŘÍZENÍ RIZIKA	12
2.2.1. FÁZE RISK MANAGEMENTU	13
2.3. POJIŠTĚNÍ	14
2.3.1. DEFINICE VYBRANÝCH POJMŮ	14
2.3.2. KRITÉRIA POJISTITELNOSTI RIZIK	18
2.3.3. ČLENĚNÍ POJIŠTĚNÍ	19
2.3.3.1. ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	21
2.3.3.2. NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	21
2.3.4. REGULACE A DOHLED V POJIŠŤOVNICTVÍ	26
3. METODIKA PRÁCE	27
4. VYBRANÝ PODNIK A JEHO ČINNOST	30
4.1. ZRUČ NAD SÁZAVOU	30
4.1.1. POLOHA A OBYVATELSTVO	30
4.1.2. PRŮMYSL	30
4.2. SPOLEČNOST ASMO CZECH s. r. o.	31
4.2.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
4.2.2. MATEŘSKÁ SPOLEČNOST	32
4.2.3. VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU	33
4.2.4. FINANČNÍ SITUACE PODNIKU	35
4.2.5. FILOSOFIE SPOLEČNOSTI	37
4.2.6. PODPORA KULTURY A SPORTU	38

5. RISK MANAGEMENT VYBRANÉHO PODNIKU	40
5.1. IDENTIFIKACE RIZIKA	40
5.2. OCENĚNÍ A KVANTIFIKACE RIZIK	45
5.3. KONTROLA A FINANCOVÁNÍ RIZIK	49
5.3.1. PREVENCE RIZIK	53
5.3.2. POJIŠTĚNÍ	57
5.3.2.1. ZÁKONNÉ POJIŠTĚNÍ	57
5.3.2.2. SMLUVNÍ POJIŠTĚNÍ	57
5.4. OPATŘENÍ PROTI SOUČASNÉ EKONOMICKÉ KRIZI	62
6. VYHODNOCENÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ	63
6.1. VYHODNOCENÍ ANALÝZY RIZIKA	63
6.1.1. APLIKACE RISK MANAGEMENTU V PODNIKU	63
6.1.2. ZHODNOCENÍ KRYTÍ RIZIK V PODNIKU	67
6.2. NÁVRHY OPATŘENÍ K OCHRANĚ AKTIV PODNIKU	68
7. ZÁVĚR	72
8. SUMMARY	74
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
11. PŘÍLOHY	78

1. ÚVOD

S rozvojem lidské společnosti došlo a stále dochází k ekonomickým, technickým a sociálním přeměnám, které na jedné straně znamenají zvyšování životní úrovně, na straně druhé mohou znamenat vznik nových nebezpečí. Na život lidí a společnosti často negativně působí přírodní síly nebo nežádoucí chování lidí. Jejich vznik lze předpokládat, avšak nelze určit, kdy která událost nastane či zda vůbec a koho postihne. Proto je nutné neustále předvídat možná nebezpečí a předcházet jejich možným negativním účinkům.

Každý z nás je vystaven nebezpečí, každému hrozí riziko. Riziko znamená pro většinu lidí určitou formu nejistoty z budoucnosti. Velké i malé podniky pracují v podmínkách rizika. Riziko je možnost ztráty, nejen majetkové, ale i ztráty na zdraví nebo životě. Ztráty jsou i nejsou nahraditelné. Ztráty, které větším či menším dopadem ovlivní existenci firmy, hospodářské výsledky, postavení na trhu, image, apod. V souvislosti s rizikem se musí předpokládat budoucí vývoj, že dojde k naplnění rizika a hrozba se stane realitou.

Každá společnost nese v sobě riziko, neexistuje život bez rizika. I přes velký technologický pokrok není možné riziko zcela eliminovat. Lidé požadují, aby riziko bylo známé a kontrolovatelné v co nejvyšší možné míře. Proto vznikla vědní disciplína risk management.

Řízení rizik (risk management) patří mezi manažerské aktivity. Vyžaduje komplexní přístup k vymezení rizika, využití odpovídajících metod a nástrojů omezujících riziko na přijatelnou úroveň. Nejen velké, ale v současnosti i střední a malé podniky si uvědomují, že řízení rizika je nevyhnutelné pro úspěšnost a je důležitým faktorem ovlivňujícím rizikovost a prosperitu firmy. Společnost, která nevěnuje dostatečnou pozornost řízení rizik, ohrožuje svoji stabilitu i existenci. Principy řízení rizika by měly být uplatňovány při všech klíčových rozhodnutích firmy.

Součástí jakékoliv krize jsou existující problémy nebo nebezpečí, která vyžadují správná rozhodnutí managementu. Reakce musí být obvykle provedena v omezeném čase a na základě limitovaných informací. Metody účinného manažerského řízení krizových situací sestávají z principů, které musí být uplatňovány před vznikem

nahodilé události, v jejím průběhu i po skončení. Cílem každého manažerského řízení krizových situací je prevence všech událostí, jež mohou ohrozit existenci podniku.

Ekonomický subjekt má dvě možnosti pro finanční vyrovnání se s nahodilými událostmi. Krytí z vlastních zdrojů jako jedna možnost (tzn. samopojištění) nebo využití pojištění (přesun rizika na pojišťovnu).

V případě pojištění se jedná o právně ekonomický vztah, ve kterém mají účastníci rovné postavení, mají svá práva a povinnosti, jejich vzájemný vztah spojují příslušné právní předpisy nebo smlouva. Z nich vyplývají jednotlivým účastníkům určité závazky.

Pojištění a pojišťovnictví zasahuje přímo nebo nepřímo do všech činností a týká se téměř každého občana. Rozvoj pojištění vytváří vznik nových pracovních příležitostí. Bez dobrého fungování systému pojišťovnictví by nebylo možné tvořit volné a svobodné tržní hospodářství.

Vzniku nahodilých událostí lze částečně předcházet, ale nelze jim zcela zabránit. Proto je základním účelem pojištění zmírňovat dopady negativních důsledků způsobené nahodilými událostmi. Z ekonomického hlediska to znamená vytvářet z příspěvků zájemců o pojištění rezervy sloužící k úhradě škod, které vzniknou pojištěným. Pojištění tedy může být chápáno jako nástroj finanční eliminace negativních důsledků nahodilých událostí.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu rizik společnosti ASMO CZECH s. r. o. ve Středočeském kraji. Je to jedna z dceřiných společností ASMO CO. Ltd. se sídlem v Japonsku. Japonští podnikatelé patří k jedním z nejvýznamnějších investorů u nás. Vybraná společnost je zaměřena převážně na export výrobků a zvyšuje tak obchodní bilanci České republiky.

Řešení krizových situací je v současné době celosvětové ekonomické krize nevyhnutelnou součástí řízení podniku. Cílem diplomové práce je sestavení kompletní analýzy na základě jednotlivých fází risk managementu, se zaměřením na pojištění a předcházení vzniku rizik. Součástí práce je návrh eliminace vybraných rizik společnosti.

Výsledky diplomové práce mohou být využity managementem firmy jako celkový přehled o rizicích podniku, možných hrozbách a dalších činnostech, které souvisí s risk managementem a pojištěním firmy.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. RIZIKO

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.

Ze všech společných definic rizika lze usoudit, že riziko je událost, která může negativně ovlivnit výkonnost organizace. Tato událost má svou určitou pravděpodobnost a dopad. (Adásková, 2008a)

Zdrojem rizika je jakýkoliv faktor, který může ovlivnit projekt nebo výkon firmy. K riziku dochází, když tento účinek je jednak nejistý, jednak významný ve svém dopadu na projekt, nebo na výkon firmy. (Merna, 2007: s. 11)

V současnosti existuje nesčetné množství definic rizika vyjadřující:

- možnost vzniku ztráty
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- odklonění od skutečných a očekávaných výsledků
- chybné rozhodnutí

V pojišťovací praxi je pojem riziko užíván v trojím slova smyslu:

- předmět ohrožený nahodilým nebezpečím (například budova, dopravní prostředek, strojní zařízení),
 - událost způsobující škodu, tedy zdroj rizika (například požár, havárie, úraz) - nejčastější způsob chápání pojmu rizika,
 - pravděpodobnost vzniku náhodné události s negativními dopady.
- (Ducháčková, 2005: s. 12)

Událost podléhající pojištění musí splňovat následující podmínky:

- riziko musí být identifikovatelné,
- samotná škoda musí být vyčíslitelná,
- vznik události musí být náhodný,
- pojištění musí být ekonomicky přijatelné pro pojistníka i pro pojišťovnu.

(Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 24)

2.1.1. KLASIFIKACE RIZIKA

Třídění rizik má pro řízení podnikatelského subjektu podstatný význam, protože ze zařazení do určité skupiny plynou představy o jejich detailnější charakteristice, o významu pro vznik, velikost a dynamiku rizikových či kritických jevů a také pro prevenci a následná opatření. Rizika lze tedy rozeznávat podle více hledisek. Klasifikace rizik nejsou uzavřené, protože pro různé účely zkoumání problematiky rizik mohou být sestaveny klasifikace různé. (Martinovičová, 2001: s. 14)

Rizika interní a externí

Interní rizika vznikají zejména ve vlastní organizaci či subjektu, dále pak vyplývají z povahy nebo struktury posuzovaného projektu a také z povahy spolupráce mezi partnery.

Mezi nejtypičtější externí rizika patří např. změna legislativního rámce, technologické změny, ekonomické změny, změny v oblasti očekávání investic. (Adásková, 2008a)

Rizika přírodní a rizika způsobená lidskou činností

Riziko přírodní – je vyvoláno přírodními silami, jeho vznik a vývoj je poměrně těžké předvídat, ale především také ovlivnit.

Riziko způsobené lidskou činností – můžeme jej dále ještě rozlišit na riziko způsobené samotnými lidmi, ale také na riziko technické, způsobené technickými prostředky, kterých je nakonec také člověk tvůrcem a zhotovitelem.

Rizika fyzická a morální

Fyzické riziko se vztahuje k fyzickým vlastnostem osob nebo předmětů. Představuje události, které se projeví výlučně věcnou škodou, tj. poškozením hmotného majetku v takovém rozsahu, že není schopen v plné míře plnit své užitkové schopnosti, popř. ztratí estetické vlastnosti.

Morální riziko se týká lidských aspektů, které mohou ovlivnit výsledek lidské činnosti, postavení člověka ve společnosti apod. Může jít o událost, kterou způsobil sám postižený porušením právních nebo etických norem, a nebo ji způsobil vnější faktory, tedy jiní lidé. Jde např. o trestnou činnost, nemorální chování, které společnost odsuzuje, šíření různých nepotvrzených pomluv a tzv. zaručených zpráv apod. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 26)

Rizika spekulativní a čistá

Spekulativní riziko – představuje stejnou možnost pro získání příležitosti dosáhnout ztrátu jakož i zisk.

Čisté riziko – představuje takový stav po události, kdy výsledek pro nás může být pouze nepříznivý anebo se nejvýše ocitneme ve stejné situaci jako před vznikem dané události. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 28)

U čistého rizika lze sledovat objektivní stránku a subjektivní stránku. Objektivní riziko je dáno objektivně nezávisle na lidech. Subjektivní riziko existuje v závislosti na činnosti lidí, bez ohledu na to, zda na vědomé či nevědomé, rizikové momenty závisí na duševních a charakterových vlastnostech lidí.

Tab. 1: Subjektivní a objektivní rizika

Subjektivní rizika	Objektivní rizika
na základě konání a jednání lidí - neopatrnost, - schopnosti a charakterové vlastnosti, - morální riziko, například: žhářství, dovednost při manuální práci, riskantní jízda řidiče	na základě objektivně daných skutečností, například: blesk, přírodní katastrofa

Zdroj: Ducháčková, 2005: s. 10

Rizika finanční

Představují možnost měření výsledku v peněžním vyjádření, při kterém je možné stanovit určitou peněžní hodnotu jako výsledek působení rizika. Pojem finanční riziko se v tomto kontextu vztahuje spíše na výsledek než na charakter samotného rizika (např. ztráta zisku v důsledku požáru nebo přerušení provozu v důsledku poškození strojů a zařízení firmy). Ve finančním vyjádření je také možné vyčíslit škodu, pokud se jedná například o úraz.

Rizika pojistitelná a nepojistitelná

Obecně se dá říct, že pojistitelné je všechno. Přitom však záleží, zda je dané riziko pro konkrétního pojistitele a následně jeho zajistitele rizikově přijatelné či nikoliv. Obdobně je pojistitelnost či nepojistitelnost závislá na ochotě a finančních možnostech pojistníka zaplatit odpovídající pojistné za pojistnou ochranu zvoleného rizika.

Základní a zvláštní rizika

Základní rizika jsou ta rizika, která vznikají mimo kontrolu jednotlivce nebo skupiny osob. Kromě toho dopad základních rizik pocítuje velké množství lidí. Tato kategorie tedy zahrnuje zemětřesení, záplavy, hladomor, sopečnou činnost a další přírodní „katastrofy“.

Na rozdíl od základních rizik, která jsou původem neosobní a ve skutečnosti značně rozšířitelná, existují i rizika zvláštní. Ve své podstatě představují rizika závislá na lidské vůli, a to svou příčinou a výsledkem. Z tohoto hlediska by zahrnovaly i mnohé

z těch rizik, která zařazujeme mezi rizika základní (např. požár, krádež, pracovní úrazy nebo dopravní nehody).

Obchodně-podnikatelská rizika

Představují možnost vzniku pozitivní nebo negativní odchylky od stanoveného cíle, tedy od obchodního záměru podnikatele. Pokud je odchylka pozitivní, jde o úspěšného podnikatele. Pokud je odchylka negativní, pak jde o podnikatelský neúspěch. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 28)

Podnikatelské riziko je třeba hodnotit ze dvou stránek, a to:

1. pozitivní stránky – naděje vyššího zisku, naděje vyššího úspěchu,
 2. negativní stránky - nebezpečí horších hospodářských výsledků.
- (Smejkal, Rais, 2003: s. 68)

Jedná se o riziko, které představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu (podniku), a to v důsledku anomálie (poruchy) v jeho běžném, bezporuchovém vývoji. (Martinovičová, 2007: s. 12)

Zahrnuje následující rizika:

- rizika výrobní vyplývající z možností poruch ve výrobních postupech a zařízeních, vstupních materiálech, energiích a výrobcích;
- rizika ekonomická založená na poruchách v tocích a přeměnách aktiv a pasiv podniku;
- rizika obchodní spočívající v poruchách zejména prodeje výrobků a služeb, a také jejich nákupu;
- rizika informační uvažující poruchy v informačních souborech a operacích;
- rizika sociální týkající se anormálních situací života pracovních kolektivů i jednotlivých pracovníků;
- rizika technická (případně vědeckotechnická) navazující na možnost poruch v inovační činnosti podniku;
- rizika logistická předpokládající poruchy v dopravě, skladování, třídění, balení apod. materiálů, zboží, případně energií. (Martinovičová, 2007. s. 24)

2.1.2. FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA PODNIK

Žádný podnik není zpětně izolován od působení svého okolí a vlivu změn v něm. Působení na podnik vychází jak z makro, tak i mikroprostředí a obojí představuje pro něj zároveň nebezpečí, ale i příležitost. Z makroprostředí působí na podnik především změny, které jsou způsobeny:

- společenskými faktory, především změnami v legislativě a v pravidlech podnikání,
- ekonomickými faktory, z nichž největší význam mají změny v růstu hrubého domácího produktu, výše inflace, daňové zatížení a mzdová a sociální opatření,
- sociálními faktory, zvláště pak preference obyvatelstva, jeho životní styl a spotřebitelské rozhodování a
- vývojem vědy a techniky, který mění nejen výrobní technologie, ale způsobuje vznik nových výrobních odvětví a zánik některých stávajících, odráží se také v rychlosti odměny výrobků a zákazníků (výrazným příkladem jsou mobilní telefony).

Mikroprostředí chápeme jako další podnikatelské subjekty a při jejich identifikaci je nutné vycházet z Porterova modelu ohrožení podniku. Podle něj je podnik ohrožován:

- svými konkurenty, působícími ve stejném odvětví podnikání,
 - dalšími podniky, které se snaží do tohoto odvětví vstoupit, protože je atraktivní,
 - dodavateli a odběrateli, kteří z titulu své pozice uplatňují vůči podniku vyjednávací sílu a
 - výrobci potenciálních substitucí, kteří by mohli přetáhnout stávající zákazníky podniku, protože substituty lépe uspokojí jejich potřeby.
- (Zuzák, 2004: s. 26)

2.1.3. METODY ANALÝZY RIZIK

Převážná většina rizik v organizacích neexistuje samostatně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro organizaci. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti, ty analyzovat a následovně i řídit. K tomu organizacím pomáhají četné metody jak rizika co nejpřesněji identifikovat, analyzovat a řídit. Správné pochopení vztahů v analýze rizik je pro úspěšné provedení analýzy klíčové. (Adásková, 2008b)

Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení: kvalitativní a kvantitativní metody, vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0; 1> či slovně <malé, střední, velké>).

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech jako tisíce Kč. (Smejkal, Rais, 2003: s. 85)

2.1.4. ZPŮSOBY MINIMALIZACE RIZIKA

Může se jednak například o:

- preventivní opatření, která jsou zaváděna ještě před realizací rizika
- operativní opatření, která jsou realizována v době, kdy již riziková situace nastala jsou obvykle zaměřena na zastavení rizikové situace nebo alespoň její zpomalení a zamezení dalšího šíření
- prokrizová opatření, která mají za cíl obnovit výkonnost podniku na dřívější úroveň, stabilizovat prokrizovou úroveň a připravit podnik k investicím zevnějšku, k prodeji nebo likvidaci (Martinovičová, 2007: s. 31)

2.1.5. FINANČNÍ KRYTÍ RIZIKA

Finanční krytí rizika představuje vytvoření finančních zdrojů, které se použijí na odstranění ztrát způsobených neočekávanou událostí konkrétního rizika.

Finanční krytí rizika je možné realizovat několika způsoby, a to především:

- a) samopojištěním,
- b) vlastními zdroji,
- c) úvěrem,
- d) rozložením rizika na více subjektů (pojištěním).

Zkušenosti a hospodářská praxe ukazují, že pro finanční vyrovnání a uspořádání ztrát a škod po realizaci rizika je nejvhodnější možností rozložení rizika na vícero subjektů. Pojištění se vztahuje na události, jejichž vznik závisí na náhodě, je neurčitý, ale pravděpodobný. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 51)

2.2. ŘÍZENÍ RIZIKA

Pod pojmem řízení lze chápat cílevědomé a efektivní podnikání s cílem dosáhnout prosperity firmy (zisku) s minimálními náklady. Všeobecně se pod pojmem řízení rozumí racionální a cílevědomé usměrňování hospodářského procesu s cílem zvládnout stanovené úkoly. Řízení rizika (risk management) je proces, který zkoumá riziko v jeho podstatě, možnosti jeho ovlivňování, předcházení ztrátám a snižování jejich rozsahu a možnosti finančního krytí rizika. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 27)

Řízení rizik se v posledních letech dostává do popředí pozornosti podnikatelů i managementu podnikatelských subjektů. Podnikatelské prostředí je ovlivněno řadou faktorů, které se v minulosti příliš neobjevovaly nebo jsme je neznali nebo nepůsobily tak intenzivně. Jedná se o rizika vyplývající z významných klimatických změn a přírodních katastrof, o tragické události způsobené lidskou silou, o podvodné jednání, ale také například o rizika vyplývající z rozvoje technologií a globalizace. (Martinovičová, 2007: s. 11)

2.2.1. FÁZE RISK MANAGEMENTU

Risk management ve své obecné podobě představuje řadu činností, které lze rozdělit do určitých fází

1. Identifikace rizika, tj. zjištění, která rizika mohou ohrožovat ekonomickou stabilitu, tedy identifikaci rizik plynoucích jak ze subjektivních rozhodnutí, tak z objektivních okolností. Vedle zjevných a hmatatelných rizik (například požár, vichřice, vyloupení skladu) se musí uvažovat i o rizicích skrytých, jejichž výskyt si vedení podniku nepřipouští nebo jejichž výskyt se zdá téměř vyloučen. Je třeba počítat s tím, že vyvstávají nová rizika pramenící z vývoje ekonomického, sociálního, legislativního.

Je třeba zhodnotit situaci v rámci podnikatelského subjektu s ohledem na rizikovost. Tzn. provést kontrolu stavu aktiv podniku:

- jaký majetek se v podniku nachází,
- kde je majetek umístěn (budovy, stavby, stroje, zásoby apod.),
- finanční hodnoty (přítomné i budoucí možné, finanční hotovost, cenné papíry, patentová práva),
- pracovní síly,
- nehmotná aktiva (know-how, obchodní jméno, postavení na trhu).

2. Ocenění a kvantifikace rizik; zjištění, jakou váhu jednotlivá rizika mají a jaký dopad může mít realizace rizik na finanční situaci daného subjektu. Ohodnocení dopadů existence jednotlivých rizik na finanční situaci podnikatelského subjektu obsahuje zjištění jednak pravděpodobnosti vzniku škody (realizace rizika) a jednak možné velikosti rizika. (Obvykle se kalkuluje s maximálně možnou škodou, která může být realizací rizik způsobena).

3. Kontrola a financování rizik, tzn. přijímání opatření k předcházení škod a rozhodování o finanční eliminaci důsledků negativních nahodilých událostí. (Ducháčková, 2005: s. 16)

2.3. POJIŠTĚNÍ

Pojem riziko je úzce spojen s pojištěním, a opačně. Pojištění je spjato s přesunem rizika na pojistitele. Jestliže pojistitel přebírá rizika, musí také zkoumat jejich povahu a zákonitosti, kterým rizika podléhají. (Ducháčková, 2005: s. 12)

Teoreticky je možné říci, že každé riziko, každý předmět a zájem se může pojistit a zájem o pojištění je dán nejen existencí rizika, které se má pojistit, ale i cenou pojistné ochrany. (Čejková, Šedová, Čapková, 2001: s. 31)

Definovat pojištění se dodnes pokusilo mnoho pojistných teoretiků. Mezi definicemi jsou někde malé a někde velké rozdíly, které vplynuly zejména z cíle pojištění v tržní ekonomice a v „příkazové ekonomice“. (Martinovičová, 2001: s. 10)

Pojištěním se zabezpečuje občanům právo na výplatu peněžních prostředků k úhradě potřeb, které vznikají z nahodilých událostí. (Škopová, Klapal, 1991: s. 25)

Pojištění se zabývá pouze riziky čistými, jejichž realizací vznikají náhodné potřeby.

2.3.1. DEFINICE VYBRANÝCH POJMŮ

Pojistná částka

Je částka, která byla v pojistné smlouvě dohodnuta jako nejvyšší plnění pojišťovny. V některých případech je základem pro určení výše pojistného.

Pojistnou částku stanoví v pojistné smlouvě pojistník; pojistitel je však při sjednání pojistné smlouvě oprávněn přezkoumat hodnotu pojištěného majetku.

V případě, že pojistná částka v době sjednání pojištění je nižší než pojistná hodnota pojištěné věci, pak se jedná o podpojištění.

Naopak – převyšuje-li pojistná částka pojistnou hodnotu pojištěného majetku, dochází k přepojištění (nadpojištění). (Hradec, Zárybnická, Křivohlávek, 2005: s. 57)

Tab. 2: Pojištění se sjednává na pojistnou částku, která je horní hranice pojistného plnění

PČ=PH	pojištění správně sjednané	Pojišťovna poskytne pojistné plnění ve výši skutečně vzniklé škody
PČ>PH	přepojištění	Pojišťovna poskytne pojistné plnění ve výši skutečně vzniklé škody
PČ<PH	podpojištění	Pojistné plnění se vypočte dle vzorce: pojistné plnění=skutečná škoda*PČ/PH

PČ = pojistná částka pojištěného majetku

PH = pojistná hodnota pojištěného majetku

Zdroj: Hradec, Zárybnická, Křivohlávek (2005: s. 116)

Pojistná hodnota

Představuje hodnotu předmětu pojištění v době pojištění. V některých případech plní zároveň úlohu pojistné částky, tedy nejvyššího plnění pojišťovny v případě pojistné události. Pojistná hodnota může být realizována jako:

- nová cena – tj. reprodukční cena – jedná se o pojištění na částku, kterou je nutno vynaložit na znovupořízení věci téhož typu, rozsahu a kvality v daném čase a místě;
- časová cena – jedná se o novou cenu sníženou o částku, která odpovídá stupni opotřebené nebo jinému znehodnocení;
- pojistná částka – znamená možnost stanovení pojistné hodnoty odhadem a vždy představuje maximální pojistné plnění.. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 32)

Pojistné

Každý produkt, výrobek nebo služba se na trhu prodává za určitou cenu. V případě pojistných produktů je cena služby označována jako pojistné. Pojistné je cena za poskytovanou pojistnou ochranu, úplata za přenesení negativních finančních důsledků nahodilosti z jednotlivých subjektů na pojistitele.

Pojistné pro jednotlivé pojistné produkty může být uplatněno jako:

- jednorázové pojistné – pojistné pojistník uhradí najednou na počátku pojistné doby,
- běžné pojistné – pojistné je pojistníkem hrazeno pravidelně v rámci jednotlivých pojistných období (ročně, čtvrtletně, měsíčně).

(Ducháčková, 2005: s. 51)

Pojistné plnění

Pojistné plnění představuje pojišťovnou vyplacené náhrady škod na pojištěném majetku fyzických a právnických osob a výplaty z úrazového, životního a důchodového pojištění, podmínkou výplaty pojistného plnění je realizace nahodilosti, eventuálně i jiné, v životě člověka významné události (např. věková hranice pro odchod do starobního důchodu, rodičovství, atd.). (Daňhel, 2002: s. 37)

Pojistná smlouva

Pojistná smlouva – pojistka – završuje dvoustranný právní úkon mezi klientem a pojišťovnou, na jehož základě vzniká smluvní pojištění fyzických a právnických osob. Vyžaduje se pro ni písemná forma, jde-li o pojištění s pojistnou dobou delší než jeden rok. (Daňhel, 2002: s. 37)

Pojistné podmínky

Pojistné podmínky – obsahují právní úpravu určitého pojistného produktu. Uplatňují se všeobecné a tzv. zvláštní pojistné podmínky:

- všeobecné pojistné podmínky – pojistné podmínky pro určitý druh pojištění;
- zvláštní pojistné podmínky – konkrétní pojistné podmínky pro dané pojištění, konkretizují všeobecné podmínky pojištění. (Ducháčková, 2005: s. 33)

Pojištění obnosová a škodová

Zákon člení pojištění na pojištění škodová a obnosová a určuje základní ustanovení těchto dvou typů pojištění

Pod pojmem pojištění obnosové se rozumí takové soukromé pojištění, které se získává za účelem získání prostředků, kapitálu, rozšiřujícího majetkovou sféru oprávněných osob. Obnosem je přitom míněna dohodnutá finanční částka ve výši, která je nezávislá na vzniku a rozsahu škody.

Škodové pojištění poskytuje pojistnou ochranu pro případ, že v důsledku pojistné události dojde ke škodě na zdraví, vzniku majetkové újmy či škodě jiné a náhrada takto vzniklé škody je předmětem uvedeného soukromého pojištění. Pojistné plnění pojistitele ve škodovém pojištění je omezeno horní hranicí pojistného plnění,

která je určena pojistnou částkou anebo limitem pojistného plnění, není-li zákonem anebo pojistnou smlouvou stanoveno jinak.

Tab. 3: Pojištění škodová a obnosová)

Pojištění lze sjednat jako pojištění	škodové	obnosové	oběma způsoby
Majetku (věci nebo souboru věcí)	ANO	X	X
Majetku (jiného než věci a souboru věcí)	ANO	ANO	ANO
Pojištění odpovědnosti za škodu	ANO	X	X
Právní ochrany	ANO	X	X
Úvěru a záruky (kauce)	ANO	X	X
Finančních ztrát	ANO	X	X
Úrazové	ANO	ANO	ANO
Pro případ nemoci	ANO	ANO	ANO
Životní	X	ANO	X

Zdroj: (Hradec, Zárybnická, Křivohlávek, 2005: s. 57)

Pojišťovna

Pojišťovna je specifická instituce přebírající rizika a provozující pojistné produkty. Je to právní subjekt, který má oprávnění vykonávat pojišťovací činnost (obdržel od státu, orgánu státního dozoru nad pojištěním, povolení k provozování pojišťovací činnosti).

Pojišťovnictví

Pojišťovnictví je specifické odvětví ekonomiky, které zabezpečuje finanční eliminaci rizik ovlivňujících činnost lidí. Zahrnuje všechny pojišťovací instituce, které mají oprávnění k podnikání v pojištění v dané ekonomice, ve všech jejích formách. (Ducháčková, 2005: s. 145)

Pojišťovací zprostředkovatelé

Představují mezičlánek, který usnadňuje styk klienta s pojišťovnou. V podmínkách České republiky je pojišťovací zprostředkovatel charakterizován jako osoba (fyzická nebo právnická), která za úplatu provozuje zprostředkovatelskou činnost v oblasti pojišťovnictví. (Ducháčková, 2005: s. 148)

Jsou v podstatě dvojího druhu, rozlišovacím kritériem je stupeň jejich nezávislosti. Buď to jsou zmocněnci jedné nebo několika pojišťoven, kteří pro ně sjednávají pojištění, anebo to jsou zcela nezávislí pojistní makléři, kteří pracují na základě plné moci klienta, pro kterého na trhu hledají optimální pojistnou ochranu. (Daňhel, 2002: s. 135)

Spoluúčast

Představuje v pojistné smlouvě dohodnutou výši škody vyjádřené v peněžní podobě, kterou pojišťovna v případě pojistné události nevyplácí a kterou si pojistitel hradí sám. Škodu nad rámec této spoluúčasti již pak hradí pojistitel v souladu s podmínkami podle smluvního rámce všeobecných smluvních podmínek a zvláštních pojistných podmínek daného konkrétního druhu pojištění nebo skupiny pojištění. (Čejková, Nečas, Řezáč, 2003: s. 35)

Účastníci pojištění

Osoby, které se soukromého pojištění účastní, jsou zákonem vymezeny takto:

- Pojistitel je právnickou osobou, která je oprávněna provozovat pojišťovací činnost podle zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví.
- Pojistník je osobou, která s pojistitelem uzavřela pojistnou smlouvu.
- Pojištěný je osobou, na jejíž život, zdraví, majetek, odpovědnost za škodu nebo jiné hodnoty pojistného zájmu se soukromé pojištění vztahuje. (Hradec, Zárybnická, Křivohlávek, 2005: s. 49)

2.3.2. KRITÉRIA POJISTITELNOSTI RIZIK

1. Kritérium nahodilosti: pojištěné události nemohou být závislé na vůli zainteresovaných osob a současně musí jít o události nahodilého charakteru (nedochází k jejich opakovanému výskytu). Události, které vyvolávají pojistné plnění musí být předem nejisté a neovlivnitelné.

- 2. Kritérium jednoznačnosti:** rizika musí být jednoznačně popsatelná, musí být jednoznačně prokazatelné, že došlo k realizaci právě daného rizika, pojištěné riziko nemůže být zaměnitelné s jinými druhy rizika.
- 3. Kritérium odhadnutelnosti:** pro pojistitele musí být zjistitelná pravděpodobnost realizace daného rizika, pojistitel pokud přijímá rizika do pojištění, musí mít možnost měření pravděpodobnosti realizace rizika. Současně z pohledu odhadnutelnosti musí být škody vzniklé při realizaci rizika ocenitelné.
- 4. Kritérium nezávislosti:** jednotlivá rizika musí být nezávislá navzájem (pravděpodobnost realizace rizika A se nesmí změnit vstupem rizika B). Mezi závislá rizika patří rizika kumulativní, rizika nákazy, rizika, u nichž se projevuje kolísavá základní pravděpodobnost (bouře, krupobití).
- 5. Kritérium velikosti:** při přebírání rizika do pojištění se bere v úvahu velikost rizika (pojistitel musí být schopen dané riziko unést). Velikost rizika vyplývá z výše škod, které při realizaci rizika mohou nastat (velká rizika pojistitelé přebírají za podmínky možnosti využití zajištění).
- 6. Morální zásady:** pojištění by nemělo napomáhat vyhnout se trestu v souvislosti se zaviněním určitých škod a krytí škod v návaznosti na jednání z okolností, které nejsou považovány za morální (například škody způsobené v opilosti). (Ducháčková, 2005: s. 35)

2.3.3. ČLENĚNÍ POJIŠTĚNÍ

Pojišťovny nabízejí a realizují množství pojištění, které je třeba třídit, rozdělovat a klasifikovat podle různých kritérií. Klasifikace a třídění umožňují lepší orientaci v pojistných produktech, pojistných odvětvích a jednotlivých pojištění. Názory ekonomů v teorii i hospodářské praxi na klasifikaci a třídění pojištění nejsou dosud jednotné. Existují různé klasifikace pojištění. Rozdílné jsou v teorii, hospodářské praxi, Zákoně o pojišťovnictví, občanském zákoníku či směrnicích EU.

V základní klasifikaci dělíme pojištění na:

- A) formy pojištění,
- B) pojistná odvětví,
- C) pojištění dle délky jeho trvání.

A) Formy pojištění vyjadřují klasifikaci dle způsobu jeho vzniku pojištění.

Podle právní závaznosti, tj. právní skutečnosti, na jejímž základě pojištění vzniklo a trvá, občanský zákoník uvádí dvě formy pojištění – pojištění zákonné a pojištění smluvní.

Pojištění smluvní vzniká a trvá na základě uzavřené pojistné smlouvy a dělíme ho takto:

- pojištění dobrovolné, kde uzavřením smlouvy a další trvání pojištění je ponecháno na vlastním rozhodnutí účastníků
- pojištění povinné, kde uzavření pojistné smlouvy a další trvání pojištění je uloženo právním předpisem.

Pojištění zákonné vzniká automaticky přímo ze zákona, dojde-li ke skutečnosti, s níž zákon vznik tohoto pojištění spojuje a trvá celou dobu existence této skutečnosti bez pojistné smlouvy. Pojištění vzniká a trvá bez ohledu na vůli jeho účastníků, a ani nezaplacení pojistného nemá vliv na trvání tohoto pojištění (má však negativní důsledky pro toho, kdo tuto povinnost nesplnil). (Hradec, Zárybnická, Kadeřábek, 2005: s. 45)

B) Pojistné odvětví tvoří samostatné skupiny pojištění členěné podle několika hledisek.

a) Jedním z hledisek je způsob tvorby rezerv, podle kterého rozeznáváme pojištění:

- riziková či neživotní
- rezervotvorná či životní.

b) Jiným hlediskem dělení může být předmět pojištění, podle kterého rozeznáváme:

- pojištění majetku,
- pojištění odpovědnosti za škodu,
- pojištění osob.

C) Podle délky trvání pojištění rozlišujeme pojištění krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobá pojištění jsou pojištění sjednaná na kratší dobu než jeden rok (někdy je pro ně používán termín področní pojištění). Dlouhodobá pojištění jsou pojištění sjednaná na dobu jednoho roku nebo na dobu delší než jeden rok. (Čejková, Šedová, Čapková, 2001: s. 35)

Z hlediska způsobu financování pojištění člení na dva systémy:

- a) pojištění sociální - zahrnuje úhradu tzv. sociálních rizik v rozsahu daném rozhodnutím státu, je koncipováno jako pojištění povinné,
- b) pojištění komerční (soukromé) – zahrnuje krytí rizik ekonomických subjektů (fyzických i právnických osob), obvykle v návaznosti na jejich rozhodnutí a potřeby (kromě některých povinných pojišťoven).
(Ducháčková, 2005: s. 23)

Základním členěním komerčního pojištění je členění podle druhu krytých rizik na:

- pojištění životní, kryjící životní rizika, tj. riziko úmrtí a riziko dožití,
- pojištění neživotní, zahrnující krytí celé řady druhů neživotních rizik (například úraz, nemoc, požár, odpovědnost, odcizení apod.) (Ducháčková, 2005: s. 30)

2.3.3.1. ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Základní rozdělení životního pojištění:

- pojištění pro případ úmrtí, kdy je pojistnou událostí smrt pojištěného (nahodilost pojistné události zde nespočívá v tom, zda smrt nastane, ale kdy nastane),
- pojištění pro případ dožití, kdy pojistnou událostí je dožití sjednaného věku pojištěným,
- smíšené pojištění pro případ smrti nebo dožití, kdy jsou tato dvě rizika kombinována. (Martinovičová, 2007: s. 98)

2.3.3.2. NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Neživotní pojištění je velice různorodé a lze ho členit z různých hledisek, například na pojištění osob, majetku, odpovědnosti. Přitom jednotlivé typy pojistných produktů jsou v současné době vzájemně kombinovány (kombinují se i s produkty životního pojištění) s cílem komplexní nabídky pojistné ochrany.

Z pohledu potřeb výkladu charakteristiky těchto produktů se neživotní pojištění dělí do následujících oblastí:

- neživotní pojištění osob (úrazové pojištění, nemocenské pojištění),
- pojištění majetková,
- pojištění odpovědnostní,
- pojištění právní ochrany,
- cestovní pojištění. (Ducháčková, 2005: s. 119)

U pojištění podnikatelských rizik pro vybraný podnik jsou důležitá pojištění majetku a pojištění odpovědnosti.

POJIŠTĚNÍ MAJETKOVÁ

Pojištění průmyslových a podnikatelských rizik spadá pod majetková pojištění. V rámci této skupiny pojištění majetku je uplatňováno velké množství druhů pojištění.

Živelní pojištění

Předmětem pojištění jsou v případě sjednání tohoto pojištění věci movité a nemovité. Předmětem pojištění tak obvykle jsou budovy a stavby. Pojištění pro případ poškození či zničení pojištěné věci základním živelním nebezpečím se sjednává pro případ, kdy možnou příčinou vzniku pojistné události je:

Požár	F ire
Přímý úder blesku	L ighting
Výbuch	E Xplosion
Náraz, zřícení letadla, jeho části nebo nákladu	A ir craft (též Air cash)

Pojištění těchto základních živelních nebezpečí se označuje jako „pojištění FLEXA“. Pojištění majetku pro případ poškození či zničení pojištěné věci základním živelním nebezpečím nelze sjednat jednotlivě, pojistnou ochranu pro tato čtyři živelní nebezpečí lze sjednat pouze současně.

Doplňkové (dodatkové) pojištění nelze sjednat, není-li současně sjednáno základní živelní pojištění. Pojistnou ochranu proti těmto živelním nebezpečím však lze

sjednat již jednotlivě k základnímu rozsahu pojištění, případně formou „balíčků“, kdy pojistitelé sjednávají pojištění v rámci sdružených pojištění (tzv. „sdružený živel“). (Hradec, Zárybnická, Křivohlávek, 2005: s. 117)

Pojištění technická

Jedná se o pojištění ALL RISK. Znamená to, že pojištění kryje všechna rizika vzniku škody jakoukoli nahodilou událostí kromě té, která je vyloučena buď v pojistných podmínkách nebo ve sjednaných doložkách či v samotné pojistné smlouvě. K uvedeným pojištěním patří zejména:

- pojištění stavebně montážní,
- pojištění strojů a strojních zařízení,
- pojištění elektrotechnických zařízení. (Hradec, Zárybnická, Křivohlávek, 2005: s. 119)

Pojištění pro případ přerušení provozu (šomázní pojištění)

Pojištění pro případ přerušení provozu úzce navazuje na živelní a strojní pojištění. Živelní a strojní pojištění zabezpečují náhradu přímé věcné škody, pojištění pro případ přerušení provozu kryje tzv. následné škody, teda zabezpečuje náhradu finanční újmy, která vzniká v důsledku přerušení provozu, ke kterému dochází na základě poškození pojištěného majetku živelní nebo jinou událostí. Přitom objem následných škod často výrazně překračuje přímé věcné škody. (Ducháčková, 2005: s. 126)

Pojištění úvěru

Obsahem pojištění úvěru je krytí finančních ztrát v případě nesplacení poskytnutého úvěru. Pro krytí úvěrového rizika mimo pojištění úvěru se využívá řada dalších nástrojů: ručení, směnečné ručení, bankovní záruka, zástava, faktoring, forfaiting apod. Úvěrové riziko je kryto v rámci celé řady pojistných produktů. (Ducháčková, 2005: s. 128)

Pojištění proti odcizení

Předmětem pojištění proti odcizení je majetek podnikatelského subjektu pro případ odcizení nebo poškození a zničení majetku jedním pachatelem, které směřovalo

ke krádeži vloupáním nebo loupežnému přepadení. Rozsah pojištění je určen pojistnými podmínkami, přitom nezbytným předpokladem nároku na pojistné plnění je odcizení nebo poškození majetku způsobem, při kterém pachatel musel překonat překážky nebo opatření chránící majetek. (Ducháčková, 2005: s. 126)

Pojištění dopravní

Jedná se o pojištění pro případ poškození, zničení nebo ztráty věci při dopravě. Základním rizikem při dopravě je riziko havárie. Vedle toho dopravní pojištění zahrnuje krytí dalších rizik, především živelních a rizika odcizení. Dopravní pojištění zahrnuje jednak pojištění kaska, tj. pojištění škod na dopravních prostředcích a jednak pojištění karga, tj. pojištění škod na přepravovaných věcech a předmětech. Dále lze do dopravního pojištění začlenit například pojištění přepravného, pojištění kontejnerů. (Ducháčková, 2005: s. 130)

POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTNÍ

Pojištění odpovědnosti za škody kryje rizika související se skutečností, že pojištěný subjekt může způsobit svou činností škody jinému subjektu, a to škody na majetku, na zdraví a na životě nebo finanční škody, za které poškozenému odpovídá.

Odpovědností pojištění se vyskytuje v celé řadě konkrétních pojistných produktů. Tyto produkty lze podle charakteru odpovědnostních rizik rozdělit do následujících oblastí:

- odpovědnostní pojištění vozidel,
- odpovědnostní pojištění při pracovních úrazech a nemocech z povolání,
- profesní odpovědnostní pojištění,
- obecné odpovědnostní pojištění. (Ducháčková, 2005: s. 134)

Pojistné produkty pro jednotlivá podnikatelská rizika je možné rozčlenit podle věcné klasifikace rizik, tento postup uvádí následující tabulka.

Tab. 4: Příklady pojistných produktů dle věcné klasifikace rizik

Věcná klasifikace rizik	Příklady pojistných produktů	Pojištění dle formy vzniku
rizika výrobní	pojištění pro případ poškození nebo zničení věci živelní událostí	dobrovolné
	pojištění strojů a strojních zařízení	dobrovolné
	pojištění zemědělských rizik	dobrovolné
	pojištění pro případ odcizení věci	dobrovolné
	pojištění ztrát způsobených přerušením provozu	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu z provozu organizace	dobrovolné/povinné
rizika ekonomická	pojištění finančních rizik	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem organizace	dobrovolné/povinné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou managementem	dobrovolné
rizika obchodní	pojištění ztrát způsobených přerušením provozu	dobrovolné
	pojištění finančních ztrát	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem organizace	dobrovolné/povinné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem povolání	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem	dobrovolné
rizika informační	pojištění elektronických zařízení	dobrovolné
rizika sociální	pojištění odpovědnosti za škodu při pracovním úraze nebo nemoci z povolání	zákonné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnancem	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem povolání	dobrovolné
	pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou managementem	dobrovolné
	úrazové pojištění	dobrovolné
	životní pojištění	dobrovolné
	pojištění léčebných výloh	dobrovolné
	pojištění příjmů v době pracovní neschopnosti	dobrovolné
rizika technická	enviromentální pojištění	dobrovolné
rizika logistická	dopravní pojištění přepravy	dobrovolné/povinné
	pojištění pro případ odcizení věci	dobrovolné

Zdroj: Martinovičová (2007: s. 125)

2.3.4. REGULACE A DOHLED V POJIŠŤOVNICTVÍ

Regulace znamená konstruování pravidel správného fungování pojišťovnictví a současně fungování instituce dozoru, která zabezpečuje sledování a kontrolu dodržování těchto pravidel. (Ducháčková, 2005: s. 153)

Právní forma pojistné smlouvy je obsažena v Občanském zákoníku a zahrnuje vymezení základních pojmů pojištění, obsahu pojistné smlouvy, vymezení základních vztahů mezi účastníky pojištění, základní rozčlenění pojištění a obsah jednotlivých odvětví pojištění.

Zákon o pojišťovnictví udává základní rámec a pravidla pro podnikání v pojišťovnictví. Určuje možné právní formy podnikání v pojišťovnictví (družstevní a akciové pojišťovny), definuje pojmy související s pojišťovací a zajišťovací činností, vymezuje pravomoci a činnost státního dozoru nad pojišťovnictvím. Dalším právním předpisem platným v oblasti pojišťovnictví je vyhláška Ministerstva financí upravující zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu a nemoci z povolání a Zákon upravující povinné pojištění zákonné odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. (Ducháčková, 2005: s. 154)

Dohled nad finančním trhem v České republice byl integrován do České národní banky, a to zákonem č. 57/2006 Sb., o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem, který nabyl účinnosti 1.dubna 2006. (Ducháčková, 2005: s. 66)

3. METODIKA PRÁCE

V metodice diplomové práce je zahrnuto stanovení cílů (hlavních a dílčích), hypotéz, postupu práce sběrem informací a struktury práce dle jednotlivých kapitol.

CÍL PRÁCE

Vymezení problému je určeno tématem práce. K základním východiskům řešení problému patří stanovení cílů. V diplomové práci je stanoven jeden hlavní cíl a několik dílčích cílů.

Hlavní cíl

- analyzovat rizika vyplývající z činnosti vybraného podniku

Mezi dílčí cíle patří

- seznámit se se základními definicemi rizik, risk managementu a pojištění
- analyzovat efektivitu krytí rizik ve vybrané společnosti
- navrhnout možná další opatření k ochraně aktiv v podniku

HYPOTÉZY

Pro upřesnění cílů je potřeba vytvoření představ, domněnek, předpokladů ve formě hypotéz. Hypotézy umožní zaujmout stanovisko tvrzení nebo popření. K problému se může vztahovat více hypotéz.

V diplomové práci jsou stanoveny následující hypotézy, které budou v průběhu práce potvrzeny či vyvráceny (falzifikovány):

- rizika ve vybrané společnosti jsou efektivně kryta a eliminována
- existuje dostatečná prevence rizik ve vybrané společnosti
- výběr pojištění ve vybrané společnosti je dostatečný

POSTUP PRÁCE

Diplomová práce je rozčleněna do několika kapitol, navazujících na sebe v logických souvislostech. Pro práci s informacemi byla využita primární i sekundární data.

Před zpracováním diplomové práce byly vytyčeny základní orientační body, kterými se bude práce zabývat. K těmto bodům byly shromážděny potřebné informace. Nejdříve byly shromážděny sekundární data, posléze data primární.

Za sekundární zdroje lze považovat data, které byly shromážděny zpravidla někým jiným pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici. Jedná se o data získaná zprostředkovaně z různých odborných publikací, knih, brožur, internetu a denního tisku. K získání sekundárních informací byla navštívena Národní knihovna v Praze, Městská knihovna v Praze a knihovna Vysoké školy ekonomické v Praze. Zde byla sbírána data ohledně teoretických poznatků, které byly následně použity v literární rešerši.

Primární zdroje jsou původní údaje, které musí být teprve shromážděny pro specifický účel. Za zdroje primárních dat se považují všechny subjekty a objekty trhu, především účastníci trhu, které mají informační hodnotu pro zdárné vyřešení zkoumaného problému. Mezi metody získávání primárních informací byl použit rozhovor (interview), který obecně umožní získat od odpovědného pracovníka množství informací o podniku. Byly domluveny osobní schůzky s pracovníky vybraného podniku, konkrétně s pracovníky ekonomického oddělení a oddělení lidských zdrojů. Tito zaměstnanci poskytli informace pro zpracování praktické části diplomové práce. Dále bylo uskutečněno interview s pracovníkem pojišťovny, který poskytl odborné informace o tvorbě firemního pojištění.

STRUKTURA PRÁCE

Celá práce je rozdělena do deseti kapitol. První kapitola je samotný úvod práce a naznačení problému. Druhá kapitola popisuje nejdůležitější literární zdroje formou vybraných citací, z nichž bylo čerpáno pro diplomovou práci. Třetí kapitola se zabývá metodikou práce, jsou zde nastoleny cíle práce, hypotézy, které budou v práci

potvrzeny či vyvráceny, postup práce a její struktura. Vybraný podnik a jeho činnost je popsána ve čtvrté kapitole diplomové práce. Pátá kapitola se zabývá jednotlivými fázemi risk managementu a jeho aplikací na vybraný podnik. Současně je zde popsána preventivní činnost opatření proti rizikům a možnosti pojištění společnosti jako výsledek řízení rizik. Výsledky řízení rizika ve společnosti a možnostmi eliminace vybraných rizik vedoucích k ochraně aktiv vybraného podniku se zabývá šestá kapitola. Závěr se soustředí na shrnutí celé práce, splnění cílů, potvrzení či vyvrácení hypotéz.. Osmou kapitolu tvoří stručný popis diplomové práce v anglickém jazyce. Poslední dvě kapitoly tvoří seznam literatury a seznam příloh.

4. VYBRANÝ PODNIK A JEHO ČINNOST

Společnost ASMO Czech s. r. o. (Automotive System with MOtors) je dynamicky se rozvíjející firmou se zahraničním know-how a mnohaletými zkušenostmi. Prvořadým úkolem společnosti je produkce servomotorů té nejvyšší kvality, služba zákazníkovi a dobrá spolupráce se všemi občany České republiky.

4.1. ZRUČ NAD SÁZAVOU

Sídlo společnosti se nachází ve Zručí nad Sázavou. Město leží v příznivé lokalitě ve středních Čechách, poblíž hlavního dopravního spojení mezi Prahou a Brnem, dálnice D1.

4.1.1. POLOHA A OBYVATELSTVO

Město Zruč nad Sázavou, jehož první zmínka pochází až z roku 1334, leží v okrese Kutná Hora. Od okresního města je vzdáleno 30 km a od hlavního města Prahy 57 km. V okruhu 10 km od města jsou hranice okresu Kutná Hora s okresy Havlíčkův Brod a Benešov. Město se rozkládá v údolí vytvořeném meandrem Sázavy, k němuž se přimyká po pravém břehu. Kromě nádherné přírody je zde k vidění i několik památek, z nichž významný je zámek s přilehlým parkem a kostel Povýšení Svatého Kříže. (Janatová, 2007)

Podle sčítání z 31.12.2008 má město Zruč nad Sázavou 5 055 obyvatel, z toho 254 cizinců. A to s příslušnými obcemi: Želivec, Dubina, Nesměřice a Domahoř.

K 30.11.2008 byla míra nezaměstnanosti 5,5%.

4.1.2. PRŮMYSL

Město nebylo v minulosti proslulé průmyslovou výrobou. Zlom nastal až po roce 1939, kdy byla Zruč vybrána podnikatelskou rodinou Baťů pro zřízení obuvnické

výroby. S obuvnickým podnikem bylo souběžně otevřeno odborné učiliště, později i střední škola, současně s obuvnickým fungoval i strojírenský závod. (Janatová, 2007)

Sláva obuvnického závodu Sázavan zanikla v 90.letech vlivem změnou politického režimu a především neefektivního podnikového managementu. Zruč se tak po prosperujících letech stala městem s největším procentem nezaměstnanosti v kraji. Podnik byl posléze rozdělen na dosud fungující společnost Sázavan strojírny s. r. o., v ostatních halách mají zřízené provozovny především zahraniční společnosti, převážně s pásovou výrobou.

V současnosti se průmyslová výroba soustředí do areálu bývalého Sázavanu. Nová průmyslová zóna vznikla U lípy, kde vystavila továrnu japonská společnost ASMO Czech s.r.o.

Současná celosvětová krize se nevyhnula ani podnikům ve městě. Ty ztrácejí své odběratele a hůře shánějí nové zakázky. Díky tomu muselo dojít k omezení výroby a někde i ke snížení stavu zaměstnanců. Tento fakt bude mít negativní vliv na celkový rozvoj města a zvýšení nezaměstnanosti.

4.2. SPOLEČNOST ASMO CZECH s. r. o.

Společnost ASMO Czech s. r. o. patří do skupiny DENSO, jejímž vlastníkem je mateřská společnost ASMO CO. Ltd. Předmětem činnosti jsou součástky do motorových vozidel.

4.2.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost ASMO Czech s. r. o. byla založena v únoru 2004. Prezidentem společnosti se stal pan Masatoshi Sato. V témže roce byly zahájeny pohovory s kandidáty na technicko-hospodářské pozice ve firmě. Pro tento účel byla zřízena provizorní kancelář ve Zručí nad Sázavou. Na jaře byly nakoupeny pozemky a první zaměstnanci uzavřeli pracovní poměr. V létě byl položen základní kmen v areálu stavby továrny ASMO Czech s. r. o. Továrna se začala budovat v nové průmyslové zóně tzv. na zelené

louce. Na podzim absolvovali první zaměstnanci výcvik v japonské mateřské společnosti ASMO Co. Ltd.

Rok 2005 byl rokem nábory pracovníků na pozice operátorů. V lednu se společnost ASMO Czech stěhovala ze své dočasné kanceláře do nových prostor továrny ve Zruči nad Sázavou. V květnu byla slavnostně ukončena výstavba továrny ASMO Czech s .r. o. za přítomnosti prezidenta ASMO Japan, pana Nagary. V prosinci překročil počet zaměstnanců hranici 150 pracovníků.

Na počátku nového roku 2007 byl stávající prezident ASMO Czech s. r. o. nahrazen panem Tetsuji Nakatsugawou, který v závodě pracoval od počátku. V roce 2007 také začala fungovat bezplatná autobusová linka pro pracovníky z Ledče nad Sázavou, Vlašimi a Štěpánovska. Společnost ASMO Czech byla také úspěšně auditována dle požadavků ISO/TS 16949:2002 a tento certifikát oficiálně převzala v únoru 2008.

Dne 10.12.2008 ASMO Czech, s. r. o. obdrželo certifikaci ISO 14001. (http://www.asmo.cz/data_e/b1_0h.html)

Společnost je rozdělena do 4 úseků:

1. Logistika

2. Výroba

3. Kvalita

4. Administrativa - Nákup, Personalistika, Ekonomický úsek

Počet zaměstnanců činil ke dni poslední účetní závěrky 229 zaměstnanců, z toho 10 řídicích pracovníků. Společnost se v poslední době soustředí na ekologii a udržitelný rozvoj, do kterého chce postupně adaptovat všechny své zaměstnance.

4.2.2. MATEŘSKÁ SPOLEČNOST

Společnost ASMO Czech s.r.o. je 100% vlastněna japonskou nadnárodní společností ASMO CO. Ltd., která patří k nejvýznamnějším společnostem, které dodávají komponenty pro automobilový průmysl. ASMO CO. Ltd. sídlí v japonském městě Kosai, prefektuře Shizuoka. Založena byla v roce 1979 oddělením výrobní divize

malých motorů od mateřské společnosti DENSO.

Základní kapitál mateřské společnosti je 4,5 milion yenů. Společnost vlastní 20 dceřiných společností po celém světě.

Čistý zisk jak mateřské, tak dceřiných společností za rok 2007 byl vykazován částkou 321,1 bilion yenů. Počet zaměstnanců byl k březnu 2008 celkem 11 873, samotná mateřská společnost ASMO CO., Ltd. pak zaměstnávala 4891 pracovníků. (<http://www.asmo.co.jp/en/index.html>)

Mezi hlavní odběratele společnosti ASMO Co., Ltd. ve světě patří společnosti Daihatsu, Honda, Nissan, Mazda, Suzuki, Mitsubishi, Audi a Ford.

4.2.3. VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU

ASMO CO., Ltd. vyrábí elektromotory pro automobilový průmysl, v jednotlivých divizích se vyrábí tyto výrobní řady:

Divize produktů na ostřikování a stírání – nádrž a pumpa ostřikovače

- motor pro stěrače světel
- motor zadního stěrače
- ochranný systém a motor stěračů

Divize výrobků karosérie a hnacích jednotek – teleskopický motor a motor vyklápění

- světelný regulátor
- ABS motor
- motor pohybu sedadel
- motor zrcátek
- motor stahování oken
- motor antény
- motor stahování střechy
- motor servořízení

Divize produktů tepelných částí motorů – motor ventilátoru

- motor pro větrák chladiče
- motor větráku pro klimatizaci
- motor větráku
- vodní pumpa
- servomotor pro kontrolu klimatizace (www.asmo.co.jp/en/index.html)

Vlastní produkty společnosti ASMO Czech s.r.o. jsou následující:

- ETC motor
- motor stahování oken
- motor ventilátoru
- elektromotor stěrače
- přípojná zařízení

Činnost podniku je soustředěna na montáž následujících zařízení:

- servomotor
- motor servořízení (viz příloha č. 1)

Produkty ze závodu jsou určeny na export v následujícím rozsahu: regulátory elektronického stahování 100 %, pohony větrání s držadlem 70 % a pohony elektronického akcelérátoru 40 %. Přidaná hodnota vytvořená v České republice činí od 4 do 17 %, podle druhu výrobku. Mezi nejvýznamnější evropské konkurenty skupiny ASMO patří společnosti Robert Bosch a Siemens, které jsou zastoupeny i v České republice.

Výrobní proces je šetrný k životnímu prostředí co se týče emisí, odpadních vod, odpadového hospodářství apod. Společnost dodržuje zásady v souvislosti s držením certifikátu ISO 14001.

4.2.4. FINANČNÍ SITUACE PODNIKU

Základní kapitál společnosti ASMO Czech s.r.o. činí 10 mil. Eur (320 mil. korun) a předpokládaný roční obrat v roce 2010 je 43 mil.Eur.

Společnost v rámci svých aktivit uskutečňuje transakce s podniky ve skupině ASMO patřící do skupiny DENSO:

- ovládající osobou je společnost ASMO CO. Ltd.

Dalšími podniky ve skupině jsou:

- ASMO NORTH CAROLINA, USA
- DENSO CORPORATION, Japonsko
- DENSO EUROPE B.V., Nizozemí
- DENSO MANUFACTURING UK LTD., Velká Británie
- DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o., Česká republika
- DENSO OTOMOTIVE PARCALARI SANAYI ANONIM SIRKET, Turecko
- DENSO MANUFACTURING HUNGARY, Maďarsko
- LIPLASTEC s.r.o., Česká republika
- PT. ASMO INDONESIA, Indonésie
- NIPPON WIPER BLADE MALAYSIA SDN.BHD, Malajsie.

(<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100703937&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=2fd0b353826eaa7223f742d6913bf445>)

Údaje ohledně tržeb a vzájemných obchodech s ostatními firmami ve skupině uvádí následující tabulky:

Tab. 5: Tržby ASMO Czech s.r.o.

	Tuzemsko		Zahraničí	
	Období do 31.03.2007	Období do 31.03.2008	Období do 31.03.2007	Období do 31.03.2008
Tržby z prodeje zboží	413 247	396 055	113 604	92 318
Tržby z prodeje zboží – tooling			32 049	0
Tržby z prodeje vlastních výr.	57 993	49 761	523 654	758 555
Celkem	471 240	445 816	669 307	850 873

údaje v tis. Kč

Zdroj: Účetní závěrka, zpráva auditora k 31.3.2008

Tab. 6: Prodeje a nákupy – transakce s ovládající osobou

Prodeje:

Subjekt	Období do 31.03.2007			Období do 31.03.2008		
	Zásoby	Ost. prov. výnosy	Celkem	Zásoby	Ost. prov. výnosy	Celkem
ASMO CO. LTD	25	4 473	4 498	0	1 577	1 577
Celkem	25	4 473	4 498	0	1 577	1 577

Nákupy:

Subjekt	Období do 31.03.2007				
	DHM	Zásoby	Služby	Fin. náklady	Celkem
ASMO CO. LTD	7 192	803 590	11 858	3 270	825 910
Celkem	7 192	803 590	11 858	3 270	825 910

Subjekt	Období do 31.03.2008				
	DHM	Zásoby	Služby	Fin. náklady	Celkem
ASMO CO. LTD	6 262	920 293	10 380	3 145	940 080
Celkem	6 262	920 293	10 380	3 145	940 080

údaje v tis. Kč

Zdroj: Účetní závěrka, zpráva auditora k 31.3.2008

Tab. 7: Prodeje a nákupy - transakce s propojenými osobami:

Prodeje:

Subjekt	Období do 31.03.2007			Období do 31.03.2008		
	Zásoby	Ost. prov. výnosy	Celkem	Zásoby	Ost. prov. výnosy	Celkem
DENSO EUROPE B. V.	864 858	- 555	864 303	996 439	315	996 754
DENSO MANUFACTURING UK	122 983	2 347	125 330	145 735	5 010	150 745
LIPLASTEC	10	33	43	0	8	8
DENSO MANUFACTURING CZECH	55 083	0	55 083	56 330	0	56 330
DENSO HUNGARY	50 088	0	50 088	56 815	0	56 815
NIPPON WIPER BLADE	0	3	3	0	1 972	1 972
PT. ASMO INDONESIA	0	13 943	13 943	0	55	55
DENSO OTOMOTIVE TURKEY	21 455	0	21 455	31 978	0	31 978
Celkem	1 114 477	15 771	1 130 248	1 287 297	7 360	1 294 657

Nákupy:

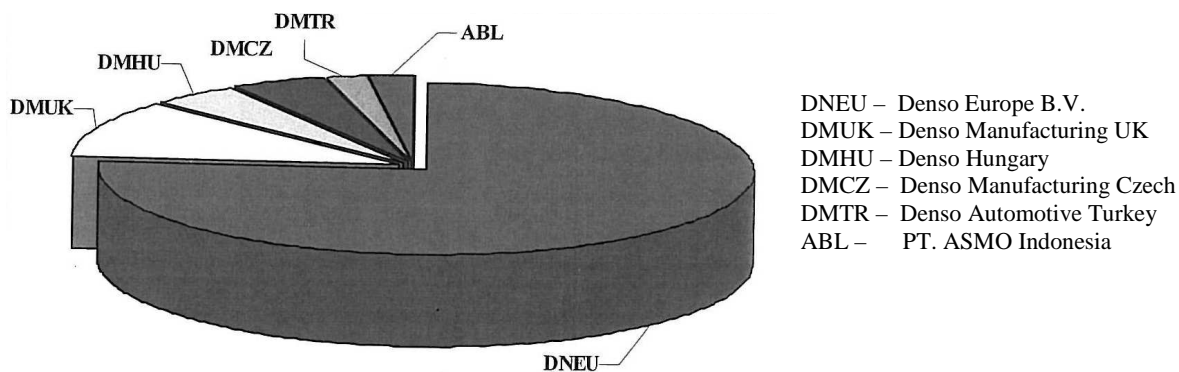
Subjekt	Období do 31.03.2007				
	DHM	Zásoby	Služby	Fin. náklady	Celkem
NIPPON WIPER BLADE	0	83 393	0	0	83 393
PT. ASMO INDONESIA	413	81 516	0	0	81 929
LIPLASTEC	0	19 443	0	0	19 443
Celkem	413	184 352	0	0	184 765

Subjekt	Období do 31.03.2008				
	DHM	Zásoby	Služby	Fin. náklady	Celkem
NIPPON WIPER BLADE MALAYSIA	0	64 102	0	0	64 102
PT. ASMO INDONESIA	0	53 711	0	0	53 711
ASMO NORTH CAROLINA	0	5 928	0	0	5 928
LIPLASTEC	3 219	13 656	0	0	16 875
Celkem	3 219	137 397	0	0	140 616

údaje v tis. Kč

Zdroj: Účetní závěrka, zpráva auditora k 31.3.2008

Graf 1: Produkty a hlavní zákazníci ASMO Czech s. r. o.



Zdroj: Účetní závěrka, zpráva auditora k 31.3.2008

4.2.5. FILOSOFIE SPOLEČNOSTI

Se svými zákazníky mít společný přehled a názor na prosperitu, sociální zázemí zaměstnanců a vliv na životní prostředí. Zajistit trvalý a jistý růst profitu v úzké spolupráci s mezinárodním zázemím firmy a tím také docílit spokojenosti všech zaměstnanců společnosti.

Poslání ASMO Czech s. r. o.

- Společně s dalšími šesti výrobními závody ASMO Co. Ltd. zaujmout vedoucí postavení na evropském trhu.

Rozvoj ASMO Czech s. r. o.

- Plně uspokojit potřeby klientů a pomoci jim být úspěšnými.
- Vytvořit přátelské vztahy s obyvateli regionu Zruče nad Sázavou a zaměstnanci společnosti.
- Stát se pýchou mateřské firmy ASMO Co. Ltd.

Principy úspěchu ASMO Czech s. r. o.

- Vyrábět výrobky té nejvyšší kvality.
- Být flexibilní a umět reagovat na změny na trhu a na přání zákazníků.
- Mít na paměti ochranu životního prostředí.
- Dbát na zdravý rozvoj firmy.

Tým – základ úspěchu

- Dát příležitost všem, kteří se chtějí podílet na úspěchu firmy.
- Být kreativní, přicházet s nápady na zlepšení a realizovat je.
- Mít chuť se neustále zdokonalovat a učit.
- Být pilný, spolehlivý a iniciativní.

4.2.6. PODPORA KULTURY A SPORTU

Společnost ASMO CZECH s. r. o. je významným partnerem při pořádání akcí ve městě, ať se jedná o kulturní, sportovní či akce jiného charakteru. Díky těmto akcím je podporován cestovní ruch, zvyšuje se atraktivita místa pro návštěvníky, turisty a především pro místní obyvatele.

Pravidelné akce:

- každoroční patroni srpnových historických slavností
- pořadatelé každoročního rozsvícení vánočního stromku na náměstí s programem
- partneři utkání ve volejbale a v házené

Mezi další akce sponzorované společností ASMO Czech s. r. o., patří:

- sponzorování 100.výročí železniční dopravy ve Zruči nad Sázavou v roce 2005
- partner mezinárodní kytarové soutěže
- otevření stálé expozice Království panenek
- finančně se podílela na pořízení automobilu Ford Tranzit pro Dětský domov ve Zruči nad Sázavou
- počítače jako dar Základní škole ve Zruči nad Sázavou.

Mimo akcí pro širokou veřejnost společnost ASMO Czech s. r. o. dbá na dobrý pocit svých pracovníků z odvedené práce, na jejich pozitivní přístup k práci a udržování mimopracovních vztahů. Pro tento účel pořádá vánoční večírek, volejbalový turnaj zaměstnanců, Den zaměstnanců nebo sportovně-zábavný víkend pro děti zaměstnanců tzv. Family day - Dětský den. V prostorách podniku zavedla výuku angličtiny.

5. RISK MANAGEMENT VYBRANÉHO PODNIKU

Správné řízení rizik je nedílnou součástí podnikové činnosti. Platí to i pro vybraný podnikatelský subjekt, společnost ASMO CZECH s. r. o. Firma nemá vlastní oddělení risk managementu, za veškeré aktivity v této oblasti odpovídají pracovníci ekonomického oddělení (ACC&BP – Accounting & Business Planning) a vytvořené týmy pro prevenci rizik Safety Team a Safety Patrol.

Řízení rizika vybraného podnikatelského subjektu je možné rozdělit do 3 fází - identifikace rizika, zhodnocení (ocenění) rizika a kontrola a financování rizik.

5.1. IDENTIFIKACE RIZIKA

Riziko je často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

Riziko obecně můžeme chápat v několika souvislostech. Riziko je:

- určitá forma nejistoty, co se týče výsledku dané operace
- možnost vzniku nešťastné události
- kombinace nebezpečí
- nepředvídatelnost
- možnost vzniku škody.

V první fázi risk managementu je třeba identifikovat riziko na základě klasifikace (třídění) rizik. Třídění rizik má pro řízení podnikatelského subjektu podstatný význam, protože ze zařazení do určité skupiny plynou představy o jejich detailnější charakteristice, o významu pro vznik, velikost a dynamiku rizikových či kritických jevů a také pro prevenci a následná opatření.

Musí se brát v úvahu jednak rizika hmatatelná, tak rizika skrytá, které si podnik nepřipouští nebo které mohou vzniknout na základě změn ekonomických, sociálních či

legislativních. Je nezbytné provést kontrolu stavu aktiv podniku, především hmotného a nehmotného majetku.

Předně se musí rozdělit rizika podle jejich klasifikace. Mohou se dělit podle různých kritérií na interní a externí, ovlivnitelná a neovlivnitelná, pojistitelná a nepojistitelná apod. Pro vybranou společnost bude podstatná klasifikace rizik na interní a externí. Následující tabulky uvádí interní a externí rizikové faktory působící na podnik.

Tab. 8: Interní rizikové faktory působící na podnik

Skupina faktorů rizik	Základní faktory rizik
Faktory rizik vznikající v invenci a vnitřních změnách podniku	Projekce, technická příprava výroby, schopnost připravovat inovace
	Suroviny, materiál, kooperace
	Energie
	Stroje, zařízení a ostatní technické prostředky
	Zabezpečení budov a staveb
	Technologické postupy
	Zabezpečení informační technologie, komunikační systémy
	Výrobky a služby podniku
	Dopady provozu zařízení na pracovníka a na životní prostředí
	Profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců a adekvátnost školení a vzdělávání, bezpečnost práce, úroveň vedení lidí
	Dodržování etických kodexů, styk s veřejností
Faktory rizik efektivnosti činnosti podniku	Komplexní inovace
	Úroveň marketingu a služeb
	Platební schopnost
	Náklady
	Efektivnost investic
	Úroveň plánování
	Úroveň organizování
	Úroveň kontroly

Zdroj: Martinovičová (2007: s. 16)

Tab. 9: Externí rizikové faktory působící na podnik

Skupiny faktorů rizik	Základní faktory rizik
Technická	Vývoj nových produktů konkurentů
	Vývoj nových technických prostředků
	Vývoj nových materiálů
	Problémy s dodávkami od dodavatelů
	Ekologická čistota vstupních zdrojů
	Bezpečnostní situace
	Živelné pohromy
Ekonomická	Hrozby konkurentů
	Výše poptávky
	Domácí podmínky
	Solventnost partnerů
	Vývozně dovozní politika a daňová politika
	Ekonomická stabilita státu
	Cenové změny výrobních činitelů
	Úrokové míry
	Směnné kurzy
Socio-politická	Legislativa
	Regulace zaměstnanosti
	Kriminalita
	Veřejné mínění a výsledky šetření a výzkumů nezávislých agentur
	Mezinárodní stabilita státu
	Ochranařská politika státu

Zdroj: Martinovičová (2007: s. 17)

Mezi interní rizika se řadí ta, která se projevují uvnitř podniku a která je podnikatel či management podniku schopen víceméně řídit a ovlivňovat. Externí rizika jsou faktory prostředí, ve kterém podnik musí fungovat a které jsou vně přímé kontroly a řízení podnikatelského subjektu.

Z výše uvedeného se bude vycházet pro identifikaci rizik ve společnosti ASMO CZECH s. r. o. Stanoví se rizika, které ohrožují podnik zevnitř a z vnějšího okolí.

Tab.: 10: Rizika ohrožující vybraný podnikatelský subjekt

Rizika	Interní	Externí
technická		krádež, loupež
		živelní událost
	porucha zařízení	
		vandalství
ekonomická		nízká poptávka po výrobě
		přerušování provozu
výrobní	z provozní činnosti (znehodnocení výrobku,..)	
	nedbalá manipulace se zásobami	
logistická		doprava
sociální	vztahy na pracovišti	

Zdroj: Autorka

Riziko krádeže, loupeže

- jedná se o krádež nebo odcizení v místě továrny, především v kancelářích, kde je nachází moderní výpočetní technika. Riziko je v tomto případě jak finanční, tak možnost odcizení důvěrných dat z firemního softwaru;
- opatřením je smlouva s bezpečnostní agenturou (kamerový systém, ostraha u vjírnice).

Živelní událost

- s těmito riziky je třeba počítat v každém případě. Může dojít k poškození budovy, strojů a zařízení, materiálů, zboží apod. Jedná se především o škody způsobené požárem, prasklým vodovodním potrubím, vichřicí nebo úderem blesku;
- opatřením je protipožární zabezpečení.

Porucha zařízení

- společnost ASMO CZECH s. r. o. používá pro svou činnost výrobní a montážní linky. Zařízení jsou vystavena mnoha nebezpečím, především zde existuje riziko nedbalosti, neodborné manipulace, apod. Pokud na daném zařízení dojde k poškození, představuje to náklady jednak na opravu, ale také vzniklé prostoje, které lze vyčíslit z hlediska časového i peněžního;
- opatření pro minimalizaci rizik je průběžná údržba a servis zařízení a odborné školení zaměstnanců, kteří na linkách pracují.

Riziko vandalství

- jedná se především o poškození venkovních prostor, úmyslné poškození budovy;
- opatřením je kamerový systém a ostraha najatá bezpečností agenturou.

Riziko poptávky po výrobě

- výrobky společnosti jsou komponenty do automobilů. Současná ekonomická krize zvyšuje riziko poklesu poptávky po výrobcích, u automobilového průmyslu především;
- opatření je zde špatně vyjádřitelné. Jednotlivé podniky ve skupině spolu vzájemně obchodují a snížení poptávky se dotýká všech firem.

Riziko přerušení provozu

- jedná se o přerušení provozu z důvodu živelní události (požár, blesk) nebo z poklesu poptávky;
- opatřením je protipožární zařízení a možné snížení výroby bez nutnosti zastavení provozu.

Riziko z provozní činnosti (znehodnocení výrobků,..)

- vztahuje se na znehodnocení poškozením nebo nedbale odvedenou práci;
- opatřením jsou průběžné kontroly výrobků, dodržování bezpečnostních a technologických postupů.

Riziko nedbalé manipulace se zásobami

- toto riziko se vztahuje na neodbornou manipulaci se zbožím na skladech;
- opatřením je dodržování bezpečnostních předpisů odpovědnými pracovníky.

Dopravní riziko

- vztahuje se na neodbornou manipulaci se zbožím během logistického řetězce od výrobních linek do skladu, expedice a následný transport k odběrateli;
- opatřením je zde správné proškolení odpovědných zaměstnanců a řidičů z hlediska bezpečnosti práce.

Sociální riziko

- vyskytuje se v souvislosti s rozdílnou kulturou, japonským stylem řízení. Může zde být hrozba stávků, chyby v pracovních postupech apod.;
- opatřením je potřeba vzájemné důvěry mezi vedením, managementem a pracovníky společnosti ke vzájemné toleranci a nalezení společných řešení.

Výběr rizik byl odvozen na základě subjektivního hodnocení. Rizika byla hodnocena z několika pohledů: poloha objektu, výrobní činnost, majetek podniku, počet pracovníků apod. Neuvažuje se zde o riziku nesplacení pohledávek, které je běžnou součástí rizik podnikatelských subjektů. Společnost ASMO Czech s. r. o. obchoduje převážně se společnostmi ve skupině ASMO, případně DENSO, riziko je zde minimální nebo žádné. Firmy navzájem spolupracují, dochází k vzájemnému obchodu výrobků a materiálů k montáži. V případě tíživé finanční situace podniku ve skupině je zde možnost finanční výpomoci ostatních podnikatelských subjektů v korporaci.

5.2. OCENĚNÍ A KVANTIFIKACE RIZIK

Druhá fáze risk managementu obsahuje zjištění, jakou váhu jednotlivá rizika mají a jaký dopad může mít realizace rizika na finanční situaci daného subjektu. Existují dva přístupy k řešení: kvalitativní a kvantitativní. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.

Kvalitativní metoda

Kvalitativní metody spočívají ve vyjádření rizik v určitém rozsahu. Pro vybranou společnost bude významné slovní vyjádření v tzv. pětistupňovém systému (je možné použít i třístupňový systém, kde budou rizika rozčleněna pouze do tří skupin). Jedná se o klasifikaci rizika na základě jeho četnosti (frekvence) a závažnosti. Zkombinujeme-li tyto dva pojmy, zjistíme, že převažují dva vztahy, a to:

1. Velký počet různých rizikových situací, v nichž existuje vysoká četnost a nízká závažnost rizika. Jako příklad bychom mohli uvést velký počet požárů domácností, které poškodí kuchyň, ale malý počet požárů, které zničí celý dům.
2. Malý počet různých rizikových situací, v nichž existuje nízká četnost (frekvence) a vysoká závažnost rizika. Celkový počet událostí není obvykle příliš vysoký. (Martinovičová, 2007: s. 13)

Obr. 1: Členění rizik dle jejich velikosti – pětistupňový systém

5	S	V	Z	Z	K
4	M	S	V	Z	K
3	M	S	V	Z	Z + K
2	M	S	V	Z	Z + K
1	M	S	V	Z	Z
	1	2	3	4	5

četnost

závažnost

M - zanedbatelné riziko
S – malé riziko
V – střední rizik
Z - velké riziko
K – katastrofické riziko

Zdroj: Martinovičová (2007: s. 18)

Zanedbatelné riziko (M) představuje zanedbatelný náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod v daném případě neovlivní náklady podniku nebo jen ve velmi malém rozsahu, nebude třeba čerpat finanční rezervy a rozsah škody nemá vliv na výrobní proces. Malé riziko (S) představuje nízký náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod si vyžaduje čerpání finanční rezervy jen v malém rozsahu a rozsah

škody má jen velmi malý vliv na výrobní proces. Střední riziko (V) představuje citelné náklady na odstranění škod, jež mohou výrazně ovlivnit celkové náklady podniku (životní úroveň) a musí se sáhnout na finanční rezervy. Celkový rozsah škody zpomalí výrobní proces. Velké riziko (Z) představuje vysoké poškození hmotných a jiných hodnot podniku nebo občana. Odstranění škod je možné jen využitím velké části finančních a hmotných rezerv, případně jiných forem financování škod. Rozsah škod je tak velký, že může vést k dlouhodobému ohrožení hospodářského procesu. Katastrofické riziko (K) představuje mimořádně rozsáhlé poškození hmotných a jiných hodnot podnikatelského subjektu. Vede k dlouhodobému zastavení výroby nebo ke zřícení celého systému. Odstranění škod je možné s velkými těžkostmi, s využitím všech hmotných a finančních rezerv a s jinými formami financování. (Martinovičová, 2007: s. 19)

Pro ocenění rizik ve společnosti ASMO CZECH s. r. o. kvalitativní metodou byla sestavena následující tabulka četnosti a závažnosti.

Tab. 11: Členění rizika vybraného podnikatelského subjektu podle četnosti a závažnosti

Riziko	Četnost rizika	Závažnost rizika	Stupeň rizika
krádež, loupež	1	3	V
živelní událost	1	5	Z
porucha zařízení	2	3	V
vandalství	1	2	S
nízká poptávka po výrobě	1	3	V
přerušování provozu	1	4	Z
z provozní činnosti (znehodnocení výrobku,..)	1	3	V
nedbalá manipulace se zásobami	1	2	S
dopravní	1	3	V
sociální	1	2	S

Zdroj: Autorka

Kvantitativní metoda

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují obvykle dopad v Kč. Tato metoda posuzuje možná rizika z hlediska předpokládané ztráty. Předpokládanou hodnotou ztráty je pravděpodobnost ztráty násobená velikostí potenciální ztráty. Pravděpodobnost výskytu rizika je dána v intervalu 0 až 1; čím více se interval blíží k jedné, tím je výskyt rizika pravděpodobnější. Pro ocenění rizik kvantitativní metodou byla sestavena tabulka matematických výpočtů. .

Tab. 12: Členění rizika vybraného podnikatelského subjektu kvantitativní metodou

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Možná ztráta (Kč)	Velikost předpokládané ztráty (Kč)
krádež, loupež	0,05	40 000 000	2 000 000
živelní událost	0,1	66 000 000	6 600 000
porucha zařízení	0,2	5 000 000	1 000 000
vandalství	0,1	300 000	30 000
poptávka po nabízeném zboží	0,1	-	-
přerušování provozu	0,05	40 000 000	2 000 000
z provozní činnosti (znehodnocení výrobku,..)	0,15	2 000 000	300 000
nedbalá manipulace se zásobami	0,05	1 000 000	50 000
dopravní	0,1	3 200 000	320 000
sociální	0,05	-	-

Zdroj: Autorka

Při této metodě je velmi složité určit jednotlivé ztráty daných rizik a odhadnout pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a škodu, kterou mohou způsobit. Jednotlivé údaje z tabulky jsou vyčísleny na základě informací o podniku, přehledu aktiv a pasiv, výkazu zisku a ztrát a stupně zabezpečení:

- a) krádež, loupež - zde je velice složité odhadnout ztrátu, protože je možné odcizení kancelářské techniky i zásob materiálu a výrobků;
- b) živelní událost – riziko se vztahuje na poškození budovy živelnou hrozbou (požár, výbuch, blesk, vítr);
- c) porucha zařízení – ztráta z prostoje linek a strojů v důsledku živelní události či nedbalé manipulace;
- d) vandalství – škody na budově či pozemku kolem budovy
- e) nízká poptávka po výrobě – tento údaj nelze kvantitativně určit, neboť se neví, jakého počtu zboží se bude tento fakt týkat;
- f) přerušení provozu – riziko se vztahuje na možné poškození živelní událostí nebo výrazného poklesu poptávky po nabízených výrobcích;
- g) z provozní činnosti – může nastat nedodržováním bezpečnostních pravidel a technických předpisů;
- h) nedbalá manipulace se zásobami – jedná se o manipulaci se zbožím vlastní výroby a montáže;
- i) dopravní – existuje zde riziko především během transportu přepravovaného zboží, výše možné ztráty je odvozena od hodnoty zboží v přepravovaných automobilech;
- j) sociální – tento údaj nelze kvantitativně určit, neboť se neví, jaký velký dopad bude mít na firmu.

5.3. KONTROLA A FINANCOVÁNÍ RIZIK

Poslední fází řízení rizik je kontrola a financování, tzn. přijímání opatření k předcházení škod a rozhodnutí o finanční eliminaci důsledků negativních nahodilých událostí. Nejprve je snaha rizikům v co možná největší míře předejít. Předcházet lze rizikům pomocí:

- a) strategických opatření, tzn. například
 - změna systému práce,
 - smluvní vyloučení odpovědnosti,
 - používání bezpečnějších technologií, materiálů,
 - případně zastavení výrobní linky, pokud je riziko příliš velké.

b) fyzických opatření, tzn. zavedení řízení na ochranu proti riziku (například protipožární zařízení, bezpečnostní zámky, ochranné pomůcky).

U rizik, kterým nelze předejít strategickými nebo fyzickými opatřeními, se v rámci risk managementu uvažuje o finanční eliminaci rizika. Zde má ekonomický subjekt možnost:

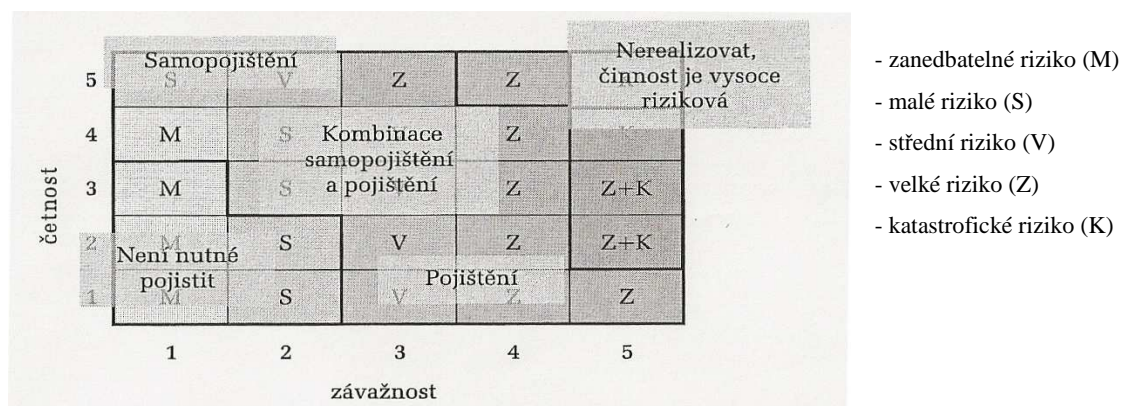
- a) krytí rizik z vlastních zdrojů – o tomto způsobu krytí rizik se uvažuje u rizik, jejichž realizace se více či méně opakuje a u rizik, jejichž realizace znamená z hlediska velikosti malé ztráty,
- b) přenesení rizika na specializovanou instituci zabývající se pojistnou ochranou – využití pojištění.

O vlastním krytí rizika se uvažuje, jde-li o rizika více či méně předvídatelná, jejichž realizace se určitou měrou opakuje a jejichž rozsah je takový, že krytí těchto rizik je ve finančních možnostech ekonomického subjektu s tím, že je možné uvažovat i o využití úvěru.

Ztráty, které znamenají ohrožení finanční stability ekonomického subjektu, mají být podle pravidel risk managementu předmětem pojištění. Ekonomický subjekt vlastně možnost vzniku velké škody s předem neodhadnutelnými finančními důsledky kryje vynaložením dopředu známého nákladu – pojistného.

Na základě zjištěných skutečností je možné definovat, zda jsou rizika správně rozložena a kryta efektivním způsobem. K určení nám pomůže rozdělení možnosti krytí rizika na základě četnosti a závažnosti.

Obr. 2: Vztah závažnosti a četnosti rizika k jeho pojistitelnosti

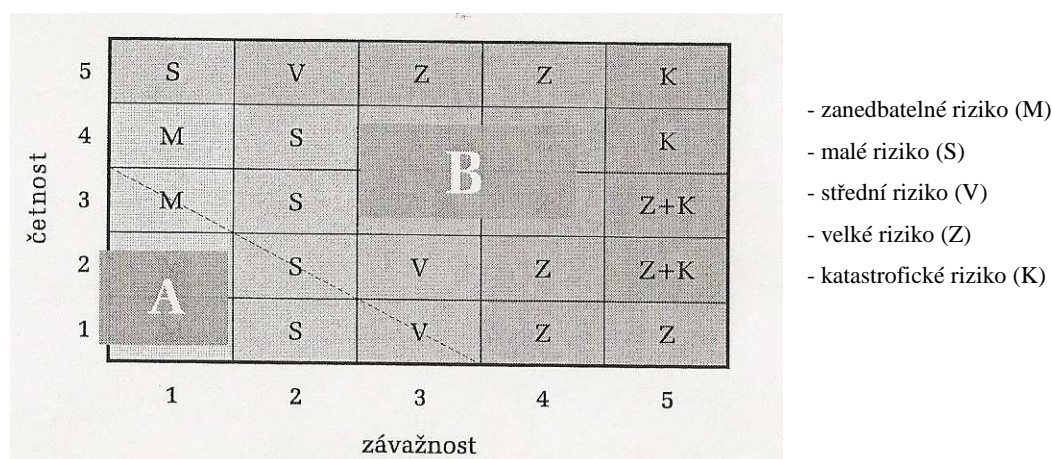


Zdroj: Martinovičová (2007: s. 51)

Pokud rizika spadají do katastrofického pásma nebo velmi nepříznivého klasifikačního pásma, spočívají opatření k omezení rizika ve stanovení postupů pro případ nepředvídaných událostí a na řízení krizových situací, jedná se o poslední opatření, která dovolují subjektu zvládnout katastrofu a snížit její dopad v případě, že zavedená opatření selhala. Jde o rizika s vysokou četností a vysokou závažností. Ve středním pásmu, které často přesahuje do okolních klasifikačních pásem, leží většina rizik, se kterými se může podnikatelský subjekt potkat. Dolní pásmo zanedbatelných a malých rizik ukazuje nízkou úroveň vystavení riziku. V těchto případech bývá neefektivnější školení, motivace a praktické kroky, protože nemají investiční charakter a vyžadují jen čas a angažování pracovníků (Ducháčková, 2007)

Jiný pohled ukazuje obrázek č. 3:

Obr. 3: Vztah pojistného zájmu k četnosti a závažnosti rizika



Zdroj: Martinovičová (2007: s. 52)

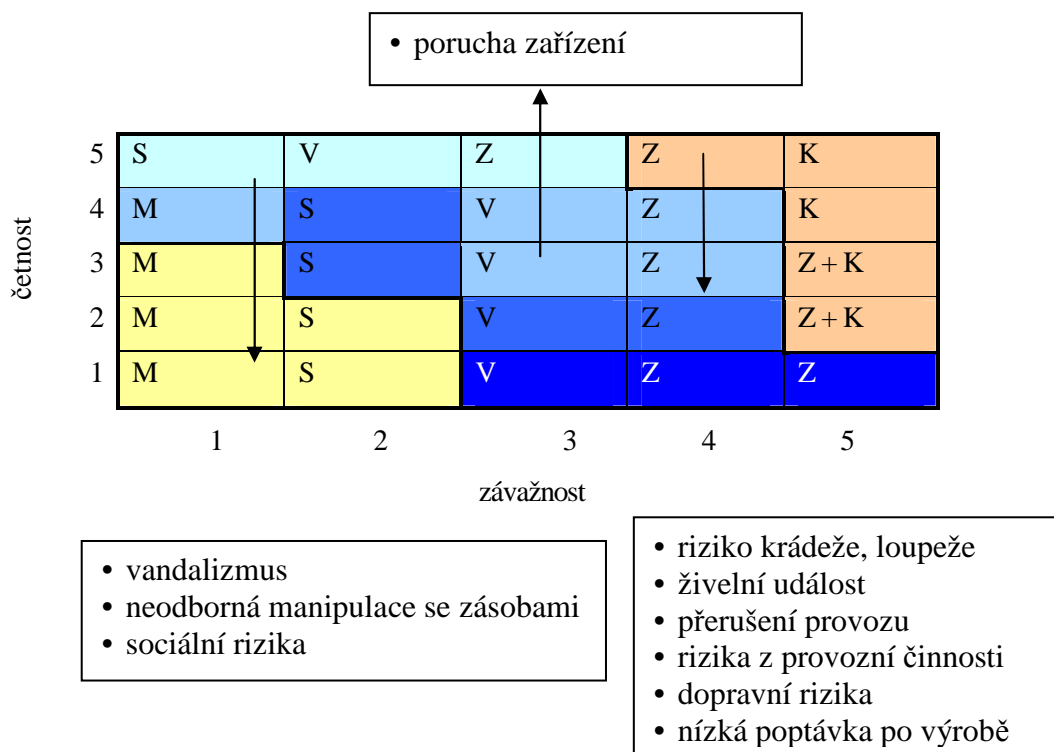
Oblast označená „A“ představuje malý pojistný zájem, který vyplývá z toho, že se jedná o možnost vzniku ztát se zanedbatelnou až malou četností událostí a zanedbatelnou až malou závažností. Oblast označená „B“ představuje pojistný zájem, který je orientovaný na řešení událostí s poměrně vysokou četností vzniku škodních událostí.

Z pohledu komerční pojišťovny jsou do pojištění nepřijatelná zejména:

- a) rizika s vysokou škodovostí
- b) rizika s vysokou četností událostí (Martinovičová, 2007)

Pokud se bude vycházet z výše uvedených tabulek, může se sestavit efektivita využití správných možností krytí rizik pro vybraný subjekt – společnost ASMO CZECH s. r. o.

Obr. 4: Velikost identifikovaných rizik



Zdroj: Autorka

Na základě předcházející analýzy se došlo k závěru, že žádná rizika nespádají do oblasti katastrofických rizik. To je pozitivní pro firmu, neboť rizika v této oblasti nejsou pojistitelná.

Do oblasti zanedbatelných rizik, která není nutné pojistit, spadá riziko vandalizmu, neodborné manipulace se zásobami a sociální rizika. Těmto rizikům se lze vyhnout správnou prevencí, dostatečnou informovaností zaměstnanců o bezpečnosti práce a v případě vandalizmu bezpečnostní hlídkou.

Do oblasti středních rizik, kde je možnost kombinace pojištění a samopojištění, spadá riziko poruchy zařízení. V případě poruchy zařízení je možné provádět preventivní kontroly výrobních zařízení.

Do kategorie pojištění spadají rizika krádeže a loupeže, živelní události, přerušení provozu, rizika plynoucí z provozní činnosti, rizika dopravní a nízké poptávky po výrobě. Tato rizika je nutné pojistit u komerční pojišťovny.

5.3.1. PREVENCE RIZIK

Zákonné normy každého vyspělého státu ukládají svým občanům povinnost předcházet škodám, resp. omezovat důsledky a rozsah již vzniklých škod. Praktické zkušenosti z řešení následků škod potvrzují, že je „levnější“ škodám předcházet, než je řešit. (Čejková, Šedová, Čapková, 2001: s. 38)

V oblasti bezpečnosti jsou dnes dělníci daleko víc závislí na svých zaměstnavatelích. To přirozeně vyvolává přesun zodpovědnosti za bezpečnost od pracovníků k zaměstnavateli. Ve většině průmyslových zemí se od zaměstnavatelů požaduje, aby zabezpečili bezpečné pracovní prostředí a nutné vybavení a zařízení pro jeho udržování. Navíc, změny zákonů a odpovědnost za jejich plnění vedou k programům bezpečných produktů, které chrání stejně pracující při jejich výrobě, jako i spotřebitele. (Paleček, 2006: s. 13)

Společnost ASMO Czech s. r. o. klade velký důraz na dodržování všech vnitrofiremních i zákonných předpisů z oblasti bezpečnosti práce, hygieny, požární ochrany. Pro komplexní fungování všech součástí bezpečnostního systému firmy jsou sestaveny týmy dbající na denní dodržování základních povinností z výše jmenovaných oblastí.

Je ustanoven Bezpečnostní tým (ST – Safety team), jež tvoří zástupci oddělení výroby (PR), logistiky (PC), personálního oddělení (HR), údržby (MAIN), ostražky, preventista BOZP, oddělení kvality QA/QC. Členy (ST) jmenují odpovědní manažeři a schvaluje prezident společnosti. Bezpečnostní tým svolává personální oddělení. Safety team se schází minimálně 6krát do roka. Na daný rok si sestavuje plán činností, který je posléze vyhodnocen.

Mezi úkoly ST patří:

- a) navrhování interních směrnic z oblasti BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o.;

- b) preventivní kontrolní činnost v oblastech BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o.;
- c) působí jako poradní orgán vedení společnosti při řešení zásadních problémů nebo nestandardních situacích v oblastech BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o.;
- d) společně s oddělením lidských zdrojů navrhuje plán vzdělávání v oblastech BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o.;
- e) ustanovuje a kontroluje činnost Bezpečnostní hlídky firmy (SP – Safety Patrol);
- f) vyhodnocuje činnost SP a ve spolupráci s ní navrhuje řešení;
- g) v případě, že ST obdrží zlepšovací návrhy (Kaizen), který spadá do oblasti BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o., vyhodnotí jej a doporučí řešení manažerovi příslušného oddělení.

V rámci preventivních opatření firmy je dále stanovena Bezpečnostní hlídka (SP – Safety Patrol). Safety Patrol tvoří zástupci jednotlivých oddělení firmy, členové jsou nominováni odpovědnými manažery. Schází se jednou za dva týdny, o schůzce SP je proveden zápis, se kterým je seznámeno vedení společnosti a Bezpečnostní tým. Zaměstnanci firmy jsou se zápisem seznámeni prostřednictvím firemní nástěnky. Svou činnost SP vyhodnocuje jedenkrát do roka. Bezpečnostní hlídku svolává oddělení logistiky.

Mezi úkoly SP patří:

- a) preventivní kontrola aktuální situace v oblastech BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci ASMO Czech s.r.o.. Tato kontrola je prováděna fyzickou kontrolou přímo v provozu firmy, skladových prostorech a dalších částech továrny. O kontrolách je prováděn zápis včetně fotodokumentace;
- b) navrhovat opatření ke zjištěným nedostatkům a realizovat je přímo ve spolupráci s manažery z jednotlivých oddělení. Při zjištění závažných nedostatků postoupí SP toto k řešení Bezpečnostnímu týmu;

- c) realizuje návrhy Bezpečnostního týmu a dohlíží na jejich plnění;
- d) navrhuje zlepšení v oblasti 5S (pět kroků dobrého hospodaření);
- e) členové SP jsou k dispozici všem zaměstnancům firmy ASMO Czech s. r. o. pro sběr připomínek, nápadů a podnětů z oblasti BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o.

Další činnosti uplatňované v rámci prevence rizik:

- pravidelné školení zaměstnanců z BOZP. Toto školení se provádí jednou za dva roky a obsahuje základní ustanovení Zákoníku práce, vyhlášek, norem a předpisů, vnitřních organizačních směrnic, místních provozně bezpečnostních předpisů, s kterými jsou zaměstnanci seznamováni. Tyto předpisy jsou zaměstnanci na svém pracovišti, při své práci povinni dodržovat a tím předcházet možnosti vzniku pracovního úrazu a nemocí z povolání. Zaměstnanci svým podpisem na prezenční listině potvrzují, že s byli s obsahem školení řádně a v celém rozsahu seznámeni a jejich znalosti byly ověřeny ústním pohovorem. Doba školení je 60 minut pro zaměstnance a 90 minut pro vedoucí zaměstnance;
- nepravidelné školení zaměstnanců z BOZP. Toto školení se provádí např. při velké legislativní změně, změně kategorie na pracovišti, zavedení enviromentální politiky apod.;
- nejméně jednou za dva roky se organizuje školení zaměstnanců o požární ochraně ve firmě. Školení provádí vedoucí pracovník nebo preventista požární ochrany při nástupu do práce, před započítím pracovní činnosti a při každé změně pracoviště nebo pracovního zařazení, pokud se tím mění i obsah skutečností, se kterými byl a má být zaměstnanec seznámen. Celková doba školení je přibližně 105 minut.

Výše uvedené činnosti patří do strategických opatření proti riziku. Do fyzických opatření proti riziku je možné zařadit:

- používání ochranných pomůcek a vhodného oblečení – oblékání se řídí interními směrnici společnosti. Společnost ASMO Czech s. r. o. bezplatně poskytuje svým zaměstnancům pracovní oděvy (uniformy) a osobní ochranné pomůcky (dále jen

00P) na základě zhodnocení rizik a konkrétních pracovních podmínek pracovních činností vykonávaných zaměstnancem. Ve výrobních a montážních prostorách není dovoleno nosit volně kravatu, prstýnky, náušnice, řetízky, náramky, či jiné části oděvu, které zvyšují riziko zachycení strojem či nebezpečí jiného pracovního úrazu. Každý zaměstnanec je povinen nosit vlasy v takovém účesu, který nezvyšuje riziko zachycení strojem. V prostorách haly je zakázán vstup za označení bez ochranných pracovních pomůcek. Každý zaměstnanec je povinen nosit ve výrobních a skladových prostorách čepici. Zároveň jsou zaměstnanci povinni nosit bezpečnostní obuv;

- uzavření smlouvy s bezpečnostní agenturou na ostrahu objektu. Pracovníci bezpečnostní služby jsou oprávněni namátkově prohlédnout zavazadla všem zaměstnancům a návštěvám při jejich příchodu a odchodu z areálu závodu;
- kamerový systém – spravovaný bezpečnostní agenturou;
- protipožární zařízení (hasící přístroje, požární hlásiče).

Kaizen

Kaizen je japonské slovo, které označuje způsob zdokonalování věcí, procesů, výroby pomocí malých kroků. Znamená neustále zlepšování, zdokonalování pracovních podmínek a pracovního prostředí. Ve společnosti ASMO Czech s. r. o. jsou pracovníky navrhovány možná zlepšení pro usnadnění práce v podniku a současně pro zajištění větší bezpečnosti při pohybu v prostorách továrny. V rámci kaizen jsou ve společnosti ASMO uplatňovány také zásady 5S – pět kroků dobrého hospodaření:

1. Seiri (angl. sort (roztřídit)): oddělte a odstraňte z pracoviště vše zbytečné.
2. Seiton (angl. straighten (srovnat)): uspořádejte všechny nezbytné věci tak, aby k nim byl dobrý přístup.
3. Seiso (angl. scrub (vyčistit)): všechno – nástroje a pracovní plochy – musí být čisté, bez skvrn a odpadu. Odstraňte také zdroje špíny.
4. Seiketsu (angl. systematize (systematizovat)): čištění a kontrola musí být rutinní záležitost.
5. Shitsuke (angl. standardize (standardizovat)): standardizujte předchozí čtyři kroky tak, aby se z nich stal nikdy nekončící opakovaný proces, který je možné zdokonalovat.

5.3.2. POJIŠTĚNÍ

Pojištění je organizovaná, vysoce efektivní forma vytváření peněžních rezerv, které se tvoří z pojistného. V daném případě nemusí mít pojištěný vlastní peněžní zdroje na krytí ztrát, které mu mohou vzniknout neočekávanou událostí.

Patří mezi speciální, ale historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně (v závislosti na smlouvě mezi pojištěným a pojišťovnou). Základním úkolem pojištění je působit jako mechanismus transferu rizika. Pojištění samo o sobě nezabrání vzniku rizika, ale může přispět k zabezpečení určité náhrady, jím způsobené ztráty. (Martinovičová, 2007)

Pojištění je možné členit z mnoha hledisek, v našem případě na pojištění zákonné a smluvní, a to povinné a dobrovolné.

5.3.2.1. ZÁKONNÉ POJIŠTĚNÍ

Společnosti ASMO Czech s. r. o. má uzavřeno zákonné pojištění Odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, jež vymezuje zákon č. 65/1965 Sb. zákoníku práce. Zákonné pojištění se vztahuje na všechny zaměstnavatele, kteří zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Zaměstnavatel má právo, aby za něho příslušná pojišťovna nahradila škodu, která vznikla zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, a to v rozsahu, v jakém za ni zaměstnavatel odpovídá podle Zákoníku práce.

5.3.2.2. SMLUVNÍ POJIŠTĚNÍ

Společnost ASMO CZECH s. r. o. má sjednané smluvní pojištění u jedné pojišťovny. Pojištění obstarává a vyhodnocuje nezávislý pojišťovací zprostředkovatel – makléř. Makléř zpracoval pro společnost nabídku pojištění u čtyř

pojišťoven. Managementem společnosti poté byla vybrána jedna, se kterou se uzavřely pojistné smlouvy.

Důvodem pro výběr pojišťovny bylo porovnání jednotlivých nabídek z pohledu kvality pojištění a ceny.

Pojistné se platí jednou ročně.

Druhy smluvního pojištění společnosti ASMO CZECH s. r. o.:

1. pojištění odpovědnosti za škodu z provozní činnosti;
2. pojištění zboží během dopravy;
3. pojištění průmyslových rizik;
4. pojištění motorového vozidla
5. pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem motorového vozidla.

1. Pojištění odpovědnosti za škodu z provozní činnosti

Zahrnuje pojistnou ochranu pro případ škody, který pojištěný při své podnikatelské činnosti může způsobit třetí osobě, tj. škody na zdraví, životě nebo věci. Z pojištění odpovědnosti za škodu z provozní činnosti má pojištěný právo, aby za něj pojistitel uhradil škodu vzniklou jinému na životě, zdraví, poškozením či zničením věci, případně jinou majetkovou újmu z nich vyplývající, za kterou pojištěný podle právních předpisů odpovídá. Výše pojistného je odvozena od charakteru činnosti podniku (rizikové skupině), obratu firmy, limitu pojistného plnění, velikost spoluúčasti a území exportu. Hradí se materiální škoda, škoda na zdraví, smrt, náklady na obhajobu pojištěného, náklady na soudní řízení o náhradě škody

2. Pojištění zboží během dopravy

Pojištění je určeno všem výrobcům, obchodním společnostem a/nebo prodávajícím nebo kupujícím, pokud nesou riziko náhodné ztráty nebo poškození zboží během přepravy. Pojistná částka je odvozena od průměrné hodnoty přepravovaného zboží, druhu zboží, obalu, druhu dopravního prostředku (nákladní automobily), velikosti spoluúčasti, území a subjektivního hodnocení podniku. Hradí se poškození zničení a

ztráty v důsledku nehody, přírodních katastrof, požáru, úderu blesku nebo výbuchu, zřícení mostu. Rozsah a výše pojistného plnění je dána výší vzniklé škody, která se zásadně řídí obchodní hodnotou zboží na základě obchodní faktury, maximálně však ve výši sjednané pojistné částky.

3. Pojištění průmyslových rizik

Pojištění průmyslových rizik je svébytnou a specifickou oblastí pojištění. Předměty pojištění jsou následující:

a) Vlastní nemovitost

Předmětem pojištění je vlastní nemovitost. Hradí se škody způsobené základním živelním nebezpečím označovaným jako FLEXA.

b) Vlastní movité věci

Pojištění hmotného majetku je ve většině firem považováno za základní a nejdůležitější druh pojištění. Jeho cílem je ochránit podnik před finančními důsledky poškození, zničení nebo odcizení hmotného majetku, tedy fyzických aktiv potřebných k provozování podnikatelské činnosti. Hradí se škody způsobené základním živelním nebezpečím označovaným jako FLEXA.

c) Soubor movitých věcí

Předmětem pojištění jsou movité věci jako kancelářská technika. Hradí se poškození věcí způsobené krádeží nebo vloupáním plus živelní nebezpečí.

d) Soubor zásob

Předmětem pojištění jsou zásoby zahrnující zboží na skladě, suroviny a polotovary, nedokončená výroba). Hradí se škody způsobené základním živelním nebezpečím označovaným jako FLEXA.

Hmotný majetek je pojištěn proti základním rizikům, tzv. FLEXA. Není pojištěna možnost záplavy – podnik se nenachází v záplavové oblasti, hrozbu může představovat blízká přehradní nádrž Želivka; zde je ovšem riziko katastrofy minimální. Výše pojistného je stanovena na základě zabezpečení podniku při požáru, velikosti spoluúčasti. Pojistná částka se sjednává na základě nové hodnoty. Vychází se z toho, že při poškození či zničení majetku pojistnou událostí by plnění pojišťovny mělo poskytnout takové prostředky, aby bylo za ně možné pořídit věci nové (náklady na znovuzřízení).

4. Flotilová pojištění

Flotilové pojištění v sobě zahrnuje pojištění vozidel ve vlastnictví firmy, které umožňuje pružně přizpůsobovat pojištění změnám vozového parku a poskytuje i cenové zvýhodnění. Do flotilového pojištění společnosti patří dva produkty:

A. Pojištění odpovědnosti způsobenou provozem motorového vozidla (povinné ručení)

Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla („povinné ručení“) patří mezi povinně smluvní pojištění; podléhá povinnosti pojištění odpovědnosti provozu vozidla podle zákona č. 168/1999 Sb.

Hradí se škody na zdraví, nebo usmrcení; škody vzniklé poškozením, zničením nebo ztrátou věci; škody na ušlém zisku. Škoda se poškozenému hradí v penězích, maximálně však do výše limitu pojistného plnění stanoveného v pojistné smlouvě. Minimální limit pojistného plnění je ze zákona určen na 35 mil Kč pro věcné škody a ušlý zisk (celkem) a 35 mil Kč (na každou zraněnou nebo usmrcenou osobu). U flotilových smluv pro firmy je nejdůležitějším kritériem pro sjednání ceny velikost flotily, druh a kategorie vozidel a dosavadní škodní průběh.

B. Pojištění motorových vozidel (havarijní pojištění)

Předmětem pojištění jsou motorová vozidla. Hradí se poškození automobilu živelní událostí; havárií; škody způsobené odcizením, škody způsobené vandalizmem. Výše pojistného u pojištění motorových vozidel závisí v první řadě na značce a typu vozidla. Pojistné se pak odvozuje od nové ceny vozidla. Důležitý je i charakter používání vozidla, záleží i na výši spoluúčasti klienta na škodě. Pojistná částka se vztahuje na novou cenu automobilu, pojišťovna zaplatí v případě poškození vozidla celé náklady na jeho opravu.

Tab. 13: Přehled pojištění společnosti ASMO Czech s. r. o.¹

Typ pojištění		Pojistná částka (Kč)	Pojistné (Kč)	SÚ (Kč)*	SÚ (%)**
Odpovědnosti za škodu z provozní činnosti		80 000 000	70 000	10 000	10
Pojištění zboží během dopravy		3 000 000	8 000	1 000	15
Pojištění průmyslových rizik	vlastní nemovitost	100 000 000	80 000	12 000	20
	vlastní movité věci	100 000 000	125 000	25 000	15
	soubor movitých věcí	2 000 000	5 000	600	20
	soubor zásob	200 000 000	85 000	70 000	30
Flotilová – pojištění motorového vozidla (údaje pro 1 vozidlo) ²		600 000	30 000	10 000	10
Flotilová – povinné ručení (údaje pro 1 vozidlo) ²		daná zákonem	8500	x	x

* minimální spoluúčast (Kč)

** maximální spoluúčast (%)

Zdroj: Autorka

¹ zaokrouhlené částky

² celkový počet vozidel ve flotile - 9

5.4. OPATŘENÍ PROTI SOUČASNÉ EKONOMICKÉ KRIZI

Současná ekonomická krize se projevila i ve společnosti ASMO CZECH s. r. o. Pokles výroby zaznamenalo mnoho výrobních odvětví, jednou z nejhorších dopadů zaznamenal automobilový průmysl. Jelikož vybraná společnost dodává komponenty právě do automobilů, pokles jejich výroby se odrazil i v poklesu dodávek komponentů. Protikrizová opatření společnosti ASMO Czech s. r. o.:

1. Pokles výroby se projevil i v přebytku pracovních sil. Bylo třeba provést důležitá a nezbytná opatření. Společnost se rozhodla pro zkrácení pracovního týdne na 4 dny (pondělí-čtvrtek).
2. Zrušení autobusové linky pro cestující ze Zruče, která svážela zaměstnance z města na ranní a odpolední směny a následně je po skončení pracovní směny svážela zpět. Tato linka byla zřízena zdarma pro zaměstnance podniku. Ostatní linky (Ledeč nad Sázavou–Zruč nad Sázavou–Ledeč nad Sázavou a Vlašim–Zruč nad Sázavou–Vlašim) jsou stále v provozu.
3. Nedošlo k žádnému náboru nových zaměstnanců. Původní plán společnosti dosáhnout v roce 2010 obratu 43 mil. Eur při minimálním počtu zaměstnanců 250 tak zřejmě nebude realizován. To může mít významný vliv na budoucí vývoj podniku a jeho aktivity v České republice.
4. V letošním roce nebyly uskutečněny pravidelné aktivity pro zaměstnance firmy, mezi něž patří např. každoroční Family day – sportovně-zábavný víkend pro děti zaměstnanců.

6. VYHODNOCENÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ

6.1. VYHODNOCENÍ ANALÝZY RIZIKA

Risk management (řízení rizik) je nedílnou součástí činnosti každého podnikatelského subjektu. Pro společnost ASMO Czech s. r. o. bylo analyzováno riziko pomocí tří kroků risk managementu – identifikace rizika, ocenění a kvantifikace rizik, kontrola a hodnocení rizika.

6.1.1. APLIKACE RISK MANAGEMENTU V PODNIKU

Při identifikaci rizika se vybrala rizika ohrožující podnik na základě klasifikace rizik. Byla zvolena klasifikace rizik na interní a externí, které nejvíce vystihují výskyt možných nepředvídaných a nahodilých událostí ve firmě. Celkem bylo identifikováno 10 možných rizik ohrožujících podnik.

Mezi interní rizika působící na vybraný podnikatelský subjekt patří:

- porucha zařízení
- riziko z provozní činnosti (nedbalá manipulace, škoda třetí osobě)
- nedbalá manipulace se zásobami
- špatné vztahy na pracovišti.

Mezi externí rizika působící na podnikatelský subjekt patří:

- riziko krádeže, loupeže
- živelní událost (požár, vodovod, vítr, blesk,..)
- vandalství
- nízká poptávka po výrobě (z důvodu ekonomické recese)
- přerušení provozu (z důvodů živelní události nebo ekonomické recese)
- riziko dopravní (nehoda během transportu výrobků, apod.).

Ve společnosti ASMO Czech s. r. o. převládají rizika externí, působící na podnik z vnějšího prostředí a okolí podniku. Tato rizika mohou způsobit velké finanční ztráty podnikatelskému subjektu.

Druhá fáze risk managementu – ocenění a kvantifikace rizik – zkoumá váhy jednotlivých rizik a dopady rizik na finanční situaci daného subjektu. Je možný výběr ze dvou možností, jak ocenit a kvantifikovat – kvalitativní a kvantitativní metoda. Kvalitativní metoda spočívá ve vyjádření rizik v určitém rozsahu. Pro vybraný podnik bylo zvoleno slovní vyjádření v tzv. pětistupňovém systému (kombinace četnosti a závažnosti rizika). Z kombinací vyplývá možná velikost rizika – zanedbatelné (M), malé (S), střední (V), velké (Z) a katastrofické (Z). Kvantitativní metody spočívá v přesném určení možné pravděpodobnosti výskytu rizika v intervalu 0 až 1 a velikosti možné ztráty v Kč. Jejich součinem se získá velikost předpokládané ztráty v Kč.

Rizika vybraného podnikatelského subjektu byla oceněna a kvantifikována oběma metodami. Kvalitativní metoda ohodnotila rizika za účelem získání stupně rizika. Vybraná rizika spadají do čtyř pásem z pětistupňového systému, chybí katastrofické riziko. Kvantitativní metoda hodnotila rizika na základě matematických výpočtů. Při této metodě je velmi těžké přesně odhadnout pravděpodobnost výskytu rizika a finančně ohodnotit možnou ztrátu, jelikož není známé, k jak velké finanční újmě dojde v případě ohrožení podniku havárií nebo katastrofou. Číselné vyjádření hodnot pro vybranou společnost ASMO Czech s. r. o. bylo sestaveno na základě hodnoty majetku (hmotného i nehmotného). Riziko nízké poptávky po výrobě a špatné vztahy na pracovišti nemohly být kvantitativně ohodnoceny, neboť se neví, o kolik se sníží poptávka nebo zda budou mít vztahy na pracovišti dopad na ekonomickou situaci podniku.

Kontrola a financování rizik je poslední fází risk managementu. Jedná se o přijímání opatření k předcházení škod a finanční eliminaci dopadů realizace rizika. Cílem je předcházet vznikům rizik v co nejvyšší možné míře. Pokud nelze rizikům předejít žádnými způsoby, uvažuje se o finanční eliminaci rizika vlastními zdroji nebo přenesením rizika na specializovaný subjekt - pojišťovnu (tato možnost je považována za nejefektivnější).

Společnost ASMO Czech s. r. o. se snaží co nejvíce předcházet rizikům pomocí prevence. Ostatní rizika, kterým nelze preventivně předejít, má pojištěné u komerční pojišťovny

Předcházení rizikům pomocí prevence je pro společnost ASMO Czech velmi důležité. Klade důraz na dodržování vnitřních i zákonných předpisů, bezpečnosti práce, hygieny, požární ochrany. Pokud každý pracovník dodržuje stanovené zásady a pravidla správného chování, manipulace a dalších činností na pracovišti, společnosti nevznikají prostroje a snižují se náklady, které by musela investovat do zajištění ochrany před některými riziky.

Ve vybrané společnosti je ustanoven Bezpečnostní Tým (Safety Team) a Bezpečnostní Hlídka (Safety Patrol), které spolu vzájemně komunikují. Členy těchto týmů jsou zástupci všech oddělení firmy. Úkolem Safety Teamu je především starost o aktualizaci plánů vzdělávání v oblasti BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny v rámci firmy ASMO Czech s. r. o. Součástí je kontrola činnosti Safety Patrol. Úkolem bezpečnostní hlídky je preventivní fyzická kontrola o situaci v oblastech BOZP, požární ochrany, prevence kriminality a hygieny přímo v provozu firmy, skladech a dalších částech továrny. Současně navrhuje opatření ke zjištěným nedostatkům. Je podřízena bezpečnostnímu týmu.

Metodami pro snížení výskytu rizik ve společnosti, jsou dále:

- protipožární zařízení,
- školení z BOZP (pravidelné a nepravidelné),
- používání ochranných pomůcek (OOP),
- ostraha objektu najatou bezpečnostní agenturou,
- kamerový systém.

Ostatní rizika, která není možné pokrýt pouze preventivními opatřeními, jsou kryta pojištěním. Vybraný podnikatelský subjekt má sjednané pojištění u jedné komerční pojišťovny. Pojištění společnosti má na starosti nezávislý zprostředkovatel (makléř). Ten pro společnost ASMO Czech s. r. o. vyhledal konkrétní nabídky čtyř komerčních pojišťoven a posléze byla uzavřena pojistná smlouva s tou, která byla pro vybranou společnost nejvýhodnější co do kvality a ceny.

Společnost ASMO Czech s. r. o. má následující druhy pojištění:

- pojištění odpovědnosti za škodu z provozní činnosti
- pojištění zboží během dopravy
- pojištění průmyslových rizik

- pojištění motorového vozidla (havarijní pojištění)
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem motorového vozidla (povinné ručení)..

Na základě zjištěných skutečností je možné definovat, zda jsou rizika správně rozložena a kryta efektivním způsobem. K tomu bylo zapotřebí sestavit kombinace četnosti a závažnosti rizik definovaných pro vybraný podnikatelský subjekt a na základě kombinací určit, která rizika by měla být pojištěna, která nemusí a která nemohou být pro svou vysokou závažnost pojištěna vůbec.

V následující tabulce je uveden přehled výsledků vlastní analýzy krizového řízení v porovnání se skutečností.

Tab. 14: Srovnání zjištěných výsledků a skutečností

riziko	zjištěné výsledky		skutečnost		porovnání
	není nutné pojistit	pojištění	není nutné pojistit	pojištění	
krádež, loupež	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
živelní událost	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
porucha zařízení	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
vandalství	ANO	NE	ANO	NE	souhlasí
nízká poptávka po výrobě	NE	ANO	-	NE	nesouhlasí
přerušování provozu	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
z provozní činnosti (znehodnocení výrobku,..)	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
nedbalá manipulace se zásobami	ANO	NE	ANO	NE	souhlasí
dopravní	NE	ANO	NE	ANO	souhlasí
sociální	ANO	NE	ANO	NE	souhlasí

Zdroj. Autorka

Po srovnání zjištěných výsledků se skutečností byla zjištěna nesrovnalost pouze u jednoho rizika, ostatní výsledky se shodují se skutečností. Skutečnost se odlišuje u rizika nízké poptávky po výrobě.

Nízká poptávka po výrobě – podle výsledků z aplikace risk managementu by riziko nízké poptávky po výrobě mělo být pojištěno, jeho četnost a závažnost by měla velký dopad na finanční situaci podniku. Ve skutečnosti toto riziko není pojištěno. Důvodem je nemožnost krytí tohoto rizika pojištěním. Nelze odhadnout, zda tato situace nastane a v jaké výši. A pokud by nastala, představuje pro pojišťovnu velké riziko.

Nízká poptávka po výrobě je v posledních měsících aktuální, vlivem ekonomické krize klesá poptávka po zboží, a významně se dotýká automobilového průmyslu, tedy i společnosti ASMO Czech s. r. o.

6.1.2. ZHODNOCENÍ KRYTÍ RIZIK V PODNIKU

Po analýze rizik pomocí tří fází risk managementu se došlo k výsledku, že všechna analyzovaná rizika jsou efektivně kryta preventivními opatřeními nebo pojištěním. Výše pojistné částky u pojištěných rizik je na novou hodnotu majetku, na němž by byla působena škoda.

Naskýtá se zde otázka, jak je možné docílit tak efektivního krytí rizik? Odpovědi je třeba hledat v systému řízení společnosti, která má japonského vlastníka.

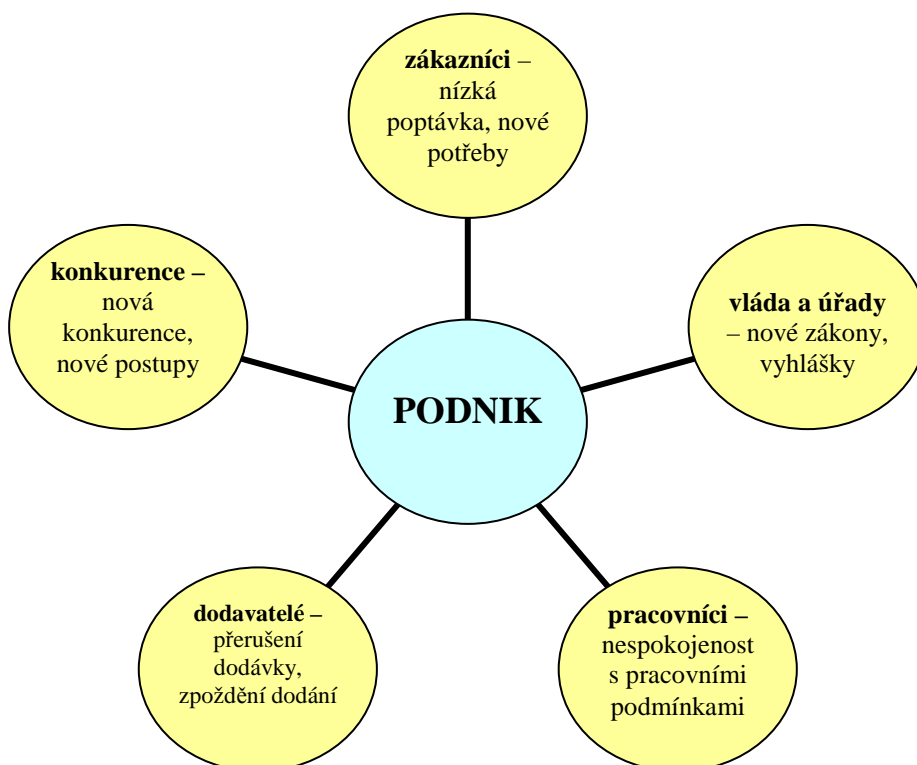
Japonský vzájemný obchod s Českou republikou je ve schodku. Dovoz japonského zboží a služeb převyšuje vývoz českého zboží do Japonska. Na druhou stranu japonští investoři začínají na český trh v posledních letech stále více pronikat. Přinášejí do České republiky investice a tvorbu nových pracovních míst, na druhé straně zde nacházejí výbornou lokalitu pro stavbu svých poboček. Získat japonského investora není snadnou záležitostí, pokud se to však podaří, že jisté, že se investice do budoucna vyplatí oběma stranám.

Pro společnost ASMO Czech s. r. o. je typický japonský přístup k řízení podniku. Jedná se o preciznost a předcházení všem možným negativním dopadům nahodilých událostí v co nejvyšší možné míře. Je uplatňována metoda KAIZEN. Ta spočívá v postupném zdokonalování, která povede k vytouženému cíli. Pomocí těchto malých kroků je možné docílit efektivnějšího a dlouhodobě udržitelného rozvoje společnosti ve výrobě, řízení i pracovních vztazích.

6.2. NÁVRHX OPATŘENÍ K OCHRANÉ AKTIV PODNIKU

Při analýze risk managementu se došlo k závěru, že rizika jsou dostatečně a efektivně kryta. Není ovšem vyloučena možnost výskytu jiných rizik, zvláště pak v dnešní době hospodářské krize. Následující obrázek ukazuje v této souvislosti možné příčiny krize ve vybraném podniku

Obr. 5: Možné příčiny krize



Zdroj: Autorka

Pro praktickou představu jsou vybrány dvě fiktivní situace, kde je aplikováno opatření k odvrácení krizového stavu nebo k udržení situace, která nebude mít příliš silné dopady na ekonomickou situaci podniku. Tabulky ukazují situace od jejich vzniku, příčin, dopadů a řešení.

Tab. 15: Fiktivní Situace - sociální riziko

Situace	<ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci jsou nespokojeni se současnou situací ve výrobním oddělení, chtějí lepší pracovní podmínky, vyšší plat, jinak hrozí stávka.
Stanovení příčin krize	<ul style="list-style-type: none"> - pracovníci společnosti jsou zaměstnáni na pozicích operátorů, jejich činnost je jednotvárná, není zde dostatečná motivace; - v japonském podniku je podmínkou kvalitní týmová práce, pevné pracovní místo, pečlivost a maximální výkon po celou pracovní dobu - součástí je i povinnost neustálého zlepšování, pravidelné školení, účast na firemních aktivitách - čeští zaměstnanci nejsou na tento typ řízení zvyklí – sklon k otupění až agresi, chybí motivace
Dopady krize	<ul style="list-style-type: none"> - možnost sklonu k chybám, tvorbě zmetků, v důsledku nesoustředění i zranění - při nedostatečné pozornosti ke škodě na výrobní lince - v případě stávky hrozí zastavení nebo omezení výroby do doby vyřešení situace
Řešení	<ul style="list-style-type: none"> - nutnost předejít těmto krizím - třeba jednat se zaměstnanci o situaci, jejich přáních a stížnostech - v rámci prevence rizika si management musí sestavit plán na opatření předcházení těmto rizikům - nechat možnost na vlastní názor zaměstnance - tato rizika nelze pojistit, je možné je pouze předvídat z chování, stížností a úpadku morálky zaměstnanců a věnovat jim dostatečnou pozornost s časovým předstihem. Naučit zaměstnance vyjádřit svůj názor bez ohledu na jejich obsah. Nutné stavět vztahy mezi vedením, managementem a operátory na vzájemné důvěře

Zdroj: Autorka

Tab. 16: Fiktivní situace – ekonomické riziko

<p>Situace</p>	<p>- v důsledku globální ekonomické krize došlo ke snížení odbytu a zakázek, klesla poptávka po výrobcích</p>
<p>Příčiny krize</p>	<p>- jedná se o celosvětovou hospodářskou krizi, kdy došlo k propadu ekonomiky téměř ve všech jejích odvětvích; velký dopad zaznamenal právě automobilový průmysl</p> <p>- došlo k poklesu poptávky po automobilech vlivem rostoucí nezaměstnanosti a špatné finanční situace zákazníků.</p>
<p>Dopady krize</p>	<p>- dojde k poklesu poptávky, jejím vlivem se zpomalí výroba nových automobilů, což zaznamená úbytek i v případě výroby automobilových komponent</p> <p>- to může mít dopad na výrobní proces společnosti, nevytížení linek, ztráty a nadbytek pracovních sil</p> <p>- může dojít k omezení výroby, snížení stavu zaměstnanců.</p>
<p>Řešení</p>	<p>- úprava stávající strategie a plánu pro příští rok (čtvrtletí, pololetí)</p> <p>- v původním plánu bylo strategií podniku průnik k dalším zákazníkům, zvýšení obrátu a nábor nových pracovníků</p> <p>- se změnou situace je třeba sestavit plán budoucího vývoje podniku s ohledem na krizovou situaci</p> <p>- dojde k nevyhnutelnému odchýlení od původního záměru, nicméně tento proces je nezbytný</p> <p>- seznámit s novou strategií management firmy a uspořádat školení pro zaměstnance, kde se dozví důvody tvorby nového plánu</p> <p>- proti úbytku zákazníků a snížení výroby se není možné pojistit, v případě nastání pojistné události by pojišťovně vznikly velké škody a neexistuje dostatečná ochrana pro předcházení tomuto riziku.</p>

Zdroj: Autorka

Vhledem k různorodosti rizik i rizikových jevů se protikrizové opatření případ od případu značně liší. Přesto je možné sestavit obecná opatření, která jsou:

- preventivní zavádění ještě před vznikem krize, rizika mohou být povahy:

- strategické, kdy se mění celá koncepce podniku, zejména oboru, teritoria, míry a systému kooperací, služeb včetně obchodních apod.
- taktické, kdy podnik zůstává při dosavadní koncepci, mění však způsoby, postupy, technologie, činnosti

- operativní realizované v době, kdy již krize probíhá a zaměřené obvykle na zastavení krize nebo aspoň na její zpomalení a na zamezení rozšiřování krize o další následné jevy, jde o zásahy taktické povahy

- prokrizová, které má za cíl

- buď obnovit výkonnost podniku v dřívější úrovni (taktické zásahy)
- nebo stabilizovat prokrizovou úroveň (spíše strategická opatření)
- nebo připravit podnik k investicím zevnějšku, k prodeji nebo k likvidaci (strategická opatření)

7. ZÁVĚR

Každá činnost s sebou nese určité riziko; všichni jsme mu vystaveni a ohrožujeme tím nejen sebe, ale i okolí. Podniky neustále pracují s riziky; nemá smysl před nimi zavírat oči a tvářit se, že neexistují. Je třeba, aby se organizace postavily realitě a naučit se s riziky pracovat. Riziko není možné posuzovat izolovaně, je nutné pracovat s riziky jako součástí podnikatelského celku, kterou nelze plně odbourat, ale lze ji řídit. K tomu složí vědní disciplína risk management - řízení rizik, která dává organizacím mnohé možnosti, jak s jevy, ohrožujícími podnik, nakládat a eliminovat je.

Rizikový management představuje cílevědomé předcházení vzniku rizika až po minimalizaci škod, které mohou být způsobeny. Jedná se o proces, který analyzuje celý hospodářský proces, aby se odhalila nebezpečí, jež mohou ohrozit podnik v jakékoliv míře.

Vzniklá škoda znamená ztrátu nejen materiální, ale i škody následné, související s omezením podnikatelské činnosti, ztrátě postavení na trhu a celkového ohrožení existence společnosti. Je přitom paradoxem, že s rozvojem společnosti, růstem ekonomické vyspělosti, vývoji nových technologií a postupů se zvyšuje schopnost člověka způsobovat větší újmy na životě, zdraví, majetku a poškození životního prostředí než tomu bylo dříve.

Riziko představuje určitou formu nejistoty, kterou lze sice předvídat, ale není možné zjistit, kdy a zda vůbec nastane určitá neočekávaná a nepříznivá událost. Je ale nutné s touto nejistotou počítat a snažit se s těmto událostem v co největší míře předejít volbou vhodných opatření. K financování těchto opatření pro minimalizaci rizika je možné použít vlastní zdroje podniku a cizí zdroje podniku. Vlastní zdroj podniku se využívá jen výjimečně; je vytvářen ze speciálních rezerv peněz u subjektů, které dosahují pozitivních hospodářských výsledků. Další vlastní zdroj podniku jsou rezervy ze zisku – zákonný rezervní fond, který je vytvářen v souladu s právními předpisy. Cizí zdroje financování představují půjčky nebo úvěry; patří sem i pojistné plnění komerčních pojišťoven. Pojistník se prostřednictvím pojistné smlouvy zavazuje k placení pojistného za vlastní rizika, a to nezávisle na výši přijatých náhrad škod po

pojistné události. Z hlediska pojištění je možné riziko definovat jako zápornou odchylku od normálu.

V současné době světové ekonomické krize jsou podnikatelské subjekty vystaveny mnohým rizikům a je třeba je správně definovat, třídít a stanovit opatření k jejich eliminaci. Diplomová práce je zaměřena na analýzu rizik spojenou s vybraným podnikatelským subjektem. Tím je společnost ASMO Czech s. r.o. jež byla založena v roce 2004. Patří do skupiny DENSO Group a je dceřinou společností firmy ASMO Japan. ASMO Czech s. r. o. má svůj závod ve Zruči nad Sázavou a k 1.3.2008 zaměstnávala 229 pracovníků. Výrobní program tvoří malé elektromotorky pro různé typy automobilů - například motory pro pohon ventilace, stahování okének, stěračové systémy a další servomotory. Společnost je rozdělena na oddělení administrativy, kam patří úsek lidských zdrojů, ekonomický úsek a úsek nákupu a na oddělení výrobní, kam patří úsek výroby, logistiky a kvality.

Cílem diplomové práce byla kompletní analýza rizik ohrožujících podnik sestavena na základě tří fází risk managementu. Dílčími cíli bylo seznámení se se základními definicemi souvisejícími s krizovým managementem, dále pak analyzovat efektivitu krytí rizik ve vybrané společnosti a navrhnout možná další opatření k ochraně aktiv v podniku. Všechny cíle byly splněny. Stejně tak byly potvrzeny zvolené hypotézy na základě vlastních úsudků.

8. SUMMARY

Each of us is in danger, every risks. The risk is a form of uncertainty of the future. Large and small companies working in conditions of risk. The risk is the possibility of loss, not just property but also loss of health or life. People demand that the risk was known and controllable as far as possible. That's why arose discipline risk management. Risk management (risk management) includes among managerial activities. The company, which does not pay sufficient attention to risk management, threatening its stability and existence. Risk management principles should be applied in all key business decision.

Economic entity has two options for compensation with the incidents. Coverage from own resources as an option (so-called self-insure) or the use of insurance (transfer of risk to insurance),

Insurance in some way affects all the activities and concerns of almost every citizen. From an economic point of view is created from insurance contributions insurance reserves candidates in order to cover losses incurred by the insured. Insurance may therefore be seen as a tool to eliminate the negative financial consequences of random events.

Thesis is focused on risk analysis of ASMO Czech Ltd. in the Central Region. It is one of the subsidiaries ASMO CO., Ltd. based in Japan. Crisis management is now in the global economic crisis, an inevitable part of business management. The aim of the thesis is to build a complete analysis on the various stages of risk management, focusing on insurance and risk prevention. Part of this work is a proposal to eliminate the risk of selected company.

The results of the thesis may be used by company management as an overview of business risks, potential threats and other activities related to risk management and insurance companies.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁSKOVÁ, P. (2008a): Hodnocení a srovnání současného stavu analýzy a řízení rizik v České republice (online). Cit. 12.12.2008. Dostupné na www: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=5493&cat2=1&lang=>

ADÁSKOVÁ, P.(2008b): Systematický přístup k výběru vhodné metody analýzy rizik v organizaci (online). Cit. 12.12..2008. Dostupné na www: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=3227&cat2=1&lang=>

AKTUALITY (online). Cit. 22.01.2009. Dostupné na www: http://www.asmo.cz/data_e/b1_0h.html

ČEJKOVÁ V., NEČAS, S., ŘEZÁČ, F.: Pojistná ekonomika. Brno: MU, ESF, 2003. 146 s. ISBN 80-210-3288-X

ČEJKOVÁ, V., ŠEDO VÁ, J., ČAPKOVÁ, D.: Pojišťovnictví. Brno: MU, ESF, 2001. 177 s. ISBN 80-210-2574-8

DAŇHEL, J.: Kapitoly z pojistné teorie. Praha: VŠE, 2002. 140 s. ISBN 80-245-0306-9

DUCHÁČKOVÁ, E.: Principy pojištění a pojišťovnictví. Praha: Ekopress, 2005. 178 s. ISBN 80-86119-92-0

JANATOVÁ, J. (2007). Město Zruč nad Sázavou [online]. Cit. 23. 12. 2008. Dostupné na www: http://www.zruc.cz/web/index.php?menu=mesto&adr=mesto&str=základní_informace

MARTINOVIČOVÁ, D.: Pojištění podnikatelských subjektů. Ostrava: Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 978-80-87071-08-3

MARTINOVIČOVÁ, D.: Rizika v podnikání a možnosti jejich pojištění. Brno: VUT, 2001. ISSN 1213-4198

MERNA. T., AL-THANI, F., F: Risk management. Přel. J. Penc Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3

PALEČEK, M. a kol.: Prevence rizik. Praha: VŠE, 2006. 257 s. ISBN 80-245-1117-7

Propagační materiály Asmo

Příručka zaměstnance (Associate Handbook), ASMO Czech s.r.o.

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7

ŠKOPOVÁ, V., KLAPAL, J.: Pojištění a pojišťovnictví, 1. díl. Praha: Mirage Production service, 1991. 143 s. ISBN 80-900771-0-2

TICHÝ, M.: Ovládání rizika (analýza a management). Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA, zpráva auditora k 31.3.2008 (online). Cit. 28.02.2009. Dostupné na www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getfile?listina.@slCis=100703937.@rozlišení=pdf@klic=2fd0b353826eaa722f742d6913bf445>

VÝROBNÍ PROGRAM (online). Cit. 30.01.2009. Dostupné na www: http://www.asmo.cz/data_e/b1_05.html

Zaměstnanecký časopis ASMO NEWS, 2008, roč. 3, č.7

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Produkty ASMO CZECH s. r. o.

Příloha č. 2: Výrobky společnosti ASMO CZECH s. r. o.

Příloha č. 3: Lokace a plán areálu ASMO CZECH s. r. o.

Příloha č. 4: Letecký snímek továrny ASMO CZECH s. r. o.







Příloha č. 5: Část výrobní haly

Příloha č. 6: Světové lokality DENSO A ASMO

Příloha č. 7: Odvětví životních a neživotních pojištění podle Zákona o pojišťovnictví

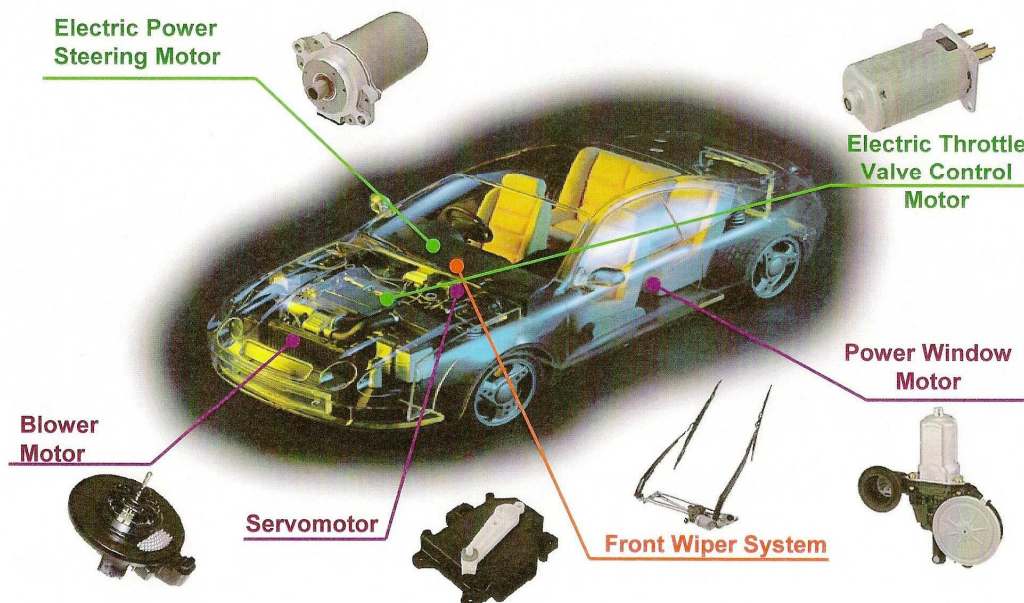
11. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Produkty ASMO CZECH s. r. o.

Typy motorů	Vnější průměr(mm)				
	20	40	60	80	100
Vlastní výroba	 ETC motor	 Motor ventilátoru		 Elektromotor stěrače & přípojné zařízení	 Motor stahování oken
Montáž		 Servomotor		 Motor servořízení	

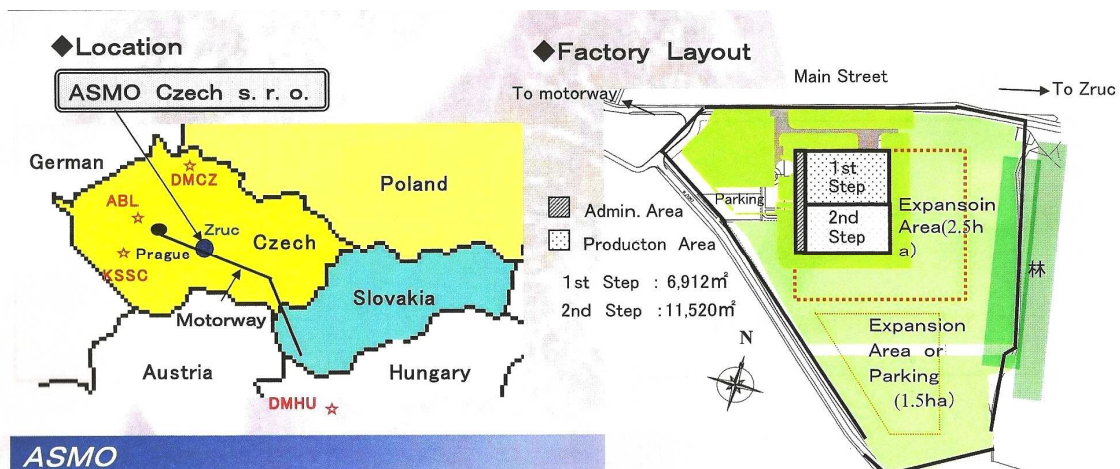
Zdroj: Propagační materiály ASMO

Příloha č. 2: Výrobky společnosti ASMO CZECH s. r. o.



Zdroj: Propagační materiály ASMO

Příloha č. 3: Lokace a plán areálu ASMO CZECH s. r. o.



Zdroj: Propagační materiály ASMO

Příloha č. 4: Letecký snímek továrny ASMO CZECH s. r. o.

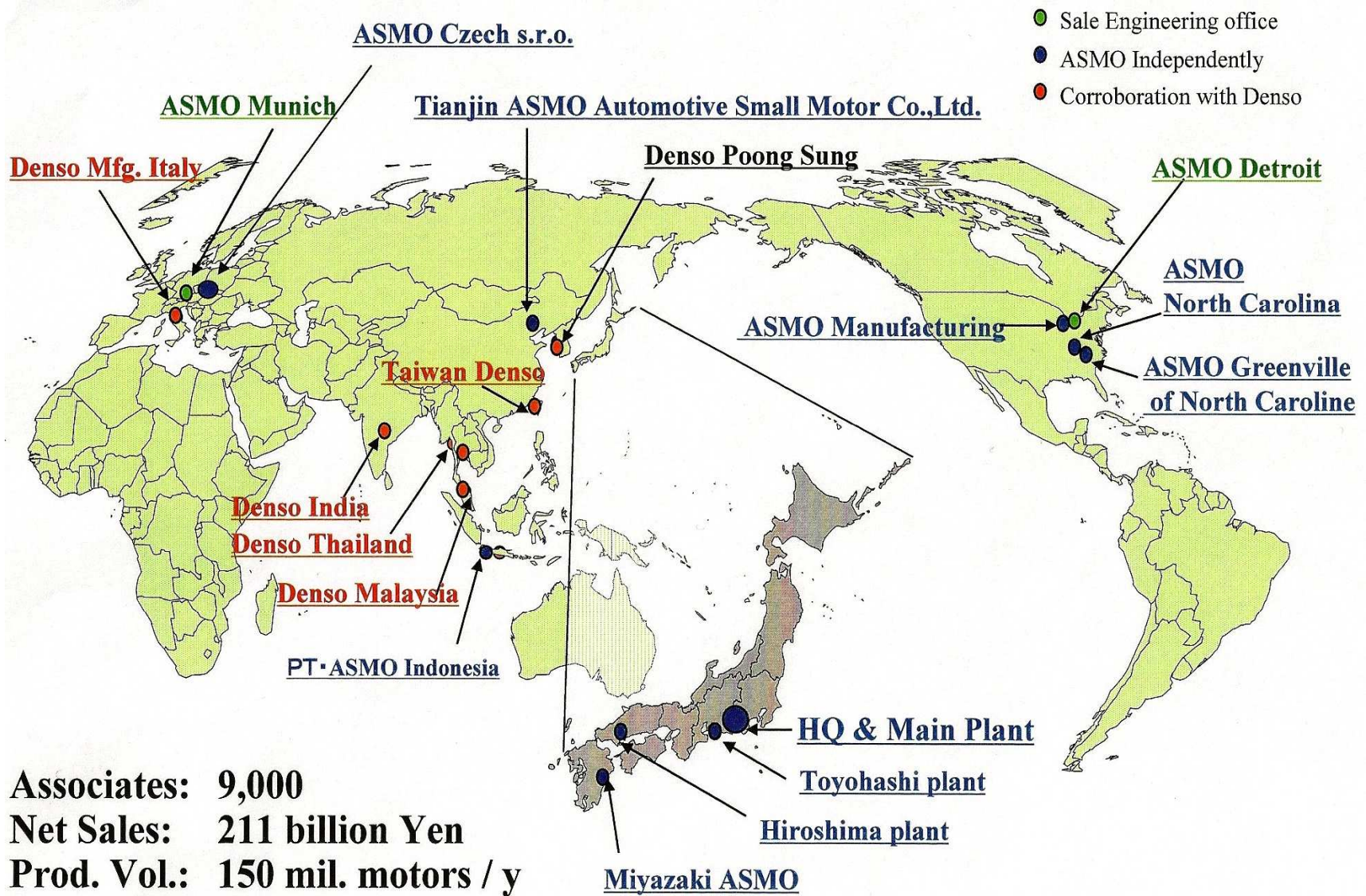


Zdroj: Propagační materiály ASMO

Příloha č. 5: Část výrobní haly



Zdroj: Propagační materiály ASMO



Zdroj: Propagační materiály ASMO

Příloha č. 7: Odvětví životních a neživotních pojištění podle Zákona o pojišťovnictví

Odvětví životních pojištění

1. Pojištění pro případ smrti, pojištění pro případ dožití, pojištění pro případ stanoveného věku nebo dřívější smrti, pojištění spojených životů, životní pojištění s vrácením pojistného.
2. Svatební pojištění nebo pojištění prostředků na výživu dětí.
3. Důchodové pojištění.
4. Pojištění podle bodů 1 až 3 spojené s investičním fondem.
5. Pojištění pro případ úrazu nebo nemoci, je-li doplňkem pojištění podle tříd 1 až 5.

Odvětví neživotního pojištění

1. Úrazové pojištění
 - a) s jednorázovým plněním,
 - b) plnění povahy náhrady škody,
 - c) s kombinovaným plněním,
 - d) cestujících.
2. Pojištění nemoci
 - a) s jednorázovým plněním,
 - b) s plněním povahy náhrady škody,
 - c) s kombinovaným plněním,
 - d) smluvní zdravotní pojištění.
3. Pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než drážních vozidlech
 - a) motorových,
 - b) nemotorových.
4. Pojištění škod na drážních vozidlech.
5. Pojištění škod na leteckých dopravních prostředcích.
6. Pojištění škod na plavidlech
 - a) vnitrozemských,
 - b) námořních.
7. Pojištění přepravovaných věcí včetně zavazadel a jiného majetku bez ohledu na použitý dopravní prostředek.
8. Pojištění škod na majetku jiném než uvedeném v bodech 3 až 7, způsobených
 - a) požárem,
 - b) výbuchem,
 - c) vichřicí,
 - d) přírodními živly jinými než vichřicí (např. blesk, povodně, záplavy),
 - e) jadernou energií,
 - f) sesuvem nebo poklesem půdy.

9. Pojištění jiných škod na majetku jiném než uvedeném v bodech 3 až 7 vzniklých krupobitím nebo mrazem anebo jinými příčinami (např. loupeží, krádeží nebo škody způsobené lesní zvěří), nejsou-li tyto příčiny zahrnuty v odvětví č. 8, včetně pojištění škod na hospodářských zvířatech způsobených nákazou nebo jinými příčinami
10. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající
 - a) z provozu pozemního motorového vozidla,
 - b) z provozu drážního vozidla,
 - c) z činnosti dopravce.
11. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající z vlastnictví nebo užití leteckého dopravního prostředku, včetně odpovědnosti dopravce.
12. Pojištění odpovědnosti za škodu vyplývající z vlastnictví nebo užití vnitrozemského nebo námořního plavidla, včetně odpovědnosti dopravce.
13. Všeobecného pojištění odpovědnosti za škodu jiné než uvedené v odvětvích 10 až 12, odpovědnost za škodu na životním prostředí, odpovědnost způsobenou jaderným zařízením, odpovědnost způsobenou vadou výrobku a další.
14. Pojištění úvěru
 - a) obecná platební neschopnost,
 - b) vývozní úvěr,
 - c) splátkový úvěr,
 - d) hypoteční úvěr,
 - e) zemědělský úvěr.
15. Pojištění záruky (kauce)
 - a) přímé záruky,
 - b) nepřímé záruky.
16. Pojištění různých finančních ztrát vyplývajících
 - a) z výkonu povolání,
 - b) z nedostatečného příjmu,
 - c) ze špatných povětrnostních podmínek,
 - d) ze ztráty zisku,
 - e) ze stálých nákladů,
 - f) z nepředvídatelných obchodních výdajů,
 - g) ze ztráty tržní hodnoty,
 - h) ze ztráty pravidelného zdroje příjmu,
 - i) z jiné nepřímé obchodní finanční ztráty,
 - j) z ostatních finančních ztrát.
17. Pojištění právní ochrany.
18. Pojištění pomoci osobám v nouzi během cestování nebo pobytu mimo místa svého trvalého bydliště.