

**VYUŽITÍ METOD ŘÍZENÍ RIZIK V PRAXI –
LIKVIDÁTORA POJISTNÝCH UDÁLOSTÍ**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Martin Zach, Ph.D

Vypracovala:
Zuzana Štěrbová

Brno 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Využití metod řízení rizik v praxi – likvidátora pojistných událostí** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 31. 5. 2016

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Zachovi, Ph.D., za odborné vedení, čas věnovaný při konzultacích, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty během psaní mé práce.

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je popsat využití metod analýzy rizik pro činnost likvidátora pojistných událostí. Metody jsou vybrány podle důležitosti ke snižování rizik, které souvisí s výkonem činnosti likvidátora pojistných událostí.

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením základních pojmů, které se vztahují k problematice řízení rizik. Dále klasifikuje rizika dle specifických hledisek a rozebírá jednotlivé fáze řízení rizik. Následuje výčet metod analýzy rizik a jejich popis. Závěrem této části je vysvětlena terminologie související s činností likvidátora pojistných událostí a popis jednotlivých fází likvidace pojistných událostí.

Úvodem praktické části jsou definována rizika, která mohou vzniknout při výkonu činnosti likvidátora, konkrétně se rizika vztahují na likvidaci osobních automobilů. Dále jsou zvolené metody analýzy rizik použity na modelovém příkladu.

Závěrem praktické části jsou tyto dvě zvolené metody porovnány.

Klíčová slova: riziko, řízení rizik, klasifikace rizik, metody analýzy rizik, likvidátor.

ABSTRACT

Subject of this bachelor thesis is to describe the use of analysis methods of risk management activity loss adjuster practice. Methods are selected by their importance to the risk reduction which are related with loss adjuster activities.

Theoretical part of the thesis is dealing with explanation of basic terms which relate to the problematics of risks control. Next part is classification of hazards by specific aspects and description of each phase of risks control. The following is a list of risk analysis methods and their description. In conclusion this part is explanation of terminology related to loss adjuster activity and description of the phases in the insurance event liquidation.

In introduction of practical part are defined risks which may occur in the loss adjuster activities are listed. Concretely risks are related to cars liquidation. Furthermore, suitably chosen methods of risk management analysis are used on the model case.

In conclusion of practical part the two selected methods are compared.

Keywords: hazard, hazard control, hazard classification, methods of hazard analysis, loss adjuster

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	CÍL	8
3	METODIKA ZPRACOVÁNÍ – MATERIÁL A METODY	9
3.1	Materiál a metodika zpracování teoretické části práce	9
3.1.1	Materiály pro zpracování teoretické části práce.....	9
3.1.2	Metody pro zpracování teoretické části práce.....	9
3.2	Materiál a metodika zpracování praktické části práce	9
3.2.1	Materiály zpracování praktické části práce.....	10
3.2.2	Metody zpracování praktické části práce.....	10
4	TEORETICKÁ ČÁST	11
4.1	Definice rizika.....	11
4.2	Postoj k riziku	14
4.3	Klasifikace rizik	15
4.4	Řízení rizik.....	18
4.5	Metody analýzy rizik projektu	22
4.5.1	Metoda RIPRAN.....	22
4.5.2	Skórovací metoda s mapou rizik.....	25
4.5.3	Technika stromů rizik	27
4.5.4	Analýza silných a slabých stránek – SWOT	27
4.5.5	Metoda plánování scénářů	28
4.6	Likvidace pojistných událostí	30
4.6.1	Základní pojmy	30
4.6.2	Postup likvidace pojistných událostí.....	32
5	PRAKTICKÁ ČÁST A VÝSLEDKY	34
5.1	Identifikace rizik	34
5.2	Metoda RIPRAN.....	35

5.3	Skórovací metoda s mapou rizik	39
5.4	Porovnání metod	42
5.4.1	Výhody metody RIPRAN	42
5.4.2	Nevýhody metody RIPRAN	42
5.4.3	Výhody Skórovací metody s mapou rizik	43
5.4.4	Nevýhody Skórovací metody s mapou rizik	43
6	DISKUZE.....	44
7	ZÁVĚR.....	46
8	SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	47
8	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	49
9	SEZNAM TABULEK.....	50
10	SEZNAM ZKRATEK	51

1 ÚVOD

Riziko je v dnešní době velmi používaným pojmem. Je totiž nedílnou součástí každodenního života fyzických i právnických osob, což je dáno současnou moderní dobou, kdy se neustále vyvíjí a rozvíjí nové technologie. Většina lidí chápe riziko jako určité nebezpečí, které představuje negativní dopad.

Ke snižování již existujících rizik nebo úplnému zamezení vzniku nových rizik slouží tzv. řízení rizik, které spočívá v identifikaci rizik, kvantifikaci, a vytvoření určitého opatření na riziko. Pro analýzu rizik máme určité metody, jako např. metoda RIPRAN, SWOT analýza, Skórovací metoda s mapou rizik a další.

Řízení rizik může mít několik důvodů, mezi které řadíme např. úsporu nákladů, efektivnost práce.

Tato bakalářská práce se zabývá využitím metod analýzy rizik pro činnost likvidátora pojistných událostí.

Postup likvidace je jasně předepsán jednak pro přesnou identifikaci poškozeného vozidla, ale i pro samotné poškození dílů na vozidle. Při prohlídce poškozených dílů vychází likvidátor z technických znalostí. I přes jasně předepsaný postup identifikace škod mohou vzniknout určitá rizika.

Při výkonu své činnosti může být likvidátor uváděn v omyl, kdy poškozený podává nepravdivé a zkreslené informace o vzniklé škodě. Ze strany poškozeného jde o úmyslné páchaní trestného činu, tedy o pojistný podvod.

Při likvidaci se může likvidátor dopustit chyb ve prospěch poškozeného i ve prospěch pojišťovny.

V teoretické části bakalářské práce je popsána definice rizika podle různých autorů. Dále rozdělení rizik dle specifických hledisek a rozbor jednotlivých fází řízení rizika. V této části práce jsou popsány i jednotlivé metody analýzy rizik.

Pro likvidaci pojistných událostí je popsána základní terminologie a postup samotné likvidace pojistné události.

2 CÍL

Cílem této bakalářské práce je popsat, jak lze využít metod analýzy rizik v praxi likvidátora pojistných událostí.

Hlavním cílem závěrečné práce je popis metod analýzy rizik pro praxi likvidátora pojistných událostí a použití metod na modelovém projektu. Pro modelový projekt jsou zvoleny dvě metody, a to metoda RIRPAN a Skórovací metoda s mapou rizik. Závěrem práce budou tyto použité metody porovnány.

Dílčím cílem je v teoretické části vysvětlit základní pojmy, které se vztahují k problematice řízení rizik, rozdělení rizik dle specifických hledisek a rozbor jednotlivých fází řízení rizika. Dále jsou popsány jednotlivé metody analýzy rizik.

Dalším dílčím cílem je terminologie a vysvětlení pojmů, které se vztahují k likvidaci pojistných událostí a popis jednotlivých fází likvidace pojistné události.

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ – MATERIÁL A METODY

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

3.1 Materiál a metodika zpracování teoretické části práce

Úkolem teoretické části je seznámení se s projednávanou problematikou řízení rizik. Popisuje základní pojmy řízení rizika, klasifikuje je dle specifických hledisek, a následně se věnuje jednotlivým fázím řízení rizika. Dále jsou v teoretické části popsány metody analýzy rizik podle literatury od Doležala a kol. (2012). Závěrem teoretické části budou vysvětleny pojmy týkající se likvidace pojistných událostí a popis jednotlivých fází likvidace pojistných událostí.

3.1.1 Materiály pro zpracování teoretické části práce

Teoretická část bakalářské práce bude vypracována pomocí odborných materiálů z hlediska dostupné odborné literatury a platných legislativních podkladů, zabývajících se problematikou řízení rizik a likvidace pojistných událostí.

Normy a zákony použité v teoretické části práce:

- ČSN 31 000 Risk management (Řízení rizik – Principy a směrnice),
- Zákon č 31/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí

3.1.2 Metody pro zpracování teoretické části práce

Analýza – je použita v teoretické části jako rozbor projednávané problematiky v rámci všech kapitol.

Srovnávání – tato použitá metoda srovnává pohledy dvou nebo více autorů na projednávanou problematiku.

3.2 Materiál a metodika zpracování praktické části práce

Úvodem praktické části jsou identifikována rizika, se kterými se likvidátor může potkat při výkonu své činnosti. Pro analýzu těchto rizik budou zvoleny dvě metody analýzy rizik, které budou použity na modelovém příkladu.

Metody pro analýzu rizik jsou vybrány z literatury od Doležala a kol. (2012) a jedná se o metodu RIPRAN a Skórovací metodu s mapou rizik.

3.2.1 Materiály zpracování praktické části práce

- legislativa
- odborná literatura

3.2.2 Metody zpracování praktické části práce

Zvolené metody analýzy rizik pro vypracování modelového příkladu v praktické části jsou vybrány z odborné literatury Doležal a kol., (2012). Tyto metody jsou zvoleny ke snižování rizik. Všechny výsledky analýzy rizik v modelovém projektu jsou uváděny jako kvantifikovaný odhad autorky práce.

Metoda RIPRAN – využití této metody je popsáno na modelovém příkladu, která zahrnuje identifikaci rizik, kvantifikaci rizik a reakci na riziko. Pro metodu RIPRAN je použito i verbální kvantifikace, kdy je v tabulce použito slovního hodnocení.

Skórovací metoda s mapou rizik – využití této metody je také použito na modelovém příkladu, které zahrnuje identifikaci rizik, ohodnocení rizik a návrh na opatření těchto rizik. Kvantifikace rizika se provádí formou bodového ohodnocení rizikových faktorů, např. členy analytického týmu. Pro zpracování tabulky ocenění rizik byl použit kvantifikovaný odhad autorky.

Komparace zvolených metod – v závěru práce budou tyto metody porovnány pomocí výhod a nevýhod, které byly zjištěny vypracováním modelového příkladu.

4 TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s řízením rizika. Riziko jako takové, jeho charakteristika, klasifikace rizik dle specifických hledisek. Dále se bude věnovat jednotlivým fázím řízení rizik, a také popisu jednotlivých metod analýzy rizik.

Do teoretické části je zahrnuta i terminologie související s likvidací pojistných událostí a samotný postup likvidace pojistných událostí.

4.1 Definice rizika

„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. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání“ (Smejkal, Rais, 2006, s. 78).

Smejkal a Rais (2006) tvrdí, že jasná definice pojmu rizika není známá, a lze ho pochopit více způsoby:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od očekávaného výsledku.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

„Riziko je pojem, který označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko znamená hrozbu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání a neúspěchu, poškození, ztráty či zničení. Riziko tedy vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného“ (ČSN 31 000).

Smejkal a Rais (2006) tvrdí, že nemusí být jen riziko ekonomické. Mezi další druhy rizik patří:

- politické a teritoriální,
- ekonomické – tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební, apod.,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovací, manažerská, odbytová, rizika inovací apod.

Doležal a kol. (2009) uvádí vzorec, kde „riziko má svoji hodnotu, která se vypočte jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane, a hodnoty předpokládané škody“:

$$HR = P \times \check{S} \quad (1)$$

„kde HR je hodnota konkrétního případu rizika,

P je hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane a

\check{S} je hodnota předpokládané škody, kterou nám riziko způsobí“ (Doležal a kol., 2009, s. 74).

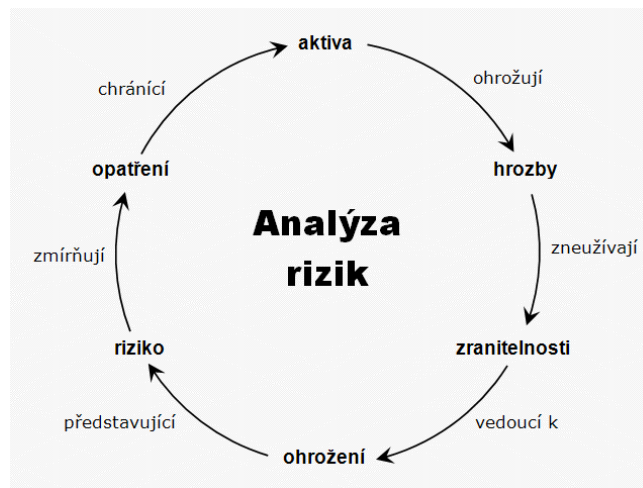
Pohled na riziko se během historického vývoje měnil, avšak trvale převládalo vnímání rizika jako určitého nebezpečí. Se zaměřením na jeho negativní stránku jej chápeme jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty;

- možnost výskytu událostí, které zabrání dosažení cílů jednotlivce či organizace;
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace.

(Hnilica, Fotr, 2009)

Čermák (2009) uvádí, že pojem riziko a hrozba je třeba rozlišit. Hrozba může být zdrojem pro jedno nebo více rizik, ale sama o sobě riziko nepředstavuje. Ohrožení lze snížit opatřením aktiv, na které hrozby působí. Viz Obr. 1.



Obr. 1 Analýza rizik

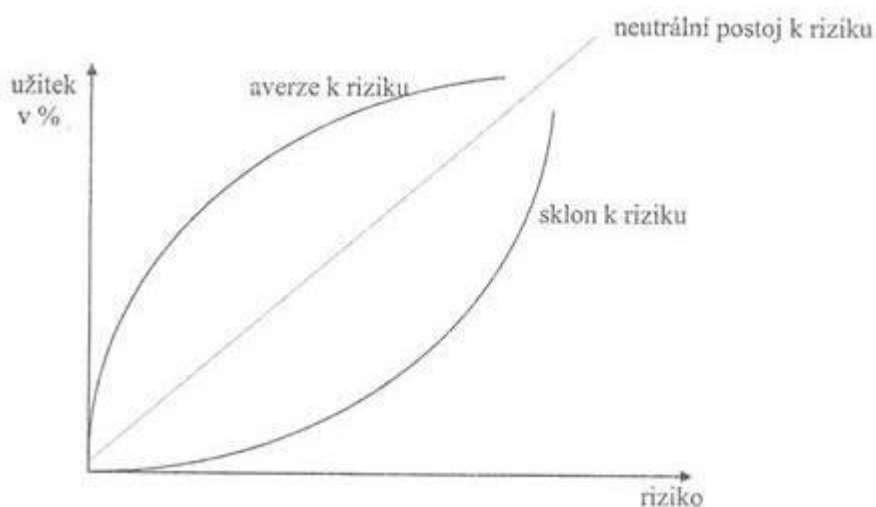
Zdroj: Řízení informačních rizik v praxi, Čermák (2009)

4.2 Postoj k riziku

Postoj k riziku je u rozhodovatele ovlivněn chováním v situaci, kdy je ochoten přijímat riziko nebo se snaží vzniklému riziku vyhnout.

- *rozhodovatel s averzí k riziku* – vyhýbá se rizikovým projektům, spíše vyhledává málo rizikové projekty s přijatelným výsledkem;
- *rozhodovatel se sklonem k riziku* – dává přednost vysoce rizikovým projektům, které mohou dosáhnout dobrých výsledků, ale nesou s sebou nebezpečí špatných výsledků;
- *rozhodovatel s neutrálním postojem k riziku* – kde sklon k riziku a averze jsou v rovnováze. Viz Obr. 2.

(Hnilica, Fotr, 2009)



Obr. 2: Užitková funkce při rozdílném vztahu k riziku

Zdroj: *Pojišťovnictví – Vybrané kapitoly pro základní kurz, Vávrová a kol., (2000)*

4.3 Klasifikace rizik

Hnilica a Fotr (2009) člení rizika na:

- **Podnikatelské a čisté;** podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, zatímco čisté riziko má jen stránku negativní. Čistá rizika se zpravidla týkají škod vzniklých na majetku organizací a jednotlivců, ztráty vyvolané přírodními jevy (povodně, požáry aj.).
- **Systematické a nesystematické;** systematické riziko je způsobené společnými faktory, které zasahují hospodářské jednotky. Zdrojem tohoto rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, celkové změny trhu. Systematické riziko se označuje jako tržní a nediverzifikované, protože úzce souvisí s vývojem trhu a nelze snižovat diverzifikací. Riziko nesystematické je rizikem osobitým pro jednotlivé firmy. Zdrojem tohoto rizika může být např. odchod klíčových pracovníků firmy, havárie výrobního zařízení aj. Systematická rizika jsou často makroekonomická a rizika nesystematická naopak mikroekonomická.
- **Vnitřní a vnější rizika;** vnitřní rizika jsou rizika uvnitř firmy, (např. rizika spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií). Vnější rizika se týkají podnikatelského okolí. Zdrojem těchto rizik jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické a mikroekonomické.
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné;** v tomto případě působíme na příčiny vzniku těchto rizik. U ovlivnitelného rizika můžeme snížit pravděpodobnost vzniku. U neovlivnitelného rizika tuto možnost nemáme, ale můžeme přijmout opatření, snižující nepříznivé následky těchto rizik. Vnitřní rizika se převážně řadí mezi ovlivnitelná, vnější rizika zpravidla mezi neovlivnitelná.
- **Primární a sekundární;** opatřením ke snížení primárního rizika je vyvoláno riziko sekundární.
- **Rizika ve fázi přípravy a realizace;** všechny druhy rizik ohrožující splnění daných cílů (např. termín dokončení projektu, dodržení rozpočtu). **Rizika ve fázi provozu** zahrnují všechny rizikové faktory, které ovlivňují hospodářské výsledky.

Členění rizika dle věcné náplně rozlišuje Hnicila a Fotr (2009) takto:

- **Technicko-technologická.** Rizika spojená s použitím výsledků vědeckotechnického rozvoje, které vedou k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií.
- **Výrobní.** Mají často nedostatek zdrojů různé povahy (surovin, materiálů, energií), ohrožující průběh výrobního procesu a jeho výsledky. **Rizika dodavatelská** – jsou důvodem vzniku výrobního rizika. **Provozní rizika** či **operační rizika** souvisí např. s nespolehlivostí a výpadky výrobních zařízení, čímž dojde k nárůstu nákladů na opravy a údržbu.
- **Ekonomická.** Jedná se o nákladová rizika, na která působí růst cen surovin, materiálů, energií, služeb a dalších nákladových položek. Tyto nákladová rizika výrazně ovlivňují hospodářský výsledek firmy.
- **Tržní.** Je spojeno s úspěšností výrobků či služeb na domácích i zahraničních trzích. Převážně se jedná o rizika prodejní (poptávkové) ve vztahu k velikosti prodeje a rizik cenových z hlediska dosahovaných prodejních cen.
- **Finanční.** Souvisí se způsobem financování, s dostupností zdrojů financování a schopností dostát splatným závazkům – **likvidní riziko**. Souvisí se změnami měnových kurzů.
- **Kreditní.** Obecně toto riziko představuje platební neschopnost zákazníka či odběratele.
- **Legislativní.** Vyvolána hospodářskou a legislativní politikou vlády (např. změna daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, změny celní politiky aj.). Součástí legislativního rizika může být nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva).
- **Politická.** Tyto rizika zahrnují stávkové, národnostní a rasové nepokoje, války, které vedou k politické nestabilitě a změnám politických systémů.
- **Environmentální.** Můžou mít podobu nákladů např. na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesů do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, ztrát spojených s nuceným ukončením určitých aktivit.

- **Spojená s lidským činitelem.** Významným rizikem je **riziko managementu**, které je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti firmy. Dalšími riziky mohou být např. ztráty klíčových pracovníků, podvodné či nezákonné jednání zaměstnanců, stávkový, sabotážový, aj.
- **Informační.** Firemní informační systémy a data, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními i externími subjekty.
- **Zásahy vyšší moci.** Jsou spojeny s riziky **havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom** (požáry, zemětřesení, sopečné výbuchy, povodně, aj.).

Smejkal a Rais (2006) řadí rizika mezi **neovlivnitelná** (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vlivy globální ekonomiky) a **ovlivnitelná**, které lze snižovat nebo téměř odstranit.

Další klasifikace zahrnuje **finanční a nefinanční riziko**, kdy **finanční riziko** je ovlivněno třemi faktory:

1. subjektem, který je vystaven možnosti ztráty
2. aktivy či příjmem, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou příčinou ztráty
3. hrozbou (nebezpečím), které může zavinit ztrátu.

Další rozdělení rizik podle Smejkala a Raise (2006):

Dynamická rizika, kam patří **faktory vnějšího prostředí** (politika, ekonomika, průmysl, konkurence a spotřebitelé). Těmto faktorům lze přičíst ztráty firmy.

Statická rizika jsou předvídatelná. Spočívají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců, zahrnují nepoctivé jednání nebo selhání lidského faktoru.

Spekulativní riziko, u kterého může nastat situace s možností ztráty nebo zisku. Jedním z faktorů spekulativního rizika je manažerské rozhodnutí v rámci firmy.

Čisté riziko v případech, z kterých vyplývá možnost ztráty nebo ztráty žádné.

4.4 Řízení rizik

„Řízení rizika můžeme definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání“ (Merna, 2007, s. 26).

„Řízení rizika je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů“ (Smejkal, Rais, 2006, s. 98).

Smejkal a Rais (2006) dělí oblasti, v kterých mluvíme o řízení rizika na:

- přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika),
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika – jako například:
 - investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic),
 - pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události),
- projektová rizika,
- obchodní rizika – jako například:
 - marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí, a neví, jak ho prodat),
 - strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
 - riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob),
 - rozpočtové riziko – nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku).
- technická rizika – riziko u všech typů inženýrských konstrukcí.

„Řízení rizika pojednává jak o pojistitelných, tak o nepojistitelných rizicích a je přístupem, který zahrnuje formální organizovaný proces pro systematické zjišťování, analyzování a odezvy na rizikové události po celou dobu života projektu, abychom

obdrželi optimální nebo přijatelný stupeň eliminace nebo kontroly rizika“ (Merna, Al- Thani, 2007, s. 26).

„Řízení rizik (*Risk Management*) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko“ (ČSN 31 000).

Řízení rizik zahrnuje několik procesů, které se dle Doležala a kol. (2012) skládají z:

- stanovení kontextu;
- identifikace rizik;
- analýzy rizik;
- hodnocení rizik;
- ošetření rizik;
- monitorování a přezkoumání;
- komunikace a konzultace.

Stanovení kontextu – řízení rizik by mělo probíhat v každém úseku firmy (řízení rizik nákupu, bezpečnosti, ochrany zdraví při práci, finanční rizika atd.). V návaznosti na stanovené cíle, vnější a vnitřní parametry jsou v této fázi stanoveny konkrétní postupy pro analýzu řízení rizik. Jde hlavně o určení a použití vybrané metody (Doležal a kol., 2012).

Identifikace rizik – Podle Doležala a kol. (2012) se v této fázi snažíme určit faktory, které by mohly ohrozit úspěch a cíle firmy. Hnilica a Fotr (2009) ve své knize uvádí nástroje, které lze k identifikaci rizik použít. Patří mezi ně např.:

- **kontrolní seznamy** (Check listy) – jsou v nich zaznamenány potenciální rizikové faktory;
- **pohovory s experty a skupinové diskuze** – skupiny, které tvoří pracovníci firmy, externí experti aj., kde si sdílejí informace a zkušenosti;
- **nástroje strategické analýzy** - podnikatelské prostředí, které podporuje identifikaci externích rizik (SWOT analýza, PEST analýza aj.);

- **kognitivní (myšlenkové) mapy** – znázorňující grafický nástroj pro zobrazení jednotlivých faktorů rizik a jejich vazeb.

Analýza rizik – smyslem analýzy rizik je dle autorů proces definování nebezpečí, jejich pravděpodobnost výskytu a uskutečnění. Analýzu můžeme také chápat jako stanovení rizik s určením jejich důležitosti.

Podle Doležela a kol. (2012) může být analýza rizik:

- **kvantitativní** – hodnota pravděpodobnosti a ztráty je určena číselnou hodnotou;
- **kvalitativní** – hodnota pravděpodobnosti a ztráty je určena verbální hodnotou (např. vysoká nebo střední pravděpodobnost – metoda RIPRAIN) nebo pomocí bodovací stupnice (metoda skórovacího hodnocení rizika s mapou rizik).

Hodnocení rizik – tento krok spočívá v posouzení, zda bude riziko ošetřeno, zanedbáno nebo naopak nebude akceptováno (Doležal a kol. 2012).

Ošetření rizik – dle Doležala a kol. (2012) je cílem ošetření rizika snížit jej na takovou hodnotu, aby byl projekt úspěšně realizovatelný. Nejjednodušší reakcí je riziko pasivně přijmout, tedy akceptovat. Při vyšší hodnotě rizika volíme vhodného opatření pro snížení jeho hodnoty. V praxi se nejčastěji používají řešení např.:

- nepříznivou událost pojistit (přenést riziko);
- zmírnit hodnotu rizika tím, že navrheme opatření, které by změnilo hodnotu pravděpodobnosti očekávané nepříznivé události;
- nalezení jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje;
- vytvořit si rezervu na kompenzaci nepříznivé události;
- vytvořit záložní plán B pro případ, že riziko nastane.

Monitorování a přezkoumání – rizika je nutné stále pozorovat, pro případ, že dojde k nějaké nahodilé události, např.:

- změna podmínek, které ovlivní hodnotu pravděpodobnosti nebo hodnotu škody (v tomto případě je nutné doplnit opatření);
- vznik nové významné hrozby (důležité je její kvantifikace a návrh vhodného opatření);
- pominutí některé z hrozeb (vyřazení rizika ze sledování);
- nehrazení některého z opatření z důvodu ztráty jeho účinnosti (modifikace stávajícího opatření nebo nahrazení jiným opatřením);
- změna scénáře, při kterém dojde ke změně pravděpodobnosti nebo dopadu (výpočet nové hodnoty rizika);
- aktivace připraveného opatření (nutnost čerpat připravenou rezervu).

(Doležal a kol., 2012)

Komunikace a konzultace – Doležal a kol. (2012) uvádí, že jde o vzájemnou komunikaci mezi zainteresovanými stranami a jejich rozdílné vnímání rizik, které mohou mít důležitý vliv na rozhodnutí o riziku.

4.5 Metody analýzy rizik projektu

Doležal a kol. (2012) rozděluje metody analýzy rizik do dvou skupin:

- **Metody, zabývající se analýzou rizik produktu projektu** – specializovaná metoda analýzy rizik, která vyplývá z technické realizovaného produktu, který má být výstupem.
- **Metody, zabývající se analýzou rizik managementu projektu** – rizika, vyplývající z podstaty řízení projektu.

4.5.1 Metoda RIPRAN

„Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis), představuje empirickou metodou pro analýzu rizik projektů. Autorem je B. Lacko.

Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Chápe analýzu rizika jako proces (vstupy do procesu, výstupy z procesu, činnosti transformující vstupy na výstup s určitým cílem).

Metoda je navržena tak, že respektuje zásady pro Risk Project Management, popsané v materiálech PMI a IPMA

Je zaměřena zejména na zpracování analýzy rizika projektu, kterou je nutno provést před jeho vlastní implementací“ (RIPRAN, 2016).

Dle Doležala a kol. (2012) dělíme metodu RIPRAN do čtyř kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu;
2. Kvantifikace rizik projektu;
3. Reakce na rizika projektu;
4. Celkové posouzení rizik projektu.

KROK 1, tedy identifikace nebezpečí se provádí sestavením seznamu, např. ve formě tabulky. Viz Tab. 1.

Tab. 1 Struktura tabulky prvního kroku pro metodu RIPRAN

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.			
2.			
3.			

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Text řádku dostaneme hledáním odpovědi na otázku:

Co se může přihodit v projektu nepříznivého, když...? Jde o postup, kdy hledáme následky k hrozbě:

HROZBA -> SCÉNÁŘ

Při opačném postupu dostaneme kompletní text řádku odpovědi na otázku:

Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane? Jde o postup, kdy ke scénáři hledáme příčinu:

SCÉNÁŘ -> HROZBA

Hrozbu chápeme jako určitý projev nebezpečí a scénář jako děj, který v důsledku hrozby nastane. Je důležité si uvědomit, že příčinou scénáře je hrozba.

(Doležal a kol., 2012)

KROK 2 se zabývá kvantifikací rizika. Struktura tabulky v kroku č. 1 je rozšířená o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře a výslednou hodnotu rizika viz Tab. 2, která se vypočte ze vztahu:

Hodnota rizika = pravděpodobnost rizika x hodnota dopadu

(Doležal a kol., 2012)

Tab. 2 Struktura tabulky druhého kroku pro metodu RIPRAN

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.					
2.					
3.					

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Podle Doležala a kol. (2012) využívá metoda RIPRAN i verbální komunikace, což je slovní hodnocení. Hodnotu pravděpodobnosti rizika nad 33% verbálně kvantifikujeme jako vysokou hodnotu pravděpodobnosti, hodnotu pod 10% naopak jako nízkou hodnotu pravděpodobnosti. Viz Tab. 3.

Tab. 3 Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti

Vysoká pravděpodobnost - VP	nad 33 %
Střední pravděpodobnost - SP	10 – 33 %
Nízká pravděpodobnost - NP	pod 10 %

Zdroj: Projektový management podle IPMA, Doležal a kol. (2012)

Dále hodnotíme velikost nepříznivého dopadu na projekt. Tento dopad může být vnímán jako velký nepříznivý dopad (VD), střední nepříznivý dopad (SD) a malý nepříznivý dopad (MD). Podle vazby hodnoty pravděpodobnosti na hodnotě dopadu určíme hodnotu rizika. Například vysoká pravděpodobnost a velký nepříznivý dopad má za následek vysokou hodnotu rizika. Dále u střední pravděpodobnosti a malého dopadu je výsledkem nízká hodnota rizika. V situaci, kdy je nízká pravděpodobnost a vysoký dopad je výsledkem střední hodnota rizika.

KROK 3 je podle Doležala a kol. (2012) věnován opatřením ke snížení hodnoty rizika na přijatelnou úroveň. Návrhy na opatření jsou také strukturovány do tabulky. Viz Tab. 4.

Pro zaznamenání výsledků analýzy rizik je možné použít i textovou formu.

Tab. 4 Struktura tabulky třetího kroku metody RIPRAN

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Osob. odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota rizika
1.			
2.			
3.			

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

KROK 4. Závěrem se určí celková hodnota rizika, a zda je možné pokračovat bez dalších opatření. Metoda RIPRAIN je složitější a pracnější, vyžaduje totiž podrobný rozbor všech hrozeb, scénářů, hodnot pravděpodobností a dopadů.

(Doležal a kol., 2012)

4.5.2 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik obsahuje tři fáze:

1. Identifikace rizika;
2. Ohodnocení rizika;
3. Návrhy na opatření ke snížení rizika.

U Skórovací metody s mapou rizik vycházíme ze seznamu nebezpečí čtyř nejdůležitějších oblastí rizik:

- technické oblasti projektu;
- finanční oblasti projektu;
- personální oblasti projektu;
- obchodní oblasti projektu.

Rozpoznání rizika se zde určuje prostřednictvím rizikových faktorů (např. pozdní dodávka subdodavatele), které můžeme zaznamenat do tabulky, sestavené z pořadového čísla rizikového faktoru a jeho identifikace. Ve skórovací metodě se ohodnotí každý rizikový faktor pomocí desetibodové stupnice. Hodnotí se možnost výskytu rizikového faktoru i jeho dopad.

Skórovací metoda využívá metody Team Delphi pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Výpočtem aritmetického průměru všech odhadů získáme

výsledné skóre. Součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu představuje ocenění rizika. Výše ohodnocení se pohybuje v rozmezí 1 – 100. Viz Tab. 5.

(Doležal a kol., 2012)

Tab. 5 Struktura tabulky ocenění rizika

Kvantifikace rizik jednotlivých členů	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)										x
Dopad (1 min. až 10 max.)										x
ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu										

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol., (2012)

Podle Doležala a kol. (2012) metoda doporučuje vytvoření návrhu na opatření ke snížení rizika jednak pro rizika kritická, ale i pro rizika významná. Viz Tab. 6.

Tab. 6 Struktura tabulky pro návrh na opatření ke snížení rizika

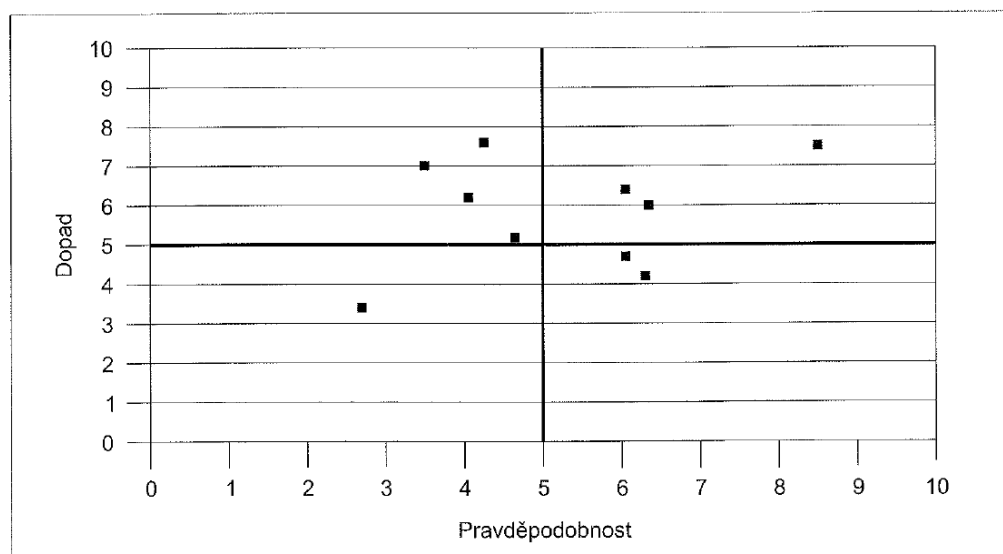
Poř. číslo + rizikový faktor	Návrh na opatření	Zodpovědnost a termín zjištění

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

V této metodě se využívá tabulek pro přehledný zápis identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhů na opatření ke snížení rizika

Závěrem se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Viz Obr. 3.

(Doležal a kol., 2012).



Obr. 3 Příklad mapy rizik pro více případů

Zdroj: *Projektový management podle IPMA, Doležal a kol. (2012)*

4.5.3 Technika stromů rizik

Je velmi rozšířenou a jednoduchou metodou. V souvislosti s identifikací rizik je možné zachytit jednotlivé události ve tvaru grafu, který se dá označit jako strom, označuje se jako pomůcka při analýze rizik. Struktura grafu stromu má jeden „kořen“ a řadu „větvi“, končících v „listech“ (Doležal a kol., 2012).

4.5.4 Analýza silných a slabých stránek – SWOT

SWOT analýza je u nás často nazývána jako metoda analýzy silných a slabých stránek, ale dále zahrnuje i analýzu hrozeb a příležitostí.

Metoda SWOT je zkratka počátečních písmen anglických slov:

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;
- Threats – hrozby.

(Doležal a kol., 2012)

Důležité je stanovit, co je předmětem prováděné analýzy. Cílem analýzy je sestavení seznamu, kde budou zahrnuty všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Viz Tab. 7.

Pokud nemáme v analýze SWOT doporučený postup, používáme metodu brainstormingu.

(Doležal a kol., 2012)

Tab. 7 Struktura SWOT analýzy

Silné stránky: 1. 2. 3.	Příležitosti: 1. 2. 3.
Slabé stránky: 1. 2. 3.	Hrozby: 1. 2. 3.

Zdroj: Projektový management podle IPMA, Doležal a kol. (2012)

4.5.5 Metoda plánování scénářů

Základem metody plánování scénářů je postup, podle kterého sestavujeme alternativní verze budoucnosti a snažíme stanovit, co udělat pokud se alternativa stane skutečností. Zvolená opatření se dají uspořádat do grafu stromu, proto se tato metoda dá spojit s využitím techniky stromů.

Nejčastějším základem metody je pět kroků:

- Krok 1: Stanovení účelu a cíle sestavení scénářů – zmapování situace a příprava na jeho pravděpodobný vývoj.
- Krok 2: Výběr základních otázek a faktorů, které budou použity pro vytvoření různých scénářů – u otázek zvažujeme tři odpovědi: odmítnutí řízení, přijetí řízení z nutnosti a přijetí řízení iniciativně.
- Krok 3: Vytvoření sady alternativních variant scénářů.
- Krok 4: Určení pravděpodobnosti scénářů – zvolení nejpravděpodobnějšího scénáře. Ostatním scénářům nevěnujeme pozornost.

- Krok 5: Podrobný popis jednotlivých scénářů – zahrnuje podrobný popis všech scénářů.

Výstupem metody plánování scénářů je možnost strukturovaného uvažování o budoucnosti, to znamená, příprava akčních kroků, pokud daná varianta scénáře opravdu nastane.

(Doležal a kol., 2012)

4.6 Likvidace pojistných událostí

4.6.1 Základní pojmy

- **Likvidátor** – „Samostatný likvidátor pojistných událostí provádí na základě smlouvy uzavřené s pojišťovnou, jejím jménem a na její účet, šetření nutné ke zjištění rozsahu její povinnosti plnit ze sjednaného pojištění“ (Zákon č. 38/2004 Sb., § 10).
- **Pojistné riziko** – „Souhrn rizik krytých příslušným druhem pojištění tak, jak jsou převzata pojišťovnou. Jde o riziko, na které může pojišťovna uzavřít pojistnou smlouvu. Pojistné riziko je specifikováno v zákonech, vyhláškách, smluvních ujednáních a interních směrnících pojišťoven“ (Vávrová a kol., 2000, s. 7).
- **Pojistitel** – „právní osoba, která má oprávnění provozovat pojištění, tj. komerční pojišťovna“ (Vávrová a kol., 2000, s. 9).
- **Pojištěný** – „osoba, na jejíž majetek, odpovědnost za škodu, život nebo zdraví se pojištění vztahuje. Na základě uzavřené pojistné smlouvy pojištěnému vzniká právo na pojistné plnění bez ohledu na to, zda pojištění sjednal sám nebo jiná osoba – pojistník“ (Vávrová a kol., 2000, s. 8).
- **Pojistník** – „osoba fyzická nebo právnická, která uzavřela pojistnou smlouvu s pojistitelem a platí pojistné“ (Vávrová a kol., 2000, s.8).
- **Pojistná smlouva** – „právní dokument, na jehož základě vzniká smluvní pojištění fyzických a právnických osob. Vyjadřuje konkrétní podmínky realizace pojištění závazně pro obě smluvní strany, pro pojišťovnu a klienta. Pojistná smlouva se vyhotovuje v písemné formě podle platných právních předpisů. V pojistné smlouvě je konkrétně uvedeno:
 - Druh pojištění, na který se pojistná smlouva vztahuje.
 - Předmět pojištění.

- *Charakteristika rizik, která jsou daným pojištěním kryta.*
- *Výše a způsob placení pojistného.*
- *Způsob stanovení pojistného plnění nebo výše pojistného plnění.*

Pojistnou smlouvu lze sjednat ve prospěch jiné osoby, než která pojištění uzavřela“ (Vávrová a kol., 2000, s. 8).

- ***Všeobecné pojistné podmínky (VPP)*** – „jsou to pojistné podmínky pro určitý druh pojištění. Všeobecné pojistné podmínky určují:
 - *Vymezení pojistné události.*
 - *Způsob uzavření pojistné smlouvy.*
 - *Začátek, dobu trvání a ukončení pojištění.*
 - *Výluky z pojištění (tj. rizika, která nejsou pojištěním kryta).*
 - *Předmět pojištění.*
 - *Určení pojistného.*
 - *Podmínky poskytování pojistného plnění.*
 - *Výklad pojmů – přesné definice pojištěných rizik“.*

(Vávrová a kol., 2000, s. 7).

- ***Zvláštní pojistné podmínky*** – „konkretizují všeobecné pojistné podmínky pro určitého klienta. Konkrétní podmínky pro dané pojištění jsou dohodnuty v pojistné smlouvě“ (Vávrová a kol., 2000, s. 8).
- ***Pojistné*** – „cena za poskytnutou pojistnou ochranu. Pojistné je úplata za přenesení negativních finančních důsledků nahodilostí z jednotlivých subjektů na pojistitele“ (Vávrová a kol., 2000, s. 9).
- ***Pojistná událost*** – „nahodilá událost, která postihne pojištěný předmět nebo pojištěnou osobu a je popsána v pojistné smlouvě nebo ve všeobecných pojistných podmínkách“ (Vávrová a kol., 2000, s. 9).

- **Pojistné plnění** – „náhrada škody od pojistitele v případě, že dojde k pojistné události. Výše pojistného plnění se určuje podle zásad likvidace pojistných událostí a podle platných předpisů právních a cenových“ (Vávrová a kol., 2000, s. 9).

4.6.2 Postup likvidace pojistných událostí

Likvidace pojistných událostí (škodných událostí) je souhrnem postupů, jejichž cílem je zjistit škodu a poskytnout pojistné plnění klientovi postiženému nahodilou negativní událostí (Janíček a kol., 2013).

Postup likvidaci pojistných událostí zahrnuje podle Vávrové (2009) 4 fáze:

1. fáze – Oznámení škody klientem.
2. fáze – Registrace škody pojistitelem.
3. fáze – Prověření škody likvidátorem.
4. fáze – Likvidace pojistné události.

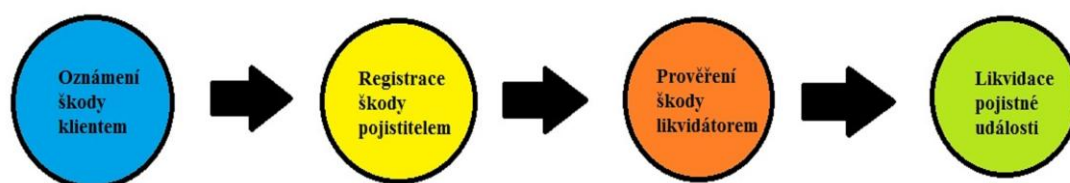
1. fáze – Oznámení škody klientem: Škodu hlásíme bezprostředně po jejím vzniku přímo pojišťovně, u níž je klient pojištěn, nebo zprostředkovateli pojištění, který je zástupcem příslušné pojišťovny. Oznámení škody musí být v písemné formě, a slouží jako podklad pro likvidaci škody.

2. fáze – Registrace škody: Po písemném oznámení škody (záznamu o dopravní nehodě) pojištěným nebo zmocněným zástupcem je škoda zaevidována. Škodě je vymezeno registrační číslo, pod kterým je pojistná událost vedena.

3. fáze – Ověření škody likvidátorem: V této fázi zahájí likvidátor ohledání škody, kdy zjistí její skutečný rozsah a pořídí fotodokumentaci. Komunikuje s pojištěným a získává veškeré informace o vzniku škody. Zjišťuje, zda se vzniklá škoda vztahuje k pojištěnému riziku.

4. fáze – Likvidace pojistné události: Po ukončení všech potřebných šetření, shromáždění veškerých informací a důkazů se vypočítá pojistné plnění, které je vypláceno pojištěnému.

Tyto fáze likvidace na sebe bezprostředně navazují. Viz Obr. 4.



Obr. 4 Postup likvidace

Zdroj: *Vlastní zpracování (2016)*

5 PRAKTICKÁ ČÁST A VÝSLEDKY

V praktické části se budeme zabývat využitím metod pro analýzu rizik v praxi likvidátora pojistných událostí.

Pro analýzu rizik jsou zvoleny dvě metody. Jako první je použita metoda RIPRAN, a jako druhá Skórovací metoda s mapou rizik.

Cílem praktické části je ukázat, jak lze tyto metody využít pro analýzu zjištěných rizik a dále zvolené metody porovnat.

Všechny interpretované výsledky analýzy rizik jsou zjištěny kvantifikovaných odhadem autorky práce.

5.1 Identifikace rizik

Při výkonu své činnosti se likvidátor pojistných událostí potýká s řadou rizik. Hned v úvodu likvidace pojistné události, může nastat riziko, kdy je likvidátorem chybně provedena prohlídka škody, např. špatná fotodokumentace (malé rozlišení fotografie, nesprávná fotografie škody, která vznikla při jiné události). Tím může být likvidátorem špatně vytvořený záznam o nehodě.

S tím může souviset další vzniklé riziko, kdy je chybně stanovená výše pojistného plnění, kdy se zvýší náklady na pojistné plnění.

Při jmenování likvidátora pojistných událostí, musí být splněny požadavky např. na odbornou způsobilost. Tím by se mělo zamezit vzniku rizika v podání neúplných a neodborných informací.

V dnešní době je častý výskyt pojistných podvodů. Pojistný podvod patří též k rizikům, které mohou být součástí činnosti likvidátora pojistných událostí. Jde především o špatné posouzení dostupných informací (např. okolnosti škodní události, samostatný průběh nehody, rozsah poškození, svědky nehody a účastníky nehody).

Dalším rizikem může být špatná reklama nebo ztráta klientů pojišťovny, pokud likvidátor nemá dostatečné zaškolení. Může jít o např. o neschopnosti doporučit zákazníkovi kvalitní servis.

5.2 Metoda RIPRAN

První krok metody RIPRAN je soustředěn na identifikaci rizik. Tyto rizika můžeme zaznamenat do tabulky, kde k riziku zaznamenáváme i scénář. Viz Tab. 8.

Tab. 8 První krok metody RIPRAN

P. Č.	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Chybně provedená prohlídka škody	Špatné sestavení záznamu o nehodě	
2.	Chybně stanovená výše pojistného plnění	Chybné posouzení rozsahu škody k určení výše náhrady	
3.	Podání neúplných a neoborných informací	Nespokojenost klienta	
4.	Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetření škody	Neodhalení pojistného podvodu	
5.	Nedostatečné zaškolení likvidátora pojistných událostí	Špatná reklama, bez doporučení	

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Jak je již popsáno v teoretické části v kapitole 4.2.1 Metoda RIPRAN – text řádku získáme položením otázky, kdy k hrozbě hledáme scénář: *Jaký bude scénář, když likvidátor chybně provede prohlídku škody?*

V druhém kroku se zabýváme kvantifikací rizik. Tabulka sestavená v kroku 1 je rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře a o výslednou hodnotu rizika.

V této části kroku je zvolena verbální kvantifikace rizika, tedy slovní hodnocení. Viz Tab. 9.

Tab. 9 Druhý krok metody RIPRAN

P. Č.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Chybně provedená prohlídka škody	Nesprávně sestavení záznamu o nehodě	SP	Zvýšení nákladů na pojistná plnění	SHR
2.	Chybně stanovená výše pojistného plnění	Chybné posouzení rozsahu škody k určení výše náhrady	SP	Chybné vyplacení výše náhrady	SHR
3.	Podání neúplných a neodborných informací	Nespokojenost klienta	SP	Úplná ztráta klienta	SHR
4.	Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetření škody	Neodhalení pojistného podvodu	VP	Zvýšení nákladů na pojistná plnění	VHR
5.	Nedostatečné zaškolení likvidátora pojistných událostí	Špatná reklama, bez doporučení	NP	Nedostatek klientů	NHR

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Ve třetím kroku snižujeme hodnotu rizika na přijatelnou úroveň tak, že sestavíme opatření k riziku.

Pro zachycení výsledků analýzy rizik využijeme doporučenou textovou formu podle Doležala a kol. (2012).

- Pořadové číslo rizika: 1
 - Hrozba: *Chybně provedená prohlídka škody*
 - Scénář: *Nesprávné sestavení záznamu o nehodě*
 - Pravděpodobnost: *15%*
 - Dopad: *Zvýšení nákladů na pojistná plnění*
 - Hodnota rizika: *SHR (střední hodnota rizika)*
 - Návrhy na opatření: *Správné rozlišení fotografie*
 - Výsledná snížená hodnota rizika: *NHR (nízká hodnota rizika)*

- Pořadové číslo rizika: 4
 - Hrozba: *Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody*
 - Scénář: *Neodhalení pojistného podvodu*
 - Pravděpodobnost: *50%*
 - Dopad: *Vyšší náklady na pojistné plnění*
 - Hodnota rizika: *VHR*
 - Návrhy na opatření: *Podrobné šetření dostupných informací a dokumentů (svědků škody, ošetření místa vzniku škody, apod.)*
 - Výsledná snížená hodnota rizika: *SHR*

Závěr metody RIPRAN spočívá v posouzení celkového rizika a zhodnocení, jak moc je riziko velké, a zda je možné ho obejít bez zvláštních opatření.

Pro riziko č. 1 je celková hodnota rizika posouzena jako střední hodnota (SHR), ale po stanovení návrhu na opatření se hodnota sníží na výslednou nízkou hodnotu rizika (NHR). Není zde potřeba zvláštního opatření, jen je třeba dbát na správné pořízení fotografie pro vyhotovení skutečného záznamu o nehodě.

Pro riziko č. 4 je celková hodnota rizika posouzena jako vysoká hodnota rizika (VHR). Po stanovení návrhu na opatření se hodnota sníží na výslednou střední hodnotu rizika (SHR). Zde je návrh na opatření stanoven v podrobném šetření dostupných informací a dokumentů, které jsou klientem překládány.

Výsledná analýza metody RIPRAN pro identifikovaná rizika je zaznamenána do tabulky 10. Pro všechna rizika je určen návrh na opatření ke snížení rizika a stanovena výše předpokládaných nákladů na toto opatření.

Tab. 10 Výsledná analýza rizik metody RIPRAN

	Hrozba (kdo je za hrozbu zod- povědný)	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Návrh na opat- ření	Předpokládané náklady	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Chybně provedená pro- hlídka škody (likvidátor, technik)	Nesprávné sestavení záznamu o nehodě	SP	Zvýšení nákladů na pojistná plnění (SD)	SHR	Správné rozlišení fotografie + zna- lost obsahu foto- dokumentace	Zvýšení nákladů o 5%	NHR
2.	Chybně stanovená výše pojistného plnění (likvidátor)	Chybné po- souzení rozsá- hu škody k určení výše náhrady	SP	Chybné vypla- cení výše náhrady (SD)	SHR	Kontrola revizora (postup likvidáto- ra)	Zvýšení nákladů o 20%	NHR
3.	Podání neúplných a neodborných informací (likvidátor)	Nespokojenost klienta	NP	Úplná ztráta klienta (SD)	NHR	Důkladné posou- zení odborné způsobilosti	x	x
4.	Špatné posouzení do- stupných informací ohledně šetření škody (likvidátor)	Neodhalení pojistného podvodu	VP	Zvýšení nákladů na pojistná plnění (VD)	VHR	Podrobné šetření okolností vzniklé škody, výslech svědků nehody, účastníků nehody.	Zvýšení nákladů o 25%	SHR
5.	Nedostatečné zaškolení likvidátora pojistných událostí (zaměstnavatel, školitel)	Špatná rekla- ma, bez dopo- ručení	NP	Nedostatek klientů (SD)	NHR	Pravidelné školení a testové přezku- šování	Zvýšení nákladů o 20%	NHR

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol., (2012)

5.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda je podobně jako metoda RIPRAN rozdělena do několika fází. První fáze se zabývá rovněž identifikací rizik prostřednictvím rizikových faktorů. Pro tuto metodu zvolíme rizikový faktor č. 3. Viz Tab. 11.

Tab. 11 Identifikace rizikových faktorů

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
3.	Podání neúplných a neoborných informací	

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Pro tento rizikový faktor dále ohodnotíme možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad podle desetibodové stupnice. Viz Tab. 12.

Tato desetibodová stupnice spadá pod fázi ohodnocení rizika.

Tab. 12 Bodování rizik pro rizikový faktor č. 3

Kvantifikace rizik jednotlivých členů	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	2	3	1	2	1	3	2	2	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	10	5	7	5	9	7	7	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu									14

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Po obodování rizikového faktoru, následuje návrh na opatření ke snížení rizika, které opět zaneseme do tabulky. Viz Tab. 13.

Tab. 13 Návrh na opatření

Poř. číslo rizikového faktoru	Návrh na opatření	Zodpovědnost
3. Podání neúplných a neoborných informací	Pečlivé posuzování odborné způsobilosti	Statutární orgán

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Dalším analyzovaným rizikem bude riziko č. 4, tj. špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody. Opět použijeme tabulku s identifikací rizikového faktoru. Viz Tab. 14.

Tab. 14 Identifikace rizikových faktorů

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
4.	Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody	

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Dále ohodnotíme možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad podle desetibodové stupnice. Viz Tab. 15.

Tab. 15 Bodování rizik pro rizikový faktor č. 4

Kvantifikace rizik jednotlivých členů	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	5	3	5	4	5	2	4	x
Dopad (1 min. až 10 max.)	7	9	8	10	8	7	7	8	x
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu									32

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

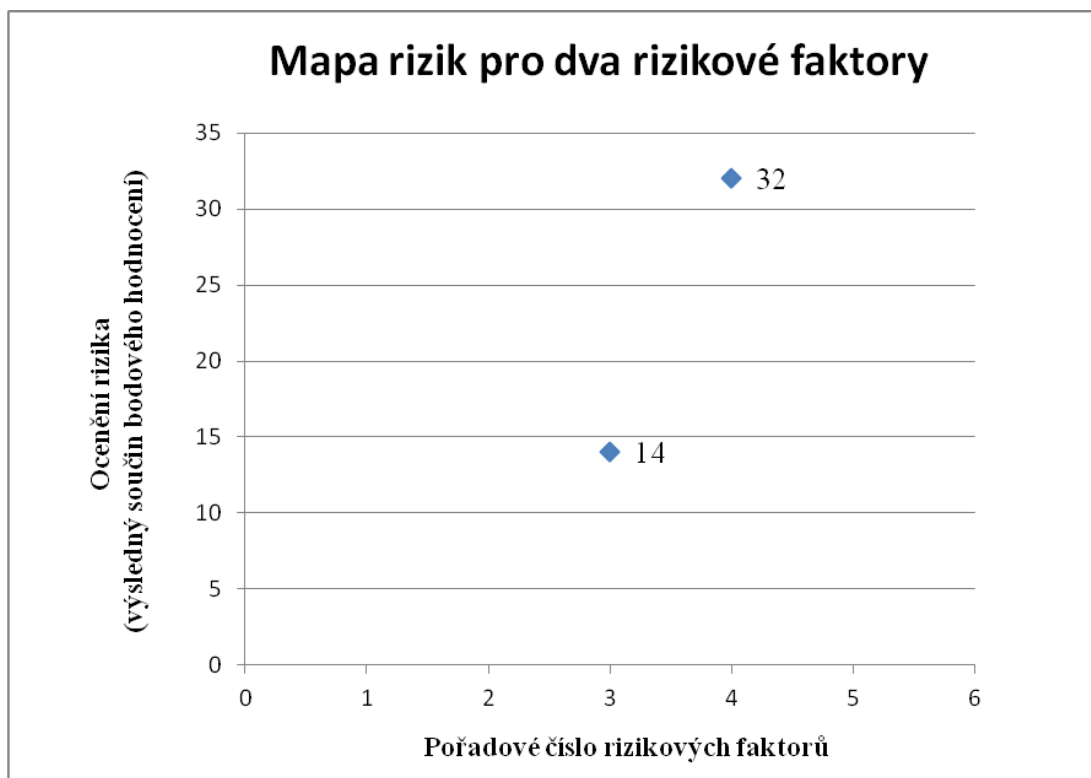
Návrh na opatření pro rizikový faktor č. 4 je uveden v tabulce 16. Zodpovědnost u tohoto rizikového faktoru nelze jednoznačně určit. Dle mého názoru jde o samotného likvidátora, který by měl při sebemenším podezření na pojistný podvod důkladně zvážit a prověřit všechny okolnosti a dostupné informace vzniklé škody.

Tab. 16 Návrh na opatření

Poř. číslo rizikového faktoru	Návrh na opatření	Zodpovědnost
4. Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody	Podrobné šetření všech okolností vzniklé škody, výslech svědků nehody, účastníků nehody.	likvidátor

Zdroj: Vlastní zdroj, upraveno podle Doležala a kol. (2012)

Výsledky obou rizikových faktorů jsou zaneseny do bodového grafu.



Graf 1 Mapa rizik pro dva vybrané rizikové faktory

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

5.4 Porovnání metod

Cílem bakalářské práce bylo využití zvolených metod pro analýzu rizik, které se vztahují k činnosti likvidátora pojistných událostí, a jejich vzájemné porovnání.

Využití první metody bylo popsáno ve 3 krocích, které zahrnovaly identifikaci rizika, kvantifikaci rizika, kde bylo použito verbální kvantifikace a reakce na riziko, tedy návrh na opatření rizika, který byl řešen pomocí textové formy.

Krok 4 metody RIPRAN spočívá v celkovém posouzení hodnoty rizika, a zda je nutné zvláštní opatření. Posuzované rizika v metodě RIPRAN nevyžadují žádná zvláštní opatření.

5.4.1 Výhody metody RIPRAN

Mezi výhody metody RIPRAN patří:

- poměrně přesné výsledky při analýze rizik,
- podporuje nálezy opatření ke snížení rizika,
- je přehledná a lze ji využít ve všech fázích analýzy.

5.4.2 Nevýhody metody RIPRAN

Mezi nevýhody metody RIPRAN patří:

- je složitější a pracnější,
- požaduje znalosti rizikového inženýrství,
- zkušenosti z minulých projektů a vyžaduje dostatek pokladů o projektu.

Využití Skórovací metody s mapou rizik bylo popsáno také ve třech krocích, kdy identifikace rizika je uskutečňována pomocí rizikových faktorů. K ohodnocení rizika je využíváno desetibodové stupnice, kdy vybraní členové odhadují hodnoty rizika nezávisle na ostatních. V tomto případě byly odhady prováděny samotnou autorkou práce. Tato metoda je využita pro rizikový faktor č. 3, který představuje podání neúplných a neodborných informací a rizikový faktor č. 4, který zahrnuje špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody.

Pro oba rizikové faktory byl stanoven návrh na opatření a vytvořen bodový graf mapy rizik.

5.4.3 Výhody Skórovací metody s mapou rizik

Mezi výhody této metody patří:

- individuální a nezávislé expertní odhady,
- přehlednost vytvořená pomocí tabulek.

5.4.4 Nevýhody Skórovací metody s mapou rizik

Mezi nevýhody této metody patří:

- nevyužití týmové práce,
- časová náročnost,
- přesnost výsledků je menší.

6 DISKUZE

Rizika můžou být různého původu a mohou vyžadovat odlišný přístup a analýzu. Je však důležité včas riziko identifikovat a zajistit určitá opatření, ke snížení těchto rizik.

V dnešní době dochází k častým případům, kdy je likvidátor uváděn v omyl, to znamená, že klient poskytuje nepravdivé informace ohledně šetřené škody, za účelem obohacení se. S tím souvisí růst nákladů na pojistná plnění.

Pro likvidaci pojistných událostí je důležitá i komunikace. Klienti očekávají rychlost, profesionalitu a v neposlední řadě ochotu. Někdy i maličkost může být důvodem, proč si klienti vytváří negativní vztah buď k samotnému likvidátorovi, nebo současně i k celé pojišťovně.

Analýza rizika s pořadovým číslem 4 podle metody RIPRAN.

4.	Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetření škody (likvidátor)	Neodhalení pojistného podvodu	VP	Zvýšení nákladů na pojistná plnění (VD)	VHR	Podrobné šetření okolností vzniklé škody, výslech svědků nehody, účastníků nehody.	Zvýšení nákladů o 25%	SHR
----	--	-------------------------------	----	---	-----	--	-----------------------	-----

Pojistný podvod je jedním z identifikovaných rizik související s vykonávanou činností likvidátora pojistných událostí.

Hlavní záminkou páčání pojistného podvodu je nezákonné obohacení klienta na úkor pojišťovny. Ten podává při hlášení škody nepravdivé, neúplné a zkreslené informace o vzniku škodní události. Podle kvalifikovaných odhadů je nejvíce pojistných podvodů páčáno na motorových vozidlech. Proto musí být klientem hlášené informace při sebemenší pochybnosti podrobně šetřeny. Může se jednat o okolnosti vzniku škody, nepravdivé výpovědi svědků či účastníků nehody. Odpovědnost za toto riziko nese likvidátor, který posuzuje dokládané informace.

Uváděné riziko je autorkou ohodnoceno s vysokou pravděpodobností vzniku. Neodhalený pojistný podvod souvisí se zvýšením nákladů na pojistná plnění, proto je dopad ohodnocen jako velký nepříznivý. Při posuzování hodnoty rizika, bereme v úvahu hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu dopadu. Z vazební tabulky uváděné

v odborné literatuře Doležal a kol. (2012) zjistíme, že se jedná o vysokou hodnotu rizika. Návrh na opatření je stanoven v podrobném šetření dokládáných informací. Toto šetření může být pro likvidátora časově náročnější, tím se můžou opozdit likvidace dalších škod. Proto jsou autorkou stanovené náklady na snížení rizika zvýšené o 25%.

Po návrhu na opatření, můžeme identifikovat novou hodnotu rizika, kterou autorka stanovila na střední hodnotu rizika.

Analýza rizika s pořadovým číslem 4 podle Skórovací metody s mapou rizik.

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Ocenění rizika	Návrh na opatření	Zodpovědnost
4.	Špatné posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody	32	Podrobné šetření všech okolností vzniklé škody, výslech svědků, účastníků nehody.	likvidátor

Skórovací metoda s mapou rizik identifikuje rizika prostřednictvím rizikových faktorů. Rizikový faktor č. 4 obdobně jako u předchozího, spočívá ve špatném posouzení dostupných informací ohledně šetřené škody. U Skórovací metody hodnotíme možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad pomocí desetibodové stupnice. Bodové hodnocení je prováděno autorkou práce. Výsledkem ocenění rizika č. 4 je hodnota 32. U možnosti výskytu vyšlo výsledné skóre 4 a u dopadu je výsledné skóre 8.

Po bodování rizikového faktoru následuje návrh na opatření, který je stejný jako u metody RIPRAN.

Pro činnost likvidátora pojistných událostí dle mého názoru je vhodnější metodou analýzy rizik metoda RIPRAN. Mezi její nevýhody patří složitost a pracnost, ale na druhou stranu má i své výhody, které jsou přínosem přesných výsledků analýzy rizik a vysoká přehlednost této metody, která spočívá v možnosti použití tabulek ve všech fázích metody.

Skórovací metoda s mapou rizik je také přehlednou metodou analýzy rizik, ale její výsledky jsou méně přesné a nevýhodou je i časová náročnost.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo představit metody řízení rizik pro praxi likvidátora pojistných událostí a uvést jejich užití na modelovém příkladu.

Pro modelový příklad byly použity dvě zvolené metody, popsané v teoretické části. Jedná se o metodu RIPRAN a Skórovací metodu s mapou rizik. V závěru praktické části jsou tyto dvě metody porovnány.

Teoretická část je vypracována pomocí odborné literatury, zákonů a norem. Jsou zde vysvětleny základní pojmy vztahující se k problematice řízení rizik, rozdělení rizik dle specifických hledisek a rozbor jednotlivých fází řízení rizika.

Pro praktickou část jsou dále v teoretické části popsány metody analýzy rizik.

Závěrem teoretické části je popsána terminologie vztahující se k likvidaci pojistných událostí a fáze samotné likvidace.

V praktické části jsou identifikovaná rizika pro činnost likvidátora pojistných událostí, které jsou dále použity na modelovém příkladu řízení rizik.

Na základě identifikovaných rizik, byla provedena analýza pomocí dvou zvolených metod. Analýza rizik vedla ke snížení zjištěných rizik pomocí návrhu na opatření.

Řízení rizik může být pro praxi likvidátora velkým přínosem, z hlediska efektivity, úspory nákladů a spokojenosti zákazníka.

8 SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2009, 134 s. ISBN 978-807-3997-311.

DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B., a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

HNILICA, J.; FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

JANÍČEK, P.; MAREČEK, J.; MÁCHAL, P.; MAREK, J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

MERNA, T.; AL-THANI, F F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

VÁVROVÁ, E.; DOLOŽÍLKOVÁ, M.; STUHLÍK, R. *Pojišťovnictví: vybrané kapitoly pro základní kurs*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2000. 84 s. ISBN 978-80-7157-487-32009.

Legislativní zdroje

Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech.

Internetové zdroje

LACKO, B. *RIPRAIN Metoda pro analýzu projektových rizik* [online], citace 2016, [vid 2016-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.ripran.cz/>>.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1	Analýza rizik	13
Obr. 2	Užitková funkce při rozdílném vztahu k riziku	14
Obr. 3	Příklad mapy rizik pro více případů	27
Obr. 4	Postup likvidace	33

Seznam grafů

Graf 1	Mapa rizik pro dva vybrané rizikové faktory	41
---------------	--	-----------

9 SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Struktura tabulky prvního kroku pro metodu RIPRAN	23
Tab. 2	Struktura tabulky druhého kroku pro metodu RIPRAN	24
Tab. 3	Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti	24
Tab. 4	Struktura tabulky třetího kroku metody RIPRAN	25
Tab. 5	Struktura tabulky ocenění rizika	26
Tab. 6	Struktura tabulky pro návrh na opatření ke snížení rizika	26
Tab. 7	Struktura SWOT analýzy	28
Tab. 8	První krok metody RIPRAN	35
Tab. 9	Druhý krok metody RIPRAN	36
Tab. 10	Výsledná analýza rizik metody RIPRAN	38
Tab. 11	Identifikace rizikových faktorů	39
Tab. 12	Bodování rizik pro rizikový faktor č. 3	39
Tab. 13	Návrh na opatření	39
Tab. 14	Identifikace rizikových faktorů	40
Tab. 15	Bodování rizik pro rizikový faktor č. 4	40
Tab. 16	Návrh na opatření	40

10 SEZNAM ZKRATEK

- NP - Nízká pravděpodobnost**
- SP - Střední pravděpodobnost**
- VP - Vysoká pravděpodobnost**
- SD - Střední nepříznivý dopad**
- VD - Velký nepříznivý dopad**
- SD - Střední nepříznivý dopad**
- NHR - Nízká hodnota rizika**
- SHR - Střední hodnota rizika**
- VHR - Vysoká hodnota rizika**