

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Analýza rizik společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Ivana OTRUBOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin SVÍTIL, Ph.D.**

Znojmo, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza rizika společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o. zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího Ing. Martina Svítily, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 30.4.2021

.....

Ivana Otrubová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Martinu Svítilovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Ivana OTRUBOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Analýza rizik společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o. – případová studie
Název (v angličtině)	Risk analysis of Fluiconnecto OEM s.r.o. - a case study

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je navrhnout opatření vedoucí ke snížení rizik zjištěných analýzou rizik daného podniku.

Postup práce:

1. Definice rizika a představení společnosti
2. Identifikace a analýza rizik společnosti
3. Mapa rizik
4. Analýza vlivu pandemie Covid-19 na společnost
5. Návrhy opatření ke snížení rizik

Metody: SWOT analýza, Mapa rizik, What-If Analysis

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
2. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
3. TICHÝ, Milík. *Ovládní rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
4. ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2021

L.S.



Ivana OTRUBOVÁ
student



Ing. Martin SVÍTIL, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rizik ve výrobní společnosti. Teoretická část popisuje obecný proces řízení rizik od identifikace přes hodnocení rizik po možná opatření proti rizikům. Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků do prostředí firmy Fluiconnecto OEM s.r.o., kde je nejdříve provedena SWOT analýza celkového stavu společnosti, poté jsou identifikována rizika v některých oblastech společnosti, následně jsou rizika vyhodnocena a jsou navržena opatření ke snížení těchto rizik.

Klíčová slova: Riziko, Analýza rizik, SWOT analýza, Identifikace rizik, What-If analýza

ABSTRACT

The following Bachelor thesis is focusing on analysis of any kind of risk in a production factory. Bachelor thesis starts with theoretical aspects of the risk management from general description through the risk assessment/evaluation and ends with an overview of risk prevention. Then in second practical part of the thesis I am focusing on application of the theoretical aspect in an operation environment of Fluiconnecto OEM s.r.o. at the very first stage was SWOT analysis completed focusing on over all condition of the company, then risk identification in most critical areas of the company, followed by risk evaluation and prevention to eliminate them.

Key words: Risk, Risk analysis, SWOT analysis, Risk identification, What-If analysis

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	RIZIKO	11
3.1.1	Pojetí rizika a nejistoty	12
3.1.2	Postoj k riziku	12
3.2	KLASIFIKACE RIZIK	13
3.2.1	Finanční rizika	15
3.3	IDENTIFIKACE RIZIK	16
3.3.1	SWOT Analýza	17
3.3.2	What-If Analýza	18
3.4	ANALÝZA RIZIKA	19
3.4.1	Základní pojmy analýzy rizik	20
3.4.2	Obecný postup analýzy rizik	21
3.4.3	Metody analýzy rizik	23
3.5	STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	24
3.5.1	Matice hodnocení rizik	24
3.5.2	Analýza citlivosti	26
3.6	METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	27
3.7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST	31
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FLUICONNECTO OEM S.R.O.	31
4.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2.1	Současné řízení rizik ve firmě	Chyba! Záložka není definována.
4.3	IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK	34
4.3.1	Finanční rizika	35
4.3.2	Rizika v oblasti obchodu	37
4.3.3	Výrobní rizika	39
4.3.4	Rizika v oblasti kvality	40
4.3.5	Rizika v oblasti lidských zdrojů	Chyba! Záložka není definována.
4.4	OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM	44
4.4.1	Opatření proti finančním rizikům	44
4.4.2	Opatření proti tržním rizikům	45
4.4.3	Opatření proti výrobním rizikům	Chyba! Záložka není definována.
4.4.4	Opatření proti rizikům v oblasti lidských zdrojů	47

5	ZÁVĚR.....	49
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	52

1 ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou rizik a navržením opatření vedoucích ke snížení rizik v podniku. Toto téma je v současné době velmi aktuální, a to vzhledem k rizikům, která mohla způsobit celosvětová pandemie covid-19 a to ve všech oblastech podnikání. Současná situace je pro všechny podnikatelské subjekty nová. Některé podnikatelské oblasti byly zasaženy pozitivně, a to nárůstem poptávky po jejich produktech (např. oblasti se zdravotnickým materiálem, e-shopy apod.), kdy museli podniky čelit zvýšenému obratu, tedy navýšení personálních zdrojů, skladovacích kapacit aj. Jiné podniky tato pandemie a opatření s ní spojené byly zasaženy negativně snížením poptávky, vysokým absentismem pracovníků či úplným dočasným uzavřením podniku. Z tohoto důvodu musela většina podniků přistoupit ke krizovému řízení.

Stejně jako všechny podnikatelské subjekty ani firma Fluiconnecto OEM s.r.o. podobnou situaci v moderní historii nezažila, a to z toho důvodu, že pandemie covid-19 se zcela liší od finanční krize v roce 2008. Vedení firmy proto čerpalo z dlouhodobých zkušeností a obecné praxe řízení rizik, ale tyto zkušenosti museli modifikovat na současnou situaci.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu rizik společnosti v současné době, proto jsou zahrnuta i rizika týkající se této pandemie.

Práce je rozdělena na část praktickou a část teoretickou. V úvodu je důležité si vymezit základní pojmy jakou jsou riziko, nejistota a zranitelnost. Podstatné je přiblížit důležitost identifikace rizik v podniku, jejich dělení a analýzu. Dále se práce bude věnovat finanční analýze a metodám vhodným pro finanční hodnocení podniku. V neposlední řadě jsou popsány také metody pro analýzu rizik.

Podstatné je popsat i vhodná opatření, protože analýza rizik bez opatření, která jsou účinná a schopna snížit nebo úplně odstranit dopad rizika na podnik je bezcenná.

Obsah praktické části je zaměřen na analýzu společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o., kde bude hodnocena celková kondice podniku vůči vnějším i vnitřním rizikům, tato rizika budou následně identifikována. Důležité bude určit míru ohrožení podniku danými riziky a navrhnout účinná opatření, která budou finančně přijatelná vůči míře rizika působícího na podnik.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je navrhnout funkční opatření vedoucí ke snížení rizik, která budou zjištěna analýzou rizik ve společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na obecnou definici rizika, dále popisuje metody analýzy rizika, klasifikace rizik a také metody snižování rizik.

Na teoretickou část navazuje část praktická, kde jsou postupně uplatněny teoretické znalosti z první části bakalářské práce a aplikovány na prostředí společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o.

V praktické části bude použita SWOT Analýza pro celkové hodnocení stavu podniku. Pro Identifikaci jednotlivých rizik bude použita Mapa rizik a v neposlední řadě What If Analýza.

Jakmile budou identifikována rizika, budou navržena vhodná opatření pro snížení nebo, v ideálním případě, úplné odstranění rizik.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Riziko je běžnou součástí života a každý člověk se s určitým typem rizika setkává i mimo podnikatelské prostředí. Každý člověk ve chvíli, kdy se s rizikem setká, vyhodnocuje, zda je riziko přijatelné a podstoupí ho či nikoli. Stejně tak musí rizika, jak reálná, tak potenciální vyhodnocovat i podnikatelské subjekty.

3.1 Riziko

Pojem riziko bývá definován různě, záleží na okolnostech a oboru, ke kterému se vztahuje. Smejkal a Rais (2013, s.90) ve své knize říkají, že bychom jen těžko hledali jednu obecně uznávanou definici tohoto pojmu.

„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“ (Rizika (Risks), 2018).

„V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například (Smejkal a Rais, 2013, s. 90-91):

- Politické a teritoriální,
- Ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
- Bezpečnostní
- Právní a spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná,
- Specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.“

Podle Smejkala a Raise (2013, s.91) jsou s rizikem spjaty dva pojmy, a to neurčitý výsledek – musí existovat alespoň dvě varianty řešení; a alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.

3.1.1 Pojetí rizika a nejistoty

V minulosti bylo riziko chápáno hlavně jako nebezpečí, něco, co negativním způsobem ovlivní organizaci. Z tohoto pohledu jako ztráta, která může vzniknout, pravděpodobnost vzniku událostí, které mohou ohrozit nebo dokonce zabránit organizaci v dosažení stanovených cílů nebo možnost, že nastanou negativní odchylky od cílů organizace.

„Toto pojetí je do značné míry oprávněné u rizik, která mají pouze negativní stránku, tj. u čistých rizik (Pure Risk). V hospodářské praxi však obvykle převažují rizika označovaná jako podnikatelská (Business Risk), která mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku a s tím jsou spojena pojetí rizika jako (Fotr a Hnilica, 2014, s. 17-18):

- Variability možných výsledků určitých procesů či aktivit,
- Možnost odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných,
- Pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků“

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikatelské riziko musíme hodnotit jak z negativní stránky, kdy je možnost dosáhnout horších výsledků, tak i z pozitivní stránky, tedy možnost dosažení výsledků lepších.

Podle Fotra a Hnilici (2014, s.19) je riziko spojeno s nějakou akcí, aktivitou nebo projektem, které mají nejisté výsledky a tyto výsledky ovlivňují situaci daného subjektu. Nejistota je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje rizikových faktorů, které ovlivňují výsledky aktivit.

Tuto nejistotu je možné snížit například poznáním procesů, které produkují faktory rizika, získáním více informací o faktorech rizika, použitím vhodných zdrojů informací a spolehlivých dat, ale není možné nejistotu zcela odstranit.

3.1.2 Postoj k riziku

Při práci s problematikou rizika, bychom měli umět rozpoznat postoje organizace k riziku. V podstatě se můžeme potkat se třemi přístupy k riziku:

- Averse – kdy je dána přednost projektům s nižším rizikem
- Sklon k riziku – vyhledávání a preference rizikovějších projektů před méně

rizikovými, ale s očekáváním větších efektů

- Neutrální postoj k riziku – oba projekty mají pro rozhodovatele stejnou váhu

Podle Hrdého a Horové (2011, s.77) může být postoj k riziku ovlivněn mnoha skutečnostmi, jako je vlastní naturel manažera, situace v podniku nebo různé motivační pobídky pro podnikové manažery.

„Postoj rozhodovatele, resp. manažera k riziku závisí na větším počtu faktorů, z nichž k nejvýznamnějším patří jeho osobnostní charakteristiky a založení, dřívější zkušenosti (úspěšnost či neúspěšnost předchozích rizikových rozhodnutí, kdy minulá úspěšnost podporuje ochotu jít do rizika a naopak neúspěšnost posiluje averzi k riziku) a systém řízení firmy (především motivační systém, kdy důraz na krátkodobé výsledky a malí tolerance dílčích neúspěchů zvyšuje averzi k riziku a naopak zaměření spíše na dlouhodobější výsledky s tolerováním dílčích neúspěchů posiluje ochotu vzít na sebe riziko)“ (Fotr, Hnilica, 2014, s.65).

3.2 Klasifikace rizik

Riziko můžeme klasifikovat z několika pohledů a to:

Podnikatelské a čisté riziko

Podnikatelské riziko je charakterizováno „jako riziko spojující nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Čistá rizika jsou ta rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, resp. Nepříznivých odchylek od žádoucího stavu, za který se považuje uchování majetku, popř. lidských životů a zdraví“ (Veber, 2000, s.493).

Systematické a nesystematické riziko

Systematické riziko je podle Fotra a Hnilici (2014, s.20) takové riziko, které je vyvolané společnými faktory, které zároveň postihuje všechny hospodářské jednotky i když v různém rozsahu. Zdrojem tohoto rizika mohou být například změny peněžní a rozpočtové politiky, celkové změny trhu nebo změny daňového zákonodárství. Protože do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu, označuje se také jako riziko tržní. Nesystematické riziko je takové, které je specifické pro jednotlivé firmy (jejich aktivity). Zdrojem tohoto rizika může být odchod klíčových pracovníků, vstup nového konkurenta na trh, selhání důležitého subdodavatele, aj.

Vnitřní a vnější riziko

„Vnitřní rizika se týkají interních podnikových procesů a jejich výsledků (např. rizika výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií, rizika stávek zaměstnanců), a jsou proto více ovlivnitelná než rizika vnější, která jsou spojena s nepříznivým vývojem externích faktorů, tj. faktorů podnikatelského okolí“ (Veber, 2000, s.494).

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Tato rizika úzce souvisí s riziky vnitřními a vnějšími. Ovlivnitelná rizika jsou většinou rizika vnitřní, která je možné alespoň z části ovlivnit nebo zcela odstranit, například dostatečně kvalifikovanými zaměstnanci, tedy nastavením opatření, která sníží nebo odstraní možnost vzniku rizika. Neovlivnitelná rizika jsou taková, kde není možnost ovlivnit vznik rizika, protože se jedná většinou o rizika vnější. Manažer má ovšem možnost nastavit protioopatření ke snížení dopadu rizika.

Primární a sekundární riziko

„Primární rizika se týkají všech faktorů, které mohou ohrozit úspěšnost podnikatelské činnosti. Sekundární rizika jsou rizika, resp. rizikové faktory vyvolané realizací opatření k eliminaci, resp. oslabení určitých primárních rizik“ (Veber, 2000, s.495).

Další možností dělení rizik je jejich rozlišování podle věcné náplně:

- Technicko-technologická-rizika, která jsou spojena s vědeckotechnickým rozvojem (výzkum a vývoj nových produktů). Jsou spojena také se selháním výrobních zařízení.
- Výrobní (Operační) – rizika spojena s výrobním procesem, který může být negativně ovlivněn např. nedostatkem materiálu, přerušením dodávky energie, nízkým počtem pracovníků, výpadky výrobních zařízení apod. Jedná se také o rizika spojená s operacemi v podniku, kde je riziko chybných procesů. Zjednodušeně se jedná o rizika, která mají potenciál narušit každodenní fungování firmy.
- Ekonomická – rizika zahrnující především širokou škálu nákladových rizik, jako např. inflaci, změny cen dodavatelů, což vede k překročení plánovaných nákladů a špatnému hospodářskému výsledku.
- Tržní – rizika mající podobu převážně rizik prodejních a cenových. Zdrojem je

hlavně konkurence, a to zaváděním nových produktů na trh a cenovou politikou. Tato rizika ovlivňují také změny spotřebitelských preferencí.

- Finanční – tato rizika ovlivňují schopnost firmy hradit své závazky a stabilitu firmy. Může jít o změnu úrokových sazeb, dostupnost bankovních úvěrů apod.
- Informační – tato rizika se týkají firemních dat, která mohou být zneužita díky nedostatečné ochraně jak vnitřními, tak vnějšími subjekty.
- Politická – jsou vnější rizika, která jsou spojená s politickou situací a vládními nařízeními, jako je například stávky, politická nestabilita, exportní omezení apod.
- Právní – tato rizika souvisejí například s ochranou duševního vlastnictví, změnami zákonů na ochranu životního prostředí nebo se změnami daňových zákonů.

3.2.1 Finanční rizika

„Jsou pojmem, který zahrnuje rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější. Jedná se o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, s chybami v jiných oblastech podniku i faktory vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), nastavení systému vnitropodnikového řízení a nevhodného řízení jiných oblastí podniku, především efektivnosti výroby. Vně podniku se pak jedná především o podmínky podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U ekonomických a finančních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci“ (Ekonomická a finanční rizika, 2015).

Jednou z možností odhalení finančních rizik je finanční analýza.

„Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování. Zároveň se zabývá i dalším vývojem podniku a jeho budoucími kroky“ (Vochozka a kol, 2020, s.32).

„K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří zejména (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s.65):

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů. Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury; užitečným nástrojem je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).
- Analýza tokových ukazatelů. Týká se především analýzy výnosů, nákladů, zisku a

cash flow; opět je vhodné využití horizontální i vertikální analýzy.

- Analýza rozdílových ukazatelů. Nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů. Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýzu ukazatelů na bázi cash flow a dalších.
- Analýza soustav ukazatelů. Umožňují analyzovat vliv dílčích aspektů finanční situace na souhrnný ukazatel hodnocení.
- Souhrnné ukazatele hospodaření. Využití různých bankrotních a bonitních modelů pro souhrnné zhodnocení finančního zdraví podniku“.

„Finanční analýza tvoří významnou část podnikových financí, hodnotí nejen celkový vývoj podniku a jeho finanční zdraví, ale také vytváří základnu pro odhad budoucího vývoje podnikových financí a umožňuje stanovení finančního plánu“ (Hrdý a Krechovská, 2016, s.229).

3.3 Identifikace rizik

„Cílem identifikace rizik je dospět k vyčerpávajícímu souboru rizikových faktorů, které by mohly (nejen negativně, ale také pozitivně) ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejích určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných, resp. realizovaných investičních projektů“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.25).

Podle Vebra (2000, s.498) jsou vhodnými nástroji identifikace rizika například kontrolní seznamy, strukturované pohovory, kognitivní mapování a skupinové rozhovory.

„**Kontrolní seznamy** (check listy), resp. katalogy (registry) rizik, které poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů firmy či jejich aktivit“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.26).

Skupinové diskuse jsou řízené moderátorem, který má za úkol, aby se mohli všichni zúčastnění vyjádřit, a to bez ohledu na postavení a zároveň jejich názory nebyly v této fázi kritizovány. Pro tento nástroj jsou vhodné brainstormingové schůzky, na kterých je vhodná přítomnost jak zaměstnanců firmy, tak i externích expertů.

„**Nástroje strategické analýzy** podnikatelského prostředí (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.), které podporují především identifikaci externích rizik.

Kognitivní (myšlenkové) mapy, jež představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. Rizikové faktory se zapisují na list papíru a orientovanými spojnicemi se zobrazují jejich vzájemné vazby. Spojnice vychází z faktoru rizika na straně příčiny a šipka směřuje k faktoru na straně dopadu rizika“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.26).

„Výsledkem této fáze by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou ohrozit veškerou podnikatelskou činnost firmy. Vzhledem k postupnému zvyšování náročnosti konkurenčního prostředí lze očekávat, že počet zjištěných faktorů rizika bude značný. Kromě tradičních faktorů tvořených riziky technicko-technologickými se budou výrazně uplatňovat rizika tržní v podobě rizik cenových a prodejních, ekonomická rizika v podobě nejistoty cen určitých nákladových položek, především energií, materiálů a při inflačním vývoji i mezd, devizových kursů, cenová, prodejní i nákladová rizika, dostupnost určitých surovin a materiálů bude záviset na politických rizicích spojených s nejistotou vývoje v některých oblastech světa aj. (Veber, 2000, s.499).

Podle Koreckého a Trkovského (2011, s.170) je nutné v průběhu identifikace rizik podněcovat interaktivitu a tvořivost.

Při identifikaci rizik je účinné ne dívat se na objekt jako celek, ale rozdělit ho do menších částí, aktivit nebo procesů. Toto rozčlenění může pomoci zajistit, že se nepřehlédnou žádná jak závažná, tak i méně závažná rizika.

„Identifikace rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizika. Vyžaduje zkušenost, systematickosti, tvůrčí přístup (schopnost předvídat i takové jevy, o kterých zatím nejsou buď žádné, nebo jsou zcela nedostatečné informace), týmovou práci a zaměření především na budoucnost. Nelze spoléhat jen na získané zkušenosti, neboť zvláště postupy založené na extrapolaci minulých trendů mohou selhat (pro budoucí vývoj jsou typické často skokové změny a náhlý výskyt faktorů, které mohou značně ohrozit dosažení cílů firmy)“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.28).

3.3.1 SWOT Analýza

„Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je klasickou metodou pro analýzu pozice podniku nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu dalšího vývoje a formulování strategií. Pro účely identifikace rizik se jedná o metodu, která je spíše pomocná,

ale může najít skrytá rizika“ (Korecký a Trkovský, 2011, s.218).

Při SWOT Analýze se hodnotí silné a slabé stránky organizace, kde se ptáme například na otázky: „Jaké jsou naše přednosti?“, „Co umíme dělat dobře?“, „Jak jsou s námi zákazníci spokojeni?“. U slabých stránek se ptáme na otázky, jako jsou: „Kde děláme chybu?“, „Co můžeme zlepšit?“ nebo „Čemu se můžeme vyhnout?“. Tyto stránky SWOT Analýzy hodnotíme především oblastech: Výzkum a vývoj, finanční síla organizace, úroveň a síla managementu, goodwill firmy apod.

Hrozby a příležitosti řeší otázky typu: „Máme před sebou nějaké překážky, popř. jaké?“, „Jak je na tom naše konkurence?“, „Držíme krok s pokrokem v technologiích?“ u příležitostí: „Kam se můžeme v našem oboru vyvíjet?“, „Jsou změny na trzích v náš prospěch, jaké?“. Příležitosti a hrozby se vztahují především na okolí podniku a hodnotíme jak makrookolí, tak i mikrookolí.

Obrázek 1: SWOT Analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: malamarketingova.cz

„Analýza SWOT je jednoduchá, je organizačně snadná, je levná, nevyžaduje žádné výpočty a poskytuje rychlou odpověď. Dá se uskutečnit v kterékoli fázi existence organizace“ (Tichý, 2006, s.187).

3.3.2 What-If Analýza

„Co když analýza (What-if Analysis, zkratka WFA nebo W-I) je jednoduchá analytická technika používaná při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na hledání možných dopadů vybraných situací. V podstatě se jedná o strukturovaný brainstorming, kde se v rámci spontánní diskuse hledají:

- Dopady konání či procesů.

- Opatření proti těmto dopadům

What if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovuje možné dopady pomocí otázek “co se stane, když...” (Co - když analýza (What-if Analysis), 2015).

Tuto analýzu lze použít velmi flexibilně a dá se upravit k různým účelům. Základním cílem What-If analýzy je rozpoznání nebezpečných procesů či stavů.

„Jedná se o systematickou, ale ne přísně strukturovanou analytickou techniku, která pomocí týmu expertů (zkušených lidí) generuje a hledá potenciální problémy, rizika a opatření k jejich nápravě. Její využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních problémů či rizik včetně doporučení, jak jim předcházet (prevence)“ (Co - když analýza (What-if Analysis), 2015).

3.4 Analýza rizika

Analýza rizik je prvním krokem ke snižování rizika, kde je úkolem stanovit velikost rizika, a to z pohledu dopadů na aktivity firmy a pravděpodobností dopadů rizik na firemní projekty.

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizika a jejich závažnosti“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 95).

Podle Tichého (2006, s.125) je cílem analýzy „možná újma“, která není blíže specifikovaná, které v základním principu uvažování nabývá jedné ze dvou hodnot ANO/NE. Až s vyšším stupněm cílevědomého uvažování, které je motivované třeba zájmem o podnikatelský úspěch, dospějeme k podrobnějšímu číselnému zhodnocení situace.

„Vědomé uvažování o ztrátě (nebo zisku) spočívá v rozboru a hodnocení známých nebo očekávaných skutečností. Jsou to již výchozí operace analýzy rizika: identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika. Spočívají na třech otázkách, které si na počátku každé analýzy rizika klademe? (Tichý, 2006, s.125):

- Jaké nepříznivé události mohou nastat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
- Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky.

3.4.1 Základní pojmy analýzy rizik

„Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (například nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a na nehmotná (například informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu, pověst firmy apod.). Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci“ (Smejkal a Rais, 2013, s.96-97).

Dalším pojmem je hrozba, je to událost nebo síla, aktivita, ale může jí být i osoba, která má nežádoucí účinek na aktiva, nebo která může způsobit poškození organizace.

„Hrozbou mohou být živelné pohromy (např. povodeň, požár, kalamita atd.), havárie (např. dopravní nehoda, kontaminace vody, výbuch, radiace atd.), společenské jevy (např. válečný konflikt, zločin atd.), ekonomické jevy (například finanční krize, pohyb měnového kurzu, nedostupnost úvěru atd.) nebo chování jednotlivců (například chyba obsluhy, krádež, neoprávněné užívání, zneužití pravomoci atd.).

Hrozba využívá zranitelnosti a způsobuje rizika (škody). Ty se nazývají dopad hrozby a lze je vyčíslit jako ztrátu (náklady na znovuobnovení aktiv nebo náklady na odstranění následků škod)“ (Hrozba (threat), 2016).

„Základní charakteristikou hrozby je její úroveň. Úroveň hrozby se hodnotí podle následujících faktorů (Smejkal a Rais, 2013, s.97):

- Nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu.
- Přístup: pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu (získá k němu přístup). Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby.
- Motivace: zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace spočívá v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky - to vše se analyzuje s ohledem na předchozí podmínky a činnosti těchto ohrožovatelů (útočníků).“

Dalšími pojmy jsou zranitelnost a protiopatření. Zranitelností rozumíme nedostatek nebo slabinu aktiva, která může být vyžita při působení hrozby pro vyvolání nežádoucího stavu. Zranitelností se vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení hrozby. Pokud zranitelnost nemá hrozbu, není nutné přijímat opatření, ale je důležité tuto zranitelnost monitorovat. Výše

zranitelnosti aktiva hodnotíme podle citlivosti (náchylnosti) aktiva na poškození hrozbou a kritičností, což je důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt. Protiopatření je způsob zmírnění působení hrozby (např. postup, proces, procedura, technický prostředek apod.), snížení zranitelnosti nebo alespoň snížení dopadu hrozby.

„Zranitelnost je aspektem rizika. Z tohoto důvodu je analýza zranitelnosti součástí analýzy rizik. Pokud je v analýze zvýrazněna zranitelnost, často hovoříme o analýze rizik a zranitelnosti“ (Aven, 2015, s.19, překlad vlastní¹).

„Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládnání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření“ (Smejkal a Rais, 2013, s.98-99).

3.4.2 Obecný postup analýzy rizik

V organizaci se většinou nevyskytují rizika samostatně, ale teprve jejich kombinace může představovat pro podnik větší či menší hrozbu. Proto je důležité u daných rizik určit prioritu a to, jak podle dopadu rizika na podnik, tak i z pohledu pravděpodobnosti výskytu.

Analýza rizik by se měla provádět podle obecných činností, které by na sebe měli navazovat v následném pořadí:

- Stanovení hranice analýzy rizik – „je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních.
- Při stanovení hranice analýzy se vychází ze záměrů managementu, případně z úvodní studie, byla-li zpracována. Aktiva, která mají vzhledem k probíhajícímu procesu snižování rizik vztah k cílům managementu, budou zahrnuta do analýzy a budou ležet uvnitř hranice analýzy. Ostatní aktiva budou ležet mimo hranici analýzy rizik“ (Smejkal a Rais, 2013, s.102).
- Identifikace aktiv – zde je nutné rozhodnout, která rizika budou ležet uvnitř hranice analýzy a která vně. Jedná se o soupis aktiv s uvedením názvu a jejich umístění.
- Stanovení hodnoty a seskupování aktiv - hodnotu aktiva posuzujeme z pohledu

¹ Vulnerability is an aspect of risk. Because of this, the vulnerability analysis is a part of the risk analysis. If vulnerability is highlighted in the analysis, we often talk about risk and vulnerability analyses.

dopadu rizika na dané aktivum, tedy jakou ztrátu nebo poškození může riziko danému aktivu způsobit. Hodnota aktiva se většinou stanoví podle nákladů na pořízení aktiva, ale protože aktiva nejsou jen hmotná, je možné jeho hodnotu posuzovat i podle výnosnosti, pokud jsou dobře identifikovatelné zisky nebo přínosy aktiva. Aktiva je většinou potřeba seskupit, a to z důvodu jejich velkého množství. Skupiny aktiv se mohou dělat podle jejich ceny, kvality nebo účelu. Pokud jsou aktiva seskupena je nutné navrhovat opatření proti rizikům tak, aby byla aplikovatelná na každé aktivum ve skupině. Dále je nutné pověřit osobu u každého aktiva, která je za něj odpovědná a je schopná určit hodnotu daného aktiva.

- Identifikace hrozeb – „V této etapě analýzy rizik se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumu dříve provedených analýz. Hrozby se mohou odvozovat také od subjektu, jeho statusu (podnikatelský subjekt, orgán státu, nezisková organizace atd.), postavení na trhu, hospodářských výsledků, záměrů podnikatele. Pro získání vlastního seznamu hrozeb subjektu je vhodné použít některou z metod jako brainstorming, metoda Delphi apod.“ (Smejkal a Rais, 2013, s.103).
- Analýza hrozeb a zranitelností – v tomto kroku je potřeba hodnotit každou identifikovanou hrozbu vůči každému aktivu uvnitř hranice analýzy. Hodnotí se, zda má hrozba na dané aktivum vliv, pokud ano, tak jak vysoká je úroveň hrozby a jak je dané aktivum vůči hrozbě zranitelné. Musí se brát v úvahu i již zavedená opatření, která mohou úroveň hrozby snížit. Z této analýzy by měl vzejít seznam „aktivum-hrozba“, kde je uvedena zranitelnost a úroveň hrozby. V seznamu jsou pouze dvojice, kde se vůči aktivu uplatňuje riziko.
- Pravděpodobnost jevu – „Někdy nevíme, zda jev, který zkoumáme, nastane. Jde o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy ke stejnému výsledku. Pak k popisu určitého jevu doplňujeme údaj, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat. Abychom mohli pracovat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně zda jej můžeme vyloučit, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.“ (Smejkal a Rais, 2013, s.104).

„Při analýze rizik musíme posoudit pravděpodobnost naplnění každého scénáře, tj. s jakou

pravděpodobností se naplní určitá hrozba a jak využije zranitelnosti.“ (Smejkal a Rais, 2013, s.105).

- Měření rizika – „Základem měření rizika je stanovení jeho číselných charakteristik v podobě charakteristik variability (pravděpodobnost ztráty, rozptyl či směrodatná odchylka (zvoleného kritéria, např. hodnoty firmy, kritérií hodnocení investičních projektů jako čistá současná hodnota aj. To však vyžaduje jednak kvantitativní charakter veličiny (kritéria), vzhledem ke kterému se riziko určuje, jednak znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti.“ (Fotr, Hnilica, 2014, s.56).

„Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností (obvykle výrazy typu „malý“, „střední“, „velký“ nebo stupnice 1 až 10)“ (Smejkal a Rais, 2013, s.106).

3.4.3 Metody analýzy rizik

Základním hlediskem pro rozdělení metod analýzy rizika je způsob vyjádření veličin, se kterými se při analýze pracuje. Používá se buď jeden ze dvou přístupů, nebo je možná kombinace obou. Základními přístupy analýzy rizika jsou kvantitativní a kvalitativní metody.

- Kvantitativní metody analýzy rizika – „je náročnější na zdroje a její provedení trvá mnohem déle než kvalitativní analýza rizik. Je tomu tak proto, že hodnotu aktiva je nutné vyjádřit v penězích stejně jako možnou škodu v případě realizace konkrétní hrozby. Vyjádření škody ve finančních jednotkách však umožňuje jednodušší rozhodování ve fázi zvládnutí rizik, kdy vybíráme vhodná opatření“ (Analýza rizik: kvantitativní vs. kvalitativní, 2010).

Další nevýhodou je hodně formalizovaný postup, který může vést k nedostatečnému postihnutí všech aspektů analyzovaného subjektu, což může mít za následek vysokou zranitelnost. Důvodem může při této metodě analýzy být jistá přehlcenost hodnotitele mnoha strukturovanými daty.

- Kvalitativní metody analýzy rizika – „jsou postaveny na popisu závažnosti potencionálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Vyznačují se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé,

střední, velké> apod.). Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako “velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivity nákladů znesnadňuje“ (Smejkal a Rais, 2013, s.112).

- Kombinované metody analýzy rizika – je kombinací výše zmíněných metod. Podle Smejkala a Raise (2013, s.112) vychází tyto metody z číselných údajů, ale díky kvalitativnímu hodnocení je cíl ve větším přiblížení se realitě proti předpokladům.

3.5 Stanovení významnosti rizik

Významnost rizik je možné stanovit dvěma způsoby, a to pomocí analýzy citlivosti nebo expertním posouzením.

3.5.1 Matice hodnocení rizik

„Expertní posouzení významnosti faktorů rizika spočívá v jejich odborném ohodnocení pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají (např. poptávku prodejní ceny posuzují marketingoví pracovníci, nebezpečí větších změn devizových kursů mohou posoudit specialisté z oblasti mezinárodní ekonomik aj.)“ (Veber, 2000, s.500).

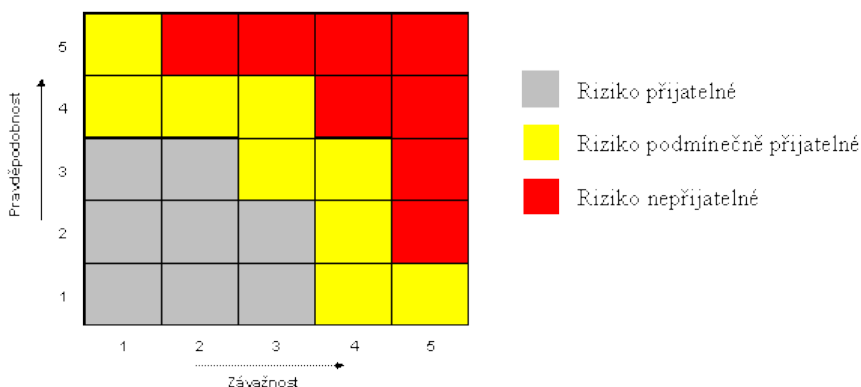
„Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu rizika a druhé intenzita negativního dopadu, který má výskyt rizika na firmu či projekt. Určité riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu, její určitá aktiva či projekty“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.37).

Kvalitativní hodnocení

„V určité nejjednodušší formě matice hodnocení rizik posuzují experti souhrnné dopady rizik na firmu, její určitá aktiva či projekty, a to obvykle dopady negativní povahy“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.38).

Pravděpodobnost výskytu faktorů rizika a intenzita negativního vlivu jsou zaneseny na 5ti stupňové škále hodnocení. Těchto pět stupňů je nutné slovně popsat, například: 1-velice malá, 2-malá, 3-střední, 4-vysoká, 5-zvláště vysoká.

Obrázek 2: Mapa rizik



Zdroj: bozpinfo.cz

Nejvýznamnější rizika budou zanesena v červené části mapy rizik. Jsou to rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou intenzitou dopadu. Běžná neboli nejméně závažná rizika potom budou zanesena v levé spodní části mapy rizik. Jak již mapa rizik na obrázku 2 naznačuje rizika je možné rozdělit do tří skupin podle významnosti.

Semikvantitativní hodnocení

„V této formě matice hodnocení rizik lze dospět expertně k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik, resp. faktorů rizika. V tomto případě je třeba přiřadit jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice výskytu rizik i stupňům intenzity jejich negativních dopadů číselné ohodnocení. Ohodnocení významnosti každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika. Je tedy zřejmé, že výsledné hodnocení závisí na volbě stupnice číselného ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik a intenzity jejich negativních dopadů“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.39).

Obrázek 3: Číselné ohodnocení významnosti rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: Fotr a Hnilica, 2014, s.40

Pravděpodobnostní stupnice

Pravděpodobnostní stupnice je založena na pravděpodobnosti výskytu jevů či událostí, ta jsou vyjádřena čísly v intervalu od 0 do 1 nebo procentuálně od 0% do 100%. Tato pravděpodobnost se buď vypočítává z dat, která jsou k dispozici (například pravděpodobnost úrazu na pracovišti), ale ne vždy jsou data dostupná nebo úplná, potom se vychází z expertního posouzení specialistů v dané oblasti a jejich odporného odhadu.

„Pro přesnější vymezení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti, usnadňujících pravděpodobnostní ohodnocení výskytu rizik, se pak jednotlivým stupňům přiřazují buď číselné intervaly hodnot pravděpodobností, nebo slovní charakteristiky“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.41).

Obrázek 4: Pravděpodobnostní stupnice s intervaly

Stupeň	Deskriptor	Interval pravděpodobnosti (%)
ZV	zvláště vysoká	90-100
V	vysoká	65-89
Stupeň	střední	35-64
M	malá	10-34
VM	velice malá	0-9

Zdroj: Fotr a Hnilica, 2014, s.41

3.5.2 Analýza citlivosti

„Účelem analýzy citlivosti je, jak již z jejího označení vyplývá, zjišťovat citlivost hospodářských výsledků podnikatelské činnosti firmy, např. jejího zisku, výnosnosti vložených prostředků aj. vzhledem k faktorům, které tyto výsledky ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů, např. objemu produkce, resp. využití výrobní kapacity, prodejních cen výrobků, cen základních surovin, materiálů a energií, investičních nákladů,

úrokových a daňových sazeb, devisových kursů aj. ovlivňují hospodářské výsledky firmy“ (Veber, 2000, s.501).

„Základním formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných (plánovaných, nejpravděpodobnějších) hodnotách. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít buď povahu“ (Fotr a Hnilica, 2014, s.29):

- pesimistických či optimistických hodnot; nebo
- odchylek od plánovaných (nejpravděpodobnějších) hodnot určité velikosti, např. $\pm 10\%$.

Dle zvolených kritérií se poté rozlišuje, jak jsou rizikové faktory významné vzhledem ke změnám, které vyvolávají.

Další možností analýzy citlivosti je vícefaktorová analýza. „Tato analýza umožňuje zjišťovat dopady současných změn hodnot více rizikových faktorů na hodnotu kritéria analyzované rizikové aktivity či projektu“ (Fotr a Hnilica, 2015, s.34).

3.6 Metody snižování rizika

Jak v podnikatelském prostředí, tak i mimo něj musíme s existencí rizika počítat. „Některá rizika však můžeme přesunout a některá zadržet. V určitých situacích je vhodnější se riziku vyhnout nebo toto riziko redukovat“ (Smejkal a Rais, 2013, s.166).

Podle Avena (2015, s.49) je snižování rizika proces výběru a implementace opatření k úpravě rizika, a to i opatření k prevenci, snížení, optimalizace a přenosu rizika.

Podle Tichého (2006, s.229) je volba opatření proti riziku závislá na spoustě faktorech a také okolnostech, a to na finančních a lidských zdrojích, které jsou při rozhodování k dispozici a také na pravidelnosti opatření, které nejsou vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů. Existují také rizika, která se omezit nebo odstranit nedají.

Nástrojů pro snižování rizik je několik a je možné různé nástroje kombinovat, a to i ve vztahu k jednomu riziku.

Redukce rizika

„Významný způsob redukce podnikatelského rizika, spočívající ve snaze rozložit riziko na co největší základnu představuje diverzifikace“ (Veber, 2000, s.510).

„Cílem diverzifikace je rozprostření podnikových a podnikatelských aktivit takovým způsobem, aby rizikové faktory ovlivnily jen jednu nebo některé z nich a podnik jako celek nebyl postižen krizí většího rozsahu. Na druhé straně je každý vstup do nového odvětví nebo na nový trh spojen s rizikem a každé rozhodnutí o diverzifikaci by mělo být výsledkem porovnání očekávaného efektu vyjádřeného vyšším ziskem s potenciálním rizikem“ (Zuzák a Königová, 2011, s.166).

„Důležité je poznamenat, že snížení rizika dosažené diverzifikací je tím větší, čím odlišnější, tj. vzájemně nezávislejší jsou jednotlivé prvky či činnosti, které jsou výsledkem diverzifikace“ (Veber, 2000, s.511).

Retence rizika

Spočívá podle Tichého (2006, s.230) v tom, že rozhodovatel přijme náklady, které mohou vzniknout realizací hrozby.

„Podstoupení (retence) rizika bez další akce je samozřejmě možné, pokud nám výsledky analýzy rizik dávají naději, že pravděpodobnost naplnění hrozby je velice malá a/nebo dopad je únosný“ (Smejkal a Rais, 2013, s.166).

Přenesení rizika

„Přenesení rizika na třetí Osobu má několik variant, jejichž podstatou je vždy poskytnutí nějaké úplaty za převzetí rizika Osobě, která je ochotna nebo má dokonce komerční zájem riziko převzít“ (Tichý, 2006, s.236).

Nejběžnějšími způsoby přesunu rizika podle Smejkala a Raise (2013, s.174) patří:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za stanovené ceny
- Komisionářské smlouvy-prodej výrobků v cizí obchodní síti
- Uzavírání smluv, které podmiňují odběr minimálního množství
- Přesun technické inovace výroby na spolupracující firmy
- Faktoring, Forfaiting – odkup pohledávek

- Akreditiv, bankovní záruka, inkaso atd.
- Franšíza – pro velké firmy vhodné z důvodu snížení nákladů, pro malé firmy je to využití know-how, marketingových zkušeností a dalšího, které mají velké firmy.

Tyto metody mají jedno společné a to, že od silnějšího partnera jsou vnuceny podmínky přesunu rizik.

Pojištění

„Pojištění patří mezi určité speciální druhy přenosu rizika. Negativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace (tj. vzniklé finanční škody či ztráty) se přenášení na pojišťovnu, která-podle podmínek pojistné smlouvy – kryje tyto škody či ztráty buď plně, nebo částečně (při pojištění se spoluúčastí). Firma, která se pojišťuje, platí pojišťovně určité poplatky, které vcházejí do jejich nákladů (pojistné). Tradiční oblastí pojištění jsou tzv. čistá rizika“ (Veber, 2000, s.516).

Zvýšení flexibility

„Nepříznivé důsledky výskytu určitých rizik (především rizik tržních spojených s výkyvy poptávky, změnami prodejních cen, ale i rizik spojených s dostupností a cenovou úrovní surovin, materiálů a energií i mnoha dalších rizik) lze snížit flexibilitou (pružností) podnikatelské činnosti firmy. Tato pružnost znamená, že jsme schopni rychle a bez vynaložení nadměrných nákladů reagovat na různé druhy změn“ (Veber, 2000, s.512).

Sdílení rizika

„Riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti; stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být odlišný, od vytvoření volného sdružení několika firem přes nejrůznější strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje nebo při společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích až po vytvoření společného podniku (typu joint venture) s domácími či zahraničními partnery“ (Smejkal a Rais, 2013, s.199).

Eliminace rizika

„Eliminace rizika ukončením projektu z obavy před realizací scénářů nebezpečí je krajní strategií. I když se tato strategie zdá být bezriziková, zdaleka tomu tak nemusí být. Záleží totiž na tom, s jakou motivací a v jaké fázi se projekt odmítne nebo ukončí. Rozhodovatel na sebe

bere riziko neúčasti na riziku, které může vést k dlouhodobým hospodářským ztrátám v důsledku opuštění trhu. Musí mít na zřeteli, že důvěryhodnost podnikatele je ovlivněna jeho schopností riskovat někdy velmi pozitivně“ (Tichý, 2006, s.236).

3.7 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se nejprve věnovala popisu obecných pojmů v oblasti řízení rizik a postojům k riziku jaké mohou mít rozhodovatelé ve vztahu k riziku. V další kapitole Klasifikace rizik se věnuji rozdělení rizik podle různých druhů, kde jsem finančním rizikům věnovala samostatnou podkapitolu vzhledem k jejich důležitosti ve firmách.

V dalších kapitolách jsem se zabývala identifikací rizik a popisu metod, kde jsem bližší pozornost dala SWOT Analýze.

V poslední kapitole jsem popsala metody, které jsou významné pro snižování rizik ve společnosti.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu rizik společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o. ve vybraných oblastech.

Nejdříve bude představena samotná společnost a její současný přístup k rizikům. Následně budou v oblastech kvality, obchodu, lidských zdrojů, výroby a financí identifikována rizika a budou navržena opatření ke zmírnění rizik.

4.1 Představení společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o.

Fluiconnecto OEM s.r.o. je členem Holdingu Fluiconnecto by Manuli, patřící do nadnárodní korporace Manuli Rubber Industries, která byla založena v roce 1935.

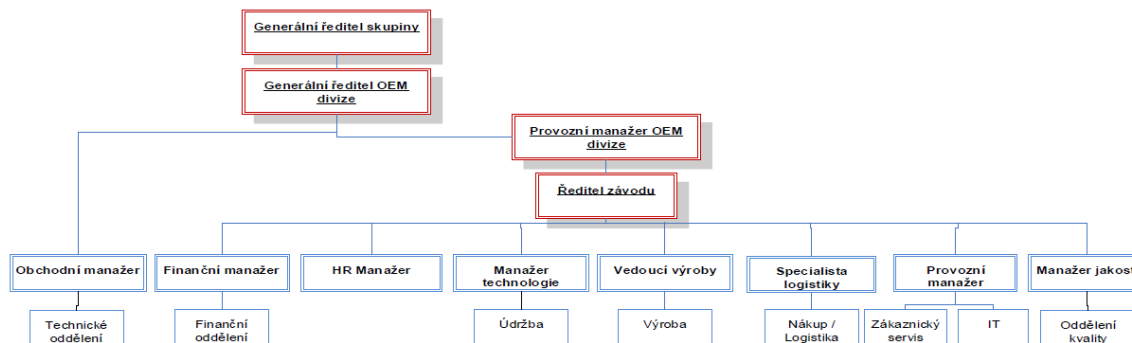
Mateřská společnost se zabývá vývojem, výrobou a distribucí komponentů a přidružených výrobních zařízení pro vysokotlaké hydraulické a klimatizační systémy.

Fluiconnecto OEM je součástí divize OEM (Original Equipment Manufacturer) a je dodavatelem vysokotlakých armovaných hydraulických a klimatizačních hadic pro hlavní světové výrobce stavebních, zemědělských a průmyslových strojů.

Ve druhé polovině roku 2003 byla postavena výrobní hala v průmyslové zóně Pohořelice u Brna a počátkem roku 2004 byla zahájena výroba (montáž) vysokotlakých hydraulických a klimatizačních hadic - tj. lisování hydraulických koncovek na hadice.

V současné době ve firmě pracuje 270 zaměstnanců v následující struktuře:

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: FLUICONNECTO OEM

4.2 Identifikace a hodnocení rizik

Vzhledem k výše uvedenému jsem požádala management firmy, abychom se sešli všichni pohromadě a ne pouze ve dvou lidech a What-If analýzou jsme identifikovali rizika zcela nově. Po skončení brainstormingu jsem rizika rozdělila podle analyzovaných oblastí a zapsala do tabulky pravděpodobnosti rizika podle následujících kritérií hodnocení rizik:

Tabulka 1: Pravděpodobnost výskytu rizika

PRAVDĚPODOBNOST	
1	Nestalo se-nepravděpodobné
2	Může se stát
3	již se stalo ve firmě nebo ve skupině.
4	max 6x ročně
5	Stále se vyskytující

Zdroj: Vlastní zdroj

Tabulka 2: Následek rizika

NÁSLEDEK						
Body	Finanční	Business	Výroba	Právní	BOZP	ŽP
2			Zastavení výroby na dobu kratší než 7,5 hodiny	Interní porušení bez následků	Drobné poranění bez nutnosti lékařského ošetření.	
4	Ztráta v ceně materiálu.		Zastavení výroby na dobu kratší než 15 hodiny Omezení výroba na Ztráta lidské kapacity ve výroběxxxxx hadic/den	Vynucená kontrola státní správou (daňová, celní, ÚP, IP, ŽP atd.)	Drobné poranění s lékařským ošetřením bez pracovní neschopnosti.	
6		Negativní reklama	Zastavení výroby na dobu kratší než 24 hodiny. Omezení výroba na Ztráta lidské kapacity ve výrobě1200 hadic/den	Porušení právních požadavků obecně - vinou dodavatele	Do tří pracovních dnů neschopnosti.	
8		Ztráta zákazníka	Zastavení výroby na dobu delší než 24 hodiny	Porušení ostatních právních závazků mimo legislativy.	Nad tři pracovní dny neschopnosti.	
10	Ztráta více jak 10 % ročního obrátu	Ztráta trhu	Zastavení výroby na dobu delší jak 48 hodin	Porušení legislativních požadavků a úředních rozhodnutí. Správní řízení – vlastní vinou (i předpokládanou)	Smrt, trvalé následky.	Nevratné poškození životního prostředí

Zdroj: Vlastní zdroj

Tabulka 3: Hodnocení rizika

HODNOCENÍ RIZIKA		
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Jedná se o součet bodů pravděpodobnosti a následku. ○ Jednotlivá rizika dle výsledné hodnoty jsou zařazena do jedné ze tří kategorií:
Rozpětí bodů	Významnost rizika	Následné řízení
0 - 7	Nevýznamné	<ul style="list-style-type: none"> • Není nutno dále řídit a sledovat, pokud tak není stanoveno jiným závazným požadavkem. • Riziko zůstává uvedeno pouze v databázi „Identifikace a hodnocení rizik“
8 - 12	Přijatelné	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko lze tolerovat, ale je potřeba stanovit opatření a riziko monitorovat a dále hledat zlepšení. • Riziko je uvedeno v databázi „Identifikace a hodnocení rizik“ a dle možnosti je dále uvedeno v konkrétní dokumentaci IMS, záznamech nebo na pracovišti.
13 - 15	Významné	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko je z pohledu organizace nepřijatelné a nelze jej tudíž tolerovat. • Identifikace tohoto rizika může vést k dočasnému pozastavení dané činnosti, až od zavedení efektivního opatření vedoucího ke snížení rizika.

Zdroj: Vlastní zdroj

4.2.1 Finanční rizika

První skupinou identifikovaných rizik byla finanční rizika. Firma disponuje především vlastním majetkem-výrobní hala a kanceláře i výrobní stroje. Firma má jen 3 leasingové úvěry na firemní auta, které jsou na dobu 5ti let má v pronájmu skladovou manipulační techniku s ročními smlouvami, jiné závazky vůči finančním nebo bankovním institucím firma nemá.

Korporátní politika k zákazníkům je dost striktní a podle interní směrnice, pokud zákazník nezplatí fakturu (doba splatnosti faktur je nastavena na 30 dní), nebudou mu vyrobeny žádné další výrobky a všechny objednávky v systému jsou pozastaveny.

Během diskuze vyplynula finanční rizika, jako jsou například kurzovní rozdíly- firma nakupuje materiál ze zahraničí a výrobky prodává opět jen do zahraničí, kdy doba mezi nákupem a prodejem je i půl roku, pokuty ze strany státní správy nebo penále od zákazníků za nedodávky objednaného zboží:

Tabulka č.4: Pravděpodobnostní tabulka rizik (finanční rizika)

Číslo	Riziko	Na koho má riziko dopad	Analýza a hodnocení					Opatření		Snížení rizika		
			Pravděpodobnost	Hodnota	Následek	Hodnota	Výsledné riziko	Příčina	Opatření	Pravděpodobnost	Následek	Snížené riziko
1	Neproveditelnost nestandardního požadavku. Chybným zadáním od zákazníka nebo v MRI chybně přezkoumáno.	Zákazníka	Může se stát	2	finanční náklady, nesplnění požadavku, sankce	2	4	Chyba výkresové dokumentace od zákazníka, lidský faktor,	Konzultace s technickým centrem MRI, prototyp, první kus na testování, návrh alternativního řešení, odstoupení od obchodních případů.	1	2	3
2	Chybné nacenění zakázky. Prvotní fáze vzorkování (Před sériovou objednávkou)	Zákazníka	max 6x ročně	4	Finanční ztráta	2	6	Chybná kalkulace od dodavatele, lidský faktor, chyba v xls. kalkulačních tabulkách.	Komunikace se zákazníkem, Dodatečná změna nabídky a objednávky, po sestavení kalkulace opakovaná kontrola sales managem.	2	2	4
3	Chybný nákup, nákup nesprávného nebo nevhodné materiálu, služby nebo množství	Zákazník, Výroba	Již se stalo	3	Finanční ztráta,	4	7	Chybné zadání, chybná vstupní data, nebo lidský faktor. Změny v požadavku zákazníka v čase kratším, než je dodací lhůta. Chyba v kusovníku.	Objednávání ze systému na základě kusovníků a zadání v SAP.	2	4	6
4	Neprovedení aktualizace ceníku	Zákazníka	max 6x ročně	4	Finanční ztráta nebo zablokování faktury ze strany zákazníka	2	6	Neprovedení aktualizace ceny v ceníku	Kontrola "sales" v dokumentu změnového řízení. Potvrzení po kontrole ceny v SAPu	2	2	4
5	Kurzovní rozdíly	FLC OEM	Stále se vyskytující	5	Finanční ztráta	4	9	Změna kurzu Eura vlivem časového rozdílu mezi nákupem materiálu a prodejem hotových výrobků		5	4	9

Zdroj: Vlastní zdroj

Identifikovaná finanční rizika byla vyhodnocena jako málo závažná i přes to byla navržena opatření, pro snížení těchto rizik. Jako nejzávažnější finanční riziko byly identifikovány kurzovní rozdíly. Proti tomuto riziku nebylo navrženo žádné opatření, a to z důvodu, že firma kurz ovlivnit nemůže, jedním z řešení by bylo zkrácení doby mezi nákupem a prodejem. Toto opatření bohužel není proveditelné. Firma nakupuje materiál od sesterské společnosti v Polsku, kde je splatnost faktury dána korporátním nařízením. Další možností by bylo zkrátit dobu, po kterou je materiál na skladě. I tato možnost byla zamítnuta, a to vzhledem k délce leadtime (dodací lhůtě mezi objednávkou a doručením) v Polsku. Firma má nařízeného dodavatele materiálu (sesterskou společnost) a proto je nemožné jakýmkoli způsobem vyjednávat nebo měnit podmínky.

4.2.2 Rizika v oblasti obchodu

Rizika v oblasti obchodu-neboli tržní rizika jsou spjata s poptávkou po produkci firmy. Snížení poptávky samozřejmě vede k ohrožení firemního zisku. K dobré pozici na trhu přispívají stálí zákazníci, ale jejich ztráta je o to větším nebezpečím, čím větším odběratelem pro firmu jsou. Firma Fluiconnecto OEM má několik klíčových zákazníků, kteří zajišťují velké objemy objednávek. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků firmy neobjednává na sklad, ale just-in-time, je zde velké riziko při jakémkoli výrobním výpadku, či chyby ve výrobní dokumentaci-chybná výroba celé zakázky:

Tabulka č. 5: Pravděpodobnostní tabulka rizik (tržní rizika)

Číslo	Riziko	Na koho má riziko dopad	Analýza a hodnocení					Opatření		Snížení rizika		
			Pravděpodobnost	Hodnota	Následek	Hodnota	Výsledné riziko	Příčina	Opatření	Pravděpodobnost	Následek	Snížené riziko
6	Chybné zadání informací a dat u nových položek (výrobek - ITEM) do systému SAP u vzorku před sériovou objednávkou.	Zákazníka	max 6x ročně	4	Výroba neshodného prvního kusu, chybná výroba série.	2	6	Chyba klienta,	Komunikace se zákazníkem, požadavek na schválení prvního kusu, SAP podmínka potvrzení uvolnění prvního kusu pro zadání sériové výroby.	3	2	5
7	Chybné vyskladnění materiálu - záměna	Zákazníka	Stále se vyskytující	5	neshodný výrobek (mimo specifikaci), nedodání, zákaznická reklamace	8	13	Chybné zaskladnění, chybné vyskladnění.	Kontrola kritických dílů čárovým kódem, kontrola 1 kusu výrobní dávky - výstupní kontrola, procesní FMEA, SAP retrogradní odběr materiálu (kusové položky - kritické položky).	4	6	10

8	Záměna produktů na expediční ploše	Zákazníka	Stalo se	3	Reklamacce, sankce atd. od zákazníka, zvýšené finanční náklady.	4	7	záměna štítků ve výrobě, lidský faktor a záměna na expediční ploše	Označení výrobní dávky štítkem zakázky. Štítky jsou přenosné. Evidence expedice palet a jejich číslování.	2	4	6
9	Poškození materiálu při skladování a manipulaci	Zákazníka	Stále se vyskytující	5	Nedostupnost materiálu ve výrobě, finanční ztráta, zákaznická reklamacce.	4	9	Chybná manipulace, nedbalost	instrukce a postupy, plánování zásob, u speciálních a drahých dílů stanovení personálních a technických opatření.	4	4	8
10	Uvolnění neshodného produktu. Nepřesné nebo neprůkazné měření, riziko ztráty návaznosti měření vlivem nekalibrovaného měřidla	Zákazníka	Může se stát	2	Neshodný výrobek, neprovedená validace	6	8	Neprovedení kalibrace metrologem (Nekalibrované měřidlo).	Seznam měřidel a jejich umístění, periodická revize seznamu a dat kalibrací.	2	4	6
11	Uvolnění neshodného produktu. Nepřesné nebo neprůkazné měření, riziko ztráty návaznosti měření vlivem poškozeného měřidla	Zákazníka	Může se stát	2	Neshodný výrobek, neprovedená validace	6	8	Použití poškozeného měřidla, neprovedená kontrola a funkčnost.	Pracovník je poučen o potřebných kontrolách, vedoucí skupiny provádí kontrolu měřidel.	2	4	6
12	Neshodný výrobek ve fázi vzorkování (První kus, zákaznický vzorek apod.)	Zákazníka	max 6x ročně	4	Neshodný, neschválený vzorek	2	6	Neshodný BOM, neshoda v zadání (interně i ze strany zákazníka), nemožnost splnění požadavků zákazníka.	Proces vzorkování, interní validace před započítím výroby, potvrzení zákazníkem jak ve fázi zadání, tak ve fázi změnového řízení.	2	2	4
13	Chybné provedení nebo neprovedení změny sériového výrobku.	Zákazníka	max 6x ročně	4	Výroba neshodného výrobku	2	6	Chybně provedeno nebo neprovedeno změnové řízení. Nepřevedeno do realizace.	Kontrola změnového dokumentu, zablokování položky v SAPu před schválením změnového dokumentu	2	2	4
14	COVID 19 omezení provozu a dodávek z korporátu	FLUICON NECTO OEM, zákazník	Může se stát	2	Nedostatek materiálu	6	8	Z důvodu nákazy COVID , případně opatření.	COVID-19 Safety Stock	1	6	7
15	Porucha na proplachovacím zařízení	Zákazníka	Může se stát	2	Nedostatečná proplachovací kapacita	8	10	Závada na proplachovací m stroji	Záložní proplachovací zařízení jen cca 50% kapacita současného stavu proplachovacích strojů je využita.	1	6	7

Zdroj: Vlastní zdroj

Po identifikování 10ti rizik v oblasti obchodu byla navržena opatření, která by daná rizika snížila. Jedním z identifikovaných rizik je omezení dodávek materiálu z důvodu infekce (nebo opatření) kvůli Covid-19, správným opatřením proti tomuto riziku by jistě bylo nalezení

subdodavatele pro případ výpadku, tato varianta bohužel kvůli korporátnímu nařízení není možná. Firma smí největší objem materiálu (hadice, koncovky) odebírat pouze od sesterských společností. Proto jediným možným opatřením je zřízení bezpečnostní skladové zásoby, což má vliv na finanční riziko, konkrétně na kurzovní riziko.

4.2.3 Výrobní rizika

Výrobní rizika jsou spojena s nedostatkem výrobních kapacit, dodávkami energie, živelnými pohromami. Mezi tato rizika spadá i nedostatek zaměstnanců či materiálu, protože obojí může ohrozit výrobní proces, ale těmito riziky jsem se zabývala v oblasti tržního rizika a v oblasti lidských zdrojů:

Tabulka č.6: Pravděpodobnostní tabulka rizik (výrobní rizika)

Číslo	Riziko	Na koho má riziko dopad	Analýza a hodnocení					Opatření		Snížení rizika		
			Pravděpodobnost	Hodnota	Následek	Hodnota	Výsledné riziko	Příčina	Opatření	Pravděpodobnost	Následek	Snížené riziko
16	Výpadek kompresoru - neplánovaná porucha (odstávka)	Výroba	max 6x ročně	4	Ztráta cca 30 min výroba, nefunkční kontrola.	2	6	Porucha	Náhradní kompresor s omezením provozu kontroly,	1	2	3
17	Výpadek kompresoru delší jak 48 hodin	Výroba	Stalo se	3	Snížení skladových zásob riziko vyčerpání skladových zásob	4	7	Porucha	Plán údržby, servisní prohlídka, preventivní údržba, Servis 48. Využití skladových zásob a následná kontrola.	1	2	3
18	Výpadek technologického odsávání - neplánovaná porucha (odstávka)	Výroba	Může se stát	2	Odstávka výroby, ztráta kapacity, nedodání zákazníkovi, potenciální finanční ztráta, sankce ze strany zákazníka	10	12	Porucha	Možnost náhradního řešení nebo oprava do 48 hodin. Náhradní jednotka.	1	8	9
19	Výpadek strojního výrobního zařízení	Výroba	Stále se vyskytující	5	minimální, ztráta kapacity	4	9	Porucha	Předimenzovaná výroba, plán údržby. Přesun výroby na jinou linku. Minimálně 1 linka volná.	3	2	6
20	Požár	Výroba	Stalo se	4	Odstávka výroby, ztráta kapacity, nedodání zákazníkovi, definovat potenciální finanční ztrátu,	10	14	Úmyslný nebo neúmyslný čin. Porucha technologie, vnější	PO ochrana, EPS, revize, vyvinutí odsávacího systému v pilách servis a údržba, částečná	2	10	12

					sankce ze strany zákazníka			vliv, vznícení prachu v pilách	možnost využití kapacit závodů skupiny.			
21	Živelná pohroma	Výro ba	Může se stát	2	Odstávka výroby, ztráta kapacity, nedodání zákazníkovi, definovat potencionální finanční ztrátu, sankce ze strany zákazníka	10	12	Úmyslný nebo neúmyslný čin. Porucha technologie, vnější vliv	Převod výroby do FLC hydroshop Plomouc a JSC, záložní výrobní místo v externím skladu, pracovní plocha pro urgence.	2	4	6
22	Neplánovan ý výpadek el. energie delší jak 24 hodin, není náhradní zdroj.	Výro ba	Může se stát	2	Odstávka výroby, ztráta kapacity, nedodání zákazníkovi, definovat potencionální finanční ztrátu, sankce ze strany zákazníka	10	12	Živelná pohroma , vada technologie, porucha.	Nouzový plán - náhradní zdroj el. - generátor, neplánované finanční náklady	2	8	10

Zdroj: Vlastní zdroj

4.2.4 Rizika v oblasti kvality

Řízení rizik v oblasti kvality je velmi důležité. Kvalita výrobků má dopad na zákazníka, a tedy je tu přímá souvislost s finančními riziky. Při vysoké externí nekvalitě je riziko ztráty zákazníka. Pokud je nekvalita pouze interní, ale vysoká, není riziko směrem k zákazníkovi, ale stoupají finanční náklady a vysoká zmetkovost by mohla komplikovat výrobní proces, pokud by museli výrobky projít znovu celým výrobním procesem.

Na kvalitu má vliv vstupní kontrola materiálu, nastavení procesů, kvalita zaměstnanců-jejich odbornost, zaškolení, fluktuace zaměstnanců, výstupní kontrola výrobků:

Tabulka č.7: Pravděpodobnostní tabulka rizik (kvalita)

Číslo	Riziko	Na koho má riziko dopad	Analýza a hodnocení					Opatření		Snížení rizika		
			Pravděpodobnost	Hodnota	Následek	Hodnota	Výsledné riziko	Příčina	Opatření	Pravděpodobnost	Následek	Snížené riziko
23	Neshodný výrobek - viz FMEA	Zákazník a	Stále se vyskytující	5	Neshodný výrobek, zastavení výrobních linek	4	9	Nedodržení kontrolního plánu, nenastavený kontrolní mechanismus.	Procesní FMEA	2	2	4

Zdroj: Vlastní zdroj

Tabulka č. 9: Pravděpodobnostní tabulka rizik (lidské zdroje)

Číslo	Riziko	Na koho má riziko dopad	Analýza a hodnocení				Opatření		Snížení rizika			
			Pravděpodobnost	Hodnota	Následek	Hodnota	Výsledné riziko	Příčina	Opatření	Pravděpodobnost	Následek	Snížené riziko
24	Nedostupnost lidských zdrojů. nemocnost, dovolené apod.	Výroba,	Stále se vyskytující	5	Omezení výroby, snížení kapacity, zvýšené finanční náklady	8	13	Nemocnost, dovolené, ukončení pracovního poměru	Celozávodní dovolená, plánování, zastupitelnosti, fin. bonus za dobrovolné očkování, přiděl vitamínů. Oslovení ostatních firem ve skupině (PL) k zapůjčení náhradních zdrojů. Externí výroba	3	6	9
25	Nedostupnost lidských zdrojů - nedostatek lidí na trhu práce. Podstav	Výroba,	max 6x ročně	4	Omezení výroby	6	10	Nedostatek lidských zdrojů na trhu práce	Motivace (finanční, prestiž, péče o zaměstnance, komunikace . . atd.), investice do vzdělávání a výcvik. Nařízené přesčas. Přesuny v rámci skupiny. Agenturní pracovníci. Prem. Systém	2	6	8
26	Nadstav lidských zdrojů - nedostatek zakázek, sezónnost	Finance	max 6x ročně	4	Zvýšené finanční mzdových náklady	4	8	Nedostatek zakázek	Redukce lidských zdrojů a to v případě, že se nejedná o krátkodobou situaci. Sezónní zaměstnávání pomocných pracovních sil přes agentury práce	2	4	6
27	Havárie, nehoda apod. (výpadek 1 lidského zdroje)		Může se stát	2	nedostupnost klíčových pozic, omezení řízení	6	8	Havárie, nehoda apod.	zákaz hromadného cestování managementu a klíčových pozic. Doporučené individuální cestování.	2	4	6
28	Absence klimatizace ve výrobní hale	Výroba,	max 6x ročně	4	Snížení výkonu zaměstnanců, nesoustředěnost, zhoršené pracovní podmínky	6	10	Teplota ve výrobní hale nad 30°C	dodržování pitného režimu zaměstnanců, poskytování iontových nápojů pro doplnění minerálů, častější přestávky, nákup ventilátorů na jednotlivá pracoviště	3	6	9
29	Výkyvy v počtu zakázek v průběhu roku - nelze plánovat počty zaměstnanců		max 6x ročně	4	nedostatek nebo přebytek zaměstnanců	4	8	závazek vůči zákazníkovi - může měnit počty produktů, které se mají vyrobit	lepší plánování výroby, častější ověřování dat se zákazníkem, agenturní zaměstnanci	2	4	6
30	Poškození nebo ztráta osobních dat zaměstnanců	HR, IT, Zaměstnanci, Statutar	Může se stát	2	Porušení legislativy	8	10	krádež, IT	Zabezpečení prostoru s papírovou formou osobních dat na HR (alarm, zámky), FireWall, Přístupové účty, ostraha objektu, záloha dat.	1	8	9
31	Rozšíření Covid-19	Výroba, Finance, zákazník	Může se stát	2	nedostatek zaměstnanců, uzavření závodu	8	10	Rozšíření nemoci kvůli nedostatečným hyg. či jiným opatřením	Nákup ochranných prostředků (respirátory), nákup desinfikačních strojů, pravidelná dezinfekce povrchů, polykarbonátové stěny mezi místy v jídelně, povinné rozestupy	2	4	6
32	Náhlá ztráta HR Managera	Výroba, Zaměstnanci	Může se stát	2	Absence zpracování mzdové agendy, náboru, pracovní-právní administrativy	8	10	Nemoc, úraz-1 člověk na oddělení bez možnosti zastoupení	Smlouva s externí firmou, která zajistí mzdovou agendu, podrobný manuál pro práci s personálním systémem	2		2

Zdroj: Vlastní zdroj

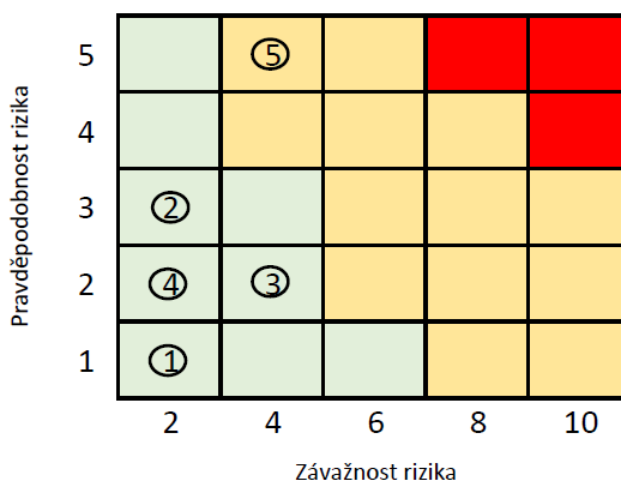
4.3 Opatření proti rizikům

Poté, co byla rizika rozdělena podle oblastí a ohodnocena, se ukázalo, že pro většinu rizik jsou již ve firmě nastavená opatření k jejich snížení.

4.3.1 Opatření proti finančním rizikům

Po identifikaci finančních rizik bylo zjištěno, že většina rizik je hodnocena jako nevýznamná, což vyplývá i z mapy rizik:

Obrázek č.6: Mapa finančních rizik



Zdroj: Vlastní zdroj

Proti rizikům má firma již zavedena opatření, která identifikovaná rizika snižují. Dále bylo zjištěno, že 4 z 5 identifikovaných rizik mohou nastat s největší pravděpodobností kvůli lidské chybě. Proto jsou ve firmě nastaveny kontrolní systémy.

Pro rizika neproveditelnosti zakázky je již nastaveno opatření, a to výrobou prototypu na, pro tento účel zřízené, prototypové lince. Po výrobě testovacího 1. kusu se ověří, zda je správně zadaná zakázka od zákazníka, zda je správná výkresová dokumentace k výrobku a zda technické centrum vybralo správný typ materiálu. 1. kus se odešle zákazníkovi na schválení - ověření funkčnosti a rozměrů a teprve po odsouhlasení se začíná se sériovou výrobou.

Chybné nacenění zakázky nebo neprovedení aktualizace ceníku je ošetřeno kontrolou ze strany finančního a prodejního manažera po zpracování technickým a nákupním týmem.

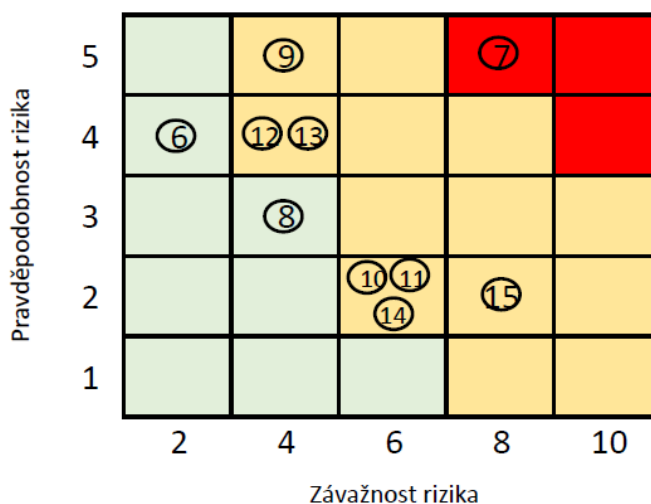
Jediné identifikované riziko, proti kterému není nastavené opatření, je riziko kurzovní. Toto riziko je sice pro firmu přijatelné a to z důvodu, že zde funguje přirozený hedging, kdy většina příjmů i nákupů probíhá v eurech, ale i přes to by bylo vhodné toto riziko snížit.

V případě očekávaného zhodnocení koruny by byla možná půjčka od mateřské společnosti v eurech se stejnou výší (včetně úroků) a splatností, jako splatnost pohledávek ve stejné měně, čímž se firma nebude zadlužovat u bankovních institucí.

4.3.2 Opatření proti tržním rizikům

V oblasti obchodu již bylo nalezeno více závažnějších rizik:

Obrázek č.7: Mapa tržních rizik

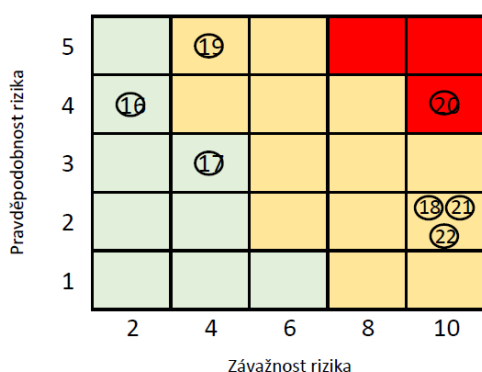


Zdroj: Vlastní zdroj

I v oblasti obchodu má firma již zavedenou řadu opatření, která vedou ke snížení rizik. Riziko ve formě chybného vyskladnění materiálu a následné výroby neshodného výrobku je možno snížit kontrolou prvního vyrobeného kusu ve výrobní zakázce. Záměny produktů při expedici je ošetřeno jak označením zakázky štítkem na krabici, tak evidencí palet a jejich číslováním již při balení výrobků. Pro správnost měření jsou nastavené vnitřní předpisy, které stanovují periodicitu kontroly měřidel, jejich umístění a pracovníci jsou poučeni, že bez revizí s těmito nástroji nesmějí pracovat.

Jako nové riziko bylo identifikováno omezení provozu z důvodu nedodávek materiálu od sesterské společnosti z důvodu uzavření nebo omezení závodu kvůli pandemii Covid-19. Toto riziko by ovlivnilo podnik jak po finanční stránce, tak i z hlediska obchodního, protože

Obrázek č.8: Mapa výrobních rizik



Zdroj: Vlastní zdroj

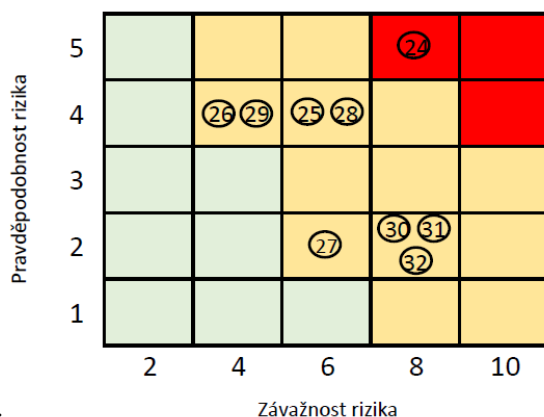
Jako nejzávažnější riziko se ukázalo nebezpečí vzniku požáru. Při řezání hadic se v pilách hromadí prach, který se v minulosti již mnohokrát vznítit. Proto byl navrhnout a následně nainstalován systém odsávání pil, který při řezání hadic současně odsává prach, který by se jinak v pilách hromadil a odvádí ho do sběrných nádob.

Výpadek strojního výrobního zařízení byl hodnocen jako přijatelné riziko, ale vzhledem k nedávnému převodu výroby z Polska a Anglie do FLUICONNECTO OEM jsou v těchto dvou závodech volné strojní kapacity. Návrhem pro snížení rizika výpadku výrobního zařízení je vytvoření poptávky u sesterských společností a odkup části jejich nevyužívaných strojů.

4.3.3 Opatření proti rizikům v oblasti lidských zdrojů

Hodnota rizik v oblasti lidských zdrojů se pohybovala nad hranicí nevýznamnosti:

Obrázek č.9: Mapa rizik lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zdroj

V současném roce firma vidí velký nárůst poptávky od zákazníků a tím i zvýšenou potřebu počtu zaměstnanců. Proto jedno z navrhovaných opatření, které by mohlo snížit riziko nedostatku zaměstnanců, je automatizace výroby, ale po analýze výrobní struktury bylo toto opatření zamítnuté, jako výrobně neefektivní. Firma vyrábí 350.000 hadic měsíčně, přičemž průměrný počet hadic na zakázku je 15,1. Což znamená, že v průměru po 15ti vyrobených hadicích je nutné přenastavit stroj. Po oslovení firmy XY, která se automatizací zabývá, bylo zjištěno, že plná automatizace výroby by v konečném důsledku zpomalila výrobní proces a firma by nebyla schopna vyrábět množství, které vyrábí dnes.

Riziko přebytku zaměstnanců je ošetřeno najímáním agenturních zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zastoupeni z 10% z celkového počtu výrobních pracovníků. Tento počet lidí dává firmě jistou flexibilitu při snížené poptávce po výrobcích. Uzavírání smluv na dobu určitou je také účinným opatřením, ovšem firma má v regionu pověst stabilního zaměstnavatele, a proto není toto opatření přijatelné - dobrá pověst v regionu dává firmě konkurenční výhodu při hledání nových pracovníků.

5 ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na úvod do problematiky analýzy a řízení rizik. První kapitoly jsem věnovala vysvětlení základních pojmů a možných postojů organizace k riziku a rozdělení kvalifikace rizik. V dalších kapitolách jsou popsány obecné postupy analýzy rizik, jejich identifikace včetně možných nástrojů. Dále jsem se zaměřila na metody hodnocení rizik, jejich významnosti. Poslední kapitolou teoretické části bakalářské práce jsou možná opatření vedoucí ke snížení identifikovaných rizik.

Praktická část bakalářské práce je o analýze rizik společnosti Fluiconnecto OEM s.r.o. Nejprve jsem představila společnost a její současný přístup k rizikům. Dále je pomocí SWOT analýzy předveden její současný stav. V další kapitole jsou What-If analýzou identifikována rizika ve společnosti, rozdělena podle zájmových oblastí do tabulek pravděpodobností, ve kterých jsou již navržena opatření ke snížení těchto rizik. V poslední kapitole jsem zanesla identifikovaná rizika do mapy rizik a popsala nastavená opatření ke snížení rizik, popřípadě navrhla opatření nová.

Většina opatření je již ve firmě zavedená. Nově navržená opatření vedení firmy projednalo a v současné době pracuje na jejich zavedení do firmy.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AVEN, Terje, 2015. Risk analysis. 2nd ed. Chichester,: Wiley, 197 p. ISBN 9781119057796.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 272 s. ISBN 978-80-7552-449-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Bilance, 2011, 275 s. ISBN 978-80-86371-55-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, 394 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

INTERNETOVÉ ZDRAJE

Co - když analýza (What-if Analysis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 03.08.2015 [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>

Rizika (Risks). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14.02.2018 [cit. 23.11.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

Hrozba (Threat). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 17.02.2016 [cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrozba-threat>

ČERMÁK, Miroslav, 2010. Analýza rizik: kvantitativní vs. kvalitativní. In: cleverandsmart.cz [online]. Praha, 25.7.2010 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>

Ekonomická a finanční rizika. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14.10.2015 [cit. 17.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: SWOT Analýza	18
Obrázek 2: Mapa rizik	25
Obrázek 3: Číselné ohodnocení významnosti rizik	26
Obrázek 4: Pravděpodobnostní stupnice s intervaly.....	26
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti.....	31
Obrázek č.6: Mapa finančních rizik	44
Obrázek č.7: Mapa tržních rizik	45
Obrázek č.8: Mapa výrobních rizik	47
Obrázek č.9: Mapa rizik lidských zdrojů.....	47

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Pravděpodobnost výskytu rizika	34
Tabulka 2: Následek rizika	34
Tabulka 3: Hodnocení rizika	35
Tabulka č.4: Pravděpodobnostní tabulka rizik (finanční rizika)	36
Tabulka č. 5: Pravděpodobnostní tabulka rizik (tržní rizika)	37
Tabulka č.6: Pravděpodobnostní tabulka rizik (výrobní rizika)	39
Tabulka č.7: Pravděpodobnostní tabulka rizik (kvalita).....	40
Tabulka č.8: Neshodné výrobky	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 9: Pravděpodobnostní tabulka rizik (lidské zdroje).....	42
Tabulka č.10: Srovnání nákladů	Chyba! Záložka není definována.

Seznam grafů:

Graf č.1: Fluktuace zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.
--------------------------------------	--