

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

Bc. Daniel POKORNÝ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 1. 1. 2019

Děkuji Ing. Martině Beránek, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a poskytování rad, které mi v průběhu vypracování této práce poskytla. Také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Úvod do řízení rizik.....	10
1.1 Definice rizika	10
1.2 Postoj k riziku	11
1.3 Klasifikace rizik.....	11
1.4 Zdroje rizik.....	14
1.5 Risk management.....	14
2 Proces řízení rizik.....	17
2.1 Vymezení souvislostí.....	18
2.2 Identifikace rizik.....	18
2.3 Analýza rizik	19
2.4 Hodnocení rizik.....	21
2.4.1 Kvantitativní.....	22
2.4.2 Kvalitativní.....	22
2.4.3 Kombinovaná metoda	25
2.5 Ošetření rizik	25
2.6 Komunikace rizik	29
2.7 Monitorování a zpětná vazba	30
3 Praktická část.....	31
3.1 Představení společnosti	31
3.2 Identifikace rizik ve společnosti Alfa.....	36
3.3 Analýza identifikovaných rizik.....	43
3.4 Shrnutí a zhodnocení identifikovaných a analyzovaných rizik.....	53
4 Návrhová část	54

4.1	Řešení kritických rizik	54
4.2	Zavedení risk managementu do podnikové struktury	56
	Závěr	62
	Seznam literatury	64
	Seznam obrázků a tabulek	66

Seznam použitých zkratek a symbolů

IT	Informační technologie
SBU	Strategic business unit
SHJ	Samostatně hospodařící jednotky
ZK	Základní kapitál
RTG	Rentgen
ČIA	Český institut pro akreditaci
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
RM	Risk management

Úvod

Každá akce vyvolá reakci. Jakékoliv lidské konání sebou přináší důsledky a my nikdy nemůžeme přesně vědět, co se stane, a to ani přes to, že v podvědomí každý z nás přemýšlí o tom, jaká rizika mohou naše činy přinést. Záleží pak na jedinci, jak se s potenciálními riziky dokáže vypořádat a zda se s nimi vůbec chce vypořádat. Ať už rizika ignorujeme, čelíme jim, nebo se snažíme rizikům předcházet, tak víme, že jsou všude kolem nás.

Stejná filosofie platí i v komerční sféře. Spoléhat se na něco tak iracionálního, jako je štěstí a chtít tak dosáhnout úspěchu je poněkud pošetilé. Chce-li být podnik úspěšný, musí jít štěstí naproti. Musí předvídat případné události, které by se mohly stát skutečností a mohly by podnik ohrozit.

Podnikatelskou sféru ohrožuje velké množství rizik. Některá z nich předvídat můžeme, a tudíž se na ně lze důkladně připravit, jiná rizika jsou zase nepředvídatelná a ta za sebou následně nechávají značné škody, kterými trpí zejména malé a střední podniky, u kterých řízení rizik není v dostatečné míře. Vznik rizika pro tyto podniky může znamenat i ukončení jejich existence. Jako obrana před riziky slouží risk management neboli řízení rizik. Úkolem risk managementu je co nejvíce možná eliminace dopadů negativních událostí na podnik. Tomu předchází identifikace, analýza, hodnocení a návrh ošetření rizik.

Cílem diplomové práce je vyhledat, analyzovat, ohodnotit a ošetřit rizika ve vybraném podniku a navrhnout implementaci řízení rizik do firemní struktury podniku. První část diplomové práce je zaměřena na teoretické aspekty řízení rizik v podniku. Pro první část práce je důležité pochopení rizik takových, stejně tak jako fungování risk managementu ve firemní struktuře. Součástí toho bude vysvětlení základních termínů, popsání procesu řízení od identifikace rizik přes analýzu, hodnocení až po způsob jejich ošetření. Stejně tak v první části budou popsány principy fungování řízení rizik v podniku, funkcionalita a možnosti začlenění ve firemní struktuře. V druhé, praktické části, nejprve identifikuji již existující, ale i budoucí rizika a rozčlením je do relativně homogenních oblastí. Dále tato rizika ohodnotím zejména z hlediska pravděpodobnosti a závažnosti dopadu a zobrazím je v mapě rizik tak, aby vizuálně ukazovala, jak jsou která rizika závažná. Poté se také pokusím navrhnout ošetření

identifikovaných rizik, která by společnost měla implementovat, aby předešla či napravila rizika, která by mohla vzniknout, respektive již vznikla. Na závěr navrhnu systém řízení rizik v této firmě, a to společně s návrhem implementace risk managementu do podnikové struktury.

„If you don't invest in risk management, it doesn't matter what business you're in, it's a risky business.“

(Gary Cohn)

1 Úvod do řízení rizik

Kapitola „Úvod do řízení rizik“ se zabývá základními teoretickými aspekty a fungováním řízení rizik. Tato kapitola vysvětluje, co jsou rizika a pojednává o postojích, jaké k riziku může člověk mít. Dále jsou v kapitole rizika klasifikována dle různých kategorií. Závěr této kapitoly pojednává o zdrojích a o procesu risk managementu z obecného hlediska.

1.1 Definice rizika

Původ slova riziko pravděpodobně pochází z arabštiny ze slova risq, které znamenalo cokoli, co dal Bůh a z čeho je profit, či z latinského slova riscum. Latinské slovo riscum bylo především používáno v lodní dopravě. Tímto slovem posádky lodí označovaly problémy a úskalí na cestách, jež byly před nimi. V dnešní době je výraz riziko definován různě. Lze říci, že riziko je možnost negativního vývoje od stanoveného cíle. (Merna, 2008)

V konceptu řízení rizik v podniku je často používaná definice, že slovem riziko se označuje jakási pravděpodobnost, s kterou nastane událost, jež se odlišuje od předem stanoveného stavu. Spolu s pravděpodobností zahrnuje riziko také kvantitativní rozsah existující události. (Pearce, 1995)

Riziko je spojeno s výsledkem, který je neurčitý či nejistý. Vždy tedy přicházejí alespoň dvě možnosti řešení. Je-li známo, že výsledek bude negativní, tak v tom případě nelze hovořit o riziku. Kromě faktu, že je riziko neurčité nebo nejisté a existují minimálně dvě řešení, je minimálně jeden z těchto výsledků negativní. Může se například jednat o ztrátu nebo ušlý zisk. (Smejkal, 2010, str. 91)

Z důvodu spojitosti mezi rizikem a nejistotou bude také důležité si pojem nejistota definovat. Nejistotu si v tomto konceptu lze vyložit jako absenci schopnosti bezpečně identifikovat významnost činitelů, které ovlivňují hospodaření společnosti a plánované výsledky. (Veber, 2009)

1.2 Postoj k riziku

Jak budou firemní procesy probíhat od samotného vzniku, přes implementaci až po vlastní fungování, o tom rozhodují sami lidé a jejich chování. A aby tyto procesy fungovaly tak jak mají, k tomu je důležité vědět, kdo má co vykonávat, kdy a kde to má vykonávat, ale i jak to má provést. Vztah k riziku je v risk managementu velice důležitý, a proto je nezbytné i chtít a vědět proč, vědět důvod. Konání lidí by mělo být s respektem, odpovědností a se zájmem úspěšného provedení.

Rizika a procesy ve firmách jsou řízeny lidmi. Lidé jsou zase řízeni svými pocity, emocemi, náladou či úmysly. Lidé se na základě vyjmenovaných faktorů rozhodují v konkrétních situacích. Rozhodují se, čemu dají přednost, co je pro ně důležité a co nikoli, jak se vypořádají se stresujícími situacemi nebo v jaké míře jsou ochotni riziko přijmout. (Kruliš, 2011, str. 27 - 28)

S ohledem na výše zmíněné faktory rozlišujeme tři základní postoje. První postoj, který může člověk k riziku zastávat je **averze k riziku**. Člověk, který má averzi k riziku se jim snaží co možná nejvíce předcházet. Dává tedy přednost procesům a projektům, které nesou riziko minimální, a to ve většině případů i za vyšší náklady. Dalším postojem je **reverze k riziku**. Osoba s reverzí k riziku je naopak vyhledává a jde jim naproti. Podstoupení rizika bere jako příležitost k lepším výsledkům, respektive k vyšším výnosům i přes možnost vyšší ztráty. Lze tvrdit, že osoba s reverzí k riziku se na druhou stranu bojí neriskování. A poslední postoj se nazývá **indiference k riziku**. Člověk s indiferencí volí „zlatou střední cestu“. Takového člověka zajímá střední hodnota výsledku činnosti. (Tichý, 2006)

1.3 Klasifikace rizik

Roztřídění rizik do určitých kategorií je pro podnik důležité z hlediska identifikace, delegace i ošetření. Roztříděná rizika nám dávají větší přehled a informovanost, jsou pak snáze ošetřitelná a je snazší jejich delegace a následně i samotné řízení. Klasifikace rizik může být závislá na několika aspektech. Rizika můžeme klasifikovat několika způsoby. V praxi můžeme základní klasifikaci rozdělit do několika skupin. **Finanční a nefinanční dělení**. Finanční rizika představují vztah mezi podnikem a příjmy, která mohou být v důsledku nižší, než bylo očekáváno. Tato rizika jsou

nejčastěji ovlivněna podnikem, jenž čelí možnosti ztráty. Dále to jsou aktiva a příjem, která při nepříznivých událostech mají za následek finanční ztrátu. A v neposlední řadě se jedná o samotné riziko, které může mít za vinu zmíněnou ztrátu. Nefinanční rizika jsou taková, se kterými se potýkají všechny organizace, ale nepředstavují pro ně finanční újmu.¹

Příkladem nefinančního rizika může být například poškození pověsti podniku. To může být spojeno s podvody, nekvalitními výrobky nebo s nekvalitní komunikací se zákazníky. Dále se může jednat o zákaznické riziko, které je tím vyšší, čím užší je zákaznická základna podniku. Jako další příklad lze uvést organizační rizika způsobena špatnou či nedostatečnou komunikací s různými následky pro podnik. (Merna, 2007)

Kromě peněžního aspektu lze použít dělení **statické a dynamické**. Mezi riziky statickými a dynamickými lze spatřit několik rozdílů. Statická rizika v sobě mají zakomponovanou pravidelnost a opakují se v určitém intervalu. Proto je možné je i z tohoto důvodu snáze předpovídat. Tato rizika s sebou nepřinášejí žádnou vidinu výnosu. V praxi se jedná například o přírodní katastrofy či nepoctivost lidí, jež mají za následek znehodnocení majetku, respektive změnu vlastnictví.

„Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí ze dvou množin faktorů.“ Jsou jimi faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější rizika jsou vázána na okolní faktory, které jsou pro firmu prakticky neovlivnitelné a nemá nad nimi žádnou kontrolu. Mluvíme zde například o změnách v legislativě, ekonomickém vývoji či konkurenci. Faktory ovlivňující vnitřní prostředí může firma do určité míry regulovat a řídit. Zde se jedná především o firemní strukturu, procesy ve firmě nebo o zaměstnance. (Smejkal, 2010, str. 124)

Další možností, jak dělit rizika je dělení na **čistá a spekulativní**. Čistá rizika jsou charakteristická možností ztráty či nulové ztráty. V tomto případě nelze hovořit o možnosti zisku. Možností zisku (ale i ztráty) jsou příznačná rizika spekulativní. Dobrý příklad pro vysvětlení rozdílu mezi čistými a spekulativními riziky je příklad koupě automobilu. V případě, že koupí automobil člověk, který chce vůz používat pro soukromé účely, čelí tato osoba možnosti zničení, odcizení nebo znehodnocení

¹ I přes více zmíněný fakt lze obvykle i nefinanční rizika vyjádřit v peněžních jednotkách.

poškozením. Pokud si ale automobil pořídí podnikatel pro účely podnikání, má možnost dosáhnout zisku a poté se jedná o riziko spekulativní. (Vaughan, 1997)

Dělení rizik je také možné z pohledu ovlivnitelnosti. Jak už sám název napovídá, tato klasifikace je odvozena od schopnosti podniku eliminovat nebo snížit pravděpodobnost jejich výskytu. U **ovlivnitelných rizik** lze přijmout určitá opatření, která zabrání vzniku, popřípadě sníží pravděpodobnost vzniku. Ovlivnitelná rizika jsou především ta vnitřní. Na **neovlivnitelná rizika** tímto způsobem reagovat nelze, lze ale podstoupit opatření, která jsou schopna redukovat negativní následky. Neovlivnitelná rizika způsobují především vnější faktory. (Veber, 2009)

Členění je také možné dle návaznosti. Přijetím ošetření **primárních rizik** je možné dodatečně vyvolat **rizika sekundární**. Jinak řečeno, při identifikaci primárního rizika je sestaven plán na jeho eliminaci. Když je implementován, může tento plán vyvolat další riziko, jež se nazývá sekundární.

Dále by bylo možné rizika dělit například na malá, střední a velká nebo pojistitelná a nepojistitelná.

V praxi je běžné dělení na základě věcné podstaty, a to na rizika: (Zuzák, 2009)

- Ekonomická rizika – jsou závislá na mikroekonomických a makroekonomických aspektech jako je inflace, kurzovní rozdíly, tržní systém nebo obchodní a platební podmínky.
- Politická rizika – vznikají především při změnách v legislativě. Může se ale také jednat o stávky či nepokoje.
- Výrobní rizika – mohou se vyskytnout jako chyby ve výrobních procesech nebo jako poruchy strojů či výpadky energií.
- Logistická rizika – se mohou objevit ve formě výpadku dodávky materiálu či jako chybné skladování nebo třídění.
- Informační rizika – zde lze hovořit o takzvaných dezinformacích, komunikačních šumech, popřípadě o poruchách v informačních souborech či systémech.

1.4 Zdroje rizik

Pro pochopení rizik, a především pro jejich eliminaci, je důležité vědět, kde, jak a proč vznikají. Jakýkoli faktor, ohrožující projekt nebo celou firmu, lze považovat za zdroj rizik. Za předpokladu, že faktory ohrožující podnik jsou nejisté a významné dochází k jejich vzniku.

Stejně jako rizika, jde klasifikovat do různých kategorií i zdroje rizik. Ty mohou být vnitřní nebo vnější, mohou být lokální nebo globální, dále mohou být tržní, etické, ekonomické nebo právní, ale mohou být i jiné. Zdrojem rizika mohou být například nevhodně zvolené cíle, lidská jednání, řízení, sociální podmínky či změna zákona.

Pro eliminaci je důležité začít právě u zdroje. Čím přesněji a rychleji je zdroj identifikován, tím rychleji a snáze je možné samotná rizika eliminovat nebo snížit jejich dopad. (Merna, 2007)

1.5 Risk management

Risk management lze definovat jako proces řízení, který je soustavný, provázaný a opakující se v určitém časovém horizontu a má za cíl řídit rizika tak, že omezuje jejich dopad a snižuje pravděpodobnost výskytu. (Merna, 2007)

Jedná se tedy o proces, v němž si podnik klade za cíl omezit působení a výskyt jak existujících, tak potenciálních faktorů, které mají, nebo by mohli mít negativní dopad na budoucnost projektu či firmy. Dále přichází s návrhy řešení, jež napomáhají omezit či zcela eliminovat zmíněné negativní dopady. K tomu se snaží i o využití efektů, které by mohli mít pozitivní dopad na společnost.

Obecný postup risk managementu nelze snadno definovat. Důležitá je přípravná fáze, kde se stanoví kontext a definují se konkrétní cíle řízení a na jejich základě se dále postupuje. Následně přichází identifikace již existujících, ale i potenciálních rizik. Dalším krokem risk managementu je analýza a ohodnocení rizik dle jejich závažnosti a frekvence výskytu. Dále se vytvoří návrh na ošetření rizik, jež byla identifikována a ohodnocena jako rizika, kterým se bude podnik více věnovat a poté proběhne jeho implementace. Jelikož risk management je poměrně obsáhlá disciplína, tímto výčet aktivit nekončí. Podnik by dále měl rizika nějakým způsobem komunikovat a také je

monitorovat a přezkoumávat. Tento proces se poté znovu opakuje v určitém intervalu. (Smejkal, 2009)

Pro úspěšné řízení rizik je také důležitá struktura řízení, která je rozdělená do třech strategií a toto rozdělení napomáhá k lepšímu řízení rizik na několika úrovních, které na sebe vzájemně navazují. Těmito strategiemi jsou corporate strategie – podnikatelská strategie, která je na vrcholné úrovni dále to je business strategie neboli obchodní strategie a na poslední úrovni je strategie funkční.



Obrázek 1 - Hierarchie strategií ve firmě

Zdroj: Zpracování podle autorů Smejkal Vladimír a Rais Karel (2010). Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (2011)

- Podnikatelská strategie

Řízení na úrovni podnikatelské strategie se týká rizik spojených s existencí celé korporace a s riziky spojenými s hodnotovými faktory korporace. A to nejen s finančními aspekty, ale také s riziky spojenými s tržním podílem nebo s pověstí značky. Řízení rizik na úrovni podniku mají na starost nejvyšší manažeři společnosti. Cílem je řízení rizik, které je spojené se strategickým plánem společnosti a jejich předání na strategické řízení, kde dopad rizik může ovlivnit i tuto úroveň. (Jacob, 1997)

- Obchodní strategie

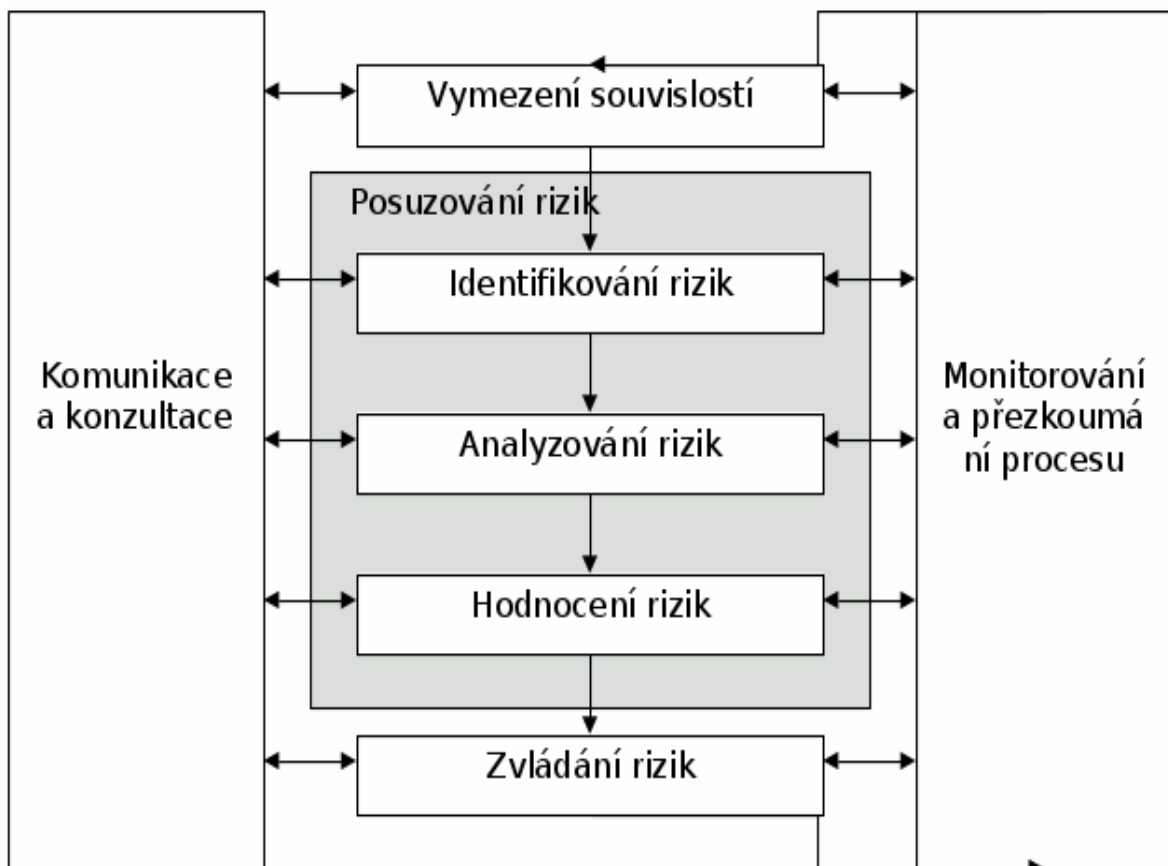
Obchodní strategii mají na starost samostatně hospodařící jednotky (SHJ), které řídí množství různých projektů. Manažeři těchto samostatně hospodařících jednotek se rozhodují mezi mírou rizika, tak i mírou výnosnosti. Na této úrovni je nutné řídit rizika spojená s růstem SHJ, peněžními toky nebo ziskovostí v návaznosti na výnosy z investic. Manažeři na úrovni obchodní strategie mají za úkol identifikovat veškerá možná rizika samostatně hospodařících jednotek, analyzovat je, ošetřit je a průběžně je kontrolovat a uchovat jejich dokumentaci. Obchodní strategie zkoumá širší pohled podnikových rizik. Řízení rizik je spojeno se strategickými problémy, jež korespondují s celkovými cíli organizace. (Merna, 2007)

- Funkční strategie

Funkční strategie řízení rizik se zabývá dílčími projekty organizace. Jedná se o projekty, jež mají za cíl vytvářet určitou hodnotu. Může se jednat o produkt, službu nebo třeba zisk. Na této úrovni se v případě vyskytnutí problémů mění plány, jež by měly vést ke splnění cílů stanovených v minulosti. Vše je zde v kompetenci projektového manažera, který má konkrétní projekt na starost. Postup procesu je obdobný. Důležité je, aby projektový manažer dále komunikoval identifikovaná a analyzovaná rizika. To znamená, aby předal informace lidem zodpovědným za rizika na úrovni business a reportoval jim tato rizika s jejich dopady a náklady. (Merna, 2007)

2 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik je postup, podle kterého se firmy řídí při snaze o eliminaci jak existujících, tak budoucích rizik v podniku. Dále tento proces navrhuje způsoby ošetření identifikovaných rizik. V odborné literatuře se autoři úplně neshodují v obecném postupu řízení. V následující kapitole jsou shrnuty kroky, podle kterých by měl podnik postupovat. Smejkal (2010) popsal proces řízení rizik v následujících krocích:



Obrázek 2 - Proces řízení rizik

Zdroj: ČSN ISO 31000 - Management rizik – Principy a směrnice, 2010

2.1 Vymezení souvislostí

Prvním důležitým krokem risk managementu je vytvoření takzvané hranice analýzy rizik. Jedná se o imaginární čáru, která odděluje aktiva začleněná do analýzy od aktiv, která jsou z analýzy vyčleněná. Podnik začleňuje do analýzy taková aktiva, která mají relevantní vazbu k cílům podniku. Všechna ostatní aktiva budou ležet mimo pomyslnou hranici a do analýzy začleněna nebudou.

Poté, co je tato hranice vytvořena následuje soupis aktiv, která podnik začlenil do procesu. Soupis aktiv by měl především obsahovat název a umístění aktiva v podniku.

Jelikož mají velké podniky také velké množství aktiv, seskupují se tato aktiva do skupin podle předem určených faktorů. Těmi mohou být cena, kvalita, velikost nebo účel. Takovéto seskupení pomáhá podniku rychleji určit hrozby, protože tyto skupiny aktiv vystupují jako aktivum jedno. Při snižování dopadu rizik je poté důležité, aby se navržená opatření vztahovala na všechna aktiva v dané skupině.

Z hlediska procesu řízení rizik je také důležité odhadnout hodnotu aktiv v analýze. Odhad hodnoty se stanovuje na základě škody, která je způsobena odcizením či zničením aktiv. Odhadovaná hodnota se často odvíjí od pořizovací ceny, ale to nemusí být jediné kritérium pro stanovení odhadu hodnoty. Lze také zahrnout výnosové aspekty u těch aktiv, u kterých jsou tyto aspekty identifikovatelné. Důležitým krokem je i rozčlenění aktiv na výjimečná a nahraditelná.

2.2 Identifikace rizik

Proces identifikace rizik má za cíl nalézt ideálně veškeré možné hrozby, které existují, nebo které by mohly ohrozit podnik v budoucnu. Důležité je vytvořit seznam veškerých rizik, která mohou ovlivnit podnik méně či více. Vždy je lepší identifikovat více rizik a následně vyřadit ta rizika, která nebudou mít velký vliv na podnik než nějaké riziko vynechat. Klíčový je také popis identifikovaných rizik. Popsaná rizika lze lépe pochopit a následně je lépe řídit. Pro efektivnější práci je dobré si rozdělit podnik na menší části, u kterých pak proběhne identifikace odděleně. Dělení lze podniknout dle oddělení, produktu nebo dílčích činností. (Korecký, 2011)

Existuje několik způsobů, jak identifikovat rizika. Mezi nejčastější nástroje identifikace patří: (Hnilica, 2009, Boyle, 2018)

- Rozhovory – Rozhovory mají nejčastěji formu brainstormingu. Skupina by měla být co možná nejvíce diferencovaná a diskusi by měl vést člověk se zkušenostmi z risk managementu.
- Nástroje strategických analýz – Mezi nejznámější analýzy patří SWOT analýza, PEST analýza nebo Porterův model.
- Kognitivní mapy – Jedná se o grafické znázornění rizik a jejich příčin a následků. Výstupy se zapisují na papír a k nim jsou dopisovány spojnice s naznačenými vztahy.
- Kontrolní seznam – Kontrolní seznam zamezuje zapomenutí některého z rizik, neboť podává jejich vyčerpávající seznam.

Revize dokumentů – Standardní metoda identifikace je revize dokumentů, kdy odpovědná osoba nebo tým prochází dokumenty, které souvisí s podnikovými cíli. Může se jednat o organizační procesy, články nebo starý list s již identifikovanými riziky.

2.3 Analýza rizik

Po procesu identifikace, jež měla za úkol podat vyčerpávající přehled všech možných souvisejících rizik, je dalším krokem analýza těchto nalezených rizik. Analýza slouží k ohodnocení rozsahu, který by mohl mít riziko na podnik a k určení pravděpodobnosti, s jakou se vyskytne. V praxi se používá princip 80:20. Což znamená, že 80 % rozsahu škody je způsobeno 20 % rizik. Z tohoto důvodu se rizikům s největším dopadem věnuje přednostně.

Tato analýza má tedy za cíl prozkoumat rizika a nalézt vzájemné vztahy mezi nimi, dále je cílem jejich ohodnocení z hlediska kvalitativního nebo kvantitativního a celkové zhodnocení. Na základě toho se seřadí podle jejich důležitosti a s těmi nejdůležitějšími se dále pracuje. (Korecký, 2011)

Nástrojů analýzy rizik je opravdu velké množství a dělí se do různých kategorií, pro potřeby této práce budou vyzdvíženy jen ty nejznámější a nejpoužívanější nástroje (Kruliš, 2011, str. 140 - 154):

- What – If Analysis

„Jedná se o málo strukturovanou expertní metodu, která se zpravidla realizuje řízenými diskusemi v týmech o možných nehodách, jejich příčinách a následcích (co by nastalo, kdyby ...) Je založena na obdobném principu jako ETA.“ (Kruliš, 2011, str. 144)

- Hazard Operation Process – HAZOP

Analýzou provozuschopnosti a rizik se zabývají týmy sestavené z diverzifikovaných pracovních odvětví s různými zkušenostmi a odbornostmi. Tyto týmy navzájem interagují a snaží se přijít nejen na následky a škody, ale také na příčiny, a to zejména proto, aby jim bylo možné předejít. Týmy jsou zaměřeny na odchylky procesů od běžných stavů v podnikových procesech a na jejich opatření. (Kletz, 1999)

- Event Tree Analysis – ETA

Analýz stromu událostí lze přirovnat k myšlenkovým pochodům hráčů šachů, kteří musí myslet řadu kroků dopředu. K využití tohoto nástroje se používá strom událostí, v němž je zaznamenán proces od počátečních kroků, přes další události až se dosáhne událostí finálních. Finální výstup představuje grafické zpracování procesu s možnými následky, které se v celém průběhu mohou objevit. Podobnou metodou je i analýza stromu poruch, která je však pro komplexnější procesy dosti náročná.

- Ishikawa diagram

Ishikawa diagram neboli diagram rybí kosti (název odvozen od vzhledu diagramu) je grafické znázornění příčin a následků a jejich vztahů. Diagram vychází z předpokladu, že každý následek má i příčinu, popřípadě příčiny. Tento diagram má za cíl určit právě ty příčiny, jež jsou nejvíce pravděpodobné a díky tomu může podnik předcházet, popřípadě eliminovat následky. Je zde možné použít jak dopředné, tak zpětné hledání příčin. (Saeger, 2015)

- **Hodnocení pracovišť a technologií**
Důležitou součástí podniků je interakce mezi lidským faktorem, technickými systémy a technologickým vybavením. Základem toho je součinnost, a proto se tato analýza soustředí na pracovní procesy, stroje a zařízení, pracovní prostředí a na pracoviště samotné. Hodnocení zpravidla záleží na seznamech o ergonomické kontrole, šetření pomocí dotazníků, dále na výpovědi pracovníků, kteří provádí činnosti a souběžně pozorování, nebo na simulacích a modelových postupech, při kterých lze identifikovat a zhodnotit potenciální rizika.
- **Six Sigma**
Analýza postavená na procesech a jejich nekončícím zlepšování, založená na naměřených datech. Jde tedy o neustálé a celkové zlepšování jak procesů, tak i produktů. Six Sigma si zakládá na postupu s pěti fázemi, zvaném DMAIC. První fáze je přípravná a má za úkol definovat cíle a problémy, které se mají zlepšovat, sestavit tým a nashromáždit vstupní podklady. Druhá fáze má za cíl ohodnotit současný stav v podniku. Hodnotí defekty produktu, četnost problémů, systém měření a další faktory potřebné pro naplnění cíle analýzy. Další fáze zkoumá získaná data z předešlých kroků a snaží se přijít na důvod vzniku těchto chyb. Čtvrtá fáze by měla podat zlepšující návrhy k odstranění příčin identifikovaných problémů. Poslední fáze obstarává kontrolu implementovaných opatření tak, aby zabránila navrácení příčin ošetřených problémů. (Tarantino, 2012)

2.4 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik vychází z předchozího kroku, jenž byla analýza rizik a slouží k určení rozsahu a druhu rizika a jeho dopadu na podnik. Nejzákladnější hodnocení dělí rizika na ta, která mají významný dopad a je třeba je ošetřit a na ta, u nichž je dopad nevýznamný a nepotřebují pozornost. U tohoto hodnocení výhoda tkví v jednoduchosti, na druhou stranu tato metoda nespecifikuje nejistoty a výsledek nemusí být kvalitní, proto pro kvalitnější výstup existují tři metody hodnocení závažnosti. Kvantitativní hodnocení, kvalitativní hodnocení a kombinované hodnocení na základě předešlých metod (Kruliš, 2011).

2.4.1 Kvantitativní

Kvantitativní metody se používají zejména u finančních nebo technických rizik nebo v IT. Kvantitativní metoda je založena na pravděpodobnosti, s jakou by podnik mohl mít ztrátu, nebo na velikosti nebezpečí ohrožující zaměstnance. U kvantifikačního modelu se často používá následující vzorec (Kruliš, 2011):

$$R = p \times N$$

R = riziko, p = pravděpodobnost rizika, N = výše škody

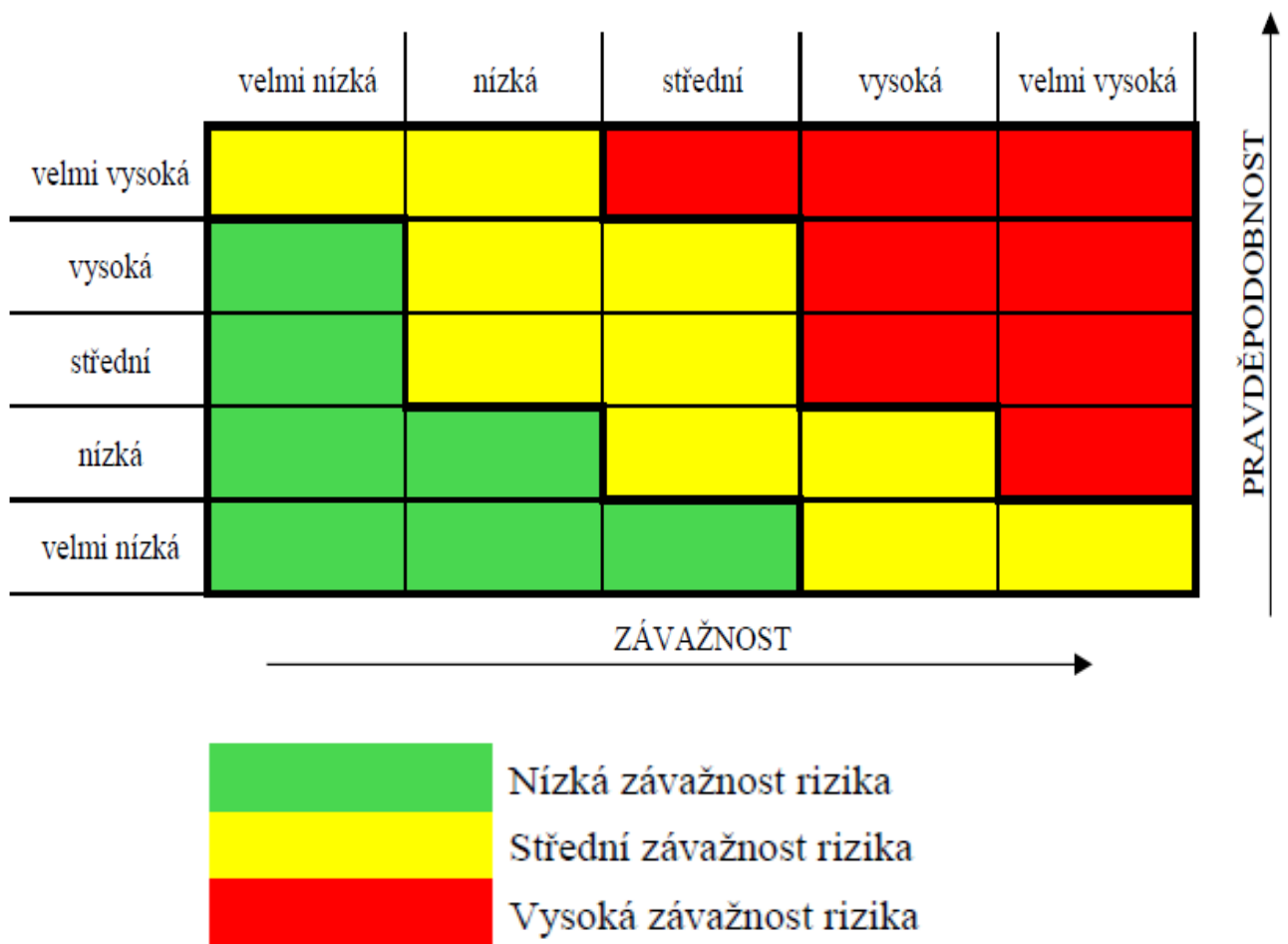
Problémem této metody je fakt, že vstupní data jsou ve většině případů nedostatečná, neplatná, nespolehlivá nebo vůbec neexistují. Ani legislativa, ani literatura nedokáže přijít s návodem, který by popsal získávání pravděpodobností a rozsahu škod tak přesné, aby se s nimi dalo pracovat v takové míře, že by jim pověřená osoba mohla vždy důvěřovat a použít je. Jak na nehodové děje, tak na lidské konání totiž působí celá řada faktorů, které jsou nepředvídatelné, nahodilé a které se vzájemně ovlivňují.

Z výše zmíněného plyne, že výsledky kvantitativních metod jsou často spekulativní a orientační a bez dalších ukazatelů je nelze interpretovat jako finální ukazatel. Mezi často používané metody kvantitativního hodnocení patří metoda rozhodovacích stromů, simulace Monte Carlo, souřadnicová analýza pravděpodobnosti nebo metoda kontrovaného intervalu a paměti.

2.4.2 Kvalitativní

Při hodnocení rizik jsou důležité vstupní informace. Bez úplnosti, správnosti a komplexnosti informací ztrácí hodnocení smysl a použitelnost v praxi nemá dostatečný význam.

Kvalitativní hodnocení rizik spočívá v roztřídění již analyzovaných rizik podle míry ohrožení podniku a podle pravděpodobnosti, s jakou tato rizika mohou nastat. Nejčastěji se rizika kvalitativní metody zanášejí do tabulky viz níže.



Obrázek 3 – Matice rizik

Zdroj: Zpracování dle Váchal (2013), Podnikové řízení

Pro podrobnější analýzu hodnocení rizik však jednoduchá matice založená na závažnosti a pravděpodobnosti nebude stačit, proto se při hlubší analýze využívá vícekriteriální rozhodování.

Vícekriteriální rozhodování je založeno na posuzování kritérií, která jsou navzájem konfliktní. Pomocí hodnotících kritérií, variant a vazeb mezi jednotlivými kritérii lze sestavit multikriteriální matematický model – vícekriteriální matici, díky které je následně možné ohodnotit rizika přesněji, než tomu je u jednoduché matice rizik popsané výše. U pokročilé analýzy hodnocení rizik je důležitá transformace na

porovnatelné jednotky. Většina metod složitějších analýz vyžaduje určení a znalost vah kritérií, která jsou často vyjádřena v bodové škále.

Formulaci vícekriteriálního hodnocení lze rozdělit na:

seznam variant $A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$ a

seznam hodnotících kritérií $K = \{k_1, k_2, \dots, k_k\}$

Varianty $a_i, i = 1, 2, \dots, n$ jsou následně popsány vektory kritériálních hodnot ($y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik}$). Následně vznikne kritériální matice vícekriteriálního hodnocení: $Y = (y_{ij})$

(Černý, 1987)

$$Y = \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \cdot & \cdot & \cdot & y_{1k} \\ y_{21} & y_{22} & & & & y_{2k} \\ \cdot & & \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot & & \cdot \\ \cdot & & & & \cdot & \cdot \\ y_{n1} & y_{n2} & \cdot & \cdot & \cdot & y_{nk} \end{pmatrix} ;$$

Obrázek 4 – Vícekriteriální matice rizik

Zdroj: Zpracování dle Černý, Glückaufová (1987), Vícekriteriální rozhodování za neurčitosti

Mezi metody kvalitativního hodnocení patří:

- brainstorming,
- metoda Delphi,
- kritická analýza možných vad a jejich příčin (FMECA – Failure Modes and Effects Criticality Analysis),
- kontrolní seznamy,

- registry,
- mapování rizika.

2.4.3 Kombinovaná metoda

Kombinované metody se zakládají na synergickém efektu dvou předchozích metod. Jedná se jednoduše o skloubení číselných efektů z kvantitativní metody s výsledky z metod kvantitativních. Tato metoda udává ucelený pohled na riziko a díky tomu se výsledky blíží skutečnosti.

2.5 Ošetření rizik

Poté, co jsou rizika identifikována, analyzována a ohodnocena, nastává otázka, jak se s nimi vypořádat. V závislosti na finančních možnostech, cílech, strategii nebo firemní politice existuje několik možností, jak ošetřit rizika v podniku. V některé situaci je vhodné se problémům vyhnout úplně, a to zejména tehdy, když je pravděpodobnost výskytu vysoká stejně tak, jako je vysoký dopad na společnost. V jiné situaci je vhodnější pojištění, především při vysoké míře dopadu a při nižší pravděpodobnosti výskytu. V dalším případě lze pro ošetření rizik použít metodu retence (zadržování) a redukce. Tato metoda se nejčastěji používá při obecném řešení problémů, kde je dopad nízký, ale pravděpodobnost, že se vyskytne riziko je vyšší. V posledním případě je nejvýhodnější použít metodu retence neboli zadržení. Retence se nejčastěji používá v situacích, kdy je pravděpodobnost výskytu nízká stejně tak, jako velikost dopadu rizika. Níže jsou popsány metody snižování rizik podle Smejkal a Raise (2010).

Retence

Jedná se o metodu, která je v praxi pravděpodobně nejčastěji používaná a funguje na principu nicnedělání. Retenci rizik lze rozdělit na vědomou, kdy jsou rizika identifikována a rozpoznána, ale z důvodu finančních, strategických či jiných se neuplatňují žádné nástroje ochrany a nevědomou. Nevědomá retence nastává tehdy, kdy riziko není známo a z toho důvodu se proti němu nijak nezasahuje.

Metoda retence má ale i svá úskalí. V případě, že podnik prosazuje tuto metodu často, může se z tohoto řešení stát navyklý vzorec chování, který je uplatňován u všech rizik.

Poté nastává problém nevhodně vybraného řešení problémů a ohrožení existence firmy.

Retardace

Ošetření rizik pomocí metody retardace se uplatňuje tam, kde jsou rizika identifikována, ale nepřikládá se jim příliš vysoký význam. Proces retardace spočívá ve zpomalování rizika přijímáním nejrůznějších opatření. Rizika v tomto případě tedy existují, podniky se jim nesnaží nijak předejít či zabránit, ale snaží se pouze o zpomalení jejich postupu. (Tóth, 2008)

Redukce

Redukci rizika lze rozdělit do dvou skupin v závislosti na čase ochrany. Pokud se podnik rozhodne zamezit vzniku rizika, potom se jedná o metodu odstranění příčin. Rozhodne-li se podnik soustředit na redukci následků, jedná se o metodu snižování důsledků rizika.

První metodou se firma snaží o preventivní zamezení existence rizik. Cílem je zabránit rizikům jejich vzniku, popřípadě redukce pravděpodobnosti jejich výskytu. Metoda odstranění příčin nejčastěji využívá možnosti transferu rizika nebo vertikální integrace výrobního programu.

Metoda snižování důsledků rizika má naopak za úkol redukovat škody a ztrátu u rizik, kterým se podnik nemůže vyhnout. K tomu používá především metody jako jsou diverzifikace či pojištění.

Ofenzivní řízení

Jednou z možných ochran podniku je jeho řízení. Především vedoucí pracovníci, kteří by měli být školeni identifikovat rizika, měli by znát metody, které použít v různých situacích a měli by si s riziky umět poradit a určitým způsobem je ovlivnit. Toto ofenzivní řízení podniku je definováno ve třech bodech, kterými jsou: volba strategie a správná implementace, rozvoj strategických výhod podniku a flexibilita na změny uvnitř a vně podniku.

Diverzifikace

Další možností, jak ošetřit rizika v podniku je pomocí diverzifikace. Ta se používá především v oblasti investic. Jedná se o rozdělení rizika na co možná největší

základnu. Jde o to, aby se vše takzvaně nevsadilo na jednu kartu a v případě problému by byly následky fatální. Při rozložení rizika a neúspěchu jedné z oblastí nebudou následky až tak velké. Zde existuje pravidlo, že by se měl majetek rozdělit na tři části. První část by se měla vložit do nemovitostí, druhá část do zlata a uměleckých předmětů a třetí část by se měla držet v hotovosti. Než se podnik do diverzifikace vůbec pustí, měl by splnit následující procesy. Nejdříve by měla proběhnout strategická analýza oboru. Dále je potřeba provést analýzu nákladovou. A nakonec je nezbytné otestovat, zda je diverzifikace výhodná a jestli přináší konkurenční výhodu. Pokud žádnou konkurenční výhodu nepřináší, je otázkou, zda by podnik vůbec měl diverzifikovat.

První důležitý krok je potřeba učinit již na začátku podnikání, jelikož se podnikatel musí rozhodnout, jak velkou část svého osobního majetku je ochoten vystavit riziku a případné ztrátě. V případě podnikání jako fyzická osoba, ručí podnikatel prakticky celým svým majetkem stejně tak, jako společníci veřejných obchodních společností ručí za své závazky celým svým majetkem. Stejně tak komplementáři ručí celým svým majetkem. Komanditisté na rozdíl od komplementářů ručí pouze do výše vkladu do základního kapitálu (ZK). Podnikatel, jenž si za právní formu vybere společnost s ručením omezeným, ručí do výše upsaného vkladu do ZK. U akciové společnosti akcionáři neručí za závazky společnosti, akciová společnost jako taková však odpovídá za nedodržení závazků celým majetkem.

Diverzifikovat není možné pouze investice, ale u výrobních podniků lze také diverzifikovat výrobní program. Rozdělení výrobního programu a rozšíření výrobního portfolia je účelné především při poklesu poptávky určitého produktu a tím zamezit ztrátě prodejem jiného produktu zákazníkům. Výrobní procesy lze diverzifikovat z několika pohledů. Je možné provést diverzifikaci horizontální či vertikální, diverzifikaci příbuzných či nepříbuzných oborů a výrobků, nebo lze uplatnit například diverzifikaci zákazníků a dodavatelů.

Transfer rizika

Za defenzivní přístup k řízení rizik můžeme brát v potaz transfer rizika. Základem této metody je přenesení rizika z jednoho subjektu na subjekt druhý neboli respektování podmínek stanovených ekonomicky silnější společností. Za nejpoužívanější metody transferu lze považovat tyto:

- uzavření obchodní smlouvy s minimálním odběrem produktu,
- uzavření obchodní smlouvy v určité kvalitě a ve stanoveném čase,
- uzavření dlouhodobé nákupní smlouvy za pevnou cenu,
- uzavření termínového obchodu,
- přenesení problémů technických inovací výroby na kooperující společnost,
- leasingové smlouvy,
- Franšíza,
- bankovní záruky, akreditivy a inkasa.
- odkoupení pohledávek v podobě faktoringu či forfaitingu.

Pružnost firmy

Pokud je společnost pružná, eliminace určitých rizik je pro ni snazší. Nejedná se pouze o flexibilitu ve výrobě, kde musí podniky reagovat na změny spojené s poklesem či růstem poptávky po produktu či na změny v dostupnosti komponentů, ale jedná se i o organizační strukturu a samotné řízení procesů, jako je flexibilita rozhodování vedoucích pracovníků, zaměnitelnost článků v dodavatelském řetězci, snižování fixních nákladů a jiné. (WorkCover, 1996)

Pojištění

Pojištění je jednou z nejstarších metod transferu rizika. Metoda pojištění pracuje na bázi přesunu negativních důsledků na pojišťovnu. Firma, která se nechá pojistit, preferuje jistotu menší ztráty před možností nejisté, ale zato vysoké škody. Podle smlouvy může pojišťovna krýt ztrátu buď zcela nebo částečně. V obchodní sféře převažuje pojištění majetkové nad pojištěním fyzických osob. Pojištění je jakousi alternativní možností k možnosti vytvoření vlastních rezerv sloužící ke krytí budoucích negativních událostí. A stejně jako vytváření vlastních rezerv, tak i pojištění má své výhody a nevýhody.

Neoddiskutovatelnou výhodou je množství kapitálu, který je vázán v podniku. Snížení tohoto kapitálu umožňuje firmě výhodněji investovat. Nevýhodou lze spatřovat v nákladech na uhrazení pojištění. Tyto výdaje však lze eliminovat výnosy z investic. Další jasnou nevýhodou, zejména v dnešní době, je snaha pojišťoven omezit pojistné

plnění. To znamená, že při výskytu pojistné události pojišťovna nechce nést výdaje za pojistné plnění a snaží se minimálně o to, aby pojištěná společnost měla nějakou spoluúčasť z důvodu nenaplněných podmínek smlouvy.

V dnešní době se dá pojistit prakticky cokoli. Nejčastější pojištění v obchodní oblasti je však pojištění přepravních zásilek a pojištění majetku, v mezinárodním obchodě se může jednat o pojištění rizik zahraničních obchodních operací či pojištění úvěrových rizik. Dalším druhem pojištění může být pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění investic a jednorázových akcí či jiná zvláštní pojištění.

Výše zmíněné jsou nejčastější metody ošetření rizik ale tento výčet zdaleka není kompletní. Další metodou může být již zmíněné vytváření rezerv pro potřeby negativních událostí v budoucnu, dalšími možnostmi jsou například: post optimalizační analýza, metody síťové analýzy, metody hromadné obsluhy, prognózování, sdílení rizika a další. (Martinovičová, 2007)

2.6 Komunikace rizik

Komunikace, spolu s konzultací rizik, by měla probíhat během celého stádia risk managementu, a to jak s vnějšími, tak i vnitřními subjekty, které jsou v tomto procesu zainteresované. Komunikační plán by se měl začít sestavovat již v úvodním stádiu procesu. Důležité je komunikovat jak vlastní rizika, tak jejich příčiny, důsledky a možnosti jejich opatření. Konzultační tým má za úkol: (ČSN ISO 31000)

- sestavit kontext,
- zajistit pochopení všech zainteresovaných stran,
- shromáždit podklady pro analýzu,
- zajistit různé pohledy na věc při určování kritérií a při vyhodnocování rizik,
- zavedení vhodného procesu managementu,
- sestavit plán komunikace s ohledem na vnitřní i vnější subjekty.

2.7 Monitorování a zpětná vazba

Závěrečná část procesu řízení rizik, která je často opomínána a nebere se v potaz jako důležitá. I přesto, že se na monitoring i zpětnou vazbu často zapomíná, tvoří nedílnou součást tohoto procesu. Monitorování rizik a jejich implementace zahrnuje kontroly, dohledy a přezkoumání, které mohou být jak pravidelné, tak nepravidelné. Kompetence při procesu monitorování musí být předem jasně stanoveny, aby nedocházelo k nejasnostem a problémům.

Účelem monitorování a zpětné vazby v organizační jednotce je:

- zajištění efektivního a účelného návrhu ošetření rizik, ale i funkčnost implementace v reálném prostředí,
- sběr dalších informací pro budoucí řízení rizik,
- poučení se z událostí, které nastaly,
- rozpoznat změny spočívající ve vnějším i vnitřním kontextu,
- identifikace nových rizik.

Zpětná vazba je tedy důležitá pro přezkoumání procesu risk managementu a implementace ošetření rizik, z které by se měl podnik poučit do budoucna. Zpětnou vazbu je nezbytné hlásit interním i externím způsobem. (SPŘ, 2013)

3 Praktická část

V praktické části diplomové práce bude nejprve představena společnost Alfa. Poté budou identifikována rizika společnosti spolu rozdělením do homogenních skupin. Následuje analýza těchto rizik a jejich ohodnocení z hlediska možností výskytu a závažnosti dopadu. Již zmíněná identifikovaná rizika jsou následně zobrazena v mapě rizik. Ishikawa diagram příčin a následků je implementován na kvadrant kritických rizik. Závěrem kapitoly budou nabídnuty možnosti řešení problémů kritického kvadrantu spolu s možnostmi zavedení risk managementu do podnikové struktury.

3.1 Představení společnosti

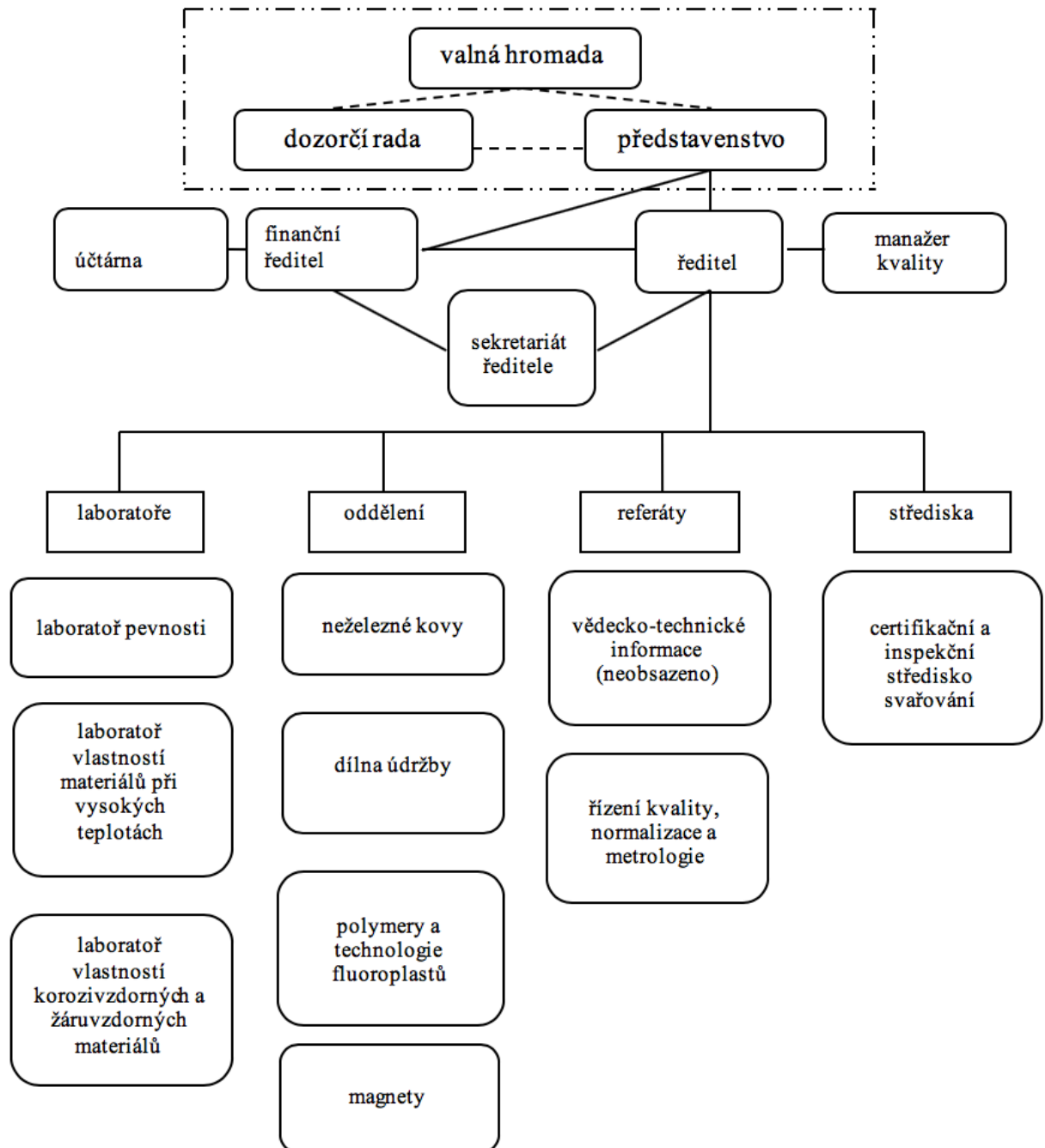
Společnost Alfa² byla založena v roce 1945 v Praze jako Výzkumný ústav materiálu a technologie. V průběhu let došlo ke změnám v názvu až do nynější podoby. V roce 1994 vznikla akciová privátní společnost bez státní účasti. V současnosti ve společnosti pracuje okolo 50 zaměstnanců a základní kapitál je ve výši jednoho milionu korun.

Na základě stanov společnosti je Alfa a.s. neziskovou výzkumnou organizací, jejímž hlavním účelem je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikováním odborných prací nebo převodem technologií. Veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností nebo do šíření jejich výsledků. Akcionáři, kteří mohou uplatňovat vliv na společnost, nemají žádný přednostní přístup k výzkumným kapacitám společnosti, nebo k výsledkům výzkumu vytvořeným společností.

V roce 2015 byla modifikována základní organizační struktura, kterou lze vidět ve schématu níže. Zásadní jsou valná hromada, 2 členné představenstvo společnosti, 3 členná dozorčí rada, ředitel, který řídí činnost jednotlivých odborných oddělení, laboratoří, referátů a Certifikačního a inspekčního střediska svařování, finanční ředitel a manažer jakosti.

² Pro potřeby diplomové práce bude společnost nazývána Alfa, jelikož si firma nepřeje zveřejnit skutečný název.

Organizační struktura



Obrázek 5 – Organizační schéma společnosti Alfa

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů společnosti

Hlavní činnosti

Základní zaměření společnosti Alfa je na výzkumnou činnost, a to jak na aplikovanou, tak i na základní výzkum s vazbami na průmysl. Kromě výzkumu se také zabývá zkouškami materiálů.

Nejdůležitější činností je **výzkum a vývoj** různých druhů materiálů od kovů, neželezných kovů, přes plasty a slitiny až po kompozity. Mimo to se také zabývá výzkumem a vývojem technologií a tepelného zpracování. Dále nabízí odborná poradenství a analýzy, předpovídá dobu životnosti jednotlivých strojů či jejich částí a analyzuje poškození konstrukčních dílů a nástrojů. Spolu s výzkumem a vývojem souvisí další činnost podnikání, a to **zkoušky materiálů**, kde disponuje akreditovanými laboratořemi. Tyto akreditace byly získány od Českého institutu pro akreditaci ČIA. Kromě akreditací disponuje i různými certifikáty. Další činností je **speciální technologie a výroba**. Alfa se zaměřuje na výrobu a výzkum protikorozičních povlaků výrobků z teflonu a vysokovýkonných permanentních magnetů. Ostatní činnosti zahrnují svařování, systém kvality, členství ve světových organizacích a spolupráci s partnerskými organizacemi z celého světa a účast na výzkumných projektech a programech.

Činnosti jednotlivých útvarů a jejich zaměření

Laboratoř pevnosti materiálů

Laboratoř pevnosti materiálů disponuje akreditací ČSN EN ISO/IEC 17025 a vlastní certifikát od GE – Transportation Aviation. Tato laboratoř je největší, kterou společnost Alfa disponuje. Již od počátku své existence je oddělení zaměřeno především na energetiku, letectví a chemický průmysl.

Mezi klíčové činnosti laboratoře patří především:

- stanovení základních mechanických vlastností, výzkum mechanismů poškození,
- nízko i vysoko cyklové únavy při normálních, snížených a vysokých teplotách,
- zkoušky tepelné únavy,
- hodnocení přípustnosti vad, šíření trhlin, hodnocení životnosti částí s vadami,

- stanovení kontaktní a ohybové únavové pevnosti ozubených kol,
- zkoušky koroze za napětí, korozní únavy,
- výzkum podmínek růstu únavových trhlin na reálných komponentách 1:1,
- výzkum odolnosti materiálů při namáhání třecí korozí,
- hodnocení kvality svarových spojů,
- expertizní činnost při rozboru havárií,
- analýza chemického složení kovových materiálů,
- optická, elektronová mikroskopie, metalografická a fraktografická analýza.

Laboratoř vlastností materiálů při vysokých teplotách

I v případě této laboratoře jsou hlavními partnery společnosti z energetiky a letectví. Laboratoř je v posledních letech nejvýnosnější oddělení společnosti Alfa.

Zaměření laboratoře je především na:

- zkoušky tečení do 1200 °C,
- zjišťování creepových deformačních charakteristik do 1150 °C,
- stanovení rychlosti růstu trhlin při tečení do 650°C.

Laboratoř vlastností korozivzdorných a žáruvzdorných materiálů

Tato laboratoř je členem organizace Sdružení českých zkušeben a laboratoří. Oddělení si připisuje řadu úspěchů v energetice a spalování komunálního odpadu. Zde probíhá i úzká spolupráce s lídry tohoto odvětví jako je například ČEZ a.s. nebo Pražské teplárny a.s.

Hlavní činnosti laboratoře jsou:

- zkoušky dlouhodobé strukturní stability do teplot 1400 °C,
- zkoušky koroze dle norem ČSN, ISO, EN DIN apod.,
- fázové rtg. analýzy,
- řešení havárií, analýzy energetických zařízení,
- inspekce kotlů.

Oddělení polymerů a technologie fluoroplastů

Oddělení je zaměřeno na výzkum a zkoušky vlastností plastů a polymerů, stejně tak jako výzkum a vývoj fluoroplastů. Další činností je výzkum a vývoj technických textilií ve spolupráci s dalšími organizacemi. V oblasti fluoroplastů se oddělení zaměřuje na produkci lisovaných a obráběných součástí z teflonu a jiných polymerů, pístní a těsnící kroužky pro kompresory a vývoj lisovacích prášků pro speciální účely. V oblasti polymerů se zase zabývá zkouškami mechanických vlastností plastů a zkouškami životnosti při korozi, vývoji nových materiálů a nanoplňiv a vývoji sklokeramických povlaků.

Oddělení magnetů

Činnost oddělení magnetů se zaměřuje na výzkum a produkci vysoce výkonných permanentních magnetů zejména pro stavebnictví, energetiku a automobilový průmysl. Kromě výzkumu a vývoje oddělení nabízí také magnetické měření a jejich expertízy. V budoucnu se předpokládá expanze také na zahraniční trhy.

Oddělení neželezných kovů

Poslední oddělení společnosti je v současné době v rozvoji s ohledem na potřeby průmyslových podniků. Budou se zde řešit dva okruhy problémů. Prvním bude materiálové zaměření slitin mědi a hliníku, hořčíku a titanu a další ekologické slitiny. Druhým okruhem bude optimalizace problémového výzkumu, jako je optimalizace parametrů procesů, optimalizace zpracování slitin nebo nové postupy ve svařování hliníkových slitin.

Certifikační a inspekční středisko svařování

Posledním oddělením je certifikační a inspekční středisko svařování. Středisko svařování má dlouhou tradici a v poslední době rozšířilo svou aktivitu i na pájení. Oddělení provádí zkoušky a certifikace sváření a pájení na školách a pracovištích dle předepsaných norem a předpisů.

3.2 Identifikace rizik ve společnosti Alfa

Prvním důležitým krokem praktické části diplomové práce byla identifikace rizik společnosti. Identifikace proběhla na základě brainstormingu, kterého se účastnili členové představenstva a ředitelé jednotlivých oblastí a dále já, jako pozorovatel a zapisovatel. Proces brainstormingu byl řízen jedním z členů představenstva. Veškeré nápady, poznámky a komentáře byly zapsány. Cílem tohoto brainstormingu bylo pouze generovat co nejvíce možných nápadů, tyto nápady nebylo během brainstormingu nijak hodnoceny. Následoval strukturovaný rozhovor s jedním z členů představenstva, který byl zaměřen na výstup z brainstormingu a doplnění a ohodnocení kvality nápadů a celkového výstupu. Cílem brainstormingu a tohoto rozhovoru bylo vytipování co nejvíce možných rizik, která by mohla společnost ohrozit, a to v sedmi předem sestavených kategoriích. Těmito kategoriemi či oblastmi rizik jsou: oblast managementu a organizace společnosti, provozní rizika, personální rizika, rizika v IT, dále to je oblast tržních rizik, politika a ostatní. V úvahu byly také vzaty a prozkoumány interní dokumenty, jako je například mapa procesů, BOZP nebo pracovní a organizační řád společnosti. Posledním procesem identifikace rizik bylo pozorování uvnitř firmy, a to zejména pozorování interních procesů práce. Zmíněné pozorování bylo provedeno mnou za dohledu manažera kvality společnosti. Přehled identifikovaných rizik viz níže v tabulce číslo 1.

Tabulka byla dále předána zaměstnancům zodpovědných za konkrétní rizika v dané oblasti a byla jimi doplněna a ohodnocena dle třech kritérií. Tato kritéria byla: pravděpodobnost výskytu rizika, možný dopad a názor hodnotitele. Stupnice pro hodnocení měla škálu od jedné do pěti, přičemž hodnota „jedna“ představovala minimální pravděpodobnost výskytu, minimální dopad a osobní názor, že konkrétní riziko není příliš vysoké a nebezpečné a hodnota „pět“ představovala nejvyšší pravděpodobnost výskytu, maximální možný dopad na společnost a osobní názor na to, že riziko je vysoké a mělo by se řešit co nejdříve. Poslední sloupec tabulky ukazuje celkové riziko.

Oblast managementu	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
organizační struktura	2	3	1,6	9,6
odcizení know-how	1,6	2,9	1,8	8,4
ztráta certifikace	1,3	5	2,7	17,6
marketing ČR	1	1,4	1	1,4
marketing zahraničí	2,1	2,3	2,3	11,1
strategie, inovace	1,2	3	1	3,6
kooperace s ostatními spol.	1,9	2	2,2	8,4
investice	2	3,3	2,1	13,9
kapacity	4,1	3	4	49,2
ekologie	1,3	3	2	7,8
kompetence	1,2	1,9	1	2,3
pomluvy/msta	2	2,4	2,1	10,1
komunikace	2,6	1,9	2,3	11,4
nedodržení rozpočtu – zadlužení	1,7	4	2,3	15,6
žaloby	1,3	2,3	1,9	5,7
odborní chyby	1	1	1	1,0
účetní chyby	5	2,5	3,6	45,0

Tabulka 1 - identifikace rizik – oblast managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast managementu

V první kategorii byla identifikována 3 významná rizika, jež by mohla ohrozit fungování podniku. Prvním rizikem jsou chyby v účetnictví způsobené podstatou v účtárně. Na základě rozhovoru s vedoucí osobou bylo zjištěno, že má společnost problém nalézt kvalitního člověka na pozici účetní/ho, který by doplnil a navýšil stav účetních v účtárně tak, aby byly sníženy nároky na hlavní účetní a byla minimalizována rizika výskytu chyb. Dalším problémem je kapacita zaměstnanců. Nedostatek kapacit by mohl vést ke zpoždění zakázek a následně k nespokojenosti zákazníků, případně jejich ztrátě a nemožnosti plnění lukrativních projektů, které by mohly připadnout konkurenci. Tento problém částečně řeší přesun společnosti do nové budovy s většími prostory, kde je větší kapacita pro pořízení nových strojů, ale nedostatek především pracovní síly

zaměstnává vedení společnosti stále více. Jako třetí riziko z této kategorie se jeví špatná pověst. V případě nekvalitní zkoušky, výrobku či výzkumu by byla pověst firmy v ohrožení, a to by mohlo mít existenční dopady na společnost. I proto je ve společnosti Alfa zaveden management kvality, který by měl právě na tyto případy dávat pozor a předcházet jim. Kromě těchto třech nejvýznamnějších rizik byla identifikována i další rizika v této kategorii, která však neohrožují podnik tak velkým dopadem či vysokou pravděpodobností výskytu. Hovoříme zde například o ztrátě certifikace, která je pro podnik důležitá. Dále lze uvažovat o možnosti nevhodně zvoleného investičního záměru, který by mohl představovat finanční ztrátu, s čímž souvisí riziko zadlužení, s kterým se podnik potýkal a potýká dodnes. Velká suma byla nedávno investována do vlastního pozemku a přesunu sídla společnosti.

Provozní rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
kvalita testování	1,7	5	3,2	27,2
poruchy strojů	2,4	3,3	2,1	16,6
zpoždění dodavatelů	2	3	2,1	12,6
platební neschopnost	1,9	3,1	3	17,7
časové lhůty zakázek	1,9	2,2	2	8,4
výpadek el. proudu	2,8	5	2,2	30,8
doprava	1,4	1,2	1	1,7
údržba strojů	1,2	4	2,6	12,5
zastarání strojů	2,2	3	2,3	15,2
práce s chemikáliemi	1,5	3	2	9,0
práce s hořlavinami	1,3	3	2	7,8
sezónní výkyvy	3	2	1	6,0
odstoupení dodavatelů	1,6	1,6	1,4	3,6
nové materiály	1,6	2	1	3,2
nedodržení postupů	2	4	2,5	20,0

Tabulka 2 - identifikace rizik – provozní rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní rizika

Dalším okruhem rizik jsou rizika provozní. I přes to, že celkové riziko zde není tak vysoké jako u předchozí kategorie, i zde si na některá identifikovaná rizika musíme dávat pozor a zabývat se jimi. Je to zejména výpadek proudu, který by mohl nadělat firmě obrovské problémy, jelikož některé zkoušky materiálů probíhají i několik let. V případě přerušení elektrické energie a přerušení aktivity stroje se přeruší i zkouška a ta musí následně začít od znovu. V případě takového výpadku po dvou letech není možné dodržet dodací lhůty, což by mělo za následek penále, ztrátu zákazníka, důvěry a reputace. Pro tyto případy má však firma připravené náhradní generátory elektrické energie. Kvalita testování hraje důležitou roli v provozní činnosti, jelikož i zde hrozí ztráta zákazníků a jejich důvěry a ztráta reputace při chybě v testování. Proto je důležitý kvalifikovaný personál, který je neustále vzděláván. S kvalitou testování úzce souvisí riziko nedodržení postupů. Neméně podstatným rizikem je porucha strojů. Míra rizika roste s unikátností a jedinečností stroje. Jak bylo zmíněno výše, existuje zde riziko nedodržení lhůt dodání, a to především při přerušení zkoušky v důsledku výpadku elektrické energie či poruše přístroje. Mezi další provozní rizika lze zahrnout zpoždění dodávek materiálů, platební neschopnost, práce s chemikáliemi či hořlavinami nebo sezónní výkyvy.

Personální rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
nedostatek personálu	4,6	4	3,9	71,8
nekvalifikovanost personálu	1	4	2	8,0
krádeže majetku	1,2	2	1,3	3,1
úrazy zaměstnanců	1	3	2,1	6,3
růst mezd	2,6	3	2,6	20,3
bezpečnost a hygiena	2	2,1	1	4,2
rozvoj a vzdělání	1	1,7	1	1,7
nemoc a zastoupení	3	3,5	3,3	34,7
nedodržení bezpečnosti	2,2	4	3,5	30,8

Tabulka 3 - identifikace rizik – personální rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Personální rizika

V současné době největší kámen úrazu společnosti Alfa je nedostatek personálu. I přes aktivní hledání, spolupráci s vysokými školami je ve společnosti podstav 2–5 lidí, kteří by byli na tuto práci kvalifikovaní. Tento fakt zabraňuje rozšíření firmy a uspokojování veškeré poptávky. S tímto problémem jde ruku v ruce další riziko, a to nemoci a zastoupení. Z důvodu nedostatku lidí je v případě nemoci těžké sehnat kvalifikovanou náhradu na odvedení práce. Dalším vážnějším rizikem je nedodržení bezpečnosti. I přes různá školení a příručky bezpečnosti práce se může stát, že pracovník nedodrží bezpečnostní předpisy. S ohledem na činnost podniku, kde jsou používány různé chemikálie a při různých zkouškách mohou odlétnout několika set kilové části, může toto nedodržení mít fatální následky na zdraví člověka stejně tak, jako na existenci podniku při faktu zmíněném výše, a to stavu kvalifikovaného personálu. Tato rizika jsou ošetřena směrnici a interními předpisy, dále pak vhodnými bezpečnostními prostředky. Další identifikovaná rizika byla: růst mezd, hygienické předpisy nebo krádeže majetku.

IT rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
výpadek sítě	2,7	3	2	16,2
viry	2,4	4	2,2	21,1
krádeže dat	1	4	2,1	8,4
poruchy IT systémů	1,3	3,1	1,6	6,4
nelegální soubory	1	2	1	2,0
hackerské útoky	1,5	2,3	1,5	5,2
nechtěné vymazání	2	1,6	1,3	4,2
nedostatečná kapacita	1,1	2,3	1,3	3,3

Tabulka 4 - identifikace rizik – IT rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

IT rizika

Výpadek sítě a virové útoky jsou v této kategorii nejvýznamnější hrozbou. Avšak ani tyto dvě hrozby by nijak závažně neohrozily činnost podniku. K tomu je firma proti

těmto útokům a výpadkům dobře chráněna v podobě náhradní dodávky elektrické energie a v podobě antivirových programů.

Tržní rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
kurzová rizika	2	2,9	2	11,6
nedostatek zákazníků (pokles poptávky)	1,3	4	1	5,2
konkurence	1	3	1,3	3,9
ztráta stálých zákazníků	1	3,2	1,9	6,1
ekonomická krize	2,1	4	2,7	22,7
zvýšení cen dodavatelů	2,5	3	2,2	16,5
záruční opravy	2,9	2,2	2	12,8
změna preferencí	1,3	1,4	1,1	2,0
ochrana tajemství zákazníka	1,4	5	4	28,0
zahraniční trhy	2,6	2,1	2,1	11,5
vztahy zainteresovaných stran	2	3	2	12,0

Tabulka 5- identifikace rizik – tržní rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržní rizika

Mezi identifikovaná tržní rizika společnosti patří zejména zvýšení cen svých dodavatelů, které by mělo negativní dopad na finanční stránku stejně tak, jako další ekonomická krize. Riziko je také spatřeno v uchování zákaznickova tajemství a know-how, jelikož je poskytováno pro některé případy zkoušek a certifikací. Neuchování takto citlivých informací by vedlo ke ztrátě zákazníka, špatné pověsti, žalobám a nemalým finančním pokutám. Jelikož výzkumný ústav neoperuje pouze na českém trhu, ale také na tom zahraničním, naskýtá se zde otázka kurzových ztrát při fluktuaci jak naší, tak cizí měny.

Legislativa	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
legislativa	2,2	4	3	26,4
dotace	2	4,4	4,1	36,1
normy, předpisy	1,2	2,7	2	6,5
daně	1,3	3	1,8	7,0
GDPR	2	2	2	8,0
stát, státní správa	2,7	3,2	3	25,9

Tabulka 6 - identifikace rizik – legislativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Legislativa

Jakožto výzkumný ústav, je společnost Alfa odkázána z velké části na dotace. V případě neobdržení dotací v potřebné výši by před společností Alfa stál velký problém. A stejně tak velké riziko představují změny v legislativě v neprospěch výzkumných organizací. Tato rizika jsou těžko ovladatelná. Je důležité správně připravit žádost o dotaci a také je důležité dodržovat dobré vztahy se správnými lidmi, kteří jsou zejména za přepisování dotací odpovědní. I změny v oblasti norem, předpisů a certifikací by mohly představovat potíže.

Ostatní	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Názor hodnotitele	Celkové riziko
přírodní katastrofy	1,4	3,5	1,9	9,3
příroda	1,7	2,3	2	7,8

Tabulka 7 - identifikace rizik – ostatní

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní

Poslední kategorií jsou ostatní rizika. Mezi ně byly zahrnuty přírodní katastrofy jako požáry, kroupy, povodně nebo těžký sníh na střeše a také příroda jako taková – okolí podniku, možnost růstu a další. Rizika v kategorii ostatní byla ohodnocena jako rizika s nízkou podstatou.

3.3 Analýza identifikovaných rizik

Po procesu identifikace je nezbytná analýza vytipovaných rizik. Pro analýzu rizik ve společnosti Alfa byla zvolena skórovací metoda. Jak již bylo zmíněno výše, ke každému riziku byla přidělena hodnota od jedné do pěti z hlediska dopadu a možnosti výskytu. Skóre jednotlivých rizik je následně přeneseno do grafu neboli mapy rizik. Pro lepší orientaci v mapě slouží následující tabulka č. 8, kde jsou sumarizována veškerá rizika od nejrizikovějšího až po nejméně rizikové a také jsou očíslována pro jednodušší nalezení konkrétního rizika v mapě.

číslo	Oblast managementu	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Celkové riziko
1	nedostatek personálu	4,6	4	71,8
2	kapacity	4,1	3	49,2
3	účetní chyby	5	2,5	45,0
4	dotace	2	4,4	36,1
5	nemoc a zastoupení	3	3,5	34,7
6	výpadek el. proudu	2,8	5	30,8
7	nedodržení bezpečnosti	2,2	4	30,8
8	ochrana tajemství zákazníka	1,4	5	28,0
9	kvalita testování	1,7	5	27,2
10	legislativa	2,2	4	26,4
11	stát, státní správa	2,7	3,2	25,9
12	ekonomická krize	2,1	4	22,7
13	viry	2,4	4	21,1
14	růst mezd	2,6	3	20,3
15	nedodržení postupů	2	4	20,0
16	platební neschopnost	1,9	3,1	17,7
17	ztráta certifikace	1,3	5	17,6
18	poruchy strojů	2,4	3,3	16,6
19	zvýšení cen dodavatelů	2,5	3	16,5
20	výpadek sítě	2,7	3	16,2
21	nedodržení rozpočtu – zadlužení	1,7	4	15,6
22	zastarání strojů	2,2	3	15,2
23	investice	2	3,3	13,9
24	záruční opravy	2,9	2,2	12,8

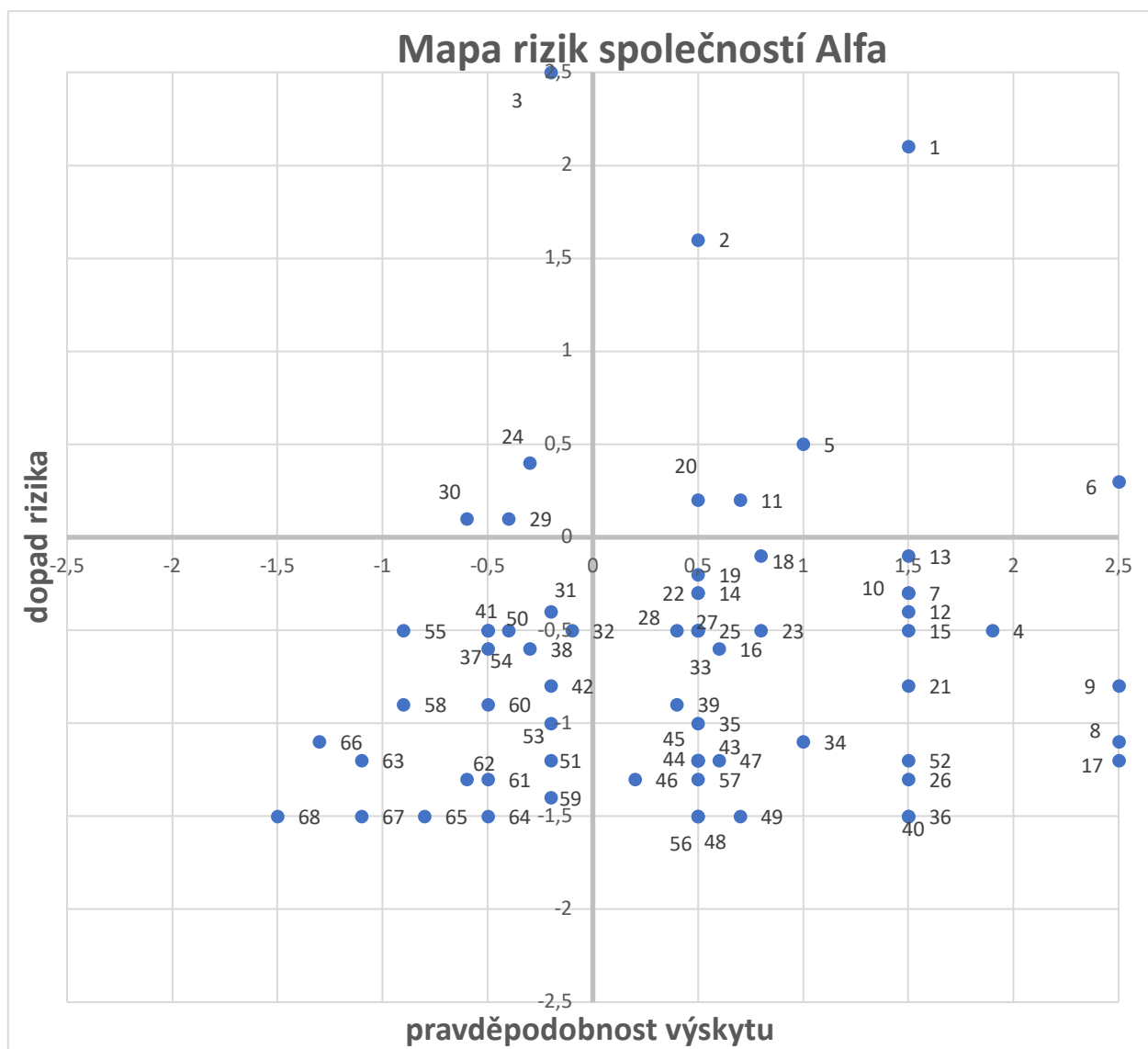
číslo	Oblast managementu	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Celkové riziko
25	zpoždění dodavatelů	2	3	12,6
26	údržba strojů	1,2	4	12,5
27	vztahy zainteresovaných stran	2	3	12,0
28	kurzová rizika	2	2,9	11,6
29	zahraniční trhy	2,6	2,1	11,5
30	komunikace	2,6	1,9	11,4
31	marketing zahraničí	2,1	2,3	11,1
32	pomluvy/msta	2	2,4	10,1
33	organizační struktura	2	3	9,6
34	přírodní katastrofy	1,4	3,5	9,3
35	práce s chemikáliemi	1,5	3	9,0
36	krádeže dat	1	4	8,4
37	kooperace s ostatními spol.	1,9	2	8,4
38	časové lhůty zakázek	1,9	2,2	8,4
39	odcizení know-how	1,6	2,9	8,4
40	nekvalifikovanost personálu	1	4	8,0
41	GDPR	2	2	8,0
42	příroda	1,7	2,3	7,8
43	ekologie	1,3	3	7,8
44	práce s hořlavinami	1,3	3	7,8
45	daně	1,3	3	7,0
46	normy, předpisy	1,2	2,7	6,5
47	poruchy IT systémů	1,3	3,1	6,4
48	úrazy zaměstnanců	1	3	6,3
49	ztráta stálých zákazníků	1	3,2	6,1
50	sezónní výkyvy	3	2	6,0
51	žaloby	1,3	2,3	5,7
52	nedostatek zákazníků (pokles poptávky)	1,3	4	5,2
53	hackerské útoky	1,5	2,3	5,2
54	bezpečnost a hygiena	2	2,1	4,2
55	nechtěné vymazání dat	2	1,6	4,2
56	konkurence	1	3	3,9
57	strategie, inovace	1,2	3	3,6
58	odstoupení dodavatelů	1,6	1,6	3,6
59	nedostatečná kapacita	1,1	2,3	3,3

číslo	Oblast managementu	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Celkové riziko
60	nové materiály	1,6	2	3,2
61	krádeže majetku	1,2	2	3,1
62	kompetence	1,2	1,9	2,3
63	změna preferencí	1,3	1,4	2,0
64	nelegální soubory	1	2	2,0
65	rozvoj a vzdělání	1	1,7	1,7
66	doprava	1,4	1,2	1,7
67	marketing ČR	1	1,4	1,4
68	odbory	1	1	1,0

Tabulka 8 - sumarizace a označení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Mapa rizik rozděluje identifikovaná a ohodnocená rizika do čtyř kvadrantů. V levém dolním rohu je kvadrant bezvýznamných rizik. Zde jsou rizika, která mají minimální dopad na fungování podniku a existuje zde také nízká pravděpodobnost jejich výskytu. V pravém dolním rohu se poté nachází kvadrant běžných rizik. Rizika v tomto kvadrantu jsou častější než v kvadrantu předchozím, ale nemají velký dopad na existenci a fungování. V kvadrantu významných rizik lze najít rizika s velkým dopadem na podnik, ale jejich výskyt není tak častý. Kvadrant významných rizik leží v levém horním rohu mapy. V posledním kvadrantu, kvadrantu kritických rizik, se nachází rizika, která je nutno řešit co nejdříve. Čím více je riziko situováno doprava nahoru, tím nebezpečnější je jak z hlediska dopadu, tak z hlediska pravděpodobnosti výskytu.



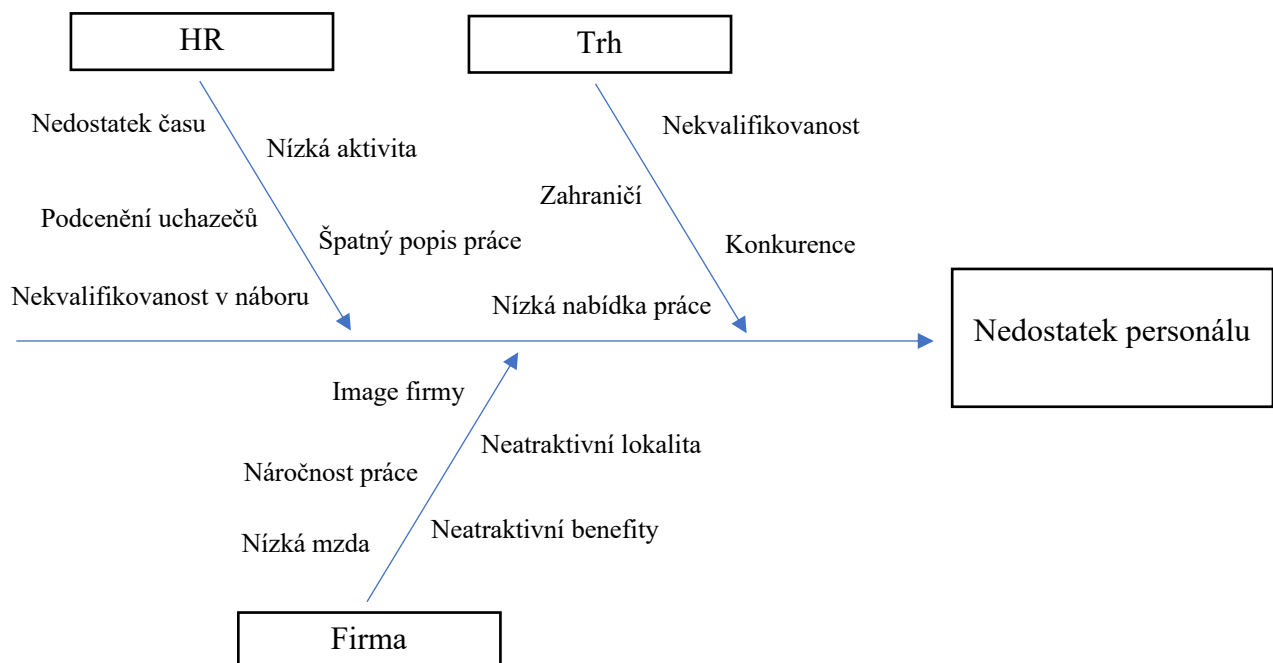
Obrázek 6 - mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě mapy rizik lze konstatovat, že většina rizik se nachází pod horizontální středovou osou, což znamená, že většina identifikovaných rizik by v případě výskytu měla nízký dopad. Kvadrant bezvýznamných rizik by měla společnost sledovat a případně se snažit o jejich udržení v daném kvadrantu. Není zde nutnost rizika jakkoli ošetřovat, či se jimi zabývat. I do kvadrantu běžných rizik spadá spousta rizik. I tento kvadrant je nutný sledovat a rizika v něm situovaná by se měl podnik postupem času snažit přemístit do levé části grafu a eliminovat jejich dopad, je-li to možné. Záleží zde zejména na charakteru a povaze rizika. Zvýšenou pozornost si zaslouží ztráta certifikace, kvalita testování a ochrana tajemství zákazníka, jelikož tato tři nebezpečí

se nachází na úplně pravé straně kvadrantu, což znamená nejdrtivější, až existenční problém v případě výskytu. V levém horním kvadrantu se poté nachází 4 rizika a to: záruční opravy, komunikace, zahraniční trhy a účetní chyby. Tato nebezpečí nemají významný dopad na fungování podniku, ale mohou se vyskytovat velmi často nebo se už často vyskytují jako například chyby v účetnictví. Zde je nutná eliminace výskytu těchto nebezpečí. V kvadrantu kritických hodnot bylo identifikováno šest rizik. Těmito riziky jsou: nedostatek personálu, dotace, nemoci a zastoupení, kapacity, stát a státní správa a výpadek elektrické energie. Tato nebezpečí je nutné okamžitě řešit. Jak již sám název napovídá, tento kvadrant je pro podnik kritický, proto mu bude v další části diplomové práce věnována zvýšená pozornost.

Nedostatek personálu



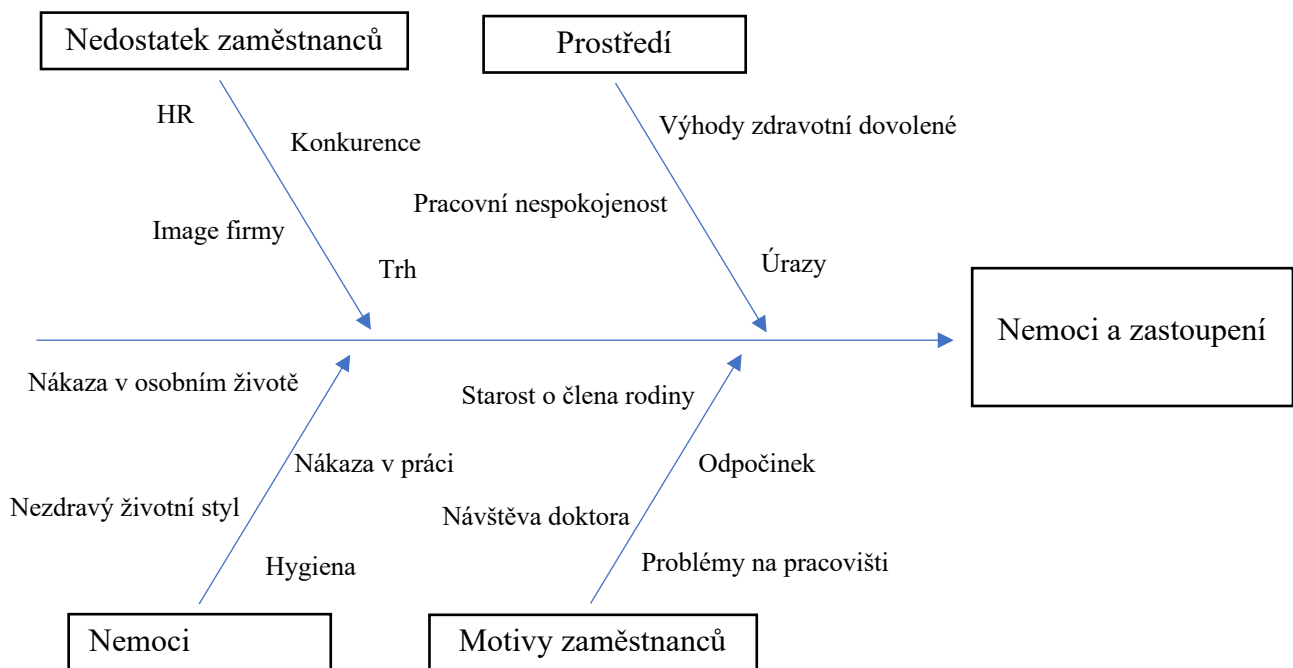
Obrázek 7 - Ishikawa diagram – nedostatek personálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktuálně největší problém, který byl identifikován a firma sama o něm již dlouho ví, je nedostatek zaměstnanců. Tento problém může mít na svědomí několik faktorů. Jeden z faktorů je určitě trh a s tím spojená aktuální situace. V dnešní době je na trhu převis poptávky po práci nad její nabídkou, což způsobuje problém v hledání zaměstnanců. Dále je problém v kvalifikovanosti uchazečů o práci. Na zaměstnance v tomto oboru

jsou kladeny vysoké nároky na kvalifikaci, jež je spojena s náročností práce a kvalifikovaných lidí na tyto pozice je málo. S tímto bodem souvisí i zahraničí a mzda. Najde-li se uchazeč o práci s dostatečnou kvalifikací, upřednostňuje většinou zahraniční nabídky, jelikož jsou lukrativnější, lépe finančně ohodnocené a s lepšími možnostmi. Kromě výše zmíněných faktorů může svou roli hrát také schopnost podniku přivádět nové zaměstnance. V malých a středních podnicích, kde není speciálně vyhraněné oddělení lidských zdrojů, je získávání nové pracovní síly složitější. Lidé zodpovědní za nábor mají i jiné povinnosti a nemají dostatek času na úkoly spojené s HR, nejsou na to dosti kvalifikovaní, a proto mohou být například popisy práce napsány neatraktivně. Může také nastat podcenění uchazečů o práci. Svou úlohu může také hrát image firmy a její neatraktivnost.

Nemoci a zastoupení



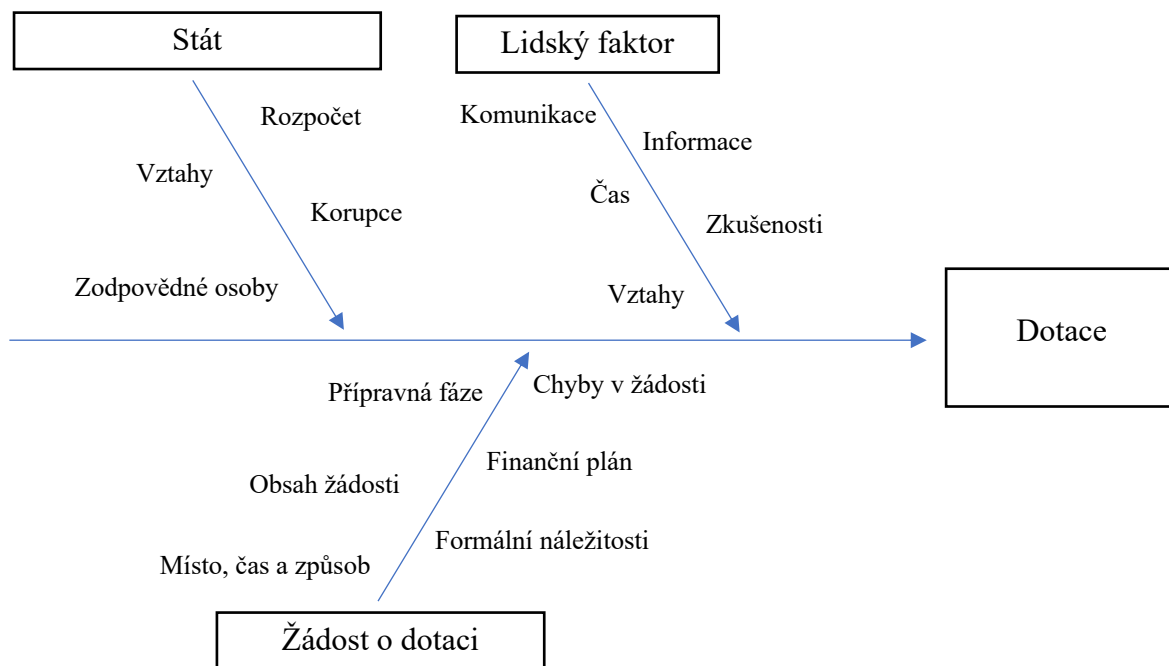
Obrázek 8 - Ishikawa diagram – nemoci a zastoupení

Zdroj: Vlastní zpracování

Problém nemocných zaměstnanců a problém s jejich zastoupením úzce souvisí s nedostatkem zaměstnanců obecně. Již nyní má firma podstav a v případě, že někdo dlouhodobě onemocní nebo se stane zaměstnanci pracovní či jiný úraz, pak to je pro

firmu ještě větší problém. Jak již bylo zmíněno, hlavní příčina tohoto problému je v nedostatku zaměstnanců, můžeme však najít i další případné příčiny. Z dlouhodobého hlediska jsou závažnými problémy nemoci, které trvají několik dní. K nemoci lze přijít mnoha způsoby. Je možné, že se člověk nakazí v práci či doma, důležitá je také hygiena a zdravý životní styl z důvodu předejití nemoci. Dále se může jednat o jednodenní výpadky zaměstnanců. I zde je mnoho příčin proč zaměstnanec nepřijde do práce. Musí vyzvednout nemocného syna nebo dceru ze školy, má sjednanou schůzku u lékaře nebo si potřebuje jen jeden den odpočinout od práce a stresu. Problémovým motivem by pak mohly být nehody na pracovišti, či nespokojenost zaměstnanců s pracovní náplní. Tyto problémy by mohly vést i k výpovědi a k ještě většímu poklesu zaměstnanců.

Dotace



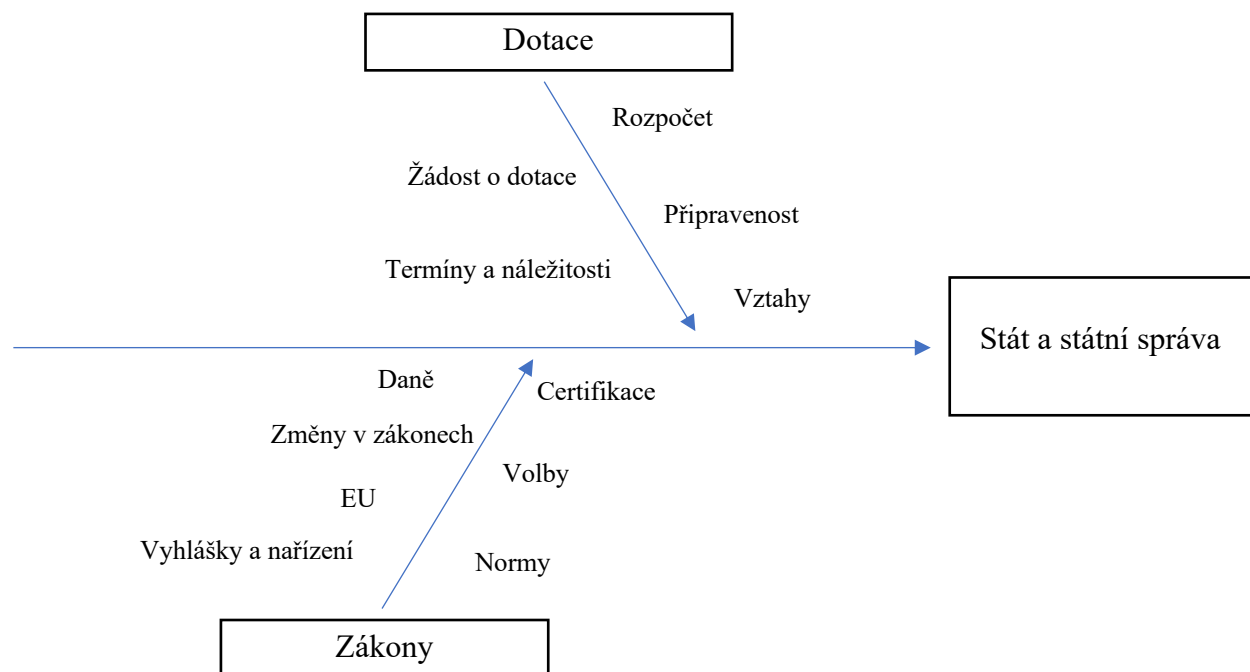
Obrázek 9 - Ishikawa diagram – dotace

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se jedná o neziskovou výzkumnou organizaci, je otázka dotací na předních příčkách. Ztráta dotací by pro firmu znamenala zásadní zásah do každoročního rozpočtu, firma by byla nucena zastavit investice do vývoje nových technologií a snížit

stav zaměstnanců, případně upravit výši mezd. I proto je riziko neobdržení dotací v kvadrantu kritických rizik oprávněně. V první řadě je důležité předložit co nejlépe zpracovanou žádost o dotaci. Je zapotřebí sestavit finanční plán, držet se veškerých formálních i obsahových náležitostí a eliminovat veškeré chyby a nesrovnalosti, které by mohly pohřbit finanční prostředky, které organizace požaduje a potřebuje. Dále je také nezbytné dodržet místo a termín podání žádosti o dotaci. Dalším důležitým faktorem je osoba zodpovědná za dotace. Je třeba být informovaný a připravený a je velkou výhodou již mít nějaké zkušenosti s podáváním takovýchto typů žádostí. Samozřejmě je i třeba komunikace se všemi zainteresovanými lidmi pro co nejpřesnější a nejsrozumitelnější obsah žádosti. Poslední příčinou pro vznik rizika neobdržení žádosti může být stát a příslušné orgány. Dobré vztahy, nově jmenovaní lidé, rozpočet, korupce, to vše může mít dopad na rozhodnutí o přidělení finančních prostředků.

Stát a státní správa

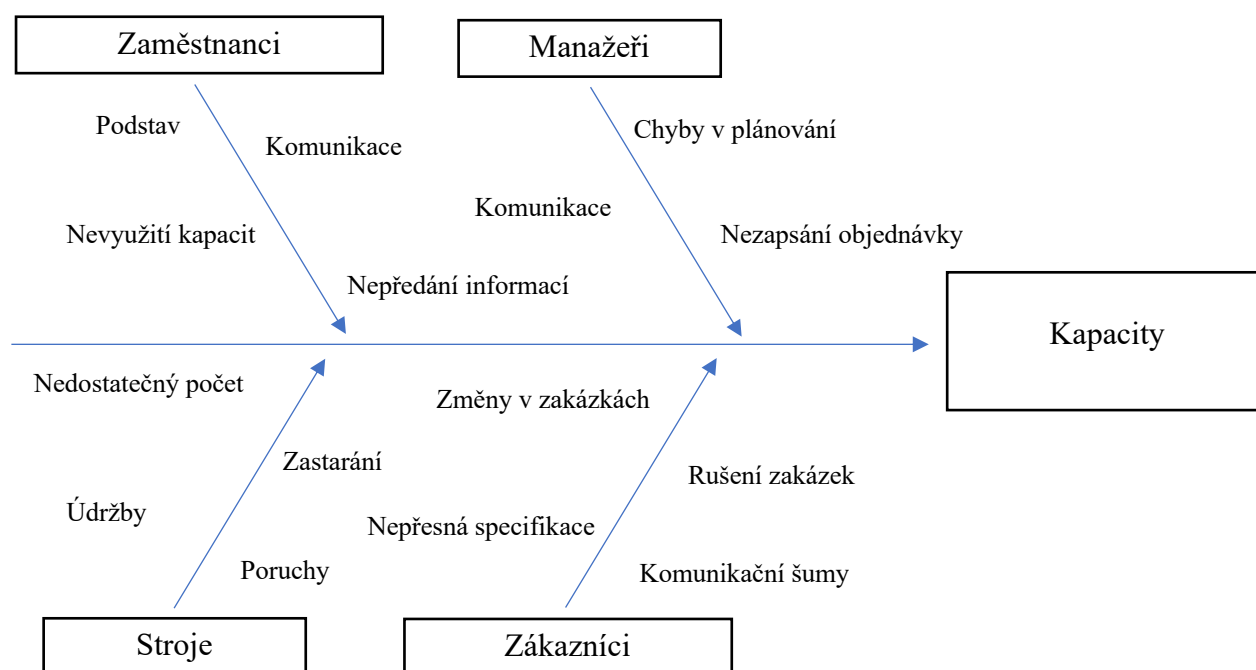


Obrázek 10 - Ishikawa diagram – stát a státní správa

Zdroj: Vlastní zpracování

I stát a státní správa může mít vliv na chod organizace. Prvním rizikem v této oblasti jsou již zmíněné dotace. Chyby při čerpání dotací by měly zásadní dopad na chod společnosti. Dalším rizikem jsou změny v zákonech a nařízeních. Výše daní může ohrozit finanční stránku, na druhou stranu změny v normách či certifikacích mohou mít vážný dopad na chod společnosti po stránce provozní. Samozřejmě jakékoliv změny v zákonech mohou mít ať už pozitivní, tak i negativní dopad na vývoj nejen společnosti Alfa ale i ostatních společností.

Kapacity



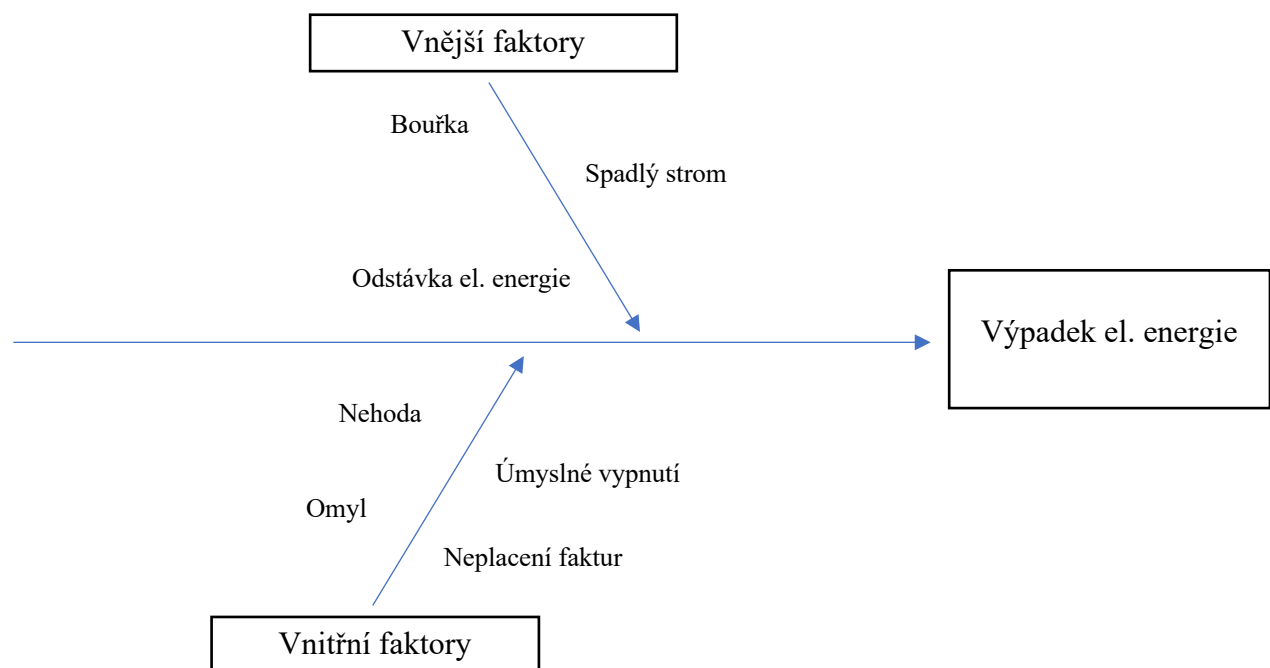
Obrázek 11 - Ishikawa diagram – kapacity

Zdroj: Vlastní zpracování

Špatné plánování kapacit může pro podnik znamenat ztrátu příjmu z titulu nedostatečného využití kapacit strojů. První kategorií, která ovlivňuje plánování kapacit, jsou zaměstnanci. I když ve firmě bude probíhat vše tak, jak má, při nedostatku zaměstnanců není možné využít veškeré disponibilní stroje. Stejně tak i nepředání informací a nedostatečná komunikace může znamenat nevyužití kapacit tak, jak by bylo případně možné. I manažeři mohou ovlivnit plánování kapacit. Zejména při vytváření plánování mohou vzniknout chyby a stroje nemusí využít veškerý svůj

potenciál. Dále může nastat nesrovnalost v objednávkách a některá z nich nemusí být zapsána či potvrzena. A i v této kategorii může nastat komunikační problém při předávání úkolů. Stroje jsou třetí kategorií, která může ohrozit plánování kapacit. Poruchy, nedostatečná údržba či nedostatečný počet strojů, to vše má vliv na využití plánování kapacit. A nakonec mohou dělat potíže i zákazníci v případě, že požadují změnu zakázky, ruší zakázky či jejich požadavky nejsou přesně komunikovány a musí se v průběhu měnit.

Výpadek elektrické energie



Obrázek 12 - Ishikawa diagram – výpadek el. energie

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpadek elektrické energie je poslední identifikovaný problém z kritického kvadrantu rizik, který by mohl nastat a ohrozit podnik. Nepřetržitá dodávka elektrické energie je důležitým faktorem pro testy, které podnik provádí. Jelikož některé výzkumy trvají i několik let, je nezbytné se elektrickou energií podrobněji zabývat. V případě testů, které běží takto dlouho, by výpadek znamenal nedokončení výzkumu a test by se musel opakovat. Kdyby toto nastalo například po dvou letech u testu, který má trvat roky tři, nebylo by možné dodržet dodací termíny a společnost Alfa by čelila finančním

sankcím a potenciální ztrátě zákazníka. Dále by se musel posunout plán výzkumů, což by mohlo ovlivnit i jiné zákazníky.

3.4 Shrnutí a zhodnocení identifikovaných a analyzovaných rizik

V předchozích dvou kapitolách byla nejprve identifikována a poté analyzována rizika společnosti Alfa. K identifikaci posloužily tři metody, kterými byly brainstorming a, dále se jednalo o pozorování procesů uvnitř firmy a poslední metodou bylo prozkoumání interních dokumentů. Na základě těchto metod bylo nalezeno 68 potenciálních rizik, která byla rozdělena do sedmi kategorií. Nalezená rizika byla následně ohodnocena z pohledu pravděpodobnosti výskytu, míry dopadu a osobního názoru zaměstnanců a manažerů. Na základě tohoto ohodnocení bylo určeno celkové riziko jednotlivých rizik pomocí skórovací metody. Po tomto ohodnocení rizik následovalo jejich rozřazení v mapě rizik do příslušných kvadrantů. V kvadrantu kritických hodnot, bylo identifikováno šest nejzávažnějších rizik. Těmi riziky jsou: nedostatek personálu, dotace, nemoci a zastoupení, kapacity, stát a státní správa a výpadek elektrické energie. Rizika z kvadrantu kritických hodnot byl následně analyzována pomocí Ishikawa diagramu příčin a následků. Příčina velké části rizik spočívá v nedostatku zaměstnanců a problému s jejich získáním. Dalším rizikem, kde je těžké až nemožné riziko eliminovat, je stát a státní správa spolu s rizikem dotací.

4 Návrhová část

V poslední kapitole diplomové práce budou podány návrhy na řešení identifikovaných a analyzovaných rizik z kritického kvadrantu mapy rizik, kterými by se mohla společnost inspirovat k řešení rizik v reálném případě. Dále bude v kapitole návrhová část podán návrh na zavedení a implementaci risk managementu do podnikové struktury.

4.1 Řešení kritických rizik

Jedním z možných řešení nedostatku personálu může být rozšíření působnosti na středních a vysokých školách a zajištění absolventů hned po jejich opuštění škol. Jedna z nabízejících se variant je Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, zejména fakulta chemické technologie a fakulta chemicko-inženýrská, které mají velice blízko k nárokům na uchazeče. A také její vzdálenost od společnosti by neměla být překážkou. Dalším příkladem může být přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze, která taktéž nabízí obory v oblasti chemie. Samozřejmě že v úvahu připadají i další fakulty na dalších školách jako je například fakulta chemicko-technologická, kterou nabízí Univerzita Pardubice a další.

Další možností, jak získat zaměstnance je pomoc od personální agentury. Agentury mohou pomoci jak s hledáním kvalifikované pracovní síly, tak mohou i vzdělávat a překvalifikovat uchazeče, aby jejich schopnosti a dovednosti odpovídaly požadavkům na pracovní místo ve společnosti Alfa. Těchto agentur je po celé České republice velké množství. Mezi personální agentury, které se u nás řadí mezi ty lepší, lze jmenovat například ManpowerGroup s.r.o., Comfort Job Agency s.r.o., Advantage Consulting s.r.o. a další.

Třetí možností by mohlo být vlastní vzdělávání uvnitř firmy. Společnost Alfa by mohla najmout zaměstnance bez potřebné kvalifikace a praxe a postupně je vzdělávat a zaškolovat. I přes to, že je tato varianta velice časově náročná a nákladná, mohla by to být jedna z variant do budoucna.

Také by mohly pomoci různé benefity pro mladé perspektivní absolventy jako jsou bezúročné půjčky na bydlení, či poskytnutí bydlení na dobu, než si zaměstnanec najde nové bydlení. Dalším benefitem, který by jistě potenciální zaměstnanci ocenili, je

flexibilní pracovní doba, která by vzhledem k náplni práce mohla alespoň částečně fungovat. V úvahu samozřejmě připadají i další benefity, jako jsou služební telefon, příspěvek na penzijní připojištění a další.

Dalším problémem je problém nemocí a zastoupení zaměstnanců ve firmě. V první řadě je nezbytné monitorovat zaměstnance a jejich důvody nepřítomnosti na pracovišti. Dále je nezbytné mít přesně definované podmínky zdravotní dovolené, aby zaměstnanci neprofitovali z toho, že nepřijdou do práce kvůli nemoci či návštěvě lékaře. Dále je důležité hlídat vztahy na pracovišti, a také udržovat zaměstnance motivované a spokojené s pracovní náplní. A v neposlední řadě je nezbytné najmout více zaměstnanců, jak již bylo popsáno v předchozím problému s nedostatkem zaměstnanců.

V části zaměřené na dotace je poměrně těžké hledat jakékoli řešení týkajících se jejich přidělování. Je důležité mít správné lidi zodpovědné za tuto oblast. Člověk zabývající se dotacemi musí být informovaný, hledat nové zdroje, být zkušený v oblasti podávání žádostí o dotace a musí být pečlivý. Také není na škodu udržovat dobré vztahy se správnými lidmi. V současné době má společnost Alfa zkušené lidi v oblasti podávání žádostí o dotace, jelikož řadu let se jim úspěšně daří čerpat dotace v potřebné výši. V případě problémů je zde možné požádat o pomoc specialistu, či konzultanta specializovaného na dotační programy.

Při pohledu na riziko státu a státní správy však není možné dospět ke konstruktivnímu řešení, jelikož se jedná o vnější neovlivnitelné riziko, není ho tedy možné ovlivnit. Jediné doporučení, které zde mohu nabídnout je, aby se udržovala míra informovanosti v podniku a při změně zákonů je nezbytné zákon přijmout a připravit se na něj, jelikož zde neexistuje možnost, jak zabránit vzniku tohoto rizika, je možné pouze zmírnit jeho dopad na podnikání.

Na rozdíl od předchozího rizika, plánování kapacit závisí na vnitřních faktorech, a lze ho tedy ovlivnit. Rizikem je zde především lidský faktor, který může za většinu příčin spojených s problémy plánování kapacit. Je nezbytné být především pečlivý a zapisovat veškeré dodávky do systému. Důležitá je také komunikace, aby nenastalo nedorozumění a problémy při plánování. Dále je nezbytné se starat o všechny potřebné stroje, přístroje a zařízení, aby byly disponibilní k práci. Pravidelně je udržovat, obměňovat zastaralé stroje a dbát na dostatečný počet při investičním

plánování. Jak již několikrát bylo zmíněno, nedostatek pracovní síly činí problém i při plánování a tato příčina by měla být řešena, jak bylo popsáno v riziku nedostatku personálu výše.

Při pohledu na problém možného výpadku elektrické energie se nabízí dvě možná řešení. První je komunikace s poskytovatelem elektrické energie. V případě plánované odstávky požádat o výjimku či najít jiné řešení, aby dodávka elektřiny byla nepřetržitá. Druhým řešením, zejména pro krizové případy, které nelze ovlivnit, jsou náhradní generátory elektrické energie. Tyto generátory by zajistily nepřetržitou dodávku elektřiny do té doby, než by se vyřešil problém s klasickou dodávkou.

4.2 Zavedení risk managementu do podnikové struktury

Systém risk managementu (RM) napomáhá podniku účelně a efektivně vykonávat veškeré činnosti spojené s podnikáním, a to tím způsobem, aby se rizika projevovала co možná nejméně na činnostech a dosahovaných výsledcích společnosti. Cílem risk managementu v organizační struktuře je identifikace, analýza, hodnocení, řešení, ale také monitorování a komunikace možných rizik, a to nepřetržitě a s pomocí vlastní organizační struktury. Jedním z důležitých prvků je rozdělení povinností týkajících se rizik mezi větší počet lidí, kteří jsou schopni tyto povinnosti plnit.

Aby systém risk managementu v organizační struktuře fungoval, je důležité řídit se zásadami, rámcem risk managementu a také ctít a uplatňovat soustavu orgánů, které tvoří systém risk managementu.

Zásady risk managementu

- Systém RM je implementován do veškerých procesů společnosti a je neoddelitelným prvkem jak managementu, tak kultury podniku a měl by být zaveden to podnikatelského konceptu a do dlouhodobé koncepce, kterou podnik plánuje v dalších letech.
- Rizika by se měla vnímat nejen jako hrozba, ale při správném vyhodnocení a řízení i jako příležitost.
- Systém RM je založen na prevenci rizik na všech možných úrovních. To znamená, že riziky se ve společnosti Alfa nezabývá jen představenstvo, ale také jednotliví ředitelé středisek, jejich manažeři, ale i zaměstnanci v laboratořích.

- Pro správné a včasné identifikování rizik je důležité mít správně nastavená pravidla komunikace a je nezbytné se jimi řídit. Vlastník rizika by tedy měl okamžitě kontaktovat odpovědnou osobu za konkrétní riziko, tedy ředitele svého útvaru, při jakékoli změně. Odpovědná osoba by zase měla co nejdříve reportovat změnu manažerovi rizik a výboru pro rizika.
- Není možné se rizikům vyhnout úplně, je pouze možné je zvládnout. O způsobu zvládnutí rizik rozhoduje výbor pro rizika spolu s manažerem rizik.
- Náklady na ošetření rizik je nutné porovnávat s náklady na neošetřená rizika, která se mohou stát realitou. Porovnání nákladů je nutné udělat po analýze a ohodnocení každého nového rizika ve společnosti Alfa.

Dalším důležitým krokem je vytyčení rámce risk managementu. Nejprve je potřeba stanovení kontextu (vnitřního i vnějšího) a pochopení chodu a charakteru podniku. Druhým krokem je definování systému risk managementu v podniku, a spolu s tím definování povinností a odpovědností pracovníků s ohledem na rizika. Dále je nezbytné zavést RM do všech činností a procesů. Také je zapotřebí označit zdroje rizik. S tím jde ruku v ruce také jejich přidělení k vlastníkům konkrétního rizika, stejně tak jako k odpovědným osobám za dané riziko. Neustálé monitorování a dokumentace rizik je dalším prvkem rámce RM. Nakonec je zapotřebí definovat systém, ve kterém budou rizika pravidelně vyhodnocována a řešena a případně se aktualizuje systém RM.

Orgány risk managementu ve společnosti

Vlastník rizika

Osoba, která je schopna sledovat riziko a jeho vývoj spolu s faktory, které na něj působí, je vlastník rizika. Jedná se o první úroveň řízení a do této skupiny spadá prakticky každý zaměstnanec společnosti Alfa. Úkoly, které by měli vlastníci rizika ve společnosti Alfa mít jsou:

- Pravidelné sledování a kontrolování stávajících rizik a jejich vývoje stejně tak jako identifikování rizik nových. Sledování rizik by mělo probíhat na čtvrtletní bázi a identifikace rizik nových poté na bázi půlroční.

- V případě nepříznivého vývoje rizika včas varovat výbor risk managementu.
- Pokud se riziko vyvíjí nepříznivým způsobem, spolupracuje s výborem risk managementu a osobou zodpovědnou za dané riziko, tedy s vedoucím střediska, pod které spadá.
- Předkládání nových návrhů ošetření rizik, které by se mělo uskutečňovat každý rok.
- Seznamování ostatních zaměstnanců s danými riziky. Seznamování by měli být noví zaměstnanci stejně tak, jako zaměstnanci současní. Tento proces by měl být uskutečňován jednou ročně.

Odpovědná osoba za riziko

Touto osobou je každý, kdo se při své práci či výkonu může s rizikem setkat a má toto riziko do jisté míry šanci ovlivnit. Odpovědnou osobou může být jednatel, stejně tak jako skupina více osob. Ve společnosti Alfa by odpovědnou osobou měli být ředitelé jednotlivých středisek. Mezi odpovědnosti, které má osoba odpovědná za rizika lze zařadit:

- Pozorování existujících rizik a pozorování opatření, která zabraňují vzniku rizika a monitorování jejich vývoje. To by mělo probíhat opět každé čtvrtletí.
- Seznamování ostatních zaměstnanců s daným rizikem a možnostmi jeho vzniku a spolu s tím seznamuje ostatní zaměstnance i s faktory vývoje, krizového stavu a následků.
- Spolupráce při výskytu rizika na jeho ošetření s výborem RM a s manažerem rizik. Odpovědná osoba, ředitel střediska, komunikuje a spolupracuje s ostatními zaměstnanci jak směrem shora dolů, tak i zdola nahoru.
- Předkládání nových návrhů ošetření rizik na roční bázi, pokud se nejedná o riziko nové. V tom případě by měly být podány návrhy na ošetření rizika co možná nejdříve.

Výbor risk managementu

Výbor risk managementu by měli tvořit zaměstnanci, kteří mají rozhodující vliv při řízení rizik, což znamená, že by měl být tvořen členy představenstva, dozorčí rady a manažery jednotlivých středisek. Členy tohoto orgánu dosadí vedení společnosti. Jednotliví členové by pak neměli být zastupitelní. Tento výbor slouží jako poradní orgán pro vedení podniku. A mezi nejdůležitější úlohy patří:

- Návrh způsobu řízení rizik ve společnosti a jeho aktualizace. To znamená, že odpovědné osoby upravují procesy řízení rizik tak, aby co nejlépe fungovaly a vyhovovaly potřebám společnosti Alfa.
- Kontroly procesů řízení RM a vyhodnocení fungování. To by měl výbor provádět alespoň jednou ročně.
- Komunikace napříč společnostmi. Výbor risk managementu společnosti by měl informovat manažery odpovědné za jednotlivé oblasti o rozhodnutí výboru a o aktuálních procesech rizik, které byly schváleny při zasedání.
- Schvalování pravidelného přehledu rizik, který by měl mít podobu seznamu rizik s jeho analýzou a hodnocením a měl by být uložen alespoň na dvou různých platformách, aby nedošlo k jeho ztracení.
- Hodnocení a postup ošetření rizik a stanovení vlastníků rizik stejně tak jako stanovení osob, které jsou za riziko zodpovědné. Výbor risk managementu by měl pověřit konkrétní zaměstnance konkrétními úkoly a riziky, které by měli mít na starosti.

Manažer rizik

Manažer rizik je klíčovou osobou zodpovědnou za fungování celého risk managementu ve společnosti. Tento manažer by měl být takovou spojkou mezi všemi, kterých se jakkoli týká jakékoliv riziko a měl by vědět o všech rizicích, které ve společnosti jsou či mohou být. Tento člověk svolává zasedání výboru a komunikuje nejkritičtější rizika vedení společnosti. V případě tohoto orgánu RM by měla společnost zřídit nové pracovní místo a najít nového zaměstnance, nejlépe takového, který již má

nějaké zkušenosti s tímto oborem. Úlohy, které by měla osoba vykonávající pozici manažera rizik plnit, jsou:

- Systematicky koordinují procesy řízení rizik všech vlastníků rizik.
- Zajišťují školení vlastníků rizik. Školení by měla probíhat alespoň jednou ročně, popřípadě při nástupu nového zaměstnance či v případě výskytu nového rizika ve společnosti.
- Svolává jednání výboru rizik. Výbor by měl zasedat jednou ročně nebo v případě krizové události. Dále připravuje potřebné podklady. Těmi jsou seznam rizik, jejich analýza a hodnocení, případně další interní dokumenty potřebné k rozhodnutí o ošetření konkrétního rizika.
- Navrhuje pravidelný přehled rizik společnosti, upravuje jejich strukturu, vzhled a místo uložení.
- Komunikuje se všemi orgány risk managementu napříč společností od výboru, přes vlastníky až po odpovědné osoby. Prakticky by měl komunikovat se všemi zaměstnanci.
- Navrhuje a zpracovává potřebné dokumenty pro řízení rizik. Těmi mohou být: seznam rizik, analýza rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, schvalovací procesy, šablony, dokumenty obsahující procesy řízení a kompetence jednotlivých zainteresovaných osob a další. Tyto dokumenty by měl manažer rizik uchovávat po dostatečně dlouhou dobu a měl by zveřejňovat uživatelům ty dokumenty, které potřebují ke své práci.

Představitel vedení risk managementu

Osoba vykonávající post představitele vedení risk managementu by měla primárně zprostředkovávat komunikaci mezi vedením společnosti a výborem pro rizika. Také by měla spolupracovat s manažerem rizik. Spolu s ním by měla realizovat nápravná opatření, která vedou ke snížení rizik. Představitel vedení risk managementu by měl být členem vedení společnosti. Mezi hlavní úlohy, které má představitel vedení RM na starost jsou:

- Připravuje dokumenty potřebné pro výbor pro rizika jako jsou seznamy rizik s jejich analýzou, hodnocením a možnostmi jejich ošetření, dále dokumenty obsahující schvalovací procesy či procesy řízení a pravomoci a povinnosti jednotlivých orgánů společnosti.
- Připravuje zázemí a podmínky pro práci výboru pro rizika a manažera rizik. Tím se rozumí zasedací místnost, dokumenty, technika, vybavení, občerstvení a další.
- Navrhuje složení výboru pro rizika a poskytuje jejich hodnocení.
- Účastní se jednání výboru pro rizika, která by se měla konat minimálně jednou ročně nebo v případě krizových situací a měl by být obeznámen se všemi problémy a rozhodnutími.
- Předává úkoly, které stanovilo vedení společnosti, manažerovi rizik a výboru pro rizika.
- Stanovuje strukturu pravidelného přehledu rizik.

A nejen tyto orgány, ale i všichni ostatní zaměstnanci by se měli určitou měrou podílet při otázce řízení rizik. Ti, kteří nepatří do jednoho z orgánů risk managementu společnosti by i přesto měli být začleněni alespoň částečně do tohoto procesu. Ostatní zaměstnanci by se měli seznamovat s riziky a jejich možností výskytu, měli by být seznámeni s ukazateli krizových stavů a s možností vývoje rizik. Zaměstnanci také mohou být zapojeni do ošetřování rizik a mohou spolupracovat s orgány RM, které jsou popsány výše.

Závěr

Otázka risk managementu jak v českých, tak i ve světových organizacích se pomalu, ale jistě stává jejich běžnou součástí, a to zejména z důvodů významnosti a přínosu řízení rizik. Identifikace a ošetření rizik přináší jistotu a zabraňuje nahodilým událostem, které by mohly mít nežádoucí vliv na chod organizace a na jejich finanční, ale i provozní stránku.

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat, zanalyzovat a ohodnotit rizika a podat návrh na jejich možné ošetření ve vybraném podniku Alfa a navrhnout implementaci risk managementu do firemní struktury organizace.

Tato práce se v úvodu teoretické části zabývá základními pojmy a definicemi stejně tak, jako klasifikací a vysvětlením základních termínů řízení rizik. Dále je zde popsán a definován celý proces řízení rizik. V úvodu procesu je popsáno vymezení souvislostí, dále jsou definovány nástroje a metody pro identifikaci rizik. Následuje analýza rizik a metody těchto analýz. Část hodnocení rizik je rozdělena na kvalitativní, kvantitativní a kombinovanou metodu a jsou představeny nástroje hodnocení v těchto kategoriích, včetně představení matice rizik. Po subkapitole hodnocení rizik následuje subkapitola ošetření rizik, kde jsou zmíněny různé možnosti ošetření rizik, které organizace mohou použít. Na závěr kapitoly „Proces řízení rizik“ je popsána komunikace rizik a možnost monitoringu a zpětné vazby.

Na začátku části praktické byla představena společnost Alfa, na které byl aplikován proces řízení rizik, který byl popsán v části praktické. Po představení společnosti byly použity tři výzkumné metody, a to polostrukturované rozhovory, kterým předcházely brainstorming, dále to bylo pozorování procesů uvnitř organizace a na závěr zkoumání interních dokumentů. Na základě tohoto výzkumu bylo identifikováno šedesát osm potenciálních rizik. Tato rizika byla následně rozdělena do sedmi homogenních kategorií a poté proběhla jejich analýza. Identifikovaná rizika byla ohodnocena skórovací metodou z hlediska pravděpodobnosti výskytu a míry jejich dopadu a na základě těchto kritérií bylo určeno riziko celkové. Dalším krokem diplomové práce bylo umístění nalezených rizik do jednotlivých kvadrantů v mapě rizik. Bylo zjištěno, že společnost Alfa má v současné době šest kritických rizik. Těchto šest kritických rizik bylo blíže zkoumáno pomocí diagramu rybí kosti příčin a následků. Pro těchto šest

významných rizik byla navržena možná řešení, jak tato rizika ošetřit, případně se jim vyhnout. Závěr této diplomové práce se věnoval implementování risk managementu do podnikové struktury. V této části byly navrženy orgány, které by mohly mít řízení v podniku na starost a spolu s nimi byly popsány povinnosti a úkoly jednotlivých orgánů společnosti.

Seznam literatury

Boyle, T.: Health and Safety: Risk Management, 4. vydání, Routledge, New York, 2018, ISBN 9781315638515

Černý, M., Glůckařová, D.: Vícekriteriální rozhodování za neurčitosti, Academia, Praha 1987

ČSN ISO 31000 - Management rizik – Principy a směrnice, 2010

Hnilica, J., & Fotr, J.: Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Grada Publishing, Praha 2009, ISBN 9788024725604

Kletz, T.: Hazop and Hazan: identifying and assessing process industry hazards. Fourth edition. Institution of Chemical Engineering. Rugby 1999, ISBN 0852954212

Korecký, M., Trkovský, V.: Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Grada Publishing, Praha 2011, ISBN 9788024732213

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem. Linde, Praha 2011, ISBN 9788072018352

Martinovičová, D.: Pojištění podnikatelských subjektů. 1. vydání, Key Publishing 2007, ISBN 9788087071083

Merna, T.: Risk management: řízení rizika ve firmě. Computer Press, Brno 2007, ISBN 978-80-251-1547-3.

Merna, T.: Corporate risk management. John Wiley & Sons, West Sussex 2008, ISBN 9780470518335

Pearce, D. W.: Macmillanův slovník moderní ekonomie. 2. vydání, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 8085605422.

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 9788024730516

Společnost pro projektové řízení, publikováno: duben 2013, citováno 2. 6. 2018, dostupné online na https://www.ipma.cz/#utm_source=firmy.cz&utm_medium=ppd&utm_campaign=firmy.cz-491054

Tarantino, T., Cernauskas, C.: Essentials of Risk Management in Finance, Wiley, 2010, ISBN 9781118387016

Tichý, M.: Ovládání rizika: Analýza a management. 1. vydání, C. H. Beck, Praha 2006, ISBN 8071794155

TÓTH, E.: Úvod do systémového managementu, Praha, 2008 ISBN 9788086578811

Váchal, J.: Podnikové řízení. Grada Publishing, Praha 2013, ISBN 9788024746425

Vaughan, E., J.: Risk Management. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997, ISBN 047110759X

Veber, J.: Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vydání, Management Press, Praha 2014, ISBN 9788072612741

WorkCover NSW: Hazpak: Making Your Workplace Safer : a Practical Guide to Basic Risk Management, WorkCover Authority of NSW, Welsh 1996

Zuzák, R., Königová, M.: Krizové řízení podniku. 2. aktual. a rozšíř. vydání, Grada Publishing, Praha 2009, ISBN 9788024731568

Saeger, A., Feys, B., Probert, C., The Ishikawa Diagram for Risk Management: Anticipate and solve problems within your business, 50Minutes.com, 2015, ASIN: B015H5O418

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hierarchie strategií ve firmě	15
Obrázek 2 - Proces řízení rizik.....	17
Obrázek 3 – Matice rizik	23
Obrázek 4 – Vícekriteriální matice rizik.....	24
Obrázek 5 – Organizační schéma společnosti Alfa	32
Obrázek 6 - mapa rizik.....	46
Obrázek 7 - Ishikawa diagram – nedostatek personálu.....	47
Obrázek 8 - Ishikawa diagram – nemoci a zastoupení	48
Obrázek 9 - Ishikawa diagram – dotace	49
Obrázek 10 - Ishikawa diagram – stát a státní správa.....	50
Obrázek 11 - Ishikawa diagram – kapacity	51
Obrázek 12 - Ishikawa diagram – výpadek el. energie	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 - identifikace rizik – oblast managementu	37
Tabulka 2 - identifikace rizik – provozní rizika	38
Tabulka 3 - identifikace rizik – personální rizika	39
Tabulka 4 - identifikace rizik – IT rizika	40
Tabulka 5- identifikace rizik – tržní rizika	41
Tabulka 6 - identifikace rizik – legislativa.....	42
Tabulka 7 - identifikace rizik – ostatní.....	42
Tabulka 8 - sumarizace a označení rizik.....	45

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Daniel Pokorný		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Řízení rizik v podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	66		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je identifikovat a ohodnotit rizika v podniku, rozčlenit rizika do relativně homogenních oblastí a rozhodnout o způsobu jejich řešení. Následně navrhnout plán implementace jednotlivých opatření včetně návrhu začlenění risk managementu do organizační a řídicí struktury podniku. Teoretická část práce se zabývá úvodem do problematiky řízení rizik. Dále popisuje proces řízení od identifikace, přes analýzu až po hodnocení rizik. Na konci teoretické části jsou také popsány způsoby ošetření rizik, jejich komunikace a monitorování. Praktická část diplomové práce je zaměřena na neziskovou výzkumnou organizaci, která je v úvodní části představena. Dále jsou identifikována rizika společnosti a ohodnocena pomocí skórovací metody. Analýza identifikovaných rizik následně proběhla na základě mapy rizik a ishikawa diagramů pro kvadrant kritických rizik. Pro kvadrant kritických rizik byly také podány návrhy na řešení. Poslední část práce se zabývá zavedením risk managementu do podnikové struktury.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	řízení rizik, riziko, rizika v podniku		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Daniel Pokorný		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Risk management in a company		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	66		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The aim of the diploma thesis is to identify and evaluate risks in a company, to divide the risks into relatively homogeneous areas and to decide how to solve them. Then propose a plan for the implementation of individual measures, including the proposal of integration of risk management into the organisational and management structure of the company. The theoretical part deals with the introduction to the issue of risk management. It also describes the management process from identification, through analysis to risk evaluation. At the end of the theoretical part, the methods of risk treatment, communication, and monitoring are also described. The practical part of the diploma thesis is focused on the non-profit research organisation, which is introduced in the introductory part. In addition, company risks are identified and evaluated using the scoring method. Analysis of identified risks was subsequently carried out based on the risk map and Ishikawa diagrams evaluated risks from the critical risk quadrant. For the quadrant of critical risks, solution proposals have also been made. The last part of the thesis deals with the implementation of risk management into the organisational structure.</p>		
KEY WORDS	risks in a company, risk, risk management		