

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Řízení rizik ve vybrané společnosti

(Diplomová práce)

Přerov 2020

Bc. Mario Tulia



**Vysoká škola
logistiky
o.p.s.**

Zadání diplomové práce

student	Bc. Mario Tulia
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Řízení rizik ve vybrané společnosti**

Cíl práce:

Analyzovat možná rizika v podnikatelské činnosti vybrané společnosti a navrhnout systém jejich řízení.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty managementu rizik
2. Analýza vybraných rizik v posuzované společnosti
3. Návrh opatření pro snížení rizik v podnikatelské činnosti vybrané společnosti
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

STEJSKAL, Vladimír a Karel REIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. Krizové řízení podniku. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2019


Datum odevzdání diplomové práce:

14. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 14. 05. 2020

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Pavlovi Šaradínovi, CSc. za odborné vedení a vstřícné jednání při zpracování této práce. Současně děkuji vedení a zaměstnancům společnosti Grammer CZ, s.r.o. v Tachově za poskytnutý čas, ochotu spolupráce, vstřícné jednání, materiály a informace bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik ve vybrané společnosti zabývající se výrobou sedačkových systémů do osobních a komerčních vozidel (zemědělské stroje, kamiony, autobusy a vlaky). Cílem této práce bylo zanalyzovat možná rizika v dané společnosti a navrhnout systém jejich řízení. Pro dosažení hlavního cíle byla vytvořena analýza současného stavu řízení rizik spolu se SWOT analýzou, kde byla identifikovaná strategie firmy, kterou by se měla v rámci svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ubírat. Na základě zhotovených analýz byl navržen efektivnější systém pro řízení rizik a navrhnutá strategická změna organizační struktury závodu pro dosažení synergie firmy ve vnitřním i vnějším prostředí. Okrajově je zmíněna i připravenost firmy v rámci řízení rizik na aktuální dění s Covid-19.

Klíčová slova

Riziko, Řízení rizik, ABC metoda, SWOT analýza

Annotation

This diploma thesis is dealing with risk management in a choosen company, which produce seating systems to cars and commercial vehicles (agriculture machines, trucks, buses and trains). The aim of this thesis was to analyse potential risks in this company and propose a suitable system to manage them. To achieve the main goal it was made an analysis of current status of risk management together with SWOT analysis together with company strategy definition using strenghts and weaknesses, opportunities and threats to be able to show the suitable direction of the improvement actions. In accordance of the analysis outputs, it was proposed more effective risk management system and it was proposed a strategic change of the organizational structure of the manufacturing plant to achieve synergy in internal and external enviroment. Marginally it was described also the preparation of the company within risk management to actuall situation with Covid-19.

Keywords

Risk, Risk management, ABC method, SWOT analysis

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretické aspekty managementu rizik	10
1.1 Riziko	10
1.2 Klasifikace rizik	12
1.3 Analýza rizik	16
1.3.1 Základní pojmy analýzy rizik	17
1.3.2 Identifikace rizik	19
1.3.3 Stanovení významnosti rizik.....	21
1.3.4 Využití identifikace a hodnocení rizik.....	25
1.4 Řízení rizik	27
1.4.1 Proces řízení rizik	28
1.4.2 Metodiky a analytické nástroje řízení rizik.....	30
1.4.3 Metody snižování rizik	34
1.5 Krize podniku.....	38
2 Analýza vybraných rizik v posuzované společnosti.....	41
2.1 Posuzovaná společnost.....	41
2.1.1 Historie Firmy.....	41
2.1.2 Podnikatelská činnost	42
2.1.3 Organizační struktura firmy.....	45
2.2 Řízení rizik v analyzované společnosti.....	47
2.2.1 Centrální řízení rizik	47
2.2.2 Závodové řízení rizik	52
2.3 SWOT analýza	56
2.3.1 Silné stránky (Strenghts).....	57
2.3.2 Slabé stránky (Weaknesses).....	59

2.3.3	Příležitosti (Opportunities)	59
2.3.4	Hrozby (Threats).....	60
2.3.5	Bodové zhodnocení SWOT analýzy.....	61
2.3.6	Grafické zhodnocení SWOT analýzy	63
2.4	Zhodnocení výsledků analýzy.....	64
3	Návrh opatření pro snížení rizik v podnikatelské činnosti vybrané společnosti	65
3.1	Návrh řešení pro řízení rizik	65
3.2	Návrh řešení pro ST strategii	71
4	Zhodnocení navrhovaného řešení.....	73
	Závěr	75
	Základní seznam zdrojů	76
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam ostatních grafických objektů	79

Úvod

Teorie i praxe současného manažerského myšlení a jednání se s rostoucí intenzitou zabývá životně důležitými předpoklady podnikatelského přežití a prosperity v podmínkách stálých i kritických změn sociálně-ekonomického a politického prostředí. Jde o měnící se koncepce managementu změn. Berou v úvahu růst prudkých zlomů v podmínkách poptávky i nabídky výrobků a služeb, nečekané změny v zdrojovém potenciálu, měnící se podmínky působení konkurenčních sil v globálním podnikatelském prostředí i růst dynamiky inovačního rozvoje a jeho vědeckotechnického zázemí, podporovaného prudkou informatizací. Mají na zřeteli i nečekané krizové situace. Naznačené změny vyžadují od vedoucích pracovníků na všech úrovních manažerské práce, aby byli kvalitně připraveni na měnící se prostředí.

Z tohoto důvodu je má práce koncipovaná na několik částí, kdy v první části bude zaměření spíše na teoretické aspekty managementu rizik, kde se soustředím na význam pojmu riziko, klasifikaci rizika, analýzu rizika a samotný proces řízení rizik. V rámci popisu těchto teoretických aspektů jsou zmíněny různé modely, jak by měla probíhat analýza situace spolu s intervencí plánovaných změn a případnou verifikací dosažených výsledků. Nedílnou součástí je i popis metod pro snižování rizik, kde budu citovat používané metody pro retenci, redukci nebo transfer rizik, jakožto metody pro řízení rizika při rozhodování vrcholového managementu firmy.

V dalších kapitolách se zaměřuji na analýzu rizik v posuzované společnosti, na návrh opatření pro snížení identifikovaných nedostatků z pohledu řízení rizik v dané společnosti společně s návrhem opatření pro snížení rizik v podnikatelské činnosti vybrané společnosti.

Cílem této práce je zanalyzovat možná rizika ve zvolené firmě, identifikovat potenciály pro případná zlepšení a navrhnout systém jejich řízení. Dalším cílem práce je zhodnotit možný přínos navrhovaných opatření spolu s posouzením pozitivních a negativních aspektů, případně i ekonomický dopad navrhovaných zlepšení.

V závěru bych pak chtěl zhodnotit především praktické chápání procesu řízení rizik spolu se sumarizací účinnosti navrhovaných opatření, a zdali bylo dosaženo původních cílů uvedených v úvodu této práce.

1 Teoretické aspekty managementu rizik

V souvislosti s rozvojem a udržením firmy musí její majitel či manažeři zavádět mnoho změn, s nimiž je pochopitelně spojeno riziko neúspěchu. Skutečnost, že majitelé či manažeři nereagují na změny v podnikatelském okolí firmy nebo i uvnitř firmy samotné, vede takovéto počínání až k ukončení její činnosti. V dnes již nefungujících firmách totiž často docházelo k situacím, kdy manažeři na nižších úrovních řízení neupozorňovali na problémy a to kolikrát záměrně manažery na vrcholové úrovni vzhledem k obavám o vlastní post, se snahou si nepřidělovat problémy, nebo prostě jen z pohodlnosti. A vrcholoví manažeři, když se o problémech často dozvěděli, na zjištěné překážky obvykle nereagovali, což vedlo často k tomu, že se o problémech vědělo, ale nikdo o nich nechtěl hovořit, natož je řešit. Z tohoto důvodu se také takovéto problémy označují jako „tiší zabijáci“ organizační efektivity, přičemž mezi nejčastější pak patří:

- nejasná strategie,
- konflikt priorit,
- neefektivní vrcholové vedení,
- nevhodný řídicí styl,
- špatná komunikace (vertikální, ale i horizontální),
- neuspokojivá koordinace funkcí (například nákup, projektové řízení atd.),
- nedostatek řídicích schopností,
- nedostatečná motivace pracovníků.

Pokud se podíváme na tyto faktory, odvážím si tvrdit, že jedna nebo více příčin, se objevuje vesměs v každém podniku a vedou k poklesu organizační efektivity a v extrému až k zániku firmy. [1]

1.1 Riziko

„Riziko je historický výraz, pocházející někdy ze 17. Století, kdy se objevil v souvislosti s lodní dopravou. Výraz risico pochází s italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu

či nebezpečí, případně „riskovat“ znamená odvážit se něčeho a teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnešní pojetí rizika je spojenou spíše s hrozbou a obecně se rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikatelské činnosti.“ [1]

Riziko má zároveň rozdílný význam pro různé činnosti, společným základem však zůstává nejistota a neurčitost. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika, a proto se můžeme setkat s různým pojetím tohoto pojmu jako je například:

- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. [1, 4, 7]

Ačkoli se vyskytuje celá řada definic jak pojem riziko vyjádřit, lze však u většiny z nich nalézt společné prvky. Časový rámeček, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledků. Proto je možné riziko vyjádřit jako „logický součin“ pomocí tzv. rovnice rizika:

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} \times \text{závažnost důsledků}$$

Riziko v procesu řízení podniku spojuje nejistotu (co by se mohlo stát) s cíli (čeho se musí dosáhnout) a vyjadřuje jak míru ohrožení, tak míru příležitostí. Riziko se proto vztahuje především k rozhodování. Riziko by se dalo také definovat jako souhrn vnitřních a vnějších rizikových faktorů, které ovlivňují výskyt rizikové události (reálný projev rizika) či zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události. [3]

V ekonomii je riziko užíváno v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků, proto můžeme obecně konstatovat, že se toto dá aplikovat i na jiné druhy rizik, například:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,

- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod. [1]

Stanovení rizika nemůže být náhodnou činností, ale mělo by se jednat o systematickou činnost v rámci řízení rizik podniku, jejímž východiskem je kategorizace rizik. Faktory podle kterých se rizika kategorizují, jsou podle místa výskytu a dělíme je na vnitřní a vnější. Obě skupiny rizik se prolínají a vzájemně na sobě závisí, takže vnitřní a vnější rizika v souhrnu vytvářejí podniková rizika.

Podniky ohrožuje velké množství faktorů, které vyplývají z aktivit podniku směrem k jeho okolí, ze změn, které má na svědomí okolí a které se přímo nebo nepřímo dotýkají podniku. Další ohrožení může pocházet z důvodu dysfunkce mezi podnikovými systémy. Každá hrozba představuje pro podnik potenciální ohrožení a následkem jejich působení může docházet v podniku k různým problémům a při jejich neřešení nebo nedostatečném řešení nastává v podniku krizová situace. Množství rizik, která přicházejí ve vztahu k podniku v úvahu, je opravdu velké avšak každé riziko má odlišnou sílu působení. Vnitřní a vnější rizika, do kterých se zpravidla promítají rizikové faktory z jiných oblastí. Podnik však může sám míru rizika ovlivňovat jen omezeně a proto je důležité, aby podnik využil možnosti některé rizikové faktory předpovídat a do určité výše se na ně pojistil. Při vzniku globální makroekonomické krize se stává podnik pasivní obětí, protože dnes musí většina podniků do svého okolí zahrnout celý hospodářsky vyspělý svět. [6]

1.2 Klasifikace rizik

Dle dostupných zdrojů je klasifikace rizik pojímána různými autory knih odlišným způsobem, přičemž v rámci své práce jsem se snažil najít nejlepší výčet a přehled rizik a jejich rozdělení a to především na základě zdrojích rizik, které mohou mít následující charakterity:

1) *Finanční a nefinanční riziko*

V širším kontextu zahrnuje termín riziko všechny situace, v nichž působí nepříznivé okolnosti, přičemž tyto okolnosti někdy zahrnují finanční ztrátu a jiny nikoliv. Finanční riziko zahrnuje vztah mezi jednotlivcem či organizací a příjmem, který může být ztracen či zhoršen.

2) *Statické a dynamické riziko*

Dynamická rizika mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samotné a vycházejí z množiny faktorů jako: politika, ekonomika, průmysle, konkurence, spotřebitelé a další. Statická rizika pak zahrnují příčiny, které se nacházejí mimo změny v ekonomice, ale mají zdroj v přírodních nebezpečí nebo v nepoctivosti jednotlivců či selhání lidského faktoru. Na rozdíl od dynamických rizik nepředstavují statická rizika přínos pro společnost. Další diferenciací patří to, že dynamická rizika mohou postihnout velká množství jednotlivců, objevují se nepravidelně a obecně se považují za hůře předvídatelná než rizika statická.

3) *Spekulativní a čisté riziko*

Další užitečné rozlišení rizik je dělení na čistá a spekulativní rizika. Spekulativní riziko vychází z možnosti zisku nebo ztráty a typickým příkladem takového rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje reálné nebezpečí neúspěchu. Díky tomu se spekulativní riziko také často v literatuře uvádí jako podnikatelské riziko. Dalším faktorem pro spekulativní riziko mohou být manažerská rozhodnutí v rámci podniku, kdy management dělá rozhodnutí o tom, co a jak se bude vyrábět, jak bude financována výroba a jak firma bude výrobky prodávat.

Naproti tomu čisté riziko má pouze negativní stránku a používá se k označení takových situací, které znamenají pouze možnost ztráty nebo žádné ztráty. Čistá rizika se vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, vyvolaných přírodními jevy (např. povodně, požáry, zemětřesení aj.), technickými systémy a jejich selháním (např. havárie výrobních zařízení) a jednáním lidí (krádeže, zpronevěry, stávky aj.).

4) *Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko*

Mezi ovlivnitelná rizika patří ta, která může manažer snižovat či částečně odstranit. Na druhé straně pak neovlivnitelná rizika jsou rizika politického, hospodářského, obchodního nebo fiskálního charakteru, přičemž do této skupiny patří i rizika vnitropolitická, situace ve světě, globální vlivy a podobně, na které daný subjekt nemá vesměs žádný vliv a nemá možnost působit na jeho příčiny. [1]

5) *Systematické a nesystematické riziko*

Systematické riziko je riziko vyvolané společnými faktory a postihující v různé míře všechny oblasti podnikatelské činnosti. Vzhledem k závislosti tohoto rizika na vývoji trhu se často také označuje jako riziko tržní. Zdrojem systematického rizika jsou změny v peněžní a rozpočtové politice, změny v daních, celkové změny trhu a tudíž mají makroekonomický charakter.

Nesystematické riziko, často označované jako jedinečné nebo specifické je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity. Zdrojem takového rizika mohou být odchod klíčových pracovníků firmy, selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení. Nesystematická rizika jsou pak rizika mikroekonomického charakteru.

6) *Vnitřní a vnější rizika*

Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy. Často to jsou rizika výzkumně-vývojová, resp. techniko-technologická, rizika selhání pracovníků aj.) Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká a jejich zdrojem jsou externí faktory a to jak makroekonomické tak i mikroekonomické.

7) *Primární a sekundární riziko*

Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi možnými již uvedenými faktory. Jako příklad sekundárního rizika může být odlišná podniková kultura v rámci joint venture s jinou například zahraniční entitou, která může vést k neúspěchu takové fúze namísto vytvoření původně zamýšlené synergie.

8) *Riziko ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů*

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu (např. selhání subdodavatelů, měnový kurz, technologie aj.).

Rizika ve fázi provozu pak představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu (např. ceny surovin, materiálů, energie, poklady poptávky aj.). [4]

Dalším dělením rizik je podle jejich věcné náplně a zde se rozlišují rizika následujícího výčtu:

- *Techniko-technologická*, spojená s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, případně spojené s poklesem výrobní kapacity. Tato rizika se mohou projevit ale i pozitivním způsobem objevením například nových produktů a postupů.
- *Výrobní*, tato rizika mají charakter omezenosti s ohledem na nedostatek zdrojů různé povahy (suroviny, materiál, energie, pracovní síly, kvalifikace pracovníků). S výrobními riziky jsou spojeny i rizika dodavatelská, kdy může dojít k ohrožení výrobního procesu díky nedostatku nebo poruchám v dodavatelském řetězci.
- *Ekonomická*, která zahrnují především nákladová rizika vyvolaná růstem cen surovin, materiál, energií, služeb a jiných nákladových položek. Jako důsledek těchto rizik může dojít k překročení plánovaných nákladů a nedosažení požadovaného hospodářského výsledku.
- *Tržní*, spojená s úspěšností výrobků či služeb na domácích i zahraničních trzích. Zdrojem takových rizik je často chování konkurence spojené se zaváděním nových výrobků a cenovou politikou, změny ve spotřebitelských preferencích aj.
- *Finanční*, spojená se způsobem financování, dostupností zdrojů financování a schopností dostát splatným závazkům (likviditní riziko).
- *Kreditní*, vztahující se k nebezpečí platební neschopnosti nebo nevěli zákazníků nebo odběratelů.
- *Legislativní*, jsou obvykle vyvolaná hospodářskou a legislativní politikou vlády zahrnující změny v zákonech daného státu (např. daňové zákony, Ochrana životního prostředí, ochrana domácího trhu a další). Nedílnou složkou tohoto rizika je i ochrana duševního vlastnictví, kam patří různé patenty, obchodní známky a autorská práva.
- *Politická*, zahrnují stávky, nepokoje, války a jiné, které jsou zdrojem politické nestability a změn politických systémů. V těchto rizicích jsou zahrnutá především rizika spojená s podnikáním v zahraničích.
- *Enviromentální*, která mají podobu nákladů spojených s uvedením procesů do souladu s opatřeními na ochranu nebo odstranění škod životního prostředí.

- *Rizika spojená s lidským faktorem*, vyplývající z úrovně zkušeností, kompetence a jednání všech relevantních subjektů. S tím je často spojované riziko managementu, který je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti firmy. Dále do této skupiny rizik patří i ztráta klíčových pracovníků, podvodné či nezákonné jednání zaměstnanců, stávky či sabotáže.
- *Informační*, týkající se firemních informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita jak interními, tak i externími subjekty.
- *Zásahy vyšší moci*, ta jsou spojena s riziky havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom různého druhu (požáry, zemětřesení, povodně aj.), ale i pandemie jako COVID-19.
- *Operační*, jsou rizika spojená s jednotlivými operacemi, riziko nevhodných či chybných firemních procesů aj.). [4]

Riziko a nejistota představují významné faktory ovlivňující většinu lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Hospodářské výsledky firem proto ovlivňuje nejen kvalita přípravy firemních projektů a kvalita jejich realizace, ale významným způsobem též riziko a nejistota, které jsou do značné míry neovlivnitelné. Aby bylo možné firmu a její aktivity správně řídit a dosahovat požadovaných výsledků, je nezbytné o adekvátní integraci rizika a míru nejistoty pro daný subjekt zhodnotit, což umožňuje analýza rizik.

1.3 Analýza rizik

Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí analýzy rizik se zjišťuje míra nebezpečí (hrozba), kterým je organizace vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba nastane (zranitelnost) a jaký dopad to na organizaci může mít. Základní principy řízení rizik lze shrnout do následujících tvrzení:

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika
- Nulové riziko neexistuje

Odpovědnost za řízení rizik je v organizacích rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti. V malých organizacích je odpovědnost za řízení rizik

koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je odpovědnost rozložena na jednotlivé manažery. Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny, petrochemický a energetický průmysl, letecký průmysl, doprava) mají určeného specialistu (manažera rizik). Téměř vždy je řízení rizik spojeno s rolí finančního ředitele, neboť dopady rizik (škody) i protiopatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování. [15]

1.3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Literatura spojuje s analýzou rizik několik důležitých pojmů a například podle autorů Smejkal a Raise jsou nejdůležitějšími pojmy [1]:

Aktivum – je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (např.: nemovitosti, cenné papíry, peníze) a na nehmotná (např.: informace, morálka pracovníků, kvalita personálu, pověst firmy). Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.

Hrozba – je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek. Hrozby mohou být přírodního nebo lidského původu a mohou být náhodné nebo úmyslné. Mohou pocházet zevnitř i zvenčí organizace. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k euru.

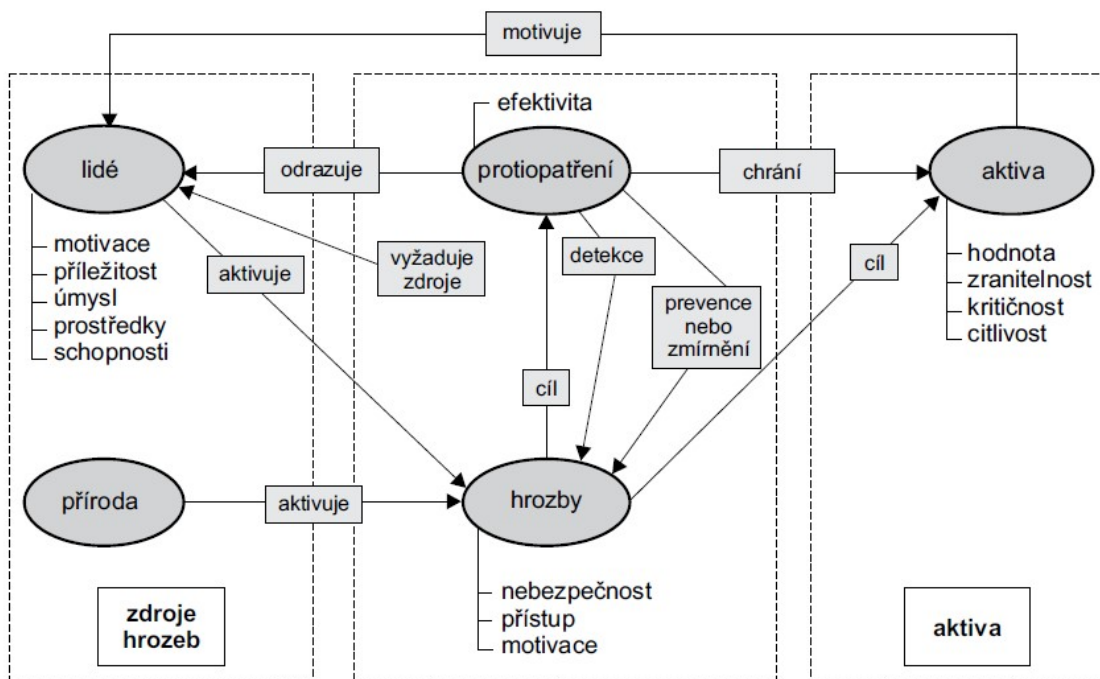
Zranitelnost – je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

Protiopatření – je postup, proces, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody.

Riziko – vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozby, není předmětem analýzy rizik.

Správné pochopení vztahů v analýze rizik je pro úspěšné provedení analýzy klíčové. Základní vztahy a souvislosti v analýze rizik jsou znázorněny na obrázku Obr. 1.1 s tím, že mechanismus uplatnění rizika funguje následujícím způsobem:

- „Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde způsobí škodu.
- Aktivum motivuje „útočníka“ k aktivaci hrozby. Vůči působení hrozby se aktivum vyznačuje určitou zranitelností. Aktivum je zároveň chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Protiopatření chrání aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb.
- Hrozby působí přímo na aktivum nebo na protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Aby mohla hrozba působit, musí být aktivována. Pro svou aktivaci vyžaduje zdroje, vytvoření podmínek pro její působení.“ [1]



Obr. 1.1: Vztahy v analýze rizik

Zdroj: [1]

1.3.2 Identifikace rizik

Mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika je identifikace rizika stanovení jejich významnosti, protože navazující kroky této analýzy a řízení rizik vycházejí výhradně s faktory, které byly včas rozpoznány a identifikovány.

Cílem identifikace rizik je nalézt vyčerpávající soubor rizikových faktorů, které by potenciálně (a to nejen negativně) ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy, hodnotu jejích určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných, resp. realizovaných investičních nebo jiných projektů. Proces identifikace rizik se skládá z několika aspektů, přičemž mezi nejdůležitější patří tzv. „dekompozice objektu“ analýzy rizika, náplň samotného procesu identifikace, používané metody a nástroje pro identifikaci a informační zdroje. Co se týče dekompozice objektu, tak tato aktivita se využívá především pro rozčlenění objektu (např. organizace, projektu) na užší složky, aspekty či aktivity pro dosažení efektivnější identifikace jednotlivých částí identifikovaného objektu jako zdroj identifikovaného rizika. Rozčlenění umožňuje lépe zaměřit myšlení subjektů podílejících se na identifikaci rizik a jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi aspekty najednou. [4]

„V rámci procesu identifikace rizik a rizikových faktorů je vhodné kladení si následujícího typu otázek:

- *Jaké faktory by mohly ohrozit úspěšné dosažení dílů či naopak vést k jejich překročení?*
- *Jaké potenciální problémy by mohly vzniknout při realizaci aktivity či projektu?*
- *Co by mohlo ovlivnit zainteresované strany (stakeholdery)?*
- *Co by mohlo být zdrojem dodatečných benefitů?*
- *Kdy, kde, jak a proč by se mohla tato rizika pravděpodobně vyskytnout a kdy by jimi mohl být ovlivněn?*
- *Které významné faktory z minulých zkušeností ovlivňují výsledky činnosti nebo projektů? (Jde o určitou formu zpochybňování toho, co se dříve považovalo za jisté).“ [4]*

K identifikaci rizik či rizikových faktorů lze využít i určité nástroje:

- *Kontrolní seznamy, resp. katalogy nebo registry rizik, které poskytují přehled potenciálních rizikových faktorů firmy a jejích aktivit. Katalogy většinou*

obsahují nepřehledný seznam rizik tak, aby nedocházelo k opomenutí některých z nich.

- *Pohovory s experty a skupinové diskuse.* Tyto diskuse mají brainstormingovou povahu a v rámci těchto diskusí se pracovníci firmy a případně i najatí externí experti snaží identifikovat rizika za pomoci sdílení informací a zkušeností.
- *Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí* (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil aj.), které podporují především identifikaci externích rizik.
- *Myšlenkové mapy*, jež představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb za využití orientovaných spojnic mezi faktorem rizika jako příčina a faktorem dopadu daného rizika.
- *Zdroje informací* především informační a znalostní vybavení expertů z jednotlivých oblastí, ke kterým se jednotlivé faktory vztahují, výstupy z rozhovorů a dotazníků, lokální či zahraniční zkušenosti, neshody a doporučení externích auditorů, výsledky interních a finančních auditů nebo v neposlední straně poznatky a zkušenosti z realizace významných projektů. [4]

„Účinnost identifikace rizik podporuje splnění některých požadavků, které se dají charakterizovat tím, že samotná identifikace rizik není jednorázová činnost, ale že se jedná o periodickou aktivitu a zčásti i průběžnou aktivitou. V rámci podpory průběžné činnosti se využívají systémy pro sledování vývoje v konkrétních oblastech v kombinaci s pokročilejšími systémy včasného varování, které zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům (obvykle se jedná o procesní ukazatele finančního rázu) a při překročení stanovených hranic poskytují odpovědným osobám signály o zvýšené úrovni rizika jako varování na potřebnou reakci. Dále je nutné zajistit tvůrčí prostředí pro stimulaci včasného určení faktorů, které by mohly být příčinami podnikatelského neúspěchu, případně faktorů představujících příležitosti.

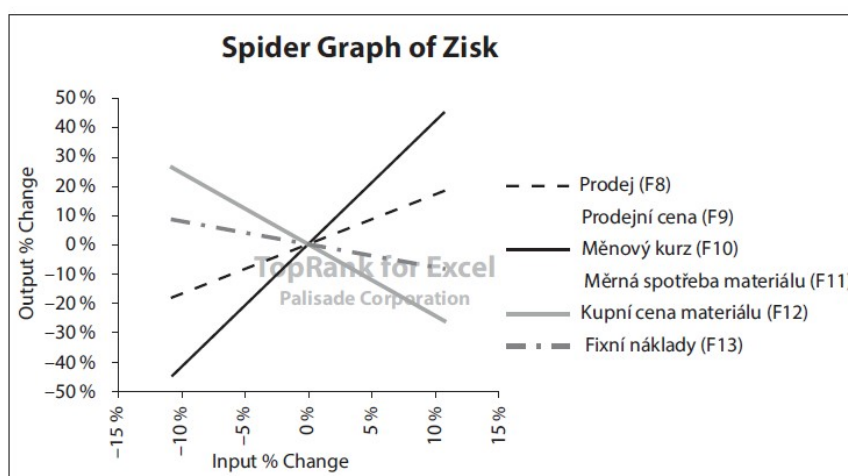
Je zřejmé, že v dalších fázích analýzy, resp. řízení rizik lze pracovat pouze s riziky, která byla včas zjištěna, zhodnocena a dokumentována. Čím bude soubor identifikovaných rizik bohatší, tím hrozí menší nebezpečí, že dojde k výskytu neočekávaných rizik, na která nebude podnik schopen včas a účinně reagovat. Prot také se dá konstatovat, že identifikace rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizika. Vyžaduje zkušenost, systematickosti, tvůrčí přístup, schopnost předvídat, týmovou práci se zaměřením na budoucnost.“ [4]

1.3.3 Stanovení významnosti rizik

K tomu, aby bylo možné určit významnost rizikových faktorů, lze využít dvou přístupů, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení.

„Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy jako například její provozní zisk, ukazatele rentability aj. na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou potažmo, jejichž odhady hodnot jsou značně spolehlivé. Podstatou analýzy citlivosti využívaná především v oblasti finančního managementu je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy či projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny faktorů, např. objem produkce, využití výrobní kapacity, prodejních cen výrobků či materiálů a energií, měnových kurzů aj., ovlivňují dané kritérium. Rozlišujeme dva typy analýzy citlivosti“ [4].

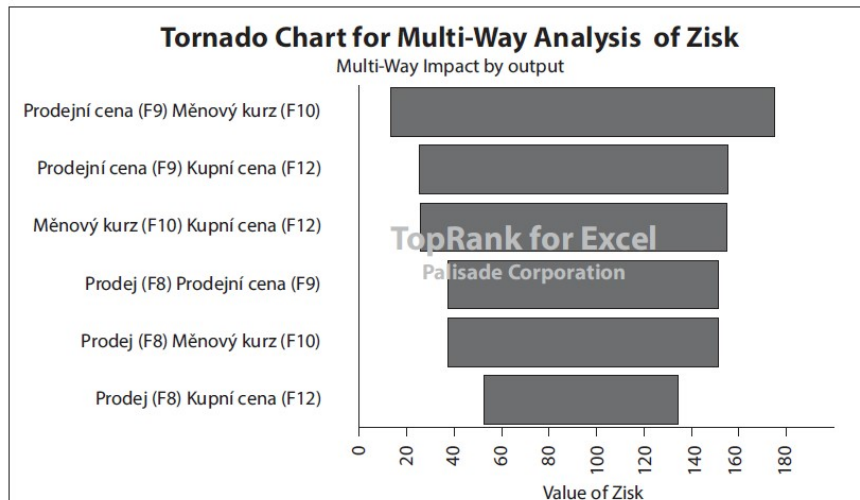
- *Jednofaktorová analýza citlivosti – v rámci této analýzy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokladech. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít buď povahu pesimistických či optimistických hodnot nebo odchylek od plánovaných hodnot určité velikosti, kterou si daný podnik definuje. Pro vizualizaci analýzy citlivosti si využívají přehledové tabulky, tornádo nebo pavučinový graf (viz Obr. 1.2). [4]*



Obr. 1.2: Pavučinový graf jednofaktorové analýzy citlivosti zisku

Zdroj: [4]

- *Vícefaktorová analýza citlivosti* – tato analýza umožňuje zjišťovat dopady současných změn hodnot více rizikových faktorů na hodnotu kritéria analyzované rizikové aktivity či projektu. Příklad dvoufaktorové analýzy citlivosti zakreslené v tornádovém grafu je možné vidět na Obr. 1.3.



Obr. 1.3: Tornádo graf dvoufaktorové analýzy citlivosti zisku

Zdroj: [4]

Pokud by se hodnotili přednosti, nedostatky a případná omezení analýzy citlivosti, tak by se jednalo o relativní jednoduchost a názornost této analýzy, její uplatnění je především u problémů značného rozsahu, které čítají vícero faktorů rizika, ale je nezbytné aplikovat vhodnou počítačovou podporu. Hlavním přínosem analýzy citlivosti je získávání informací, díky nimž se dosáhne závěru o významnosti jednotlivých faktorů rizika. Omezením je možnost nerespektování závislostí některých rizikových faktorů při změnách a náročnost u vícefaktorové analýzy s tím, že v praxi často dochází k určité míře nejistoty při nerespektování relativních změn jednotlivých faktorů. I přes výše uvedená omezení se může analýza citlivosti považovat za užitečnou podporu stanovení významnosti rizikových faktorů, a to zvláště v kombinaci s dalšími nástroji, ke kterým patří především matice hodnocení rizik.

Expertní hodnocení, jehož nástrojem jsou matice hodnocení rizik, se mohou uplatnit ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat jen velice obtížně, respektive nejsou kvantifikovatelná vůbec (například dopady ekologické havárie na dobré jména firmy).

Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Podstata tohoto hodnocení spočívá v tom, že se význam posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu rizika druhé intenzita negativního dopadu, který má výskyt rizika na firmu či projekt. Určité riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu.

Expertní hodnocení rizikových faktorů může mít dvě podoby. Základní formou představuje kvalitativní hodnocení, které dospívá k posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik bez stanovení číselné formy. Vyšší formou je pak semikvantitativní hodnocení, dospívající k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik či faktorů rizika, a to opět s využitím matice hodnocení rizik.

Kvalitativní hodnocení – ve zjednodušené formě matice hodnocení rizik posuzují experti souhrnně dopady rizik na firmu, její určitá aktiva či projekty, a to obvykle dopady negativního rázu. K tomuto ohodnocení rizik se obvykle využívá stupnice s pěti stupni pravděpodobností v kombinaci s intenzitou negativních dopadů, popsána v tabulce (Tab. 1.1 [4])

Tab. 1.1: Matice hodnocení rizik – legenda: VM=velice malá, M=malá, S=střední, V=vysoká, ZV=zvláště vysoká

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S					
M					
VM					

Zdroj: [4]

Z této matice je zřejmé, že riziko bude tím významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu i intenzita negativního dopadu. V závislosti na pravděpodobnosti výskytu a intenzitě negativního dopadu je pak možné rozdělit jednotlivá rizika podle jejich

významu do určitých skupin (kategorií). Obvykle se používají tři skupiny, a to skupina nejvýznamnějších rizik, skupina rizik středně významných a skupina rizik málo významných.

- *Semikvantitativní hodnocení* – v této formě matice rizik dochází k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik. Proto je potřeba jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice výskytu i stupňům intenzity negativních dopadů přiřadit číselné ohodnocení. Ohodnocení významnosti každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika.

Pro číselné ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik se často volí lineární stupnice, která přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení 1-5 stupeň pravděpodobnosti (1= velmi malá pravděpodobnost a 5=zvláště vysoká pravděpodobnost). Pro ohodnocení intenzity negativních dopadů výskytu rizik není vhodné využívat lineární stupnice a tak je potřeba zvolení nelineární stupnice, například mocninné stupnice 1, 2, 4, 8, 16, kde ohodnocení každého stupně je vždy dvojnásobkem ohodnocení předchozího nižšího stupně. Význam u zvláště vysokého negativního dopadu výskytu určitého rizika je pak považován za 16krát významnější než výskyt téhož rizika s velice malým negativním dopadem. Pro ilustraci rozhodovací semikvantitativní matice slouží tabulka (Tab. 1.2). [4]

Tab. 1.2: Číselné ohodnocení významnosti rizik

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

Zdroj: [4]

Díky tomuto uspořádání kvantitativního ohodnocení významnosti rizikových faktorů můžeme rizika uspořádat od nejvýznamnějšího po nejméně významné riziko, rozčlenit

rizika do skupin s odlišnou významností podle intervalů ohodnocení nebo stanovit celkové riziko firmy, jejích určitých aktiv či projektů.

Nevýhodou tohoto systému hodnocení je určitá míra subjektivity, protože závisí na volbě stupnice hodnocení pravděpodobnosti i dopadů a je vždy výrazem subjektivního názoru hodnotitelů.

Existují ještě další metodiky pracující na maticové bázi jako například *pravděpodobnostní stupnice*, která má kořeny ve statistice, resp. teorii pravděpodobnosti výskytů určitých jevů vyjádřená číselnými intervaly od 0 do 100% a členění jednotlivých stupňů se stanovuje na základě statistických dat (např. data o poruchách výrobního zařízení apod.). Další metodikou je *stupnice měření dopadů*, která vymezuje oproti předchozím metodikám navíc charakter hodnocených negativních dopadů, jako jsou finanční či nefinanční dopady.

Při hodnocení rizik by se neměl brát pouze zřetel na rizika s negativním dopadem, ale firmy by měly provádět analýzy i pozitivních rizik spojených s příležitostmi. K hodnocení tohoto typu rizik, lze pak využít stejný přístup jako k hodnocení „negativních“ rizik, založený na využití matic hodnocení rizik popsanych výše viz tabulka (Tab. 1.3). [4]

Tab. 1.3: Stupnice hodnocení pozitivních dopadů

Stupeň	Intenzita pozitivního dopadu
Nevýznamný (1)	Malý užitek a nízký finanční prospěch
Menší (2)	Menší zlepšení image, určitý finanční prospěch
Průměrný (3)	Určité zlepšení dobrého jména, značný finanční prospěch
Významný (4)	Zlepšení dobrého jména, významný finanční prospěch
Výjimečný (5)	Významné zlepšení dobrého jména, zvláště vysoký finanční prospěch

Zdroj: [4]

1.3.4 Využití identifikace a hodnocení rizik

Výsledky identifikace a hodnocení rizik by měly být písemně dokumentovány a součástí dokumentace by měly být především:

- Charakteristiky klíčových předpokladů, ze kterých se při identifikaci rizik a hodnocení významů vycházelo,
- popis informačních zdrojů,
- vysvětlení využitých analytických metod spolu se specifikací odborných termínů
- charakteristiky jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů spolu s odůvodněním možností jejich výskytu,
- začlenění každého rizikového faktoru do určité skupiny (kategorie) rizik,
- popis možných dopadů výskytu jednotlivých rizik, jejich rozsahu a stupnic měření,
- odhady pravděpodobností výskytu rizik a posouzení faktorů, které tyto pravděpodobnosti zvyšují či snižují,
- rozčlenění rizik do skupin podle významu nebo číselného ohodnocení.

Tato dokumentace by se pak měla stát součástí firemní databáze, resp. registru rizik jako jednoho z významných nástrojů řízení (managementu) rizika. Je očividné, že kvalita identifikace rizik a hodnocení jejich významnosti je nezbytným předpokladem účinnosti celého systému firemního managementu, který se rizikem zabývá. Stanovení velikosti firemního či projektového rizika a přijatá opatření na jeho zmírnění nemohou vést ke splnění cílů řízení rizika, pokud bude orientace na nesprávná rizika nebo se chybně ohodnotil význam nějakého z rizikových faktorů či se některé závažné riziko zcela opomnělo.

Možná řešení vyplývající z analýzy rizik jsou následující:

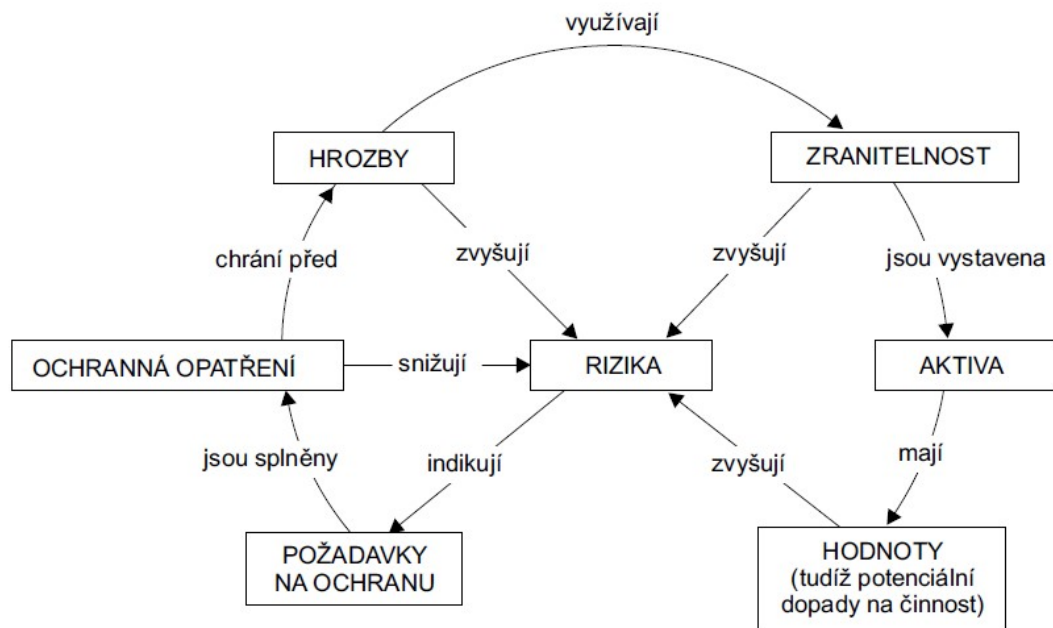
- 1) uskutečnění vhodných opatření pro snížení rizika,
- 2) vědomé akceptování rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace,
- 3) vyhnutí se rizikům,
- 4) přenesení rizik na třetí strany (tzv. transfer rizika)

výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu. Je pravděpodobné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření bude třeba opakovat několikrát, aby byly pokryty různé části organizace nebo jednotlivé činnosti. V každém případě je nutné si již na počátku stanovit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě vedla k neúměrným

nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu.

To bývá také důvodem, proč v rámci analýzy rizik se posuzují otázky zbytkových rizik, které se snažíme vymezit na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelností a navrhovaných protiopatření. Na základě toho pak vybíráme konkrétní přístup a metodu analýzy rizik.

Vztahy mezi jednotlivými prvky analýzy a řízení rizik lze popsat různými modely, přičemž nejsrozumitelnější mi přišel model na obrázku Obr. 4. [1]



Obr. 1.4: Vztahy při řízení rizik

Zdroj: [1]

1.4 Řízení rizik

Řízení rizik (Risk Management) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všude přítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v soudobém turbulentním prostředí.

Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na organizaci a její cíle. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá se z několika vzájemně provázaných fází - podle různých metodik se jich rozlišuje až osm. Nejčastěji se využívá šest základních fází a to:

- 1) identifikace rizik
- 2) analýza rizik
- 3) zhodnocení rizik
- 4) ošetření rizik
- 5) zvládnutí rizik
- 6) monitoringu rizik

Prvním třem fázím procesu řízení rizik byla věnována pozornost v předchozích kapitolách této práce a následující část práce bude zaměřena na způsob vypořádání se s identifikovaným rizikem v reálném firemním prostředí a poukázáním na to, jak takovéto riziko řídit. [15]

1.4.1 Proces řízení rizik

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů. Z hlediska dnešního stavu poznání a praxe se řízení rizik a jejich snižování neomezuje pouze na firmy, ale i na státní orgány či jakýchkoliv jiných subjektů jako jsou občanská sdružení nebo jednotlivci, a to i fyzickou osobu – nepodnikatele. Subjekty, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investičních subjektů (sponzorů, veřejnosti) a tím pádem zvyšují náklady na jejich financování. Opravdu účinného řízení rizik může být dosaženo pouze v případě, když:

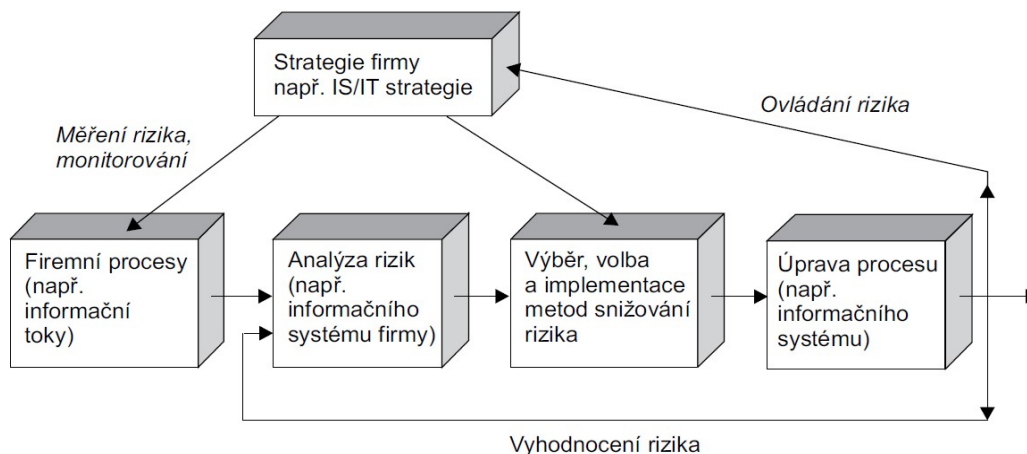
- je jasně definovaná strategie subjektu vzhledem jeho hlavní činnosti a hlavním cílům, a to včetně rizikové strategie,
- funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem (vesměs systémem pro podporu rozhodování nebo expertním systémem),

- management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik,
- existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Aby bylo možné tyto stěžejní prvky docílit, je tedy nutné, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval zejména následující činnosti:

- 1) Analyzovat, monitorovat, měřit riziko a porozumět rizikům ve vnějším i vnitřním prostředí firmy a to včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy.
- 2) Definovat cíle v oblasti snižování rizik firmy, které budou korespondovat s definovanou rizikovou strategií firmy – například která rizika přehlédnout, která snižovat, jak minimalizovat náklady spojené s aplikací rizikové strategie do podmínek růstu firmy atd.. Poté si určit nejvhodnější strategii snižování rizika, tzv. stanovit si rizikovou strategii nebo politiku firmy, která může být ale již určena nadřazenou podnikatelskou strategií firmy.
- 3) Následné stanovení a implementování nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy – například určit, zda se výnosy budou diverzifikovat například rozšířením původně úzké skupiny zákazníků nebo dojde-li k diverzifikaci dodavatelů a podobně.
- 4) Vyhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikovat zvolenou metodu snižování rizika s tím, že je nutné zhodnocovat, zdali za použití určitých metod snižování rizik nepřináší i další nová rizika. Za provádění těchto funkcí rizikové politiky firmy nese odpovědnost osoba nebo skupina pracovníků, tzv. risk manažer či risk management. [1]

Je nutné sledovat a následně v reálném prostředí i řídit rizikové procesy ve firmě s cílem nalézt jejich optimální průběh s vědomím, že riziko v jakémkoliv podnikání nelze snížit na úplnou nulu. Uvedený proces řízení rizika ve firmě je znázorněn na následujícím schématu Obr. 1.5.



Obr. 1.5: Schéma řízení rizik ve firmě

Zdroj: [1]

V této souvislosti je vhodné také zmínit tzv. „*teorii černých labutí*“, kdy se jedná o nečekané jevy nebo události, které mají široký dopad a zcela popírají veškerá očekávání, respektive nevyplývají z žádných dosavadních zkušeností. To však často způsobuje, že se do budoucna připravujeme na nějakou konkrétní černou labuť, která se již jednou stala, aniž by se zkoumala možnost výskytu jiných černých labutí, na které není subjekt opět připraven. Mnohé černé labutě jsou jinak běžné události, které se černými labutěmi staly jen kvůli lidské nepřipravenosti a to jen z toho důvodu, že díky omezenému způsobu myšlení byly vytlačeny z naší přirozenosti. Toto by se dalo také aplikovat na tézi, že se častokrát se buduje a plánuje na tom, co se již v minulosti osvědčilo a často se opomíjí fakt, že osvědčené se neopakuje a osvědčenost nezvládá události neosvědčené. Černé labutě pak mohou být příčinou mimořádných úspěchů i mimořádných neúspěchů a v podnikání je většina úspěchů právě způsobena tím, že subjekt vnímá černou labuť dříve než ostatní a může tím předejít konkurenci. Anebo naopak při nepřipravenosti dojde ke krizi či krachu. [16]

1.4.2 Metodiky a analytické nástroje řízení rizik

Výčet metod, které se používají pro řízení rizik, je velmi široký, přičemž bych rád uvedl alespoň několik z těch nejznámějších metod a metodik, které považuji za velmi přínosné v oblasti řízení rizik a se kterými se můžeme často setkat:

- *Analýza pomocí kontrolního seznamu* - CLA (Checklist analysis) - analýza kontrolním seznamem. Jde o velmi jednoduchou techniku využívající seznam

položek, kroků či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Analýza pomocí kontrolního seznamu je často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik.

- *Metoda Delphi* - je postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupiny expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů. Delphi se využívá pro předpovídání budoucího vývoje založené na konsensu mezi experty. Patří mezi metody expertního odhadování. Je velmi využívána při kvalitativní analýze rizik, ale také řízení projektů a celé řadě dalších oblastí, kde je třeba skupinou odborníků odhadnout budoucí vývoj či stav.
- *Metodika CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method)* - analýza rizik a řízení bezpečnosti informací. Tato metodika pokrývá komplexně všechny fáze řízení rizik od samotné analýzy rizik až k návrhu protipatření, včetně generování výstupů pro bezpečnostní dokumentaci (havarijní plány a plány zajištění kontinuity při provozu). CRAMM je zároveň podporována stejnojmennou aplikací, která pomáhá při shromažďování údajů, výpočtech a zpracování reportů pro řízení rizik.
- *FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)* - analýza možných vad a jejich následků. Podstatou metody FMEA je systematická identifikace všech možných vad výrobku nebo procesu a jejich důsledků, identifikace kroků zamezení, snížení nebo omezení příčin těchto vad a zdokumentování celého procesu. Metodu FMEA je možné použít na různé druhy systémů, nejčastěji se používá ve výrobě. Jedná se o preventivní metodu, která umožňuje včasné identifikovat možné poruchy, chyby či vady, které mohou ovlivnit funkce systému nebo výslednou kvalitu či bezpečnost. Tím také snižuje míru rizik.
- *FTA (Fault Tree Analysis)* - analýza stromu poruchových stavů. Metoda FTA je založená na rozboru vrcholové události nebo problému (obecně negativního jevu, například havárie, poruchy, nekvality, vysokých nákladů) a pomáhá systematicky identifikovat faktory, které problém způsobují nebo negativně

ovlivňují funkčnost systému. Jejím cílem je detailní analýza - nalezení příčin negativního jevu a dále umožňuje snížit pravděpodobnost jeho výskytu.

- *ETA (Event tree analysis)* - analýza stromu událostí. Jedná se o kauzální analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě. Princip metody ETA je podobný jako u metody FTA s tím rozdílem, že se sledují se události vedoucí k poruše, ne pouze selhání jako je to v případě FTA.
- *Analýza příčiny a následků (CCA - Cause-Consequence Analysis)* - analýza příčin a následků, kdy jde vesměs o kombinaci metod FTA a ETA. Analýza příčiny a následku pomáhá vyhodnocovat a spočítat pravděpodobnost selhání systému, spočítat pravděpodobnost následků a určit úroveň rizika zkoumaného systému. Znázorňuje logiku poruchy v časovém sledu od kritické události až do koncového stavu nehody s nežádoucími následky. Analyzuje příčiny rozhodujících událostí vedoucích k nehodě.
- *HAZOP (Hazard and Operability Study)* - riziková a operační analýza. Metoda HAZOP se používá zejména v chemickém průmyslu. Je to velmi flexibilní metoda, která se používá pro velké technologické celky, ale je možné ji využít rovněž pro malá zařízení. Je to metoda vhodná pro velké i malé organizace. [15]

Mnoho z těchto metodik pak využívá různé analytické techniky použitelné pro identifikaci potenciálních rizik, kde asi mezi ty nejznámější se dají řadit následující analytické nástroje, které byly již okrajově zmíněny v předchozích kapitolách této práce:

- *Brainstorming* - je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma. Obdobou této metody je i brainwriting, která diferuje pouze v tom, že nápady se píše a to se v rámci interdisciplinárního týmu spojují do společných entit.

- *Analýza pěti sil 5F* (Porter's Five Forces) - Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany: Stávající konkurenti - Potenciální konkurenti - Dodavatelé - Kupující - Substituty
- *PESTLE analýza* - Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.
- *SWOT analýza* - Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby.
- *VRIO analýza* - Hodnocení zdrojů dle této analýzy se používá pro zhodnocení situace organizace (podniku), jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo například pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu).
- *Winterlingova krizová matice* - Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení. Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů: Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase a účinky rizika na organizaci.

- *Paretovo pravidlo* - toto pravidlo lze použít v mnoha případech rozhodování, řízení či plánování. Hlavním smyslem je se soustředit především na kritických 20 %, které způsobují 80 % možných efektů analyzovaného problému.
- *Prognóзовání* - se zabývá předvídaním budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídaní. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. [15]

1.4.3 Metody snižování rizik

V podnikatelské činnosti a také i při řízení jiných složitějších subjektů, jako jsou orgány veřejné moci, se musí vždy počítat s existencí rizika. Některá rizika však můžeme přesunout a jiná zase zadržet. V určitých situacích je vhodnější se riziku zcela vyhnout nebo toto riziko redukovat.

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika. Způsoby zvládnutí rizik by se měly vybírat na základě výstupu z hodnocení rizik, očekávaných nákladů na implementaci a očekávaných přínosů plynoucích z těchto způsobů. Je možné jednotlivé metody různým způsobem kombinovat.

Metody na snižování především podnikatelských rizik:

1. ***Ofenzivní řízení firmy*** – Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí umět rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou a měli by vědět, jakými metodami a jakým způsobem riziko redukovat, respektive jak mu čelit. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:
 - Správnou volbou rozvojové strategie firmy její optimální implementací ve firmě, což má za následek konkurenční výhodu firmy. Je důležité, aby této činnosti předcházela strategická analýza.

- Rozvojem svých silných stránek firmy a udržením tak své strategické výhody.
- Snahou o dosažení pružnosti mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřní a vnějšího prostředí.

V případě aplikace ofenzivního řízení se firma charakterizuje z pohledu 7S faktorů následujícím způsobem: akceschopnost (spojení zaměstnanců s vnitřní aktivitou), marketingovou orientací řízení (blízká spolupráce se zákazníky), jednoduchá organizační struktura (málo početná administrativa), odborná „čistota“ (držení se známých oblastí působení), kvalifikace a rozvoj zaměstnanců.

2. **Retence (podstoupení) rizika** je zřejmě nejběžnější metodou řešení rizik. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. K nevědomé retenci rizika dochází v případě, že riziko je rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje na jeho redukci. Pokud riziko není rozpoznáno a je nevědomě zadrženo. V mnohých případech se jedná o metodu nejlepší, ale každá firma se musí rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout. Kritériem pro rozhodování je obvykle velikost finančních rezerv firmy anebo schopnost firmy nést případnou ztrátu.

3. **Redukce rizika** vybudováním záložního provozu – řeší riziko s použitím 100% redundance, přičemž jde o nejnákladnější variantu, kterou si racionálně musí každý podnikatelský subjekt zodpovědět sám, zdali se mu tato varianta vyplatí. Při redukci rizika musí být vybrána opatření, která jsou účinná, přijatelná, efektivní a včasná. Při redukci rizika je nutné brát v potaz i různá omezení, která mají vliv na možnosti úplného odstranění. Jedná se například o časová, finanční, technická, kulturní, etická, ekologická, právní, osobní a jiná omezení.

Další případné rozdělení této metody snižování rizika je podle toho, zda se podnikatelský subjekt soustředí na redukci rizika nebo až na důsledky nějaké konkrétní aktivity. To znamená, že rozdělení metody je buďto na metody odstraňující příčiny vzniku rizika (preventivní působení) nebo na metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

4. **Transfer rizika** - Přenesení rizika na jiné podnikatelské subjekty nebo zajištění náhradního výrobního provozu u jiného subjektu. Přesun rizika patří mezi

metody spíše defenzivního charakteru a mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

- uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny,
- uzavírání obchodních smluv na zajištění minimálních odběrových množství nebo zajišťujících odběrateli dodávky komponentů v určené kvalitě a čase,
- přesun problému technické inovace výroby na spolupracující firmu,
- leasing,
- odkup pohledávek – faktoring, forfaiting,
- franšíza

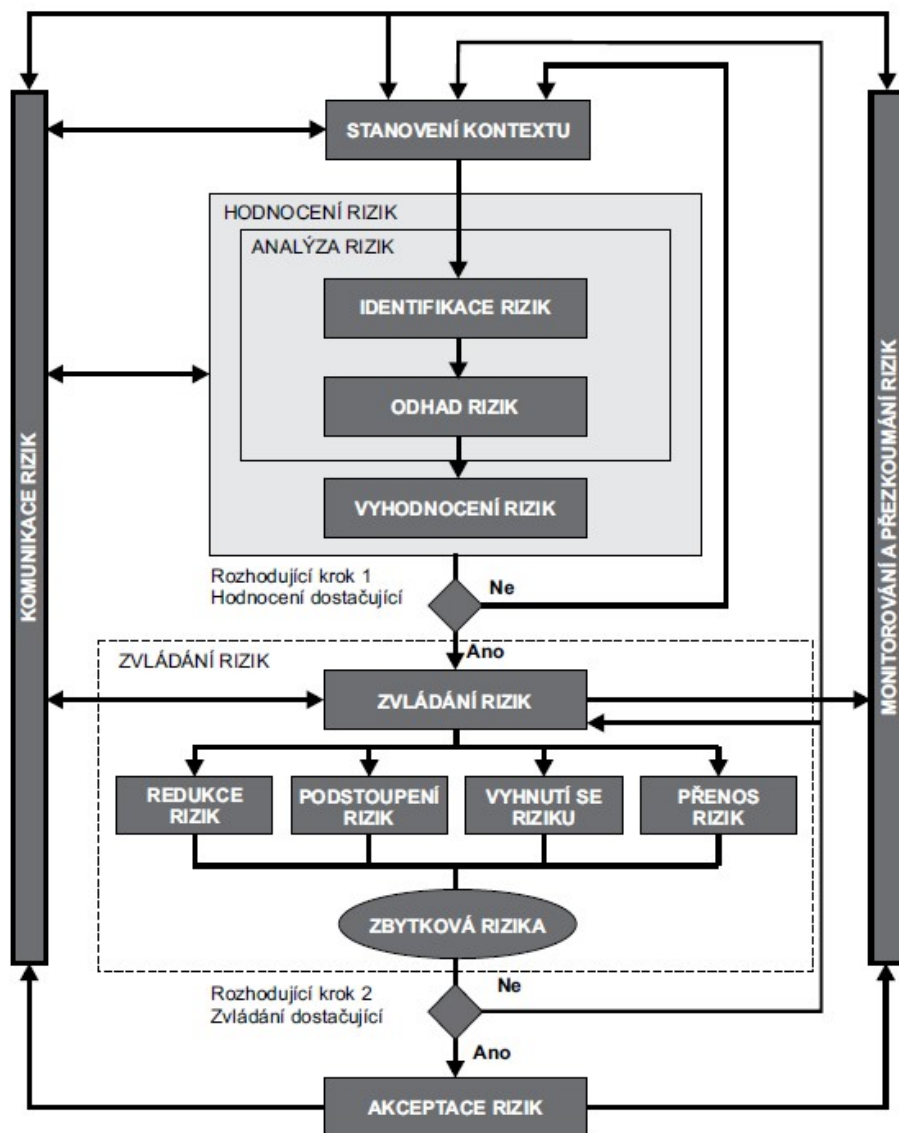
Společným rysem těchto metod je vnučení nebo respektování podmínek přesunu rizika ze strany jednoho subjektu na druhý.

5. **Přenesení rizika pojištěním** například proti výpadku výroby může minimalizovat finanční ztrátu podnikatele, což je z ekonomického hlediska nákladné s tím, že i přes pojištění nebude být možná náhrada ztráty pověsti.

6. **Vyhnutí se riziku** je metodou vysoce defenzivní, protože například při neuzavření obchodu za daných podmínek, který je pro podnikatele viděn jako vysoce rizikový, může vést ke ztrátě zisku a ohrozit existenci celé firmy.

[1]

S ohledem na systém řízení rizik bylo vydáno i několik mezinárodně uznávaných norem, které problematiku rizik a jejich řízení popisují. Mezi nejznámější pak patří například ISO 31000 (řízení rizik), ISO guide 73:2009, ISO 45001:2018 (bezpečnost práce) nebo ISO 27005:2018 (bezpečnost informací). Vesměs všechny tyto normy obsahují důležité informace o řízení rizik ve firmách s důrazem na skutečnosti, že řízení rizik je iterační, nikdy nekončící proces. Pro znázornění celého procesu řízení rizik, od fáze identifikace a analýzy rizik až po uplatnění metod pro snižování rizik jsem zvolil zdroj z ISO 27005, který je i popisován autory Smejkal a Rais v jejich knize o řízení rizik, kde je možné velmi dobře identifikovat jednotlivé vazby posloupnosti, viz Obr. 1.6.



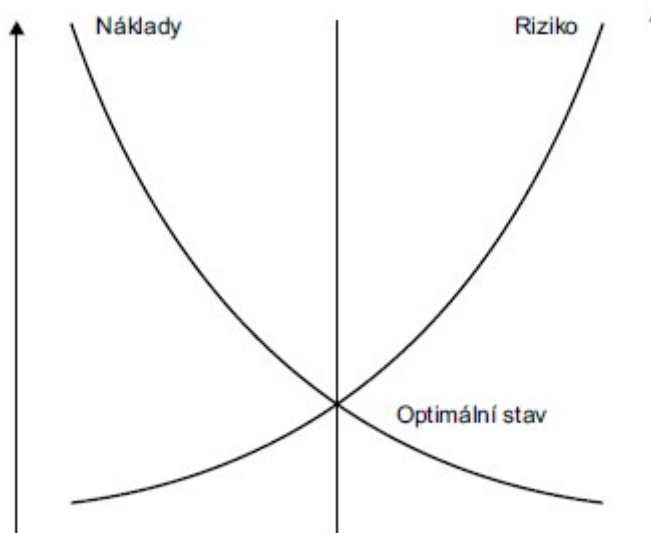
Obr. 1.6: Proces řízení rizik

Zdroj: [1]

Existují situace, které jsou spojeny s negativní událostí (například s pravděpodobností úrazu nebo ekologické katastrofy), které vyžadují jiný přístup. Retence rizika je vyloučena tam, kde by došlo k porušení právních předpisů (například v oblasti BOZP, životního prostředí apod.). Výše uvedené metody jsou použitelné obecně všude, kde se spravují nějaká aktiva. Důležitou součástí procesu rozhodování o snížení identifikovaných rizik jsou samozřejmě náklady a snížení rizika s tím, že platí určitá závislost, podle které existuje optimální, vyvážený stav mezi náklady na snížení rizika a jeho výší, kterou může hrozba způsobit uvedeno na obrázku Obr. 1.7. Do opatření

na snížení či odstranění rizika je vhodné investovat pouze tolik, aby náklady byly úměrné potenciální výši hrozící škody, tzn. že:

- nelze předpokládat nulové náklady na odstranění rizika,
- úplné odstranění rizika může vyžadovat až nekonečně velké náklady. [11]



Obr. 1.7: Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod

Zdroj: [1]

1.5 Krize podniku

Pojem „krize“ je těsně spjat s pojmy změna ve firmě nebo také riziko a řízení rizik. Krizí firmy se obvykle rozumí situace ve firmě, které představují trvalou nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu. Obecně zdrojem krize může být:

- nerovnováha mezi podnikem a okolím – nevčasná reakce na vnější změny v okolí podniku,
- dysfunkce mezi podsystémy podniku – například komplikovaná organizační struktura, chybějící nebo špatné fungující informační toky a kanály, nepřiměřené jednání zaměstnanců firmy nebo havárie technologických zařízení apod.

Krize často ve firmě vzniká relativně nenápadně a často firma funguje i vícero let, aniž by se projevovaly varovné příznaky krize. Krizí jsou samozřejmě nejvíce ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí a naopak tam, kde vznikají velké bariéry

na vstupu do odvětví je možnost krize menší. Rozpoznat vnější příznaky krize není až tak komplikované a základní příznaky můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Mezi příznaky uvnitř firmy patří: nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy, splácení bankovních úvěrů s preferencí před ostatní činností, pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, nedostatek materiálu na výrobu, výpadky ve výrobě, nákup zastaralé technologie, drahá výroba ve srovnání s konkurencí, nedostatek volných finančních prostředků nezbytných pro výrobu, nekvalitní výroba, odchod klíčových zaměstnanců.

Mezi vnější příznaky pak patří: trhy, na který firmy působí, stále více stagnují nebo kolísají, zesiluje se tlak konkurence a konkurence je stále lepší obchodování je stále těžší, klesá počet stálých zákazníků, firma je závislá na několika málo zákaznících, prudce kolísají ceny surovin na trhu, kurzovní výkyvy.

Existuje i mnoho dalších skrytých příznaků krize ve firmě jako je například složitý informační systém firmy nebo složitá organizační struktura nebo špatná organizace výroby a jiné. V reálném světě tedy neexistuje firma, která by neprošla krizovým obdobím nebo alespoň určitou mírou stagnace. [6]

Protože se asi nedá předvídat, co a kdy firmu v jejím životním cyklu potká, je nezbytné být připravený a k tomu mohou sloužit doporučení, jak se s případnou krizí vypořádat.

1. **Chápat krizi jako příležitost**, nikoliv pouze jako hrozbu. Hledat nové možnosti rozvoje firmy, současně však firma musí být připravena reagovat na nejrůznější turbulentní změny.
2. **V době krize firmu stabilizovat**, a to zejména tím, že bude mít dostatečnou likviditu, aby krizi přestála s tím, že likviditou firmy se rozumí okamžitá platební schopnost.
3. **Řídit náklady firmy**, což znamená preferovat strategické řízení nákladů před pouhým jednorázovým snižováním nákladů firmy. V operativním řízení nákladů je jedním z velkých problémů správné určení nepřímých režijních nákladů na jednotlivé výrobky a jednotlivé aktivity.
4. **Rozvíjet ofenzivní řízení firmy**, být flexibilní.
5. **Minimalizovat pokles zakázek** i za cenu snížení marží si udržet zejména klíčové zákazníky firmy.

6. **Udržet si či získat nejlepší pracovníky.** V době krize je řada špičkových pracovníků z oboru na trhu k dispozici a je to možnost pro zkvalitnění firemního personálu.
7. **Co nejtěsněji spolupracovat se zájmovými skupinami firmy** (stakeholderi, tzn. majiteli firmy, akcionáři, vládou a jinými). Zajistit jejich plnou informovanost o reálné situaci firmy, využít protikrizová opatření, která poskytuje region.
8. **Řídit investiční strategii firmy** a uplatňovat disciplínu při plánování investic.
9. **Identifikovat klíčová rizika**, na základě jejich ohodnocení vytvořit mapu rizik, vybrat vhodné metody eliminace klíčových rizik a následně přiřadit potřebné zdroje do procesů řízení klíčových rizik firmy.
10. **Využít firemní krizovou komunikaci.** Manažeři musí více komunikovat se zaměstnanci i s okolím firmy a informovat je o jasných a zcela konkrétních cílech firmy v době krize (například snižování platů s vysvětlením, co to pro ně znamená a jaké by byly případně další konsekvence v případě neudělení takového kroku). [6]

Pokud tedy shrnu těchto 10 doporučení, tak jde v podstatě stále o to samé a to, že v době hojnosti či dobých krize je nutné budovat proaktivně řízenou firmu, která je flexibilní a konkurenceschopná a je schopna produkovat výrobky či služby s vysokou přidanou hodnotou.

2 Analýza vybraných rizik v posuzované společnosti

2.1 Posuzovaná společnost

Společnost Grammer CZ, s.r.o. v Tachově se řadí mezi středně velký podnik zabývající se výrobou dílů vnitřního vybavení pro osobní automobily a sedacích systémů do nákladních a zemědělských vozidel. Tato firma je součástí koncernové společnosti Grammer AG a byla založena v roce 1998. Díky více jak dvaceti leté historii má firma v oblasti výroby již dlouholetou zkušenost a vybudované specifické zákaznické portfólio především na Evropském trhu.

2.1.1 Historie Firmy

Jak již bylo zmíněno, společnost Grammer CZ, s.r.o. je součástí koncernu Grammer AG, založenou již v roce 1880 jako sedlářství sídlící ve městě Amberg v Německu. Firma Grammer AG fungovala jako sedlářství v roce 1954, kdy s nástupem Georga Grammera započala éra výroby sedadel do zemědělských strojů především traktorů na místním trhu, vzhledem k vytvoření prvních sedaček s odpružením. V letech 1982 až 1985 se firma Grammer AG začala více rozrůstat a začala vyrábět sedačky do dalších zemědělských strojů, nákladních vozidel a autobusů s tím, že se produktové portfolio rozrostlo i o další komponenty sedaček především hlavové opěrky do osobních automobilů prémiových značek. V letech 1990-2004 se dále vyvíjené produkty rozšířili o sedačkové systémy do vozidel hromadné dopravy (vlaky, lodě) a i v automobilovém průmyslu se rozšířilo produktové portfolio o středové konzole a airbagové systémy. V roce 1996 firmy Grammer AG vstoupila částečně na burzu a po druhé až v roce 2005, kdy vstoupil do firmy soukromý kapitál investičních subjektů. Jeden z dalších hlavních milníků společnosti, poté co si prošla na svých trzích turbulentním vývojem, byl rok 2017, kdy 85% akcií této firmy odkoupila čínská firma Ningbo Jifeng. Vývoj firmy i přes tento strategický krok se v letech 2018/2019 dosti rozrostla v regionech NAFTA, Indii a samozřejmě v Číně, přičemž celosvětově čítá momentálně v roce 2020 již 57 poboček (vizualizace rozložení regionů s pobočkami Grammer je možné vidět na obrázku Obr. 2.1).

Koncern Grammer AG je rozdělen do dvou hlavních divizí a to „Automotive“, kam patří především produkty hlavové opěrky, středové konzole a područky, interiérové

díly a funkční plastové díly. Druhou divizí je pak divize „Commercial Vehicles“ skýtající kompletní sedačkové systémy pro zemědělské stroje, nákladní vozidla, vlaky a autobusy.



Obr. 2.1: Mapa poboček Grammer AG

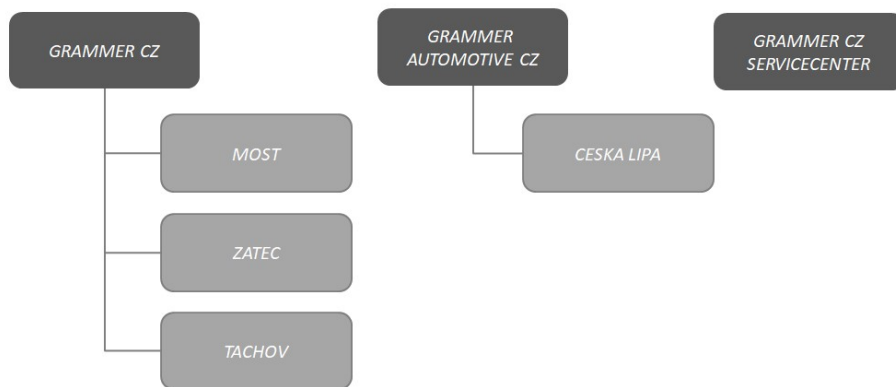
Zdroj: [firemní prezentace Grammer CZ, s.r.o. 2018]

2.1.2 Podnikatelská činnost

Vizemi společnosti je stát se vedoucím hráčem na globálním trhu se sedačkami pro zemědělství, interiérové díly pro osobní automobily a v neposlední řadě sedacích systémů pro nákladní vozidla.

Misemi společnosti je posílení své pozice jako inovativní vedoucí, vývoj a výroba produktů s extrémně vysokou kvalitou, bezpečností, ergonomií a komfortem, být přidanou hodnotou pro své zákazníky a akcionáře, umět rozpoznat a rozvíjet sociální odpovědnost, rozvíjet kvalifikaci a profesionalitu svých zaměstnanců.

V rámci České Republiky má společnost Grammer AG svých pět poboček s hlavním sídlem v Tachově, kdy se vesměs jedná o 3 hlavní právní subjekty: Grammer CZ s.r.o., Grammer Automotive CZ, s.r.o a Grammer CZ Servicecenter, s.r.o.. Tyto právní subjekty jsou zobrazené na obrázku Obr. 2.2 s výčtem jednotlivých lokací v rámci ČR.

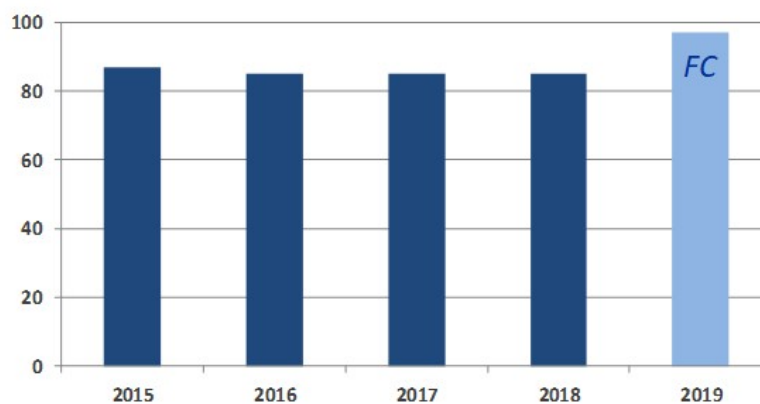


Obr. 2.2: Závody Grammer v ČR a lokace

Zdroj: [firemní prezentace Grammer CZ, s.r.o.]

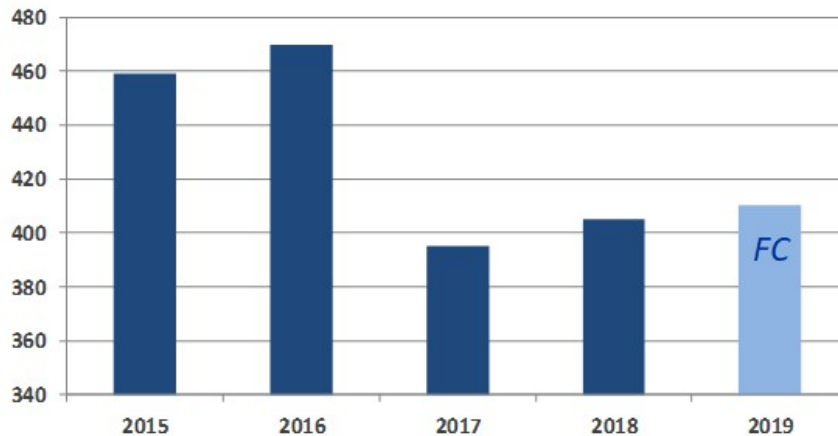
Jak již bylo v předchozím textu popsáno, firma Grammer je rozdělena do dvou divizí a tzv. PMS rozdělené podle produktů. Obdobným způsobem jsou děleny i výrobní lokace, které jsou ve většině případů orientované pouze na jeden typ produktů a patří pod jednu z divizí. U závodu Grammer CZ, s.r.o. Tachov však došlo z historických a strategických důvodů k tak zvanému mixu, což má za následek, že tento závod patří pod obě divize a vyrábí se v této společnosti skoro všechny typy produktů nabízených firmou Grammer AG. Tato skutečnost má své výhody i nevýhody a to především z toho důvodu, že závod je účetně rozdělen na závod Automotive a závod Commercial vehicles, což někdy způsobuje rozpory ve finančním účetnictví firmy.

Výrobní závod v Tachově z pohledu čísel se v dnešní době blíží obratu 100 miliónů Eur a s průměrným počtem 415 zaměstnanců, což je možné sledovat v grafech níže (Graf 2.1 a Graf 2.2).



Graf 2.1: Vývoj obratu společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov.

Zdroj: [firemní prezentace Grammer CZ, s.r.o. 2019]



Graf 2.2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov

Zdroj: [firemní prezentace Grammer CZ, s.r.o. 2019]

Výrobky, které se ve firmě Grammer CZ, s.r.o., Tachov vyrábí, jsou především hlavové opěrky pro zákazníky BMW AG a Audi AG a sedačkové systémy pro zákazníky DAF a Daimler AG, přičemž tyto produkty a zákazníci tvoří hlavní část obrátu společnosti. Pro lepší orientaci zákaznického a výrobního mixu produkovaného v analyzovaném provozu s ohledem na obrát firmy je možné pozorovat v tabulce Tab. 2.1.

Z pohovorů s vedením společnosti bylo zjištěno, že do blízké budoucnosti počítají s určitou transformací podniku, a to především týkající se produktového mixu. Počítá se s alternativou, že objemy výroby hlavových opěrek bude relokována do jiné specializované pobočky Grammer na výrobu hlavových opěrek a do závodu přijdou projekty z Offroad PMS, tzn. sedačkové systémy do zemědělských strojů. Tento fakt by měl závod připravit na větší specializaci v oblasti sedačkových systémů a výrazně změnit i obrát firmy.

Tab. 2.1: Přehled produktového portfolia firmy Grammer CZ, s.r.o., Tachov s ohledem na obrat závodu za rok 2019.

Zákazník	Model vozidla	Produkt	Ilustrační foto	Divize	PMS	Obrat závodu 2019
Audi	Audi A3	Hlavová opěrka		Automotive	Headrests	4%
Audi	Audi A8	Hlavová opěrka		Automotive	Headrests	3%
BMW	BMW 3	Hlavová opěrka		Automotive	Headrests	15%
DAF	XF	Sedačkový systém		Commercial vehicles	Truck	35%
DAG	Actros	Sedačkový systém		Commercial vehicles	Truck	30%
Aftermarket	NSV	Sedačkový systém		Commercial vehicles	Truck	3%
Knaus Tabbert	I-Sun	Sedačkový systém		Commercial vehicles	Offroad	1%
Case, New Holland, Catterpillar	různé	Sedačkový systém		Commercial vehicles	Offroad	9%

Zdroj: [vlastní zpracování]

2.1.3 Organizační struktura firmy

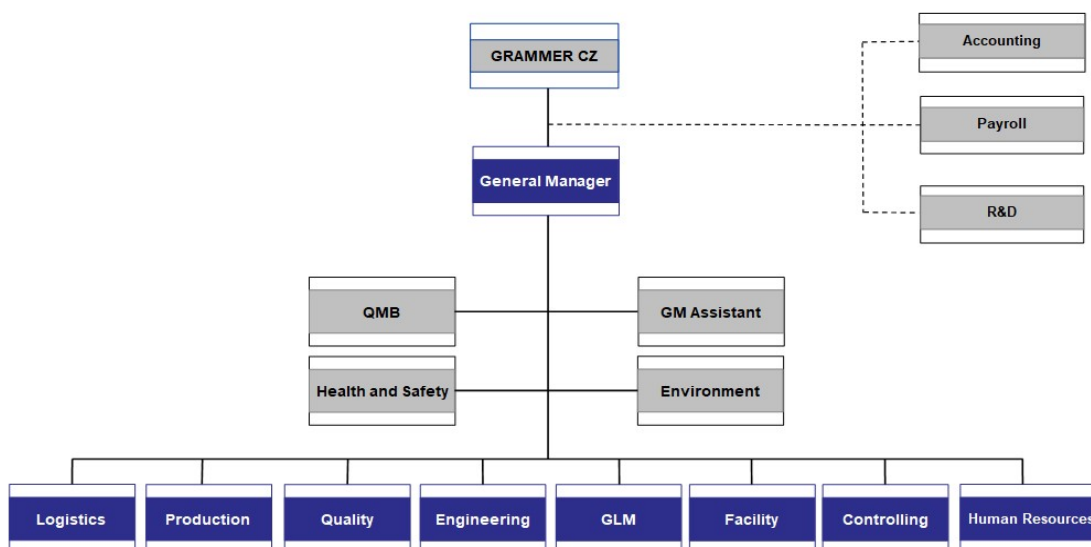
Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, tak Grammer CZ, s.r.o. je rozdělen na několik lokací, přičemž každá výrobní lokace má obdobnou organizační strukturu podle procesů, které jsou ve většině výrobních lokací definovány centrálním rozdělením procesů uvedeno na obrázku Obr. 2.3. Toto rozdělení vychází z certifikace IATF 16949:2016, potažmo z ISO 9001:2015. Procesy, které jsou v rámci výrobního závodu Grammer CZ, s.r.o., Tachov, jsou rozděleny na řídicí, výkonné a podpůrné procesy. V rámci řídicích procesů se jedná o controlling a kvalitu. V rámci výkonných procesů jsou to procesy SCM (Supply Chain Management), PLM (Product Lifecycle Management) a v neposlední řadě v rámci podpůrných procesů se jedná o lidské zdroje, účetnictví a IT.

Organizační struktura samotného závodu se dá charakterizovat jako liniově štábní struktura se širokým rozpětím managementu. Výhody této struktury jsou:

- možnost delegovat pravomoci v rámci oddělení,
- je možné si pečlivě vybírat podřízené,
- snadná centralizace pravomocí,
- existuje jasná hierarchie v rámci oddělení samotného či celého závodu,
- je možné rychle rozhodovat a tvořit pevné organizační vazby mezi jednotlivými odděleními,

Na druhou stranu tato struktura má i své nevýhody a to především, pokud společnost doroste do určité velikosti a zažité procesy začnou být určitou rutinou vedoucí k určité nedisciplinovanosti především mezi odděleními samotnými:

- přetížení vedoucích pracovníků s tendencí odkládání rozhodnutí
- vysoké nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří musí disponovat s odbornými znalostmi,
- konflikty mezi manažery jednotlivých úseků či oddělení,
- potýkání se s určitou nepružností a nízkou adaptabilitou na změny,
- poměrně velká četnost a složitost vazeb mezi prvky organizační struktury a narušení principu jediného odpovědného vedoucího.



Obr. 2.3: Organizační struktura Grammer CZ, s.r.o., Tachov

Zdroj: [vlastní zpracování]

2.2 Řízení rizik v analyzované společnosti

Řízení rizik v rámci celého koncernu společnosti Grammer AG je vedeno pod finančním procesem a je součástí rozhodování top managementu firmy. Tento proces je v rámci řízené dokumentace popsán v direktivě společnosti a znázorněn ve vývojovém diagramu na intranetu firmy v procesní mapě. Dále je tento proces platný pro všechny společnosti Grammeru a stanovuje především postup a cíle řízení rizik v celé firmě spolu s odpovědnostmi.

Pojem „riziko“ je společností definováno jak možné negativní nebo pozitivní odchylka od předem definovaného plánu nebo cíle. Negativní odchylky jsou označovány jako „nebezpečí“ a pozitivní zase jako „příležitosti“.

2.2.1 Centrální řízení rizik

V rámci procesu řízení rizik jsou definovány role a odpovědnosti takto:

Vedení společnosti – Představenstvo nese celkovou odpovědnost za řízení rizik v rámci celého Grammer koncernu a musí definovat přiměřená opatření, a to především zajistit monitorovací systém pro včasné rozeznání hrozeb pro společnost. Odpovědnost za obsahovou stránku procesu řízení rizik přenáší na skupinu rizikových manažerů.

Skupina rizikových manažerů – centrální řízení rizik se nachází v oblasti financí a vedoucí této oblasti je skupinový rizikový manažer, který odpovídá za:

- definování a neustálé posouvání vývoje principů a metod pro řízení rizik,
- obhospodařování a zajišťování procesu řízení rizik,
- provádění roční agregace rizik v rámci plánování,
- podávání zpráv pro představenstvo,
- provádění školení a workshopů o rizicích
- metodické vedení kontrolérů rizik
- správu softwaru pro řízení rizik

Odpovědný za rizika / kontrolor – decentralizované řízení rizik je usídleno v jednotlivých organizačních jednotkách koncernu Grammer (výrobní závody, společnosti, oblasti, PMS, aj.). Pod pojmem decentralizované řízení rizik se rozumí především identifikace a hlášení rizik spolu se zaváděním a implementací nápravných opatření. Vedoucí pracovníci Grammer koncernu (ředitelé závodu, jednatele

společností, manažeři jednotlivých oddělení či oblastí, PMS-ředitelé) nesou v jejich rolích odpovědnost v rámci řízení rizik za následující aktivity:

- identifikace a analýza rizik z přidělené oblasti rizik,
- popsání a ohodnocení identifikovaných rizik (příčinu, následky, výši škody, pravděpodobnost výskytu),
- kontrola aktuálně známých rizik,
- inicializovat nápravná opatření ke snížení rizik, přepracovávat již zavedená nápravná opatření a vypracovávat preventivních opatření po odsouhlasení odpovědného kontrolora rizik.

Po domluvě s odpovědným za rizika definuje skupinový rizikový manažer pro každou organizační jednotku jednoho kontrolora rizik, což může být daný závodový nebo PMS kontrolor, asistent nebo referent. Role kontrolora rizik má za úkol:

- zajistit průběžné hlášení rizik a příležitostí na centrální management rizik,
- zajišťovat hlášení o řízení rizik R2C,
- koordinovat aktivity decentralizovaného řízení rizik,
- podporovat odpovědného za rizika při jeho úlohách,
- provádění workshopů zaměřených na zjišťování a hledání rizik.

Stanovení cílů pro řízení rizik koncernu Grammer je primárně zjišťování odchylek od plánu ve vztahu k ročnímu provoznímu plánování (zvýšení plánovací jistoty).

Dalšími cíli jsou pak:

- zlepšení kvality interních procesů,
- zamezení škod a redukce rizikových nákladů,
- zvýšení hodnoty společnosti,
- zajištění existence společnosti.

Proces řízení rizik se dělí na čtyři hlavní úrovně identifikace rizika, analýza rizik a jejich hodnocení, řízení rizika a sledování rizik.

1) Identifikace rizika

Všechna významná rizika je nutné neprodleně hlásit a to odpovědným za rizika či kontrolorem na centrálního rizikového manažera s tím, že pod významným rizikem se rozumí rizika:

- s odhadovaným neplánovaným dopadem na výsledek větší než 0,5 milionů Euro jako referenční hodnota,
- problémy s významným dopadem na image koncernu,
- veškerá hrozící škody z pohledu odpovědnosti za výrobek a stahovací akce,
- problémy které mají významný dopad na důležité procesy firmy,

Je důležité zajistit, aby skutečnosti o příslušném riziku, jeho finanční dopad a pravděpodobnost spolu s možnými potažmo již zavedenými opatřeními, byla co nejkonkrétněji popsána. Oznámení rizika se provádí buď zanesením rizika do softwaru řízení rizik R2C nebo přímým kontaktem s oddělením C-FI. Informace a formulář pro vyplnění spolu s přístupem do softwaru rizikového řízení je k dispozici odpovědným osobám na intranetu firmy.

Pro vytvoření kultury rizik pro celou skupinu firmy Grammer AG se případ od případu plánují a provádějí workshopy na identifikaci rizik. Tyto workshopy se organizují na základě iniciativy rizikového manažera celé skupiny a to většinou na popud kontrolorů rizik z jednotlivých organizačních jednotek. Cílem těchto workshopů je zaměřit se na možná rizika v rámci důležitých podnikových procesů, která jsou identifikována a ohodnocena. Účastníky těchto workshopů jsou proto mimo rizikového manažera skupiny, odpovědného za rizika a kontrolora jednotliví „partneři procesů“ jako například zkušení pracovníci z nákupu, kvality, odbytu, logistiky, IT, personálního či právního oddělení. Identifikovaná rizika v průběhu workshopů jsou taktéž zaznamenávána do softwaru R2C.

2) Analýza rizik a hodnocení

Identifikovaná rizika jsou analyzována na možné příčiny a dopady a jsou přiřazeny kategorii z atlasu rizik. Účinky rizika jsou hodnoceny (upřednostňováno kvantitativní hodnocení) s pravděpodobností výskytu (0-100%) a dopadem (0 až x milionů Eur). Pokud kvantitativní hodnocení není možné, je k hodnocení použito kvalitativní hodnocení zobrazené dle stupnice Tab. 2.2.

Analýza a ohodnocení rizik je prováděno odpovědným za rizika a kontrolorem společně ve spolupráci se skupinovým manažerem rizik.

Tab. 2.2: Hodnotící stupnice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Nízká (do 25%)	Nízký (do 0,5 Mio €)
Střední (do 50%)	Znatelný (do 2,0 Mio €)
Vysoká (do 75%)	Strategický (do 5,0 Mio €)
Velmi vysoká (do 100%)	Existenční (od 5,0 Mio €)

Zdroj: [Interní dokumentace Grammer AG, Direktiva D_005_001, rev.00 z roku 02/2010]

3) Řízení rizika

Řízení rizik (v tomto případě orientováno spíše na hrozby) bývá založeno na jejich pravděpodobnosti výskytu a výše škody. Procesně závislé řízení rizik je vedeno odpovědným za rizika a kontrolorem, případně ve spolupráci se skupinou rizikových manažerů. Rozhodování o případných dalších krocích a opatření, která budou přijímána k eliminaci nebo redukci rizika, provádí příslušné organizační jednotky dalšího vyššího stupně společnosti nebo manažeři z vyšší úrovně, pod které dané kompetence patří.

Možnosti k řízení identifikovaných rizik jsou případ od případu aplikována:

- **Snížení rizika** zahrnující:
 - diversifikaci, potažmo nově nastavené činnosti firmy,
 - průběžný controlling,
 - implementace automatizovaných procesů a kontrol,
 - limitaci rizik.
- **Vyhnutí se rizika** zahrnující:
 - výstup z trhu / oblasti obchodu / regionu,
 - zakázání aktivit s neakceptovatelným nebo nepřiměřeně vysokým rizikem

- **Transfer rizik** zahrnující:
 - uzavření odpovídající pojistné smlouvy,
 - Outsourcing mimopodnikových činností

- **Akceptace rizik**
 - na základě nízkého hodnocení rizika,
 - v případě, že se jedná o typické „podnikatelské“ riziko
 - kdy po zvážení všech nákladů a přínosů se nápravné opatření již nevyplatí

Aktivní ovlivňování rizika by mělo být bráno pokaždé v úvahu ve vztahu s firemní strategií, politikou řízení rizik a zásad, jakož i přiměřenost a účinnost možných nápravných opatření.

4) Sledování rizik

Odpovědný za rizika musí kromě jiného pravidelně ověřovat vývoj rizik, stav zavádění a účinnost nápravných opatření. Informační médium pro tuto pozici a jemu přiřazená rizika a nápravná opatření je již vícero-krát zmiňovaný software pro řízení rizik R2C. Kontrolor rizika musí pak zajišťovat aktualizaci případných problémů v tomto systému. Aktualizace jednotlivých hlášení se provádí až tehdy, kdy dojde ke změně situace, hodnocení nebo stavu nápravných opatření nebo minimálně na konci každého kvartálu.

Nápravná opatření a jejich status je vyjadřován dle následující tabulky Tab. 2.3 pro pochopení jednotlivých úrovní odpracování:

Tab. 2.3: Stav odpracování nápravného opatření

Status nápravného opatření	Význam
Možný	Nápravné opatření přichází v potaz, ale není prozatím rozhodnuto, jaké přesně opatření bude aplikováno, potažmo zavedeno.
Nemožný	Opatření nepřichází již v potaz.
Rozhodnuto	Bylo rozhodnuto, že opatření bude zavedeno.
Zavedeno	Nápravné opatření je ve stavu zavádění.
Provedeno	Kompletní zavedení opatření je ukončeno.
Běžící	Nápravné opatření je v pravidelných časových úsecích nadále zaváděno.

Zdroj: [Interní dokumentace Grammer AG, Direktiva D_005_001, rev.00 z roku 02/2010]

V neposlední řadě dochází k pravidelné informovanosti představenstva firmy a to rizikovým manažerem celé skupiny o aktuálním stavu všech aktivních rizik a nápravných opatření. Správa o rizicích je vystavována minimálně třikrát za rok a prezentována na zasedání představenstva a dozorčí rady. Správní rada odpovídá za informování dozorčí rady o rizikové situaci skupiny. Zpráva o rizicích tvoří základ pro podání zpráv dozorčí radě.

Manažer rizik celé skupiny pak informuje představenstvo o rizicích se zvláštním významem, která si předem odsouhlasuje s výkonnými složkami a finančními ředitelem skupiny. Pod riziky se zvláštním významem se pak rozumí rizika s odhadovaným neplánovaným vlivem na zisk společnosti vyšší než 5 milionů Eur.

2.2.2 Závodové řízení rizik

Výrobní závod Grammer CZ, s.r.o. se sídlem v Tachově je ovlivněn nejen centrálním řízením rizik, ale i dalšími aspekty jako jsou požadavky norem pro systém řízení managementu a navazující certifikace. Závod v Tachově je momentálně certifikován na normu ISO 14001:2015 (systém managementu pro řízení životního prostředí) a IATF 16949:2016 (systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl).

Do budoucna se ale firma bude nechávat certifikovat i na další normativní standardy jako ISO 45001:2018 (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví) a 50001:2018 (systém managementu hospodaření s energiemi) a proto také připravuje potřebné aktivity v rámci společnosti pro možnou certifikaci těchto systémů.

Všechny tyto skutečnosti vedly tuto Tachovskou pobočku firmy Grammer k vytvoření vlastního katastru rizik a systému řízení rizik v této společnosti, tak aby mohla skloubit všechny normativní požadavky na komplexní posouzení rizik.

Pro představu této komplexnosti jsou jednotlivé požadavky na řízení rizik těchto norem shrnuty níže:

– Norma ISO 14001:2015 pro životní prostředí požaduje identifikaci environmentálních aspektů a stanovení jejich významnosti, což vyžaduje rovněž identifikaci požadavků právních předpisů a určení, jak se tyto požadavky vztahují na jednotlivé environmentální aspekty. Následně se na základě takového hodnocení environmentálních aspektů stanovují cíle a programy za účelem zlepšování environmentálního profilu;

– V rámci bezpečnosti a ochrany zdraví podle normy ISO 45001:2018 musí organizace provést identifikaci nebezpečí, posouzení rizik možného vzniku úrazu s následkem poškození zdraví a stanovit způsob řízení těchto rizik. V návaznosti na posouzení rizik pak organizace stanoví cíle a programy za účelem zvýšení úrovně bezpečnosti;

– V systému managementu kvality podle norem ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 se stanovují kritéria a metody, které jsou potřebné k zajištění efektivního provozu a řízení procesů. Požadavky na produkty musí být jasně stanoveny a s tím související parametry kvality musí být zajišťovány prostřednictvím procesního řízení. V tomto případě je riziko reprezentováno jako potenciální možnost vzniku neshody se stanovenými požadavky a nespokojenost zákazníků.

Z uvedeného je zřejmé, že prostřednictvím procesu posouzení rizik lze jednotlivé klíčové oblasti řízení integrovat, a to tak, že se samotný proces posouzení rizik sjednotí, aby byly z klíčových oblastí řízení získány vzájemně porovnatelné výsledky. Firma Grammer CZ, s.r.o. přitom vychází především z poměrně subjektivní metody ohodnocení rizik a případných příležitostí uvedené v tabulce Tab. 2.4:

Tab. 2.4: Hodnocení rizik ve společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov

Závažnost rizika	Význam
Nízké	Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je minimální nebo následky pro firmu jsou unesitelné.
Střední	Pravděpodobnost výskytu je možná s potenciálním komerčním vlivem na výsledek hospodaření
Vysoké	Vysoká pravděpodobnost výskytu, spolu s vysokým

Zdroj: [dokumentace firmy Grammer CZ, s.r.o.]

Analýza rizik je pojata tak, že se identifikují jednotlivé potenciální rizika z oblastí, které mají nějaký vliv na firmu a to jak externího či interního okolí firmy. Definice oblastí vychází z analýzy kontextu společnosti a identifikováním všech možných shareholderů, na kterou firma působí či naopak.

Samotná potenciální rizika jsou rozdělena na externí a interní rizika, případně identifikována jako příležitost. Protože existují i určité vazby k interním procesům firmy s ohledem na řízení managementu kvality, tak analýza rizik obsahuje i dopady na firemní procesy, kdy se maticovým způsobem identifikuje oblast, která by daným rizikem mohla být postižena.

Samotné hodnocení rizika je vyobrazené semaforovým způsobem. Zelená barva má význam nízké závažnosti rizika a červená má naopak význam vysoké závažnosti. Příklad firemní analýzy rizik společnosti Grammer CZ, s.r.o. v Tachově je možné vidět na obrázku Obr. 2.4.

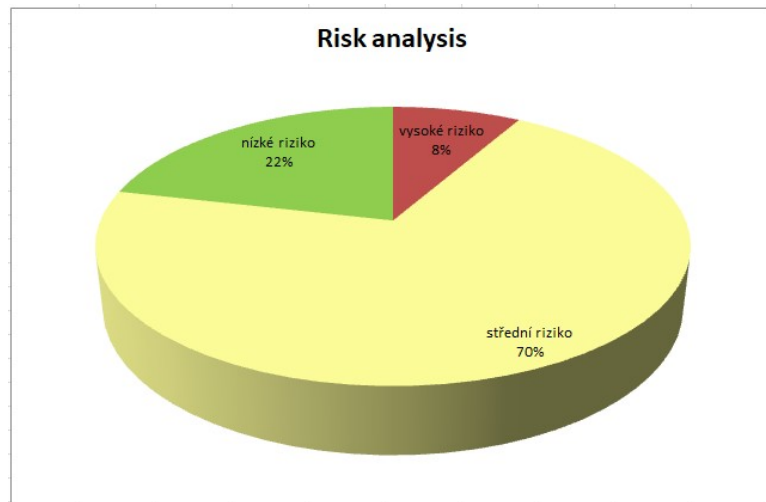
ANALÝZA RIZIK A PŘÍLEŽITOSTÍ													
OBLAST	POTENCIÁLNÍ RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI	Externí Ríziko	Interní Ríziko	Příležitost	PROCESY						Hodnocení rizika	KOMENTÁŘ	
					Proces marketing	Proces kvality	Proces výroby	Proces distribuce	Proces FM	Proces KCH			Proces HR
Přírodní vnější vlivy	přívalové silné deště, nárazový vítr, silné bouřky (úder blesku), sníh	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	vzhledem ke geografické poloze firmy a historickým záznamům, nebyly brány v potaz rizika přírodních katastrof typu (cyklon, uragán, tornáda, tsunami, požáry, ničivá zemetřesení, sesuvy půdy, vyšší moc)
Majetně	požadavky na finanční výsledky, bezproblémový chod - riziko velkých změn		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	příležitost k nových projektům
Centrála	Systém GIS - riziko používání zastaralých/neefektivních dokumentů		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	příležitost k úspore lidských zdrojů (omezení množství zavedení vizuálních dokumentů)
Veřejnost	Negativní reklama, sřtínosti	x			x	x	x	x	x	x	x	x	pozitivním působením na okolí zvýšit zájem o společnost
Konkurence	Odmítnutí zakázek, cenové politika	x			x	x	x	x	x	x	x	x	
Záväzná povinnost: právní předpisy, rozhodnutí, smlouvní požadavky, zákaznické požadavky)	neznalost požadavků nesoulad s požadavky	x			x	x	x	x	x	x	x	x	využití náskoku před konkurencí v oblasti informací o hledné nových požadavků
Zaměstnanci	nekvální pracovní prostředí, nespokojenost odliv zaměstnanců do jiných firem nedodržování postupů, směrníc (pracovní postupy, standardy) nedostatek zaměstnanců pro nové zakázky		x		x	x	x	x	x	x	x	x	příležitost ke zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance příležitost ke stabilizaci zaměstnanců

Obr. 2.4: Příklad analýzy společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov

Zdroj: [dokumentace firmy Grammer CZ, s.r.o.]

Výstupem z analýzy rizik je pak rozdělení rizik do tří skupin, přičemž pro vedení společnosti jsou důležitá rizika ohodnocená jako vysoké riziko, kde se snaží v rámci svých aktivit zredukovat jeho případné dopady, případně se tomuto riziku vyhnout nebo se na případné dopady připravit, například dodatečným pojištěním.

Za rok 2019 vypadal výstup z této analýzy rizik následujícím způsobem (vizualizováno v grafu 2.3):



Graf 2.3: Procentuální podíl analyzovaných rizik s vysokým, středním a nízkým významem za rok 2019

Zdroj: [dokumentace firmy Grammer CZ, s.r.o]

Kromě zpracované analýzy rizik je dalším výstupem definování nápravných opatření, která jsou zanesena do akčního plánu s řádným termínem a definovanou odpovědnou osobou z řady managementu závodu, který v průběhu roku pracuje na odpracování dílčích úkolů.

Pokud riziko v průběhu roku nezmění jeho závažnost, provádí se revize odpracování akčního plánu spolu s novou revizí analýzy rizik jednou ročně. Některá významná rizika se stávají po čas roku i firemním cílem a tudíž jeho stav odpracování se sleduje v pravidelných měsíčních intervalech v rámci porad managementu spojenou s prezentací cílů oddělení.

2.3 SWOT analýza

Jednou z nejvýznamnějších analýz firemního prostředí je analytická metoda SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) zaměřená na identifikaci silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tato metoda by měla být ve fázi identifikace rizik jednou ze stěžejních zdrojů pro nalezení rizik hodnoceného subjektu.

Firma Grammer CZ, s.r.o. v Tachově aplikovala tuto metodiku a SWOT analýzu má vypracovanou bez dalšího bodového ohodnocení a následného strategického výstupu, ačkoli některé firemní kroky podporují výstupy z této analýzy (Obr. 2.5).

Odpovědnost za provádění této analýzy je ředitel závodu a tvoří ji ve spolupráci s manažery jednotlivých operativních, ale i finančních úseků.

SWOT GRAMMER CZ - ZÁVOD TACHOV 2019	
<div style="background-color: #92d050; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">STRENGTHS</div> <ul style="list-style-type: none"> > Vysoce kvalifikovaný personál > Vlastní systém na vzdělávání a osobní rozvoj > Organizace otevřená novým příležitostem > Fungující GPQ systém > Fungující Lean management > Lokace - blízko hranicím a dálnici k zákazníkům, ke koncernové centrále 	<div style="background-color: #ff0000; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">WEAKNESSES</div> <ul style="list-style-type: none"> > Velká část výroby a kapacit je obsazena malými projekty > Lokace v malém městě s limitující volnou pracovní silou > Závod je částečně zastaralý > Zákazníci nerozeznávají mezi všemi českými závody
<div style="background-color: #0070c0; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">OPPORTUNITIES</div> <ul style="list-style-type: none"> > Know how a zkušenosti ze všech Grammer business oblastí <ul style="list-style-type: none"> - automotive, kamionové, zemědělské, železniční vozy > Blízká spolupráce se školami v regionu <ul style="list-style-type: none"> - od základních škol po univerzity > Volné prostory v sousedství pro potenciální rozšíření závodu > Zkušenost s blízkou spoluprací s JIS závody <ul style="list-style-type: none"> - funkční řízení těchto závodů > Kompetenční centrum > Sdílené servisní centrum 	<div style="background-color: #ffcc00; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">THREATS</div> <ul style="list-style-type: none"> > Závod je součástí vícero divizí <ul style="list-style-type: none"> - střet zájmů při alokaci projektů do závodu > Nejasná operativní strategie skupiny <ul style="list-style-type: none"> - mnoho nápadů, konceptů, ale stále bez realizace > Pravidla skupiny Grammer neumožňují rychlou reakci na problémy a potřeby > Noví velcí zaměstnavatelé v regionu > Nezaměstnanost blízko nule > Nové představenstvo Grammeru > Automotive segment vykazuje stagnaci

Obr. 2.5: SWOT analýza závodu Grammer CZ, s.r.o., Tachov

Zdroj: [dokumentace firmy Grammer CZ, s.r.o.]

2.3.1 Silné stránky (Strengths)

Vysoce kvalifikovaný personál

Díky propracovanému systému vzdělávání ve firmě Grammer CZ, s.r.o. a již dlouholeté působnosti této firmy na trhu s minimální fluktuací manažerského týmu a i jiných klíčových pozic, disponuje firma experty a specialisty ve svém oboru.

Vlastní systém na vzdělávání a osobní rozvoj

Systém vzdělávání této společnosti je víceúrovňový se zaměřením na podporu rozvoje specialistů či expertů na jednotlivých úsecích. Kromě toho se stal nedílnou součástí i firemní kultury osobnostní rozvoj zaměstnanců, což vede k určité zvýšené efektivitě pracovních sil a menší zátěži managementu.

Organizace otevřená novým příležitostem

Změny jsou vnímány firmou velmi pozitivně a je to nutnost pro její další rozvoj.

Fungující GPQ systém

GPQ (Grammer Produce Quality) je systém založený na Demingově principu (PDCA) trvalého zlepšování jako základní koncepce systémového řízení. Jde o víceúrovňový systém, kdy se identifikují a dále komunikují problémy ve výrobních linkách a na základě eskalačních pravidel se dále posouvají na vyšší úrovně managementu s tím, že cílem je problémy nejen identifikovat, ale i rychle a efektivně odstraňovat. V případě Grammer CZ, s.r.o., v Tachově je tento systém velmi dobře zažitý a fungující.

Fungující Lean management

Díky neustálému zlepšování a zeštíhlování, firma Grammer CZ, s.r.o. je schopna aplikovat nástroje a metodiky lean managementu (VSM, lean workshopy, Kaizen, 5S a jiné) a tím pádem efektivně řídit své především operativní procesy.

Lokace – blízko hranicím a dálnici

Díky geografické lokaci Tachova, který je velmi blízko hranicím a hlavním tahům do západních zemí, kde sídlí většina zákaznického portfolia firmy Grammer, tak je tato skutečnost brána jako velkou výhodou z pohledu logistiky a ekonomických nákladů. Další velkou výhodou tohoto faktoru je, že závod v Tachově je blízko centrále, která sídlí ve městě Amberg, cca jedna hodina jízdy autem, což vede k bližší součinnosti a vazbami mezi oběma subjekty.

2.3.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Velká část výroby a kapacit je obsazena malými projekty

Některé projekty s nízkými objemy výroby a obraty zabírají ve firmě relativně velkou výrobní plochu díky komplexnosti produktů nebo náročnosti logistických toků, což omezuje závod v získávání dalších lukrativnějších zakázek.

Lokace v malém městě s limitující volnou pracovní silou

Město Tachov, kde firma sídlí, bydlí cca 12 000 obyvatel s tím, že město je blízko hranic s Německem (nejbližší hraniční přechod Bernau je vzdálené cca 5km) a mnoho lidí jezdí za vyšším výdělkem do zahraničí. Navíc ve městě Tachov jsou i další firmy, které nabízejí kromě pracovních míst i obdobné finanční podmínky jako firma Grammer CZ, s.r.o.

Závod je částečně zastaralý

Část závodu a infrastruktury vykazuje již opotřebením vzhledem k tomu, že firma působí již více jak 20 let na trhu a samotné budovy (administrativa, sklad a výrobní plocha využívaná momentálně pro automotive) jsou z dob 70. let. Zbytek závodu byla vystavěna v roce 2011.

Zákazníci nerozeznávají mezi všemi českými závody

Určitou nevýhodou je renomé některých z českých závodů, například v Žatci nebo v České Lípě, které měly historicky větší problémy při rozjíždění těchto poboček a vzhledem k tomu, že se jedná o jeden právní subjekt Grammer CZ, s.r.o., je často tato historie spojována i se závodem v Tachově.

2.3.3 Příležitosti (Opportunities)

Know how a zkušenosti ze všech Grammer business oblastí

Díky své dlouholeté zkušenosti a samotnému vývoji společnosti Grammer CZ, s.r.o., v Tachově, závod vyráběl produkty vesměs ze všech segmentů produktového portfolia firmy Grammer. To znamená, že má zkušenosti jak s výrobky z automotive divize (především výroba hlavových opěrek, područek a středových konzolí), tak i z divize commercial vehicles a to především s výrobou sedačkových systémů do kamionů, zemědělských strojů či vlaků.

Blízká spolupráce se školami v regionu

Opět díky své lokaci Tachova, který se nachází v Plzeňském regionu, navázala firma kontakty a spolupráci na různých projektech se školami v tomto regionu. Jde především o Západočeskou univerzitu v Plzni nebo střední průmyslovou školu ve Světcích.

Volné prostory v sousedství pro potenciální rozšíření závodu

V blízkém okolí firmy Grammer CZ, s.r.o., v Tachově je několik pozemků ve vlastnictví města Tachov, které by bylo možné odkoupit a firmu dále rozšířit.

Zkušenost s blízkou spoluprací s JIS závody

Ředitel závodu v Tachově a jednatel společnosti Grammer CZ, s.r.o. je také ředitelem JIS závodů v Německu (Wörth) a Belgii (Geel).

Kompetenční centrum

V minulých letech se závod Grammer CZ, s.r.o., v Tachově rozrostl o další proces a to provádění rekvalifikačních zkoušek pro všechny Grammer závody. Toto kompetenční centrum má potenciál pro další růst, protože kromě rekvalifikačních testů je možné ho dále rozvíjet pro vývoj a validaci nových produktů, případně dále rozšířit jeho působnost i pro externí subjekty vzhledem k akreditaci tohoto centra na normu ISO 17025:2018.

Sdílené servisní centrum

Vedle výrobního závodu Grammer CZ, s.r.o., se vybuďovala společnost s názvem Grammer CZ Servicecenter s.r.o. se sídlem v Tachově. Tato společnost funguje jako sdílený servis pro české, ale i německé pobočky s dalším velkým potenciálem pro rozšíření. Aktuální procesy alokované v této entitě jsou vývoj a konstrukce, kompetenční centrum, mzdové a finanční účetnictví, řešení reklamací z polí, nákup a rozvoj dodavatelů a další.

2.3.4 Hrozby (Threats)

Závod je součástí vícero divizí

Tím, že výrobní závod v Tachově vyrábí produkty z různých segmentů Grammeru, tak dochází často ke střetu zájmů v rámci rozhodování o alokaci projektů v rámci divizí a jednotlivých PMS zaměřené na produktové skupiny.

Nejasná operativní strategie skupiny

V poslední době dochází v rámci skupiny Grammer k méně strategickým rozhodnutím a je plýtvána kapacita personálu na spousty aktivitách bez rozhodnutí a realizace či bez jasné (komunikované) strategie, kterou by se chtěla firma Grammer ubírat.

Pravidla skupiny Grammer neumožňují rychlou reakci na problémy a potřeby

Některé firemní procesy jsou velmi těžkopádné a vzhledem ke komplikované organizační struktuře firmy, má firma Grammer problém reagovat rychle na změny a požadavky a to jak interní, tak i externí.

Noví velcí zaměstnavatelé v regionu

Firma Grammer CZ, s.r.o., v Tachově se potýká s aktuální nízkou nezaměstnaností a příchodem dalších velkých firem do regionu z oblasti automotive, které mají dostatek kapitálu na financování svých závodů, což dále způsobuje velmi rychlý růst mezd na všech úrovních personálu a zvýšené míře fluktuace.

Nezaměstnanost blízko nule

Nezaměstnanost v Plzeňském regionu se pohybuje okolo 3%, což znemožňuje nábor nových zaměstnanců v případě expanze nebo k nárůstu mzdových nákladů v případě outsourcingu lidských zdrojů.

Nové představenstvo Grammeru

Vzhledem ke strategickému spojení mezi firmou Grammer a čínskou firmou Jifeng došlo ke změně představenstva a tím pádem ke změně strategie firmy, která prozatím není ještě zcela známa.

Automotive segment vykazuje stagnaci

Koncem roku 2019 bylo pozorováno výraznější oslabení trhu s automobily a pokles zakázek bez jasné další prognózy dalšího vývoje na další období. Aktuální výhledy jsou ale spíše negativní než pozitivní.

2.3.5 Bodové zhodnocení SWOT analýzy

Aby bylo možné určit významnost jednotlivých prvků silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je nutné stanovit si bodové ohodnocení. Stupnici je možné rozdělit

podle významnosti a to škálou od 1 do 5. Čím vyšší číslo, tím vyšší významnost daný předmět analýzy bude mít. Bodové ohodnocení lze vidět v následující tabulce Tab. 2.5.

Tab. 2.5: Bodové zhodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	Body	SLABÉ STRÁNKY	Body
Vysoce kvalifikovaný personál	5	Obsazenost malými projekty	4
Vlastní systém vzdělávání	3	Limitující volná pracovní síla	3
Otevřená novým příležitostem	3	Závod částečně zastaralý	3
Fungující GPQ systém	4	Zákazníci nerozeznávají CZ	2
Fungující Lean management	3		
Lokace – blízko hranic, dálnici	2		
Body celkem	20	Body celkem	12
PŘÍLEŽITOSTI	Body	HROZBY	Body
Know-how a zkušenosti	4	Závod součástí vícero divizí	3
Spolupráce se školami	2	Nejasná operativní strategie	4
Volné prostory v sousedství	3	Pravidla skupiny Grammer	5
Kompetenční centrum	3	Noví zaměstnavatelé - region	2
Servisní centrum	5	Nezaměstnanost blízko nule	2
		Nové představenstvo	1
		Stagnace automobilu	4
Body celkem	17	Body celkem	21

Zdroj: [vlastní zpracování]

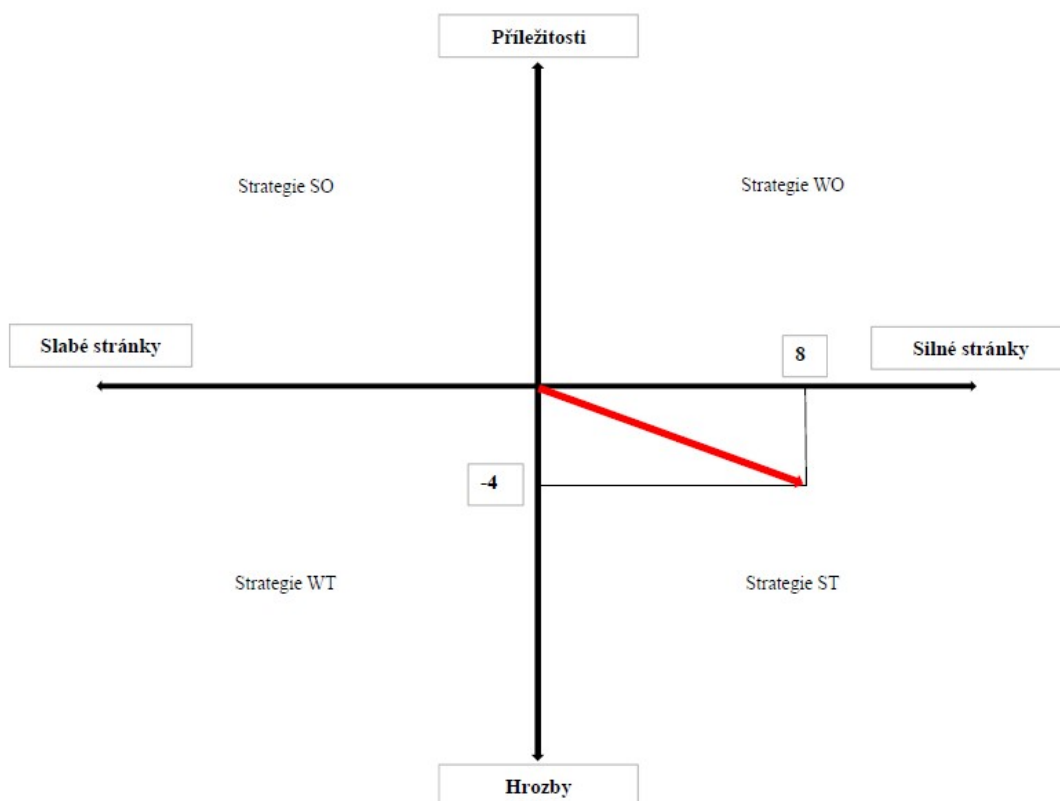
Z tabulky lze vyčíst, že mezi nejsilnější stránky Grammer CZ, s.r.o. patří vysoce kvalifikovaný personál, mezi nejslabší stránky pak patří obsazenost kapacit firmy malými projekty. Jako nejvýznamnější příležitost patří sdílené servisní centrum

a v rámci hrozeb je nejkritičtější faktorem pravidla skupiny Grammer neumožňující rychlou reakci na problémy a potřeby.

2.3.6 Grafické zhodnocení SWOT analýzy

Pokud se sečtou jednotlivé body daných faktorů analýzy, tak se vytvoří matice modelové strategie. Matici tvoří dvě středem protínající se osy, kde na vodorovné osy stojí proti sobě slabé a silné stránky a na ose svislé najdeme příležitosti a hrozby. Pokud od sebe odečtou silné a slabé stránky a potom také příležitosti a hrozby, zjistí se kde se případně firma Grammer CZ, s.r.o. v grafickém zhodnocení nachází a jakou strategií by se firma měla popřípadě vydat (Graf 4).

- Silné stránky – slabé stránky:
 $20 - 12 = 8$ bodů (převažují silné stránky)
- Příležitosti – hrozby:
 $17 - 21 = -4$ body (převažují hrozby)



Graf 2.4: SWOT analýza v grafickém vyhodnocení

Zdroj: [vlastní zpracování]

2.4 Zhodnocení výsledků analýzy

V případě, že se podíváme na využívané metody řízení rizik ve firmě Grammer, lze identifikovat určitý potenciál pro zlepšení a to především z toho pohledu, že existují dva odlišné způsoby vyhodnocování rizik centrální a závodový, přičemž tyto systémy nejsou nikterak provázané. Z toho může tedy vyplývat, že firma bude opomínat některá rizika a příležitosti nebo může docházet k odlišnému ohodnocení rizik a tudíž jeden ze subjektů neadekvátně zareaguje na identifikované riziko a může tím pádem dojít k újmě na aktivech firmy.

Dalším zjištěním je nedostatečná technika a použité metodiky pro hodnocení rizik ve společnosti Grammer CZ, s.r.o., v Tachově, kde jsou rizika hodnocena pouze jedním a navíc dosti subjektivním hodnotícím faktorem. V této právní entitě také není zcela zakořeněný proces, který by se analýzou rizik zabýval a kde by bylo popsáno, jakým způsobem by se rizika včetně metodiky pro analýzu rizik měla efektivně řídit.

Z grafu (Graf 4) lze vyčíst, že firma Grammer CZ, s.r.o., v Tachově by se měla zaměřit na strategii ST, která je zaměřená na rozvoj a využití svých silných stránek k odvrácení identifikovaných hrozeb.

Pokud se firma zaměří na nejzávažnější faktory z analýzy SWOT a propojí s potřebou implementace strategie ST, vychází z dané situace následující směr pro další postup v řízení společnosti. Nejdůležitějším faktorem silných stránek byl vysoce kvalifikovaný personál a na druhé straně nejzávažnější hrozbou byly stanoveny pravidla skupiny Grammer neumožňující rychlou reakci na problémy a potřeby a to především díky složité organizační struktuře, procesům a vazbami mezi nimi.

3 Návrh opatření pro snížení rizik v podnikatelské činnosti vybrané společnosti

Na základě zhodnocení analýzy současného stavu ve firmě Grammer CZ s.r.o., v Tachově bylo identifikováno několik problémů, které by bylo vhodné vyřešit, pro zefektivnění stávajících procesů a redukovat potenciální riziko neúspěchu firmy v rámci své konkurence spolu s využitím potenciálu vycházejícího z vyhodnocené SWOT analýzy. Z tohoto důvodu bude tato kapitola rozebírat navrhovaná opatření, která budou rozdělena do dvou stěžejních částí.

3.1 Návrh řešení pro řízení rizik

Z pohledu řízení rizik ve firmě Grammer CZ, s.r.o. byly definovány následující stěžejní potenciály v systému řízení rizik:

- nedostatečné využití analytických metod při identifikaci rizikových faktorů v samotném závodě Grammer CZ, s.r.o. Tachov,
- subjektivní metodika pro určení závažnosti identifikovaných rizik,
- rozdíl mezi závodovým a centrálním systémem pro řízení rizik,
- nepropojenost mezi závodovým a centrálním systémem pro řízení rizik.

Tyto všechny skutečnosti vedou k nastavení interního procesu pro řízení rizik, který je dle zavedených standardů firmy možný zavedením organizační směrnice s platností pro celý závod. Každá organizační směrnice má definovanou jasnou strukturu s následujícími prvky a možným obsahem:

1. Účel

Účelem této směrnice by mělo být stanovení průběhu procesu identifikace, analýzy, řízení rizik a eskalace rizik s cílem minimalizovat negativní dopady rizik na společnost Grammer CZ, s.r.o.

2. Platnost

Tato organizační směrnice má platnost v Grammer CZ, s.r.o., závod Tachov.

3. Pojmy

Riziko - definováno jako možná negativní nebo pozitivní odchylka od předem definovaného plánu nebo cíle. Negativní odchylky jsou označovány jako „nebezpečí“ a pozitivní zase jako „příležitosti“.

Pestle analýza - je analytická metoda pro identifikování nejvýznamnějších jevů pro skupiny faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.

Delphi - je postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupiny expertů.

SWOT – analýza pro identifikaci klíčových silných a slabých stránek uvnitř organizace a klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí.

Prognózování - předvídání budoucího vývoje organizace, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídání.

4. Odpovědnost

Vedení společnosti – Představenstvo koncernu Grammer, jakožto nejvyšší výkonný člen v oblasti řízení rizik. Představenstvo nese celkovou odpovědnost za řízení rizik v rámci celého Grammer koncernu.

Centrální rizikový manažer – centrální řízení rizik se nachází v oblasti financí a vedoucí této oblasti je skupinový rizikový manažer, který odpovídá:

- za definování a neustálé posouvání vývoje principů a metod pro řízení rizik,
- za obhospodařování a zajišťování procesu řízení rizik,
- za provádění roční agregace rizik v rámci plánování,
- za podávání zpráv pro představenstvo,
- za provádění školení a workshopů o rizikách
- za metodické vedení kontrolérů rizik
- za správu softwaru pro řízení rizik

Závodový rizikový manažer – ředitel výrobního závodu, jehož odpovědností je:

- definování používání vhodných metodik pro identifikaci a analýzu rizik,

- metodické vedení odpovědných za rizika a kontrolora rizik,
- hlášení a eskalace na centrálního rizikového manažera v případě identifikace kritického rizika pro společnost,
- podávání zpráv pro centrální rizikový management.

Odpovědný za rizika – manažer úseku a majitel daného procesu (logistika, kvalita, výroba, mzdová účtárna, finanční účtárna, oddělení technologie (IE), údržba a správa budov, IT, GPS, controlling, HR, BOZP, životní prostředí). Každý odpovědný za rizika je povinen:

- identifikace a analýza rizik z přidělené oblasti rizik,
- popsání a ohodnocení identifikovaných rizik (příčinu, následky, výši škody, pravděpodobnost výskytu),
- kontrola aktuálně známých rizik,
- inicializovat nápravná opatření ke snížení rizik, přepracovávat již zavedená nápravná opatření a vypracovávat preventivních opatření po odsouhlasení odpovědného kontrolora rizik a závodového rizikového manažera.

Kontrolor rizik – závodový vedoucí úseku controllingu, jehož hlavními úkoly v této pozici jsou:

- zajištění průběžného hlášení rizik a příležitostí na centrální management rizik ve spolupráci se závodovým rizikovým manažerem,
- koordinovat aktivity závodového řízení rizik,
- podporovat odpovědného za rizika při jeho úlohách, především při oceňování výše rizika,
- provádění workshopů zaměřených na zjišťování a hledání rizik.

5. Postup

Proces řízení rizik se řídí Demingovo principem (PDCA) trvalého „zlepšování“ jako základní koncepce systémového řízení. Postup procesu řízení rizik je rozdělen na čtyři podprocesy: identifikace rizik, analýza rizik, definice opatření na řízení rizik a sledování rizik. Postup pro řízení rizik obsahuje i eskalační proces v návaznosti na centrální proces řízení rizik. Popis celého procesu řízení rizik spolu s odpovědnostmi a využívanými metodami či dokumenty je vyobrazen ve vývojovém diagramu v ***Příloze A***.

Identifikace rizik

Pro identifikaci rizik je vhodné využít analytických metod pro získání potřebných vstupů. Metody popsané touto směnicí by se měly využívat jak při inicializační identifikaci rizik, tak i v následujících revizích s cílem sestavit katastr rizik.

Metoda PESTLE

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social, Technological, Legal a Enviromental faktorů neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních a enviromentálních faktorů.

Postup metody:

- Vytyčení si u jednotlivých písmen relevantní oblasti,
- Stanovení si požadovanou hloubku analýzy s předpokladem detailní analýzy až po zjištění nepředpokládaných skutečností v dané oblasti,
- Příprava samotné analýzy,
- Provedení výtahu z analýzy ve formě bodů

Cílem je postihnout a dostatečně zvýraznit všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory.

Metoda SWOT

Základem SWOT analýzy je matice se 4 kvadranty, které jsou rozděleny na dvě části:

vnitřní prostředí firmy – Silné a slabé stránky firmy

vnější prostředí firmy – Příležitosti a hrozby firmy

Postup metody:

- Sestavení týmu specialistů
- Definování vnitřního a vnějšího prostředí a co do prostředí patří
- Vyspecifikování faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice
- Doložení důkazů k jednotlivým faktorům
- Definování klíčových faktorů úspěchů/nezdarů
- Výběr strategie SWOT
- Tvorba strategie firmy
- Tvorba plánu pro realizaci strategie a identifikovat rizikové faktory

Metoda Delphi (delfská metoda)

Metoda slouží k následujícím cílům:

- Přinést alespoň výhled nebo nastínění budoucího vývoje v dané oblasti.
- Stanovit konsensus nebo vyjasnit sporná témata mezi experty a odborníky.
- Stanovit společenské, ekologické, politické nebo ekonomické priority do budoucna.

Postup metody:

- Tým se dohodne na aplikaci Team Delphi a formuluje společnou otázku,
- Každý z členů týmu napíše anonymně na lístek svoji hodnotu (odhad) a předá vedoucímu týmu.
- Vedoucí týmu vyhodnotí první kolo a zveřejní výsledky.
- Proveďte se 2. kolo stanovení odhadu.
- Vedoucí vyhodnotí 2. kolo a zveřejní výsledky.
- Tým provede diskuzi nad výsledky.
- Tým přijme rozhodnutí a společně dohodnuté hodnotě odhadu.
- Zpracuje se zdůvodnění odhadu.
- Vypracuje se záznam o provedeném postupu.

Analýza rizik

Po identifikaci rizik je nutné jednotlivé faktory ohodnotit z pohledu pravděpodobnosti výskytu a dopadu. V případě, že nelze upřednostnit kvalitativní hodnocení, je možné použít hodnocení kvantitativní. K tomuto účelu slouží následující hodnotící stupnice uvedená v tabulce Tab. 3.1.

Tab. 3.1: Ohodnocení rizikových faktorů platnou pro závod Grammer CZ, s.r.o.

Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Velmi nízká (do 5%)	Velmi nízký (do 10T €)
Nízká (do 25%)	Nízký (do 50T €)
Střední (do 50%)	Střední (do 100T €)
Vysoká (do 75%)	Strategický (do 150T €)
Velmi vysoká (do 100%)	Existenční (od 150T €)

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pro vyhodnocení rizika a určení jeho závažnosti se použije matice ABC, kdy určení jednotlivých vah faktorů je zmíněno v hodnotící matici Tab. 3.2.

Tab. 3.2: Hodnotící matice ABC pro stanovení kritičnosti rizik

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

Zdroj: [vlastní zpracování]

Rizika typu A – nekritické riziko, zeleně označené hodnocení (1-8)

Rizika typu B – středně kritické riziko, žlutě označené hodnocení (12-24)

Rizika typu C – kritická rizika, červeně označené hodnocení (32-80)

Definice opatření na řízení rizik

Opatření v rámci ohodnocených rizik se řídí vývojovým diagramem v Příloze 1.

Sledování rizik

Pro sledování rizik je stanovena lhůta minimálně 12 měsíců od poslední aktualizace dokumentu katastru rizik.

6. Související dokumentace

IATF 16949:2016

D_005_001_Risikomanagement z GBS

ISO 14001:2015

PF.01.0002_Katastr rizik

ISO 45001:2018

PF.01.0003_Eskalační formulář rizika

3.2 Návrh řešení pro ST strategii

V rámci implementace ST strategie, jakožto výstup ze SWOT analýzy firmy Grammer CZ, s.r.o. navrhuji změnu organizační struktury závodu. Tento návrh vychází ze spojení nejsilnější stránky firmy, což byli vysoce kvalifikovaní zaměstnanci k zajištění nejzávažnější hrozby, což byla pravidla skupiny Grammer neumožňující rychlou reakci na problémy a potřeby a to především díky složité organizační struktuře, procesům a vazbami mezi nimi.

V kapitole 3.1.3 je vyobrazena lineárně štábní organizační struktura závodu a v rámci mého doporučení navrhuji přejít na maticovou organizační strukturu firmy. Důvody pro tento návrh jsou následující:

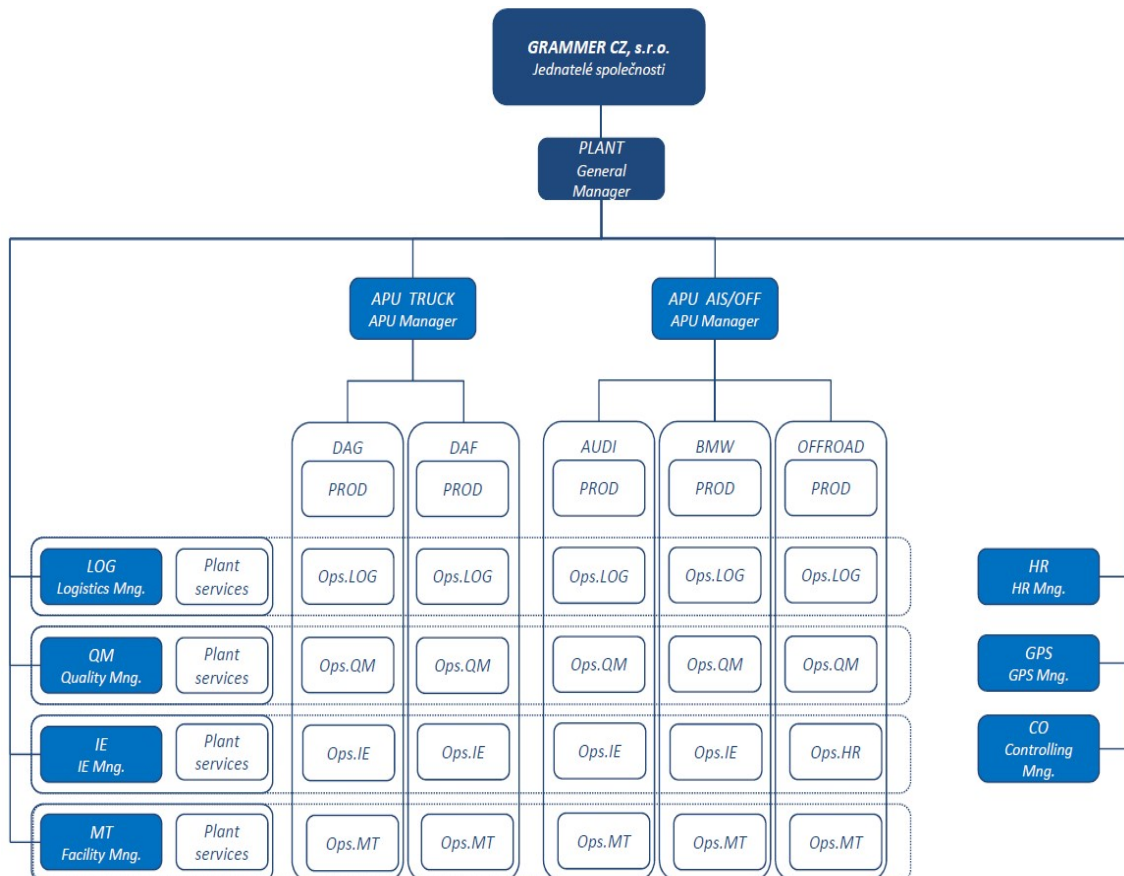
- potřeba aplikace strategie ST s využitím nejsilnější silné stránky pro redukci největší hrozby ze SWOT analýzy
- výrobní závod v Tachově je součástí dvou divizí (automotive a commercial vehicles), přičemž i finanční sledování a jednotlivá střediska jsou dělena na dva fiktivní závody,
- přísliby nových zakázek a nárůst obrátů převyšující 100 Mio. €,
- turbulentní prostředí automotive, kde je nezbytné rychle reagovat na změny.

Navrhovaná struktura bude spojovat prvky funkcionální a divizní struktury. První skupinu tvoří funkční útvary, tak jak tomu bylo u předchozí struktury, tzn. oddělení kvality, údržby, HR, controlling, logistika a další. Tyto funkční útvary budou mít na starosti spíše metodické řízení vertikálních operativních týmů. Dále by tato první skupina sloužila pro řízení všech závodových procesů, které se netýkají výhradně jednotlivých projektů, anebo se nemohou operativně rozdělit pod jednotlivé projekty, ale kde je nutné takovéto procesy řídit. Pro příklad by to byly procesy pro řízení skladů, procesní a systémové audity, metrologie, náborů zaměstnanců a další závodové procesy. Z tohoto důvodu by se nazývala tato skupina plant services (závodový servis).

Druhá skupina by byla pak tvořena spíše úkolově orientovanými týmy rozdělené po projektech nebo zákaznicích. Tyto jednotky by se nazývali APU (Autonomous Production Unit), přičemž důležitým prvkem tohoto návrhu je ten, že APU nadřízený je disciplinárně a z velké části i metodicky odpovědný za řízení této jednotky a ve spolupráci s funkčními útvary by řídil celé APU. Týmy v této skupině by tedy byly

interdisciplinární, tzn. složeny z různých oddělení původní struktury firmy pod vedením nominovaných projektových lídrů, kteří by napřímo reportovali na APU vedoucího.

Na následujícím obrázku (Obr. 3.1) je vizualizován návrh této hybridně maticové struktury.



Obr. 3.1: Návrh maticové struktury APU

Zdroj: [vlastní zpracování]

4 Zhodnocení navrhovaného řešení

Navrhovaná řešení pro řízení rizik ve firmě Grammer CZ, s.r.o. v Tachově by mohla velmi pozitivně ovlivnit práci s riziky v dané společnosti a to díky:

- propojení centrálního systému s interním systémem pro řízení rizik v daném závodě,
- využití strukturovaných analytických metod, které firma předtím moc nevyužívala a které jí mohou ukázat další směry nebo rizika, jež jí mohou pomoci v dalším růstu,
- využití ABC metody pro identifikaci závažných rizik, kterým by se firma měla přednostně zaobírat,
- jasně definovaným odpovědnostem a návazným krokům propojené i s interní dokumentací jako jsou organizační směrnice a formuláře.

Toto vše může vést k zefektivnění celého systému řízení rizik a úspěchu v dané společnosti. Bohužel tak jako každý jiný systém, tak i v tomto případě je nutné brát v potaz skutečnost, že pokud má být zaváděný systém funkční a přinést dané benefity, tak se musí stát součástí firemní kultury a musí se daný systém „žít“. Proto bych uvedl, že vzhledem k určité komplikovanosti celého systému by možná bylo vhodné uvažovat o pořízení nějakého softwaru na řízení rizik, který by mohl usnadnit celou práci všem zainteresovaným a systém řádně udržovat.

Jedním z dalších úskalí, které z mého pohledu vidím, je reakce na aktuální situaci ve světě s COVID-19, kterou bych identifikoval jako „černou labuť“, o jehož principu jsem se zmínil již v kapitole 2.4.1, kdy takovéto riziko a z toho plynoucí celosvětová mimořádná situace může vést ke krizi nebo v horším případě ke krachu podniku. Pokud bych zhodnotil, jak firma Grammer CZ, s.r.o. hodnotila a pracovala s rizikem možné pandemie takovéhoho rozměru spolu se spojenými následky uzavření vesměs všech důležitých trhů a celého logistického řetězce pro firmu, tak bychom došli k závěru, že připravenost firmy byla z tohoto pohledu vesměs nulová. Pozitivní na této skutečnosti je, že firma Grammer CZ, s.r.o. dokázala relativně rychle zareagovat a změnila například část svého výrobního programu na šití roušek pro všechny pobočky Grammer a pracuje na dalších konceptech proaktivním způsobem spolu s centrálními funkcemi koncernu na rozvoji případných příležitostí pro firmu pro redukci následků,

které chtě nechtě v následujícím období přijdou. Jestli tyto aktivity budou dostatečné pro přežití na trhu, ukáže sice až čas a účinnost krizového řízení firmy.

Pokud bych shrnul dané poznatky u rizik typu „černé labutě“ a COVID-19, nemyslím si, že dokáží firmy vždy včas odhadnout u takovýchto rizik jejich význam či následky a být dostatečně připravení, ale jsem toho názoru, že v případě účinného systému řízení rizik a dobře postavené struktury firmy s dostatečně motivovaným personálem, dokáží firmy přežít i v extrémních krizových situacích.

V návrhu řešení strategie ST firmy Grammer CZ, s.r.o., kdy byl navrhován koncept změny struktury na maticovou organizační strukturu, je velkou výhodou to, že celý koncept byl navržen bez jakéhokoliv navyšování personálu a tudíž i bez případného růstu mezd. V tomto konceptu se totiž počítá s tím, že se zruší pozice výrobní a IE manažer a tyto funkce budou nahrazeny APU manažery a je případně počítáno, že další strukturální změny budou prováděny v rámci stávajícího personálu firmy. Vzhledem k tomu, že v obou případech APU manažerů by se jednalo o seniorní manažery s dostatečně vysokou kvalifikací a osobností, tak by struktura mohla být postavena na těchto dvou stěžejních prvcích. Tato skutečnost tedy vede k závěru, že organizační změna struktury může být pouze velkým benefitem pro firmu, protože krom toho, že nepřinese navýšení fixních nákladů firmy, tak by se měla zvýšit účinnost jednotlivých APU a tudíž dosáhnout synergického efektu pro závod v případě splnění všech předpokladů zmiňovaných v kapitole 4.2.

Jako úskalí a případné negativa v tomto konceptu jsou:

- případná horší zastupitelnost jednotlivých pozic v rámci APU,
- nejasnost rozhraní některých procesů mezi APU jednotkami a metodickým plant servisy,
- odlišnost v řízení, zkušenostmi a kvalifikací mezi manažery APU a odchylováním se od jednotného systému firmy důležitého například pro různé certifikace,
- velká změna v rámci firmy postihující vesměs všechny zaměstnance na všech úrovních (nové pozice, noví nadřízení, nové odpovědnosti, atd.)

Ačkoli jsou identifikována určitá negativa a úskalí v této změně struktury, myslím si, že v případě implementace by se dalo na daná rizika připravit a patřičně zaplánovat do tohoto změnového řízení.

Závěr

Pro pochopení procesu řízení rizik ve firmě byla pro diplomovou práci zvolena společnost Grammer CZ, s.r.o. s pobočkou v Tachově jakožto zástupce koncernu Grammer AG sídlící v Ambergu. Na základě zjištěných poznatků o fungování systému pro řízení rizik byly zjištěny potenciály v oblastech samotného řízení rizik, kde byl identifikován největší potenciál v rozdílných a nepropojených systémech pro řízení rizik v samotném závodě a mezi závodem a koncernem. Z výstupu SWOT analýzy společnosti Grammer CZ, s.r.o. byl identifikován další potenciál pro zlepšení s ohledem na využití svých silných stránek na redukci hrozeb.

Navrhovanými opatřeními bylo vytvoření systému pro řízení závodových rizik s jasnou systematikou spolu s propojením na centrální systém řízení rizik a změna organizační struktury samotného závodu jakožto reakci na výstup ze SWOT analýzy.

V případě návrhu pro řízení závodových rizik je nutné podotknout, že systém na základě teoretických poznatků by mohl velmi dobře fungovat a být dostatečně účinný za předpokladu, že systém se stane firemní kulturou a do procesu analýzy rizik budou zainteresováni všichni zaměstnanci společnosti. Obdobné je to také i u návrhu se změnou organizační struktury, kdy je nezbytný úspěch podmíněn řádnou přípravou a nastavením dostatečného množství komunikačních kanálů v rámci firmy, pro možnou a úspěšnou implementaci.

Vzhledem ke stanoveným cílům práce, což bylo analyzovat stav ve zvolené firmě, identifikovat potenciály a navrhnout systém pro řízení rizik spolu s definicí opatření a zhodnocením jejich možných přínosů, mohu konstatovat, že cíle práce byly tímto splněny.

V praktickém světě je nutno chápat proces řízení rizik jako bázi pro definici správných kroků managementu a celé firmy, protože jen díky tomu, že firma zná svá rizika a umí je efektivně řídit, se může dostatečně připravit na konkurenční boj a turbulentní vývoj v dnešním globálním světě.

Základní seznam zdrojů

- [1] STEJSKAL, Vladimír a Karel REIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- [2] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky. Praha: Linde 2011. ISBN 978-80-7201-835-2
- [3] ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. Krizové řízení podniku. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8
- [4] HNILICA, J. a J. FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd., Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [5] KEŘOVSKÝ, M., VALSA, O. a K. RAIS. Moderní přístup k řízení výroby: (strategie a trendy). 3. doplněné vyd., Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-717-9319-1.
- [6] KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích: (strategie a trendy). 1. vyd., Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [7] TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-717-9415-5.
- [8] ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Praha: Ekonom, 2013. ISBN 97880-7357-983-8.
- [9] TICHÝ, Milík, Ovládání rizika analýza a management, vyd. C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5
- [10] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [11] CHEVALIER, A, & G. Hirsh, (2004). Rizika podnikání. Překlad Jan Eichler. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85865-05-X
- [12] KOCH, R., Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-7261-008-2.
- [13] ČSN ISO 31 000. Management rizik - principy a směrnice. BPV. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, říjen 2010. Bez ISBN

- [14] Rizika a jejich analýza [online]. Ostrava, 2006 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>.
VŠB – TU Ostrava Fakulta elektrotechniky a informatiky Katedra obecné elektrotechniky.
- [15] Management mania [online]. Management mania, dostupné z URL: <https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>, [online]. [cit. 2016-04-10]
- [16] TALEB, Nassim Nicholas. Černá labuť. London, Penguin Books, 2007, ISBN 978-0-141-03459-1

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Vztahy v analýze rizik	18
Obr. 1.2 Pavučinový graf jednofaktorové analýzy citlivosti zisku	21
Obr. 1.3 Tornádo graf dvoufaktorové analýzy citlivosti zisku	22
Obr. 1.4 Vztahy při řízení rizik	27
Obr. 1.5 Schéma řízení rizik ve firmě	30
Obr. 1.6 Proces řízení rizik	37
Obr. 1.7 Vzájemný vztah nákladů na odstranění rizika a potenciálních škod	38
Obr. 2.1 Mapa poboček Grammer AG	42
Obr. 2.2 Závody Grammer v ČR a lokace	43
Obr. 2.3 Organizační struktura Grammer CZ, s.r.o., Tachov	46
Obr. 2.4 Příklad analýzy rizik společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov	55
Obr. 2.5 SWOT analýza závodu Grammer CZ, s.r.o., Tachov	57
Obr. 3.1 Návrh maticové struktury APU	72

Seznam ostatních grafických objektů

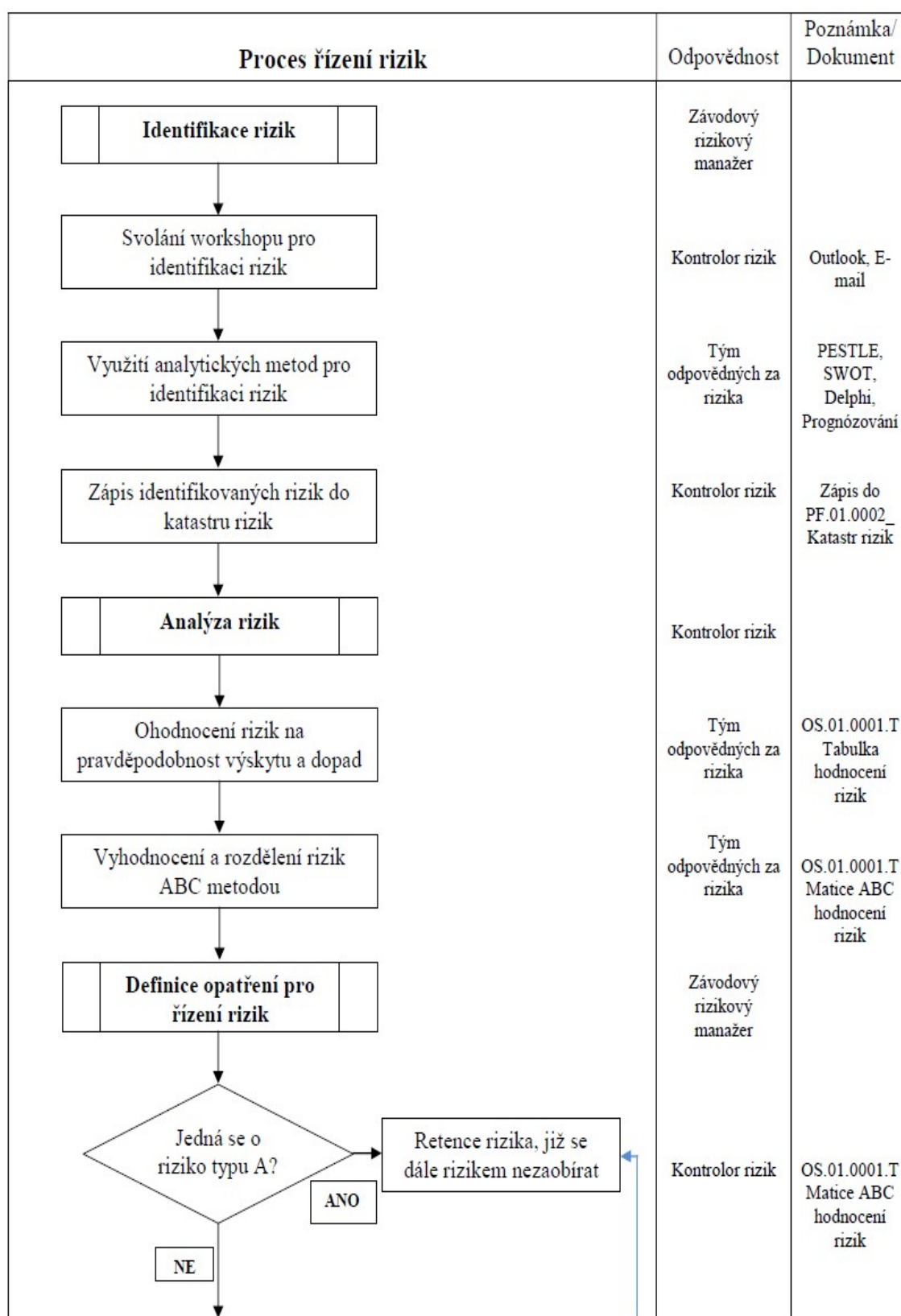
Tabulky

Tab. 1.1 Matice hodnocení rizik	23
Tab. 1.2 Číselné ohodnocení významnosti rizik	24
Tab. 1.3 Stupnice hodnocení pozitivních dopadů	25
Tab. 2.1 Přehled produktového portfolia firmy Grammer CZ, s.r.o., Tachov	45
Tab. 2.2 hodnotící stupnice rizik	50
Tab. 2.3 Stav odpracování nápravného opatření	52
Tab. 2.4 Hodnocení rizik ve společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov	54
Tab. 2.5 Bodové zhodnocení SWOT analýzy	62
Tab. 3.1 Ohodnocení rizikových faktorů platnou pro závod Grammer CZ, s.r.o.	69
Tab. 3.2 Hodnotící matice ABC pro stanovení kritičnosti rizik	70

Grafy

Graf 2.1 Vývoj obratu společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov	43
Graf 2.2 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Grammer CZ, s.r.o., Tachov	44
Graf 2.3 Procentuální podíl analyzovaných rizik za rok 2019	56
Graf 2.4 SWOT analýza v grafickém vyhodnocení	63

Vývojový diagram procesu řízení rizik



Autor	Mario Tulia
Název DP	Řízení rizik ve vybrané společnosti
Studijní obor	LOG
Rok obhajoby DP	2020
Počet stran	66
Počet příloh	1
Vedoucí DP	doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.
Anotace	<p>Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik ve vybrané společnosti zabývající se výrobou sedačkových systémů do osobních a komerčních vozidel (zemědělské stroje, kamiony, autobusy a vlaky). Cílem této práce bylo zanalyzovat možná rizika v dané společnosti a navrhnout systém jejich řízení. Pro dosažení hlavního cíle byla vytvořena analýza současného stavu řízení rizik spolu se SWOT analýzou, kde byla identifikovaná strategie firmy, kterou by se měla v rámci svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ubírat. Na základě zhotovených analýz byl navržen efektivnější systém pro řízení rizik a navrhnutá strategická změna organizační struktury závodu pro dosažení synergie firmy ve vnitřním i vnějším prostředí. Okrajově je zmíněna i připravenost firmy v rámci řízení rizik na aktuální dění s Covid-19.</p>
Klíčová slova	Riziko, řízení rizik, ABC metoda, SWOT analýza
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	