

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza a řízení rizik v organizaci**

**Analysis and risk management in the organization**

Jan Kasl

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jan KASL

Osobní číslo: K15N0014P

Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Systémy projektového řízení

Název tématu: Analýza a řízení rizik v organizaci

Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Stručně popište teoretické základy analýzy a řízení rizik.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Proveďte analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku a identifikujte rizika.
4. Posuďte významnost faktorů rizik.
5. Navrhněte způsob ošetření nejvýznamnějších rizik.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří a Jiří HNILICA.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.*
- **KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ.** *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.*
- **LEITCH, Matthew.** *Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems. Farnham: Gower, c2008, 253 s. ISBN 978-0-566-08799-8.*
- **MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI.** *Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.*
- **SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.*


Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 21. října 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 24. dubna 2017

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

# Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza a řízení rizik v organizaci“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2017

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D., za jeho ochotu a cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat paní Bryndové, která se mě ujala jako konzultantka, za její ochotu při konzultacích a řadu poznatků.

Dík patří také mé rodině a nejbližším za jejich podporu při psaní této diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Riziko .....</b>	<b>9</b>
1.1 Klasifikace rizik .....	10
1.2 Postoj k riziku.....	12
1.3 Řízení rizik.....	13
1.3.1 Historie řízení rizik .....	13
<b>2 Analýza rizik .....</b>	<b>15</b>
2.1 Základní pojmy .....	15
2.2 Obecný postup analýzy rizik.....	17
2.2.1 Identifikace rizik .....	17
2.2.2 Stanovení významnosti rizik.....	19
2.3 Základní rozdělení metod analýzy rizik.....	22
2.3.1 Kvalitativní metody .....	22
2.3.2 Kvantitativní metody .....	23
2.3.3 Kombinované metody.....	23
2.4 Často používané metody a nástroje .....	23
2.4.1 Metoda Delphi .....	24
2.4.2 Brainstorming .....	24
2.4.3 Kontrolní seznamy .....	25
2.4.4 Analýza citlivosti .....	25
2.4.5 FMEA .....	26
2.4.6 SWOT analýza.....	27
2.4.7 Kognitivní mapy .....	29
2.5 Výstup analýzy rizik .....	29

<b>3 Strategie ošetření rizik.....</b>	<b>30</b>
3.1 Strategie 4T.....	30
3.1.1 Take .....	30
3.1.2 Treat .....	31
3.1.3 Transfer.....	31
3.1.4 Terminate .....	32
<b>4 Představení společnosti.....</b>	<b>33</b>
4.1 Současnost .....	34
4.2 Organizační struktura.....	34
4.3 Produkty a služby.....	35
4.4 Strategie a cíle společnosti.....	38
<b>5 Analýza prostředí.....</b>	<b>40</b>
5.1 SWOT analýza.....	40
<b>6 Identifikace rizik .....</b>	<b>44</b>
6.1 Seznam identifikovaných rizik .....	44
<b>7 Posouzení významnosti rizik.....</b>	<b>52</b>
7.1 Semikvantitativní hodnocení rizik .....	60
<b>8 Ošetření rizik.....</b>	<b>63</b>
8.1 Monitoring rizik.....	71
<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>76</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>78</b>

# Úvod

Tato práce se zabývá analýzou a řízením rizik v organizacích. Praktická část bude zpracována ve společnosti Rosso Steel, a.s. Všemožná rizika ovlivňovala život a chování lidí vždycky. Při dnešním propojení světa, jeho složitosti a moderním technologiím, je řízení rizik velice důležité. V souvislosti s tím se v posledních desetiletích rozvíjely různé metodologie a metody, jak rizika řídit. Některé z nich budou v této práci představeny a následně využity pro praktickou část.

Jak je z předchozího textu zřejmé, práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Celkově bude práce strukturována do osmi kapitol. Teoretická část se skládá ze tří kapitol, které ještě budou rozčleněny do podkapitol. Tato část práce bude zaměřena na první cíl, kterým je definovat teoretické základy analýzy a řízení rizik.

Praktická část je strukturována do pěti kapitol, které jsou stejně jako teoretická část rozčleněny do podkapitol. První kapitola praktické části bude věnována charakteristice vybrané společnosti Rosso Steel, a.s., jejíž hlavní činností je zpracování válcovaných výrobků ve svitcích. Touto charakteristikou bude splněn další z definovaných cílů. V rámci kapitoly bude uvedena stručná historie. Dále se kapitola bude zabývat současností, představením produktů a strategie společnosti. Třetím cílem je provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, pro tuto práci bude zvolena SWOT analýza, které bude věnována celá kapitola. Na základě této analýzy a dalšího zkoumání podniku budou v další kapitole identifikována a popsána všechna rizika působící na podnik. Předposledním cílem je zvážit tato rizika a posoudit jejich významnost vzhledem k činnosti a budoucnosti podniku. Toho bude dosaženo prostřednictvím semikvantitativního hodnocení, které bude provedeno pomocí expertního hodnocení vybraných pracovníků firmy. Posledním cílem je navržení způsobu ošetření rizik, vzhledem k jejich stanovené významnosti.

Hlavním cílem této práce je provést analýzu rizik ve vybraném podniku, hlavním výstupem je zpracovaný registr rizik, který bude kvůli svým rozměrům umístěn v příloze.

Tato diplomová práce bude zpracována za pomoci související literatury a dalších elektronických zdrojů. Dále bude využito konzultací s manažerkou kvality společnosti, paní Bryndovou, a samozřejmě s vedoucím této diplomové práce



panem docentem Vackem. Důležitou součástí bude také analýza poskytnutých interních dokumentů společnosti.

V závěru této práce bude shrnut její obsah a také budou uvedeny dosažené výsledky a některá doporučení.

# 1 Riziko

Pojem riziko nesouvisí pouze s podnikatelským prostředím. Je to pojem, se kterým se setkává každý člověk při svých každodenních činnostech. Každý se tedy řízením rizikových aspektů svého života zabývá, ať už vědomě nebo nevědomě. V osobním životě je většinou s rizikem zacházeno pomocí zkušeností, rozumu nebo instinktu. To v podnikovém prostředí často nestačí. I když je tak bohužel riziko v některých podnicích řízeno.

Riziko je často chápáno pouze v negativním smyslu, jako například možnost ztráty nebo nesplnění cílů. Takové riziko se označuje jako čisté riziko. Naproti tomu podnikatelské riziko je chápáno jako riziko, které může mít negativní i pozitivní dopad. Jedná se tak například o možnost vyššího zisku nebo přesažení stanovených cílů.

„Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italského a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.“ [9, s. 90]

Definicí rizik je řada. Níže jsou nejčastěji uváděné definice pojmu riziko, například podle [2] nebo [9].

- Možnost či pravděpodobnost vzniku ztráty.
- Možnost výskytu události, která zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace.
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost, že specifická hrozba využije specifické zranitelnosti systému.

Abychom mohli něco označit za riziko, musí být splněny dvě podmínky. Jednou z nich je fakt, že výskyt rizika není jistý. Pokud jsme si tedy vznikem ztráty či odchylkou od plánovaných cílů jisti, nelze to již označit jako riziko. Druhou podmínkou je fakt, že alespoň jeden z nejistých budoucích stavů je nežádoucí. [2]

Často se v souvislosti s rizikem objevuje výraz nejistota. Je tedy nutné tyto dva pojmy odlišit. Lze říci, že nejistota je širší pojem než riziko. Nejistota znamená nejistý budoucí vývoj událostí. Známe tedy stavy, které mohou nastat, ale nejsme schopni určit jejich pravděpodobnosti nebo jejich subjektivní odhady. Ať už z důvodu nedostatku informací nebo například uplatnění nevhodných metod odhadu budoucnosti. Riziko splňuje většinu parametrů nejistoty. Pokud ovšem použijeme pojem riziko, musíme znát pravděpodobnosti budoucích stavů světa. [11]

## 1.1 Klasifikace rizik

Rizika můžeme rozdělovat podle různých pohledů. V literatuře můžeme najít řadu různých rozdělení. V této podkapitole představíme některá základní rozdělení.

Jak již bylo zmíněno, existuje **riziko čisté**, které může mít pouze negativní dopad. Naproti tomu existuje **podnikatelské riziko**. Takové může mít negativní, ale i pozitivní dopad.

Dalším typickým rozdělením je na rizika **systematická** a **nesystematická**. Zjednodušeně můžeme systematické riziko definovat jako takové, které působí na celou ekonomiku. Pro představu je takovým rizikem například daňová politika státu. Na druhé straně **nesystematické riziko** působí pouze na jednotlivá odvětví či podniky. Příkladem je například změna legislativních podmínek pro podnikání v konkrétním odvětví.

Z pohledu toho, kde se nachází zdroj rizika, se používá rozdělení na **vnitřní rizika** a **vnější rizika**. Jak je jistě zřejmé, příčiny vnitřního rizika se nacházejí uvnitř podniku. Jedná se například o chyby zaměstnanců. Vnější rizika působí z vnějšku podniku, může jít o dodavatele či konkurenci.

Podstatným dělením vzhledem k analýze rizik je rozdělení na **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná rizika**. Na základě tohoto rozdělení se podnik rozhoduje, zda může ošetřit příčinu rizika, či pouze jeho dopad. Ovlivnitelné riziko znamená, že můžeme působit na jeho příčinu, kterou tak oslabíme, tedy snížíme pravděpodobnost nebo dopad rizika nebo ho dokonce eliminujeme. Příkladem budiž nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, proti které můžeme bojovat školením. Neovlivnitelná rizika, jak název napovídá, nemůžeme ovlivnit. Tedy nedokážeme snížit ani zabránit pravděpodobnosti jeho vzniku. Typicky se uvádí přírodní katastrofy. U těchto rizik můžeme pouze snížit dopad. Často se používá pojištění.

Další velkou skupinou dělení rizik je podle jejich věcné náplně. Níže jsou uvedeny některé skupiny rizik, pro přehlednost jsou uvedeny v jednotlivých odrážkách.

- Politická – stávky, nepokoje, legislativa, vládní politika, změna ideologie, veřejné mínění
- Ekonomická – daně, úroková míra, růst cen materiálu a služeb, nákladová rizika
- Finanční – zdroje financování a jejich dostupnost, likvidita, bankrot, pojištění
- Environmentální – rizika spojená s životním prostředím, odpovědnost za znečištění, hluk
- Bezpečnost – nebezpečné látky, předpisy, zranění zaměstnanců
- Výrobní – nedostatek zdrojů, nedostatečné kapacity, poruchy strojů
- Tržní – neúspěch výrobku na trhu, konkurence, zastarání, změna spotřebitelských preferencí
- Legislativní – často souvisí s politickými riziky, snížení ochrany domácích trhů, změna předpisů, patenty
- Kreditní – neschopnost partnerů, nejčastěji odběratelů, dostát svým závazkům
- Lidský faktor – omyly a chyby, kultura, únava, nedostatečné vzdělání, ztráta klíčových pracovníků [2]

Dalšími označeními pro skupiny rizik, která můžeme najít v různých zdrojích, jsou například zákaznická rizika, riziko spojené s poškozením pověsti, riziko IT, organizační riziko, právní rizika, procesní riziko, rizika projektu, rizika plánování, provozní rizika nebo specifická rizika. [6]

Jak již bylo uvedeno, v literatuře najdeme velké množství různých rozdělení rizik. Někdy se skutečně jedná o odlišné rozdělení rizik, jindy jde pouze o jiné označení stejných skupin rizik.

V definicích různých skupin rizik bychom mohli dlouho pokračovat. Pro účel této práce ovšem postačí stručný přehled uvedený výše, který upozorňuje na to, že rizika mohou přicházet z různých zdrojů a není možné přehlížet jakékoliv z nich. Dále je jasné, že

identifikovaná rizika lze rozdělit do různých skupin a podskupin podle dostupných zdrojů nebo vlastního uvážení.

Je zřejmé, že pro různé podniky budou hrát významnou roli odlišné skupiny rizik. To může být závislé na typu podnikání, zda jde o akciovou společnost či živnostníka. Dále například podle odvětví. Jiná rizika ohrožují chod podniku působícího ve strojném průmyslu a jiná zase společnost poskytující finanční služby. Dalším kritériem může být velikost podniku, zda jde o lokální či nadnárodní podnik. S tím souvisí také to, v jaké fázi vývoje se podnik nachází – zda jde o podnik začínající či s dlouholetou tradicí. Rozložení rizik také může ovlivnit lokalita podniku, jiná rizika působí v Jižní Americe a jiná v Evropě. Je tedy důležité jako první si stanovit oblasti rizik, která podnik nejvíce ohrožují. Přesto ovšem nezapomenout na málo pravděpodobná rizika, která mohou mít fatální dopad.

## 1.2 Postoj k riziku

Jak osobní život, tak i fungování celého podniku do značné míry ovlivňuje postoj rozhodovatele k riziku. Obecně přijímaná teorie definuje tři typy rozhodovatelů. Rozhodovatel může mít sklon k riziku, neutrální postoj nebo averzi k riziku. Obdobně stejný pohled na riziko může mít celý management podniku, i když zásadní rozhodnutí často závisí na postojích jednotlivců.

Averze k riziku znamená, že rozhodovatel spíše vybírá méně rizikové varianty či projekty, které mají poměrně jistý přínos, ačkoliv je tento přínos nižší než případný přínos rizikové varianty. Takového člověka můžeme označit za konzervativního. Rozhodovatel s neutrálním postojem k riziku působí rovnovážně mezi averzí a sklonem k riziku. Na druhé straně rozhodovatel se sklonem k riziku upřednostňuje více rizikové varianty či projekty, které mají velký potenciální zisk před projekty, které mají pravděpodobný, ale nižší přínos. [9]

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

dlouhodobější výsledky s tolerováním dílčích neúspěchů posiluje ochotu vzít na sebe riziko). Z empirických výzkumů plyne, že u manažerů v hospodářské praxi převládá averze k riziku.“ [2, s. 65]

Ačkoliv rozhodovatel musí být obezřetný vůči všem rizikům, pokud se chce jako jednotlivec či podnik posunout, nelze se riziku zcela vyhýbat. V podnikatelském prostředí neexistuje příliš oblastí, kde bychom bez jakéhokoliv rizika mohli dosahovat zisku či jiných přínosů. Pro vývoj a prosperitu podniku je tedy nutné přijmout přiměřená rizika a vhodně s nimi pracovat. Stanovit hranici přijatelného rizika je ovšem velice složité, a proto je třeba i při maximální obezřetnosti být připraven na občasný neúspěch. Často je neúspěch tím, co podnik a jeho zaměstnanci posouvá vpřed.

V dnešní době je módní přenášet riziko respektive nechat za nás rozhodovat ostatní. A tak se lidé často spoléhají na tzv. experty. V osobním životě jsou typickým příkladem lékaři. Bez většího zjišťování informací tak často vkládáme náš osud či osud firmy do rukou jiných a doufáme, že budou jednat v našem nejlepším zájmu. [9]

### **1.3 Řízení rizika**

„Řízení rizika můžeme definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání.“ [6, s. 26]

#### **1.3.1 Historie řízení rizika**

Riziko jako takové existovalo vždy. Prvním zaznamenaným opatřením proti riziku bylo pojištění proti neštěstí při převážení nákladu lodí. Toto pojištění má svůj původ v Chamurappiho zákoníku z roku 1770 př. n. l. Podle tohoto zákoníku majitel lodi mohl využít půjčky na financování lodního nákladu, kterou při ztroskotání lodi nemusel uhradit. [6]

V 18. století vzniklo několik pojišťoven, které se zabývaly například lodní dopravou nebo pojištěním proti požárům.

Ve 20. století se zrodilo formální řízení rizik, v manažerských naukách se začala objevovat pravděpodobnost. V 70. letech se rozvinulo projektové řízení rizik ve spojení s kvantitativním ohodnocením a následně s metodologií a procesy. V 80. letech bylo řízení rizik uznáno jako specifické téma v literatuře projektového řízení. Důraz byl v té

době kladen na kvantitativní analýzy. Některé z nich souvisely s dnes známými a používanými metodami například PERT nebo metodou trojího odhadu. Většina pozornosti byla zaměřena na nákladové cíle a studie proveditelnosti projektu. V tomto období vznikla většina dnes používaných metodologií pro řízení rizika. V 90. letech pak vzniklo například používání dotazníků nebo kontrolních seznamů. Spíše než na kvantitativní analýzu se pozornost zaměřovala na pochopení a vylepšení procesů řízení rizik. [6]

V dalších letech také vzniká řada standardů. V roce 1995 například Australský standard AS/NZS 4360:1995 nebo v roce 1997 Kanadský standard CAN/CSA-Q850-97. V bankovním sektoru pak vzniká standard Basel II (2004-2012) a Basel III (2012-2018). Hojně používané jsou také například doložky INCOTERMS, které specifikují podmínky přepravy. První takovýto soubor mezinárodních pravidel pro výklad dodacích doložek byl vydán v roce 1936 jako INCOTERMS 1936. Poslední změny byly provedeny v roce 2010.

Riziko se postupem času stalo uznávanou součástí managementu. Hlavně ve větších firmách pracují v managementu lidé, kteří se právě na riziko zaměřují. Riziko ovlivňuje veškeré plánování a řízení investic.

Vyvinula se také nauka či věda o riziku. „**Rizikologie** – se zabývá uvědomělým a řízeným konáním směřujícím k optimalizaci života osob v nejširším slova smyslu.“ [10, s. XV] Hlavním zaměřením této nauky je ekonomie a průmyslové obory.

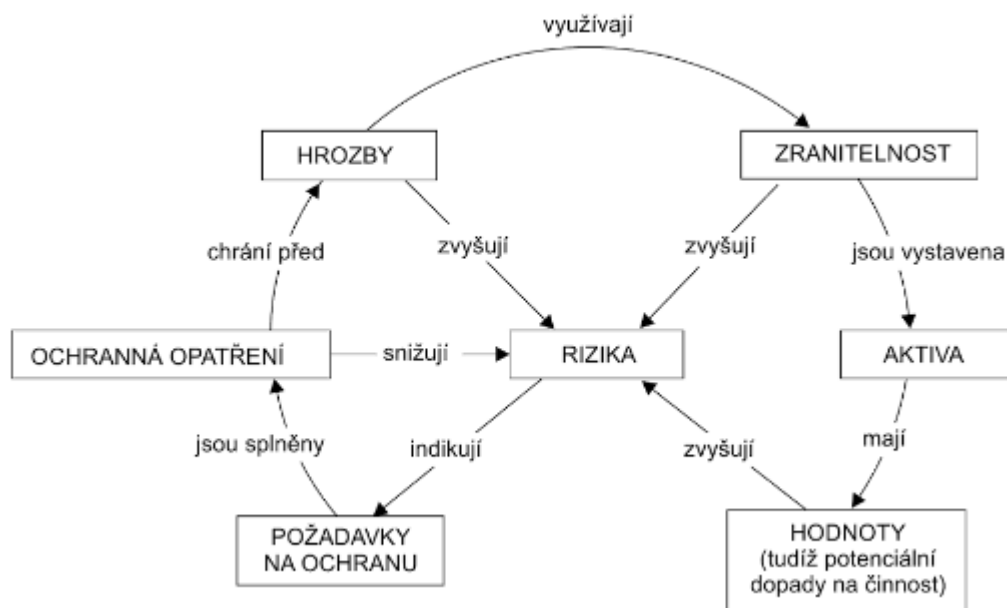
## 2 Analýza rizik

Aby byla společnost schopna řídit svá rizika, musí je nejprve analyzovat. Takovému procesu se říká analýza rizik. Tento proces se obvykle skládá z identifikace rizik a stanovení jejich pravděpodobností a možných dopadů. Poté se může přistoupit k řízení těchto rizik v závislosti na jejich závažnosti. Cílem analýzy rizik je tedy poskytnout managementu podklady pro rozhodování.

### 2.1 Základní pojmy

Nejprve je nutné definovat základní pojmy analýzy rizik, kterými jsou aktiva, hrozby, zranitelnost a protiopatření. Vztah těchto pojmů je přehledně vyobrazen na obrázku 1.

Obrázek 1: Vztahy při řízení rizik



Zdroj: [9, s. 102]

Prvním pojmem, který je třeba definovat, jsou **aktiva**. Pod tímto pojmem si lze představit cokoli, co má pro podnik hodnotu a působením hrozeb může být tato hodnota snížena. Taková aktiva mohou být buď hmotná, například budovy, stroje, vybavení, nebo nehmotná, například licence, data či znalosti. Při analýze rizik se podnik zaměřuje na ta aktiva, která jsou relevantní vzhledem k cílové oblasti analýzy rizik. Hlavním parametrem aktiva je jeho hodnota, závislá například na pořizovací ceně nebo schopnosti podniku toto aktivum nahradit.



Dalším pojmem je hrozba. „**Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek.“ [9, s. 97] Je třeba si uvědomit, že taková hrozba může pocházet zvenčí i zevnitř podniku. Může být různé povahy, například přírodní nebo vyvolaná lidskou činností. S tím souvisí také skutečnost, že může být vyvolána náhodně nebo záměrně. Hrozba je charakterizována svým dopadem na určité aktivum, respektive jakou škodu na tomto aktivu může způsobit.

„**Zranitelnost** je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.“ [9, s. 98] Zranitelnost aktiva nemusí nic znamenat, pokud neexistuje hrozba, která by byla schopna toho využít. Čím je aktivum zranitelnější, tím důsledněji a častěji musíme monitorovat výskyt takových hrozeb.

„**Protiopatření** je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.“ [9, s. 98] Takové protiopatření může mít dvojí účel. Buďto je zacíleno na úplné odstranění hrozby, nebo se pouze snaží zajistit co nejnižší dopad v případě, že by se hrozba projevila. Podstatné pro výběr konkrétního protiopatření je jeho efektivita a náklady. Efektivita znamená, nakolik se podaří snížit účinek hrozby. Náklady pak zahrnují všechny náklady spojení s přijetím opatření a jeho implementací. Obecně lze říci, že náklady by neměly být vyšší než přínos opatření, respektive snížení případných škod.

Aby byly pojmy v této práci propojeny, je třeba doplnit, že riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Pro analýzu rizik je toto tvrzení velice důležité, neboť v analýze rizik se nezabýváme aktivy, na které nepůsobí žádná hrozba, a výskyt hrozby, která nepůsobí na žádné podnikové aktivum, při analýze není podstatný. V závěru identifikace rizik je třeba závislost mezi aktivy a hrozbami ověřit a nezabývat se tak zbytečně věcmi, které pro daný účel analýzy nemají žádný význam.

## **2.2 Obecný postup analýzy rizik**

V této kapitole bude představen a popsán obecný postup analýzy rizik. Různí autoři mají na tento postup trochu odlišný pohled nebo používají odlišné výrazy pro stejné činnosti. Podstata tohoto postupu ovšem zůstává vždy stejná.

### **2.2.1 Identifikace rizik**

Prvním krokem bývá identifikace rizik. Jedná se zřejmě o nejdůležitější a také časově nejnáročnější fázi analýzy rizik. Všechny fáze následující totiž z identifikace vycházejí. Opomenutí některých rizik v této fázi znamená, že se jimi analýza nebude vůbec zabývat, což může znamenat pro cílový subjekt fatální následky. Cílem identifikace je tedy vypracovat vyčerpávající soubor rizikových faktorů. V některých případech může samotné identifikaci předcházet vymezení hranice analýzy rizik. Taková hranice odděluje aktiva, kterými se chceme a budeme zabývat od těch nepodstatných. Pro stanovení takové hranice je podstatný samotný cíl analýzy. Cílem této práce je například analyzovat rizika celého podniku. Někdy může být cílem analýzy pouze výrobní část, v souvislosti s tím pak může být hranice vytvořena pouze kolem aktiv týkajících se výroby.

Celkový pohled na podnik někdy může být složitý a hrozí nebezpečí opomenutí některých rizik. Je tedy vhodné provést takzvanou dekompozici objektu analýzy. V tomto případě podniku. Takto můžeme rozdělit podnik například na oblast výroby, oblast managementu, financí a tak podobně. Další možností je dekompozice z pohledu jednotlivých skupin rizik, jako jsou například politická, ekonomická nebo technická rizika. Někteří autoři [9] tento krok uvádějí jako identifikaci a seskupování aktiv. Jde o totožný proces, kdy jsou nejprve sepsána veškerá aktiva, která leží uvnitř stanovené hranice. Následně jsou seskupena podle různých hledisek, tak aby byl snížen jejich počet a zajištěna větší přehlednost.

Následuje nejdůležitější část identifikace, a tou je identifikace hrozeb. Nejdůležitějším kritériem je posouzení, zda hrozba může ohrozit některé z identifikovaných aktiv. Měly by být nalezeny odpovědi například na otázky, jaké faktory mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů, ať už v negativním či pozitivním smyslu, jaké mohou nastat potenciální problémy, co nebo kdo by mohl ovlivnit přesvědčení jednotlivých

stakeholderů, kdy, kde, jak a proč by mohla rizika vzniknout. [2] Jako zdroje informací mohou být použity:

- Vlastní zkušenosti
- Zkušenosti a rady expertů
- Historické zprávy
- Literatura
- Dřívější analýzy
- Externí auditoři
- Controlling
- Interní audit

Jako nástroje pro zjištění informací z těchto zdrojů mohou být například:

- Rozhovory
- Dotazníky
- Kontrolní seznamy
- Katalogy rizik
- Myšlenkové mapy

Zmíněné rozhovory mohou být jak individuální, tak i skupinové. Výběr jednoho nebo druhého typu závisí na povaze zkoumaného problému. Někdy je skupinový rozhovor nepraktický, například v případě, kdy není žádoucí vzájemné ovlivňování názorů. Při správném kladení otázek můžeme pomocí rozhovoru poměrně snadno a rychle získat požadované informace. [5]

Jak již bylo řečeno, v následné analýze a hodnocení rizik lze pracovat jen s identifikovanými riziky. Čím více rizik je v této fázi odhaleno, tím menší je počet možných budoucích překvapení. Proto je vhodné do identifikace rizik zapojit co nejširší okruh pracovníků organizace i externích specialistů. Podstatná, pro správnost identifikace, může být zkušenost, systematickosti, tvůrčí přístup, týmová práce či zaměření na budoucnost. [2] Identifikace rizik by měla být prováděna periodicky. V průběhu času se mohou vyskytnout nová rizika, naopak některá identifikovaná mohou zaniknout, protože už uplynul čas, ve kterém mohou nastat. V dnešní době je možné pro monitoring rizik používat některé počítačové systémy. Důležité je po

identifikaci rizik zkoumat správnost, případně důvěryhodnost použitých informačních zdrojů.

### **2.2.2 Stanovení významnosti rizik**

Pokud jsou již rizika identifikována a je vytvořen jejich soupis, je nutné stanovit jejich významnost. Obvykle se používají dva přístupy, analýza citlivosti a expertní hodnocení. Analýza citlivosti je vhodná pro kvantifikovatelná rizika, u kterých lze použít finanční kritéria. Expertní hodnocení je naopak vhodné u takových rizik, která lze těžko vyčíslit, nebo to není vůbec možné. Nástrojem expertního hodnocení bývá matice hodnocení rizik. [2]

Je třeba brát ohled na fakt, že hodnocená rizika mohou v průběhu času měnit svůj význam. Ze zanedbatelného rizika se tak může stát velké riziko. Z toho vyplývá, že riziko musí být hodnoceno v pravidelných intervalech. [8]

V této práci bude využito hlavně expertní hodnocení, proto bude v této kapitole blíže představena matice hodnocení rizik. Analýza citlivosti a další běžně používané metody a nástroje analýzy rizik budou popsány v podkapitole 2.4.

#### **Matice hodnocení rizik**

Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním ohodnocení rizik. Toto hodnocení provádějí pracovníci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi souvisejícími s oblastmi, ze kterých rizika pocházejí. Pokud je například předmětem zájmu riziko nízké poptávky, hodnotitelem by měl být zkušený marketingový pracovník. Toto hodnocení se provádí ze dvou hledisek. Prvním z nich je pravděpodobnost výskytu rizika, druhým intenzita negativního dopadu. Čím vyšší je stanovený stupeň pravděpodobnosti a dopadu, tím je riziko významnější. V závislosti na použité škále hodnocení pak rozlišujeme dvě formy, kvalitativní a semikvantitativní hodnocení.

Kvalitativní hodnocení je založeno na slovním ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu, nejčastěji ve formě pětistupňové škály. Příklad takového hodnocení je znázorněn na následující straně v tabulce 1.

Tabulka 1: Kvalitativní stupnice

Stupeň	Pravděpodobnost, intenzita negativního dopadu
ZV	Zvláště vysoká
V	Vysoká
S	Střední
M	Malá
VM	Velice malá

Zdroj: [2, 38]

Semikvantitativní hodnocení nahrazuje slovní vyjádření číselným. Obvyklé je použití lineární stupnice. Lze také využít mocninné stupnice, například 1, 2, 4, 8, 16. Tato stupnice umožňuje vyjádřit větší rozdíly mezi závažností jednotlivých rizik. Celková významnost rizika je pak stanovena součinem ohodnocení pravděpodobnosti a intenzity dopadu. [2]

V tabulce 2 je uveden příklad číselného ohodnocení rizik pomocí mocninné stupnice. V této tabulce lze vidět rozlišení rizik od bílých až po tmavě šedé. Význam tohoto rozlišení spočívá v rozčlenění rizik do různých skupin podle významnosti. Například skupina nejvýznamnějších rizik (tmavě šedá), středně významných rizik (světle šedá) a nejméně významná rizika (bílá). Intervaly těchto skupin mohou být stanoveny různými způsoby.

Tabulka 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: [2, s. 40]

### **Pravděpodobnostní stupnice**

V matici hodnocení rizik lze pracovat pouze se slovními charakteristikami pravděpodobnosti nebo je převést do číselného vyjádření. Z teorie pravděpodobnosti vychází vyjádření pravděpodobnosti v intervalu od 0 do 1, respektive od 0 % do 100 %. Riziko, které nemůže nastat, je ohodnoceno 0 nebo 0%, jistému riziku je naopak přiřazena 1 nebo 100 %. Někdy lze pravděpodobnost určit poměrně přesně, pokud máme k dispozici přesná a úplná statistická data. Podniky takovými daty často disponují

v oblasti výroby, například frekvence poruchy stroje. V dalších oblastech je ovšem nutné využít zkušeností a znalostí vhodně vybraných pracovníků z dané oblasti. Úkolem experta je číselně vyjádřit pravděpodobnost rizika, případně toto riziko zařadit do intervalu pravděpodobnosti. Takové intervaly jsou charakterizovány rozmezím pravděpodobností, případně mohou být doplněny o slovní popis, vzor takové pravděpodobnostní stupnice je uveden v tabulce 3. [2]

*Tabulka 3: Pravděpodobností stupnice*

Označení stupně	Deskriptor	Slovní popis stupně pravděpodobnosti	Interval pravděpodobnosti (%)
A	téměř jisté	riziko se vyskytuje téměř vždy	80-100
B	velmi pravděpodobné	riziko se vyskytuje ve většině situací	60-79
C	pravděpodobné	riziko se vyskytuje občas	40-59
D	spíše nepravděpodobné	riziko by se mohlo někdy vyskytnout	5-39
E	téměř vyloučené	riziko by se mohlo vyskytnout výjimečně	0-4

*Zdroj: [2, s. 41]*

Při stanovení pravděpodobnosti rizika je nutno brát v úvahu časové období, pro které je tato pravděpodobnost stanovována. Někdy je nutné popsat vývoj rizika v čase. Je zřejmé, že některá rizika budou aktuální pouze v některých fázích fungování podniku či projektu, jiná se mohou objevit později. Podstatné je vzít v úvahu, že pravděpodobnost rizik může v průběhu času kolísat. Dále je nutné uvážit, jaká je pravděpodobnost, že při výskytu rizika dojde k předpokládanému dopadu.

### **Stupnice měření dopadů**

Základním dělením podle povahy dopadů je členění na dopady finančního charakteru a dopady nefinanční povahy.

#### **Dopady finančního charakteru**

Zde je podobně jako při stanovení pravděpodobnosti vhodnější a efektivnější přejít ze slovního vyjádření na vyjádření číselné. Typickými dopady finančního charakteru jsou snížení zisku, zvýšení nákladů nebo snížení hodnoty aktiv podniku.

I zde je možné finanční ztrátu vyčíslit přesně nebo finanční dopad přiřadit do určitého stupně, respektive intervalu možné ztráty či nákladů. Šířka těchto intervalů závisí zejména na velikosti firmy. Příklad stupnice rozdělení dopadů podle poklesu zisku a vzrůstu investičních nákladů lze vidět na následující straně v tabulce 4.

Tabulka 4: Stupnice měření dopadů

Stupeň hodnocení	Pokles zisku		Vzrůst investičních nákladů (%)
	Stupnice A (USD)	Stupnice B (Kč)	
nevýznamný	menší než 10 tis.	menší než 5 mil.	menší než 5
nízký	10 tis.-100 tis.	5 mil.-20 mil.	5-10
střední	100 tis.-1 mil.	20 mil.-50 mil.	10-15
vysoký	1 mil.-10 mil.	50 mil.-100 mil.	15-30
zvláště vysoký	více než 10 mil.	více než 100 mil.	více než 30

Zdroj: [2, s. 43]

Určitý finanční dopad může mít pro různě velké firmy velice různé následky. Pro velkou firmu může být milionová položka zanedbatelná, zatímco pro malou firmu zničující. S touto problematikou souvisejí pojmy riziková kapacita (Risk Capacity) a přijatelné riziko (Risk Appetite). Tyto pojmy budou vysvětleny v kapitole 3.

#### Dopady nefinanční povahy

U dopadů nefinanční povahy jsou používány slovní popisy jednotlivých stupňů pro jednotlivé oblasti. Typickými oblastmi pro nefinanční dopady jsou bezpečnost a zdraví, životní prostředí nebo poškození pověsti.

I když se jedná o dopady nefinanční povahy, je obvyklé, že v konečném důsledku mají tyto skutečnosti přímý či nepřímý dopad do financí. Tato závislost je ale většinou těžko prokazatelná. V některých případech lze finanční dopad vyjádřit díky pokutám či odškodněním, které je podnik nucen zaplatit kvůli výskytu rizika.

Nelze zapomenout také na skutečnost, že některá rizika mohou mít pozitivní dopad. Je vhodné pro tyto dopady vytvořit speciální stupnice se slovním popisem.

## **2.3 Základní rozdělení metod analýzy rizik**

Základní rozdělení metod je založeno na způsobu vyjádření veličin. Lze je tak rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Často se pak používá kombinace těchto metod.

### **2.3.1 Kvalitativní metody**

Tyto metody jsou založeny na velikosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika. Mohou být vyjádřena jak slovně, například malé, střední, velké, tak i číselně, například obodované 1 až 10. Ať už jde o slovní či číselné vyjádření, je většinou stanoveno na základě kvalifikovaného odhadu. Často tak závisí na znalostech a zkušenostech

hodnotitele. Zřejmou nevýhodou je tedy složka subjektivity, kterou hodnocení obsahuje. Oproti metodám kvantitativním jsou jednodušší a rychlejší. Používají se u rizik, která nejsou kvantifikovatelná. Jejich nedostatky se projevují hlavně u finančních rizik, kde je při neexistenci finančního vyjádření značně ztíženo efektivní rozhodování. [9]

### **2.3.2 Kvantitativní metody**

Tyto metody jsou založeny na matematickém výpočtu velikosti dopadu a četnosti výskytu daného rizika. Jak velikost dopadu, tak i pravděpodobnost výskytu se u těchto metod vyjadřuje číselně. Pro lepší využití se často volí finanční vyjádření, například velikost ztráty při propuknutí rizika. Výhodou je zde exaktní určení veličin. Používají se hlavně u finančních rizik, kde při možnosti finančního vyjádření vzniká možnost efektivnějšího řízení rizik. Oproti kvalitativním metodám jsou ovšem náročnější jak velikostí potřebného úsilí, tak i časem. Riziko těchto metod spočívá v nepřesnosti informačních zdrojů, respektive vstupních dat. I při správném metodickém postupu nemůžeme dostat z nepřesných dat správný výsledek. Taková situace může zapříčinit chybná rozhodnutí při volbě strategie na ošetření rizik. [9]

### **2.3.3 Kombinované metody**

V praxi bývá často vhodné zvolit kombinaci těchto metod. Výsledky kvantitativních metod je dobré podpořit kvalitativní metodou, například expertním odhadem. Díky porovnání výsledků obou metod pak můžeme odhalit zřejmé nepřesnosti a odstranit nedostatky těchto metod. Výsledkem jsou pak přesnější podklady pro rozhodování a tím možnost efektivnějšího řízení rizik.

## **2.4 Často používané metody a nástroje**

Mezi často používané metody a nástroje analýzy rizik patří například:

- Metoda Delphi
- Brainstorming
- Kontrolní seznamy
- Rizikové matice
- Analýza „What-if“
- FMEA
- Analýza citlivosti



- SWOT analýza
- Kognitivní mapy
- Influenční diagramy
- Simulace Monte Carlo

Některé z těchto metod a nástrojů budou níže detailněji popsány.

### **2.4.1 Metoda Delphi**

Tato metoda se řadí mezi často používané metody. Nejprve je na základě pohovorů vytvořen dotazník, který je často rozdělen na pevnou a variabilní část. Variabilní část je upravována podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Pevná část se nemění. Následně předsedající osoba či osoby postupně předkládají dotazy jednotlivým členům vytvořené expertní skupiny. Tito respondenti se nezávisle na sobě vyjadřují k jednotlivým bodům dotazníku. Koordinátor následně vypracuje shrnující závěry, které znovu předloží expertům k vyjádření. Takto se postupuje stále dokola, dokud není dosaženo cíle této metody, kterým je dosažení konsenzu nebo předsedající vyhodnotí, že další opakování již nemůže mít další přínos. U této metody se často používá poštovní služby nebo elektronických interaktivních médií. Výhodou této metody je izolovanost jednotlivých expertů, čímž nedochází k ovlivnění dominantními jedinci skupiny. Dále je uváděna nižší spotřeba času a zdrojů. Tato metoda generuje nové a neotřelé myšlenky, díky tomu je často připodobňována k metodě brainstorming.

### **2.4.2 Brainstorming**

Je také někdy označován jako skupinová diskuze. Tato metoda je často používána při řešení problémů různého charakteru. Na rozdíl od metody Delphi jsou zde respondenti pohromadě, existuje tak riziko ovlivnění. Zároveň ale mohou díky komunikaci vzniknout synergie nápadů. Brainstorming je také rychlejší a snazší než metoda Delphi. Před samotným zahájením diskuze je nutné přesně definovat daný problém. Je také nutné vhodně vybírat členy skupiny a její velikost. V literatuře se objevují různá čísla. Obecně lze říci, že ideální velikost skupiny závisí na charakteru řešeného problému. Je známo několik zásad, které jsou pro efektivní průběh této metody důležité. Jsou to například:

- Navození příjemné atmosféry
- Zaznamenat nápady na viditelná místa

- Soustředit se na kvantitu nápadů
- Nekritizovat nápady
- Rovnost účastníků
- Inspirovat jeden druhého [13]

Po ukončení diskuze ( fáze generování nápadů ) přichází na řadu jejich hodnocení. Obvyklé bývá hlasování pro jednotlivé nápady. Není výjimkou, že hodnocení probíhá až po několika hodinách či dokonce dnech. Cílem je dojít ke společnému konsenzu a shrnutí nápadů do závěrečného stanoviska. Pokud to není možné, je třeba vypracovat alternativy. [13]

### **2.4.3 Kontrolní seznamy**

Kontrolní seznamy jsou deduktivní postupy, které jsou založeny na předchozích zkušenostech se stejnou či podobnou činností. Využívá seznam položek, úkolů či kroků, jejichž správnost je pak následně pracovníkem kontrolována. Výsledek je často zaznamenáván ve formě ano/ne. Tato metoda je velmi používanou při různých kontrolách nebo analýzách. Osoba, která tvoří kontrolní seznam, musí mít ovšem značné zkušenosti. [13]

V rámci identifikace rizik je výhodou kontrolních seznamů rychlost a jednoduchost. Nevýhodou je naopak skutečnost, že tato metoda svádí k mechanicky prováděné kontrole bez uvažování nad dalšími souvislostmi. Pro některá odvětví jsou k dispozici standardní kontrolní seznamy, které lze využít. [7]

### **2.4.4 Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti je založena na zjišťování citlivosti zvoleného, nejčastěji finančního, kritéria na změny jednotlivých rizikových faktorů, které dané kritérium mohou ovlivňovat. Často bývá sledovaným finančním ukazatelem výsledek hospodaření. Následně je zkoumána závislost například na objemu produkce, cen vstupů, daňových sazbách nebo prodejní ceně. [2]

#### **Jednofaktorová analýza citlivosti**

Základní variantou je jednofaktorová analýza citlivosti. Jak název napovídá, jedná se o zkoumání dopadu vždy jednoho faktoru, tedy izolované změny, na zkoumaný finanční

ukazatel. Postupně se tak mění jednotlivé faktory, zatímco ostatní zůstávají stejné. Tyto změny mohou být prováděny pomocí buď:

- Pesimistických či optimistických hodnot,
- Procentních odchylek od plánovaných hodnot. [2]

Výsledkem provedení změny může být nepatrná změna sledovaného finančního ukazatele, pak tedy tento faktor nemá velký vliv na ukazatel, nebo je změna značná a tak i citlivost finančního ukazatele je velká. Platí tedy, že čím větší změnu finančního ukazatele způsobí změna rizikového faktoru, tím větší je citlivost ukazatele na tento faktor.

Výhodou použití hodnot z pesimistického či optimistického scénáře je respektování odlišné výše nejistoty jednotlivých faktorů. Nevýhodou je, že tyto scénáře musí být sestaveny a hrozí riziko nejednoznačného pochopení tvorby scénářů. Proto se častěji používá metoda procentní změny. Ta spočívá v postupné změně jednotlivých faktorů o stejné procento od nejpravděpodobnější varianty. Tato metoda je jednodušší, nicméně nerespektuje různou míru nejistoty. Výsledek tak může být zkreslený.

Nevýhodou jednofaktorové analýzy je nerespektování možných závislostí mezi některými rizikovými faktory. Proto bývá v některých případech používána vícefaktorová analýza citlivosti. [2]

### **Vícefaktorová analýza citlivosti**

Tato metoda umožňuje zkoumat dopad současných změn více rizikových faktorů najednou. Do analýzy se tak promítnou závislosti mezi jednotlivými faktory. Odstraňuje tak nedostatek jednofaktorové analýzy. Nejčastěji se používá dvoufaktorová analýza citlivosti. [2]

### **2.4.5 FMEA**

Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) se v češtině obvykle představuje jako analýza příčin a důsledků poruch. Cílem této metody je identifikovat možné poruchy, jejich průběhy a možné důsledky. Výsledkem je odhad indexu RPN – Risk Priority Number, který vznikne jako součin tří parametrů rizik:

1. Závažnost důsledků
2. Pravděpodobnost výskytu

### 3. Zjistitelnost, pravděpodobnost včasného odhalení.

Tato metoda se obvykle používá pro analýzu procesů, produktů nebo při zavádění technologických změn. [4]

„Použitím FMEA by se mělo zajistit, že se pozornost bude věnovat každému komponentu (prvku) v rámci produktu nebo montážní sestavy. Velkou prioritou by měly být kritické a s bezpečností související komponenty nebo procesy.“ [1, s. 2]

#### **2.4.6 SWOT analýza**

Je zřejmě nejznámější a nejpoužívanější metodou strategické analýzy. Vstupem jsou vždy cíle a záměry organizace. Schéma SWOT analýzy je znázorněno na obrázku 2. Používá se pro zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů, které pozitivně či negativně působí na stanovené cíle. „Pro účely identifikace rizik se jedná o metodu, která je spíše **pomocná**, ale může najít další skrytá rizika.“ [3, s. 218]

Faktory jsou pevně rozčleněny do následující struktury:

##### **Vnitřní prostředí firmy**

„S – Strengths: Silné stránky – přednosti, disponibilní kompetence a postoje potřebné k úspěšnému dosahování cílů“ [4, s. 150]

- Unikátní produkt
- Výhodná lokalita
- Nízké náklady
- Kvalita
- Image společnosti
- Patenty
- Stálí zákazníci
- Know-how
- Vysoká technická vybavenost

„W – Weaknesses: slabé stránky – kompetenční a postojové nedostatky, které mohou bránit plnění cílů“ [4, s. 151]

- Nízké investice do marketingu
- Nespokojenost zákazníků s produktem
- Nízká produktivita práce

- Závislost na dodavatelích
- Úzké portfolio produktů
- Nekvalitní zaměstnanci
- Vysoké náklady
- Nedostatečná diferenciacce produktu
- Špatná image firmy

### **Vnější prostředí firmy**

„O – Opportunities: příležitosti – dané vnějšími podmínkami a okolnostmi, objektivními možnostmi, šancemi, které jsou příznivé pro plnění cílů a pro rozvoj dispozic“ [4, s.151]

- Možnost expanze na nové trhy
- Získání nových zákazníků
- Zajištění nových dodavatelů
- Příznivý demografický vývoj
- Outsourcing některých podnikových procesů
- Nové technologie

„T – Threats: hrozby – vnější překážky, rizika, problémy, které mohou ohrozit naplnění osobních a týmových cílů“ [4, s. 151]

- Nepříznivé podnikatelské prostředí
- Vstup nových konkurentů
- Zvyšování cen vstupů
- Ztráta dodavatele
- Ztráta zákazníků
- Existence substitutů

Obrázek 2: SWOT analýza

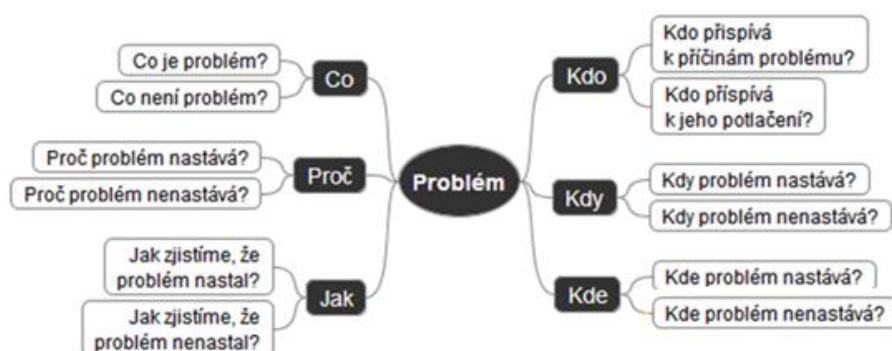


Zdroj: [13]

### 2.4.7 Kognitivní mapy

Jedná se o vysoce účinnou techniku používanou hlavně při řešení problémů. Jde o grafické zpracování daného problému, které zobrazuje veškeré aspekty tohoto problému. Využívá se například jako podpůrná technika při brainstormingu. Tuto techniku je možné zpracovávat ručně na papír nebo využít speciální počítačový software, například MindManager. [13] Příklad kognitivní mapy je uveden níže na obrázku 3.

Obrázek 3: Kognitivní mapa



Zdroj: [13]

### 2.5 Výstup analýzy rizik

Výstupem identifikace a stanovení významnosti rizik by měl být dokument shrnující relevantní rizika, se kterými se musí podnik zabývat. Takovému dokumentu se obvykle říká registr rizik. Tento dokument by měl obsahovat charakteristiky jednotlivých rizik zahrnující všechny podstatné informace, které jsou důležité pro budoucí efektivní řízení těchto rizik.

Na základě tohoto dokumentu by měl být management podniku schopen vytvořit strategie na ošetření jednotlivých rizik. Jednotlivé možnosti a strategie, jak pracovat s riziky jsou popsány v následující kapitole.

### 3 Strategie ošetření rizik

Obecně lze říct, že zvolení určité strategie je závislé na osobě rozhodovatele, viz podkapitola pojednávající o postoji rozhodovatele k riziku, a na zdrojích, které má tento rozhodovatel k dispozici. Dále je nutné posoudit otázku proveditelnosti, některá rizika se zkrátka omezit nebo odstranit nedají.

S rozhodováním o riziku úzce souvisejí dva pojmy, riziková kapacita (Risk Capacity) a přijatelnost rizika (Risk Appetite).

„Riziková kapacita (Risk Capacity) se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. taková velikost ztráty, která ještě neovlivní výrazně existenci firmy. Výše rizikové kapacity závisí především na velikosti kapitálu firmy, jeho struktuře a schopnosti získat další zdroje financování.“ [2, s. 63]

„Velikost přijatelného, resp. tolerovaného rizika (Risk Appetite) představuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí o velikosti přijatelného rizika patří mezi významná strategická rozhodnutí firmy ...“ [2, s. 63]

#### 3.1 Strategie 4T

V literatuře lze najít řadu strategií na ošetření rizik. Nejkomplexnější souhrnem těchto strategií je pak zřejmě strategie 4T. Toto označení v sobě skrývá čtyři různé přístupy k riziku, 4T značí čtyři anglické výrazy: Take, Treat, Transfer a Terminate. Tyto jednotlivé strategie charakterizuje například [10]. Zjednodušený pohled na strategii 4T je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 5: Strategie 4T

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Velký dopad	Terminate	Transfer
Malý dopad	Treat	Take

Zdroj: Vlastní zpracování podle [16]

##### 3.1.1 Take

Strategie Take, respektive převzetí rizika charakterizuje situaci, kdy se rozhodovatel vědomě rozhodne proti riziku nepodnikat žádná opatření, neboť tuto variantu vyhodnotí

jako nejefektivnější, co se nákladů týče. Někdy také bývá označována jako „nulová strategie“. Případné důsledky tohoto rizika jsou hrazeny z rezerv. V žádném případě se nejedná o situaci, kdy organizace neidentifikovala dané riziko, a proto proti němu nepodniká žádné opatření. Riziko je organizaci známé a rozhodovatel po úvaze rozhodne, že z pohledu nákladů na opatření a výše případného dopadu je nejefektivnější toto riziko přijmout. Tato strategie bývá používána u rizik s nízkou pravděpodobností a malým dopadem. [10]

### **3.1.2 Treat**

Strategie Treat, neboli retence rizik, má podle [10] tři základní formy:

- Prevence
- Diverzifikace
- Alokace

Prevenzi rizik můžeme rozdělit na dva přístupy, proaktivní a reaktivní. Proaktivní přístup se snaží zamezit vzniku rizika, reaktivní prevence má za cíl připravit se na propuknutí rizika a snížit tak jeho dopad.

Diverzifikace rizik spočívá v přestavbě portfolia rizik. Touto přestavbou mohou některá rizika klesnout a jiná stoupnout. Podstatné ovšem je, že celkové riziko projektu či podniku se sníží. Někdy se může dojít k závěru, že riziko není diverzifikovatelné.

Alokací rizik rozumíme jejich přerozdělení správcům, tak aby řízení rizika bylo co nejúčinnější. Rozlišujeme dva přístupy alokace rizik, centralizaci a decentralizaci rizik. Podstata centralizace spočívá v soustředění rizik u jediného správce. Decentralizace pak konkrétní riziko přiděluje vždy tomu správci, který je schopen ho nejúčinněji zvládat.

Strategie Treat bývá používána u rizik s vysokou pravděpodobností a nízkým dopadem.

### **3.1.3 Transfer**

Strategie Transfer, neboli přenesení rizika na třetí osobu může mít řadu podob. Často je tento přenos spojen s úplatou. Zálohování nebo sdílení rizika je dobré a často nutné zahrnout do smlouvy. [10] Zřejmě nejpoužívanějším nástrojem jak v podnikání, tak v osobním životě, je pojištění. Často používané jsou také následující metody:

- Leasing
- Faktoring



- Forfaiting
- Akreditiv
- Dokumentární inkaso
- Franšíza
- Uzavření dlouhodobé smlouvy na dodávky surovin za pevně stanovené ceny
- Uzavření obchodní smlouvy, zajišťující odběr určitého počtu výrobků [16]

Tato strategie bývá používána u rizik s nízkou pravděpodobností výskytu a s vysokým dopadem.

### **3.1.4 Terminate**

Strategie Terminate, neboli vyhnutí se riziku neprovedením analyzované aktivity je krajní variantou. Velikost nákladů na přijetí této strategie je vysoce závislá na tom, ve které fázi se projekt nebo činnost podniku nachází. Nesmí se také zapomenout na fakt, že neúčastí na projektu nebo ukončením činnosti může podnik přijít o budoucí zisky nebo konkurenční výhodu. Jak již bylo v této práci zmíněno, není možné se dlouhodobě vyhýbat riziku, pokud se chce organizace posouvat a růst. Tato strategie se používá v případech, kdy byla zjištěna vysoká pravděpodobnost propuknutí rizika, které by mělo fatální dopad. [10]

## 4 Představení společnosti

Analýza rizik, kterou se tato práce zabývá, bude provedena ve společnosti Rosso Steel, a.s. Zakladatelem společnosti je Josef Šmíd, v současnosti generální ředitel. První podnik založil v roce 1990. Tento podnik se zabýval převážně nákupem a prodejem železa a stavebních materiálů. Současná akciová společnost byla zapsána v roce 1998. Hlavní část podnikání se odehrává v Mirošově, nedaleko Rokycan. V roce 2004 byla založena filiálka v Hustopečích u Brna. Tento závod byl v roce 2011 přesunut do Zaječí na Moravě. V květnu 2005 se společnost stala součástí nadnárodního konsorcia Steel Service Center Duferco. Rozhodovací pravomoci ale zůstaly v rukou Rosso Steel. Od roku 2004 společnost provozuje také hotel s restaurací Na Statku, na okraji Mirošova. V roce 2010 koupilo Rosso také společnost KOVOHUTĚ ROKYCANY, a.s., v roce 2012 pak ještě vinařství Kolby.

### Základní údaje:

Sídlo: *Evropská 2589/33b, 160 00 Praha 6 – Dejvice*

Právní forma: *akciová společnost*

Den vzniku účetní jednotky: *29. dubna 1998*

Základní kapitál: *80 000 000 Kč*

Rozhodující předmět činnosti:

- Obchodní činnost
- Obráběčství
- Nástrojářství
- Zámečnictví
- Silniční motorová doprava nákladní
- Výroba elektřiny
- Hostinská činnost [12]

*Obrázek 4: Logo společnosti*



*Zdroj: [14]*

### Josef Šmíd

Obrázek 5: Josef Šmíd



Zakladatel společnosti a současný generální ředitel Josef Šmíd (obrázek 5), vystudoval stavební průmyslovou školu v Plzni. V roce 2009 se stal finalistou soutěže Podnikatel roku. Ve vedení společnosti pracuje i jeho bratr Zbyněk a další členové rodiny.

Zdroj: [17]

## **4.1 Současnost**

Společnost Rosso Steel, a.s., patří k předním zpracovatelům válcovaných výrobků ve svítcích na českém trhu a také trzích střední Evropy. Jejimi zákazníky jsou hlavně firmy z automobilového průmyslu, kovovýroby a stavebnictví. Roční obrat společnosti se pohybuje okolo dvou miliard korun. [14]

Důvěru zákazníků si společnost získala především díky profesionální kvalitě a stabilitě. Díky velkým skladovým zásobám a také díky tomu, že je součástí nadnárodní skupiny, dokáže spolehlivě plnit dlouhodobé kontrakty. Je schopna zajistit dodávky ve velkých objemech i menší zakázky pro drobnější podnikatele. [14]

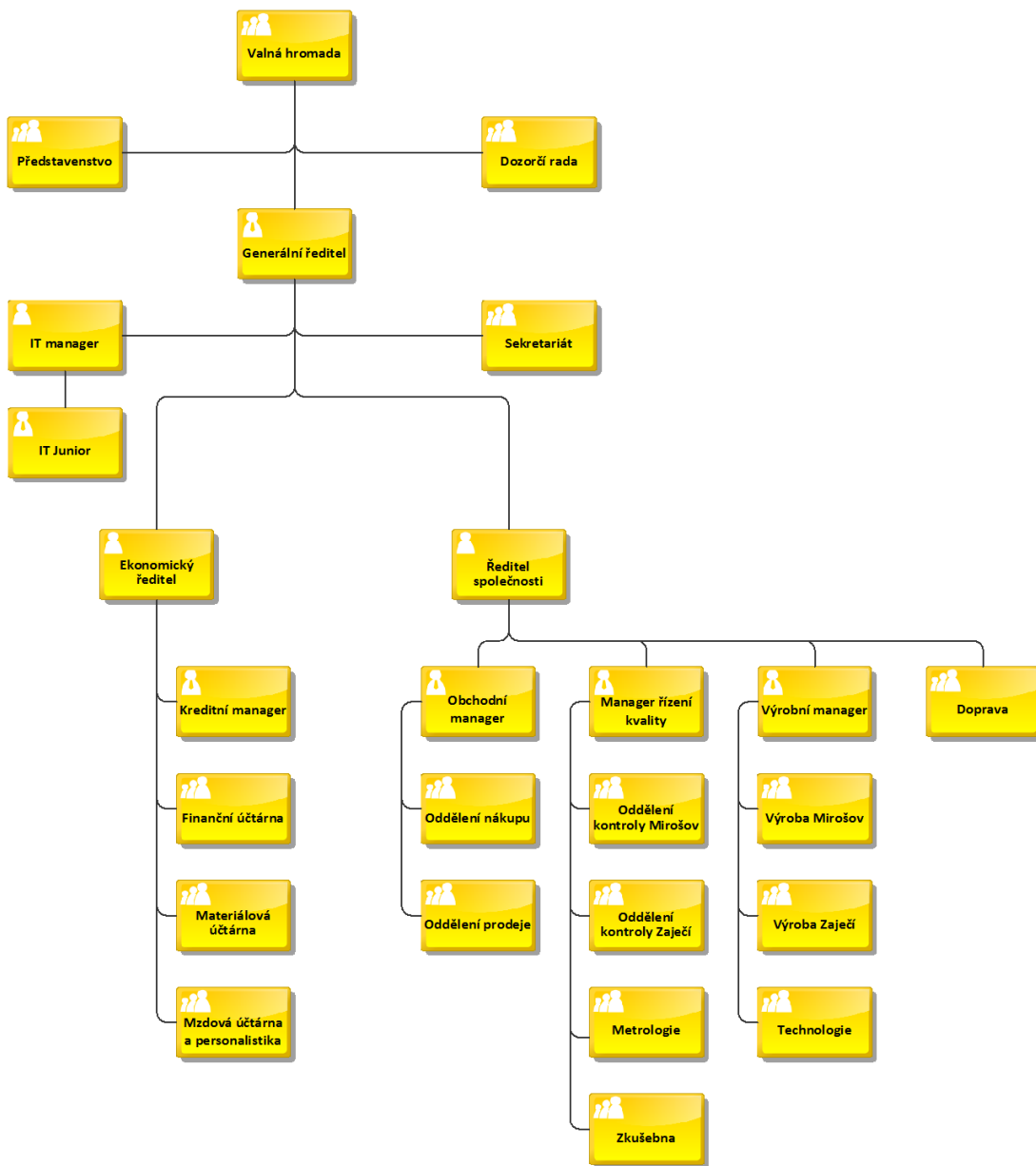
„Organizace zavedla a používá systém kvality pro oblast nákup, prodej a distribuce hutních materiálů a hliníkových tabulí a pásů. Přesné dělení ocelových svítek a tabulí za studena i za tepla válcovaných plechů včetně svítek povrchově upravených.“ [14]  
Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 / ISO 9001:2008.

## **4.2 Organizační struktura**

V závodech v Mirošově a v Zaječí pracuje dohromady 162 lidí. Nutno dodat, že níže uvedená organizační struktura zahrnuje pouze výrobní závody v Mirošově a v Zaječí, provozování restaurace nebo vinařství se již nebude tato práce dále zabývat.

Základním dokumentem, který se zabývá strukturou společnosti, je organizační řád. V nedávné době došlo k vytvoření nové pozice IT juniora, také se konečně podařilo obsadit pozici vedoucího výroby. Aktuální organizační struktura je zobrazena na obrázku 6.

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování podle [15], 2017

### 4.3 Produkty a služby

V tabulkách 6, 7 a 8 jsou zahrnuty různé specifikace materiálů a rozměrů, které je společnost schopna zpracovávat. Ukázkou vstupního materiálu a jeho zpracování lze vidět na obrázku 7, 8, 9 a 10.

V případě, že je poptáván například produkt s větší tloušťkou, než je společnost schopna zpracovat, je ochotna po domluvě se zákazníkem nakoupit a přepravit produkty od jiného zpracovatele s určitým ziskem.

Tabulka 6: Svitky a pásky

Druh materiálu:	Tloušťka:	Šíře:	Vnitřní průměr svitků:	Vnější průměr svitků:	Hmotnost svitku:
Za tepla válcované, mořené a olejované:	1,4-4,5 mm	min. 30 mm max. 1700 mm	508 mm nebo 610 mm	max. 2000 mm	max. 25 t
Za tepla válcované, nemořené:	1,4-3,0 mm				
Za studena válcované:	0,4-3,0 mm				
Žárově pozinkované	0,5-4,0 mm				
Elektrolyticky pozinkované:	0,5-3,0 mm				

Zdroj: vlastní zpracování podle [14], 2017

Tabulka 7: Plechy

-	Pravoúhlé nástřihy:	Lichoběžníkové nástřihy:	Nástřihy délky:
Tloušťka:	0,5-2,5 mm	0,5-2,5 mm	1,5-6,0 mm
Šíře:	150-1800 mm	250-1700 mm	max. 1600 mm
Délka:	150-6000 mm	250-3000 mm	500-7500 mm

Zdroj: vlastní zpracování podle [14], 2017

Tabulka 8: Ocelové plechy žárově pozinkované

Typ:	Provedení dle normy EN10346
Tažné	DX51D+Z – DX56D+Z
Konstrukční	S220GD+Z – S350GD+Z
Vysokopevnostní, mikrolegované	HX260LAD+Z – HX420LAD+Z
Vysokopevnostní rephosphorized	HX220PD+Z – HX300PD+Z
Vysokopevnostní interstitial free	HX180YD+Z – HX300YD+Z
Vysokopevnostní bake hardening	HX180BD+Z – HX300BD+Z
Dvoufázové	HCT450XD+Z – HCT780XD+Z

Zdroj: vlastní zpracování podle [14], 2017

Dále se společnost zabývá ještě zpracováním ocelových plechů elektrolyticky i žárově pozinkovaných, s různým provedením povrchu.

Společnost nakupuje ocel po celé Evropě. Nákup byl proveden například i v Brazílii či afrických zemích, nakonec se ovšem ukázal jako příliš komplikovaný. Nejvýznamnějším dodavatelem je ArcelorMittal.

Hlavními odběrateli jsou firmy z oblasti automobilového průmyslu (80 %), stavebnictví, výrobci sádkartonových lišt, kontejnerů, ocelových skříní, tlakových nádob, krytů na počítačové prvky a podobně. Tito odběratele se nacházejí například v Německu, Francii, Maďarsku, Polsku, Slovensku, Bělorusku a samozřejmě v České republice. [14]

Mezi stálé odběratele patří ŠKODA AUTO, a.s., Magna, s.r.o, CIE Automotive CZ, DURA Automotiv CZ, Klein automotive, s.r.o., TAWESCO, s.r.o., Mubea, s.r.o., Brano Group, a.s., KSR Industrial, s.r.o., s.n.o.p. cz, s.r.o. a mnoho dalších.

### Služby

Konkurence neustále roste a vyrábět kvalitní výrobky a včasně je dodávat někdy nemusí stačit. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků a širších možností poskytování služeb se společnost rozhodla pro zavedení konceptu Steel Service Center. Tyto střediska jsou jak v Čechách, tak i na Moravě. [14]

Jako svoji konkurenční výhodu společnost vidí skutečnost, že při koncentraci velkého množství vstupního materiálu a výrobní kapacity je schopna pružně reagovat na poptávku. Také je schopna ihned začít plnit zakázku, pokud zákazník potřebuje, bez ohledu na výkyvy trhu. [14]

Zákazníkům je společnost schopna nabídnout odbornou podporu při hledání nových technických řešení, dodávky just in time, kontrolu průběhu zakázky v reálném čase nebo vysoký standard všech výrobních procesů. [14]

Součástí dodávky je také zajištění dopravy výrobků až k zákazníkovi. V souvislosti s tím je třeba dodat, že společnost disponuje vlastní kamionovou dopravou a také železniční vlečkou v Mirošově i v Zaječí. Díky tomu může zboží dopravovat jak po silnici, tak i po železnici. V neposlední řadě pak společnost nabízí různé typy balení dle norem nebo podle specifických požadavků zákazníka. [14]

### Výrobní zařízení

Celkem má Rosso Steel ve dvou závodech rozmístěno deset automatických linek na zpracování ocelových svitků. V Mirošově jsou umístěny dvě linky na podélné dělení a

čtyři linky na příčné a kombinované dělení. V Zaječí pak možnosti zpracování rozšiřují dvě linky na podélné dělení a další dvě na příčné a kombinované dělení. Ve stejné pobočce se navíc chystá spuštění nové moderní linky na podélné dělení, určené především pro vysokopevnostní materiál. Bude se jednat zřejmě o nejmodernější stroj pro tyto účely v republice. Oba závody disponují vlastními sklady a také mostovými jeřáby s nosností až 25 tun. Tento jeřáb můžete vidět na obrázku 7. [14]

*Obrázek 7: Vstupní materiál*



*Obrázek 8: Dělení materiálu*



*Obrázek 9: Výrobní zařízení*



*Obrázek 10: Nadělený materiál*



*Zdroj: [14]*

#### **4.4 Strategie a cíle společnosti**

Společnost se velmi zaměřuje na systém managementu kvality. Základní strategií společnosti je neustálé zlepšování, zjišťování potřeb zákazníků a jejich trvalé uspokojování. V souvislosti s tím společnost dodržuje zaměření na zákazníka. Od vedoucích pracovníků se očekává aktivní přístup tak, že se budou podílet na tvorbě cílů. Také mají za úkol vést otevřenou komunikaci se svými podřízenými a budovat důvěru. Je zde snaha maximálně využít schopností a potenciálu zaměstnanců. Vedení také prosazuje procesní přístup, každý proces má svého garanta, kterému jsou vytvořeny podmínky pro efektivní řízení tohoto procesu. Pozornost je také zaměřena na budování výhodných dodavatelských vztahů. [15]

Jedním ze základních dokumentů, kterými se společnost řídí, je politika kvality.

Cílem společnosti je udržení pozice špičkového STEEL SERVIS CENTRA, trvalé plnění požadavků a očekávání zákazníků, dosažení zisku a stabilizace na evropském trhu.

Na základě vizí společnosti jsou stanoveny jednotlivé cíle kvality. Tyto cíle jsou uvedeny v příručce kvality. Cíle jsou stanovovány dvojího typu. Jednak se jedná o hodnocení výkonnosti procesů, kde se ke každému z hlavních procesů stanoví alespoň jeden cíl a také cílová hodnota pro následující rok. Cíle jsou samozřejmě stanovovány na základě výsledků z předchozího roku. Nejvíce se na stanovování cílů podílí manažer kvality, schvalovány jsou vrcholovým vedením a následně hodnoceny vedoucími pracovníky cílových oblastí. Příkladem takového cíle může být pro oddělení lidských zdrojů odborné proškolení všech pracovníků výroby.

Sledovanými procesy jsou marketing, procesy týkající se zákazníka, nakupování, lidské zdroje, údržba, realizace produktu, kontrola, expedice, doprava, řízení monitorovacích a měřících zařízení, interní audity a opatření k nápravě a prevenci.

Druhým typem cílů jsou cíle kvality zaměřené na celkový chod společnosti. Příkladem může být mapování potřeb zákazníků na trhu a zvýšení povědomí o produktech společnosti. Sledovaným parametrem je účast na veletrzích. Tyto cíle jsou opět stanovovány vrcholovým vedením a zpracovány manažerem kvality, který je následně i vyhodnocuje. Vždy je ke každému cíli stanovena zodpovědná osoba, opět se jedná o členy vrcholového vedení. Hlavním záměrem společnosti je postupně cíle zpřisňovat a tím neustále zlepšovat chod firmy. Na vyhodnocování všech cílů jsou vytvořeny speciální formuláře. Pro rok 2017 například byla jako cíl stanovena přestavba staré administrativní budovy na stravovací prostory a šatny. Dále dokončení instalace nové linky na podélné dělení v Zaječí.

Politika kvality je poměrně stabilní dokument. Je vždy konzultován a schvalován před koncem roku vrcholovým managementem, případně jsou přizváni vedoucí jednotlivých oddělení. Tento dokument reaguje na nově objevené problémy nebo na vývoj trhu, politiky a ekonomiky. Má za cíl naplnit požadavky zákazníků a uspokojit potřeby zaměstnanců. [15]



## 5 Analýza prostředí

V této kapitole bude provedena analýza prostředí, jejíž výstupy budou prezentovány prostřednictvím SWOT analýzy, viz tabulka 9. Teoretický základ ke SWOT analýze byl popsán v podkapitole 2.4.6.

### 5.1 SWOT analýza

Tabulka 9: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• stálí obchodní partneři</li><li>• dobrá finanční situace</li><li>• dobré jméno společnosti</li><li>• zkušený a loajální personál</li><li>• pružnost (flexibilita)</li><li>• dodávky just-in-time</li><li>• poskytované platební podmínky</li><li>• přístup k řešení reklamací</li><li>• rychlost reakce na poptávku</li><li>• prostředí rodinného podniku</li><li>• servis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výkonnost</li><li>• omezená výrobní kapacita</li><li>• spolehlivost strojů</li><li>• slabé právní povědomí v obchodních smlouvách</li><li>• závislost na dodavatelích z hlediska zajištění vstupního materiálu</li><li>• nízké investice do marketingu</li><li>• dodržování termínů dodávek</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nové technologie</li><li>• získání nových investic</li><li>• snížení nákladů</li><li>• rozšíření portfolia zákazníků</li><li>• spolupráce s novými dodavateli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšení tlaku konkurence</li><li>• nedostatek kvalifikované pracovní síly</li><li>• zvýšení cen vstupů</li><li>• změny v zákonech</li><li>• nejistota stability měnového kurzu</li><li>• ohrožení ze strany dodavatelů</li><li>• nepříznivé podmínky na trhu</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## **Vnitřní prostředí firmy**

Do vnitřního prostředí firmy patří silné a slabé stránky společnosti.

### **Silné stránky:**

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti jsou stálí obchodní partneři, například se společností ŠKODA AUTO, a.s., spolupracuje firma už od svého založení. Existují i další takové firmy, na těchto vztazích se dá dlouhodobě stavět.

Silnou stránkou je také dobrá finanční situace podniku. Například za rok 2015 dosáhl výsledku hospodaření za běžnou činnost po zdanění skoro 60 milionů korun.

Na konci roku 2016 byl zákazníkům rozeslán dotazník za účelem vyhodnocení jednoho ze stanovených cílů, kterým je dosažení alespoň 90% spokojenosti zákazníků. Jedním ze sledovaných parametrů v tomto dotazníku je obecná pověst společnosti Rosso Steel, a.s. Výsledná hodnota tohoto parametru byla 100 %. Podobně je firma vnímána v okolí hlavního závodu v Mirošově.

Většina zaměstnanců managementu pracuje ve firmě řadu let, někteří jsou zde už od jejího založení. I ve výrobě najdeme pracovníky zaměstnané už od počátků firmy. To ukazuje na loajálnost zaměstnanců. Za tu dobu samozřejmě nasbírali spoustu zkušeností.

Oproti velkým společnostem má tato výhodu ve větší flexibilitě, která se využívá například při uspokojování hlavních partnerů.

Společnost je pro některé významné zákazníky schopna zajistit dodávky just in time.

Pro udržení a uspokojení svých stálých partnerů a v rámci budování dobrých vztahů je společnost ochotna prodloužit dobu splatnosti některých zakázek. V již zmíněném dotazníku dosáhla v této kategorii hodnocení 96 %.

Výborně je také hodnocena z pohledu vstřícného řešení reklamací, ať už po stránce rychlosti nebo spokojenosti obou zúčastněných stran. Od zákazníků dostala hodnocení 95 %.

Silný tým obchodních zástupců a velikost firmy umožňuje rychlou reakci na poptávku, v dotazníku hodnocenou 95 %.

Majitel společnosti si zakládá na prostředí rodinného podniku, kterým Rosso opravdu je. Ve společnosti pracuje zakladatel Josef Šmíd i jeho bratr Zbyněk a někteří další rodinní příslušníci.

Společnost je kladně hodnocena také za svoji nabídku služeb. Díky Steel Service Center v Čechách i na Moravě dokáže efektivně uspokojovat své zákazníky, dále nabízí poradenství a také vychází vstříc požadavkům na balení.

### **Slabé stránky**

V současné chvíli je kapacita naplněna a výroba nestíhá, je to způsobeno například čekáním na materiál, ale také nízkou výkonností.

Hlavně proto, že se jedná o menší výrobní společnost, je kapacita výroby omezená. Celkem disponuje deseti dělicími linkami.

Některé linky ve výrobě mají již hodně let za sebou, což je problém většiny firem v kovovírobě. Někdy je tedy problémem nespolehlivost těchto strojů.

Obchodní zástupci nemají právnické vzdělání a společnost nemá podnikového právníka. Slabou stránkou je slabé právní povědomí při tvorbě obchodních smluv.

Společnost je plně závislá na dodávkách vstupního materiálu od svých dodavatelů. Největší dva z nich dodávají dohromady 80 % z objemu vstupního materiálu.

Společnost tvoří pro svoje zákazníky katalogy a obchodní prezentace, oproti jiným firmám ale nevyužívá další formy reklamy, investice do reklamy jsou velmi nízké.

Dodržování termínů zakázek bylo v minulosti silnou stránkou společnosti, bohužel kvůli špatné situaci na trhu materiálu dochází často k jejich nesplnění. Dodržování termínů je tedy aktuálně slabou stránkou společnosti.

### **Vnější prostředí firmy**

Do vnějšího prostředí firmy patří příležitosti, které by mohla společnost využít a také hrozby, které ji mohou naopak ohrozit.

### **Příležitosti**

Jednou z největších příležitostí je získání investic do nových technologií. Současné linky začínají být zastaralé. Důkazem, že se společnost pokouší využít této příležitosti,

je instalace podélné dělicí linky určené pro vysokopevnostní materiály, která by měla být uvedena do provozu v letošním roce.

Příležitostí je také snížení výrobních nákladů. K tomu je třeba zapojit zkušené pracovníky, aby sestavili plán na snížení nákladů.

V současné době je na trhu velká poptávka, společnost by toho mohla využít pro navázání nových vztahů.

Společnost by také mohla najít nové dodavatele a vybudovat dobré vztahy, čím více bude mít prověřených dodavatelů, tím méně bude závislá na hlavních dodavatelích.

### **Hrozby**

Hrozby, které jsou uvedeny ve SWOT analýze, zde nebudou podrobněji komentovány, jelikož jsou všechny současně identifikovanými riziky, budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách.

### **Využití silných stránek pro uchopení příležitostí**

Každá společnost by se měla pomocí svých silných stránek snažit využít příležitostí, zredukovat slabé stránky a omezit hrozby.

Ze zisku, který společnost každoročně generuje, by měla investovat do nových technologií, jako je tomu v případě moderní linky v závodě v Zaječí. Jedná se o nejmodernější stroj svého druhu u nás a společnost tím získá velkou konkurenční výhodu. Díky svému dobrému jménu, poskytovaným platebním podmínkám nebo přístupu k řešení reklamací, by mohla navázat spolupráci s novými partnery. Společnost by měla využít kvalifikace a zkušeností svých zaměstnanců a zpracovat plán na snížení nákladů. Dále by bylo vhodné prozkoumat možnosti získání dotací.

### **Redukce slabých stránek**

Investice by měly jít do nových technologií pro zvýšení výkonnosti a spolehlivosti a rozšíření výrobní kapacity. Měly by být vyhledány kurzy pro obchodní zástupce v záležitostech obchodního práva. Dále by se mohly zvýšit investice do dalších forem reklamy pro přilákání nových partnerů. Dodržování termínů dodávek bohužel závisí spíše na situaci na trhu, společnost věří, že dojde ke zlepšení.

## 6 Identifikace rizik

Po analýze prostředí následuje identifikace rizik, která podnik ohrožují. Tato kapitola představuje zřejmě nejdůležitější část této práce.

Na začátek je třeba říci, že firma Rosso Steel aktuálně nevede registr rizik. Rizika jsou často zmiňována a řešena v rámci různých dokumentů jako je příručka kvality, FMEA, řízení neshodného výrobku, kontrolní plán, stanovené cíle, plán jakosti, opatření k nápravě, havarijní plán a tak dále. V případě zjištění nového rizika je svolána porada, kde se pomocí brainstormingu daný problém řeší.

V rámci této práce byla provedena kontrola těchto dokumentů a rizika byla sepsána, další rizika byla identifikována pomocí rozhovorů s pracovníky na různých pozicích. Díky tomu byly využity zkušenosti a názory těchto zaměstnanců. V neposlední řadě byla rizika zkoumána přímo při prohlídce výrobního procesu. Některá rizika byla již zmíněna v předchozí kapitole v rámci SWOT analýzy.

Postupně bylo výše zmíněnými postupy identifikováno 23 rizik, které byly označeny R1 až R23. Některá rizika zahrnují více bodů, což bylo rozlišeno pomocí písmen malé abecedy, například R1a a R1b. Tato rizika mají různý původ a byla intuitivně rozdělena do pěti skupin. Konkrétně se jedná o rizika oboru, výrobní rizika, rizika související s lidským faktorem, rizika prostředí a ostatní rizika. Níže je uvedený seznam identifikovaných rizik s jejich popisem.

### 6.1 Seznam identifikovaných rizik

#### Rizika oboru

##### **R1 - Ztráta stálého dodavatele**

Výrazem stálý dodavatel je označen takový dodavatel, který figuruje na seznamu schválených dodavatelů. Aktuálně má firma sedm schválených dodavatelů. Ovšem nejpřísnější měřítko a nejčastěji využívané jsou dva z nich - ArcelorMittal a U. S. Steel Košice. Výpadek jednoho z těchto dodavatelů by způsobil velké problémy.

##### **R2 - Zvýšení tlaku konkurence**

Na trhu samozřejmě existuje několik konkurentů, kteří by mohli vytvořit alianci, díky tomu by byli schopni poskytnout komplexnější služby a tím by také získali konkurenční

výhodu. Vždycky také existuje riziko, že se na trhu objeví nový subjekt, který částečně převezme podíly na trhu současných firem. Obecně lze říct, že konkurence na trhu je velká.

### **R3 - Ztráta stálého zákazníka**

Největšími zákazníky jsou společnosti Škoda Auto, a.s. a Magna, s.r.o. Obě tyto společnosti patří do automobilového průmyslu. Objem zakázek pro tyto společnosti je velký. Ztráta jednoho z nich by znamenala velký problém.

### **R4 - Zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu**

Toto riziko se může objevit při sledování vývoje cen, kdy mohou být určité náznaky, že materiál v brzké době zdraží nebo zlevní. Je nutné tomu vhodně přizpůsobit strategii a načasování nákupu. Při dlouhodobých kontraktech pak může dojít k uzavření nevýhodných smluv respektive smluv za nevýhodnou cenu. Při současném nedostatku materiálu mohou dodavatelé navyšovat cenu.

### **R5 – Substitut**

Každý výrobek může ohrozit nějaký substitut. Příkladem může být výměna používaného materiálu u zákazníků za plast, na jehož zpracování nemá Rosso technologii.

## Výrobní rizika

### **R6 - Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu, nekvalitní materiál od překupníků**

**R6a** - V současnosti na evropském trhu panuje krize potřebného vstupního materiálu. Je ho velký nedostatek, není výjimkou ani tříměsíční zpoždění dodávky materiálu. V souvislosti s tím byla firma nucena v druhém pololetí roku 2016 přerušit hodnocení dodavatelů z pohledu včasnosti dodávek, jelikož by nezbyl žádný.

**R6b** - Navíc firma v současné době musí odebírat i od dodavatelů neprověřených a dokonce i překupníků, u kterých existuje větší riziko nekvality materiálu a také je velice obtížné vyřizování reklamací. Strategie společnosti je naopak nakupovat přímo od výrobců, bohužel v současné době to není zcela možné, protože pouze od výrobců by společnost nebyla schopna zajistit dostatek materiálu pro splnění zakázek. V souvislosti s tím se množí reklamace na dodavatele.

V současnosti se nedá odhadnout, kdy tato špatná situace skončí. Materiál se musí vždy přijmout na sklad, protože je třeba uvolnit přepravní prostředek, v době reklamace pak zabírá skladovací prostor.

### **R7 - Dlouhodobé výpadky dodávek energie**

Všechna výrobní zařízení, ale i počítače a další elektronika funguje na elektrickou energii. V případě výpadku dodávek elektrické energie by po tuto dobu výroba stála. Vzhledem k vytiženosti a smluvním termínům zakázek to samozřejmě znamená značný problém. Pracovníci by byli nevyužiti a dodávky by se zpozdily, což by nakonec mohlo mít za následek také penále od zákazníků.

### **R8 - Závažné poruchy technologických zařízení**

Velká část strojů není nová a má už hodně let za sebou, proto riziko poruchy se neustále zvyšuje. Při závažnější poruše stroje může dojít k dlouhodobému výpadku výroby. Některé díly se velice těžko shánějí. Jak už bylo zmíněno, kapacita výroby je naplněna a tak v momentě, kdy výroba stojí, se termíny zakázek prodlužují.

### **R9 - Poškození materiálu při výrobním procesu a manipulaci**

Je to jeden ze sledovaných ukazatelů. Často se takové situace řeší pod názvem řešení vnitřních vad. Jedná se o vadu způsobenou ve výrobě, a proto jdou veškeré náklady na vrub společnosti.

Se svitky a plechy se samozřejmě musí už od přijetí na sklad manipulovat, buď pomocí jeřábu, nebo vysokozdvížným vozíkem, což závisí na typu a hmotnosti materiálu. Po zpracování materiálu dochází k balení a zajištění materiálu podle jeho typu a také požadavku zákazníka. Při špatné ochraně může dojít k povrchovému poškození. Posledním bodem je expedice, výrobek musí být v dopravním prostředku dobře zajištěn a ochráněn před nepříznivými vlivy. Toto je také zmíněno u výpadku autodopravy.

### **R10 - Zdravotní rizika, úrazy**

V každém výrobním podniku existuje riziko úrazu zaměstnance. Ve výrobě se nachází jeřáb, vysokozdvížné vozíky, stroje, které řezou plech a samozřejmě často velmi těžké svitky materiálu. Plech má často ostré hrany, o které je snadné se říznout. Při drobné nepozornosti dělníka může dojít k vážným poraněním, která se v minulosti skutečně stala.

### **R11 - Nefunkční informační systém**

Nefunkční informační systém by mohl způsobit chaos, který by měl za následek zastavení výroby, prodlevy a nedodržení termínů.

### Rizika související s lidským faktorem

#### **R12 - Lidské zdroje – odchod důležitého pracovníka**

Rizikem je také odchod důležitého pracovníka. V každém podniku existuje riziko, že zaměstnanec bude nespokojený, případně onemocní nebo odejde do důchodu. V případě klíčového zaměstnance může jít o citelný zásah do struktury společnosti, což je zvýrazněno ještě faktem, že jde o menší společnost. Takového pracovníka může být těžké nahradit například z důvodu polohy firmy. Může se samozřejmě sáhnout do vlastních zdrojů, nicméně zaškolení pracovníka, ať už nového nebo z jiné pozice, nějakou dobu trvá. Menší vliv na chod firmy může mít dlouhodobá služební cesta. V současné době například probíhají jednání v Číně, což znamená, že daný pracovník může chybět i několik týdnů.

#### **R13 - Lidská chyba**

Lidská chyba může nastat kdekoliv v průběhu řízení zakázky, od vytvoření objednávky až po expedici. Samozřejmě může ovlivnit i ostatní podpůrné činnosti podniku.

**R13a** - Hned při přijetí objednávky hrozí riziko nedostatečného vyjasnění nabídky. Tím pádem obchodní zástupce zanesse do informačního systému chybné požadavky na výrobu a už lze jen těžko zjistit chybu, dokud si jí nevšimne zákazník. Občas se také stává, že je potřeba provést aktualizaci, podle nových požadavků zákazníka.

**R13b** - Oddělení nákupu musí vhodně reagovat na fluktuaci skladových zásob a nakupovat potřebný materiál podle potřeb a sjednaných zakázek. Nedostatečná kontrola při přejímce materiálu může způsobit neshodu materiálu s potřebami výroby. Pak by se na ni přišlo až ve výrobě, kdy už může být objednána přeprava výrobku. Také může vypršet čas, kdy je možné materiál reklamovat. Později už není možné dostat peníze zpět. Některé skutečnosti se mohou projevit až po rozvinutí svitku, například tloušťka v některých částech neodpovídá, kontrolor může udělat chybný náměr.

**R13c** – V momentě, kdy je svitek v pořádku a je umístěn na výrobní linku, je potřeba nastavit dělicí linku na požadované parametry. Lidský faktor zde může sehrát roli právě



při tomto nastavování, a pokud se výroba rozběhne, vstupní materiál v podstatě znehodnotit.

**R13d** - Na konci řetězce při expedici může například skladník svojí nepozorností naložit jiný produkt, který je pak odvezen zákazníkovi. Nebo se jedná o chybu vypsání dokumentace. Nejen, že tento zákazník dostane nepotřebný výrobek, navíc tento výrobek patří jinému zákazníkovi a je třeba řešit logistický problém.

#### **R14 - Nízká efektivita využití vstupního materiálu**

Výrobní proces není příliš složitý. Jedná se o dělení plechů a sviteků na menší části ve formě menších plechů či sviteků. Riziko nízké efektivity spočívá ve vybírání nevhodného materiálu pro dělení podle potřeb zákazníka. U vstupního materiálu je třeba sledovat jeho životnost, po delší době u něj mohou vzniknout povrchové vady, například koroze. Také se stává nereklamovatelný. Dále se může stát, že technolog, který má k tomu pravomoc, vybere nevhodný svitek, díky tomu pak zůstane vysoké procento odpadu, protože při daných parametrech je část nevyužitelná. Vhodně také musí volit hmotnost sviteků. Musí dodržovat metodu First In First Out (FIFO). Pro eliminaci ztrát je možné jeden svitek dělit pro více zákazníků. Technolog také vybírá linku, na které se bude zakázka provádět. Linky jsou podélné a příčné, jejich technologické možnosti jsou různé.

#### Rizika prostředí

##### **R15 - Nedostatek kvalifikované pracovní síly**

Toto riziko souvisí se zaměstnanci. Společnost chce rozšířit na některých pozicích provoz na čtyřsměnný, navíc kvůli pozdním dodávkám od dodavatelů je většinou kapacita plně vytížena kvůli nutnosti rychle vyrábět, aby se stihly nasmlouvané termíny zakázek. Z těchto důvodů potřebuje společnost nabírat nové zaměstnance do výroby. V okolí funguje řada výrobních podniků, proto může dojít k nenalezení nových zaměstnanců, a nenaplnění potřeb výroby.

Dalším důvodem je samozřejmě trend klesající nezaměstnanosti. Aktuálně je nezaměstnanost nejnižší v historii. V Evropě patříme k naprosté špičce, co se nezaměstnanosti týče. Dalším faktorem může být trend růstu počtu vysokoškoláků, kteří po absolvování nejspíše nebudou chtít nastoupit na dělnické pozice do výroby.

## **R16 - Změny v zákonech – Legislativa**

Riziko změny legislativy, respektive zákonů souvisejících s tímto oborem strojírenství, má za následek nutnost provedení potřebných školení, což logicky znamená zvýšení nákladů. Pokud by se některá změna opomenula, případně nebyla řádně proškolená, mohlo by dojít k porušení předpisů a uložení pokuty. Jako příklad v poslední době lze uvést elektronickou evidenci tržeb. Protože ve firmě funguje i maloobchod, musely se do obou závodů zajistit registrační pokladny. Nutností je také dodržování evropských norem, pokud si zákazník nestanoví přesnější požadavky, vyrábí se právě podle těchto norem.

## **R17 - Nejistý vývoj kurzu**

Důvodem této nejistoty jsou hlavně intervence České národní banky, dále jen ČNB, které trvaly už od listopadu 2013 a jejichž cílem bylo zvýšení inflace, což je jedním z cílů ČNB. Guvernér ČNB Jiří Rusnok řekl, že intervence mohou skončit ve druhém čtvrtletí 2017, ale také mohou pokračovat i v roce 2018. Nakonec k ukončení intervencí došlo v dubnu 2017, ovšem odhadnout budoucí vývoj je přesto komplikované. Spekulantů více sází na posilování koruny. Nicméně nelze to s jistotou předpovědět, zkrátka jak napovídá název rizika, jde o nejistý vývoj kurzu.

## **R18 - Politická situace a hospodářská situace**

Současná politická a hospodářská situace ve světě a v Evropě není dobrá. V minulých letech jsme byli svědky několika krizí, jejichž vznik málokdo předpovídal. V současnosti je nejzávažnější migrační krize a s ní související politické spory. Některé státy uzavřely své hranice. V konečném důsledku by tato krize mohla mít za následek rozpad schengenského prostoru, což by samozřejmě velmi změnilo podmínky obchodování pro všechny firmy. Rosso často obchoduje se zahraničím, ať už z důvodu importu či exportu.

Dalším problémem mohou být spory s Ruskem, odtržení Krymu od Ukrajiny a celkově válka a krize na Ukrajině. Důsledkem byly protiruské sankce, které velmi ztížily obchodování s Ruskem. V minulosti se materiál dovážel například z ruského Severstalu, což by se v dnešní době nedostatku materiálu mohlo hodit.

Obecně lze říct, že politická situace ve světě je velice neklidná a jen těžko se dá předvídat budoucí vývoj.

## Ostatní rizika

### **R19 - Živelné katastrofy**

Každá stavba může být vystavena nějakým katastrofám. Nejčastějším případem může být požár, který několikrát zasáhl podniky v nedalekém okolí. V nedávné minulosti se také objevilo riziko povodní, největší z nich byly v roce 2002, další například v roce 2014. Škody může také napáchat velký mráz, případně sníh nakupený na rovné střeše výrobní haly.

### **R20 - Dlouhodobé výpadky autodopravy**

Takové výpadky mohou nastat například při významných poruchách nákladních automobilů, které následně nejsou schopny rozvozu. Hrozí tedy nedostatek přepravní kapacity vzhledem k nasmlouvaným zakázkám. V případě, že je nutné najmout externího přepravce, nemusí být tento dostatečně prověřený a je zde riziko nedodržení přepravních předpisů vzhledem k termínu, požadavkům na přepravu materiálu, zabezpečení materiálu nebo jeho ochraně. Nemusí mít potřebné vybavení, například plachtu, která chrání výrobky před větrem a deštěm.

### **R21 - Opomenutí rizika**

Jelikož ve firmě nepůsobí risk manažer, který by uceleně řídil rizika, a podílí se na nich celý management, velice často se rizikem zabývá, až když propukne. Díky tomu může být některé riziko opomenuto a jeho projevení může mít velký dopad.

### **R22 - Reklamace**

Na záznamovou kartu, která je založena u stroje, který vyrábí danou zakázku, musí technolog zaznamenat parametry, které je třeba kontrolovat. Je to například tloušťka, šířka, hmotnost, průměr, u plechů délka a rovinnost. Také udává, kolikrát se dané parametry budou kontrolovat, čím větší objem (hmotnost) tím více. Nutné je uvedení správných tolerancí na průvodku. Nedodržení jakýchkoliv požadavků zákazníka může mít za následek jeho reklamaci.

Reklamace může také nastat z důvodu vad materiálu, které už později není možno objasnit, a tak samozřejmě při případné reklamaci jdou náklady jak na zpětnou přepravu, tak na další zpracování či sešrotování materiálu na účet Rossa.

### **R23 - Bankrot zákazníka, odmítnutí zaplacení**

Zvláště při současné hospodářské situaci ve světě existuje riziko platební neschopnosti zákazníka, v krajním případě jeho bankrot. To by znamenalo finanční ztrátu pro společnost v podobě nedobytné pohledávky a samozřejmě také ztráty tohoto zákazníka.

## 7 Posouzení významnosti rizik

V této kapitole budou všechna rizika identifikovaná v předchozí kapitole posouzena z pohledu pravděpodobnosti a dopadu. Jako metoda pro toto posouzení bylo vybráno expertní hodnocení, které probíhalo formou rozhovorů s vybranými pracovníky. Také byly využity některé interní dokumenty s vyhodnocením ukazatelů, které souvisejí s identifikovanými riziky.

Nejprve jsou jednotlivá rizika stručně okomentována uvedením skutečností, které hrály důležitou roli při hodnocení rizik. U některých rizik byly uvedeny některé kvantitativní ukazatele. Většinou se ale jedná o kvalitativní hodnocení. V následující podkapitole je pak vytvořen jednoduchý registr rizik a matice rizik.

### Rizika oboru

#### **R1 - Ztráta stálého dodavatele**

Největším dodavatelem Rossa je společnost ArcelorMittal, která dodává zhruba 50 % veškerého objemu vstupního materiálu. Druhý největší dodavatel je U. S. Steel Košice, dodávající asi 30 % z objemu vstupního materiálu. Je třeba dodat, že dodavatelé hodnotí své zákazníky také z pohledu jejich finanční situace, která je v případě Rossa velmi dobrá. Dopad, který by měla ztráta jednoho z těchto dodavatelů, by byl obrovský. To je ještě umocněno faktem, že situace na trhu se vstupním materiálem je špatná, je zde velký převis poptávky nad nabídkou. Díky tomu vznikla taková situace, že si společnost raději rozmyslí upozorňovat na některé nesrovnalosti, jelikož materiálu je tak málo, že si dodavatelé mohou, nebo spíše musí, vybírat komu ho dodají. Aktuálně by bylo nemožné takové dodavatele nahradit, nejen kvůli zmíněné situaci, ale také kvůli skutečnosti, že další dodavatel s takovou výrobní kapacitou na evropském trhu v současnosti neexistuje. Pravděpodobnost ztráty těchto dodavatelů je ovšem díky dlouhodobým vztahům malá. Faktem také je, že v minulosti přišla společnost pouze o dodavatele z ruského Severstalu, což bylo zapříčiněno protiruskými sankcemi.

#### **R2 - Zvýšení tlaku konkurence**

Na trhu existuje řada podobných dělicích center. V Čechách je to například Mi-King, s.r.o., v zahraničí například Steel Center Europe, s.r.o. O některé zakázky probíhá velký boj. V současnosti nastala na trhu paradoxní situace, kdy při nedostatku materiálu

je větší boj na trhu vstupního materiálu, než při získávání nových zákazníků. Při boji o zakázky se nabízejí různé ceny do takzvané aukce, kterou zákazník vyhlásí, někdy se těmto aukcím také říká nominace. Bohužel zákazníci se často rozhodují pouze podle nabízené ceny a neberou ohled na kvalitu dodávek. Stává se, že Rosso aukci nevyhraje, není cílem společnosti získávat zakázky za jakoukoliv cenu. Jak už bylo zmíněno ve SWOT analýze, Rosso vytvořilo dotazník, který byl rozeslán zákazníkům. V souvislosti s tímto rizikem lze zmínit dosažení 95 % bodů v hodnocení parametru rychlost reakce na poptávky a 97 % bodů v parametru poskytování informací o produktech.

Je tedy běžné, že společnost v boji o nové zakázky proti konkurenci neuspěje, ale dopad není tak vysoký díky stálým zákazníkům. V současné době není pravděpodobná varianta příchodu nového konkurenta, vzhledem ke špatné situaci na trhu a také již tak značnému konkurenčnímu prostředí. Navíc vstup do tohoto odvětví je podmíněn poměrně značnými počátečními investicemi.

### **R3 - Ztráta stálého zákazníka**

Největší odběratelé Škoda Auto, a.s. a Magna, s.r.o., spolupracují s Rossem již od jeho založení, více než čtvrt století. Vztahy jsou tak velmi silné a dlouho budované. Těmto důležitým zákazníkům se společnost snaží vyjít maximálně vstříc, je ochotna i přeplánovat výrobu nebo přesunout materiál z jiné zakázky, pokud se vyskytne akutní požadavek od jednoho z nich. V rámci aukcí se pak pro své stálé partnery snaží nabídnout nejlepší podmínky, je ochotno i přes následný nižší výdělek snížit cenu, tak aby si udrželo stálého zákazníka.

V minulých letech byl jedním z cílů společnosti najít každý rok několik nových odběratelů. Tento cíl byl odebrán, kvůli špatné situaci na trhu se vstupním materiálem je problém uspokojit i stávající zákazníky.

Toto riziko je zaměřeno na ztrátu jednoho z velkých odběratelů. Ztráta menšího odběratele by nebyla nijak zásadní. V současné době by se nejspíš zčásti podařilo zacelit díru při odchodu jednoho z velkých zákazníků, jelikož je na trhu velká poptávka, nicméně pro budoucí vývoj společnosti je jejich udržení naprosto zásadní. Největší zákazník Magna, s.r.o., tvoří každoročně asi patnáct až dvacet procent celkového objemu tržeb. Pravděpodobnost ztráty jednoho z výše zmíněných zákazníků je vzhledem k velmi dlouhé spolupráci a dobrým vztahům nízká, dopad by byl ovšem velký. Nízkou pravděpodobnost ztráty je možno podložit výsledky hodnocení

spokojenosti, kde bylo u společnosti Magna dosaženo 94 % bodů, a u společnosti Škoda 89 % bodů.

Pro zajímavost lze dodat, že došlo k několika zákaznickým auditům a až na jeden případ bylo Rosso zařazeno do skupin dodavatelů „A“, což je nejvyšší možné zařazení. Celková spokojenost zákazníků, která byla zjišťována pomocí dotazníku, byla 90,67 % za rok 2016.

#### **R4 - Zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu**

Cena materiálu se skutečně zvyšuje, pravděpodobnost zvýšení ceny po podepsání zakázky je tedy poměrně vysoká. Od počátku krize s materiálem stoupla jeho cena až o 50 %. V případě podepsaných dlouhodobých smluv, tak může být dopad vysoký. Při dalších zakázkách už se ovšem nabízená cena přizpůsobí ceně materiálu.

#### **R5 – Substitut**

Vedoucí pracovníci si nejsou vědomi přechodu některého ze zákazníků na jiný druh materiálu. Něco takového by vyžadovalo kompletní změnu výrobního programu, proto skoková změna není příliš pravděpodobná. Pokud by tak učinil velký zákazník, mělo by to poměrně velký dopad. Z pohledu výrobního postupu lze těžko nahradit postup dělení plechů, je to poměrně jednoduchý proces a těžko v tomto případě vymyslet něco převratného.

#### Výrobní rizika

#### **R6 - Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu, nekvalitní materiál od překupníků**

**R6a** – Při současné krizi na trhu materiálu je riziko výpadků v dodávkách vstupního materiálu velmi pravděpodobné a při současném výpadku více dodavatelů může mít velký dopad na schopnost podniku uspokojit podepsané zakázky a udržet stálé zákazníky. Zpoždění dodání materiálu od dodavatelů je aktuálně i v řádech měsíců.

**R6b** – Pravděpodobnost, že materiál od překupníků bude nekvalitní nebo bude mít některé vady je jistě vyšší, než je tomu u prověřených dodavatelů. Dopad nemusí být tak velký, jelikož se dá často materiál využít jiným způsobem, nebo využít část materiálu bez vad. U překupníků je ovšem logicky složitější a také delší řízení reklamací. Materiál už také kvůli době trvání překupu nemusí být v záruční době u

původního výrobce. Rosso pak nemá materiál pro výrobu a navíc má vázané finanční prostředky v nepoužitelném materiálu. V rámci hodnocení výkonnosti procesů bylo vyhodnoceno 97,39 % dodávek materiálu bez vad. V tomto ukazateli není rozlišen materiál od stálých dodavatelů a překupníků, podle zkušeností je ovšem kvalita dodávek od překupníků podstatně nižší.

### **R7 - Dlouhodobé výpadky dodávek energie**

K výpadkům elektrické energie docházelo v minulosti většinou plánovaně. Pravděpodobnost, že dojde k dlouhodobějšímu výpadku, je poměrně nízká. Důsledkem je samozřejmě zastavení výroby. V této době lze provést různé opravy a údržby, které je třeba tak jako tak provést, a dopad se tak může snížit. Dopad samozřejmě roste v závislosti na délce odstávky. Z historického hlediska lze říct, že neplánované poruchy byly poměrně rychle odstraněny.

### **R8 - Závažné poruchy technologických zařízení**

Jedním z cílů kvality je každý rok dosažení maximálně určité hranice prostojů z důvodu poruch stroje. Pro rok 2016, byla stanovena hodnota 2,50 % prostojů z provozních hodin linek pro oba závody zvlášť. Cíl byl splněn, v Mirošově bylo dosaženo hodnoty 1,27 % a v Zaječí 2,09 %. Pravděpodobnost je tedy relativně nízká, dopad může být vyšší, jelikož je kapacita výroby naplněna, je možno zakázku uspokojit pouze pomocí přeplánování a odsunutí jiné zakázky.

### **R9 - Poškození materiálu při výrobním procesu a manipulaci**

V souvislosti s tímto rizikem lze využít dvou sledovaných cílů kvality. Prvním z nich je zmetkovitost, která je odhalena ještě ve výrobě, a nedojde tedy k expedici materiálu. Pro rok 2016, bylo cílem dosáhnout maximálně 0,05 % zmetků z vyrobeného množství pro každou pobočku zvlášť, což bylo splněno. V Zaječí dosáhli hodnoty 0,04 % a v Mirošově poměrně překvapivě dokonce 0 %. Druhý cíl se týká množství reklamovaného materiálu, kdy je po přezkoumání označena za viníka výroba. Zde bylo cílem dosáhnout 0,15 %, jako poměr mezi reklamovaným materiálem, kde je viníkem výroba, a celkovou hodnotou expedovaného materiálu. V Mirošově se podařilo dosáhnout hodnoty 0,01 % a v Zaječí 0,04 %. Pravděpodobnost tohoto rizika je tedy velmi malá, dopad je vzhledem k souvisejícím nákladům větší.



## **R10 - Zdravotní rizika, úrazy**

Jak bylo popsáno v kapitole identifikace rizik, ve výrobě je spousta nástrah pro potenciální zranění. Pravděpodobnost je tedy relativně vyšší než v nevýrobních podnicích. Nejčastějšími zraněními jsou škrábnutí či říznutí o ostré hrany plechů, jedná se ovšem o drobná poranění. V minulosti se staly dva vážnější případy. V jednom případě přišel pracovník o všechny prsty, v tom druhém se pracovníkovi do linky dostaly dlouhé vlasy a byl skalpován. V obou případech se jednalo o porušení bezpečnostních předpisů. Na bezpečnost se hodně dbá, jsou vytvořeny jasné předpisy, a proto se dá očekávat, že i v budoucnu bude příčinou podobných zranění jejich porušení. V takovém případě je dopad z pohledu firmy minimální, jelikož není povinna platit zdravotní výlohy, pouze na nějakou dobu přijde o pracovní sílu.

## **R11 - Nefunkční informační systém**

Úplný výpadek informačního systému není příliš častý. Drobné výpadky, například nefunkční pošta, se stávají. Poslední úplný výpadek informačního systému trval tři dny. Práce je bez něj velice složitá, plánování je více chaotické a hrozí větší riziko chyb. Výroba ovšem není přímo napojena na informační systém a může probíhat i bez něj, plánování a tvorba výrobních dokladů v tu chvíli probíhá ručně. Vzhledem k tomu je tedy dopad spíše menší.

## Rizika související s lidským faktorem

### **R12 - Lidské zdroje – odchod důležitého pracovníka**

V nedávné době odešli dva letití pracovníci, mistři výroby, ke konkurenčnímu podniku. Důvodem měly být výhodnější benefity, jako například týden dovolené navíc, hlídání dětí a podobně. Jednalo se ale spíše o výjimečný případ. Důvodem odchodu z firmy je v drtivé většině dosažení důchodového věku. Dopad v podstatě závisí na schopnosti tohoto pracovníka nahradit a samozřejmě na pracovní pozici. Čerstvým případem je hledání vedoucího výroby, které trvalo přes rok. Za tu dobu byl vyzkoušen jeden ze stávajících zaměstnanců, ovšem neobstál. Zaměstnání nového pracovníka se zatím zdá být úspěšné. Dopad po odchodu je tedy střední.

### **R13 - Lidská chyba**

**R13a** – Nedostatečné vyjasnění nabídky mezi zákazníkem a obchodním zástupcem je velmi častou příčinou pozdějších reklamací zákazníka. Pohyblivá složka mzdy

obchodních zástupců je závislá na prodaném objemu, což má někdy za následek snahu prodat za každou cenu. Pravděpodobnost této chyby je proto poměrně vyšší. Dopad je poměrně velký, jelikož další oddělení již se zákazníkem nekomunikují a zakázka tak doběhne přes expedici až k zákazníkovi. Vznikají tedy značné ztráty.

**R13b** – Občas se může stát, že při převzetí materiálu dojde k nedostatečné kontrole a materiál se jako správný přijme na sklad. Pokud vyprší čas pro reklamaci a materiál není pro společnost využitelný, vzniknou samozřejmě ztráty. Navíc se na neshody přijde až při přípravě k výrobě, což znamená náklady na manipulaci a také problémy s nedostatkem materiálu, další náklady představuje například již objednaná přeprava. Určitý dopad zde tedy je.

**R13c** – Nedávno nastal případ, kdy si pracovníci při víkendové směně špatně nastavili linku, a tři směny nikdo neprovedl kontrolu. Výrobek se tedy doručil společnosti Magna a ta ho samozřejmě reklamovala, jelikož neodpovídal požadovaným parametrům. Jednalo se asi o čtrnáct palet materiálu. Díky kontrole jsou tyto případy spíše výjimečné. Dopad může být velký, například ztráta celé zakázky.

**R13d** – Ve firmě je identifikováno několik případů naložení nesprávného svitku či plechů. Pravděpodobnost ovšem není velká a dopad je rozhodně menší než při výrobě vadného výrobku, jde spíše o logistický problém. Většina výrobků jde ovšem do Čech, není tedy nutné vynaložit tak vysoké finanční prostředky na převoz.

#### **R14 - Nízká efektivita využití vstupního materiálu**

Vyřazení materiálu z důvodu neodstranitelných vad po záruční době není sledovaným parametrem. Při současné situaci nedostatku materiálu, je obrat zásob značný a pravděpodobnost tohoto rizika je malá. Dopad je také spíše malý, jelikož se jedná o malé množství materiálu, náklady jsou velmi malé.

#### Rizika prostředí

#### **R15 - Nedostatek kvalifikované pracovní síly**

Společnost pocítuje, že podmínky na trhu práce se v poslední době změnily. Zatímco v minulosti se snažila zaměstnávat pracovníky z oboru kovovýroby a ještě si mohla vybírat, dnes musí dávat šanci i ostatním lidem a přesto je problém naplnit potřeby výroby. Ve výrobě tak pracují například truhláři, kuchaři a mnoho dalších profesí.

Pravděpodobnost, že potřebný pracovník nebude nalezen, je tak aktuálně vyšší, dopad je pouze střední, jelikož se jedná o řadové pozice ve výrobě.

#### **R16 - Změny v zákonech – Legislativa**

Co se zákonů týče, aktuálně se to týká například antidumpingového zákona. Dále jsou to rozhodně cla, jelikož 100 % nakoupeného materiálu pochází ze zahraničí, mělo by toto riziko poměrně velký dopad. Například na dovoz z Číny je poměrně velké clo, což mělo za cíl ochránit evropské výrobce, a materiál tak začal být dosti drahý. V současnosti je to bohužel kontraproduktivní, jelikož materiálu je v Evropě málo a dovoz z Číny je drahý. Čínské hutě kvůli tomu také snížily své kapacity a dnes tedy nemohou nabídnout požadované objemy.

#### **R17 - Nejistý vývoj kurzu**

Společnost se snaží podepisovat smlouvy v eurech jak s dodavateli, tak i s odběrateli. Ne vždy to ovšem s českými partnery jde. Riziko zde tedy je. Aktuálně byly intervence ČNB ukončeny, budoucí vývoj kurzu je i přesto těžké odhadnout, zatím došlo k mírnému posílení koruny. Pravděpodobnost dalších změn kurzu je velká, dopad je pouze střední díky smlouvám podepisovaným v eurech.

#### **R18 - Politická situace a hospodářská situace**

Mezinárodní spolupráce je pro společnost klíčová. Podíl zahraničních dodavatelů na celkovém objemu nakupovaného materiálu je bezmála 100 %. Na druhé straně řetězce tvoří podíl zahraničních odběratelů asi 20 % z objemu prodaného materiálu. Uzavření hranic - ať už z důvodu migrační krize, válečných konfliktů nebo rozpadu schengenského prostoru - je pro společnost nežádoucí. Co se týče protiruských sankcí, v současnosti neprobíhá žádná spolupráce se společnostmi z Ruska a v minulosti kromě dodavatele z ruského Severstalu ani neprobíhala. Po finanční krizi se většina společností nedokázala dostat na finanční výsledky, kterých dosahovaly před krizí, a to včetně Rossa. Pravděpodobnost propuknutí nějakého rizika souvisejícího s politikou či hospodářskou situací je dnes rozhodně vyšší, dopad by mohl být také velký.

## Ostatní rizika

### **R19 - Živelné katastrofy**

V létě roku 2014 postihly Rosso Steel povodně, stejně tak předtím v roce 2002. V blízkosti není žádný vodní zdroj, ale voda přesto natekla z polí a zatopila výrobní halu v Mirošově. V paměti pracovníků není žádný požár nebo podobná katastrofa. Několik okolních podniků ovšem v minulých letech menší či větší požáry postihly. Pravděpodobnost povodní, požáru nebo dalších katastrof je spíše nízká. Dopad těchto událostí by mohl být naopak velký, což se potvrdilo v roce 2014.

### **R20 - Dlouhodobé výpadky autodopravy**

Dohromady vlastní Rosso jedenáct přepravních aut, od menších dodávek až po kamiony. Vlastní doprava dokáže převést méně než polovinu celkového objemu přepraveného materiálu. Zbytek zajišťují externí přepravci. Pravděpodobnost dlouhodobějšího výpadku není příliš velká, i dopad je poměrně malý vzhledem k dostatečné nabídce dalších prověřených přepravců.

### **R21 - Opomenutí rizika**

Jak již bylo uvedeno, ve společnosti nepůsobí risk manažer, který by řídil rizika systematicky. Neexistuje ani ucelený registr rizik, rizika, se kterými podnik v současnosti pracuje, byla odhalena až v momentě, kdy se projevila. Dá se ovšem předpokládat, že většina rizik se již projevila. Pravděpodobnost, že se objeví nové riziko, je poměrně vysoká. Dopad lze jen těžko určit, a proto bude ohodnocen jako střední.

### **R22 – Reklamace**

Jedním z cílů kvality bylo dosáhnout za obě pobočky dohromady nižší hodnoty než 0,39 % v poměru reklamovaného množství vůči expedovanému množství. Jelikož už došlo k vyhodnocení těchto cílů, můžeme říct, že za rok 2016 dosáhl tento ukazatel hodnoty 0,30 %. Cíl byl tedy s rezervou splněn a na další rok byl posunut na 0,38 %. Vzhledem k této hodnotě lze říci, že pravděpodobnost je poměrně nízká. Dopad ovšem může být vyšší v závislosti na možnostech dalšího využití reklamovaného materiálu. Pro představu v roce 2016 došlo od zákazníků, v součtu obou poboček, 238 reklamací, z nichž bylo uznáno jako oprávněných 192, což činilo asi 503 280 kilogramů materiálu. Nejčastější příčinou reklamací bylo nedodržení mechanických vlastností, asi 24 %, dále

pak nedodržení tolerance šířky a délky (20 %) nebo nedodržení parametru rovinnosti (15 %). Je třeba říci, že část reklamací byla způsobena již dodaným materiálem od prvního výrobce, některé náklady spojené s reklamací tak mohlo Rosso přenést na své dodavatele. Je zde samozřejmě snaha využít reklamovaný materiál jiným způsobem, krajní možností je pak šrotace. Šrotací skončí méně než 10 % reklamovaného materiálu.

### **R23 - Bankrot zákazníka, odmítnutí zaplacení**

V paměti pracovníků kupodivu není žádný bankrot některého ze zákazníků. S malou vůlí zaplatit se již ovšem setkali. Nakonec pomohla hrozba zastavení majetku a zákazník zaplatil, nutno dodat, že se jednalo o drobného zákazníka. Pravděpodobnost je tedy malá, dopad může být případně velký, v závislosti na velikosti tohoto zákazníka.

## **7.1 Semikvantitativní hodnocení rizik**

Formou matice hodnocení rizik bylo zvoleno semikvantitativní hodnocení, které je uvedeno v tabulce 10. Pro vyjádření velikosti dopadu byla zvolena mocninná stupnice, pro lepší odlišení jednotlivých rizik.

*Tabulka 10: Semikvantitativní hodnocení*

<b>Slovní popis</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Velikost dopadu</b>
Velmi nízká	1	1
Nízká	2	2
Střední	3	4
Vysoká	4	8
Velmi vysoká	5	16

*Zdroj: Vlastní zpracování podle [2]*

Významnost jednotlivých rizik je stanovena vynásobením pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu.

Ve vytvořeném registru rizik je postupně uvedeno označení rizika, jeho popis, pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu a jako poslední výsledné pořadí podle výsledné významnosti, viz tabulka 11. Rizika jsou ještě rozdělena podle jejich povahy na rizika oboru, výrobní rizika, rizika související s lidským faktorem, rizika prostředí a ostatní rizika.

Risk appetite, tedy velikost přijatelného rizika, bylo po konzultaci s vedoucími pracovníky společnosti a zvážení použité metody, stanoveno na hodnotu 32. V registru jsou takové hodnoty jednotlivých rizik zvýrazněny červenou barvou.

Tabulka 11: Registr rizik

Rx	Popis rizika	P-st	Dopad	Významnost (P x D)	Pořadí
	<b><i>Rizika oboru</i></b>				
R1	Ztráta stálého dodavatele	2	16	32	1. - 4.
R2	Zvýšení tlaku konkurence	2	4	8	12. - 18.
R3	Ztráta stálého zákazníka	1	16	16	5. - 8.
R4	Zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu	4	8	32	1. - 4.
R5	Substitut	1	8	8	12. - 18.
	<b><i>Výrobní rizika</i></b>				
R6a	Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu	4	8	32	1. - 4.
R6b	Nekvalitní materiál od překupníků	3	4	12	9. - 11.
R7	Dlouhodobé výpadky dodávek energie	1	8	8	12. - 18.
R8	Závažné poruchy technologických zařízení	2	4	8	12. - 18.
R9	Poškození materiálu při výrobním procesu a manipulaci	1	4	4	19. - 22.
R10	Zdravotní rizika, úrazy	3	1	3	23.
R11	Nefunkční informační systém	1	2	2	24. - 26.
	<b><i>Rizika související s lidským faktorem</i></b>				
R12	Lidské zdroje - odchod důležitého pracovníka	2	4	8	12. - 18.
R13a	Nedostatečné vyjasnění nabídky	2	4	8	12. - 18.
R13b	Nedostatečná kontrola při přejímce	2	2	4	19. - 22.
R13c	Chybné nastavení dělicí linky	1	4	4	19. - 22.
R13d	Expedice nesprávného materiálu	1	2	2	24. - 26.
R14	Nízká efektivita využití vstupního materiálu	1	1	1	27.
	<b><i>Rizika prostředí</i></b>				
R15	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	3	4	12	9. - 11.
R16	Změny v zákonech - legislativa	2	8	16	5. - 8.
R17	Nejistý vývoj kurzu	4	4	16	5. - 8.
R18	Politická situace a hospodářská situace	2	16	32	1. - 4.
	<b><i>Ostatní rizika</i></b>				
R19	Živelné katastrofy	2	8	16	5. - 8.
R20	Dlouhodobé výpadky autodopravy	1	2	2	24. - 26.
R21	Opomenutí rizika	3	4	12	9. - 11.
R22	Reklamace	1	4	4	19. - 22.
R23	Bankrot zákazníka	1	8	8	12. - 18.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V tabulce 13 je uvedena matice rizik, která vychází z tabulky 12. Červeně jsou označena nejvýznamnější rizika, světle šedě jsou zobrazena středně významná rizika a

zeleně jsou podbarvena nejméně významná rizika. Hodnoty uvedené v jednotlivých buňkách jsou násobkem pravděpodobnosti a velikosti dopadu, což představuje významnost rizik.

Tabulka 12: Matice rizik - vzor

Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu				
	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 podle [2]

Podle stanovených hodnot byla do matice rizik umístěna rizika identifikovaná a hodnocená ve společnosti Rosso Steel, a.s.

Tabulka 13: Matice rizik - Rosso Steel, a.s.

Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu				
	1	2	4	8	16
5					
4			R17	R4, R6a	
3	R10		R6b, R15, R21		
2		R13b	R2, R8, R12, R13a	R16, R19	R1, R18
1	R14	R11, R13d, R20	R9, R13c, R22	R5, R7, R23	R3

Zdroj: Vlastní zpracování podle [2], 2017

V červené zóně nejvýznamnějších rizik skončila čtyři následující rizika: ztráta stálého dodavatele, zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu, závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu a politická situace a hospodářská situace. Způsob, jakým budou rizika ošetřena, je rozebrán v následující kapitole.

## 8 Ošetření rizik

V této kapitole budou navržena opatření pro ošetření dříve identifikovaných a popsanych rizik. Standardním postupem je soustředit se na nejvýznamnější rizika. I společnost Rosso Steel se logicky nejvíce zabývá a bude zabývat nejvýznamnějšími riziky, nicméně v rámci své strategie neustálého zlepšování procesů i celkového chodu společnosti, chce postupně co nejvíce efektivně snížit dopad a pravděpodobnost všech rizik. Cílem je navrhnout přijatelná opatření, která pak v rámci možností budou postupně implementována.

Zde bude představen celkový plán na práci s riziky. Některá opatření jsou již ve firmě používána a pouze bude zdůrazněno či upraveno jejich dodržování, některá budou naopak navržena jako nová. U většiny rizik budou navržena jak preventivní opatření, která jsou prováděna před propuknutím rizika, tak i reaktivní plán, který by byl proveden po propuknutí rizika. V příloze A bude umístěn registr rizik, který bude rozšířen o tato preventivní a reaktivní opatření. Preventivní opatření je zaměřeno na snížení pravděpodobnosti, že riziko vypukne, nebo jeho dopadu. Reaktivní opatření může pouze snížit velikost dopadu, jelikož riziko už propuklo.

Z pohledu teorie, která byla představena v kapitole 3, rozlišujeme čtyři základní strategie. Níže bude uvedeno několik příkladů zvolení konkrétní strategie.

Strategie Take by měla být použita u rizik s nízkou významností, tedy tam, kde je nízká pravděpodobnost i dopad. Vzhledem k tomu by se tato strategie dala uplatnit na riziko R14 – nízká efektivita využití vstupního materiálu, přesto byla v rámci požadavku na zlepšování navržena drobná opatření, u kterých jsou náklady zanedbatelné. Například sledování parametru vadného materiálu po uplynutí životnosti, lze pomocí aktuálního informačního systému. Dalším rizikem je riziko R11 - nefunkční informační systém, zde by také mohla být zvolena strategie Take, nicméně opatření, kterým je vytvoření pozice IT juniora, bylo přijato i v rámci rizika R12 – odchod důležitého pracovníka, pro plynulé předávání zkušeností.

Ve většině případů byla zvolena strategie Treat. V registru rizik jsou navržena opatření na ošetření rizik přehledně uvedena. V rámci alokace rizik byla rizika přidělena vlastníkům rizik, pro jejich efektivnější řízení.



Další strategií je strategie Transfer, neboli přenesení rizika na třetí osobu. Tuto strategii je vhodné využít u rizik, která mají nízkou pravděpodobnost, ale velký dopad. Tato strategie je použita například u rizika R19 – živelné katastrofy, prostřednictvím pojištění. V rámci rizika R23 – bankrot zákazníka, odmítnutí zaplacení, je možnost odprodeje pohledávky.

Strategie Terminate je používána v krajních případech, kdy společnost nevidí jinou možnost než se riziku vyhnout nebo tuto možnost vyhodnotí jako nejlepší. Společnost se dlouhodobě snaží vyhnout riziku R6b – nekvalitní materiál od překupníků. Nicméně se mu lze vyhnout pouze do okamžiku, než propukne riziko R6a, tedy výpadek v dodávkách vstupního materiálu. Následně je pro společnost lepší využít i přes riziko nákupu od překupníků a vytvořit jistá opatření, jako například vytvoření seznamu schválených překupníků.

### Rizika oboru

#### **R1 - Ztráta stálého dodavatele**

**Preventivní opatření:** Kategorizace dodavatelů, vzájemně výhodné dodavatelské vztahy, sdílení informací, pravidelná měsíční jednání k odstranění nedostatků.

**Reaktivní opatření:** Navázání spolupráce s novými dodavateli, vyhodnocení příčiny ukončení spolupráce.

#### **R2 - Zvýšení tlaku konkurence**

**Preventivní opatření:** Vyhnout se konkurenci využíváním informací pro další strategické směřování společnosti, zacílit na jiný segment trhu - instalace moderní linky v Zaječích pro dělení vysokopevnostních materiálů.

**Reaktivní opatření:** Zavedení nových výrobků a technologií, účast na veletrzích a výstavách, využívat informace od zákazníků při jednáních, internet a ostatní média.

#### **R3 - Ztráta stálého zákazníka**

**Preventivní opatření:** Zaměření na kvalitu, trvalé uspokojování potřeb zákazníků, budování dobrých partnerských vztahů se zákazníky, nabídka komplexních služeb včetně servisního zabezpečení, pečlivé zjišťování budoucích potřeb, příprava na zákaznické audity, měření spokojenosti zákazníků, komunikace se zákazníkem, zavedení systému elektronické výměny dat (EDI) pro efektivní komunikaci se

zákazníky, dokončení instalace moderní linky v Zaječí, projednat s nespokojenými zákazníky jejich negativní hodnocení, nejdůležitějším zákazníkům nabízet výhodné platební podmínky a cenu, přeplánování výroby s ohledem na priority, nabídka just in time.

**Reaktivní opatření:** Obnovit cíl oslovování nových zákazníků, rozšířit okruh zákazníků, prohloubit spolupráci s ostatními zákazníky.

#### **R4 - Zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu**

**Preventivní opatření:** Sledování vývoje cen, výhodné předzásobení, podepisovat rámcové smlouvy na kratší období, maximálně 3 měsíce, využití množstevní slevy.

**Reaktivní opatření:** Jednání se zákazníkem o navýšení ceny, přehodnocení cenové nabídky.

#### **R5 – Substitut**

**Preventivní opatření:** Komunikace se zákazníky o jejich dalším směřování, nabídnout snížení ceny.

**Reaktivní opatření:** V případě hlavních zákazníků uvážit investici do jiné technologie.

#### Výrobní rizika

#### **R6 - Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu, nekvalitní materiál od překupníků**

##### **R6a - Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu**

**Preventivní opatření:** Rozšířit okruh dodavatelů, udržovat široký seznam schválených dodavatelů, zařazení dodavatelů do kategorií, hodnocení způsobilosti, zpětné vyhodnocování spolehlivosti jednotlivých dodávek, vyhodnocovat jednotlivé dodavatele podle stanovených kritérií (reklamace, plnění termínů, cenová úroveň, hodnocení QMS – Quality Management System, platební podmínky), audity u dodavatelů, komunikace s dodavatelem, udržovat optimální stav zásob.

**Reaktivní opatření:** Spolupracovat s dalšími serviscentry, zajistit náhradní dodávku, v krajním případě využít překupníků, uplatnění dodavatelské reklamace.

### **R6b - Nekvalitní materiál od překupníků**

**Preventivní opatření:** Vytvořit seznam schválených překupníků, průběžně tento seznam aktualizovat, aktivní vyhledávání referencí o překupnících u zákazníků, při opakovaných nekvalitních dodávkách vyřadit překupníka ze seznamu schválených, zpřísnit přejímky materiálu, dvoustupňová přejímka – pracovník skladu a pracovník řízení jakosti.

**Reaktivní opatření:** Využít alespoň část materiálu bez vad, označení barevným štítkem, zabezpečení průkazných podkladů o charakteristice a rozsahu vad, uplatnění dodavatelské reklamace, kontrola mechanických hodnot alespoň 1x za tři měsíce u každé jakosti s ohledem na předchozí kvalitu dodávek.

### **R7 - Dlouhodobé výpadky dodávek energie**

**Preventivní opatření:** Intenzivně komunikovat s dodavatelem o plánovaných opravách a přerušení dodávek.

**Reaktivní opatření:** Zajistit rychlé odstranění výpadků, jednat s dodavateli o řešení náhradních dodávek, přesunout důležité zakázky do druhé provozovny, zajistit přepravu materiálu, zajistit spolupráci s dalšími serviscentry nebo navýšit směnnost, čímž vzroste kapacita výroby, využití pracovníků k provádění oprav, údržby, úklidu.

### **R8 - Závažné poruchy technologických zařízení**

**Preventivní opatření:** Pravidelně kontrolovat stav technologických zařízení a provádět potřebné opravy a údržbu, vybudování střediska údržby, zaměření se na zlepšení technického stavu zařízení, smluvně zajistit rychlý servis s dodavateli technologických zařízení nebo s dodavateli servisních služeb, stanovit a udržovat na skladě důležité náhradní díly.

**Reaktivní opatření:** Využít servisních smluv, zajistit co nejrychlejší opravu, přesunout důležité zakázky do druhé provozovny, zajistit přepravu materiálu, zajistit spolupráci s dalšími serviscentry nebo navýšit směnnost, čímž vzroste kapacita výroby.

### **R9 - Poškození materiálu při výrobním procesu a manipulaci**

**Preventivní opatření:** Použití vhodného balení podle norem nebo požadavků zákazníka, použití vhodných manipulačních prostředků, zajištění vhodných

skladovacích podmínek, údržba výrobních zařízení, zpětná vazba od zákazníka, kamerový systém z dolního pohledu na materiál na stroji.

**Reaktivní opatření:** Označení červeným štítkem, oddělení vadného materiálu, hledat jiné využití.

#### **R10 - Zdravotní rizika, úrazy**

**Preventivní opatření:** Dodržování BOZP, dodržování periodického školení, úklid pracoviště, využívat knihy úrazů a upozorňovat pracovníky na nejčastější případy, pohyb externí bezpečnostní pracovnice po výrobní hale a zpětné vyhodnocování a náprava nedostatků, pojištění, kamerový systém pro kontrolu dodržování bezpečnosti.

**Reaktivní opatření:** Ošetření zranění, převoz v případě vážného zranění, prošetření případu a jeho zavinění, vyřízení administrativy spojené s úrazem, kompenzace, zajištění pracovní náhrady.

#### **R11 - Nefunkční informační systém**

**Preventivní opatření:** Vytvoření pozice IT juniora, údržba systému, zálohování dat.

**Reaktivní opatření:** Zajištění externí společnosti, intenzivní práce na odstranění problému, ruční tvorba výrobních dokladů.

#### **Rizika související s lidským faktorem**

#### **R12 - Lidské zdroje – odchod důležitého pracovníka**

**Preventivní opatření:** Intenzivně komunikovat se zaměstnanci o jejich pracovních záměrech, monitorovat důchodový věk pracovníků a včas reagovat zaměstnáním nového pracovníka, tak aby měl dostatek času na zaškolení, systematické vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování jejich dovedností, sledovat nabídku benefitů konkurenčních podniků, navázání spolupráce s personálními agenturami, vytvořit funkční systém zaznamenávání a uchovávání znalostí, vytvoření matice zastupitelnosti.

**Reaktivní opatření:** Řešit přesuny pracovníků podle matice zastupitelnosti případně z druhého závodu, využít všech dostupných možností, jak získat nového pracovníka odpovídajícího požadavkům na konkrétní pozici.

## **R13 - Lidská chyba**

### **R13a - Nedostatečné vyjasnění nabídky**

**Preventivní opatření:** Přezkoumání smlouvy, což znamená kontrolu shody nabízených podmínek dodávky s požadavky a předpoklady společnosti, zajistit přesné vyjádření požadavků zákazníka, odstranění pohyblivé složky mzdy podle prodaných tun, pohyblivá složka mzdy podle spokojenosti zákazníka, definice kontrol ve výrobní průvodce, posílání průběžných vzorků.

**Reaktivní opatření:** V případě zjištění neshodných hodnot zastavení výroby, odstranění příčin, separace neshodného výrobku, zvážit další využití materiálu, aktivní vyhledání zákazníka pro neshodný výrobek, sešrotování.

### **R13b - Nedostatečná kontrola při přejímce**

**Preventivní opatření:** Dvoustupňová kontrola, pracovníkem skladu a pracovníkem řízení jakosti, který provede kontrolu na základě průvodní dokumentace a atestů, standardizované formuláře.

**Reaktivní opatření:** Hledat jiné využití neshodného materiálu, zajištění náhradního materiálu.

### **R13c - Chybné nastavení dělicí linky**

**Preventivní opatření:** Kontrola nastavení kontrolorem, až poté uvolnění výroby, kontrola prvního kusu, obsluha provádí mezioperační kontrolu, namátková kontrola, hmotná odpovědnost.

**Reaktivní opatření:** Hledat další využití neshodného výrobku, sešrotování.

### **R13d - Expedice nesprávného materiálu**

**Preventivní opatření:** Po ukončení nakládky provede skladník vizuální kontrolu shodnosti nakládky z hlediska množství a tvaru podle expedičního příkazu, umístění viditelných údajů jako identifikační štítky dodavatele, vlastní identifikační štítky, popis na materiálu, zavedení softwaru na umístění materiálu ve skladech, zavedení QR kódů.

**Reaktivní opatření:** Zajistit rychlý převoz materiálu zpět do závodu nebo k jinému zákazníkovi.

#### **R14 - Nízká efektivita využití vstupního materiálu**

**Preventivní opatření:** Sledování parametrů vadného materiálu po uplynutí životnosti, zkrácení doby skladování.

**Reaktivní opatření:** Zjištění cen šrotace, sešrotování za nejvýhodnější cenu, využití zbytku materiálu.

#### **Rizika prostředí**

#### **R15 - Nedostatek kvalifikované pracovní síly**

**Preventivní opatření:** zabezpečit potřeby a očekávání zaměstnanců, vytvořit příjemné pracovní prostředí, motivovat, vytvořit pestrou nabídku benefitů, vybudování stravovacího zařízení, sjednotit benefity s okolními společnostmi.

**Reaktivní opatření:** Využití personální agentury, přesčasy.

#### **R16 - Změny v zákonech – Legislativa**

**Preventivní opatření:** Důkladné monitorování projednávání legislativy, příprava na změny.

**Reaktivní opatření:** Provedení všech školení podle platných zákonů a norem, zahrnutí nutných školení do plánu školení.

#### **R17 - Nejistý vývoj kurzu**

**Preventivní opatření:** Uzavírání smluv v eurech i s odběrateli, smluvní stanovení pevného kurzu.

**Reaktivní opatření:** Přepočítat cenovou nabídku podle aktuálního kurzu.

#### **R18 - Politická situace a hospodářská situace**

**Preventivní opatření:** Monitoring světové ekonomiky a celkové situace ve světě, navázání spolupráce s českými dodavateli, tvorba rezerv.

**Reaktivní opatření:** Celkové zaměření na český trh.

## Ostatní rizika

### **R19 - Živelné katastrofy**

**Preventivní opatření:** Prohloubit záchytné kanály pro zadržení vody při povodních, striktně dodržovat bezpečnost související s požárem, požární řád, instalace hasicích přístrojů a požárního hlásiče, pojištění.

**Reaktivní opatření:** Provést opakovanou kontrolu škod vstupního skladu i skladu hotových výrobků, přesunout důležité zakázky do druhé provozovny, zajistit přepravu materiálu, zajistit spolupráci s dalšími serviscentry nebo navýšit směnnost, čímž vzroste kapacita výroby.

### **R20 - Dlouhodobé výpadky autodopravy**

**Preventivní opatření:** Provádět pravidelnou kontrolu stavu vozidel a jejich údržbu, včas obměnit vozový park, vytvořit seznam schválených externích přepravců.

**Reaktivní opatření:** Zajistit externí přepravu ze seznamu schválených přepravců, provést opravu stávajících vozidel, v případě neopravitelného poškození pořídit nové vozidlo.

### **R21 - Opomenutí rizika**

**Preventivní opatření:** Provádění interních i externích auditů, vytvoření podmínek pro sdělování podnětů zaměstnanců, zavádění preventivních opatření oddělením řízení jakosti z hlediska potřeb a očekávání zákazníků, analýzy trhu, výstupů z přezkoumání systému managementu kvality, výstupů z analýzy dat, záznamů o systému managementu kvality, vyhodnocení auditů, provádět kontrolu funkčnosti zavedených preventivních opatření a jejich vyhodnocení, seznámení pracovníků s reklamacemi zákazníků, sledování výkonnosti procesů, zlepšovat zavedené QMS, vytvoření pozice risk manažera, vytvoření registru rizik, tvorba rezerv.

**Reaktivní opatření:** Požadavek na analýzu příčin při zjištění neshody.

### **R22 – Reklamace**

**Preventivní opatření:** Vytvoření seznamu nejčastějších vad a jejich proškolení, evidence reklamací a fotodokumentace, vytvoření prostředí pro beztržné hlášení zjištěných neshodných výrobků zaměstnanci, zanášení všech připomínek a aktualizací

do informačního systému Helios, zpřísnění výstupních kontrol, vzorkování materiálu, zpřísnění kontrol ve výrobě.

**Reaktivní opatření:** Zahájení jednání se zákazníkem, umístění výrobku do prostoru pro neshodné výrobky, posouzení a rozhodnutí o oprávněnosti reklamace na základě analýz, rozhodnutí o řešení reklamace, jiné využití materiálu, nabídnutí slevy, využití části materiálu, provedení opravy, prověření vstupního materiálu, přednostní zpracování reklamovaného materiálu, výměna, určení viníka, neopravitelný výrobek – likvidace, přeřazení do jiné třídy, vystavení nápravného opatření, aktivní hledání vhodného kupce, šrotace.

### **R23 – Bankrot zákazníka, odmítnutí zaplacení**

**Preventivní opatření:** Důkladné prověření finanční situace odběratelů před prodejem, zálohové faktury, vyžadovat pojištění zákazníka.

**Reaktivní opatření:** Urgence, soudní vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek.

## **8.1 Monitoring rizik**

V závěru této práce bude ze všech analyzovaných informací vytvořen registr rizik, který bude doplněn také o vlastníka rizik, spouštěč a nejdůležitější opatření. Kvůli svým rozměrům bude umístěn jako příloha této práce, což mimo jiné zajistí větší přehlednost. Registr bude umístěn v příloze A, kvůli rozměrům obsahuje pouze nejdůležitější preventivní a reaktivní opatření.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, rizika se mohou v čase vyvíjet. Nelze považovat registr rizik za definitivní popis rizik, naopak je třeba ho brát jako dynamický dokument, který je třeba doplňovat a aktualizovat. Všechna rizika je třeba monitorovat, v čase se některá rizika mohou podstatně změnit, některá už v budoucnu nemusí podnik ohrožovat, jiná nová se mohou vyskytnout. V souvislosti s tím je třeba nastavit pravidelné hodnocení rizik s cílem přehodnotit jejich dopad a pravděpodobnost a také posoudit nutnost navržených opatření, případně je ještě doplnit.



## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu rizik ve společnosti Rosso Steel, a.s. a zpracovat registr rizik.

Nejprve bylo nutné uvést teoretické základy analýzy a řízení rizik, ze kterých následně vychází praktická část.

K analýze rizik je nutné důkladně poznat předmět její analýzy, v tomto případě celý podnik Rosso Steel, a.s. Na základě dostupných zdrojů, poskytnutých dokumentů, konzultací a prohlídek podniku, byla společnost charakterizována z pohledu historie, současnosti a strategie, také bylo představeno produktové portfolio. V rámci analýzy prostředí byla následně zpracována SWOT analýza.

Z výše zmíněné SWOT analýzy následně vychází seznam identifikovaných rizik, která jsou stručně popsána a rozdělena podle jejich povahy do pěti kategorií. Dále bylo zpracováno kvalitativní hodnocení těchto rizik, u některých doplněno o kvantitativní charakteristiky. Nakonec bylo na základě vytvořené stupnice pro pravděpodobnost a dopad, pomocí expertního ohodnocení, provedeno semikvantitativní hodnocení. Na základě zjištěné významnosti byla vytvořena matice rizik a jednoduchý registr rizik. V poslední kapitole došlo k vytvoření návrhu plánu na ošetření rizik. Na základě všech poznatků byl v závěru vytvořen kompletní registr rizik doplněný o vlastníky rizik, který byl umístěn do přílohy této práce.

Registr rizik vytvořený v rámci této diplomové práce může společnost využít k založení vlastního registru rizik a pravidelně ho aktualizovat a doplňovat. Měla by také zvážit některá navržená opatření pro řízení rizik. Jak již bylo zmíněno v poslední kapitole, je důležité mít na paměti, že registr rizik je nutné vnímat jako dynamický dokument, všechny skutečnosti v něm uvedené je nutné monitorovat a aktualizovat, hlavně pak rizika sama.

Za závěr bych rád dodal, že využití teoretických znalostí ve společnosti Rosso Steel, a.s., pro mě bylo velkou zkušeností, a věřím, že tato diplomová práce bude mít přínos pro obě zúčastněné strany.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Kvalitativní stupnice.....	20
Tabulka 2: Číselné ohodnocení významnosti rizik.....	20
Tabulka 3: Pravděpodobností stupnice.....	21
Tabulka 4: Stupnice měření dopadů.....	22
Tabulka 5: Strategie 4T.....	30
Tabulka 6: Svitky a pásy.....	36
Tabulka 7: Plechy.....	36
Tabulka 8: Ocelové plechy žárově pozinkované.....	36
Tabulka 9: SWOT analýza.....	40
Tabulka 10: Semikvantitativní hodnocení.....	60
Tabulka 11: Registr rizik.....	61
Tabulka 12: Matice rizik - vzor.....	62
Tabulka 13: Matice rizik - Rosso Steel, a.s. ....	62

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy při řízení rizik .....	15
Obrázek 2: SWOT analýza .....	28
Obrázek 3: Kognitivní mapa.....	29
Obrázek 4: Logo společnosti .....	33
Obrázek 5: Josef Šmíd .....	34
Obrázek 6: Organizační struktura .....	35
Obrázek 7: Dělení materiálu .....	38
Obrázek 8: Vstupní materiál .....	38
Obrázek 9: Výrobní zařízení.....	38
Obrázek 10: Nadělený materiál .....	38

## Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
EPÚ	Ekonomicko-personální útvar
EUR	Euro
FIFO	First In First Out
Kč	Korun českých
mil.	Milion
QMS	Quality Management System
QR	Quick Response
s.r.o	Společnost s ručením omezeným
tis.	Tisíc
USD	Americký dolar

# Seznam zdrojů

## Tištěné zdroje

- [1] *Analýza možných způsobů a důsledků poruch (FMEA): referenční příručka*. 4. vyd. Přeložila Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02101-8.
- [2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [3] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [4] KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN: 978-80-7201-835-2.
- [5] LEITCH, Matthew. *Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems*. Farnham: Gower, c2008, 253 s. ISBN 978-0-566-08799-8.
- [6] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [7] PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1117-7.
- [8] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [9] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [10] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, s. r. o., 2006, 396 s., ISBN 80-717-9415-5.
- [11] VACEK, Jiří. *Rozhodování za rizika a nejistoty: [cvičebnice]*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, 105 s., ISBN 978-80-7043-618-9.

## **Elektronické zdroje**

[12] *Justice.cz*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015, [cit. 18-03-2017]. Dostupné z: <http://justice.cz>

[13] *Sociální síť pro business – ManagementMania.com*. [online]. ManagementMania.com, © 2011-2016, [cit. 14-03-2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

[14] *ROSSO STEEL*. [online]. Rosso Steel, a.s., 2017, [cit. 25-03-2017]. Dostupné z: <http://www.rosso.cz/>

## **Ostatní zdroje**

[15] Interní materiály společnosti ROSSO STEEL, a.s., 2016-2017

[16] JANUŠKA, Martin. Risk management podniku. (přednáška) Plzeň: ZČU, [cit. 10-03-2017].

[17] ŠOPEJSTALOVÁ, Božena. Kovohutě Rokycany vlastní skupina Rosso Steel. *Rokycanský deník*. Rokycany, 2010.

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Registr rizik

## Příloha A: Registr rizik

Rx	Popis rizika	Vlastník rizika	P-st	Dopad	Významnost (P x D)	Pořadí	Preventivní	Spouštěč	Reaktivní
	<b>Rizika oboru</b>								
R1	Ztráta stálého dodavatele	Vedoucí oddělení nákupu	2	16	32	1. - 4.	Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy, odstranění nedostatků	Ukončení spolupráce ze strany dodavatele	Navázání spolupráce s novými dodavateli
R2	Zvýšení tlaku konkurence	Ředitel společnosti	2	4	8	12. - 18.	Zacílit na jiný segment trhu, instalace moderní linky v Zaječí	Příchod nového konkurenta, sloučení dvou konkurentů	Zavedení nových výrobků a technologií, účast na veletrzích
R3	Ztráta stálého zákazníka	Vedoucí obchodní zástupce	1	16	16	5. - 8.	Trvale uspokojování potřeb zákazníků, zavedení systému EDI, zaměřit se na nejdůležitější zákazníky, vyhodnocování spokojenosti	Ukončení spolupráce ze strany zákazníka	Získat nové zákazníky, prohloubit spolupráci s ostatními zákazníky
R4	Zvýšení nákladů na pořízení vstupního materiálu	Vedoucí oddělení nákupu	4	8	32	1. - 4.	Sledování vývoje cen, výhodné předzásobení, smlouvy na kratší období, množstevní slevy	Zvýšení cen materiálu u dodavatelů	Projednat se zákazníkem navýšení ceny, přehodnocení cenové nabídky
R5	Substitut	Ředitel společnosti	1	8	8	12. - 18.	Komunikace se zákazníky, nabídnout výhodnější podmínky	Informace získané při průzkumu trhu	Zvážit investice do jiné technologie
	<b>Výrobní rizika</b>								
R6a	Závažné výpadky v dodávkách vstupního materiálu	Vedoucí oddělení nákupu	4	8	32	1. - 4.	Rozšířit okruh schválených dodavatelů, hodnocení dodavatelů z různých hledisek, udržovat optimální stav zásob	Čtrnáctidenní zpoždění dodávky materiálu	Spolupracovat s dalšími serviscentry, využít překupníky, požadovat náhradu škody
R6b	Nekvalitní materiál od překupníků	Vedoucí oddělení nákupu	3	4	12	9. - 11.	Vytvořit seznam schválených překupníků, aktivní vyhledávání referencí u partnerů	Zjištění vad při přejímce nebo kontrole materiálu	Reklamacce materiálu, hledat jiné využití materiálu
R7	Dlouhodobé výpadky dodávek energie	Vedoucí výroby	1	8	8	12. - 18.	Intenzivně komunikovat s dodavatelem o plánovaných opravách a přerušení dodávek	Přerušení dodávky energie	Odstranění poruchy, řešení náhradních dodávek, přesunutí výroby do druhé pobočky
R8	Závažné poruchy technologických zařízení	Vedoucí výroby	2	4	8	12. - 18.	Vybudovat středisko údržby, pravidelné opravy a údržba, stanovit a udržovat na skladě důležité náhradní díly	Nefunkční technologické zařízení	Využít servisních smluv, zajistit rychlou opravu, přesunout výrobu do druhé pobočky
R9	Poškození materiálu při výrobním procesu a manipulaci	Vedoucí výroby	1	4	4	19. - 22.	Použití vhodného balení, manipulačních prostředků a skladování, údržba výrobních zařízení	Zjištění vad způsobených výrobou	Jiné využití materiálu, přesunutí do oddělení vadného materiálu
R10	Zdravotní rizika, úrazy	Referentka EPÚ	3	1	3	23.	Dodržování BOZP a průběžné proškolení, externí bezpečnostní pracovníci, kamerový systém pro kontrolu dodržování bezpečnosti	Zraněný pracovník	Ošetření případně převoz, prošetření zranění a jeho zavinění, kompenzace, zajištění pracovní náhrady
R11	Nefunkční informační systém	IT manager	1	2	2	24. - 26.	Vytvoření pozice IT juniora, údržba systému, zálohování dat	Hlášení výpadků IS od zaměstnanců	Zajištění externí společnosti, odstranění poruchy, ruční tvorba výrobních dokladů
	<b>Rizika související s lidským faktorem</b>								
R12	Lidské zdroje - odchod důležitého pracovníka	Referentka EPÚ	2	4	8	12. - 18.	Komunikace se zaměstnanci, monitorování důchodového věku, systematické vzdělávání, sledovat nabídku benefitů konkurenčních podniků, vytvoření matice zastupitelnosti, systém zaznamenávání a uchovávání znalostí	Ukončení nebo neprodloužení smlouvy ze strany vedoucího zaměstnance	Spolupráce s personálními agenturami, řešit přesuny zaměstnanců podle matice zastupitelnosti
R13a	Nedostatečné vyjasnění nabídky	Obchodní zástupce	2	4	8	12. - 18.	Zajištění přesných požadavků zákazníka, přezkoumání smlouvy technologem, odstranění pohyblivé složky mzdy podle prodaných tun, pohyblivá složka mzdy podle spokojenosti zákazníka, průběžné vzorkování	Reklamacce od zákazníka, viníkem označen obchodní zástupce	V případě zjištění zastavit výrobu, aktivní vyhledání jiného zákazníka, případně jiné využití
R13b	Nedostatečná kontrola při přejímce	Manager řízení kvality	2	2	4	19. - 22.	Dvoustupňová kontrola, standardizace formulářů	Zjištění neshodného materiálu při vyskládnění do výroby	Hledat jiné využití neshodného materiálu, zajistit náhradní materiál
R13c	Chybné nastavení dělicí linky	Manager řízení kvality	1	4	4	19. - 22.	Kontrola nastavení kontrolorem, kontrola prvního kusu, mezioperační kontrola, namátková kontrola, hmotná odpovědnost	Zjištění neshodných rozměrů výrobku při některé z výrobních kontrol	Hledat další využití neshodného výrobku, sešrotování
R13d	Expedice nesprávného materiálu	Vedoucí skladů	1	2	2	24. - 26.	Detailní označení, kontrola po ukončení nakládky z různých hledisek, software na umístování materiálu, QR kódy	Informace od zákazníka	Zajistit rychlý převoz materiálu
R14	Nízká efektivita využití vstupního materiálu	Manager řízení kvality	1	1	1	27.	Sledování parametru vadného materiálu po uplynutí životnosti, zkrácení doby skladování	Šrotace vstupního materiálu z důvodu vypršení životnosti nebo nevyužitelnosti	Zjištění cen šrotace, sešrotování za nejvýhodnější cenu, využití zbytku materiálu



## Příloha A: Registr rizik

<i>Rizika prostředí</i>									
R15	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	Referentka EPÚ	3	4	12	9. - 11.	Vytvořit pestrou nabídku benefitů, vybudování sociálního zařízení (stravování)	Neúspěšné výběrové řízení	Využití personální agentury, přesčas
R16	Změny v zákonech - legislativa	Referentka EPÚ	2	8	16	5. - 8.	Důkladné monitorování projednávání legislativy, příprava na změny	Přijetí nového zákona či normy	Provedení všech školení podle platných norem a zákonů, zahrnutí do plánu školení
R17	Nejistý vývoj kurzu	Ekonomický ředitel	4	4	16	5. - 8.	Uzavírání smluv v eurech i s odběrateli, smluvní stanovení pevného kurzu	Změna kurzu EUR/Kč	Přepočítat cenovou nabídku podle aktuálního kurzu
R18	Politická situace a hospodářská situace	Generální ředitel	2	16	32	1. - 4.	Monitoring politické i hospodářské situace, navázání spolupráce s českými dodavateli, tvorba rezerv	Uzavření hranic schengenského prostoru	Celkové zaměření na český trh
<i>Ostatní rizika</i>									
R19	Živelné katastrofy	Ředitel společnosti	2	8	16	5. - 8.	Prohloubit příkopy pro zachycení vody, dodržovat požární řád, pojištění, instalace hasicích přístrojů a hlásiče	Poškození vybavení nebo majetku společnosti	provést opakovanou kontrolu škod veškerého vybavení a materiálu, přesunutí výroby do druhého závodu
R20	Dlouhodobé výpadky autodopravy	Vedoucí dopravy	1	2	2	24. - 26.	Pravidelná kontrola a údržba vozidel, obměna vozového parku, vytvořit seznam schválených přeprávců	Nepojízdný dopravní prostředek	Zajistit externí přepravu ze seznamu schválených přeprávců, oprava vozidel, pořízení nových vozidel
R21	Opomenutí rizika	Ředitel společnosti	3	4	12	9. - 11.	Vytvoření pozice risk manažera, vytvoření registru rizik, provádět preventivní opatření, tvorba rezerv	Výskyt neznámého rizika	provádění analýz příčin při zjištění neshody
R22	Reklamáce	Manager řízení kvality	1	4	4	19. - 22.	Evidence neshod a jejich proškolení, zpřísnění kontrol při výrobě a expedici, zavedení beztestného hlášení vad od zaměstnanců	Reklamáce od zákazníka	Přezkoumání reklamáce, označení vinníka, oprava nebo jiné využití materiálu
R23	Bankrot zákazníka, odmítnutí zaplacení	Kreditní manager	1	8	8	12. - 18.	Důkladné prověření finanční situace odběratele, zálohové faktury, vyžadovat pojištění zákazníka	Pohledávka více než měsíc po splatnosti	Urgence, soudní vymáhání, odprodej pohledávky

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

# Abstrakt

KASL, Jan. *Analýza a řízení rizik v organizaci*. Plzeň, 2017. 78 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** analýza rizik, řízení rizik, identifikace rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, registr rizik

Tématem této práce je analýza a řízení rizik ve společnosti Rosso Steel, a.s. Toto téma bylo vybráno z důvodu vzrůstajícího zájmu firem o tuto problematiku. První tři kapitoly se zabývají teoretickými základy analýzy a řízení rizik. Zbýlých pět kapitol je věnováno praktické části, která byla provedena ve vybrané firmě. Nejprve je uvedena charakteristika společnosti včetně její strategie. Následně je provedena analýza vnitřního i vnějšího prostředí prostřednictvím SWOT analýzy. Pomocí této analýzy jsou následně identifikována rizika. K posouzení významnosti těchto rizik bylo použito semikvantitativní hodnocení, které bylo provedeno na základě expertních odhadů. V závěrečné kapitole byla navržena opatření na ošetření rizik. Zjištěné poznatky a návrhy jsou shrnuty v registru rizik, který tvoří hlavní výstup této práce. Tento dokument může společnost i nadále využít pro efektivnější řízení rizik.

# Abstract

Kasl, Jan. *Analysis and risk management in the organization*. Pilsen, 2017. 78 p.

Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** risk analysis, risk management, risk identification, risk evaluation, risk treatment, risk register

The topic of this work is analysis and risk management in company Rosso Steel a.s. This topic has been chosen because of increasing interest in these matters. First three chapters deal with the theoretical basics of risk analysis and management. Remaining five chapters are devoted to a practical part which was made in the chosen company. First of all, characteristics of the company are introduced, including its strategy. Consequently, the analysis of the internal and external environment is made using a SWOT analysis. Then the risks identification is performed using this analysis. To evaluate the relevancy of these risks, semiquantitative evaluation based on expert estimates was used. The last chapter is devoted to the risk treatment. The gained knowledge and suggestions are summarized in the risk register which makes the main output of this work. The company can use this document for more effective risk management.