

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Implementace systému řízení rizik v organizaci

Implementation of Risk Management System

in the Organization

Bc. Ilona Malátová

Plzeň 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ilona MALÁTOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0024P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Implementace systému řízení rizik v podniku**
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. Popište podnik a prostředí, ve kterém funguje.
2. Představte nástroje a přístupy, které lze uplatnit při analýze rizik.
3. Identifikujte rizika ovlivňující výkonnost podniku a stanovte jejich významnost.
4. Navrhněte způsoby, jakými budou rizika ošetřena.
5. Vypracujte doporučení k implementaci systému řízení rizik v organizaci.
6. Posuďte přínosy systému řízení rizik pro podnik.

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


- **FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- **TICHÝ, Milík.** *Ovládání rizika: analýza a management.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, s. r. o., 2006, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- **SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: analýza a management.* 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- **VACEK, Jiří.** *Rozhodování za rizika a nejistoty. [cvičebnice].* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, 105 s. ISBN 978-80-7043-618-9.

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

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace systému řízení rizik v organizaci“

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

V Plzni, dne 23. 4. 2018

.....

Podpis autora

Poděkování

Na úvod této práce bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vackovi, Ph.D. za jeho velmi trpělivé vedení a za poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále bych ráda využila tohoto prostoru a poděkovala vedení společnosti, která byla předmětem implementace řízení rizik, za poskytnuté informace.

V neposlední řadě děkuji rodičům za podporu během mého usilovného studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti	9
1.1 Základní údaje o společnosti	9
1.2 Historie společnosti	10
1.3 Předmět podnikání.....	10
1.4 Mise společnosti	12
1.5 Vize společnosti.....	12
1.6 Organizační struktura společnosti	12
1.7 Analýza prostředí.....	15
1.7.1 Externí prostředí.....	15
1.7.2 Interní prostředí	23
2 Řízení rizik.....	28
2.1 Rizikologie.....	28
2.2 Riziko.....	28
2.3 Klasifikace rizik.....	29
2.4 Management rizik	33
2.4.1 Stanovení kontextu	34
2.4.2 Identifikace rizik	34
2.4.3 Analýza rizik	35
2.4.4 Ošetření rizik.....	36
2.4.5 Monitorování rizik.....	39
3 Nástroje analýz rizik	41
3.1 Základní metody analýzy rizik	41
3.1.1 Posouzení dokumentace a báze znalostí.....	41
3.1.2 Brainstorming.....	41
3.1.3 Metoda Delphi.....	42
3.1.4 Dotazníky	43
3.1.5 Kontrolní seznam (CLA).....	43
3.1.6 Afinitní diagramy (diagramy příbuznosti)	43
3.1.7 SWOT analýza	44
3.1.8 What-if analýza	45

3.1.9	Ishikawův diagram	46
3.1.10	Influenční diagramy	47
3.1.11	Stromové diagramy	47
3.1.12	Monte Carlo.....	49
4	Katalog rizik.....	50
4.1	Identifikace rizik.....	51
4.2	Měření rizik	53
4.3	Ošetření rizik	54
4.4	Monitorování rizik.....	56
5	Systém řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý	57
5.1	Návrh systému	57
5.1.1	Identifikace rizikových faktorů	58
5.1.2	Analýza a hodnocení rizik.....	58
5.1.3	Návrh ošetření	59
5.1.4	Kontrola a monitorování	63
5.2	Účastníci managementu rizik	63
5.2.1	Manažer rizika (Chief Risk Officer)	64
5.2.2	Výbor managementu rizika	64
5.2.3	Vlastník rizika	65
5.3	Implementace systému řízení rizik	66
5.3.1	Představení	66
5.3.2	Proces implementace.....	68
5.3.3	Proces managementu rizik	70
6	Přínosy zavedeného systému	72
	Závěr.....	73
	Seznam obrázků	74
	Seznam tabulek	74
	Seznam zkratk	75
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam příloh.....	79

Úvod

Pojmy riziko a nejistota se v dnešní době objevují stále častěji, i přesto, že s nimi lidstvo setkává již od nepaměti. Každý je občas vystaven riziku a občas se mu i nevědomě může snažit vyhnout. Jinak tomu není ani v podnikatelské sféře, kde neustále roste potřeba inovací produktů a služeb. Stále rychlejší změny v extérmním prostředí nutí více společností na tuto dynamičnost rychle reagovat, identifikovat rizika a zvládat je aktivně řídit. Včasná identifikace a ošetření rizika může zásadním způsobem ovlivnit budoucnost společnosti. Téma řízení rizik jsem se věnovala již ve své bakalářské práci a rozhodla jsem si své vědomosti prohloubit i v práci diplomové. Hlavním cílem této diplomové práce je implementace systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek, s. r. o., která zatím rizikové řízení zavedeno nemá. Tedy identifikace a analýza rizik, které by mohly mít na společnost vliv, vytvoření katalogu rizik a návrh implementace systému řízení.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola je věnována charakteristice vybrané společnosti. V této kapitole bude společnost krátce představena, bude popsána její historie, předmět podnikání, organizační struktura, mise i vize společnosti. V této kapitole bude provedena i extérmní a interní analýza společnosti. V druhé a třetí kapitole, které budou věnované především teorii, bude vysvětlen proces řízení rizik a budou popsány základní metody analýzy rizik. Ve čtvrté a páté kapitole bude znázorněn katalog rizik a návrh systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý. Katalog rizik bude obsahovat veškerá identifikovaná rizika, včetně ohodnocení jejich významnosti pro společnost Pletiva Dobrý a budou stanoveny preventivní a záchranné plány pro jednotlivá rizika. Návrh systému bude představovat návrh systému, budou stanoveni účastníci navrženého systému a budou zhotoveny procesy představení, implementace a proces samotného řízení rizik. Poslední kapitola bude věnována zhodnocení přínosů zavedeného systému.

Práce bude zpracována tak, aby mohla poskytnout společnosti Pletiva Dobrý, jak praktický, tak teoretický základ pro implementaci systému řízení rizik. Teoretická část může být zdrojem pro případné změny v navrženém systému a díky navrženému systému bude společnost Pletiva Dobrý schopna identifikovaná rizika úspěšně řídit.

1 Charakteristika společnosti

První kapitola je věnována základním údajům o společnosti, bude stručně popsána její historie, budou uvedeny hlavní produkty, které společnost nabízí, organizační struktura společnosti a v neposlední řadě bude provedena analýza prostředí.

1.1 Základní údaje o společnosti

<i>Název subjektu:</i>	Pletiva Dobrý a Urbánek, s. r. o.
<i>Spisová značka:</i>	C 28790 vedená u Krajského soudu v Plzni
<i>Zapsáno:</i>	10. června 2013
<i>Sídlo společnosti:</i>	č. p. 99, 330 14 Ledce
<i>IČO:</i>	017 71 426
<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<i>Počet členů statutárního orgánu:</i>	2
<i>Jednatelé:</i>	Tomáš Urbánek, vznik funkce: 10. června 2013 František Dobrý, vznik funkce: 10. června 2013
<i>Společníci:</i>	Tomáš Urbánek (obchodní podíl 50 %) František Dobrý (obchodní podíl 50 %)
<i>Základní kapitál:</i>	200 000,- Kč
<i>Webové stránky</i>	www.levne-pletivo.cz [1]

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: [2]

1.2 Historie společnosti

Společnost, ve spolupráci se kterou byla zpracována má diplomová práce, se nazývá Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. (dále bude uváděno jen Pletiva Dobrý). Společnost byla založena v roce 2013 dvěma společníky – Tomášem Urbánkem a Františkem Dobrým. Původním sídlem společnosti byla Nekmír, avšak v roce 2014 se společnost přemístila do Leduců, které se nachází nedaleko od Plzně. Hlavním předmětem podnikání je prodej plotů a pletiv včetně potřebného příslušenství. Mezi poskytované služby společnosti patří i zajišťování montáží pro různé druhy plotů. Společnost se zakládala se záměrem prodávat pouze prostřednictvím internetového obchodu www.pletivadobry.cz, který se postupem času přejmenoval na www.levne-pletivo.cz. S růstem zakázek však byla společnost nucena vybudovat první pobočku v Leducích a umožnit tak zákazníkům z okolí Plzně osobní odběry. S dalším růstem objednávek především v daných lokalitách, se společnost se snažila zákazníkům, co nejvíce přiblížit, a tak v březnu roku 2016 otevřela další pobočku v Praze. V rámci pozitivního vývoje tržeb a růstu počtu zákazníků se tentýž rok v červenci otevřely i pobočky v Kladně a v Českých Budějovicích. Následovala pobočka v Hradci Králové, která byla otevřena tentýž rok v srpnu. Ze všech poboček se však u zákazníků dlouhodobě udržely pouze některé, a tak aktuálně působí pouze pobočka v Leducích, v Praze a v Českých Budějovicích. Aktuálně firma zaměstnává kolem 30 zaměstnanců, včetně všech administrativních pozic i skladníků. Počet vyřízených objednávek přesáhl v březnu 2018 devadesát tisíc. [2]

1.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je prodej zboží, které tvoří podstatnou část tržeb, a to je zhruba 90 %. Zbýlých 10 % si rozdělily tržby z realizace montáží a tržby z půjčovny nářadí, které představují nejmenší procento realizovaných tržeb. Zboží, které má společnost aktuálně v nabídce, lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Pletiva**, která představují hlavní produkt, který společnost na svých internetových stránkách nabízí. Přijít na své si může každý, jelikož Pletiva Dobrý nabízí vše od klasického čtyřhranného pletiva, které se používá hlavně k oplocení rodinných domů či zahrad, přes pletiva vhodná na voliéry, či chovatelská pletiva, která jsou známější jako králíčí pletiva a slouží jako ochrana mladých stromků proti jejich okusu, až po lesnická

uzlová pletiva, která jsou vhodná i v náročných horských podmínkách. Společnost nabízí pletiva buď v provedení, které je pozinkované nebo opláštěvané.

- **Sloupky a vzpěry** jsou nezbytný doplněk k pletivům a tak není překvapivé, že společně s nimi tvoří nosný produkt, pokud hodnotíme dle objemu tržeb.
- **Brány a branky** jsou dalším sortimentem, který společnost nabízí. V nabídce má nejenom jednokřídlé branky a dvoukřídlé brány, ale i posuvné brány, u kterých si můžete vybrat, zda chcete bránu s pohonem na dálkové ovládání, nebo bez něj. Kromě široké nabídky branek a bran dokonce společnost uvádí, že je schopna vyrobit jakoukoliv na zakázku.
- **Betonové ploty** jsou bezúdržbové ploty s velmi dlouhou životností, a proto nejenom z tohoto důvodu roste jejich popularita. Betonové desky se skládají na sebe do betonových sloupků a zajišťují tak maximální soukromí a mohou sloužit i jako odhlučnění zvuků motorových vozidel, atd.
- **Gabiony** jsou drátěné svařované konstrukce, které jsou obvykle ve tvaru krychle a plní se kamením či jinou výplní. To jim dodá vysokou stabilitu a tak jsou využívány jako opěrné zdi, zvuková izolace, v zahradní architektuře, nebo jako neobvyklá alternativa k oplocení.
- **Panely a plotové díly** se vždy řadily mezi druh oplocení, které využívali především podniky s průmyslovým zaměřením. V poslední době roste jejich popularita i u moderních novostaveb.
- **Podhrabové desky** jsou betonové desky, které primárně slouží jako náhrada podezdívky a zamezují podhrabání oplocení domácím mazlíčkům. Využití však najdou i jako stabilizační prvek oplocení.
- **Pastové plotovky**, které jsou vyráběné z materiálu WPC (wood-plastic composite – 60% dřeva a 40% vysoce kvalitního polymeru) nebo recyklovaného plastu.
- **Textilie**, které mají různé možnosti využití (převážně jako stínící). V nabídce jsou netkané textilie proti mrazu, mulčovací, tkané textilie, geotextilie, stínící tkaniny s různou světelnou propustností, rákosové a bambusové rohože.
- **Ostatní příslušenství**, kam se řadí vše od vázacích a napínacích drátů, přes zemní vruty, nástavce, nářadí, spojovací materiál, přichytky, po ostnaté nebo žiletkové dráty. [3]

1.4 Mise společnosti

„Jsme na trhu proto, abychom pomohli zákazníkům při dostavbě domu tím, že dostanou rychlou, levnou a kvalitní službu, co se kompletního oplocení domu týče. Díky naší službě jsou zákazníci schopni postavit si plot i svépomocí. Chceme zlepšit prostředí na našem trhu. Vytváříme proto návody na montáže i instruktážní videa a naše zákazníky vzděláváme. Chceme dodávat kompletní službu. Dáváme lidem možnost si skutečně vybrat.“ [2]

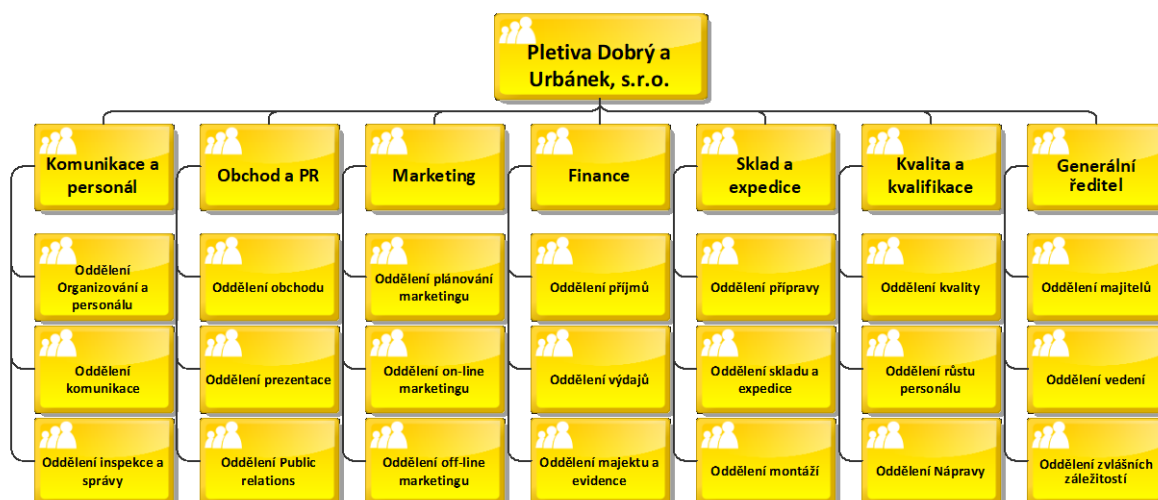
1.5 Vize společnosti

„Chceme být dominantním dodavatelem plotů a pletiv v České republice.“ [2]

1.6 Organizační struktura společnosti

Jelikož je základním úkolem organizační struktury optimálně rozdělit veškeré úkoly, kompetence a pravomoce, dala by se organizační struktura společnosti označit za funkcionální, pokud ji hodnotíme z pohledu činností a za liniovou pokud je hodnocena z pohledu zodpovědnosti a pravomocí. Tento typ struktury se může jevit jako jednoduchá a intuitivní volba pro menší společnosti. Výhodou je jednoduchost řízení, včetně následné kontroly a logika funkcí i odpovědností. Na druhé straně mezi nevýhody této struktury patří menší míra spolupráce a společného zapojení mezi jednotlivými útvary, což vyžaduje správnou koordinaci jednotlivých aktivit. Další nevýhodou je také menší přizpůsobivost ke změnám. Na následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura společnosti. [4, str. 45] (4), str. 45

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí ArisExpress, 2018

Organizační struktura společnosti, kterou si blíže popíšeme, je složena celkem ze sedmi divizí a ty se dále dělí na jednotlivá oddělení.

❖ Divize 1 – Komunikace a personál

První divize se skládá ze tří oddělení, a to oddělení Organizování a personálu, Komunikace a Inspekce a správy. Roli personalisty, který patří do oddělení Organizování a personálu, pravidelně vykonává jeden z majitelů společnosti. Ten vede s uchazeči nejenom přijímací pohovory, ale zároveň organizuje směny brigádníkům na skladu. V rámci této divize společnost jasně vymezila cíl, že zaškolení a produktivní zaměstnanci jednají dle etických zásad, což umožňuje společnosti expandovat.

❖ Divize 2 – Marketing

V pořadí druhá divize opět obsahuje 3 oddělení, mezi které se řadí oddělení Plánování marketingu, On-line a Off-line marketingu.

❖ Divize 3 – Finance

Tuto divizi společnost člení na oddělení Příjmů, oddělení Výdajů a oddělení Majetku a jeho evidence. Cílem této divize je, že se bezpečně zhodnocují finance, majetek a rezervy společnosti. V rámci oddělení příjmů působí především fakturantka a pokladní pro osobní odběry. Do tohoto oddělení by patřil i účetní, kterého však společnost nezaměstnává, jelikož

využívá externího vedení účetnictví společností JL audit, která zpracovává i mzdy a daně společnosti.

❖ **Divize 4 – Sklad a expedice**

Tato divize se dělí na oddělení Přípravy, oddělení Skladu a expedice a oddělení Montáží. Cílem této divize je především zajistit dostatečné množství skladových zásob, aby mohly být objednávky včas zabalené a expedované koncovému zákazníkovi. V případě oddělení montáží je cílem včas dodaná a perfektně provedená montáž.

❖ **Divize 5 – Kvalita a kvalifikace**

Divize obsahuje oddělení Kvality, oddělení Růstu personálu a oddělení Nápravy. Cílem těchto oddělení je, že dostatečně vzdělaní pracovníci fungují plně a efektivně a dosahují tak nejenom dílčích cílů, ale i hodnotných a konečných cílů. V oddělení Nápravy se vyřizují především reklamace a oddělení kvality má zodpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb i zboží.

❖ **Divize 6 – Obchod a PR (Public relations, neboli vztahy s veřejností)**

Zde je divize rozčleněna do oddělení Obchodu, oddělení Presentace a oddělení Public relations. Hlavním cílem je neustálý příliv nových potenciálních zákazníků, kteří provedou nákup a stanou se pravidelnými zákazníky a tím společnosti přinesou větší množství zrealizovaných obchodů. Oddělení obchodu dále realizuje i nákup od dodavatelů.

❖ **Divize 7 – Generální ředitel**

Tato divize se člení na oddělení Majitelů, oddělení Vedení a oddělení Zvláštních záležitostí. Ač je postavena na stejnou úroveň jako ostatních divize, spadají sem především majitelé společnosti. Jejich hlavním cílem je budovat prosperující společnost, která pravidelně tvoří zisk díky širokému zázemí spokojených zákazníků a má spokojené a dobře ohodnocené zaměstnance. Do oddělení Vedení dále patří i asistentka majitele společnosti, která má na starosti koordinování činností v době jeho nepřítomnosti. Oddělení Zvláštních záležitostí představuje možného daňového poradce nebo právníka. [2]

1.7 Analýza prostředí

Strategie společnosti by měla vycházet z reálných okolností zjištěných analýzou prostředí, ve kterém daná společnost působí. Prostředí v rámci analýzy prostředí se dělí na prostředí externí, kde se rozlišuje makroprostředí a mezoprostředí, a prostředí interní, které si nazývá také mikroprostředí. Podnikatelské prostředí je znázorněno na následujícím obrázku

Obrázek 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [5, str. 39; 6]

1.7.1 Externí prostředí

Analýza externího prostředí pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti společnosti. Jak již bylo zmíněno, externí prostředí se skládá z makroprostředí a mezoprostředí. V rámci analýzy je důležité brát v potaz i časový faktor (minulost, přítomnost, budoucnost). To znamená, že by se měl udělat posudek o tom, jak vypadá současný stav, k jakému docházelo vývoji a jaký vývoj je možné očekávat v následujících obdobích. Makroprostředí představuje oblast demografie, ekonomiky, ekologie, legislativy, politiky, technologie a kultury a k jejich hodnocení slouží analýza PESTLE, která je popsána v další podkapitole. Mezoprostředí zahrnuje dodavatele, konkurenci a to jak aktuální, tak potenciální, substituty a zákazníky. [6, 7]

1.7.1.1 Makroprostředí

Při analýze makroprostředí by se měla společnost zabývat obecným vývojem, který je mimo jejich vliv, a který může do jisté míry působit například na jejich pozici na trhu. Výše bylo zmíněno, že pro zkoumání a hodnocení makroprostředí se využívá analýza PESTLE, což je zkratka vytvořená z počátečních písmen faktorů **P**olitických, **E**konomických, **S**ociálních, **T**echnologických, **L**egislativních a **E**kologických. V některých případech se využívá i název STEEPLED, kdy jsou navíc přidány faktory etické (**E**thics) a demografické (**D**emographic).

Hlavním cílem této analýzy je především identifikace důležitých faktorů, které by případně mohly mít významný vliv na společnost. [6, 8]

- **Legislativní faktory**

V první polovině roku 2017 byla zásadní změna provedena v rámci přechodu na EET, tedy elektronickou evidenci tržeb. V závislosti na této legislativní změně byla společnost nucena přejít na jiný ekonomický software koncem předchozího roku. Žádnou další výraznější změnu společnost aktuálně nebyla nucena řešit. V rámci tohoto faktoru však společnost mohou do jisté míry ovlivnit novely občanského zákoníku, zákoníku práce, zákonu o DPH či účetnictví a další. [2, 9]

- **Ekonomické faktory**

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti je nejdůležitějším sledovaným faktorem cena železné rudy. Společnost může sledovat i další makroekonomické ukazatele – jako například vývoj HDP (Hrubý domácí produkt), míru inflace a další. [10]

- ***Cena železné rudy***

Jak jsem již zmínila výše, vzhledem k zaměření společnosti, je cena železné rudy jedním z nosných faktorů, které musí společnost sledovat. Většina produktů, které společnost nabízí, jsou komoditním statkem. To znamená, že koncový zákazník se při svém rozhodování nezajímá o výrobce, jako o cenu. Z tohoto důvodu je vysoký tlak na nízkou cenu při dostačující kvalitě daného produktu. To činí cenu železné rudy rozhodujícím parametrem pro určení konečné ceny daných produktů.

Od roku 2014 cena železné rudy klesala, v roce 2015 byla průměrná cena lehce nad 55 USD (amerických dolarů) za tunu, v roce 2017 byla na hladině necelých 52 USD. Dle několika statistických portálů je pro rok 2018 průměrný odhad ceny železné rudy zhruba 51 USD. Cena se dlouhodobě nacházela ve svých minimech a následující trend bude zřejmě její zdražování. To bude mít za následek i postupné zdražování sortimentu, kterého se tato změna bude dotýkat. [11]

▫ ***HDP (Hrubý domácí produkt)***

Ukazatel je využíván ke stanovení výkonnosti ekonomiky státu a je vyjádřen v peněžních jednotkách. Růst HDP je pro společnost pozitivním signálem. V roce 2015 zaznamenala Česká republika nejsilnější nárůst ekonomiky za poslední dekádu. V tomto roce vzrostlo HDP o 4,3 % za rok a v roce 2016 vzrostlo o 2,3 %. Rok 2015 vzápětí překonal rok 2017, došlo k dalšímu nárůstu dokonce 4,6 %. V roce 2018 je prognózováno další posilování o 3,6 % a v roce 2019 3,2% ročně. [12, 13]

▫ ***Inflace***

Inflace označuje růst všeobecné cenové hladiny, který je obvykle spojován s nadměrnou emisí peněžních prostředků a má za důsledek oslabení kupní síly. Inflace je měřena pomocí indexů cen a její záporný růst je označován jako deflace. [14]

V letech 2015 a 2016 se míra inflace držela lehce nad hladinou 0 %, avšak ke konci roku 2016 již docházelo k růstu. V roce 2017 přesáhla hranici 2 %, což je dlouhodobý cíl České národní banky. Prognóza pro rok 2019 leží lehce pod 2 %. To pro společnost může znamenat mírné zdražení vstupů (převážně nakoupeného zboží), což by mělo za následek nutnost zdražení i koncovým zákazníkům. Negativní dopad by měl i růst mezd zaměstnanců, pokud by díky inflaci došlo k jejich plošnému zvýšení. Pozitivní dopad by mohla mít inflace na vysokou finanční páku společnosti, u které by došlo k relativnímu zlevnění úvěrů, jelikož splátky budou mít nižší hodnotu než v době, kdy byl úvěr poskytnut. [12, 13]

▫ ***Úroková sazba***

Pro společnost představuje výše úrokové sazby významný makroekonomický činitel. Finanční oddělení má na starosti sledovat především vývoj měsíčních (1M) a tříměsíčních (3M) sazeb PRIBOR (**P**rague **I**nter**B**ank **O**ffered **R**ate), které vyjadřují průměrnou úrokovou sazbu, za kterou si banky mezi sebou půjčují. [15]

Sazby PRIBOR využívá společnost jako referenční, jelikož většina úrokových sazeb jejich úvěrů je tvořena jako sazba 3M PRIBOR, ke které si banka připočte svoji rizikovou přírážku. Výše měsíčních splátek je díky těmto sazbám pohyblivá a jejich růst by měl za následek zvýšení nákladů společnosti.

V roce 2015 sazby klesly na své historické minimum, což představovalo hodnotu 0,2 %. Na stejné hladině se sazby držely i v následujícím roce a to zhruba do poloviny roku 2017, kdy začala sazba znovu růst a koncem roku 2017 byla na úrovni 0,64 %. Aktuální kurz z března 2018 byl na úrovni 0,82 %. ČNB predikuje průměrné sazby pro rok 2018 na úrovni 1,1 %, což by znamenalo pro společnost vyšší úrokové náklady. [12, 13]

▫ ***Měnový kurz***

I přesto, že společnost přímo ze zahraničí dováží zatím pouze stínící tkaniny, měnový kurz ovlivňuje nákupní ceny dodavatelů a tyto změny pak mají za následek změnu nákupních cen společnosti. Pro společnost je nejvýznamnější měnový kurz amerického dolaru (kurz USD/CZK).

V roce 2015 se měnový kurz oproti roku 2014 skokově zvýšil - z původní hladiny 20 USD/CZK na úroveň 25 USD/CZK. V roce 2017 došlo k plánovanému ukončení intervencí, které měly přinést opět posílení koruny. Od této události klesal měnový kurz v průběhu roku 2017 na úroveň 22 USD/CZK a aktuálně je v dubnu 2018 na úrovni 20,55 USD/CZK. Vzhledem k tomu, že hlavní dodavatelé dováží i ze zahraničí, mohlo by to mít na prodejní cenu pro Pletiva Dobrý pozitivní dopad. To však pouze za předpokladu, že s dodavateli nemají cenu smluvně stanovenou na určité období a je ve smlouvě uveden pohyblivý kurz. [12, 13]

▪ **Sociálně-kulturní faktory**

Další klíčovou složkou makroprostředí je kultura. Preference a postoje obyvatel se mohou rychle měnit a proto je tato oblast důležitá zejména pro firmy, které podnikají v oblasti prodeje koncovým zákazníkům (tzv. retail). Společnost může do analýzy zahrnout spotřební zvyky kupujících, rozdělení příjmů, trendy životního stylu, chování žen/mužů, jejich vzdělání i demografické ukazatele. Dále mohou být zahrnuty i etnické a náboženské otázky, média a jejich

vliv - s tím související vnímání reklamy. V dnešní době navíc roste význam Influencerů¹ a Opinion makerů². Tyto sociálně-kulturní a demografické změny mají vliv na veškeré produkty, služby, trhy i zákazníky, a tak přímo či nepřímo ovlivňují i marketingovou politiku společnosti. Neustále roste potřeba nových trhů, strategií, produktů. To vytváří odlišné typy spotřebitelů, kteří stále více upřednostňují nákupy online. [6, 16, 17, 18]

Dle APEK (Asociace pro elektronickou komerci) dosáhla česká e-commerce v roce 2016 růstu o více než 20 %, což představovalo roční obrat za online zboží a služby bezmála 100 miliard Kč. Tento trend představuje pozitivní skutečnost pro společnost Pletiva Dobrý, jelikož převážná většina obchodů probíhá právě prostřednictvím internetového obchodu. [19]

Při dalším zkoumání je důležité zahrnout i demografický vývoj a také věkový profil zákazníků. Cílovou skupinou společnosti jsou zákazníci ve věku 30 – 45 let. Na stránkách Českého statistického úřadu lze sledovat mírný úbytek potenciálních zákazníků z cílové skupiny. Tento negativní trend bude pravděpodobně pokračovat a udrží se i v delším časovém horizontu. [20]

▪ **Technologické faktory**

Většina českých společností pracuje se zastaralým výrobním zařízením, a ač společnost Pletiva Dobrý není výrobní společností, může na ni mít tento aspekt dopad. Pokud bude dodavatel využívat zastaralé výrobní zařízení bez automatizace, bude to mít vliv jak na kvalitu finálních výrobků, tak na konečnou cenu. Technologický vývoj a růst automatizace může nejenom snížit náklady na výrobu, ale také lépe uspokojit poptávku zákazníků. Společnost Pletiva Dobrý působí ve stabilním odvětví, kde není třeba očekávat výraznější revoluci ve vývoji produktů, spíše jen dílčí zlepšení. Slabší stránkou společnosti je vnitropodniková logistika, která poskytuje prostor pro výrazné zlepšení. Veškeré balení a expedice jsou prováděny manuálně, díky automatizaci by se tento proces výrazně zlepšil a zrychlil. [6]

¹ Influencer = označovaný jako „vlivný uživatel“ internetu, který dokáže s využitím vytvářeného obsahu a velikosti svého publika ovlivnit chování dalších uživatelů na internetu. Influenceri se často využívají v rámci marketingových kampaní – jsou totiž schopni přirozenou a důvěryhodnou cestou doručit komerční sdělení do své komunity. (34) [34]

² Opinion maker (leader) = osoba s dostačujícím vlivem k formování veřejného mínění. Termín často nesprávně překládaný „názorový vůdce“, ale ve své definici má nejbližší k výše popisovanému influencerovi. Jedná se o osobu, která se v daném tématu dobře vyzná (může být profesionál). (34)[34]

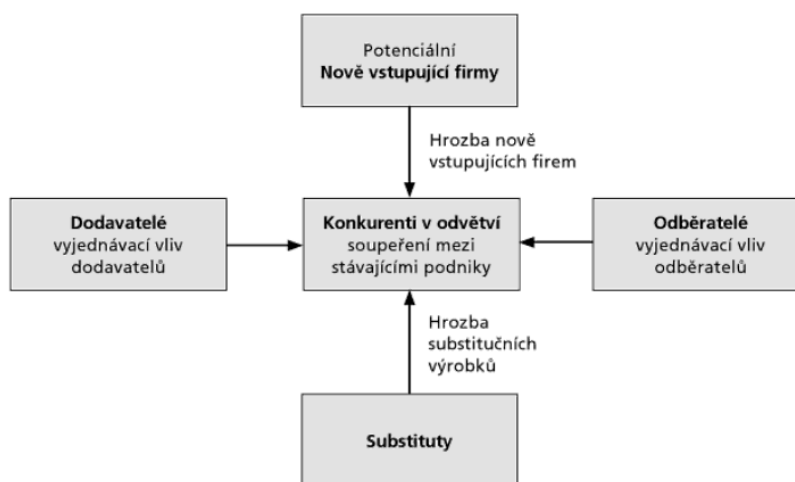
▪ Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory, které by mohly společnost výrazně ovlivnit, patří například nedostatek surovin, které se užívají při výrobě finálních výrobků – to by mělo za následek rapidní růst ceny těchto surovin a v konečném důsledku i finálních výrobků. Dalším ekologickým faktorem může být zájem o životní prostředí, které může ovlivnit, jak samotná výroba, tak i přeprava. Zde je tedy důležité, aby se společnost zaměřila na kontrolu znečišťování životního prostředí, ekologickou likvidaci odpadů a další možné aspekty. Jelikož společnost Pletiva Dobrý není výrobní společností, nemají na ní tyto faktory výrazný vliv. U společnosti nelze zaznamenat ani výrazné ekologické cítění zákazníků při procesu výběru plotu či dalších produktů. [6]

1.7.1.2 Mezoprostředí

Tato analýza se zabývá především oborovým okolím podniku a zkoumá síly, které působí na podnik. Nejznámějším nástrojem je Porterův model pěti sil – ten znázorňuje vliv konkurence v oboru, nové potenciální konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Schéma je viz následující obrázek.

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: [21, str. 194]

- **Konkurence v odvětví (rivalita mezi existujícími konkurenty)**

V rámci této analýzy může společnost sledovat stupeň koncentrace (počet výrobců), diferenciaci výrobků, změnu velikosti trhu, strukturu nákladů, bariéry výstupu a další. Nejedná se o příliš atraktivní odvětví z důvodu malé diferenciaci výrobků, dalším aspektem je omezená velikost trhu, u které se nepředpokládá zásadní růst. Potenciál růstu tohoto trhu je pouze v rámci přírůstku novostaveb nových rodinných domků či firemních objektů či v rámci obnovy stávajících oplocení, ať už z důvodu mechanického poškození nebo morálního opotřebení.

Na trhu působí nespočet drobných prodejců. Mezi zásadní konkurenty společnosti, kteří by mohli ohrozit její působení, však patří pouze dvě společnosti. Prvním konkurentem jsou České ploty, s.r.o. (České ploty) a druhým konkurentem jsou Ploty Vamberk – Wire Metal, s.r.o. (dále jen Ploty Vamberk).

Zaměření společnosti České ploty je oproti společnosti Pletiva Dobrý více směřováno k plaňkovým plotům, které si i sama vyrábí. Společnost je aktuálně výhradním distributorem kovových plotů polské společnosti, která vyrábí imitace dražších kovaných plotů, což se prokázalo jako velmi lukrativní.

Druhá společnost Ploty Vamberk působí na trhu již více než 20 let, proto si zvládla vybudovat silnou pozici na trhu. Jejich konkurenční výhodou je nízká cena, která se odvíjí od značného dovozu zboží z Asie. Oproti společnosti Pletiva Dobrý je jejich velkou nevýhodou širší sortimentu, která je podstatně menší, což je způsobeno právě dovozem z Číny a nutností nakupovat jednotlivé druhy zboží námořní dopravou po celých kontejnerech. [2, 6]

- **Potenciální nová konkurence (newcomers)**

Zde Porter hodnotí strategickou bariéru (cenové války, nová technologie po příchodu newcomers) a strukturální bariéru (počáteční investice). Vzhledem k velkému počtu prodejců a nízkým nákladům vstupu na trh se může zdát hrozba vstupu nových konkurentů vysoká – odvětví však není natolik lukrativní. Existence na trhu leaderů české e-commerce (alza.cz, mall.cz) pro společnost také není velkým rizikem, vzhledem k absenci odborných informací. Při stavbě oplocení je zapotřebí podat komplexní informace, a to především u náročnějších projektů. Proto dá většina zákazníků přednost obchodu, který se na tuto problematiku

specializuje. A tak je hlavní konkurenční výhodou společnosti Pletiva Dobrý hlavně odbornost personálu. [2, 6]

▪ **Substituty**

Substitut je statek, jehož spotřebu může zákazník snadno zaměňovat. Porterova analýza hodnotí poměr mezi cenou a užitkem, ochotu zákazníka substitut využít a jeho náklady na změnu. Pokud zákazník poptává oplocení svého pozemku, existuje pro něj velmi malé množství možných alternativ, které by mohl při svém rozhodování zvážit – většina z nich má však výrazně vyšší cenu. Proto je v tomto případě hrozba substitutů velmi nízká. Další možnou alternativou by mohla být pro zákazníka, i v rámci růstu ekologických trendů, volba živého plotu. Zde si může zákazník vybrat nespočet druhů rostlin dle toho, zda chce vysoké oplocení, pohledové clony, plot vymezuující hranice anebo plot okrasný. Podle zvoleného druhu rostliny se liší i ceny živých plotů. Obecně lze říci, že cena živého plotu za bm^3 je obdobná jako u pletiv a u některých rostlin lehce dražší. [6]

▪ **Vliv zákazníků**

Porter udává, že vyjednávací síla roste, pokud jsou koncentrovanější, nakupují relativně velké množství, nejsou zvláště citliví na kvalitu a dodavatel má méně diferencovaný výrobní program. Vliv zákazníků pro společnost není velkou hrozbou, jelikož je jejich vyjednávací síla malá – společnost má především koncové zákazníky, kteří málokdy dosáhnou na množstevní slevy. Dalším důvodem je i povaha produktu, díky které se většina zákazníků nevrací (nebo se vrací v rozmezí několika let). Výraznějšími zákazníky společnosti jsou stavební firmy (například Berger Bohemia a.s. a společnost Metrostav a.s.), avšak jejich podíl je v rámci objemu prodeje koncovým zákazníkům spíše zanedbatelný. [2, 6]

▪ **Vliv dodavatelů**

Podle Portera roste vyjednávací síla dodavatelů, především pokud má zákazník vysoké náklady, spojené se změnou dodavatele. Na trhu působí tři hlavní výrobci pletiva, kterými jsou Moravskoslezské drátovny, a.s., Pilecký s.r.o., Retic CZ, s.r.o. Poslední dvě společnosti (Pilecký s.r.o. a RETIC CZ, s.r.o.) jsou zároveň i hlavními dodavateli společnosti Pletiva

³ Bm = běžný metr

Dobrý. Společnost má navázanou spolupráci i s první společností - Moravskoslezskými drátovnicemi, avšak pouze na určitý druh sortimentu. Pro obě výše uvedené společnosti jsou Pletiva významným zákazníkem, a proto je jejich vliv na společnost výrazně nižší, než kdyby byla společnost závislá pouze na jediném dodavateli. [2, 6]

1.7.2 Interní prostředí

Analýza interního prostředí zkoumá především silné a slabé stránky společnosti. Za pomoci analýzy se dá zjistit současné postavení podniku, ale i jeho další potenciál. [5]

Interní analýza společnosti bude provedena v následujících oblastech - marketingu, managementu, obchodu a informačních systémech společnosti.

▪ Marketing

Oddělení marketingu je tvořeno stálými zaměstnanci, kterým občas sezónně vypomáhají stážisté z různých fakult či středních škol. Studenti v loňském akademickém roce měli na starosti především tvoření podpůrných internetových projektů a grafických materiálů.

Společnost může provést analýzu marketingu za užití metody Marketingového mixu 4P (Product, Place, Promotion, Price).

▪ Produkt (Product)

Analýza 4P hodnotí především definici sortimentu, skupiny a varianty produktů, velikost sortimentu (šířka, hloubka, konzistence, výška) a výrobní řady. Katalog produktů je uveden v kapitole 1.3. Společnost Pletiva Dobrý má aktuálně v nabídce více než tisíc produktů a jejich počet se neustále zvyšuje. Nejdůležitějším produktem společnosti jsou pletiva - především čtyřhranné a uzlové (lesnické) pletivo, včetně veškerého příslušenství. Lesnické pletivo, jak již název napovídá, slouží k ohrazení lesních školek, pasek, zemědělské plochy, atd. Vzhledem ke své konstrukci chrání toto pletivo jak před vysokou, tak i před drobnou zvěří. [6]

▪ Místo (Place)

Distribuční politika by měla specifikovat, kde a v jakém množství bude daný produkt k dispozici, aby měl koncový zákazník co nejoptimálnější možnost nákupu. Podstatná většina

prodejů se realizuje přes internetový obchod společnosti - www.levne-pletivo.cz. Další zakázky získala společnost díky kamenným prodejnám, které má v současné době tři – Ledce u Plzně, Praha, České Budějovice. Snaha společnosti se zákazníkům co nejvíce přiblížit a proporcionální růst objednávek z Prahy a Českých Budějovic, byl hlavním důvodem pro výběr kamenných prodejen v těchto lokalitách. Menší procento prodejů má společnost i díky využívání internetových portálů, jako je aukro.cz, hyperinzerce.cz nebo sbazar.cz. Vzhledem k minimální administrativě, kdy stačí jednou měsíčně obnovit jejich platnost, se tyto prodejní portály vyplatí. Svoji objednávku si může zákazník vyzvednout osobně na výše uvedených pobočkách, nebo mu bude zboží zasláno. Společnost využívá služby především České pošty. V případě, že se jedná o nadrozměrnou zásilku, využívá služeb Toptrans, Geis nebo PPL v závislosti na aktuální výhodnosti přepravného. Aktuální ceník přepravného je na stránkách stanoven následovně: za poštovné si společnost účtuje částku 149 Kč včetně DPH, pokud má zákazník zájem o zaslání na dobírku, pak se tato částka navyšuje o dalších 40 Kč včetně DPH. U zakázek, které přesáhnou celkovou hodnotu nad 10 000 Kč včetně DPH, nabízí dopravné zcela zdarma. Tato akce se však netýká se podhrabových desek, betonových plotů, betonových podstavců pro mobilní oplocení a betonu, kdy společnost uvádí, že cenu dopravy kalkuluje individuálně. Zákazník má také možnost zajistit si dopravu vlastní – stačí označit v objednávce osobní odběr. Zasílání do zahraničí společnost nenabízí, avšak pro rostoucí zájem o zasílání na Slovensko, zřídila nově e-shop www.pletivo.sk. [3, 6]

▪ **Cena**

Cena je v marketinkovém mixu těžištěm zájmu, jelikož odběratelé jsou obvykle schopni si rychle její změnu zjistit a reagovat na ni. Vzhledem k tomu, že většinu zakázek realizuje společnost právě přes svůj e-shop, je nucena, vzhledem k možnosti okamžitého srovnání cen, držet ceny na stejné úrovni jako konkurence. I přesto, že je u marketingového mixu cena hlavním parametrem, v tomto odvětví je to hlavně skladová dostupnost. Dalšími výhodami společnosti jsou kvalita dostupných informací o produktech a dobré reference. Díky tomu si společnost může dovolit ceny lehce vyšší. Za zboží může zákazník zaplatit hotově, platební kartou nebo bankovním převodem. Společnosti bylo doporučeno přidání dalšího způsobu platby – například Twisto⁴. [3, 6]

⁴ Twisto = zákazník zboží obdrží ihned, ale zaplatí za 14 dní (odložená splatnost až 45 dnů)

▪ Propagace (Promotion)

Za marketingovou propagaci se dá považovat snaha společnosti ovlivnit vědomosti, postoje či chování zákazníka. K tomu může využít například model orientovaný na prodej – tedy model AIDA⁵. Reklama je způsob prezentace a propagace zboží či služeb. Příkladem mohou být inzeráty, reklamy v televizi, v rozhlase, direct maily (dopisy zákazníkům), katalogy a mnoho dalšího. Společnost propagaci hojně využívá, a proto bude propagace rozdělena na off-line a on-line propagaci. Propagaci je nutné rozčlenit z důvodu využívání zcela odlišných strategií. [6]

○ *Off-line propagace*

Touto propagací je míněna jakákoliv propagace, která není na internetu. Společnost využívá reklamu v rádiu a billboardovou kampaň. Společnosti se tato kombinace již v minulosti osvědčila, jelikož díky ní získala větší povědomí u potenciálních zákazníků. Hlavně díky tomu, že reklama byla zaměřena na sluch i zrak. Společnost také využívá firemních aut, která jsou polepena logem společnosti a základními informacemi.

Dalším podstatným prvkem, jak se společnost dostává do povědomí potenciálních zákazníků, je účast společnosti na veletrzích. Společnost Pletiva Dobrý je pravidelným účastníkem jak veletrhů *ForArch a For Garden* v Praze, tak *Hobby* veletrhu, který se pravidelně koná v Českých Budějovicích, a také *Moderního domu a bytu* s místem konání v Plzni. Společnost záměrně vybrala veletrhy v místech, kde má kamenné prodejny, aby měli návštěvníci (potenciální zákazníci) možnost i osobního odběru. Další strategií společnosti je i reklama u zákazníka – v případě, že společnost realizuje montáž oplocení a lokalita je pro propagaci atraktivní, nabízí zákazníkovi slevu z montáže za možnost umístění plachty na jeho oplocení. Díky tomu se společnosti daří získat reklamu na místech, kde nejsou placené reklamní plochy.

○ *On-line propagace*

Další kapitola bude patřit online propagaci, do které společnost ročně investuje nemalé finanční prostředky (v rámci milionů korun ročně) a tak tvoří jednu z významnějších položek výdajů.

⁵ Model AIDA = Attention (pozornost), Interest (zájem), Desire (touha) a Action (akce) – vyvolaná touha vlastnit produkt donutí cílovou skupinu produkt zakoupit.

Převážná část této investice putuje do PPC kampaní (Pay per click, tedy platba za kliknutí), což znamená, že společnost platí za proklik na své webové stránky především pro vyhledávače google.cz a seznam.cz, které si zvolila pro vyšší návštěvnost cílové skupiny. Reklamy PPC umožňují cílit na zákazníka, který se na stránky proklikne a v optimálním případě provede i nákup. Dalším nástrojem, který společnost využívá, jsou bannery nebo videa na zpravodajských portálech, kde se platí za jejich zobrazení (zde kliknutí náklady neovlivňuje). Hlavním cílem této propagace je vybudování povědomí a brandu společnosti.

V neposlední řadě buduje společnost také menší specializované stránky, kde poskytuje odborné informace k danému produktu či k celé kategorii produktů. Těmito návody se snaží zákazníka vzdělávat, poskytnout přidanou hodnotu a odkaz ho následně přesměruje opět na internetový obchod společnosti. [2]

▪ **Management**

Do nejvyššího vedení patří majitelé a finanční ředitel společnosti, který aktuálně od dubna 2017 působí externě a má na starosti vedení nové společně založené společnosti, která se nazývá Zahrada Ježek, s.r.o. V rámci společnosti Pletiva Dobrý mají na starosti určování dlouhodobé strategie a rozhodování o rozdělování zdrojů (finančních i nefinančních). Pod tímto nejvyšším managementem se nachází vedoucí jednotlivých divizí (marketing manažer, vedoucí obchodu a montáže, vedoucí jednotlivých poboček, skladový vedoucí a vedoucí expedice). Vedení společnosti pořádá pravidelné týdenní porady, kde dochází ke společné koordinaci a stanoví se priority na nadcházející týden.

Snahou managementu je delegace pravomocí v organizační struktuře co nejnižze, čímž doufá, že zvýší angažovanost a motivaci jednotlivých pracovníků a dojde ke zvýšení efektivity jejich práce. [2]

▪ **Obchod**

Společnost svoji obchodní činnost zajišťuje především díky obchodním zástupcům a vedoucímu obchodního týmu, který má na starosti koordinaci. Další roli hrají rozpočtáři, kteří mají na starosti jednodušší poptávky. Složitější a větší zakázky mají svěřené jednotliví obchodníci, jelikož je zapotřebí i se zákazníkem komunikovat. Od zákazníka zjistí všechny potřebné informace a zpracují předběžnou cenovou nabídku. Obchodníci poté jedou i na

zaměření pozemku, na jejímž základě bude zákazníkovi předložena konečná cenová nabídka včetně kalkulace. V případě, že má zákazník zájem i o montáž zakoupeného oplocení, měl by obchodník posoudit složitost terénu a pracnost individuální montáže. Aktuálně společnost zaměstnává tři obchodní zástupce, kteří jsou schopni zpracovat až stovku poptávek denně. [2]

▪ **Informační systémy**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.7.1.1, byla společnost koncem roku 2016 nucena přejít díky legalizaci EET z účetního programu Money S3 na ekonomický software Duel. Dalším důvodem byl pravidelný růst objemu zpracovávaných dat, na který již původní program nestačil, docházelo k jeho pravidelným pádům a následné ztrátě dat. Předchozí účetní program ukládal svá data pouze do souborů v počítači. Software Duel na druhé straně pracuje s databází SQL (Structured Query Language), což je strukturovaný dotazovací jazyk, který je často používán právě pro práci s mnoha daty, a tak by měl na několik let pokrýt potřeby společnosti.

Pro komunikaci mezi jednotlivými divizemi či pracovníky je využíváno programu Skype a pro komunikaci se zákazníky je ve společnosti využíván e-mailový klient Mozilla Thunderbird. [2]

2 Řízení rizik

Druhá kapitola bude věnována řízení rizik. Korecký a Trkovský ve své knize definovali management rizik jako *koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika*. V praxi může být využit jak pojem management, tak řízení rizik. [22, str. 33]

2.1 Rizikologie

A co to vlastně rizikologie je? Podle Milíka Tichého je to nauka o riziku. Je to velice široký obor, který je těžké vymezit. Mělo by se však uvědoměným a řízeným konáním směřovat k optimalizaci. Nauka je tvořena dvěma velice úzce propojenými disciplínami, kterými jsou *rizikové inženýrství a management rizika*. U rizikového inženýrství převládají prvky technické, pravděpodobnostní analýzy a matematické modely. Zabývá se tedy spíše technickou stránkou rizik. Proto by roli rizikového inženýra měl vykonávat někdo, kdo má technické vzdělání. Na druhé straně je management rizika založen hlavně na ekonomických prvcích a je tedy zaměřen především na stránky řízení a ekonomiky organizace. Rizikový manažer by měl mít z tohoto důvodu ekonomické vzdělání. [23, str. XV-XVI; 22, str. 138]

2.2 Riziko

S riziky se v běžném životě setkává každý a je přirozená snaha se před nimi chránit. Snad nikdo nechce mít záměrně havarovaný automobil, vyhořelou nemovitost nebo zlomenou nohu. Na druhé straně však existují rizika, která je nutné podstoupit, aby přinesla efekt pozitivní, namísto negativního. Zde se může jednat například o investice, kde se může podstoupení určitého rizika velmi vyplatit. Slovo riziko pochází z italského slova „*risico*“, které označovalo úskalí, kterému se plavci snažili vyhnout. Později se začalo využívat při vyjádření, kdy se někdo vystavil nepříznivým podmínkám, nebo se něčeho odvážil – od toho slovo riskovat. Pro riziko neexistuje jedna jediná obecně užívaná definice, jelikož závisí na odvětví či dané problematice. Rozhodování není snadné ani při dokonalých informacích, která však prakticky nikdy subjekt nemá. [4, s. 90; 30, s. 7]

Ve své knize Analýza a řízení rizik rozlišuje paní Procházková *ohrožení* (hazard) a *riziko* (risk). Ohrožení (hazard) podle ní představuje hlavně *potenciál* způsobit subjektu určitou újmu nebo

škodu. Na druhé straně riziko (risk) vyjadřuje především *pravděpodobnou velikost* dané hrozby na subjekt (ztráta, újma, škoda). [24, str. 90]

Další, kdo se pokusil o definici rizika, byli Smejkal a Rais, kteří definovali riziko například jako:

- Odchýlení od skutečných či očekávaných výsledků.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty či obecně nezdaru.
- Střední hodnota ztrátové funkce.

Pojem riziko podle nich vyjadřuje *nejistý* výsledek. Proto pokud se dá hovořit o riziku, musí být alespoň dva scénáře. Pokud totiž subjekt s jistotou ví, že dojde ke ztrátě, nedá se hovořit o riziku. Další podmínkou je, že alespoň jedna varianta musí být *nežádoucí*. [4, str. 91]

Dle Tichého lze riziko lze chápat následovně:

- Nejistota vztahující se k újmě.
- Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.
- Možnost zisku nebo ztráty při podnikání či investování.
- Pravděpodobnost vzniku příslušné újmy.
- Odchylky od očekávaných ztrát, atd.

Obecně se definice lišily a riziko v nich představovalo nebezpečí, zdroj nebezpečí nebo pravděpodobnost, atd. Některé uvedené definice nevedly ke kvantifikaci, jiné se daly číselně vyjádřit a další znázorňovaly riziko čisté i spekulativní. [23, str. 16]

2.3 Klasifikace rizik

Jedním z problémů rizikologie je, že rizika nelze uspořádat do univerzálních kategorií a kategorizaci zatím lze provést pouze v rámci organizací. Z tohoto důvodu se v této kategorii pokusím uvést alespoň pár základních kategorií, které mohou být vzorem pro další řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý.

Podle Milíka Tichého lze rizika klasifikovat následovně:

- **Hmotná rizika**, která souvisí s hmotnými aktivy, jsou zpravidla měřitelná.
- **Nehmotná rizika** naopak souvisejí s nečinností či činností duševní a bývají označována také jako rizika *psychologická*. Nehmotná jsou především proto, že nelze jednoznačně určit jejich hodnotu. Příkladem může být duševní vlastnictví, kterého si každý váží jinak a proto je tato hodnota velmi subjektivní.
- **Spekulativní rizika** (Upside risk), která jsou označována jako rizika **podnikatelská** (*Business risk*), jsou taková rizika, která jsou podstupovaná za určitým záměrem (většinou tvorby zisku) a mohou mít stránku negativní i pozitivní. Tato rizika nejsou obecně pojistitelná.
- **Čistá rizika** (Downside risk) mají naopak vždy negativní dopad (vždy provázena nějakou nepřízní) a proto se jim odpovědná osoba (většinou rozhodovatel) snaží vyhnout. Tato rizika lze ve většině případů pojistit. Fotr a Hnilica toto riziko nazvali jako *Pure risk* a podle nich se čistá rizika obvykle vztahují ke škodě na majetku nebo poškození zdraví živelnými jevy (povodně, požáry), technickými poruchami (selhání výrobních zařízení) nebo lidmi (např. krádeže).
- **Systematickým rizikům** je vystaveno většinou několik projektů a nedají se diverzifikovat (regulovat). Jsou obvykle vyvolané faktory společenskými a jejich zdrojem jsou například změny v rozpočtové politice nebo změny na trhu, a jelikož jsou tato rizika na vývoji trhu závislá, jsou často označována i jako rizika **tržní**. Tato rizika bývají obvykle makroekonomická.
- **Nesystematické riziko** je riziko specifické pro danou společnost. Vztahuje se vždy pouze na jeden projekt a na ostatních projektech je zcela nezávislé. Zdrojem takového rizika může být například odchod klíčového zaměstnance nebo vstup nové konkurence na trh. Toto riziko, ač je na ostatních projektech nezávislé, se na ně dá částečně přenést a docílit tak redukce portfolia rizik. Toto riziko bývá obvykle mikroekonomické.
- **Pojistitelná rizika** jsou taková rizika, která musí splňovat určité podmínky - musí být náhodná a kvantifikovaná. Pojišťovny jsou zpravidla ochotny pojistit takové nepříznivé události, které se dají přímo či nepřímo vyčíslit a statisticky popsat.
- **Nepojistitelná rizika** jsou na druhé straně taková rizika, která výše uvedené podmínky nesplňují, a proto pojišťovny nejsou obvykle ochotné převzít jejich riziko. Nepojistitelná

rizika se dělí na rizika *obecně nepojistitelná*, která nepojistí žádná pojišťovna (například bankrot dodavatele) a rizika *podmíněně nepojistitelná*, která jsou některé pojišťovny ochotny převzít. U těchto rizik může být jejich nepojistitelnost pouze dočasným problémem nebo v rámci určitého regionu. Pojistitelnost takových rizik bývá obvykle podmíněna především aktuální situací na trhu pojištění, právním předpisům či dalším okolnostem (v USA existuje termín *prohibited* či *target risk*)

- **Strategické riziko** se může uplatnit u strategického rozhodování - aneb *Co se má dělat?*
- **Operační riziko** je v rámci operačního rozhodování – tedy *Jak se to má dělat?*
- **Odhadované riziko** se nedá numericky popsat a lze pouze posoudit jeho existenci (existuje nebo neexistuje). Z tohoto důvodu jde spíše o nebezpečí než o riziko jako takové. [23, s. 18 a s. 297; 26, s. 16]

Kromě všech výše uvedených, uvedli další definice i Jiří Hnilica a Jiří Lotr ve své publikaci *Aplikovaná analýza rizika*, kde rizika rozčlenili následovně:

- **Vnitřní rizika** se vztahují k faktorům, které nastanou uvnitř firmy (například selhání pracovníka).
- **Vnější rizika** se naopak vztahují k okolí daného podniku. Zdroje těchto rizik se dělí na faktory mikroekonomické, které obsahují rizika spojená s konkurencí, dodavateli či odběrateli, a faktory makroekonomické v podobě ekonomického, sociálního nebo ekologického makroprostředí.
- **Ovlivnitelná rizika** lze definovat jednoduše – je možné působit na příčiny jejich vzniku. To znamená, že je možné je eliminovat či redukovat a tím snížit pravděpodobnost jejich výskytu či jejich dopadu. Ovlivnit lze převážně rizika vnitřní.
- U **neovlivnitelného rizika** naopak nelze působit na jeho příčiny (povodeň, změna měnového kurzu), ale lze jeho výskyt ošetřit například pojištěním. Mezi rizika neovlivnitelná se řadí rizika vnější.
- **Riziko sekundární** je vyvoláno přijetím opatření k riziku **primárnímu**, které ve firmě nastalo a je tvořeno výše uvedenými faktory. Riziko sekundární může být oproti riziku primárnímu již přijatelné či se s ním dá lépe pracovat.

Další členění, které bude využito i při zpracování katalogu rizik společnosti Pletiva Dobrý, je dle jejich věcné náplně. Rizika se mohou členit následovně:

- **Technicko-technologická rizika** mohou představovat nejenom neúspěch vývoje nových produktů či technologií, či nezvládnutí daného procesu, ale mohou se projevat i v morálním zastarání dané technologie.
- **Výrobní rizika** s charakterem omezenosti (nedostatek surovin, materiálu, pracovní síly) mohou lehce ohrozit průběh výrobního procesu či způsobit jeho zpoždění. Tato rizika jsou často spojena s riziky **dodavatelskými** (přerušení dodávky od dodavatele) a mohou být označována i jako **provozní** či **operační**.
- **Ekonomická rizika** jsou především rizika nákladová (růst cen surovin, materiálu, služeb,...), která mohou mít za důsledek překročení plánovaných nákladů a tím nedodržení předpokládaného výsledku hospodaření.
- **Prodejní (poptávková) rizika** spojená s objemem prodeje, a rizika **cenová**, která souvisí se stanovením cen. Obě rizika jsou obsažena v rizicích **tržních**, která určují úspěšnost daného výrobku. Jejich zdrojem je nejenom chování konkurence při zavádění nového výrobku, ale i změna preferencí spotřebitelů.
- **Finanční rizika** představují převážně zdroje financování podniku (preferenze cizího či vlastního kapitálu), dále jsou to rizika spojená s **likviditou**, ale i rizika, která mohou nastat při nepříznivé změně měnového kurzu. Tato finanční rizika jsou občas chápána, že zahrnují i rizika **ekonomická** a **tržní**.
- **Kreditní rizika** představují možnost platební neschopnosti. Zde se může jednat například o nevoli odběratele zaplatit vystavenou fakturu, či nesplacení poskytnutého úvěru.
- **Rizika politická** mohou zahrnovat nepokoje, stávkové akce, války a takové akce, které jsou zdrojem nestability a případné změny politického systému.
- **Environmentální** obsahují taková rizika, která mohou představovat náklady na odstranění škod na životním prostředí, náklady na zpřísnění opatření na jeho ochranu či daně způsobené využíváním neobnovitelných zdrojů, atd.
- Dalším členěním mohou být rizika zaviněna **lidským činitelem**, do kterých mohou spadat například rizika **managementu**, která představují hlavní aspekt úspěšnosti daného podniku či realizovaného projektu. Zde se může jednat například o ztrátu klíčového zaměstnance, specialisty, nezákonné jednání zaměstnanců, stávku a další.

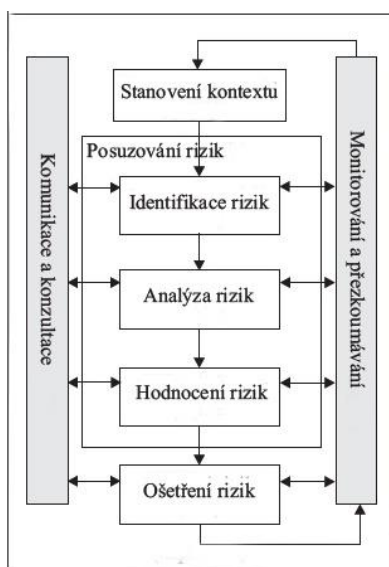
- **Informační** rizika může představovat nedostatečná ochrana IS a dat, která mohou být následně zneužita.
- Rizika **vyšší moci** mohou představovat především *živelné pohromy* (zemětřesení, povodně, požáry, sopečný výbuch nebo tajfun). Dalším nebezpečím v rámci těchto rizik může být i *havárie výrobního zařízení*, kde nedošlo k lidskému pochybení. V neposlední řadě sem může patřit i riziko *teroristických útoků*. [26, s. 16]

2.4 Management rizik

Management rizika je jednou z disciplín projektového managementu. Jedná se o prostorově a časově závislý systematický proces, který obsahuje nejenom činnosti související s identifikací a analýzou rizik, ale hlavně činnosti jejich ošetření a následného monitoringu. Mezi metody rizikového managementu patří retence rizik, ovládnání ztrát nebo přenos rizikových faktorů jejich pojištěním či ručením. Tyto metody se obvykle zaměřují na rizika čistá a jejich náplní je:

- ❖ stanovení kontextu,
- ❖ identifikace rizik,
- ❖ analýza rizik,
- ❖ ošetření rizik,
- ❖ monitoring. [23, s. 209]

Obrázek 5: Management rizika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

2.4.1 Stanovení kontextu

Ač je ve většině publikací fáze identifikace rizik uvedena jako první, předchází jí ještě fáze, kdy si management stanoví rozsah, klíčové cíle projektu, nashromáždí veškeré důležité podklady pro další rozhodování (může využít i informace z obdobných projektů) a určí veškeré účastníky projektu. [27, s. 133]

2.4.2 Identifikace rizik

Na základě předchozí přípravy se pak společnost může pustit do další fáze managementu rizik, která je zároveň i tou nejdůležitější. Této fázi je také důležité věnovat nejvíce prostoru, jelikož na ní ostatní fáze navazují. Společnost také nemůže v dalších fázích řídit či ošetřovat rizika, která nebyla rozpoznána. Cílem identifikace je nalézt co nejvíce rizikových faktorů, kterým je nutné zároveň porozumět, aby mohly být správně popsány. V této fázi je jasným vítězem kvantita nad kvalitou a je zapotřebí dospět k vyčerpávajícímu seznamu rizikových faktorů, který poté bude základním předpokladem pro úspěšné zvládnutí celého procesu. U méně rizikového projektu se rozmezí obvykle pohybuje kolem dvaceti rizik a u velmi rizikových projektů lze identifikovat i 50-100 rizikových faktorů.

Hlavní náplní identifikace rizik je tedy najít pro každou dílčí aktivitu daného projektu maximum rizikových faktorů, k čemuž pomůžou následující otázky:

- Jaké faktory by mohly ohrozit úspěšné dosažení cílů?
- Jaké potenciální problémy by mohly vzniknout při realizaci projektu?
- Jak, kdy, kde a proč by se mohla rizika objevit a koho, co by mohla ovlivnit?
- Jaké oblasti jsou nejvíce zranitelné? [26, s. 28; 22, s. 170]

Odpovědět na tyto otázky mohou pomoci i následující nástroje identifikace rizikových faktorů. Mezi nejdůležitější patří:

- **Kontrolní seznam (check list)**, který se také občas nazývá **katalogem rizik**. Tento seznam by měl poskytnout přehled veškerých rizik, která v dané společnosti v minulosti nastala včetně aktivit, které byly vynaloženy na jejich ošetření. V případě, že bude společnost všechna rizika včetně jejich hodnocení písemně dokumentovat, sníží se výrazně pravděpodobnost, že v budoucnosti nějaké riziko opomene.

- **Pohovory s experty, skupinové diskuze**, které mohou mít podobu brainstormingu. Průběh takové schůzky řídí moderátor a zajišťuje, aby se mohl každý dostatečně vyjádřit. I ten nejprostší nápad může podnítit diskuzi a kreativitu, která je podstatná pro identifikaci. Důležité je také sdílení informací a zkušeností.
- **Nástroje strategické analýzy** jsou například SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a další. Tyto nástroje slouží převážně k identifikaci externích rizik.
- **Myšlenkové (kognitivní) mapy**, představující grafický nástroj k zobrazení jednotlivých rizik včetně jejich vzájemných vazeb. [22, 25, 26]

2.4.3 Analýza rizik

Jak již bylo zmíněno výše, analýza rizik navazuje na jejich identifikaci. U všech rizik, která byla v předchozí fázi identifikována, se v této fázi stanovuje pravděpodobnost jejich výskytu a velikost dopadu. V praxi je známo pravidlo 80:20, kde 80 % všech dopadů je způsobeno 20 % rizik. Z tohoto důvodu je vhodné věnovat 80 % času těm rizikům, která mají na cíle projektu největší dopad a řešit je prioritně. Analýza rizika by tedy měla rizika analyzovat a ohodnotit jejich pravděpodobnost, dopad a případně i vzájemné vazby. Díky tomu bude subjekt schopen vyčíslit celkové riziko projektu a stanovit priority ošetření. K tomuto lze využít následujících dvou metod či jejich kombinace (semi-kvantitativně):

- **Kvalitativně** (pomocí stupnic)

Kvalitativní hodnocení je považováno za nejjednodušší a nejrychlejší druh hodnocení. U této metody jsou rizika vyjádřena pomocí slov (verbálně). Každý subjekt si může pro hodnocení dopadu (zanedbatelný, malý, střední, závažný a katastrofický) a pravděpodobnosti výskytu (velmi nepravděpodobné, nepravděpodobné, pravděpodobné, pravděpodobné, téměř jisté) určit vlastní stupnici. Vzhledem k tomu je toto hodnocení také velmi subjektivní a chybí mu jednoznačné finanční vyjádření.

- **Kvantitativně** (numericky)

U této metody je numericky (matematicky) vyjádřena pravděpodobnost výskytu i dopadu. U pravděpodobnosti je vypočtena frekvence výskytu daného rizika a její dopad je vyjádřen například v peněžních hodnotách. Tato metoda je časově znatelně náročnější, ale lze díky ní rizika mnohem lépe hodnotit. Kvantitativní analýza je vyžadována u takových projektů, u

kterých je vyhodnocován jejich zisk a efektivnost (např. dodavatelské projekty nebo velké interní projekty). Pro menší interní projekty je tato metoda zbytečně časově náročná.

Nejčastěji využívaná metoda kvantifikace jednotlivých rizik je ve formě nejjednoduššího diskrétního rozdělení $p \times D$, kde p značí pravděpodobnost a D dopad.

- **Semi-kvantitativně**

Pro zobrazení se využívá kvalitativních škál. Cílem je dosáhnout, co největší prioritizace rizik, aby se daly snáze porovnávat. Rizika mohou být obodována (například 1 – 5) nebo vyjádřena pravděpodobností (0 – 1 či 0 – 100%). Pokud by chtěla jednotka měřit intenzitu negativního dopadu, doporučuje se volit nelineární (například mocninnou) stupnici (1, 2, 4, 8, 16). Vyjádřená hodnota rizika za pomoci této metody není reálnou hodnotou rizika, čemuž tak bylo u kvantitativního vyjádření. [22, s. 273; 26, s. 39; 27, s. 44]

2.4.4 Ošetření rizik

V rámci předchozí fáze by mělo být nashromážděno dostatek podkladů, na jejichž základě se může připravit strategie jejich ošetření a akcí nutných k realizaci. Cílem je najít nejvhodnější strategii a sestavit efektivní plán pro ošetření nalezených rizik. Rizikový manažer poté posoudí, zda jsou navržené plány dostatečné, či je zapotřebí je přehodnotit. Plán ošetření může zahrnovat i preventivní akce, které by měly snížit pravděpodobnost výskytu rizika nebo úplně zabránit jeho vzniku. Plán může obsahovat také rezervní či záchranné plány, které jsou aktivovány v případě, že rezervní plán selhal. Jsou známy čtyři tradiční strategie, které určují daný přístup k riziku – vyhnout se mu, přenést ho, zmírnit jeho následky či ho přijmout. Dané strategie dále popíšu. [22, s. 364; 27, s. 48]

Tabulka 1: Doporučení ošetření rizik

	<i>Nizký dopad</i>	<i>Vysoký dopad</i>
<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	<p>Snížit riziko</p> <p>Akceptovat riziko</p>	<p>Vyhnout se riziku</p> <p>Snížit riziko</p>
<i>Nizká pravděpodobnost</i>	<p>Akceptovat riziko</p> <p>(nereagovat)</p>	<p>Pojištění</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22], 2018

Vyhnout se riziku (eliminovat – terminate) znamená provést takové akce a opatření, aby bylo riziko eliminováno a nenastalo. Riziko se může eliminovat buď použitím jiného řešení projektu (jiná technologie, změna dodavatele nebo harmonogramu...), které plní stejné cíle, či provést korekci cílů. Pokud je pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad natolik vysoký, může být v krajních mezích možné i projekt ukončit – pokud by byl dopad rizika vyšší než jeho výnosnost.

Přenesení rizika (přidělení vlastnictví – transfer) znamená přenesení rizika na třetí osobu, tzv. *pojistitele* za smluvně dohodnutou úplatu. Touto strategií se riziko neeliminuje, pouze pojistitel přebírá zodpovědnost za jeho řešení. Klasickým příkladem je pojištění. Formou přenesení rizika je i faktoring⁶ nebo forfaiting⁷. Obecně se rozlišuje několik variant přenesení rizika a to převzetí rizika, zálohování procesu (zástavní právo, pojišťovna, ručitel, kapitálové trhy...) anebo sdílení rizika, například obchodními společníky. Strategie přenesení bývá obvykle využívána, pokud má riziko nízkou pravděpodobnost výskytu, ale vysoký dopad.

Ošetření rizika (modifikovat, zmírnit vliv – treat) je strategie, která se využívá, pokud není možné riziko přenést na třetí osobu nebo se mu vyhnout. U rizik je zapotřebí snížit pravděpodobnost jejich výskytu nebo jejich dopad. Ke snížení pravděpodobnosti výskytu může dojít například důkladnějším testováním komponent, výběrem kvalifikovanějších členů týmu, zvýšení kvality a následné kontroly či výběrem spolehlivějšího dodavatele. V případě snížení

⁶ Faktoring = postoupení pohledávek klienta (dodavatel, prodejce) faktoringové společnosti.

⁷ Forfaiting = odprodej vývozní pohledávky forfaitingové společnosti.

dopadu rizika je řešením zavedení redundance⁸. Obvykle se tato strategie využívá u rizik, která mají vysokou pravděpodobnost a nízký dopad.

Strategie ošetření může nabývat tří základních forem:

- *Diverzifikace*

Nejčastější metoda, kterou lze snížit dopad rizika a jejím základním principem je rozložení rizika na co největší základnu. Tzn., že díky přeskupení jednotlivých rizik v daném portfoliu změní svůj dopad a celkové riziko portfolia se tímto krokem obecně zmenší. Subjekt může volit buď diverzifikaci vertikální (změna dodavatele na vlastní výrobu) nebo horizontální (rozšíření portfolia výrobků).

- *Prevence*

Účelem analýz je získání podkladů pro včasnou a účinnou prevenci. To znamená identifikovat rizika a zjistit jejich možné příčiny dříve než nastanou. Pravidelnou a úspěšnou prevencí se dá nejenom snížit pravděpodobnost výskytu, ale i dopad daného rizika. Zároveň to má i efektivní vliv na celkové náklady – mnohem výhodnější je vyměnit jeden šroubek než odepsat celý stroj. Prevence se dělí na proaktivní⁹ a reaktivní¹⁰.

- *Alokace*

Takové rozmístění rizik, které má za účel jejich snadné a efektivní ovládnání.

Přijetí rizika (retence rizika – *take*)

Je s největší pravděpodobností jednou z nejběžnějších metod reakce na rizika a často se nazývá jako *nulová strategie*. Tato strategie je založená na tom, že subjekt čelí většímu množství rizik a v některých případech se proti nim nedají žádná výše uvedená opatření podniknout. Retence může být *vědomá* i *nevědomá*, *dobrovolná* i *nedobrovolná*. Vědomá retence je založena na principu, že riziko bylo rozpoznáno a nejsou proti němu vynaloženy žádné akce. Nevědomá retence je v případě, že riziko nebylo ani rozpoznáno. Dobrovolná retence je založena na principu, že vlastník je srovnán s náklady, které nastanou při jeho výskytu. Toto řešení nastává v případě, kdy jsou náklady přijatelné nebo zanedbatelné, a je efektivnější riziko

⁸ Redundance = záloha komponenty, u které je vysoké riziko selhání shodnou komponentou, která při selhání její funkci převezme.

⁹ Proaktivní prevence = předejít nebezpečí zamezením jeho vzniku

¹⁰ Reaktivní prevence = být na realizaci připraven

přijmout bez dalšího ošetření. Nedobrovolná retence nastává v případě, kdy jsou rizika nevědomě zadržena anebo v případě, že nelze riziko jinak ošetřit, ani se mu vyhnout. [22, s. 368; 23, s. 229; 25, s. 130]

Podnik si také může stanovit hranice *rizikové tolerance* a *rizikovou kapacitu*, což mu pomůže při rozhodování, jak s daným rizikem naložit.

Riziková tolerance (*Risk Appetite*) značí velikost přijatelného (tolerovatelného rizika) a značí výši ztráty, kterou je společnost ochotna akceptovat. Velikost přijatelného rizika závisí na požadavcích a očekávání stakeholderů¹¹ a postoji managementu k riziku (averze¹² či ochota riziko přijmout).

Riziková kapacita (*Risk Capacity*) značí nejvyšší možnou ztrátu, kterou je společnost ochotna akceptovat. Velikost této kapacity ovlivňuje kapitál společnosti, jeho struktura a schopnost získat dodatečné zdroje financování.

Rozhodovatelé mohou též zaujímat rozdílné *postoje* k riziku:

- *Averze k riziku* = snaha vyhnout se rizikovým faktorům a vyhledávat méně rizikové možnosti.
- *Sklon k riziku* = rozhodovatel dává přednost rizikovým projektům, které mají potenciál vysokého zisku, před méně rizikovými.
- *Neutrální postoj k riziku* = oba výše uvedené postoje jsou v rovnováze. [26, s. 84]

2.4.5 Monitorování rizik

Monitorování a včasná prevence rizik je další velmi významnou oblastí, které se vyplatí věnovat. V prvních dvou krocích se soustředí na monitoring identifikovaných rizik v průběhu projektu a v dalších dvou krocích na preventivní, rezervní i záchranné plány, které jsou připravené k řešení akutních nečekaných hrozeb projektu. Na základě těchto kroků může subjekt rozhodnout o přepracování plánů na ošetření rizik nebo kompletní zopakování managementu pro vybraná rizika. Tyto připravené plány v sobě mohou mít implementované

¹¹ Stakeholders = akcionáři, věřitelé, finanční instituce a další.

¹² Averze k riziku = snaha vyhnout se riziku

spouštěcí podmínky (tzv. trigger), aby k jejich realizaci došlo včas. Subjekt může uvádět i stavy rizik, aby o nich získal lepší přehled.

Rizika ve stavu **A** jsou *aktivní* a je zapotřebí prověřit jejich spouštěcí podmínky, další rizika ve stavu **I** jsou *identifikovaná* a je třeba pokračovat v jejich analýze (návrat od fáze identifikace), další stav **K** značí *kvalifikovaná* nebo *kvantifikovaná* rizika – u těchto rizik je důležité pokračovat v přípravě plánů k jejich ošetření. Poslední rizika jsou ve stavu **N** nebo **U**, což značí *neaktivní* nebo *uzavřená* rizika a není zde zapotřebí žádná akce. Tato rizika budou pouze přezkoumána v poslední etapě. Monitoring je neustálý proces, který by měl trvat po celou dobu realizace projektu a zaznamenávat veškeré získané poznatky do evidence. [22, s. 465]

3 Nástroje analýz rizik

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, analýza rizika by měla identifikovaná rizika analyzovat, tedy ohodnotit jejich pravděpodobnost, dopad a vzájemné vazby. K analýze se využívají jak kvalitativní, kvantitativní metody, nebo jejich kombinace, které byly uvedeny v kapitole 2.4.3.

3.1 Základní metody analýzy rizik

V následující kapitole se pokusím vysvětlit nejpoužívanější metody využívané při analýze rizik. Kromě níže uvedených mohou být dalšími metodami analýza předpokladů a omezení, analýza prvotních příčin, citlivostní analýza a mnoho dalších.

3.1.1 Posouzení dokumentace a báze znalostí

I přesto, že se nejedná o žádnou speciální metodu, je základem. Subjekt posuzuje správnost, kvalitu a návaznost všech pokladů, které k projektu má. Mezi aktivity může patřit například: porovnat požadavky zákazníka se zadáním projektu, prověřit podmínky kontraktu, zadání projektu porovnat se strukturou WBS (Work breakdown structure – práce projektu), u harmonogramu posoudit návaznost jednotlivých činností, posoudit kvalitu obsazení projektového týmu, prověřit dokumenty projektu. Je možné, že při porovnání těchto skutečností se další rizika objeví, proto je doporučováno touto metodou zahájit identifikaci rizik za zapojení celého projektového týmu. [22, s. 210]

3.1.2 Brainstorming

Další metodou, která je zároveň i nejčastěji využívaná, je brainstorming. Je to velmi efektivní metoda, která napomáhá k získání informací a identifikaci rizik daného projektu. Metoda spočívá ve skupinovém vyjadřování co největšího počtu nápadů k danému projektu. Každý nápad může vyvolat nápady další, proto je dobré dát prostor úplně každému. Brainstorming je rozdělen do několika fází a zde je doporučený postup:

I. Přípravná fáze

- Pozvat vhodné účastníky.
- Vybrat vhodného moderátora a někoho, kdo bude získané myšlenky zapisovat.

- Moderátor by měl mít o daném projektu dostatečné znalosti (ideálně projektový manažer), měl by účastníky povzbuzovat k předkládání nápadů a dát každému prostor k vyjádření jeho názoru.
- Také by měl omezovat snahu nápady hodnotit či kritizovat.
- Před jednáním předat všem účastníkům podklady projektu a krátce projekt představit.

II. Vlastní jednání - Brainstorming

- Na flip chart zapsat hlavní cíle a předpoklady projektu.
- Vyzvat k návrhu příležitostí a ohrožení cílů projektu.
- Zhodnotit reálnost předpokladů pro provedení projektu, hodnocení projektu a jeho parametrů, harmonogramu.
- Identifikovat rizika podle WBS (Work breakdown structure) a navrhnout vlastníky daných rizik.
- Hlavním cílem je kvantita myšlenek a nápadů – kvalitu nápadů posuzuje až moderátor ve fázi hodnocení.

III: Hodnocení

- Po skončení jednání by měl moderátor vše shrnout, účastníkům rozeslat zapsané podklady a poprosit o jejich doplnění či korekci.
- Po obdržení všech korekcí a dodatků může moderátor výsledky brainstormingu zhodnotit. [22, s. 211]

3.1.3 Metoda Delphi

Další metodou je metoda Delphi, která je podobná metodě Brainstormingu s tím rozdílem, že probíhá formou písemné komunikace s exténními odborníky. Cílem je získat společný názor kvalifikovaných odborníků, kteří jsou jinak obtížně dosažitelní. Postupem metody je:

- Formulace dotazu (definování problému, který bude předmětem řešení).
- Výběr oslovených expertů (obvykle se doporučuje kolem deseti respondentů).
- Odeslání dotazu vybraným expertům.
- Následuje porovnání a hodnocení odpovědí, shrnutí získaných názorů včetně všech rozporů.
- Opakujeme první tři kroky do té doby, dokud nezískáme konzistentní odpovědi.
- Na závěr bude provedeno závěrečné zhodnocení.

Při této metodě lze využívat veškerou korespondenci včetně neformálního chatu. Je vhodná při řešení speciálních problémů. Hlavní výhodou je, že můžete získat názor od vysoce kvalifikovaného experta, na druhé straně je nevýhodou velká časová náročnost – obzvláště pokud jsou názory delší dobu nekonzistentní. Metoda je spíše doplňková a pro projekty, které se týkají výzkumu a vývoje. [22, s. 216]

3.1.4 Dotazníky

Pokud se u nějakých předchozích projektů zanedbala nějaká podstatná pravidla, je vhodné použít metodu dotazníků. Zajistí nashromáždění klíčových informací, které povedou k úspěšnému dokončení projektu a zhodnocení, zda byly provedeny standardní akce při realizaci projektu. Dotazník by měl být strukturovaný do skupin dotazů a mít návaznost na nejčastější rizika projektu. Dotazník může například vyplňovat i obchodník, který se snaží získat zakázku, další dotazník může obsahovat technické parametry projektu anebo být zaměřen na jakost a normy projektu. [22, s. 217]

3.1.5 Kontrolní seznam (CLA)

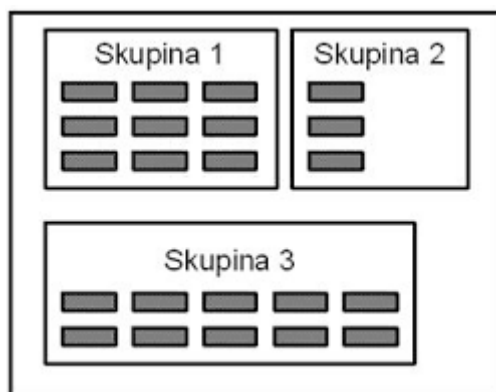
Další metodou jsou kontrolní seznamy (Check List Analysis), které jsou známé i pod pojmem checklist nebo promptlist. Checklist je seznam nutných akcí, které by se v rámci realizace projektu měly provést. Odškrtnutím provedených akcí si subjekt zajistí, že žádnou neopomene provést. Promptlist je zase malá „náповěda“, jaká rizika se mohou u daného projektu vyskytnout. Kontrolní seznamy mohou být použity jako doplňková metoda pro brainstorming, jinak není vhodné na ní příliš spoléhat. [22, s. 220]

3.1.6 Afinitní diagramy (diagramy příbuznosti)

Tyto diagramy jsou vhodné k vygenerování velkého množství informací a k následnému uspořádání do skupin. Diagram příbuznosti se ve fázi identifikace rizik doporučuje především jako doplňková metoda k nalezení chybějících kategorií rizikových faktorů. Využitím této metody lze obecně přidat zhruba 20 % dalších rizikových faktorů. Postup metody je rozdělen do několika fází. V první fázi doporučují autoři pouze nalepit lístečky s jednotlivými riziky do sloupců společně s podobnými rizikovými faktory. Rita Mulcahy ve své publikaci Risk management doporučuje první fázi absolvovat bez použití slov. V druhé fázi již účastníci

komunikují s cílem určit názvy těchto sloupců, které obsahují příbuzná rizika. V této fázi mohou doplňovat chybějící kategorie. [22, s. 214]

Obrázek 6: Afinitní diagram (diagram příbuznosti)



Zdroj: [28], 2018

3.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), jak již název napovídá, představuje analýzu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Je považována za klasickou metodu pro analýzu pozice na trhu nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí. V rámci identifikace rizik může subjekt tuto metodu použít jako pomocný nástroj a najít další skrytá rizika. Postup metody je následující – vždy využívat aktuální SWOT analýzu podniku, v rámci interní analýzy určit silné a slabé stránky daného projektu (podniku) a v rámci externí analýzy identifikovat příležitosti a hrozby podniku, které mají na projekt vliv. V rámci SWOT analýzy se dají rozlišit čtyři typové strategie:

- Strategie S-O = silné interní stránky podniku jsou v souladu s externími příležitostmi.
- Strategie W-O = externí příležitost bude využita za předpokladu eliminace slabých stránek.
- Strategie S-T = externí hrozba projektu úspěšně odstraněna díky silným stránkám.
- Strategie W-T = externí hrozba mívá obvykle vyšší prioritu a vyžaduje budování ochranných mechanismů. [22, s. 219]

Obrázek 7: Příklad SWOT analýzy společnosti

Interní analýza			
Silné stránky podniku (Strengths)		Slabé stránky podniku (Weaknesses)	
S1	Široké portfolio zákazníků	W1	Personální náklady
S2	Rychlý růst tržeb	W2	Nedostatečně přehledné stránky
S3	Šíře sortimentu	W3	Vysoké zásoby (vázaný kapitál)
S4	Kladné recenze společnosti	W4	Nestabilita cash-flow společnosti
S5	Dobré jméno společnosti (brand)	W5	Vysoká provozní páka (zadluženost)
S6	Individuální kalkulace	W6	Nespolehlivý dodavatel betonových plotů
Externí analýza společnosti			
Příležitosti společnosti (Opportunities)		Hrozby společnosti (Threats)	
O1	Velkoobchodní prodej	T1	Tlak na nižší cenu
O2	Betonové ploty (výroba, dodavatel)	T2	Pokles poptávky
O3	Silný růst e-komerce	T3	Bariéry vstupu na trh
O4	Posílení koruny (kurz USD/CZK)	T4	Odchod klíčového zaměstnance
O5	Automatizace expedičních prací	T5	Růst úrokových sazeb
O6	Nizká hrozba substitutů	T6	Prodej podílů konkurenčních společností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

3.1.8 What-if analýza

Metoda „Co se stane, když?“ je založena na metodě brainstorming, kdy projektový tým na poradě prověřuje formou otázek a následných odpovědí možnost výskytu neočekávaných událostí. Dotazy vždy začínají otázkou What-if..? (Co se stane, když..?) a projektový tým poté hledá odpovědi. Projektový tým by měl dosáhnout odhadu následků aktuálního stavu a navrhnout případná opatření. Obdobou této metody je metoda HAZOP (Hazard and Operability Study), což je analýza ohrožení a provozuschopnosti, která má propracovanější strukturu. Díky metodě HAZOP můžou pracovníci vyhodnotit potenciální rizika pomocí vyhledávání kritických míst a posoudit tak bezpečnost složitých zařízení. Cílem metody HAZOP je vytvoření seznamu nebezpečných stavů, odhalení příčin poruch, odhad možných následků a návrh opatření, kterými by se zvýšila bezpečnost.

Postup metody **What-if**:

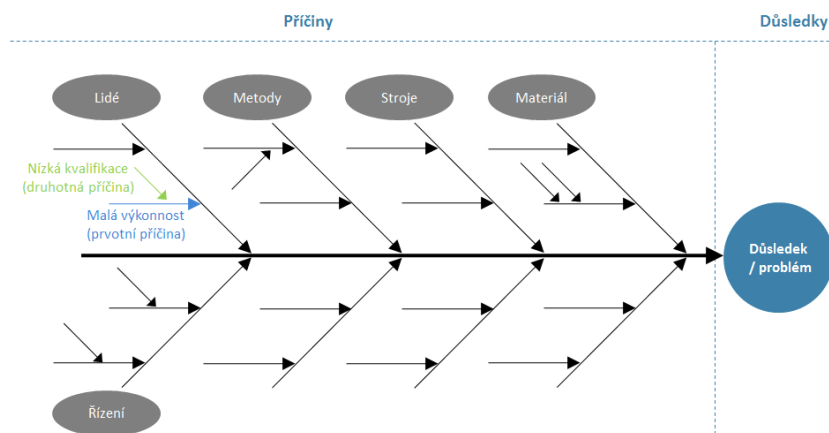
a) Fáze **přípravy** představuje nashromáždění všech potřebných podkladů pro týmovou spolupráci – popis procesu, výkresovou dokumentaci či provozní předpisy. V případě, že se jedná o stávající zařízení, je přínosné zajistit i jeho fyzickou prohlídku.

b) **Porada** by měla začít teoretickým popisem, vysvětlením účelu daného procesu a seznámením i se zajištěním bezpečnosti. Pokračovat se může formulací dotazů a v případě, že se jedná o velký proces, je vhodné rozdělit poradu do více částí, které se budou postupně probírat. Předjde se tak zdlouhavému dotazování bez aktuálního zhodnocení. Formulované otázky mohou být na základě zkušeností či souviset s abnormálními podmínkami (poruchy). Cílem porady by měla být identifikace nebezpečných stavů a pracovní tým by měl identifikovat možné havarijní situace, odhadnout jejich následky a navrhnout doporučení, které by vedlo ke snížení rizikových faktorů. [27, s. 53]

3.1.9 Ishikawův diagram

Tento diagram je také známý jako *diagram příčin a následků*, také *diagram rybí kosti*. Název rybí kost se vzal od podoby diagramu – hlava představuje následek a na páteř ve tvaru šipky navazují jednotlivé příčiny, viz Obrázek 8: Diagram rybí kosti. Diagram znázorňuje podstatu této metody, že každý následek má i svoji příčinu. U této metody můžete začít tím, že identifikujete hlavní kategorie, ze kterých by mohly příčiny pocházet. V rámci vybraných kategorií se pokračuje na identifikaci jednotlivých příčin, ze kterých můžete rozeznat i jednotlivá rizika. Metoda diagramu může být užitečná pro získání seznamu rizik. [22, s. 223]

Obrázek 8: Diagram rybí kosti

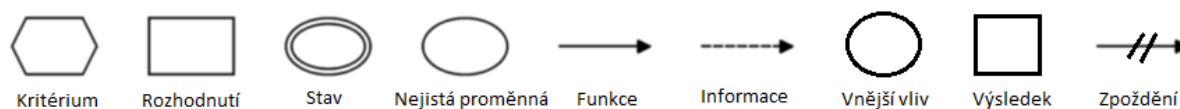


Zdroj: [8], 2018

3.1.10 Influenční diagramy

Ke znázornění jednotlivých vlivů a závislostí slouží Diagram vlivů (Influence diagram). Jeho výhodou je fakt, že pomáhá identifikovat rizika, která ovlivňují cíl projektu již v jeho průběhu. Hlavní nevýhodou je jeho pracnost a fakt, že může znázornit pouze část rizik. Proto se používá pouze při řešení složitější záležitosti. V rámci modelování daného diagramu může subjekt využívat různých prvků. Například obdélník značí rozhodnutí, elipsa nahodilost, dvojitá elipsa značí stav, čtverec symbolizuje výsledek, šipka vliv mezi proměnnými, přerušovaná šipka značí tok informací, a pokud je šipka přeškrtnutá, značí zpoždění. [22, s. 226]

Obrázek 9: Prvky influenčního diagramu

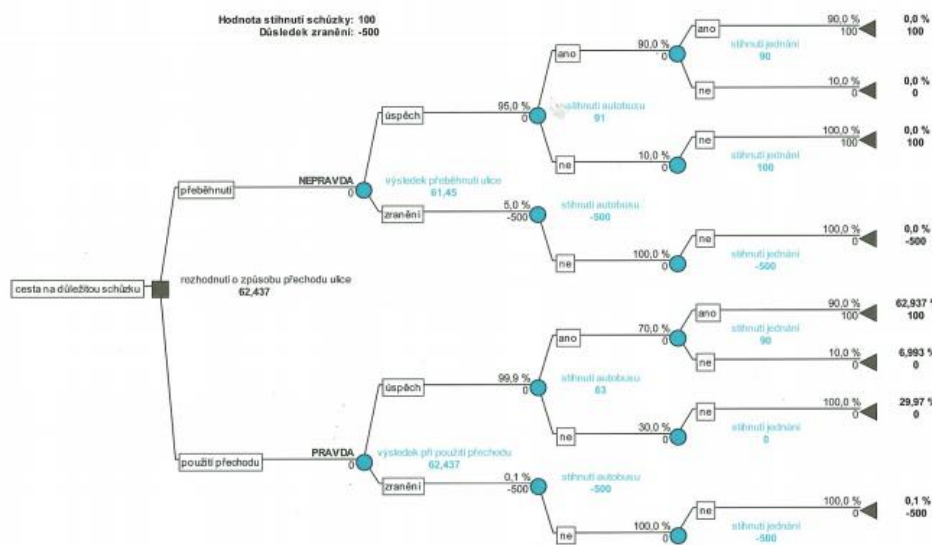


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

3.1.11 Stromové diagramy

Rozhodovací stromy lze využít při analýze následků daného rozhodnutí u dvou a více alternativ, které jsou ovlivněny nejistotou. Začátek rozhodovacího stromu je obvykle vlastní rozhodnutí, které lze ovlivnit a pro každou variantu se dále tvoří větve podle událostí.

Obrázek 10: Příklad rozhodovacího stromu



Zdroj: [22, s. 323]

Event tree Analysis = ETA (strom událostí) představuje graf, který znázorňuje logický vývoj události. Obvykle směřuje vývoj událostí od iniciační události přes možné scénáře až po událost koncovou. Jedná se tedy o metodu induktivní = spojovací. Postup je následující – identifikuje se sledovaná událost, bezpečnostní funkce předcházející této události, sestaví se strom událostí a nakonec se logický graf vyhodnotí včetně možných následků.

Dalším stromovým diagramem je *strom poruch (Fault Tree Analysis = FTA)*, což je metoda speciálně vyvinutá pro elektrotechniky a je využívána především v jaderné energetice. Na rozdíl od předchozí je tato metoda deduktivní a slouží k nalezení jednotlivých poruch od primárních příčin ke koncovým následkům. Postup **FTA** je obvykle následující:

1. Určení a definice nežádoucí události
2. Rozbor dané události a procesního systému, kterému událost náleží.
3. Zpětná identifikace řetězců možných příčin události.
4. Za užití logických parametrů A a NEBO se sestaví strom poruch (nežádoucí událost na vrcholu včetně vyznačené cesty k jejím iniciátorům).
5. Analýza stromového diagramu pro možná opatření. [22, str. 323; 27, str. 59; 29, str. 143]

3.1.12 Monte Carlo

Simulace Monte Carlo je statistická simulační metoda, umožňující převedení jednotlivých rizik do jedné veličiny, která popisuje riziko celého projektu. Pro její použití je zapotřebí dvou základních informací – popis každého rizika (spojité diskrétní rozdělení pravděpodobností) a model popisující vazby mezi jednotlivými riziky. *Princip metody Monte Carlo:*

- Jedna nahodilá hodnota generuje náhodnou veličinu, která reprezentuje riziko zahrnuté v modelu.
- Z výše získaných hodnot vypočte příslušný účinek na cíl projektu.
- Výsledky několika tisíc pokusů zpracuje do rozdělení pravděpodobností pro celkové riziko projektu.

Výhodou simulace je výrazná analýza jednotlivých rizikových faktorů, což umožňuje objektivnější rozhodování o rizikových faktorech díky obsáhlejšímu podkladu. Nevýhodou je obtížné rozdělení pravděpodobnosti faktorů rizika a respektování jejich závislostí. K simulaci může subjekt využít například program @Risk. [22, s. 294]

4 Katalog rizik

Prvním krokem při řízení rizik je jejich identifikace, tedy sestavení tzv. katalogu rizik, který byl vysvětlen v kapitole 2.4.2. Katalog rizik byl vypracován v programu MS Excel a jeho kompletní znění je k nahlédnutí v příloze.

Katalog obsahuje následující části v rámci identifikace rizik:

- značení rizika,
- název rizika,
- stručný popis rizika,
- oblast výskytu.

V rámci měření rizika obsahuje:

- pravděpodobnost jeho výskytu,
- dopad,
- celkovou hodnotu daného rizika.

Katalog obsahuje i preventivní a rezervní plán, kde je zobrazena:

- metoda ošetření,
- doporučený postup řešení,
- spouštěč rezervního plánu (tzv. Trigger),
- doporučený postup v případě, že nastane spouštěč.

Společnost si může katalog rizik rozšířit i o *typ rizika* (hrozba nebo příležitost) a případná související rizika. V katalogu si dále může kromě tzv. Triggerů (spouštěčů) uvádět i další informace ke sledování a řízení rizik (datum identifikace, vlastník rizika, kdy může riziko nastat, případné frekvence jeho vzniku a jeho aktuální stav - popsán v kapitole 2.4.5.). Do katalogu rizik může rizikový manažer uvést i poučení z daného rizika a stručně popsat poznatky, které by mohly napomoci při řešení, pokud by riziko v budoucnu znovu nastalo. [22, s. 233]

4.1 Identifikace rizik

K identifikaci rizik byla použita metoda rozhovoru se všemi pracovníky, metoda brainstormingu a metoda What-if. Metodu brainstormingu nebylo možné provést za přítomnosti všech pracovníků společnosti, a proto byla metoda provedena pouze s vedením. Důvodem byla dlouhodobá absence některých zaměstnanců a také z důvodu, aby se nezdržoval provoz společnosti. Celkem bylo identifikováno 61 rizikových událostí a každé bylo přiděleno její značení. Značení by mělo nalezení daného rizika, včetně postupu na jeho ošetření, výrazným způsobem urychlit. Katalog rizik je uveden v tabulce níže a znázorňuje přehled nalezených rizik včetně jejich značení, pod kterým jsou pak rizika znázorněna v matici rizik.

Tabulka 2: Katalog rizik

ID	Název rizika	ID	Název rizika
R1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	R32	Jednorázový nárůst objednávek
R2	Nedostatek pracovníků	R33	Neobnovení kontokorentních úvěrů
R3	Nedostatek skladovacího prostoru	R34	Snížení ziskové marže
R4	Zastaralý software	R35	Nezájem o velkoobchodní spolupráci
R5	Odchod klíčového zaměstnance	R36	Nezískání potřebného počtu obchodníků
R6	Nesprávné strategické rozhodnutí	R37	Nenalezení vhodných prostorů pro nové pobočky
R7	Legislativní změny, neznalost legislativy	R38	Prodloužení lhůty doručení
R8	Dlouhodobá nepřízeň počasí v rámci společnosti	R39	Rapidní nárůst cen dopravy
R9	Dopravní situace na komunikacích (dodavatelé, přepravci)	R40	Přepravci začnou odmítat nadrozměrné nebo rizikové zásilky
R10	Únik interních/citlivých informací	R41	Havárie dodavatele/přepravce
R11	Ztráta dodavatele, ukončení činnosti/krach dodavatele	R42	Výrazné zdražení vstupů
R12	Ztráta přepravce, ukončení činnosti/krach přepravce	R43	Úraz zaměstnance
R13	Výpadek elektrického proudu	R44	Vliv ekologie
R14	Nedostatečný tok informací	R45	Nevhodná reklama
R15	Nedostatečné, pozdní expedice	R46	Nesprávně zacílená reklama
R16	Odchod obchodního zástupce	R47	Nedostatečné informace o produktu
R17	Ztráta klíčového zákazníka	R48	Neodborné odpovědi zaměstnanců

R18	Poškození zásilek	R49	Ztráta montážníků
R19	Chybné doručení zásilek	R50	Ztráta dobrého jména
R20	Nedostatečné proškolení zaměstnance	R51	Demotivování pracovníci
R21	Šikana na pracovišti	R52	Růst negativních recenzí
R22	Nulový rozvoj zaměstnanců (absence pravidelného školení)	R53	Nekalá konkurence
R23	Neevidované faktury	R54	Nesledování trendů
R24	Vloupání cizím subjektem	R55	Pokles kvality výrobků
R25	Krádež v rámci společnosti	R56	Sabotáž zaměstnance
R26	Nespolupráce jednotlivých oddělení	R57	Chybovost zaměstnanců
R27	Chybně provedená inventura	R58	Přílišné zadlužení
R28	Program hlásí špatné skladové zásoby	R59	Investice do špatného produktu
R29	Výpadek Shoptet	R60	Nedostatek pracovníků na směně
R30	Vstup nové konkurence	R61	Požár
R31	Změna kurzu USD/CZK		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Po identifikaci maximálního počtu rizik následuje přidělení *oblasti výskytu*. To by mělo znázorňovat oblasti, které by výskyt daného rizika zasáhl či mohl ohrozit jejich fungování.

Oblasti byly vybrány následující:

- bezpečnost,
- celopodnikové aspekty,
- ekologie,
- finance,
- IT,
- legislativa,
- logistika,
- konkurence,
- marketing,
- obchod,
- provoz,
- sociální aspekty,
- trh,
- vyšší moc.

V dalším kroku proběhla klasifikace rizik, a to pouze na základní úrovni. Společnost si poté může sama blíže klasifikovat zásadní rizika podle 2.3. Rizika byla rozdělena následovně:

- ovlivnitelná nebo neovlivnitelná,
- vnitřní nebo vnější.

4.2 Měření rizik

Následujícím krokem v rámci řízení rizik je stanovení významnosti daného rizika na celý projekt. Využita byla semi-kvantitativní analýza, která byla vysvětlena v části 2.4.3. Byl ohodnocen dopad i pravděpodobnost daného rizika a násobkem obou těchto veličin byla určena jeho celková významnost v rámci společnosti. Stupnice pro hodnocení *pravděpodobnosti* výskytu rizika byla stanovena následovně:

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| • Téměř mizivá pravděpodobnost | [0,1 – 1] |
| • Nepříliš častá událost | [1,1 – 2] |
| • Pravděpodobná událost | [2,1 – 3] |
| • Vysoce pravděpodobná | [3,1 – 4] |
| • Téměř jistá událost | [4,1 – 5] |

Stupnice pro ohodnocení *dopadu rizika* je následující:

- | | |
|---------------------|------------|
| • Minimální dopad | [0,1 – 1] |
| • Malý dopad | [1,1 – 2] |
| • Průměrný dopad | [2,1 – 4] |
| • Nadprůměrný dopad | [4,1 – 8] |
| • Fatální dopad | [8,1 – 16] |

Posouzení významnosti daného rizika záleží na stanovení společnosti, a proto bylo s vedením dohodnuto, že hranicí rizikové tolerance (Risk Appetite) bude hodnota **8** a hranicí rizikové kapacity (Risk Capacity) hodnota **25**. Hranice rizikové tolerance byla stanovena násobkem horní hranice *nepříliš časté události* a horní hranicí *průměrného dopadu* ($2 \times 4 = 8$). Hranice rizikové kapacity byla stanovena obdobně, tedy násobkem vysoké pravděpodobnosti a nadprůměrného dopadu, zde však byla přičtena ještě číslice jedna ($4 \times 8 + 1 = 25$). Rizika, která se nachází nad hodnotou 8, jsou kvalifikována jako středně významná a rizika nad hodnotou nad 25 jsou pro společnost velmi významná a je zapotřebí je řešit prioritně.

4.3 Ošetření rizik

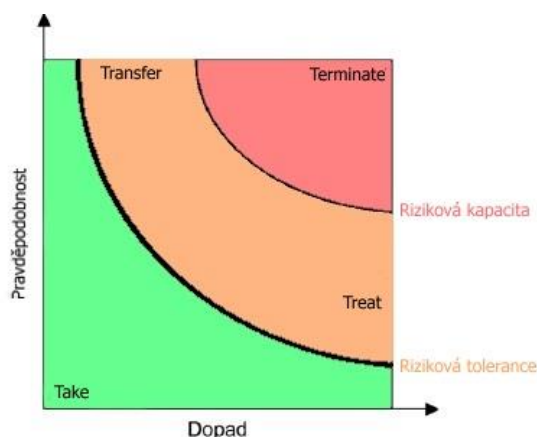
Podle hodnocení a povahy daných rizik by k nim mělo být i přistupováno. Tabulka 1: Doporučení ošetření rizik v kapitole 2.4.4. znázorňuje přístupy možného ošetření. V této kapitole bude matice rozšířena o rovnici tolerance a rovnici rizikové kapacity, což matici rozdělí do pomyslných tří částí, které mohou být i barevně rozlišeny.

Po tomto kroku bude pro společnost snazší určit přístup ošetření a bude zcela zřejmé, která rizika by měla být pro společnost prioritní řešit.

Barevné označení v matici rozlišuje rizika následovně:

- Zelená barva značí *méně významná rizika*.
- Oranžová značí *středně významná rizika*.
- Červená barva značí *významná rizika*.

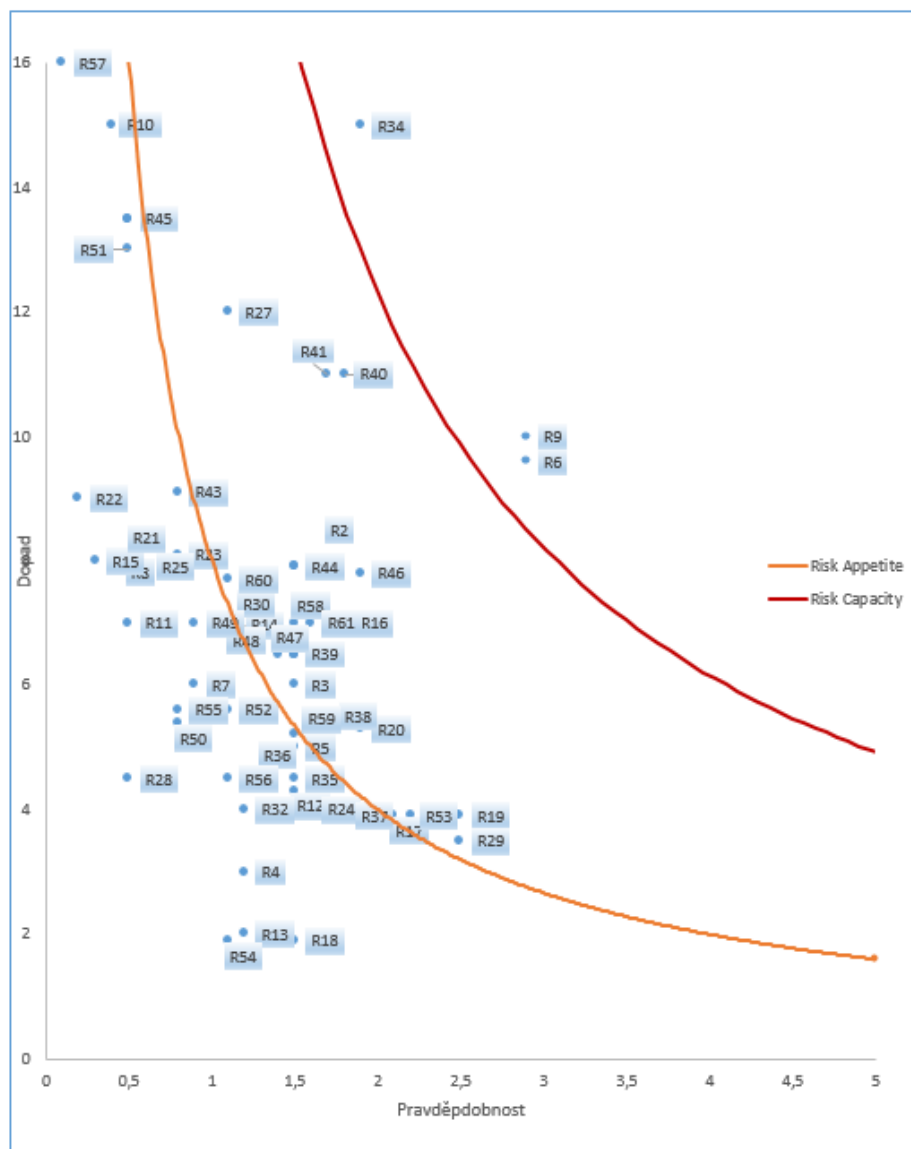
Obrázek 11: Matice ošetření rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z obrázku je patrné, že rizika, která mají nízkou významnost, by měla být akceptována (strategie *Take*) a monitorována. Střední významnost rizik značí, že by měla být přenesena na třetí osobu (strategie *Transfer*) nebo ošetřena snížením pravděpodobnosti výskytu nebo jejich dopadu (strategie *Treat*). Rizika, která mají vysokou významnost a nacházejí se tedy za hranicí rizikové kapacity, by měla být eliminována (strategie *Terminate*), aby neohrožovala provoz společnosti.

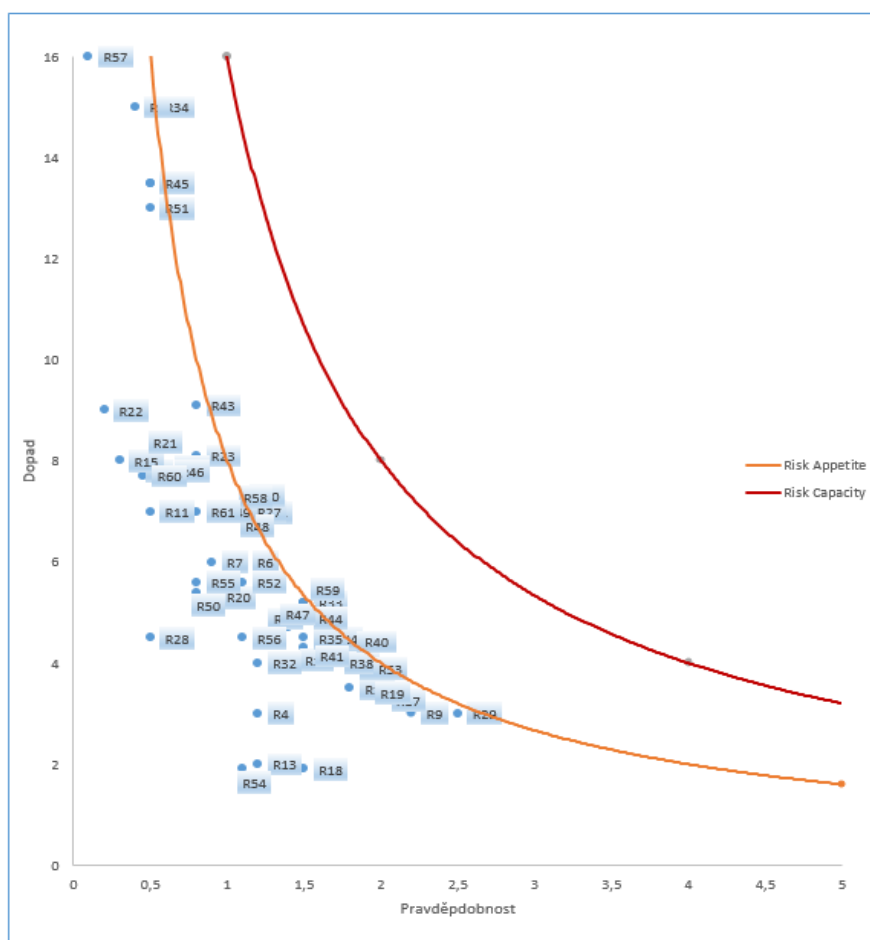
Obrázek 12: Matice rizik společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Po správném ošetření rizik by se měla snížit pravděpodobnost jejich výskytu či jejich dopad. V rámci tohoto kroku by se pak snížila celková významnost všech identifikovaných rizik a rizikové faktory by se přesunuly pod hranici Risk Appetite, což by značilo ideální stav, který je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 13: Optimální stav matice rizik po ošetření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.4 Monitorování rizik

Monitorování celého katalogu rizik je úkon, který by měl být prováděn pravidelně. Riziko, které bylo jednou identifikováno jako méně významné, může s ohledem na čas svoji významnost výrazně zvýšit (pravděpodobnost či dopad) a může se stát pro společnost rizikem zásadním. Stejným způsobem mohou některé rizikové faktory ztratit významnost a časem odeznít. Přestane být aktuální jejich ošetřování a bude stačit rizika pouze monitorovat, pokud je to aktuální. Některá rizika mohou nastat pouze v určitých fázích projektu, a pokud nenastanou, řešit se nemusí. Mohou se však objevit rizika nová, se kterými nebylo počítáno. Monitoring rizik by proto měla společnost provádět neustále, aby byl Katalog rizik pravidelně aktualizován a měl co největší vypovídající hodnotu, aby mohla společnost s riziky správně nakládat.

5 Systém řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý

Pátá kapitola této práce je věnována návrhu systému řízení rizik a jeho následné implementaci ve společnosti Pletiva Dobrý.

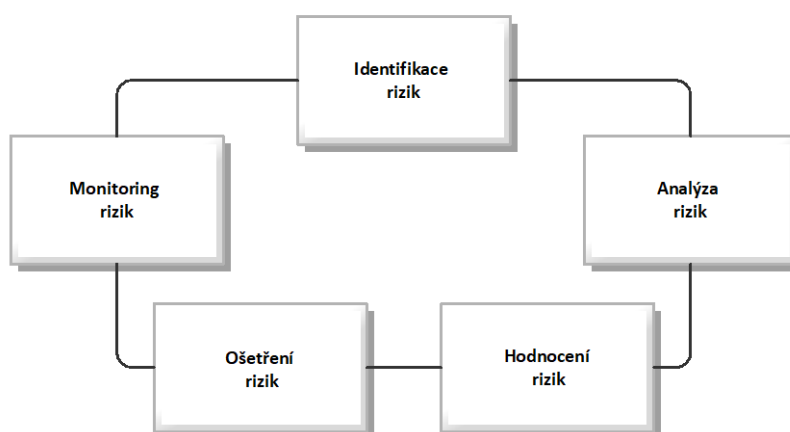
5.1 Návrh systému

Navrhovaný systém řízení rizik byl zpracován na základě Obrázek 5: Management rizika, který je uveden v kapitole 2.4. Dle návrhu by měla společnost postupovat následovně:

- *Identifikovat* a popsat rizikové faktory.
- Provést *analýzu* rizikových faktorů.
- *Ohodnotit* významnost identifikovaných rizik pro společnost.
- *Ošetřit* rizika dle stanovených preventivních opatření a navrhnout ošetření v případě, že nastanou.
- *Monitorovat* rizika.

Cyklus, který je znázorněn na následujícím obrázku, je uzavřený, což indikuje, že by se měl celý proces neustále opakovat.

Obrázek 14: Navrhovaný systém řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.1.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace by měla mít za cíl rozpoznání co největšího počtu rizikových faktorů, které by mohly projekt negativně ovlivnit. K tomu může společnost Pletiva Dobrý využít většinu metod uvedených v kapitole 3.1. Společnosti bylo doporučeno využití několika metod. Mezi základní doporučené metody patří metoda brainstorming, What-if?, zpracování dotazníků a checklistů. V případě požadovaného většího rozsahu významných rizikových faktorů může společnost dále využít i diagram příčin a následků, který je známý jako Ishikawův diagram, ale také SWOT analýzy, které pravidelně zpracovává. Simulační metody Monte Carlo a influenční diagramy nebyly společnosti vzhledem k jejich náročnosti doporučeny.

Jmenovaný rizikový manažer by měl zvolit časový harmonogram, ve kterém by měli vedoucí jednotlivých oddělení katalog rizik pravidelně kontrolovat a aktualizovat. Společnosti byla tudíž doporučena alespoň měsíční pravidelná aktualizace. Katalog rizik může společnost rozšiřovat o nové rizikové faktory tzv. *zprávou o riziku*, kterou vlastník rizika vyplní a předá rizikovému manažerovi. Manažer riziko přezkoumá a případně zanesse do katalogu. K dalším debatám o rizikových faktorech může manažer svolat poradou a pomocí brainstormingu o možném riziku debatovat. Společnost si doporučený postup může postupem času rozšířit o jiné, případně i složitější metody, v závislosti na tom, co jí bude vyhovovat.

Pro značení rizik bylo v této práci zvoleno písmeno **R**, což značí riziko a její pořadové číslo. Společnost si může toto značení rozšířit dle jednotlivých oblastí, kam riziko spadá a to například **F** (finance), **M** (marketing), **P** (provoz) a podobně. Rizika z jednotlivých oblastí se poté mohou seskupit, což by mohlo být v případě většího množství identifikovaných rizikových faktorů časově velmi efektivním řešením.

5.1.2 Analýza a hodnocení rizik

Vzhledem k různorodosti rizikových faktorů bylo společnosti doporučeno i rizika individuálně analyzovat a hodnotit. Významná rizika, jejichž dopad je možné finančně vyjádřit, je doporučeno hodnotit kvantitativními metodami. U méně významných rizik bylo z důvodu vyšší efektivnosti doporučeno hodnocení kvalitativní či semi-kvantitativní metodou. Kvantitativní metody jsou časově náročnější a u méně významných rizik není tato investice časově navratitelná. Individuální přístup zajistí optimální efektivitu a dostačující podklady pro ošetření

daných rizik. Klasifikace jednotlivých rizikových faktorů, která byla uvedena v kapitole 2.3. Klasifikace rizik, umožní společnosti lepší poznání daných rizik a může být rozšířena dle teoretické části.

Manažer rizika, či jiná odpovědná osoba, by měli pravidelně analyzovat u jednotlivých rizik jejich významnost (pravděpodobnost výskytu a dopad) a případné změny aktualizovat v Katalogu rizik. Všechna identifikovaná rizika může společnost zanést i do rizikové matice, která byla znázorněna na Obrázek 12: Matice rizik společnosti, což napomáhá snazší identifikaci významných rizik.

5.1.3 Návrh ošetření

V rámci této diplomové práce byl v *katalogu rizik* zpracován i preventivní a rezervní plán ošetření rizikových faktorů. Společnosti byla doporučena pravidelná aktualizace těchto plánů manažerem rizika za účasti vlastníků jednotlivých rizik. Společnost si také může sestavit i *záchranné plány*, které pomohou, pokud rezervní plány selžou.

- **Plán prevence**

Preventivní plán zahrnuje všechny čtyři strategie ošetření – Take, Treat, Transfer, Terminate, tedy rizika přijmout, ošetřit, přenést nebo odstranit. Preventivní opatření jsou taková, která se snaží rizikům předejít – jedná se tedy o ofenzivní řešení rizik. Strategie ošetření byly k jednotlivým rizikům přiděleny v katalogu rizik dle návodu na Obrázek 11: Matice ošetření rizik.

Rizik, která byla kvantifikována fatálním dopadem na společnost bylo identifikováno celkem 15, z toho však 9 rizikových faktorů bylo kvantifikováno téměř mizivou pravděpodobností vzniku, tedy pravděpodobností v intervalu (0 – 1). Zbytek těchto rizik byl ohodnocen s malou pravděpodobností výskytu (ppst¹³ 1,1 – 2) a pouze dvě rizika z celkových 15 rizikových faktorů s fatálním dopadem byla ohodnocena jako rizika s pravděpodobným výskytem. (ppst výskytu 2,1 – 3). U méně pravděpodobných rizik s vysokým dopadem, bylo společnosti doporučeno vhodnými nástroji dopad těchto rizik redukovat. Z Obrázek 12: Matice rizik společnosti je

¹³ Ppst = pravděpodobnost

patrné, že za hranicí Risk Capacity se nachází celkem tři rizika. Tato rizika by měla společnost řídit prioritně.

Přijetí rizika (strategie Take) je doporučeno pro rizika s nižší významností. Tato rizika by měla společnost dále monitorovat, tedy sledovat jejich vývoj. Pokud rizika v čase změni svoji významnost (pravděpodobnost nebo dopad) a dostanou se nad hranici Risk Appetite, měla by je společnost ošetřit. Z tohoto důvodu byl i k těmto rizikům připraven plán možné prevence. Dále je na uvážení společnosti zda bude rizika pouze monitorovat, jelikož prevence některých těchto rizik není ani časově náročná, ani nákladná a bude mít za důsledek hladší provoz celé společnosti a její potenciální růst.

Další **strategie redukce (Treat)** je doporučována u rizik, která jsou pro společnost středně významná. Společnost může ošetřit rizika ovlivnitelná snížením jejich dopadu nebo pravděpodobností výskytu. Touto metodou může společnost redukovat i rizika, která mají nízký dopad, ale vysokou pravděpodobnost vzniku.

Strategie přenesení (Transfer) je vhodná pro rizika, která mají nízkou pravděpodobnost výskytu, ale vysoký dopad. Tato rizika je doporučeno převést například formou pojištění na pojistitele, který za daná rizika převezme zodpovědnost.

Preventivní plán a metody ošetření jednotlivých rizik by měly být tématem na pravidelných poradách managementu rizik. Zásadním pravidlem pro ošetření rizik je, že investice vložená do ošetření rizika by nikdy neměla překročit jeho potenciální dopad.

- **Rezervní plán (kontingenční)**

Představuje postup reakce na rizika, která již nastala, a řeší vypořádání následků dopadu. Jedná se tedy o defenzivní způsob managementu rizik. Společnosti bylo autorkou práce doporučeno stanovit tzv. Triggers, což v českém překladu znamená spouštěče. Tyto spouštěče jsou varovné signály, které by měly společnosti signalizovat, že dané riziko s největší pravděpodobností nastane, případně už nastalo a je třeba realizovat rezervní scénáře. Oproti preventivním opatřením vznikají náklady na ošetření až v případě, že riziko nastalo.

Rizikový manažer zpracovává rizikové scénáře, které by měly představovat všechny možné vývoje dané situace v případě, že riziko nastane. Rezervní plány, spouštěče a všechny možné scénáře ošetření by měly být tématem na pravidelných poradách managementu rizik.

Alternativou rezervního plánu může být *plán záchranný*, který je připravený pro případ, kdy rezervní plán selže.

Příkladem takového rozhodování o ošetření by mohlo být například riziko značené **R8** - Dlouhodobá nepřízeň počasí v rámci společnosti, které je již zaznamenáno v katalogu rizik. *Vlastníkem rizika* by mělo být vedení společnosti Pletiva Dobrý. Riziko představuje především dlouhodobá zima, která by mohla narušit fungování společnosti a omezit pracovní podmínky zaměstnanců. V lokalitě Ledce u Plzně jsou kanceláře i toalety pouze stavební buňky, které jsou vytápěné především mobilními přímotopy a hůře se v nich udržuje teplo. Letošní dlouhá a silná zima způsobila, že přímotopy nestíhaly malé stavební buňky vytápět (zaměstnanci byli nuceni pracovat v zimních kabátech) a došlo k přerušení přítoku vody.

Preventivní plán by měl popisovat ošetření rizika před tím, než nastane. V tomto případě by mohlo být dočasným preventivním opatřením zajištění home-office¹⁴ pracovníkům, kteří mohou pracovat na dálku od svého počítače, rekonstrukce vytápění či přípojky vody nebo chemické toalety.

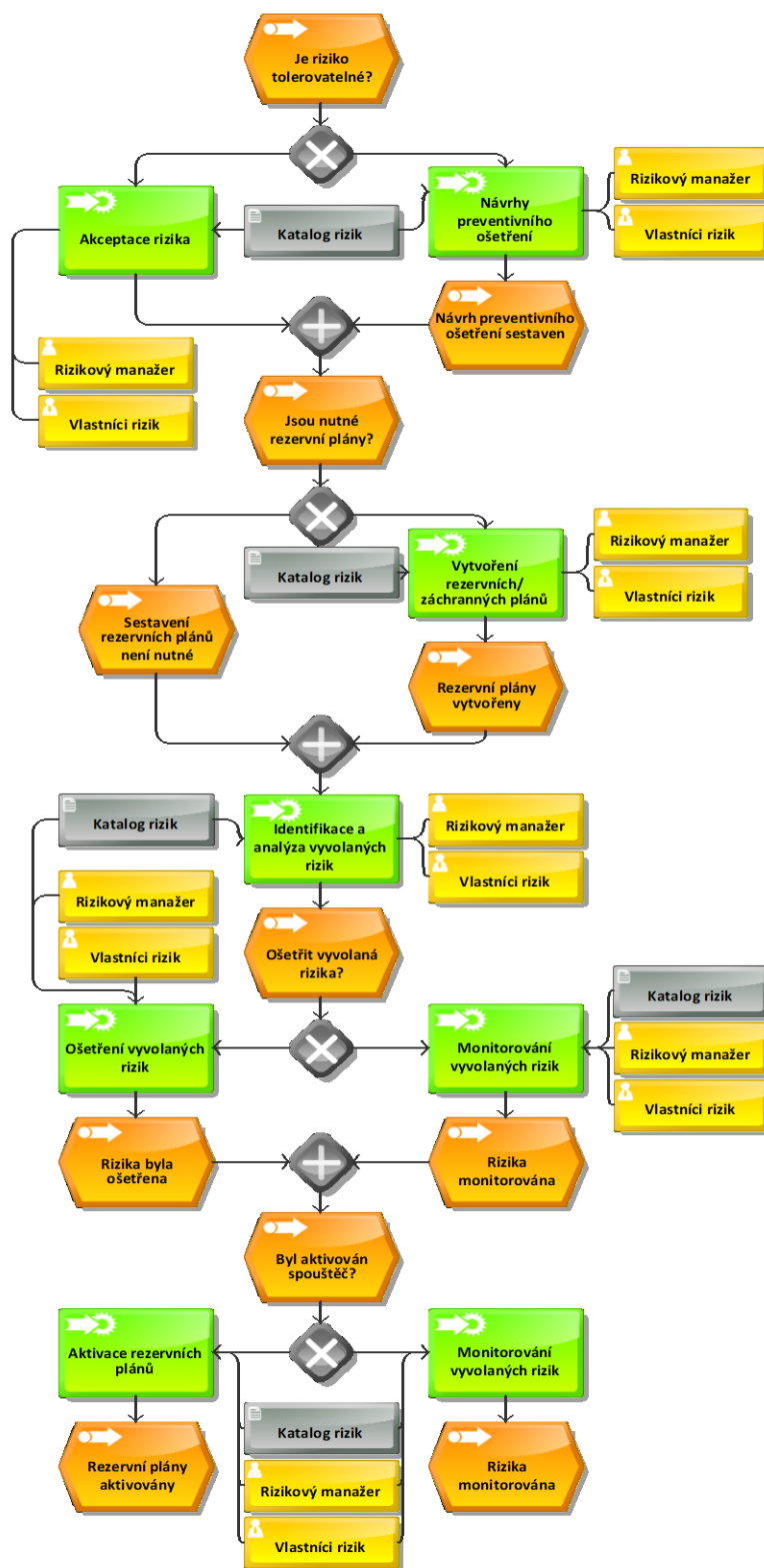
Rezervní plán by měl popisovat ošetření rizika v momentě, kdy bylo signalizováno spouštěči a podoba tohoto plánu vždy závisí na provedené prevenci. Příkladem rezervního plánu u tohoto rizika je zajištění home-office zaměstnancům a provedení částečné rekonstrukce skladu, kde je lokalizovaná jediná zděná kancelář, která je určena k expedici. V případě, že by tyto změny nebyly možné či byly nákladné, bylo společnosti doporučeno nalezení nových vytápěných prostorů pro obchodníky a další pracovníky, kteří nemusí být v přímém kontaktu se skladem. Tato možnost se nabízí v areálu, který je na druhé straně silnice.

Spouštěčem u tohoto rizika je samotné zhoršení pracovních podmínek pro zaměstnance.

Na následujícím obrázku je znázorněn doporučený postup návrhu možností ošetření všech identifikovaných rizik.

¹⁴ Home-office = práce z domova

Obrázek 15: Proces návrhu ošetření rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.1.4 Kontrola a monitorování

Společnosti bylo doporučeno monitorovat především spouštěče (Triggery) rizikových událostí, pro které byly stanoveny rezervní plány na jejich ošetření. Hlavním úkolem monitoringu je dokumentovat zpětnou vazbu, způsob a četnost posuzování rizik, výsledky monitoringu a přijatá opatření ke snížení daných rizik. Monitoring by měl pravidelně provádět vlastník rizika i rizikový manažer.

5.2 Účastníci managementu rizik

Společnost si může management rizik organizačně uspořádat do několika stupňů. Jako první stupeň si může zvolit tzv. *Rozhodovatele*, což je obvykle vrcholový management či majitelé společnosti, kteří mají na starosti strategická rozhodování podle daných rizik a hodnocení jejich dopadu. Druhým stupněm může být *Hlavní manažer rizika* (Chief Risk Officer), který má na starosti řízení třetího a čtvrtého stupně v organizační struktuře. Třetím stupněm je *Výbor pro management rizika*, který má na starosti taktiky a zásady. Čtvrtým stupněm je *Útvar managementu rizika*, což je obvykle manažer rizika nebo rizikový inženýr, který má kompetence vyhodnocovat rizika, zpracovávat preventivní opatření a poskytovat podklady, doporučení a stanoviska k rozhodnutí Rozhodovateli. Posledním, pátým stupněm, jsou *Vlastníci rizik* (risk owner), kteří mají na starosti monitoring rizik a reporting rizikových událostí. [23, s. 215]

Společnosti bylo doporučeno následující složení organizační struktury pro řízení rizik společnosti:

- manažer rizika,
- výbor managementu rizika,
- vlastníci rizik.

Ve společnosti může dojít i k tomu, že roli rizikového manažera převezme vedení společnosti společně s rolí Rozhodovatele. Jednotlivé role budou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

5.2.1 Manažer rizika (Chief Risk Officer)

Rizikovým manažerem by měla být osoba, která má především ekonomické vzdělání nebo technické, pokud by zastával i roli rizikového inženýra. Touto osobou by měl být někdo, kdo má přehled o fungování společnosti jako celku i o fungování jednotlivých oddělení, cit pro tok peněz, znalosti o hodnotách a umí předvídat ekonomický dopad daného rozhodování. Manažer rizika bývá nazýván jako „šampion rizika“ a proto byla společnosti doporučena volba někoho z vedení. Mezi povinnosti rizikového manažera patří příprava managementu rizik a aktivní působení ve všech fázích tohoto procesu.

Mezi činnosti rizikového manažera patří:

- příprava plánu pro management rizik,
- podpora při workshopech při identifikaci a hodnocení rizik,
- tvorba a správa katalogu rizik,
- komunikace s vlastníky jednotlivých rizik pro určení odezvy na riziko,
- zajištění veškeré dokumentace a dat pro rozhodování,
- analýza dat a tvorba zprávy o stavu rizik,
- posouzení pokroku v rámci ošetření rizik jejími vlastníky,
- zajištění implementace systému řízení rizik a mnoho dalšího.

Manažer rizika má následující kompetence:

- klíčová role při zavedení managementu rizik,
- určení vlastníků jednotlivých rizik,
- změna návrhu a úprava managementu rizik,
- zamítnutí návrhu managementu konkrétního rizika,
- svolání výjimečné porady a mnoho dalšího. [22, s. 139; 23, s. 217]

5.2.2 Výbor managementu rizika

Výbor managementu rizika (VMR) není potřebné zřizovat v každé společnosti. VMR obecně představuje poradní tým pro řízení rizik. VRM má za úkol řídit a sledovat operativní kontakt mezi divizemi a kontakt s prostředím, ve kterém společnost působí. Tento výbor nesmí být

závislý na vrcholovém managementu, ale měl by mít jeho podporu. Výbor také nemá rozhodovací pravomoc.

VRM se zaměřuje na tyto okruhy řízení rizik:

- sledování tvorby, údržby a přestavby systému řízení rizik,
- analýza rizika u velkých a složitých operací,
- krizové plány organizace,
- návrhy na podmínky přijatelnosti a mezí,
- analýza realizovaných rizik s velkým rozsahem,
- konzultace, projednávání a doporučení změn. [22, s. 139; 23, s. 217]

5.2.3 Vlastník rizika

Kromě rizikového manažera a VRM by měl být jmenován také tzv. vlastník rizika (risk owner), který je zodpovědný za sledování daného rizika. V případě nutnosti dává zprávu rizikovému manažerovi o jeho změně. Pokud by společnost vlastníky nejmenovala, byl by vlastníkem všech rizik rizikový manažer.

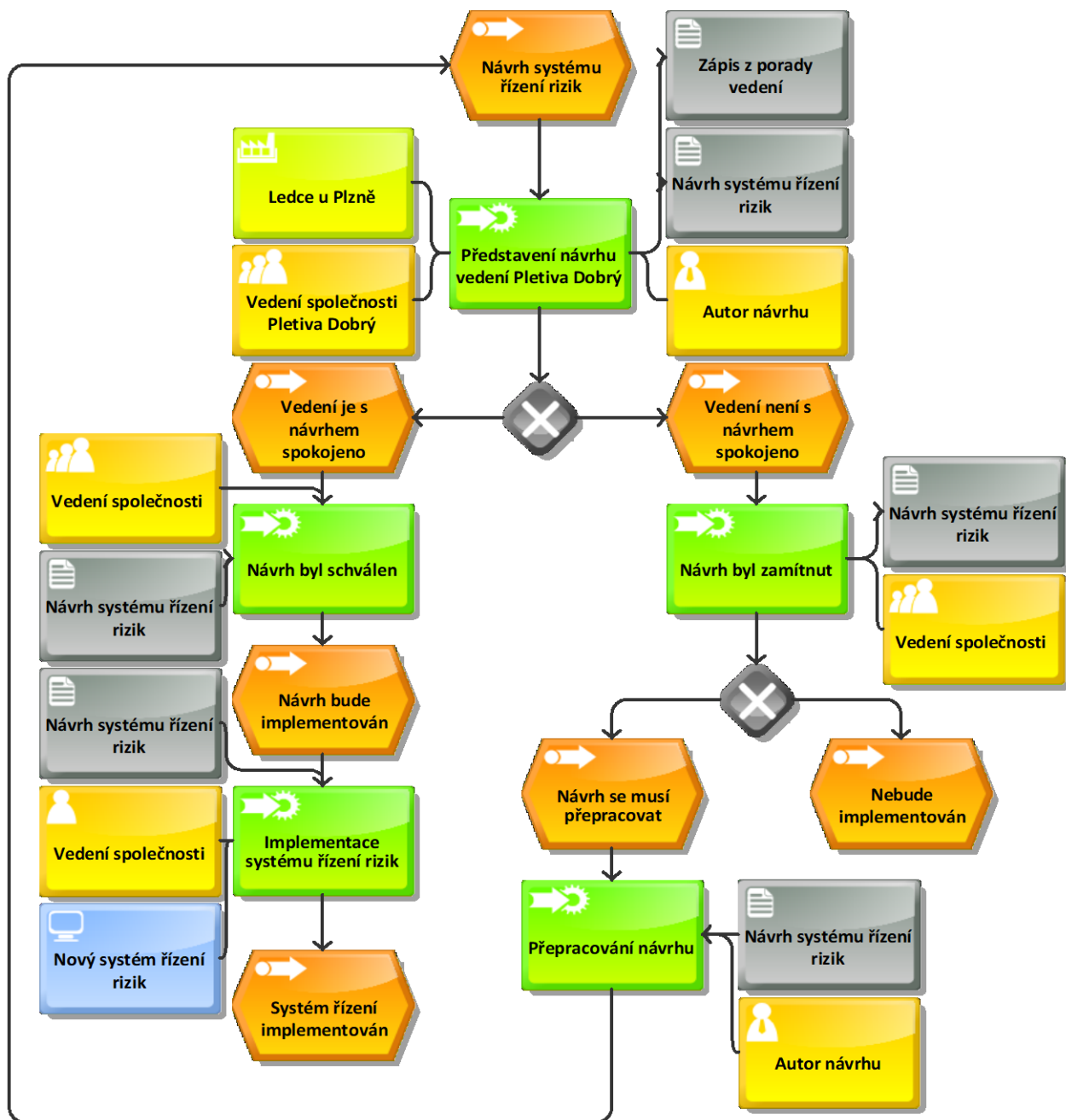
5.3 Implementace systému řízení rizik

Předposlední kapitola bude věnována implementaci navrženého systému řízení rizik. Návrh bude společnosti představen a následně bude provedena jeho implementace. Pro potřeby společnosti bude také zpracován proces samotného řízení rizik a i rozhodování o riziku.

5.3.1 Představení

Proces představení návrhu systému řízení rizik, který byl díky této práci vypracován, je zobrazen na následujícím obrázku. Z obrázku je patrné, že celý proces začíná událostí, kterou je *Návrh systému řízení rizik*. Proces pokračuje činností, kdy je návrh systému představen společnosti Pletiva Dobrý. Této činnosti by teoreticky mohla předcházet činnost *Sjednání schůzky s vedením*, ve které by roli sjednavače mohla hrát i asistentka majitele a poté by následovala událost *Schůzka byla sjednána*. Na schůzce je vedení společnosti představen návrh systému řízení rizik, přiložený katalog identifikovaných rizik, který obsahuje preventivní i rezervní plány. Na základě těchto podkladů přijde vylučovací logický operátor XOR (buď, anebo), který se větví do dvou událostí – *Společnost byla s návrhem spokojena* nebo *Společnost s návrhem spokojena nebyla*. Podle toho, jak se vedení společnosti k návrhu vyjádří, bude proces dále pokračovat. Pokud bude vedení společnosti s návrhem systému spokojeno, bude následovat činnost *Schválení návrhu* a dojde k jeho *Implementaci*. Druhou možností je, že společnost s návrhem z nějakého důvodu spokojena nebude. Následuje další logický operátor XOR, který značí, že *Návrh bude zapotřebí předělat* – v případě menších nedokonalostí, nebo systém *nebude vůbec implementován* a bude od jeho implementace odstoupeno – v tomto případě proces končí. Pokud bude společnost požadovat přepracování návrhu a dojde k jeho přepracování, nový *Návrh systému řízení rizik* spustí celý proces znovu od začátku.

Obrázek 16: Představení návrhu společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.3.2 Proces implementace

Proces implementace navazuje na předchozí proces pouze za předpokladu, že byl *Návrh systému řízení rizik schválen*, což je viditelné i na spouštěcí události na následujícím obrázku.

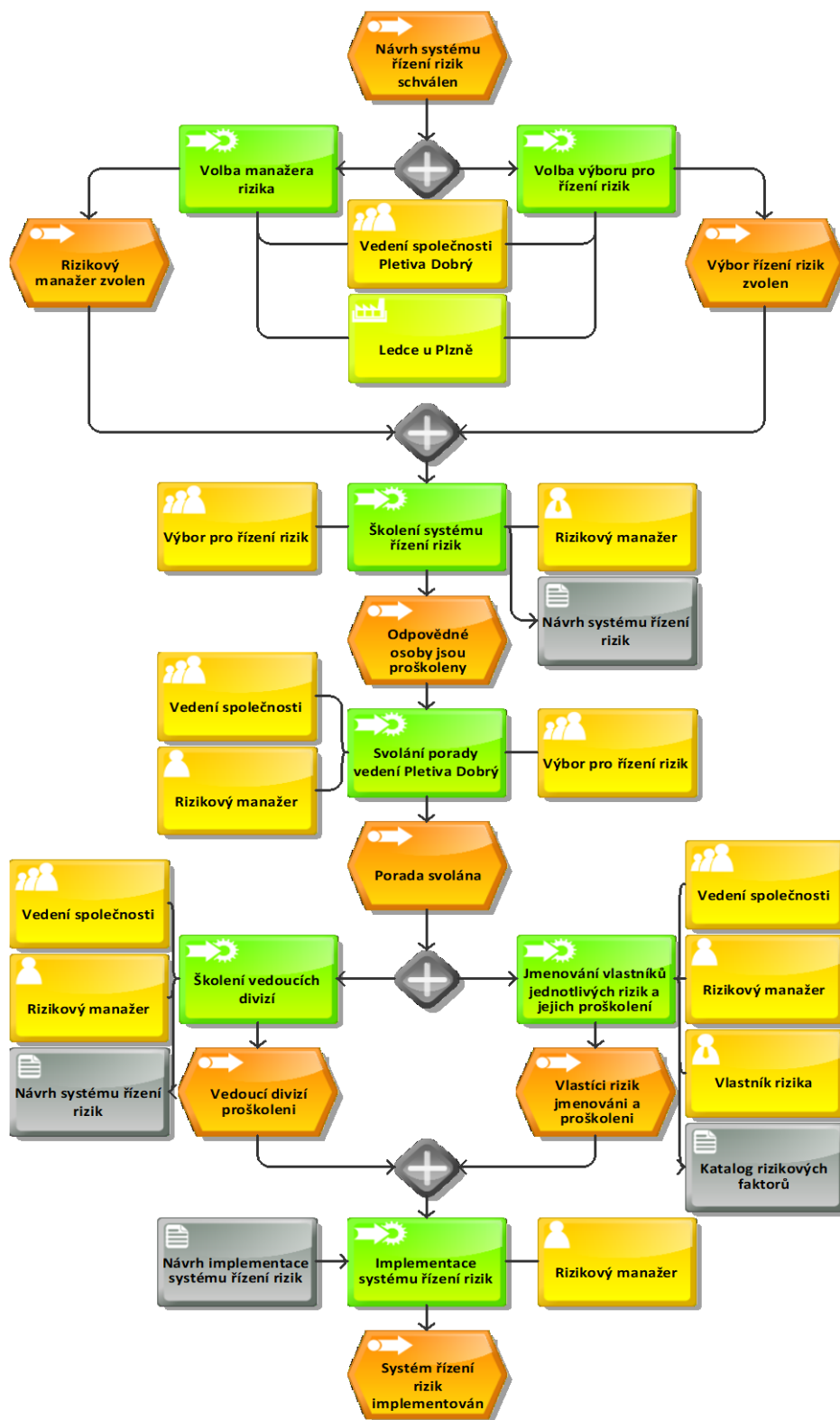
Následuje logický operátor AND, který indikuje, že nastanou obě další činnosti současně. Vedení společnosti vybere rizikového manažera a výbor pro řízení rizik a oba tyto subjekty budou jmenovány. Rizikový manažer a výbor pro řízení rizik budou seznámeni se systémem řízení a projdou školením. Po absolvování školení bude svolána vedením společnosti porada, které se zúčastní všichni vedoucí jednotlivých divizí a všichni zainteresovaní pracovníci.

Na této poradě budou jmenováni jednotliví vlastníci rizik, kteří daná rizika budou spravovat a společně s vedoucími divizí budou o systému řízení rizik proškoleni. Vedoucí jednotlivých divizí dostali pokyny, jak seznámit své podřízené s novým systémem řízení rizik a jak mohou do Registru rizik také přispívat pomocí Zprávy o riziku.

Všechny zainteresované osoby jsou s novým řízením rizik seznámeny a může začít samotná implementace systému. Tento proces končí událostí, že je nový SMR¹⁵ implementován.

¹⁵ SMR = systém managementu rizik

Obrázek 17: Proces implementace systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.3.3 Proces managementu rizik

Následuje proces managementu rizik (zobrazen na Obrázek 5), který představuje především pravidelné aktualizace Katalogu rizik. Proces tedy začíná právě Katalogem rizik, kde rizikový manažer společně s vlastníky jednotlivých rizik, mohou pomocí metody Brainstormingu identifikovat nové rizikové faktory nebo aktualizovat stávající katalog rizik. Nově upravená či aktualizovaná rizika je zapotřebí klasifikovat, určit jejich významnost a provést aktualizaci celého Katalogu rizik. Při těchto činnostech může napomáhat i výbor pro řízení rizik.

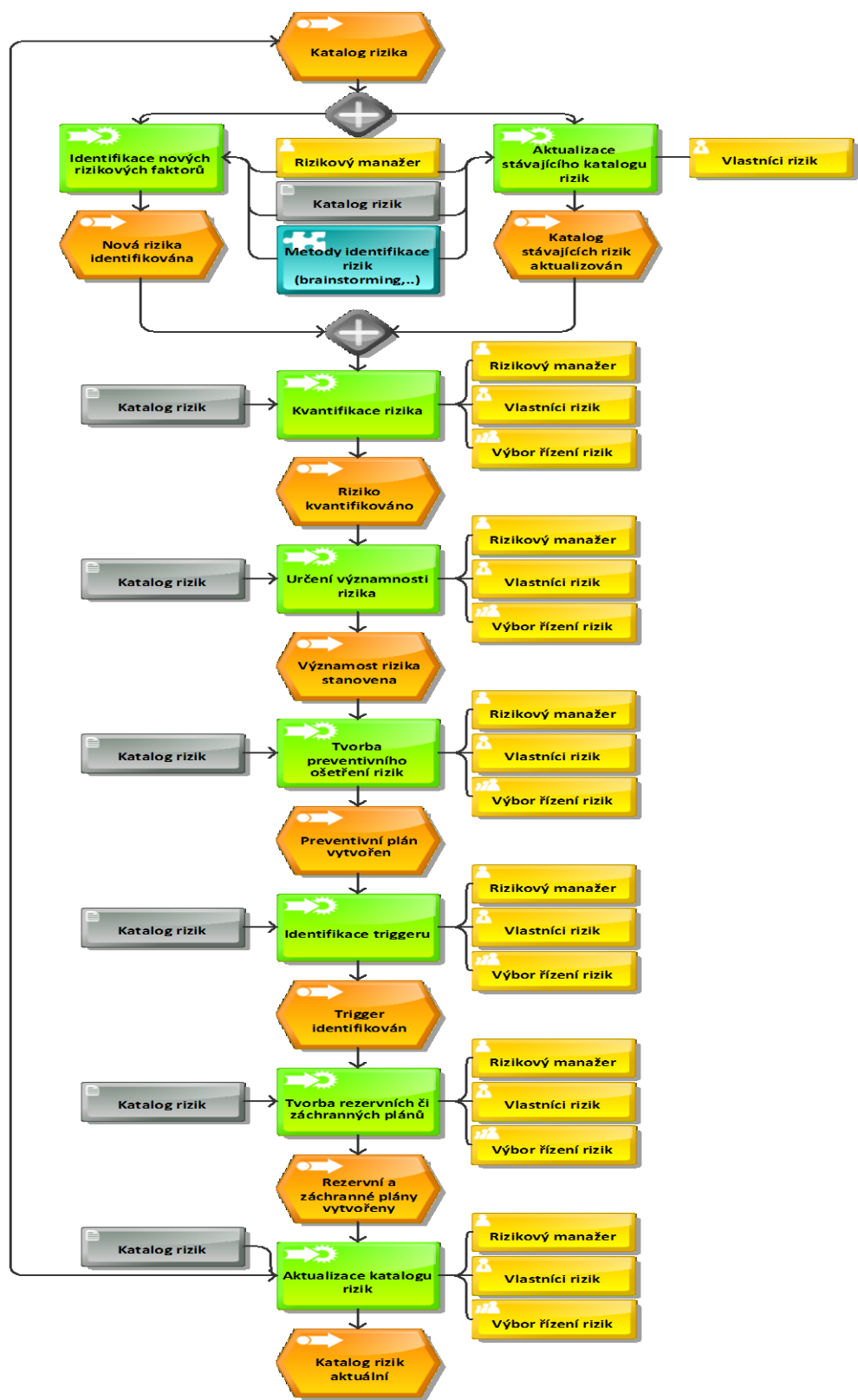
Klasifikace rizik bude prováděna dle předloženého návrhu společnosti, případně si jej může aktualizovat dle svých potřeb.

Významnost rizik se určí ohodnocením pravděpodobnosti výskytu a velikostí dopadu – tím se stanoví jejich významnost v rámci celého podniku. V případě, že bude mít společnost o nějakém riziku pochybnosti, může za pomoci metody Delphi riziko konzultovat i s odborníky z dané oblasti. Rizika pod hranicí Risk Appetite bude společnost tolerovat (akceptovat) a případně dále monitorovat.

Poslední činností ukázkového procesu je tvorba preventivního plánu pro ošetření rizik. Při jejich ošetření však mohou nastat rizika sekundární, která se dají již snáze řídit, ale je zapotřebí je do katalogu zanést také.

V rámci plánování ošetření by měla společnost stanovit i rezervní plány v případě, že nastane trigger (spouštěč), který by měl být v plánu také definován. I přesto, že proces končí událostí, že je Katalog aktuální, měl by se tento proces pravidelně opakovat, aby společnost docílila co nejaktuálnějších informací a mohla tak rizika co nejlépe řídit.

Obrázek 18: Proces Katalog rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

6 Přínosy zavedeného systému

Příkladem dokonale zvládnutého krizového řízení byl letoun společnosti Northwest Airlines, který se v roce 2009 střetl s hejnem ptáků a v zápětí mu selhaly oba motory. Na nahrávce je slyšet, jak rychle celý tým vyhodnocuje nejbezpečnější variantu pro všechny pasažery letadla a zároveň zbytek posádky informuje všechny cestující o aktuální situaci a dalších krocích, které budou podnikat pro jejich záchranu. Celá posádka se zachovala jako tým a každý člen znal svou roli. Díky tomu letadlo bezpečně přistálo na řece Hudson. Předpokladem dobrého řízení rizik jsou pravidelné porady týmu, zpracování katalogu rizik a jeho pravidelná aktualizace, zpracovaný plán preventivního i rezervního (krizového) řízení včetně klíčových povinností vlastníků rizik a jasně určená strategie komunikace. Tento let ukázal, že schopný tým s jasně definovanými rolemi může i nejnáročnější krizi zvládnout úspěšně. Díky implementaci systému řízení rizik tedy získá společnost mnohem lepší přehled o rizikových faktorech, které by mohly mít vliv na její působení v daných oblastech. Bude schopna identifikovaná rizika lépe řídit a u významnějších rizik pomohou navržená preventivní opatření snížit jejich účinek. Připravené rezervní plány pomohou společnosti daná rizika zvládat i v případě, že nastanou díky předem připraveným postupům. [32, s. 146]

U některých rizik může být mnohem méně nákladné daným rizikům předejít, než poté řešit jejich dopad. Vždy by mělo platit, že náklady vynaložené na jejich ošetření by neměly být vyšší než náklady spojené s jejich výskytem. Řízení rizik může být pro společnost v dnešní podnikatelské sféře jedním z klíčových předpokladů úspěchu, neboť příležitosti jsou obvykle doprovázeny riziky. Společnost také může jednoduchými preventivními opatřeními předcházet případným zbytečným nákladům. Ve společnosti díky zavedenému systému dojde ke zkvalitnění strategických rozhodnutí, zvýšení důvěry zákazníků i investorů. Společnost také omezí své ztráty a získá konkurenční výhodu oproti společnostem, která rizika neřídí a stanovují pouze rozpočet (budget) pro pokrytí jejich výskytu. Reálným příkladem mohu uvést i společnost, se kterou jsem byla původně domluvena na spolupráci při zpracování mé diplomové práce, a která možná i díky absenci řízení rizik a dlouhodobým ztrátovým projektům, byla odkoupena větší společností.

Závěr

Závěrem bych chtěla říci, že jakékoliv podnikání je samo o sobě rizikovou činností a je pouze na dané společnosti, zda se rozhodne rizika řídit a využít je případně v jejich prospěch.

Hlavním cílem této práce byla implementace systému řízení rizik v organizaci Pletiva Dobrý a Urbánek, s.r.o.

Tato společnost byla v první části krátce představena, byla stručně popsána její historie, předmět podnikání a organizační struktura. V rámci této kapitoly byla provedena i analýza extérního a interního prostředí, čímž byl splněn první dílčí cíl této diplomové práce. Následující dvě kapitoly byly věnovány teoretickému základu, který by mohl být pro společnost přínosem v případě, že by chtěla navržený systém v budoucnu pozměnit. V této kapitole byly uvedeny základní nástroje a přístupy vhodné pro analýzu rizik, čímž byl splněn druhý dílčí cíl práce.

Čtvrtá kapitola byla věnována katalogu rizik, který obsahuje veškerá identifikovaná rizika, která by mohla ovlivňovat výkonnost podniku a u těchto rizik byla ohodnocena jejich významnost. Katalog rizik, který je v nahlédnutí v příloze obsahuje i doporučení jakým způsobem by měla být rizika ošetřena.

V páté kapitole je vypracováno doporučení k implementaci systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek, s.r.o. Společnosti byl vypracován detailní návrh celého systému včetně vhodných účastníků. V kapitole byly uvedeny procesy k samotnému představení navrhovaného systému, ošetření rizik, implementaci a i následnému řízení rizik ve formě katalogu. Touto kapitolou byl splněn předposlední cíl této práce.

Poslední kapitola byla věnována zhodnocení a přínosům implementace systému řízení rizik pro danou společnost. Za pomoci všech těchto dílčích cílů byl splněn hlavní cíl této diplomové práce.

Zpracováním této diplomové práce jsem měla možnost prohloubit si své dosažené teoretické znalosti v praxi a navázat tak na práci bakalářskou, která byla řízení rizik také věnována. Doufám, že zpracovaný návod bude využit ve společnosti Pletiva Dobrý jako výchozí bod při managementu rizik.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti.....	9
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti	13
Obrázek 3: Podnikatelské prostředí.....	15
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	20
Obrázek 5: Management rizika	33
Obrázek 6: Afinitní diagram (diagram příbuznosti).....	44
Obrázek 7: Příklad SWOT analýzy společnosti	45
Obrázek 8: Diagram rybí kosti	47
Obrázek 9: Prvky influenčního diagramu	47
Obrázek 10: Příklad rozhodovacího stromu.....	48
Obrázek 11: Matice ošetření rizik	54
Obrázek 12: Matice rizik společnosti.....	55
Obrázek 13: Optimální stav matice rizik po ošetření.....	56
Obrázek 14: Navrhovaný systém řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý.....	57
Obrázek 15: Proces návrhu ošetření rizik	62
Obrázek 16: Představení návrhu společnosti	67
Obrázek 17: Proces implementace systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý	69
Obrázek 18: Proces Katalog rizik.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučení ošetření rizik.....	37
Tabulka 2: Katalog rizik.....	51

Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
APEK	Asociace pro elektronickou komerci
atd.	A tak dále
CLA	Check List Analysis
CZK	Měnová jednotka ČR mezinárodně
ČNB	Česká Národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
ETA	Event Tree Analysis
FTA	Fault Tree Analysis
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč	Měna ČR
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
PPC	Pay per click
Ppst.	Pravděpodobnost
PR	Public relations
PRIBOR	Prague Interbank Offered Rate
SMR	Systém managementu rizik
STEEPLED	PESTLE rozšířené o Ethics a Demographic
s. nebo str.	stránka

s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SQL	Structured Query Language
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats
Tzn.	To znamená
USD	The United States dollar, americký dolar
VRM	Výbor managementu rizika
WBS	Work breakdown structure
1M	Vývoj měsíční sazby PRIBOR
3M	Vývoj kvartální sazby PRIBOR
4P	Price, Place, Promotion, Price – marketingový mix

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

4. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
5. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
7. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie : klíčové koncepce strategického myšlení : případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-8.
14. ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. Základy financí. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
17. DAVID, Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.).
21. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
22. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
23. TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
24. PROCHÁZKOVÁ, Dana. Analýza a řízení rizik. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
25. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024701987.
26. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

27. PALEČEK, Miloš. Prevence rizik. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1117-7.
30. VACEK, Jiří. Rozhodování za rizika a nejistoty: [cvičebnice]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 978-80-7043-618-9.
29. KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
31. SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. Projektový management. 3. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 8070432373.
32. DAVIS, Barbee. 97 klíčových znalostí projektového manažera. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2854-1.

Internetové zdroje:

1. Justice.cz. Www.justice.cz [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=1771426](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=1771426). [Online]
3. Pletiva Dobrý [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.levne-pletivo.cz/pletiva-a-ploty-dobry/>. [Online]
8. Management mania [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.
9. Epravo.cz [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/>. [Online]
10. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. Český statistický úřad [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr. [Online]
11. W4t.cz [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/prumerna-cena-zelezne-rudy-v-roce-2017-dosahne-55-usd-za-tunu-38195/>. [Online]
12. Česká Národní banka [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/. [Online]
13. Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-1m/>. [Online]

15. Finance.cz [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.finance.cz>. [Online]
16. Businessvize.cz [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>. [Online]
18. Marke.cz [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>. [Online]
19. Česká e-commerce [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/e-commerce/rok-2016-v-ceske-e-commerce/>. [Online]
20. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: czso.cz. [Online]
28. Uxdict.io [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://uxdict.io/design-thinking-methods-affinity-diagrams-357bd8671ad4>. [Online]
33. Měnové kurzy [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>. [Online]
34. Influencer a Opinion maker [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/influencer-vlivny-uzivatel/>. [Online]

Ostatní publikace:

2. Interní materiály společnosti Pletiva Dobrý. Ledce u Plzně : autor neznámý, 2018.
6. ICV. Dlouhodobé certifikované kurzy. *Marketing CIMA-A*. Praha : Institut certifikovaného vzdělávání, 2018.

Seznam příloh

Příloha A: Katalog rizik

Příloha A: Katalog rizik

Katalog rizik																							
Identifikace rizik																Měření			Prevence		Rezervní plán		
Zn.	Název rizika	Stručný popis rizika	Kvantifikace	Oblast výskytu													Ppst	Dopad	Celkem	Metoda	Postup	Trigger	Plán
				BE	PA	EK	FI	IT	LE	LO	KO	MA	O	P	SA	T							
R1	Nedostatek kvalif. pracovníků	Vzhledem k lokalitě může být složitější vyhledat kvalifikované pracovníky.	interní, ovlivnitelné		1		1						1		1		1,8	8,5	15,3	Ošetření	Trainee programy, stáže, školení	Výpověď kvalifikovaného zam.	Přijímací řízení (nástupní bonusy, bonusy za odpracovaný rok...), pracovní agentury
R2	Nedostatek pracovníků	Vzhledem k lokalitě a ekonomickému růstu je stále těžší hledat pracovníky.	interní, ovlivnitelné		1		1								1		1,5	6	9	Ošetření	Práce brigádníků (poté HPP)	Výpověď většího počtu pracovníků	Nábor, využití služby pracovní agentury.
R3	Nedostatek sklad. prostoru	Skladovací jednotky nebudou časem dostačující.	interní, ovlivnitelné							1					1	1	1,2	3	3,6	Přijmout	Domluvené rozšíření skladových prostor v rámci areálu	Nedostatek skladovacího prostoru	Pronájem dalších prostor pro sklad
R4	Zastaralý software	Software nebude zvládat vysoký počet objednávek, bude padat.	interní, ovlivnitelné	1				1		1					1	1	1,5	5	7,5	Přijmout	Najít program, který je schopný zpracovat větší počet dat	Program nevládá kvantitu dat	Nákup výkonějšího programu.
R5	Odchod klíčového zaměstnance	Lepší nabídka, nedostatečně ohodnocen, ztráta motivace, vyhoření, ztráta know-how.	interní, ovlivnitelné		1		1						1	1	1		2,9	9,6	27,84	Ošetření	Motivace, pravidelné hodnocení. Zaznamenat know-how.	Odchod pracovníka	Proškolení přijatého pracovníka na stejnou úroveň
R6	Nesprávné strat. rozhodnutí	Nedostatečné vzdělání odpovědných osob.	interní, ovlivnitelné				1							1			0,9	6	5,4	Přijmout	Vylepšit rozhodovací procesy (nechat kvalifikovaným).	Špatné rozhodnutí	Okamžitá náprava způsobeného problému.
R7	Legislativní změny (neznalost)	Neznalost, nesledování změn a neschopnost včas na ně reagovat (EET, GDPR, a mnoho dalšího)	interní, ovlivnitelné	1						1				1	1		0,5	8	4	Přijmout	Pravidelná kontrola legislativních změn	Ukázoná změna	Příspěvobit se změně
R8	Dlouhodobá nepřízeň počasí	Omezení provozu, prac. podmínek (stavební burky - topení pouze na přímotopy, přerušeni přívodu vody	externí, ovlivnitelné	1	1										1	1	2,9	10	29	Ošetření	Klasické topení, nemznoucí přípojka vody, zajištění home-office	Zhoršení pracovních podmínek	Rekonstrukce skladu, najít jinou lokalitu, kde budou prostory vytápěné.
R9	Dopravní situace	Dlouhodobá nepřízeň počasí - omezení silničního provozu, zpoždění expedice, storna objednávek	externí, neovlivnitelné	1											1		0,4	15	6	Přijmout	Snažit se zmírnit dopad nalezením alternativní dopravy	Omezený provoz na silnicích	Alternativní doprava (omezena určitá lokalita), odeslat přímo od dodavatelů, informovat zákazníky (sleva)
R10	Únik interních informací	Stažení seznamu zákazníků či další citlivé informace - předat konkurenci.	interní, ovlivnitelné	1				1	1								0,5	7	3,5	Přijmout	Citlivé dokumenty zaheslované bez přístupu neoprávněných osob	Únik informací	Sjednání nápravy
R11	Ztráta dodavatele	Dodavatel buď ukončí spolupráci se společností, ukončí svoji činnost jako takovou nebo dojde k jeho krachu	interní, ovlivnitelné											1	1	1	1,5	4,3	6,45	Přijmout	Zajištění většího počtu dodavatelů	Ztráta dodavatele	Najít nového dodavatele i za předpokladu vyšší ceny.
R12	Ztráta přepravce	Ukončení spolupráce ze strany přepravce, krach přepravce nebo ukončení činnosti	interní, ovlivnitelné							1				1	1		1,2	2	2,4	Přijmout	Zajištění většího počtu přepravců	Ztráta přepravce	Najít nového přepravce i za předpokladu vyšší ceny.
R13	Výpadek elektrického proudu	Výpadek elektrického proudu - nelze vyřizovat objednávky, zpoždění expedice	interní, ovlivnitelné	1				1							1		1,1	6,9	7,59	Přijmout	Nelze snížit ppst, zajistit home-office.	Výpadek elektrického proudu	Přesunutí fungování společnosti do lokality, kde funguje - korigovat expedici na dálku
R14	Nedostatečný tok informací	Nedostatečné informace o změnách ve společnosti nebo komunikace mezi divizemi	interní, ovlivnitelné		1			1							1		0,3	8	2,4	Přijmout	Pravidelné schůzky celé společnosti	Omezený tok informací	Důležité informace vyvěsit ve společnosti (MEMO), rozesílat emailem.
R15	Nedostatečné, pozdní expedice	Nedostatek zaměstnanců - růst dodací lhůty, storno objednávek	interní, ovlivnitelné					1							1		1,8	7	12,6	Ošetření	Brigádníci, kteří by pomohli v případě skluzu v expedici.	Prodeleva v expedicích	Využití služeb pracovní agentury.
R16	Odchod obchodního zástupce	Odchod obchodního zástupce a možná ztráta jeho zákazníků.	interní, ovlivnitelné												1		2,1	3,9	8,19	Ošetření	Dostatečná motivace OZ.	Odchod OZ	Přijetí nového OZ, proškolení, pracovní agentura - hledači talentů
R17	Ztráta klíčového zákazníka	Stavební firma si najde lepší/levnějšího/výhodnějšího dodavatele.	interní, ovlivnitelné												1	1	1,5	1,9	2,85	Přijmout	Věrnostní program klíčových zákazníků	Odchod zákazníka	Přilákat ho zpět lepší nabídkou, aktivní hledání náhrady.
R18	Poškození zásilek	Na cestě k zákazníkovi dojde k poškození zásilky.	externí, neovlivnitelné							1					1		2,5	3,9	9,75	Ošetření	Nelze snížit pravděpodobnost, eliminovat dopad.	Poškozená zásilka	Reklamacie u přepravce.
R19	Chybné doručení zásilek	Kancelář expedice zadá špatnou (fakturační) doručovací adresu.	interní, ovlivnitelné				1	1							1		1,9	5,3	10,07	Ošetření	Pečlivě vyřizovat objednávky, pravidelné školení, případná kontrola.	Balík odeslán na špatnou adresu	Kontaktovat zákazníka, pokud na adrese nebude, zaslát znovu na své náklady.
R20	Nedostatečné proškolení	Nedostatečné školení, nový zaměstnanec dělá chyby, nedostatečná zpětná vazba	interní, ovlivnitelné		1										1	1	0,5	8,1	4,05	Přijmout	Pravidelná školení, asistence zkušenějšího ze začátku.	Vysoká chybovost pracovníka	Propuštění
R21	Šikana na pracovišti	Ze strany spolupracovníků (mobbing) nebo ze strany nadřízeného (bossing)	interní, ovlivnitelné	1	1									1	1		0,2	9	1,8	Přijmout	Teambuilding	Šikana	Propuštění viníka
R22	Nulový rozvoj zaměstnanců	Společnost neinvestuje do rozvoje svých zaměstnanců.	interní, ovlivnitelné		1										1	1	0,8	8,1	6,48	Přijmout	Pravidelná školení, podpora sebezvedělávání	Nedostatečné proškolení pracovníci	Školení, pokud ani tak nedejde k nápravě - náhrada vyhořelého pracovníka.

R23	Neevidované faktury	Ztráta či opomenutí faktur od dodavatelů	interní, ovlivnitelné				1									1,6	4	6,4	Přijmout	Pravidelná kontrola evidovaných faktur (checklist)	Faktura po splatnosti	Okamžitá úhrada faktury (3 upomínky)
R24	Vloupání cizím subjektem	Cizí osoba se vloupá do skladu či objektu a vykoná škodu.	externí, neovlivnitelné	1			1		1							0,6	7,9	4,74	Přijmout	Dostatečná ochrana areálu	Vloupání	Nahlásit na policii, poskytnout maximum důkazních materiálů
R25	Krádež v rámci společnosti	Zcizení, škoda způsobena zaměstnanci společnosti.	interní, ovlivnitelné	1	1											1,5	7,9	11,85	Ošetření	Pravidla, případné kontroly, motivace pracovníků.	Krádež	Propuštění viníka - nulová tolerance
R26	Nespolupráce divizí	Expediční oddělení nepředá včas informace skladníkům - prodloužení dodací lhůty	interní, ovlivnitelné													1,1	12	13,2	Ošetření	Stanovit deadline pro jednotlivé činnosti, zajistit návaznost činností	Porušení deadline	Zpřísnění deadline, delegace důležitých odpovědností na jiného, jako poslední možnost náhrada pracovníka
R27	Chybné provedená inventura	Nesedí skladové zásoby (možná ztráta)	interní, ovlivnitelné				1	1								0,5	4,5	2,25	Přijmout	Dostatečně kvalifikovaní pracovníci budou inventuru provádět	Chyba v inventuře	Provést inventuru znovu
R28	Špatné skladové zásoby	Nutnost ověřit skladové zásoby osobně. Shoptet (eshop) stáhne špatné skladové zásoby - položky nejsou skladem (ztráta zákazníka)	externí, ovlivnitelné													2,5	3,5	8,75	Ošetření	Pravidelná aktualizace (programu, skladových zásob)	Častá chybovost	Náhrada za jiný program
R29	Výpadek Shoptet	Úplný výpadek Shoptet, zákazník se nemůže dostat na stránky, nemůže učinit objednávku - už se nemusí vrátit či koupit jinde.	externí, ovlivnitelné													1,1	7,1	7,81	Přijmout	Akceptace - nelze nijak ošetřit	Pravidelné výpadky	Vybrat jiného poskytovatele.
R30	Nová konkurence	Vstup nové silné konkurence na trh.	externí, neovlivnitelné													1,5	6,5	9,75	Ošetření	Budovat si kvalitní zázemí a dobré jméno	Nová konkurence	Pokračovat v budování jména - pravidelné akce pro věrné zákazníky
R31	Změna kurzu USD/CZK	Negativní vývoj kurzu.	externí, neovlivnitelné				1									1,2	4	4,8	Přijmout	Sledovat a reagovat případných zvýšením cen	Výrazná změna dolaru	Opatřit nové dodavatele (výroba v ČR)
R32	Jednorázový nárůst objednávek	Neočekávaná úspěšnost akce - nedostatečné skladové zásoby, nedostatek pracovníků na směně, atd.	interní, ovlivnitelné													1,5	6,5	9,75	Ošetření	Zajištění dostatečných skladových zásob - alternativního dodavatele	Vysoký nárůst objednávek	Informace zákazníkům o prodloužení dodávky, nový dodavatel
R33	Kontokorent neobnoven	Nedostatek likvidních finančních prostředků	externí, ovlivnitelné													1,9	15	28,5	Odstranit	Dobry vztah s úvěrující bankou, transparentní vystupování	Zamítnutí úvěru	Výrazné snižování nákladů
R34	Snižování ziskové marže	Konkurenční tlak na cenu dolů na úkor snížení ziskové marže	externí, ovlivnitelné													1,5	4,5	6,75	Přijmout	Kvalitní produkty, servis, brand, nezačínat cenové války.	Tlak na cenu dolů	Zajištění levnějšího dodavatele, jiné alternativy
R35	Ztráta velkoobch. Spolupráce	Vysoká cena nebo jiné aspekty zapříčiní, že se společnost nebude mít nikdo zájem o velkoobchodní spolupráci.	externí, ovlivnitelné													1,4	4,9	6,86	Přijmout	Nabídnutí lepších podmínek, budování dobrého jména	Pravidelná odmítnutí	Opakování prevence
R36	Nedostatek obchodníků	Objednávky se nebudou stíhat vyřizovat, společnost bude přicházet o lukrativní zákazníky nebo přetěžovat stávající obchodníky (přesčasý...)	interní, ovlivnitelné													1,8	3,9	7,02	Přijmout	Motivace stávajících, nábor nových	Nedostatek obchodníků	Pracovní agentura, bonus za doporučení vhodných kandidátů, majitelé mohou dočasně vykonávat
R37	Nenalezení vhodných prostorů	Společnost nenajde vhodné prostory pro rozšíření skladu, nových poboček...	interní, ovlivnitelné													1,7	5,5	9,35	Ošetření	Pravidelná kontrola nabídky pronájmu, vystavení vlastního poptávky.	Nenalezen vhodný prostor	Výběr jiného vhodného města, zopakovat postup
R38	Prodloužení lhůty doručení	Lhůta doručení se výrazně prodlouží, nespokojení zákazníci, špatné recenze.	interní, ovlivnitelné													1,5	6,5	9,75	Ošetření	Přijmuti nových skladníků, brigádníků	Prodloužená doručovací lhůta	Pracovní agentura, příjem nových pracovníků na HPP
R39	Rapidní nárůst cen dopravy	Dojde k výraznému zdražení ceny přepravy.	externí, neovlivnitelné													1,8	11	19,8	Ošetření	Zajištění jiného přepravce	Zvýšení ceny všech	Zajištění vlastní dopravy, zvýšení cen dopravy
R40	Přepravci odmítají zásilky	Přepravci začnou odmítat zásilky nad 30 kg či zásilky, které jsou velmi citlivé na přepravu.	externí, ovlivnitelné													1,7	11	18,7	Ošetření	Zajištění jiného přepravce	Odmítnat budou i ostatní	Zajištění vlastní dopravy, neprokráčet v prodeji daných produktů (možnost jen osobního převzetí)
R41	Havárie dodavatele	Očekávaná objednávka od dodavatele se bude potýkat s nehodou na cestě, společnost nebude schopna ihned uspokojit již potvrzené objednávky.	externí, neovlivnitelné													0,5	13,5	6,75	Přijmout	Nelze předcházet, budovat dobré vztahy s ostatními dodavateli.	Havárie	Zajištění alternativního dodavatele.
R42	Výrazné zdražení vstupů	Výrazné zdražení například ceny surovin (železné rudy)	externí, neovlivnitelné													0,8	9,1	7,28	Přijmout	Odpovídající zdražení produktů.	Zdražení vstupů	Vyhledat alternativní vstupy.
R43	Úraz zaměstnance	Pracovník si při přípravování objednávek přihodí úraz (například při stříhání pletiva nebo tkanin, nebo na něj spadne role pletiva)	interní, ovlivnitelné	1	1											1,5	7,9	11,85	Pojištění	Bezpečnost práce, pravidelné školení o bezpečnosti, pojištění	Úraz pracovníka	Sepsání úrazu, vyřízení pojistné události, odškodné (pokud to nebylo úmyslné zaviněno)
R44	Vliv ekologie	Rostoucí vliv ekologie - směr od pletiv například k živým plotům	externí, neovlivnitelné													0,5	13,5	6,75	Přijmout	Akceptace - nelze nijak ošetřit, pokračovat v činnosti	Nový trend ekologie	Přizpůsobit se změně
R45	Nevhodná reklama	Investice do nevhodné reklamy, která zákazníky pobouří.	interní, ovlivnitelné													1,9	7,8	14,82	Ošetření	Výběr reklamní agentury, kontrola před zveřejněním	Nevhodná reklama	Omluva
R46	Nesprávně zacílená reklama	PPC reklama bude zacílena na špatnou skupinu - nebude efektivní.	interní, ovlivnitelné													1,4	6,5	9,1	Ošetření	Pravidelná školení, kontrola kampaní před potvrzením	Nesprávně zacílení kampaně	Opravit v průběhu kampaně, udělat novou
R47	Nedostatečné info o produktu	Málo informací o produktu, odchod zákazníků jinam.	interní, ovlivnitelné													1,1	7	7,7	Přijmout	Pravidelná aktualizace feedu	Upozornění na nedostatek informací	Doplnění informací

R48	Neodborné odpovědi	Dotazy zákazníků budou zodpovězeny neodborně (například novým pracovníkem)	interní, ovlivnitelné														1	1								0,9	7	6,3	Přijmout	Intenzivní školení nových i stávajících zaměstnanců	Neodborná odpověď	Kontaktovat zákazníka zpět, vysvětlit mu správný postup, omluvit se, pracovníka počit o správném postupu				
R49	Ztráta montážníků	Pracovníci montáží odejdou za lepší nabídkou.	interní, ovlivnitelné															1									0,8	5,4	4,32	Přijmout	Zajištění spolupráce s externí montážní firmou	Nedostatek montážníků	Krátkodobě možná výměna dělníků a montážníků, kontakt na externí společnost, nábor nových			
R50	Ztráta dobrého jména (brand)	Na základě špatných rozhodnutí přijde společnost o své dobré jméno.	interní, ovlivnitelné														1										0,5	13	6,5	Přijmout	Každou objednávku vyřizovat v rámci best practise	Ztráta jména	Snaha o nápravu			
R51	Demotivování pracovníci	Pracovníci nejsou správně motivováni nebo demotivováni malým platem, přesčasy, musí dělat více práce za méně peněz, atd	interní, ovlivnitelné																1									1,1	5,6	6,16	Přijmout	Pravidelné konzultace o jejich spokojenosti a motivaci	Demotivovaný pracovník	Odměna motivace u daného pracovníka		
R52	Růst negativních recenzí	Poroste procento nespokojených zákazníků, kteří budou psát recenze.	interní, ovlivnitelné	1																							2,2	3,9	8,58	Ošetření	Předcházet nespokojenosti zákazníků celkovým fungováním provozu	Negativní recenze	Kontaktovat zákazníka, zjistit s čím byl nespokojen, sjednat nápravu, recenzi upravit nebo smaže.			
R53	Nekalá konkurence	Nekalá konkurence - dumping - výrazně nižší ceny za účelem likvidace, konkurenční společnost bude psát negativní recenze	externí, neovlivnitelné																									1,1	1,9	2,09	Přijmout	Budování dobrých vztahů s konkurencí, nezačínat cenové války	Negativní recenze od konkurence	Nahlásit heurce a požádat o smazání a zablokování přístupu dané IP psát další hodnocení.		
R54	Nesledování trendů	Absence inovací, společnost nebude sledovat trendy	interní, ovlivnitelné																									0,8	5,6	4,48	Přijmout	Určit odpovědnou osobu pro sledování nejnovějších trendů v oboru	Změna trendu	Zareagovat na trend		
R55	Pokles kvality výrobků	Výrobce (dodavatel společnosti) začne odebírat z činy, čímž se sníží celková kvalita.	externí, ovlivnitelné																									1,1	4,5	4,95	Přijmout	Pravidelná kontrola kvality výrobků	Výrazné zhoršení kvality	Domluva o snížení pořizovací ceny, zvýšení provize, změna dodavatele.		
R56	Sabotáž zaměstnance	Zaměstnanec, který má na starosti hromadné rozeslání emailových akcí, pošle schválně špatný email za účelem poškození jména.	interní, ovlivnitelné	1																								0,1	16	1,6	Přijmout	Dobré vztahy se zaměstnanci	Sabotáž	Náprava - nový email s omluvou a přiloženým kuponem na slevu		
R57	Zmetkovitost	Pracovník špatně stříhne pletivo, které se nedá využít u další objednávky (některá se stříhají po 5 metrech, některá vůbec)	interní, ovlivnitelné																									1,5	7	10,5	Ošetřit	Pravidelné školení zaměstnanců, pojištění	Vysoká zmetkovitost	Využít produkty jinak (vzorek), v případě častějších pochybení propuštění pracovníka		
R58	Přílišné zadlužení	Nespáčení faktur, vysokého úvěru	interní, ovlivnitelné																										1,5	5,2	7,8	Přijmout	Kontrola neproplacených faktur, zaslání upomínek o nezaplacení	Větší množství nesplacených faktur	Stop dodávek danému subjektu, podstoupit pohledávku soudně	
R59	Investice do špatného produktu	Nakoupení nového produktu na sklad - neprodává se	interní, ovlivnitelné																										1,1	7,7	8,47	Ošetření	Marketingová analýza trhu	Neprodejný kus	Provést lepší promo produktu, akcí, výraznější slevu i na úrovni ztráty poměrné části provize	
R60	Nedostatek zam. na směně	Na domluvenou směnu se nedostaví potřebný počet pracovníků (nehoda, nemoc,...)	interní, ovlivnitelné																										1	7	11,2	Ošetření	Zajištění flexibilních brigádníků	Nedostatek pracovníků na směně	Kontaktování brigádníků, personální agentura	
R61	Požár	Sklad společnosti nebo kanceláře vyhoří.	externí, neovlivnitelné	1																									1	0,6	15	9	Pojištění	Spotřebiče na noc vypínat, dostatečná bezpečnost práce.	Požár	Pojistná událost u dané pojišťovny

Abstrakt

MALÁTOVÁ Ilona, *Implementace systému řízení rizik v organizaci*. Plzeň, 2018. 73 s.
Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, katalog rizik, implementace systému řízení rizik.

Předložená diplomová práce je zaměřena na návrh a implementaci systému řízení rizik ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek, s.r.o. Hlavním cílem této práce je identifikace a analýza rizikových faktorů, které by mohly společnost ovlivnit, následné vytvoření katalogu rizik a sestavení návrhu na implementaci systému řízení rizik. První kapitola je věnována představení společnosti Pletiva Dobrý, následuje druhá a třetí kapitola, která obsahuje teoretický základ managementu rizik a uvádí některé nástroje vhodné pro analýzu rizik. Čtvrtá a pátá kapitola je prakticky zaměřena a obsahuje zpracovaný katalog rizik a návrh systému řízení rizik v dané společnosti. Poslední kapitola je věnována zhodnocení navrženého systému a posouzení výhod, které společnosti zavedení systému přinese.

Abstract

MALÁTOVÁ Ilona, Implementation of risk management system in the organization. Plzeň, 2018. 73 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Risk management, risk identification, risk analysis, risk register, implementation of risk management.

This diploma thesis is focused on the suggestion and implementation of the risk management system in the organization called Pletiva Dobrý and Urbánek, s.r.o. The main objective of this work is identification and analysis of risk factors which can affect running the company, subsequently creation of risk register and suggestions of risk management system implementation. The first chapter is dedicated to the introduction of company Pletiva Dobrý. Second and third chapters contains the theoretical basics of risk management and some suitable tools for risk analysis. The fourth and fifth chapters are practically focused on risk register and suggestions to the implementation of risk management system. The last chapter is devoted to evaluating the proposed system and assessing the benefits the system will bring to the company.