

Optimalizace systému krizového řízení vybrané společnosti

Bc. Petra Dostálová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Dostálová**
Osobní číslo: **A17775**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Optimalizace systému krizového řízení vybrané společnosti**
Téma anglicky: **Optimization of crisis management system of selected company**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši na dané téma se zaměřením na obecně teoretická východiska a monografii.
2. Popište problematiku analýzy rizik a krizového plánování.
3. Analyzujte současný stav krizového plánování ve vybrané společnosti.
4. Navrhněte zlepšení současného stavu.
5. Stanovte zásady pro optimalizaci systému krizového plánování ve vybrané společnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 9788072018352.
2. ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 9788086929859.
3. ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978807357983.
4. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674.
5. ČSN ISO 31000. Management rizik - Principy a směrnice. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, c2010.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Martin Hromada, Ph.D.
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

26. července 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

26. srpna 201

Ve Zlíně dne 2. srpna 2019

L.S.

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan

Ing. Milan Navrátil, Ph.D.
ředitel ústavu

Jméno, příjmení: *Petra Dostálová*

Název diplomové práce: *Optimalizace systému krizového řízení vybrané společnosti*

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne *3.6.2019*

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na krizové řízení vybrané společnosti. Teoretická část definuje základní pojmy krizového řízení. Jsou zde také popsány vybrané analýzy rizik, a popsán Business Continuity Management. Praktická část je zaměřena na vybranou společnost v rámci, které je realizována analýza rizik, posouzení aktuálního stavu opatření a následně jsou realizovány návrhy optimalizace. A dále jsou zpracovány návrhy v rámci Business Continuity Plan pro vybranou společnost.

Klíčová slova: krizový management, bezpečnost, risk management, analýza rizik, SWOT analýza

ABSTRACT

This work is focused on crisis management of selected company. The theoretical part defines the basic concepts of crisis management. Also are herein described selected risk analyzes, and described Business Continuity Management. The practical part is focused on the selected company, within which the risk analysis, assessment of the current state of the measure is carried out and then the optimization proposals are implemented. And then there are proposals Business Continuity Plan for selected company.

Keywords: Crisis Management, Safety, Risk Management, Risk Analysis, SWOT Analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu docentu Ing. Martinovi Hromadovi, Ph.D., za ochotu a cenné rady, které mi během zpracování poskytoval.

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	13
1.2 PRÁVNÍ RÁMEC KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	14
1.2.1 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.....	14
1.2.2 Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií.....	15
1.2.3 Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky	15
1.2.4 Zákon č.133/1985 Sb., o požární ochraně.....	15
1.2.5 Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému	16
1.2.6 Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy	16
1.3 KRIZE.....	17
1.3.1 Znaky krize.....	18
1.3.2 Interní příčiny krize.....	18
1.3.3 Externí příčiny krize.....	18
1.3.4 Druhy krize	18
1.3.5 Fáze krize.....	19
1.3.6 Fáze krizového procesu.....	20
1.4 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	22
1.4.1 Krizový scénář	23
1.4.2 Krizový plán.....	25
1.4.3 Havarijní plánování	27
1.4.4 Havarijní plán.....	27
2 ŘÍZENÍ RIZIK	30
2.1 STANOVENÍ KONTEXTU	32
2.2 IDENTIFIKACE RIZIK.....	33
2.3 ANALÝZA RIZIK	34
2.4 HODNOCENÍ RIZIK.....	34
2.5 OŠETŘENÍ RIZIK	35

2.5.1	“Take” strategie	35
2.5.2	“Treat” strategie	35
2.5.3	“Transfer” strategie.....	36
2.5.4	“Terminate” strategie.....	36
2.6	MONITORING A PŘEZKOUMÁNÍ.....	36
2.7	KOMUNIKACE A KONZULTACE.....	37
3	METODY ANALÝZY RIZIK	38
3.1	RELATIVE RANKING (RR) - INDEXOVÁ METODA	38
3.2	SAFETY REVIEW (SR) - REVIZE BEZPEČNOSTI.....	38
3.3	CHECKLIST ANALYSIS (CL) - KONTROLNÍ SEZNAM.....	38
3.4	PRELIMINARY HAZARD ANALYSIS (PHA) - PŘEDBĚŽNÁ ANALÝZA OHROŽENÍ	39
3.5	SWOT ANALÝZA.....	39
3.6	EFE MATICE.....	40
3.7	IFE MATICE	41
3.8	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	41
3.9	FAULT TREE ANALYSIS (FTA) - ANALÝZA STROMEM PORUCH.....	42
3.10	EVENT TREE ANALYSIS (ETA) - ANALÝZE STROMEM UDÁLOSTÍ.....	42
3.11	CAUSE CONSEQUENCE ANALYSIS (CCA) - ANALÝZA PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	42
3.12	HUMAN RELIABILITY ANALYSIS (HRA) - ANALÝZA SPOLEHLIVOSTI LIDSKÉHO ČINITELE	43
3.13	PESTE ANALÝZA.....	43
4	BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT	45
4.1.1	<i>Cíl Business Continuity Management:</i>	45
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	47
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	48
6	PROFIL SPOLEČNOSTI	49
6.1	PESTE ANALÝZA - ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	50
6.1.1	<i>Ekonomické prostředí</i>	51
6.1.2	<i>Sociální prostředí</i>	52
6.1.3	<i>Technické a technologické prostředí</i>	53
6.1.4	<i>Ekologické prostředí</i>	53

6.2	PORTERŮV DIAGRAM 5 KONKURENČNÍCH SIL	53
6.2.1	<i>Základní informace o odvětví</i>	53
6.2.2	<i>Analýza konkurentů</i>	56
6.2.3	<i>Ohrožení od nových konkurentů</i>	57
6.2.4	<i>Vliv dodavatelů</i>	57
6.2.5	<i>Vliv odběratelů</i>	58
6.2.6	<i>Ohrožení ze strany substitutů</i>	58
6.3	7S - VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	60
6.4	SWOT ANALÝZA	62
6.5	IFE MATICE	63
6.6	EFE MATICE	65
7	ANALÝZA RIZIK	67
7.1.1	<i>Přehled aktiv</i>	67
7.1.2	<i>Identifikace hrozeb</i>	67
7.1.3	<i>Hodnocení identifikovaných hrozeb</i>	69
7.2	ANALÝZA NEBEZPEČÍ - SUROVINY	70
7.3	OHROŽENÍ PODNIKU MIMOŘÁDNÝMI UDÁLOSTMI	73
7.3.1	<i>Identifikace rizik vnějšího ohrožení</i>	73
7.3.2	<i>Identifikace rizik vnitřního ohrožení</i>	74
7.4	ANALÝZA RIZIK MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ	74
8	PLÁNY KONTINUITY ČINNOSTÍ – BCP	77
9	NÁVRHY ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93

ÚVOD

Ekonomické procesy s sebou nesou nejistý výsledek. Vždy se objeví jevy, které mají na společnost nežádoucí účinky. Jsou to nepříznivé vlivy – hrozby, které ohrožují aktiva podniku a mohou způsobit škody. Podniky s efektivním vedením, se snaží hrozby, pomocí průběžných preventivních analýz rizik, včasné identifikovat a minimalizovat je na nejnížší možnou úroveň. Předtím než začneme stanovovat rizika, posoudit bezpečnostní situaci, která je ve společnosti, a to i ve vztahu k vnějšímu podnikatelskému prostředí. Vzhledem k tomu, že změny probíhající v podnikatelském prostředí mají velmi rychlé tempo, mnohé společnosti nejsou schopny na tyto změny adekvátně reagovat. Potom tyto změny mohou mít velmi zásadní dopady na fungování a prosperitu společnosti. Mezi změny, které mohou zásadně ovlivňovat chod podniku, patří například změny v poptávce, informovanost, politika, výkon a podobně. Prosperující společnost musí umět na tyto změny efektivně reagovat, to znamená mít funkční a efektivní vedení podniku.

Mnou zvolená společnost se zabývá výrobou a distribucí pečiva. Pekařství patří do potravinářského průmyslu, což je velmi široké odvětví. Patří sem pekařský, mlynářský, cukrovarnický, masný, vinařský a další průmysl. Výrobky potravinářského průmyslu patří mezi nejvýznamnější, jelikož slouží k uspokojení základních lidských potřeb.

Dějiny českého pekařství sahají podle Kosmovy kroniky do 11. století, kdy se objevují pekaři, jako dvorní řemeslníci. Ve 13. a 14. století byli pekaři vážení a bohatí měšťané. Od těch dob je jednou z nejdůležitějších součástí potravin bochník chleba. Ten měl nezastupitelnou roli při korunovaci českých králů. Od druhé poloviny 19. století nastal rozvoj pekařství zavedením technických novinek. Původní ruční práce začala ustupovat a čím dál víc se začali do výroby zapojovat stroje. Řemeslo pekařství se rozvíjelo velmi pozvolna. Ve 20. století se navíc v naší zemi vyvíjelo velice nerovnoměrně z důvodu výrobně technické úrovně. V období první republiky bylo v zemi registrováno 13 341 pekáren. Obvykle v pekárně pracoval mistr pekař a jeho rodinní příslušníci. Postupně se menší soukromé pekárny převáděly pod nově vznikající národní podniky či družstevní organizace. Po roce 1989 došlo k postupné privatizaci všech výrobních kapacit. Prosazovali se nové výrobní trendy, rozvíjel se trh, díky čemuž rostla nabídka sortimentu.

V teoretické části své diplomové práce se zaměřím na literární rešerši krize a krizového řízení. Vymeším zde základní pojmy, se kterými se v této oblasti můžeme setkat. Na ty navážu právním rámcem, ve kterém stručně popíšu úpravu nejznámějších zákonů krizového řízení.

Specifikuji krizi jako takovou a navážu na ní krizovým řízením a specifikací krizového plánu a havarijního plánu. V další části teoretické části práce bych se chtěla zaměřit primárně na řízení rizik. Stanovení kontextu, identifikování rizik, analýza rizik, hodnocení rizik a ošetření rizik, jsou hlavní kroky řízení rizik, kterým se budu věnovat. Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat bližší specifikaci vybraných metod analýzy rizika.

Praktická část mé diplomové práce bude zaměřena na pekárenskou společnost. V první části společnost představím, avšak vzhledem ke skutečnosti, že chce společnost zůstat v utajení, budu o ní psát anonymně. Pro stanovení profilu společnosti použiju analýzu PESTE, která mi pomůže udělat přehled o makroprostředí společnosti. Pomocí Porterova diagramu 5 konkurenčních sil specifikuji podniky, které společnost považuje za největší konkurenty. Poté analýzu vnitřního prostředí pomocí 7S, díky kterému vymezím strategii společnosti. Dále provedu analýzu SWOT, díky které si ujasním, jaké má podnik slabé a silné stránky, jaké jsou hrozby a příležitosti. Bude následovat matice IFE a EFE. V další kapitole se zaměřím na vymezení aktiv společnosti. Provedu identifikaci hrozeb pro jednotlivá aktiva. Dále bych chtěla provést analýzu z hlediska porušení zdravotní nezávadnosti surovin. Poté se zaměřím na ohrožení podniku vnějšími a vnitřními mimořádnými událostmi. Jako výstup své diplomové práce navrhu opatření pro zlepšení současného stavu společnosti a provedu BCP vybraných hrozeb ohrožujících společnost.

Cílem této práce je stanovení nejdůležitějších aktiv společnosti a identifikovat rizika, která je mohou ohrozit. Stanovit návrhy možných opatření, jak snížit pravděpodobnost výskytu rizik, popřípadě zmírnit jejich dopad na společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Období způsobené negativními událostmi označujeme pojmem krize. V tomto období jsou významně ovlivněny výsledky a v některých případech dokonce i samotná existence organizace.

Krizové řízení patří mezi speciální manažerské disciplíny, zaměřující se na řízení podniku v případě krize, na přípravu na krizové situace a na prevenci krizových situací. Jestliže se společnost ocitne v krizové situaci.

1.1 Základní pojmy krizového řízení

Bezpečnost – je stav, při kterém vznik újmy u sledovaných položek má přijatelnou pravděpodobnost. [1]

Riziko – lze definovat jako pravděpodobnost vzniku negativního jevu a jeho následků. K tomuto nežádoucímu specifickému účinku může dojít během určité doby nebo v důsledku určitých okolností. Pojmy nebezpečí a riziko, co se týče hodnocení a prevence závažných havárií, je nutné správně rozlišovat. [2]

Pojem riziko má rozdílný význam pro různé činnosti, z tohoto důvodu neexistuje přesně daná definice, avšak všechny mají tři společné prvky - časový rámec, pravděpodobnost výskytu, míra dopadu. Riziko lze vyjádřit pomocí rovnice: pravděpodobnost výskytu x závažnost důsledků. [3]

Nebezpečí – jedná se o určitý zdroj rizika, který může vyvolat vznik závažné havárie. Může se jednat o nebezpečné látky, fyzické nebo fyzikální situace, které mohou způsobit neočekávané negativní jevy, a jedná se tedy o latentní vlastnost objektu. Mezi objekty řadíme vše, co může ohrozit zdraví, životy lidí, způsobit materiální škody nebo poškodit životní prostředí. Zde se jedná o technické zařízení, látky a materiály, dále také organizaci práce a jiné činnosti. [2]

Hrozba – od útoku (vojenský či teroristický) je skutečnost, že vznikne nebo může s určitou pravděpodobností vzniknout událost nebo soubor událostí, lišících se od předpokládaného stavu či vývoje chráněných zájmů republiky. Je určená schopností útočnicka, zranitelností chráněných zájmů České republiky (lidí, majetku, objektů, životního prostředí, společnosti, státu) a také úmyslem útočnicka. [1]

Prevence – opatření sloužících k zamezení vzniku nouzové situace, případně sloužících ke zmírnění nouzové situace předem. [1]

Opatření – nástroj sloužící pro odvrácení, zmírnění či likvidaci nouzové situace. Může sloužit pro zajištění obnovy a rozvoje státem chráněných zájmů. [1]

Mimořádná událost – škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. [1]

Krizová situace – jedná se o mimořádnou událost, při které je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav či stav ohrožení státu. [1]

Krizová opatření – provádí se za účelem přípravy na krizové situace a také při jejich řešení, ke zmírnění nebo odstranění následků. [1]

Krizová připravenost – připravenost organizace na řešení vlastních krizových situací, a také k podílu na řešení krizových situací v okolí. [1]

Krizové řízení – prevence vzniku kritických situací. Jde o souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace. [1]

Krizové plánování – součást krizového řízení a jde o ucelený soubor opatření a postupů ke zvládnutí krizových situací a k minimalizaci jejich zdrojů. [1]

Krizový plán – základní dokument krizového řízení. Obsahuje souhrn krizových opatření a postupů sloužící k řešení a zvládnutí krizových situací. Krizový plán je rozlišován na tři druhy: krizový plán území, krizový plán úřadu státní správy, krizový plán ústředního úřadu státní správy. [1]

1.2 Právní rámec krizového řízení

Dodržování zákonů, vyhlášek a nařízení je základem pro krizové řízení. V této podkapitole se zaměřím na stručnou specifikaci základního právního rámce krizového řízení.

1.2.1 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, bývá často označován jako krizový zákon.

Předmět úpravy: *„Tento zákon stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při jejich řešení a při ochraně kritické infrastruktury a odpovědnost za porušení těchto povinností.“* [36]

„Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje určování a ochranu evropské kritické infrastruktury.“ [36]

1.2.2 Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií

Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsi a o změně některých zákonů.

Předmět úpravy: *„Tento zákon zapracovává příslušný předpis Evropské unie a stanoví systém prevence závažných havárií pro objekty, ve kterých je umístěna nebezpečná látka, s cílem snížit pravděpodobnost vzniku a omezit následky závažných havárií na životy a zdraví lidí a zvířat, životní prostředí a majetek v těchto objektech a v jejich okolí.“* [37]

Stanovuje: *„a) povinnosti právnických nebo podnikajících fyzických osob, které užívají nebo budou užívat objekt, ve kterém je umístěna nebezpečná látka a*

b) působnost orgánů veřejné správy na úseku prevence závažných havárií způsobených nebezpečnými látkami.“ [37]

1.2.3 Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

Definuje povinnosti státu při zajišťování bezpečnosti republiky, včetně jejich složek. Upravuje vyhlášení nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu. Jsou zde i stručné informace o bezpečnostní radě státu.

„Zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot je základní povinností státu.“ [38]

1.2.4 Zákon č.133/1985 Sb., o požární ochraně

„Účelem zákona je vytvořit podmínky pro účinnou ochranu života a zdraví občanů a majetku před požáry a pro poskytování pomoci při živelních pohromách a jiných mimořádných udá-

lostech stanovením povinností ministerstev a jiných správních úřadů, právnických a fyzických osob, postavení a působnosti orgánů státní správy a samosprávy na úseku požární ochrany, jakož i postavení a povinností jednotek požární ochrany. “ [39]

„Každý je povinen počínat si tak, aby nezavdal příčinu ke vzniku požáru, neohrozil život a zdraví osob, zvířata a majetek; při zdolávání požárů, živelních pohrom a jiných mimořádných událostí je povinen poskytovat přiměřenou osobní pomoc, nevystaví-li tím vážnému nebezpečí nebo ohrožení sebe nebo osoby blízké anebo nebrání-li mu v tom důležitá okolnost, a potřebnou věcnou pomoc. Ustanovení § 20 tím není dotčeno. “ [39]

1.2.5 Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

„Tento zákon vymezuje integrovaný záchranný systém, stanoví složky integrovaného záchranného systému a jejich působnost, pokud tak nestanoví zvláštní právní předpis, působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků, práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události a při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu (dále jen "krizové stavy"). “[40]

1.2.6 Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Předmět úpravy: *„Zákon upravuje přípravu hospodářských opatření pro stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav (dále jen "krizové stavy") a přijetí hospodářských opatření po vyhlášení krizových stavů. “ [41]*

„Zákon stanoví pravomoc

a) vlády,

b) *ústředních správních úřadů, České národní banky, krajských úřadů, obecních úřadů obce s rozšířenou působností (dále jen „správní úřad“) a*

c) *orgánů územních samosprávných celků při přípravě a přijetí hospodářských opatření pro krizové stavy. Stanoví též práva a povinnosti fyzických a právnických osob při přípravě a přijetí hospodářských opatření pro krizové stavy. “ [41]*

V tomto zákoně jsou definovány základní pojmy k hospodářským opatřením pro krizové stavy, působnost orgánů v systému těchto opatření. Charakterizuje tento systém v rovině nouzového hospodářství a hospodářské mobilizace, zmírňuje možnosti regulačních opatření, sankce, úkoly kontroly a podobně.

1.3 Krize

Základním problémem v krizovém řízení je definování pojmu “krize”. V této souvislosti se vytyčuje řada otázek, na které je nutné najít odpovědi. Co je to krize podniku? Kdy krize začíná? Je krize rozhodující pro další existenci podniku? Jak krize vznikla? Jak se projevuje? Nejedná se jen o slovíčkaření a hru se slovy. Najít odpovědi na tyto otázky je velmi důležité. [3]

Slovo krize má původ v řeckém “krissis”, což znamená rozhodnutí, rozhodnou chvíli či neštěstí. Pokud je společnost postihnutá krizí, existují dvě možnosti - buď dojde k překonání krize a podnik setrvá nebo podnik krizi nezvládne a působení skončí. [4]

“Krizi podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosažení podnikových cílů, popřípadě jeho další existence”. [3]

Zapletalová [5] definuje krizi jako: *“Okamžik, který rozhoduje o možném vývoji situace buď v příznivém, nebo nepříznivém směru.”*

Jestliže v organizaci dochází k velkému poklesu ukazatelů výkonosti, což by mohlo vést k ohrožení samotné existence podniku, můžeme tento stav označit jako krizi podniku. Je důležité, aby každý podnik přijímal opatření, která budou zabezpečovat zachování jeho provozu. [6]

Dle Zuzáka a Fejfarové [3] jsou zdroje krize obecně:

- Dysfunkce mezi subsystemy podniku,
- Nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím.

Každý podnik se čas od času dostává do situace, kdy se musí vyrovnávat s negativní situací své výkonosti, mezi které se řadí například snížení obrátu, snížení likvidity aj. Na všechny tyto situace, musí být podnik připraven reagovat. [7]

1.3.1 Znaký krize

Zapletalová [5] definuje znaký krize:

- Rozpolcuje společnost. Vedoucí pracovníci a zaměstnanci si vybírají, ke které straně se přikloní,
- Krize je negativní, vytváří napjaté situace uvnitř společnosti,
- Omezuje činnost podniku, narušuje každodenní práci, každodenní úkoly,
- Zkresluje a vyvolává nesprávné dojmy,
- Většinou překvapí. Přestože je management podniku na určitou míru rizika překvapen.

1.3.2 Interní příčiny krize

Společnost se dostala do krize díky špatných rozhodnutí vedení společnosti. Interní příčiny krize podniku řeší především manažer společnosti. Jestliže krize nastane z nefinančních příčin, může vzniknout například z důvodu odchodu klíčových manažerů, nesplnění dlouhodobých cílů, žádných inovací, aj. [6]

1.3.3 Externí příčiny krize

Externí příčiny krize neřeší management podniku, vedení podniku je v řešení těchto externích problémů velice omezené. Řadí se zde příčiny ekonomické, měnové, politické, sociální, právní a daňové. [6]

1.3.4 Druhy krize

Může existovat celá řada druhů krizí. Autoři definují druhy krize různými způsoby, já do své práce vybrala definice autorky Zapletalové a autora Synka.

Autorka Zapletalová [5] definuje druhy krize takto:

Přírodní krize – ekologické jevy (zemětřesení, sucho, záplavy aj.),

Technologická krize – selhání lidského faktoru, nevhodné využívání technologií,

Ekologická krize – zásah člověka do přírody (znečišťování přírody, černé skládky aj.),

Ilegální krize – terorismus, únos, manipulace aj.,

Konfrontační krize – spory mezi nespokojenými skupinami – důsledkem jsou demonstrace, stávky, bojkoty aj.,

Ekonomická krize – mikroekonomie - např. krize ve výrobním procesu, makroekonomie – např. inflace,

Psychologická krize – může ji vyvolat sociálně - ekonomický stav státu - občané mají strach z budoucnosti,

Podniková krize – narušení rovnováhy podnikatelských charakteristik podniku a postoje podnikatelského prostředí,

Finanční krize – ekonomická a finanční se liší ve spouštěči rozporů finančního systému. Patří sem např. dluhová krize aj.

Miloslav Synek [8] vymezil tyto druhy krize:

Strategická krize – řadíme sem špatná rozhodnutí při zakládání podniku. Například špatné umístění podniku,

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky – řadíme sem špatné financování podniku, chybné investice, vysoké ceny aj.,

Krize likvidity – řadíme sem chybné řízení pohledávek, financování podniku z jiných zdrojů, dlouhodobé porušování finanční rovnováhy aj.

1.3.5 Fáze krize

Autoři Zuzák a Fejfarová [3] definují tyto fáze krize:

Potencionální krize

V této fázi jde krize těžko rozpoznat, jelikož se prozatím nijak zásadně neprojevuje. Pokud je problém rozpoznán již v této fázi, je velká pravděpodobnost, že bude krize úspěšně vyřešena. V této fázi se nachází velká část podniků, tzn., že můžeme hovořit, že je tato krize v organizacích permanentní. Řadíme sem důsledky chybného strategického rozhodnutí.

Latentní krize

V této fázi krize se zhoršuje komunikace uvnitř organizace, špatně se spolupracuje apod. Příznaky krize jsou již viditelné. Tato fáze může trvat pár měsíců, ale taky řadu let.

Akutní krize

Tato fáze bývá často označována jako krize likvidity. Dochází k tomu, že organizace nemá dostatek financí - není schopná hradit své výdaje.

Nezvladatelná krize

Krizové účinky vedou je katastrofě. Okamžité ukončení podnikatelské činnosti je tedy nejvhodnějším řešením.

1.3.6 Fáze krizového procesu

Bělohlávek, Košťan a Šuleř [9] definují fáze krizového procesu:

Potencionální fáze - krize se zatím neprojevuje, hromadí se příčiny jejího vzniku.

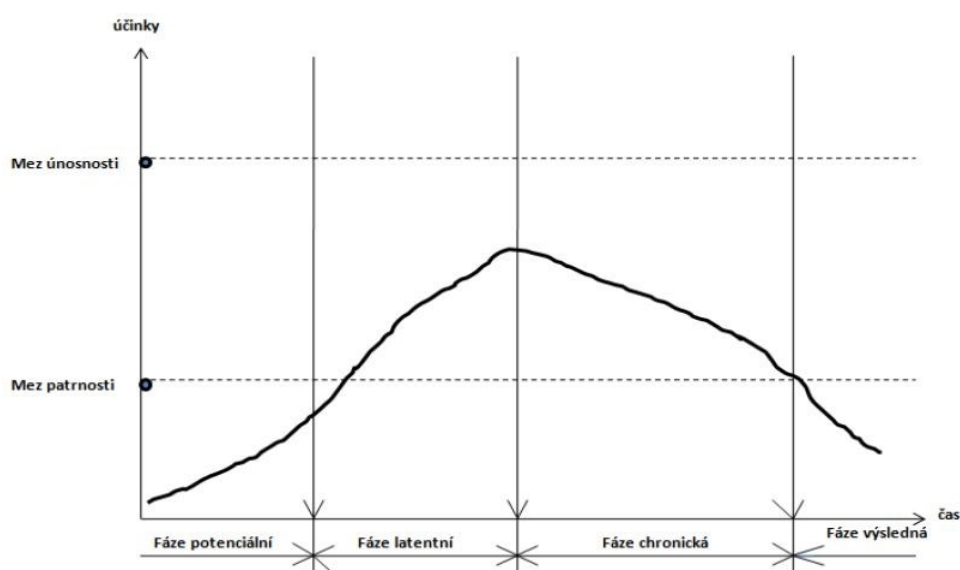
Latentní fáze - počínající projevy krizových jevů, které zjevně poškozují podnik, jeho chráněné zájmy a budoucnost.

Akutní fáze - dochází k plnému, i když zpravidla krátkodobému, rozvinutí krizových jevů.

Chronická fáze - fáze, v níž se rozhoduje o budoucnosti podniku, jelikož je ovlivňována reakcí managementu na předcházející fázi. Krizové jevy přetrvávají, mírně se utlumují, poté se opět znovu rozvíjejí, či jsou postupně eliminovány.

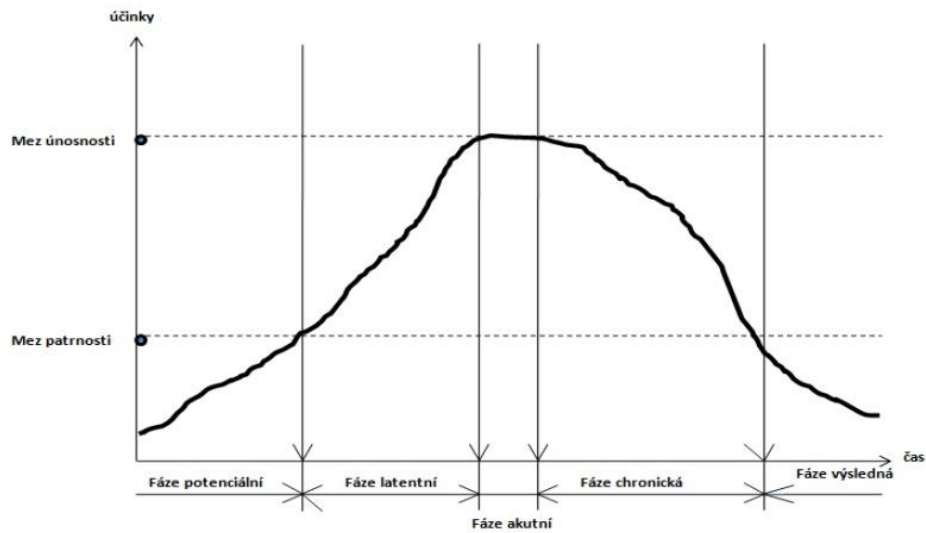
Výsledná fáze - odrazem efektivitu managementu krizového řízení. Může mít podobu zániku organizace či překonání krize.

Průběh krizového procesu je odlišný. Na následujících čtyřech obrazech je znázorněn základní průběh krizového procesu. [9]



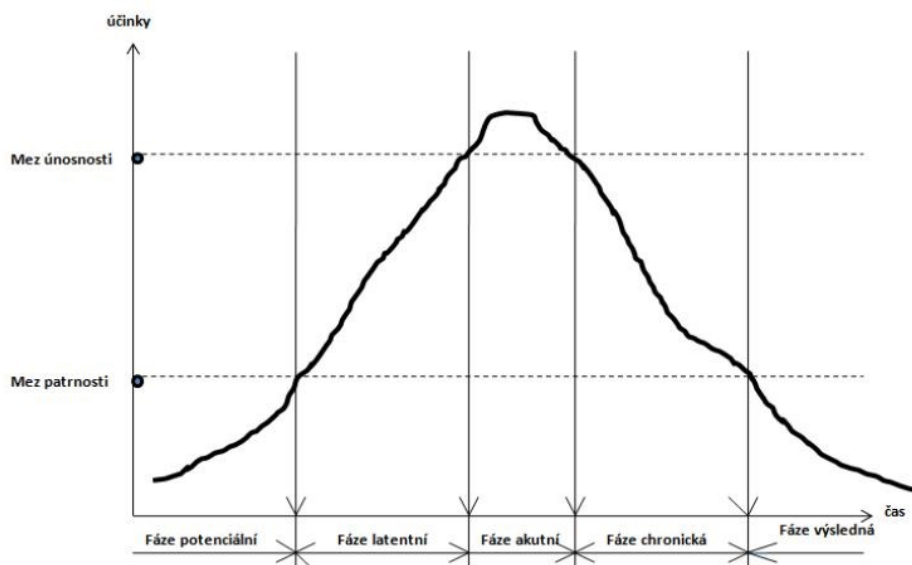
Obr.1 - Ideální průběh krizového procesu [9]

Na Obr. 1. lze vidět ideální průběh krizového procesu. Ideálně management rozpozná příznaky krizového jevu a dokáže včas odstranit jeho příčiny. Dle křivky můžeme vidět, že v první a druhé fázi má krize vzrůstající tendenci, ale po překlenutí latentní fáze je již na ústupu.



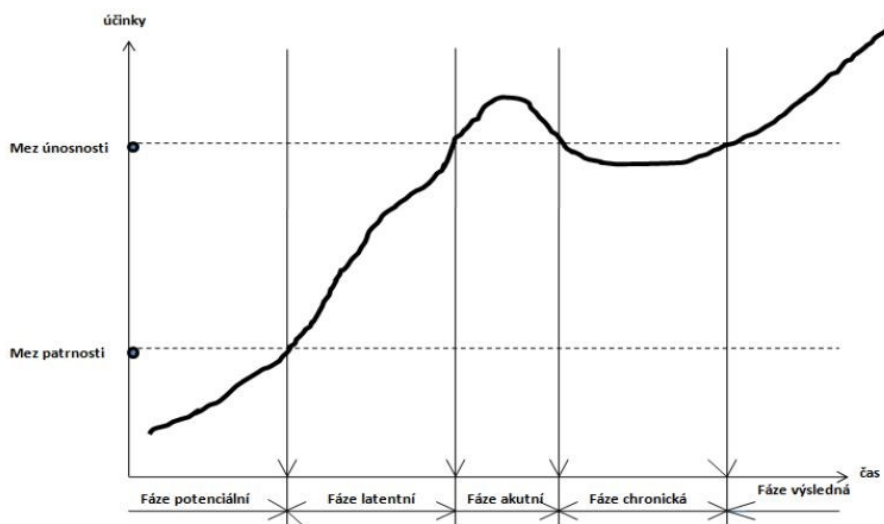
Obr. 2 - Efektivní průběh krizového procesu [9]

Na Obr. 2 lze vidět efektivní průběh krizového procesu. Efektivní zvládnutí krizového procesu je charakteristické pro okamžitou reakci na akutní krizový stav. Křivka má v první fázi vzrůstající tendenci, ve druhé již dosahuje meze únosnosti a překlene v akutní fázi. Zde krize dosahuje vrcholu a v chronické fázi již má klesající tendenci.



Obr. 3 - Zvládnutý průběh krizového procesu [9]

Na Obr. 3 lze vidět razantně vzrůstající křivku v první a druhé fázi, v akutní fázi překlenutí meze únosnosti a poté, v chronické fázi, rychlý sestup dolů. Nejběžnějším průběhem krizového procesu je zvládnutí krize podniku v chronické fázi.



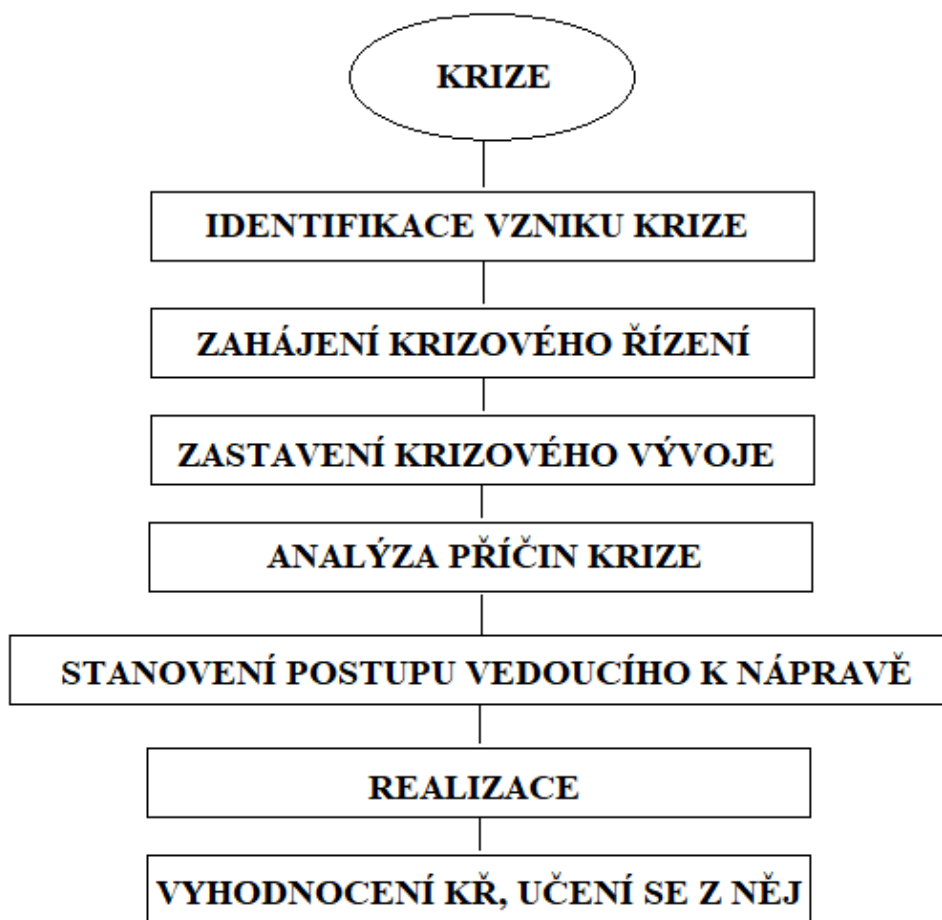
Obr. 4 - Nezvládnutý průběh krizového procesu končí zánikem podniku [9]

Na Obr.4 lze vidět rychlý nárůst křivky, v akutní fázi překlenutí meze únosnosti, nezvládnutí krize. Pokud společnost nezvládne průběh krizového procesu, končí organizace zánikem.

1.4 Krizové řízení

Působení krize má negativní následky na objekt a jeho okolí, proto se subjekty zasažené krizí snaží minimalizovat následky krize a přivést organizaci zpátky na úroveň, ve které se nacházela před krizí. Rozhodujícím faktorem je zde čas, v jehož důsledku se krize postupně prohlubuje a způsobuje čím dál větší újmy. Cílem subjektů zasažených krizí je redukce následků a škod způsobených krizí, a také minimalizace doby, po kterou krize trvá.

Krizové řízení je založeno na řešení krize, která již byla identifikována. Identifikace krize je velice důležitá, jelikož po identifikaci se spouští proces krizového řízení, který vede k zastavení krize a k analýze příčin vzniku krize, díky kterým se vyhodnotí postup vedoucí k nápravě. Ten se následně realizuje a poté dochází k vyhodnocení a poučení se z krize. [3]



Obr. 5 - Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu [3]

Autorka Kislingerová [6] definuje krizové řízení jako:

“Řízení, které je založeno na schopnosti do určité míry předvídat nebezpečí krize, analyzovat její symptomy, přijímat opatření na snížení negativních důsledků krize a využít jejich faktorů pro další rozvoj.”

1.4.1 Krizový scénář

Krizový scénář lze z pohledu krizového řízení, využít pro nastávající krizové situace a jejich časový průběh. Směřuje ke skupinové diskusi o krizovém řízení, zakládá se na reálných skutečnostech a připravuje společnost na možnou krizi.

Popisuje možný vývoj krizové situace, který má sloužit jako podklad pro vypracování krizového plánu. Neexistuje jeho jednotná forma, a není závazně předepsán. Výhodou je, že tvoří podklad pro krizové řízení, slouží jako vzor ke zpracování krizového plánu, čímž zvyšuje pravděpodobnost, že bude schopen ustát krizi. Nevýhoda krizového plánu je, že jde jen o popis možné krizové situace, avšak ve skutečnosti se může situace vyvíjet zcela jiným způsobem, než je uvedeno v krizovém scénáři. [3]

V krizovém scénáři by měl být uveden seznam osob krizového týmu, které zasednou v okamžiku propuknutí krize. Je důležité, aby měl tento tým svého vedoucího. V okamžiku, kdy se objeví i jen náznaky možného problému, měl by být tento tým operativně svolán, měl by zasednout a vyhodnotit situaci, navrhnout možná řešení a pověřit osoby z týmu k řešení vznikajícího problému. Všechno by mělo probíhat v reálném čase. [12]

Umlafová [13] uvádí, že by se ve krizovém scénáři mělo odpovědět na tyto otázky:

- Jaká je nejpesimističtější varianta vývoje situace?
- Co nejhoršího se může stát?
- K jaké mezi může vývoj dojít?
- Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?
- Mohou být vyvolány nějaké sekundární krize? Jaké?
- Jaká následná opatření bude nutné po krizi udělat?
- Jaké krajní odezvy vyvolá takový vývoj v našem okolí?
- Může naše krize nahrát někomu v našem podnikatelském prostředí a vyvolat tak u něj pro nás nepříznivou aktivitu?

Neexistují závazné formy toho, jak přesně by měl být krizový scénář zpracován, avšak budeme-li ho zpracovávat, neměli bychom opomenout uvést tyto body:

- Seznam vedoucích pracovníků na všech úrovních vedení, kteří musí být dle rozsahu případu vyrozuměni se všemi možnostmi spojení,
- Seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti,
- Seznam osob, které tvoří krizový štáb,
- V podnicích se složitější organizační strukturou by měly být určeny osoby oprávněné ke komunikaci se zástupci médií až do té doby, než mohou být nahrazeny oficiálními mluvčími,
- Seznam hlavních médií,

- Možnost přizvání právníka nebo lékaře zejména v okamžiku, pokud je pravděpodobné, že případná krize způsobí škody na majetku nebo ohrozí zdraví osob.

1.4.2 Krizový plán

Krizový plán je základní strategický dokument krizového řízení. Upravuje ho zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. Jedná se o soubor dokumentů, ve kterém je obsažena specifikace hrozeb, a také opatření a postupy zpracované k zajištění krizové připravenosti. V krizovém plánu je popsán způsob, jak správně a efektivně řešit krizové situace, aby náklady a ztráty byly co nejnižší, a tedy byly v únosné míře.

- **Prevence** – stanovení aktivní a pasivní ochrany životů a zdraví lidí, majetku a životního prostředí,
- **Připravenost** – připravenost na zvládnutí dopadů a následků pohrom,
- **Zásah** – včasný, efektivní zásah zajistí zvládnutí dopadů s akceptovatelnou výší ztrát,
- **Obnova** – návrat stability, obnova zdroje. [1]

Krizový plán se musí skládat alespoň z těchto bodů:

- Seznam použitých právních předpisů,
- Charakteristika území,
- Seznam specifických pohrom,
- Scénáře specifických pohrom,
- Scénáře odezvy na specifické pohromy,
- Soubor havarijních plánů pro dané území,
- Seznam kritických pohrom,
- Scénáře odezvy na kritické pohromy,
- Scénáře krizového řízení.[15]

Krizový plán tvoří základní a přílohová část. V části základní jsou veřejně přístupné informace:

- Vymezení působnosti, úkolů a odpovědnosti,
- Popis organizace,
- Seznam a hodnocení možných rizik, jejich možné dopady a následky,
- Zásady a podklady potřebné k využití přílohové části krizového plánu. [16]

V přílohové části jsou konkrétní data, a to: [15] [17]

- Scénáře pohrom - možný výskyt na území, rozsah možného ohrožení, územní rozložení nepřijatelných rizik,
- Scénáře odezvy a výpisy ze scénářů odezvy – pro jednotlivé druhy ohrožení stanovuje správní orgán dle působnosti doporučení typových postupů na stanovení ohrožení a rizika, zásady a opatření,
- Přehled krizových opatření k zajištění již vyhodnocených rizik - manuál krizových rizik,
- Scény odezvy výkonných složek,
- Operační plány - stanovují druhy krizového opatření, konkrétní scénáře řízení odezvy, určují způsoby nasazení a zabezpečení sil a prostředků,
- Matice odpovědnosti resortů,
- Plán hospodářské mobilizace, plán nezbytných dodávek,
- Přehled sil a prostředků - využitelnost a počty všech vlastních i vyžádaných sil a prostředků, které jsou dostupné a použitelné,
- Scénáře spojení - zdravotnické zabezpečení, materiálně technické zabezpečení, topografické mapy s možnými zdroji rizik,
- Další dokumentace – dohody, předpisy, pomůcky pro zpracování krizového plánu aj.

Autoři Smejkal a Rais definují krizový plán subjektu, který leží mimo rámec krizového zákona – zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

Dle Smejkala a Raise [14] je krizový plán soubor postupů pro řešení očekávaných situací. Ty jsou vyhodnoceny prostřednictvím analýzy rizik. Zásady pro každou událost určují cíl, kterého má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě krizové události provedeny. Rozhodnutí a zásady jsou pro každou událost řazeny postupně.

Smejkal a Rais [14] rozdělují krizové plánování do tří bodů:

- Krizové plány poskytují krizovým manažerům a zasahujícím skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím. Tyto pravomoci musí být zakotveny v interních předpisech - např. v havarijních plánech,
- Krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů,

- Krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísnová událost přerostla v krizi.

Krizový plán se musí v podniku neustále kontrolovat, udržovat, prověřovat, lidé se musí školit a nacvičovat si jej. Potupně se do něj doplňují postupy pro další možné události, které jsou vyhodnoceny z opakované rizikové analýzy. Pomocí kontrol a aktualizací jsou krizové plány udržovány tak, aby byla zajištěna jejich stálá platnost a účinnost. [14]

1.4.3 Havarijní plánování

Jde o soubor činností, vazeb a postupů realizovaných ministerstvy a jinými správními orgány a dotčenými právníckými osobami či podnikajícími fyzickými osobami k plánování opatření k provádění záchranných a likvidačních prací při vzniku mimořádných událostí.

Primárním cílem je zvýšit povědomí o vzniku možných rizik. Mezi další cíle patří snaha o minimalizaci škod plynoucích z mimořádné události – může negativně ovlivňovat či poškozovat životy a zdraví osob, hospodářská zvířata, životní prostředí, majetkové a kulturní hodnoty aj., a to stanovením opatření k odvrácení či eliminaci účinků mimořádné události a způsob odstranění následků. Výsledkem tohoto plánování je havarijní plán.

Dělení havarijních plánů:

Objektové havarijní plány

- Vnitřní havarijní plány,
- Havarijní plány vodního hospodářství a ochrany vod před závadnými látkami,
- Havarijní plány ochrany ovzduší pro případy poruch a nehod u technických zařízení,
- Havarijní plány k předcházení vzniku a k řešení stavů nouze v energetickém sektoru.

Územní havarijní plány

- Havarijní plány kraje,
- Vnější havarijní plány.

1.4.4 Havarijní plán

Havarijní plán má za úkol pomoci ustát vážné havárie a její možné dopady a poté pomoci uvést situaci do běžného stavu. Měl by se průběžně aktualizovat dle změny zdrojů rizik, a to

pečlivou analýzou rizik. Dále je také důležitá kontrola připravenosti sil a prostředků pro úspěšné zvládnutí rizik.

1.4.4.1 Vnitřní havarijní plán

Popisuje, jakým způsobem je zajištěna připravenost informačních, lidských, materiálních a ekonomických zdrojů pro případ vzniku havárie. Uvádí možnosti, jakými lze zvládnout možná havárie a také popisuje opatření, která zajišťují nejvýhodnější sanaci místa havárie.

Havarijní plán vymezuje zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií a také vyhláška č. 256/2006 Sb., o podrobnostech systému prevence závažných havárií. Stanovují:

- Způsob zajištění havarijní připravenosti vč. informačních, lidských, materiálních a ekonomických zdrojů pro případ vzniku havárie,
- Opatření zajišťující vhodný monitoring následků a sanaci místa havárie,
- Způsob zvládnutí možných havárií,
- Způsob dokumentace protokolů, změn a aktualizací.

Vnitřní havarijní plán se aktualizuje:

- Kvůli změnám vyplývajícím z aktualizace bezpečnostní zprávy,
- Na základě výsledků prověření audity a praktickými cvičeními, na základě podnětů zaměstnanců a inspekce.

Předepsány jsou z hlediska obsahu, tyto části:

- Informativní část - identifikační údaje, jména a příjmení osob s pověřením provozovatele komunikovat s krajským úřadem, s IZS aj.,
- Operativní část
 - Popis scénářů možných havárií a jejich řešení,
 - Opatření a prostředky likvidace,
 - Plány konkrétních činností (evakuační plány, traumatologické plány, plány, individuální ochrany, plány varování zaměstnanců).
- Grafická část,
- Dokumenty.

1.4.4.2 Vnější havarijní plán

Zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií, ukládá provozovateli objektu, zařazeného do skupiny B, povinnost předložit společně s návrhem bezpečnostní zprávy a vnitřního

havarijního plánu také písemné podklady pro stanovení zóny havarijního plánování a zpracování vnějšího havarijního plánu.

Tyto písemné podklady obsahují:

- Identifikační údaje,
- Příjmení a jméno osoby odpovědné za zpracování,
- Popis havárie, která může vzniknout v objektu a její dopady se mohou projevit mimo objekt či zařízení provozovatele,
- Přehled dopadů, které hrozí na život a zdraví lidí, hospodářská zvířata, majetek, životní prostředí, a také účinná ochrana před těmito dopady,
- Preventivní bezpečnostní opatření, která vedou ke zmírnění dopadů havárie,
- Seznam a popis využitelných technických prostředků při odstraňování následků havárií umístěných mimo objekt provozovatele,
- Další údaje vyžádané krajským úřadem. Např.: podrobnější plán únikových cest apod.

V této kapitole jsem provedla literární rešerši od nejznámějších autorů zabývajících se problematikou krizového managementu. První část se zabývá definicemi základních pojmů objevujících se v oblasti krizového managementu. Na ty pak navazuje základní právní rámec. Poté se větší část této kapitoly věnuje krizi samotné. Přes počáteční definování pojmu jako takového, přes znaky krize, druhy, a fáze krizového procesu, které jsou i graficky znázorněné. V další části kapitoly je definováno krizové řízení, na které navazuje krizový scénář, který je jedním z dokumentů krizového řízení. Pomáhá organizaci, s přípravou na krizové stavy a může také sloužit jako pomoc při vypracování krizového plánu. Krizový plán je další dokument, který je v této kapitole zmíněn. Jedná se o propracovaný strategický dokument, který organizaci, ale i státu či FO a PO, pomáhá efektivně chránit své zájmy a také popisuje správné postupy, jak reagovat na vzniklé krizové stavy. Poslední část kapitoly se věnuje havarijnímu plánování. Havarijní plány mají za úkol pomoci ustát závažné havárie, pomoci snížit dopady vážných havárií. Jsou zde stručně popsány náležitosti vnitřního a vnějšího havarijního plánu. Na krizové řízení navážu v další kapitole řízením rizik.

2 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je součástí krizového řízení. Jedná se o permanentní činnost, která rizika identifikuje, popisuje, analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.

Je to opakující se soubor vzájemně provázaných činností, který mají za cíl eliminovat vývoj hrozeb v okolí podniku tak, aby krizový potenciál nepřesáhl přijatelnou úroveň.

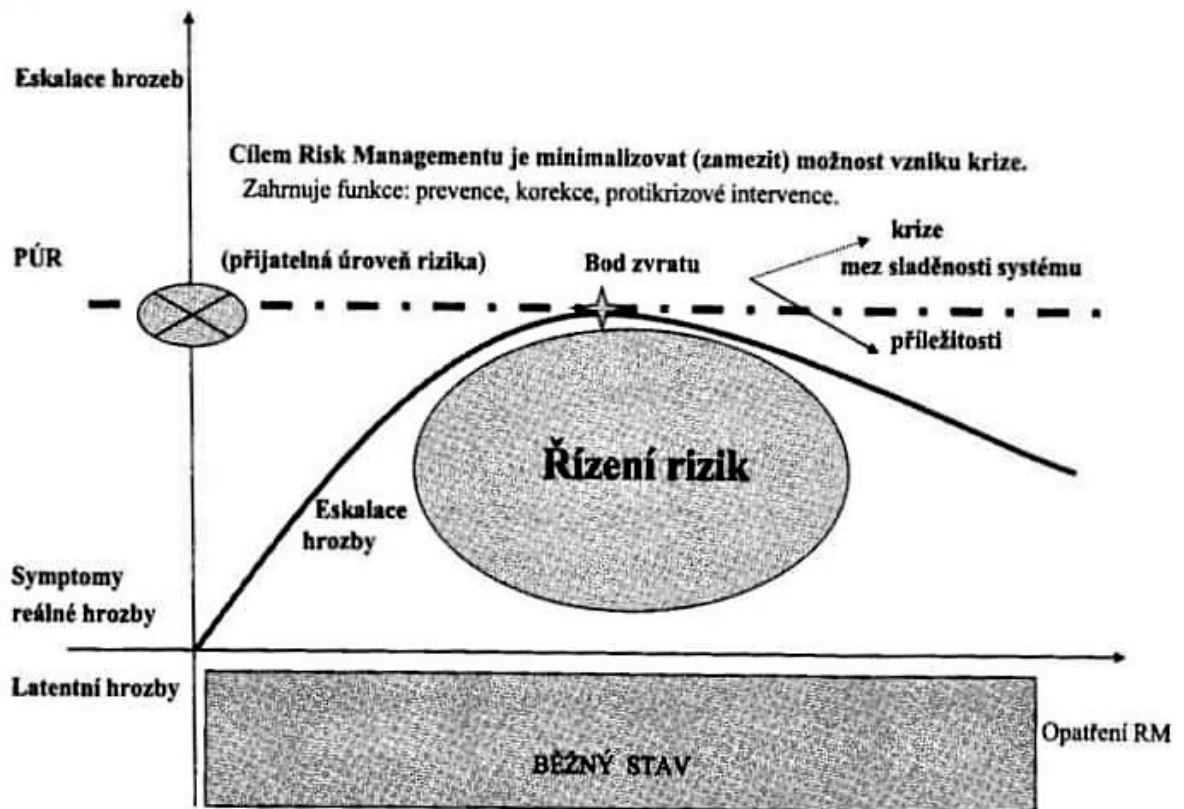
Během řízení rizik monitorujeme a analyzujeme hrozby, stanovujeme rizika a posuzujeme míru rizika, jakou je společnost ochotna přijmout.

Pro teoretický proces řízení rizik se používá ISO 31000, která poskytuje návody (obsahuje principy a směrnice), jak řídit systematickým a spolehlivým způsobem různé formy rizik a jak harmonizovat systém řízení rizik do společnosti a všech jejich procesů, produktů, rozhodování, služeb, aktiv. [49]

Řízení rizik také, mimo jiné:

- Zlepšuje rozhodovací proces, stanovování a plánování priorit komplexním a strukturovaným chápáním podnikatelské činnosti, vykreslením hrozeb,
- Poskytuje podniku rámec, který umožňuje uskutečňovat budoucí činnost odpovídajícím a kontrolovatelným způsobem,
- Zabezpečuje a zvyšuje aktiva a image společnosti,
- Optimalizuje operativní efektivnost,
- Podporuje a rozvíjí lidi a základní vědění organizace,
- Redukuje nestálost ve vedlejších oblastech podnikání.

Řízení rizik je disciplína, který se rychle rozvíjí a existuje mnoho pohledů a popisů toho, co zahrnuje a jak by se měl dělat, a co proto udělat. [10]



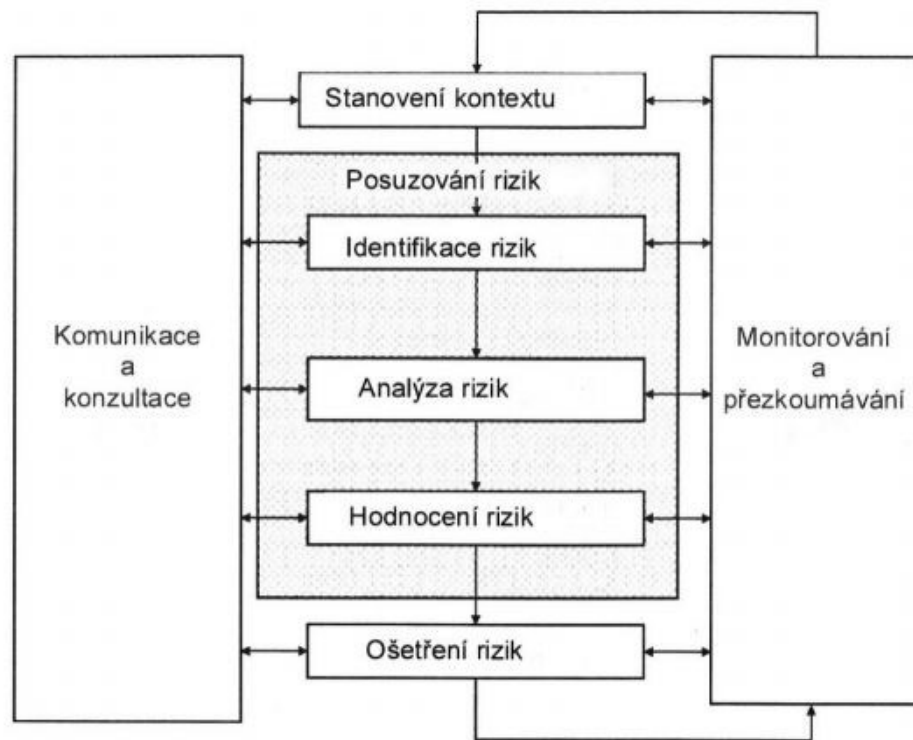
Obr. 6 - Řízení rizik [11]

PÚR = přijatelná úroveň rizika. Je to mez sladění systému, přípustná úroveň disharmonie systému. Vymezuje rozhraní mezi běžnou situací a krizovou situací, dále také mezi preventivními a zásahovými opatřeními podniku vůči ohrožení. [11]

Bod zvratu = kritický bod vývoje eskalace hrozby. [11]

Vyjadřuje:

- **Nedošlo ke krizi**, tzn., že proces krizové intervence byl úspěšný. Situace se zklidňuje, systém se vrací do původního stavu,
- **Dochází ke krizi**, jelikož proces krizové intervence nebyl úspěšný. Eskalace hrozby pokračuje a překračuje stanovenou úroveň rizikové tolerance.



Obr. 7 - Grafické znázornění procesu řízení rizik [20]

2.1 Stanovení kontextu

Zahrnuje stanovení cílů společnosti, stanovení vnitřních a vnějších parametrů, které mají být zohledněny při řízení rizik. [20]

Stanovení vnitřního kontextu - představuje prostředí uvnitř podniku. Cokoliv uvnitř společnosti, co může ovlivňovat způsob řízení rizik.

- Vedení společnosti, organizační struktura, určení rolí a odpovědností,
- Zdroje a znalosti (například lidé, kapitál, procesy, technologie),
- Strategie, politika, cíle společnosti,
- Informační systémy, rozhodovací procesy. [20]

Stanovení vnějšího kontextu – stanovuje vnější prostředí podniku.

- Sociální, ekonomické, politické, kulturní, legislativní prostředí (národní i mezinárodní),
- Klíčové trendy, mající dopad na cíle organizace,
- Vztahy s vnějšími stranami. [20]

Stanovení kontextu v rámci procesu managementu rizik - V procesu řízení rizik se stanovují strategie a cíle. Definují se požadované odpovědnosti a zdroje. Kontext managementu rizik se mění dle potřeby společnosti. Zahrnuje například:

- Specifikace odpovědnosti za proces,
- Určení cílů a záměrů,
- Určení rozsahu a rozšíření činnosti řízení rizik,
- Určení způsobu hodnocení rizik,
- Určení metodiky posuzování rizik aj. [20]

Stanovení kritérií rizik

Společnost si stanoví kritéria, která se použijí pro vyhodnocení a určení významnosti rizik. Kritéria poukazují na hodnoty společnosti, zdroje a cíle. Kritéria jsou stanovena na počátku procesu managementu rizik a mají být průběžně přezkoumávána. [20]

2.2 Identifikace rizik

Účelem identifikace rizik je identifikovat a podchytit účastníky řízení rizika. Skládá se z toho, která rizika pravděpodobně ovlivní společnost (popř. projekt, výrobu, proces aj.) a z dokumentace popisu každého z nich. Identifikace rizik se provádí před podrobnou analýzou rizika. Zahrnuje interní i externí rizika. [21]

“Abychom zjistili, jaké riziko s sebou proces identifikace nese, musí se přihlídnout ke vstupním požadavkům a výstupům nebo proveditelným činnostem, které od nich očekáváme.” [21]

Vstupy pro identifikaci rizik:

- Specifikace výrobku či služby,
- Historické informace,
- Další plánované výstupy (specifikace pracovní struktury aj.) [21]

Výstupy pro identifikaci rizik:

- Symptomy rizika,
- Zdroje rizika,
- Možné rizikové události,
- Vstupy do ostatních procesů. [21]

Identifikace potencionálních rizik a rizikových procesů zahrnuje:

- Identifikaci rizikových faktorů a procesů a zpracování jejich seznamu,
- Rozbor identifikovaných rizik – popis, určení zdrojů, vzájemných vazeb, preventivních opatření, souvislostí, důsledků,
- Hodnocení závažnosti - nebezpečí možných následků, pravděpodobnost vzniku,
- Která rizika mají být předmětem opatření a v jakém pořadí, která rizika dále analyzovat. [22]

2.3 Analýza rizik

Analýza rizik s sebou přináší bližší porozumění rizikům. Lze ji provádět do různé hloubky, v závislosti na druhu rizika, účelu analýzy, dostupných informacích a zdrojích. Analýza rizik se dělí na kvalitativní, semikvitatativní nebo kvantitativní. [20]

“Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.” [14]

Při analýze rizik:

- Musíme posoudit možný dopad naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na činnost podniku,
- Stanovujeme úroveň rizik,
- Rozhodujeme, je-li pro nás riziko přijatelné či nikoliv. [14]

2.4 Hodnocení rizik

Podstatnou součástí pro prevenci nežádoucích jevů, pro přípravu ke zvládnutí nežádoucích mimořádných událostí a také již pro samotný zásah je hodnocení rizik. Pro analýzu a hodnocení rizik existuje velké množství různých metod. Je nutné vybrat tu nejvhodnější metodu dle situace a také podle požadovaného cíle - resp. co potřebujeme zjistit. Při hodnocení rizik musíme brát stále v zřetel možné poškození aktiv a ostatní potencionální důsledky. Je nutné také zvažovat možnost či pravděpodobnost výskytu rizik v důsledku zjištěné zranitelnosti a hrozeb. [18]

Základní kroky hodnocení rizik: [19]

- **Kategorizace neboli klasifikace pracovních činností** - zpracování seznamu pracovních činností prováděných v organizaci vč. jejich popisu,

- **Identifikace nebezpečí** - identifikace závažných zdrojů nebezpečí vztahujících se k prováděným činnostem. Nutno zvážit, kdo může být poškozen či co může být poškozeno a jakým způsobem,
- **Stanovení rizik** - provedení subjektivního odhadu rizika s každým identifikovaným nebezpečím s uvedením plánovaných či stávajících bezpečnostních opatření. Při tom je třeba vzít v potaz účinnost opatření a možnost selhání a možné následky,
- **Rozhodnutí o přijatelnosti rizika** - posouzení, jestli plánované či existující bezpečnostní opatření jsou dostatečná a zda zajistí udržení nebezpečí pod legislativně stanovenými limity a požadavky,
- **Příprava nápravných opatření ke snížení rizika** - přípravu plánu zabývajících se zjištěnými problémy. Organizace by měla zajistit, aby nová a existující opatření byla funkční a efektivní,
- **Posouzení, je-li plán nápravných opatření odpovídající** - opět zhodnocení rizik s ohledem na přijatá nápravná opatření a ověření, zda riziko je přijatelné. Zda riziko bylo sníženo na přijatelnou hranici.

2.5 Ošetření rizik

Výběr ošetření rizika závisí na spoustě faktorech, jedním z hlavních jsou finanční a lidské zdroje. Některá rizika se nedají odstranit ani omezit. Je řada postupů, kterými lze riziko ošetřit, většina z nich se dá přiřadit k jedné ze čtyř strategií rozhodování o riziku. Jedná se o strategie 4T, nebo-li *“Take, Treat, Transfer, Terminate”*. [18]

2.5.1 “Take” strategie

Strategie “Take” spočívá v převzetí/přijmutí rizika. Rozhodovatel vědomě nepřímá žádná opatření, tzn., že plně převezme riziko. To však neznamená, že riziko zanedbá a podcení. Tato strategie bývá označována jako nulová. Měli by k ní přistupovat pouze podniky s dostatečnými finančními rezervami či zdroji úměrnými riziku. [18]

2.5.2 “Treat” strategie

Strategie “Treat” má tři základní formy:

- Prevence - eliminace rizik v portfoliu,
- Diverzifikace - přeskupení či zvětšení rizik v portfoliu (nárůst některých rizik bude mít za následek pokles rizik jiných),

- Alokace - rozmístění, aby se dala lépe ovládat. [18]

2.5.3 “Transfer” strategie

Principem této strategie je přenesení rizika na třetí osobu. Osobě, která riziko přebírá, bývá zpravidla poskytnuta úplata.

- Zálohování zástavním právem,
- Zajištění rizika ručitelem,
- Přenesení rizika na pojistitele,
- Zálohování jistotami různého druhu. [18]

2.5.4 “Terminate” strategie

Tato strategie patří ke krajní strategii. Jedná se o ukončení procesu, projektu, aj. z důvodu obavy před riziky. Rozhodovatel na sebe bere riziko neúčasti na riziku, což může vést k hospodářským ztrátám. [18]

Existují i další způsoby, jak sníží riziko. Některé metody mají charakter obecných postupů a některé specifický charakter a uplatňují se u určitých druhů rizik.

- Vytváření rezerv - umožňuje podniku snížit vliv určitých rizik. Umožňují rychle řešit škodlivé efekty rizik,
- Vyhýbání se riziku - používá se pouze u nepřijatelných rizik. Vyhýbání se rizikovým podnikatelským aktivitám může mít za následek ztrátu konkurenceschopnosti,
- Využívání síly - postupy a opatření, které využívají sílu společnosti, konkurenční přednosti k oslabení rizikových faktorů. [23]

2.6 Monitoring a přezkoumání

Monitoring = nepřetržitý dozor, pozorování či určení stavu pro identifikaci změn.

Přezkoumání = činnost určující vhodnost, přiměřenost a efektivnost předmětu zkoumání.

Cílem monitorování a přezkoumání je sledování aktiv v oblasti prevence, a také během probíhající nežádoucí události a poté jejího dopadu. Výsledky monitoringu jsou zaznamenávány, dále slouží pro přezkoumání rámce řízení rizik. [20]

2.7 Komunikace a konzultace

Komunikace je důležitým zdrojem informací pro další řízení rizik. Ke komunikaci by měly být využity všechny dostupné prostředky - porady, nástěnky, mail aj., díky kterým proběhne přenos informací. [22]

“Komunikace a konzultace jsou nepřetržité, opakující se procesy, které vykonává organizace k poskytování, sdílení nebo získávání informací a zapojení se do dialogu se zainteresovanými stranami ve věci managementu rizik.” [20]

Tato kapitola se věnuje primárně řízení rizik. Úvod kapitoly je zaměřen na specifikaci této permanentní disciplíny. Je zde i grafické znázornění procesu řízení rizik, od kterého se pak odvíjí, který doplňuje podrobnější popis. Prvním krokem je stanovení kontextu společnosti zohledňuje, jakých cílů má společnost dosáhnout. Druhým identifikace rizik, jejíž účelem je identifikovat a podchytit účastníky řízení rizika. Skládá se z rizik, která pravděpodobně ovlivní společnost (popř. projekt, výrobu, proces aj.) a z dokumentace popisu každého z nich. Po identifikaci rizika následuje analýza rizik. Ta jde provádět různými způsoby a do různé hloubky. Následuje hodnocení rizik, které je jakousi podstatou pro prevenci rizik. Tak, jako u analýzy existuje spousta různých metod a postupů. Uvedla jsem aspoň základní kroky pro hodnocení rizik. Ošetření rizik je jakýmsi výstupem dosavadního šetření. V této části volíme, jakým způsobem s nalezeným a ohodnoceným rizikem naložíme. Monitoring a přezkoumání nás provází celým procesem řízení rizik a jsou důležité pro prevenci, ale i průběh nežádoucí situace. Komunikace a konzultace nás také provází celý procesem řízení rizik. Je velmi důležitá pro přenos informací. Následující kapitola se bude zabývat metodami analýzy rizik.

3 METODY ANALÝZY RIZIK

Kvalitativní, semikvantitativní a kvantitativní, tak lze rozdělit metody pro analýzu rizik. Kvalitativní metody stanovují úroveň rizika, pravděpodobnost, možné následky. Semi-kvantitativní metody využívají číselnou stupnici a za pomoci matematických výrazů získáme úroveň rizika. Kvantitativní metody vychází z praktických hodnot důsledků a pravděpodobností. [24]

3.1 Relative Ranking (RR) - Indexová metoda

Tato metoda využívá číselného hodnocení neboli indexů určujících relativní úroveň významu zdrojů rizik. Jde o porovnání vlastností procesů či činností, které by mohly být nebezpečné. Tato metoda je nenáročná z hlediska vstupních dat, ale i z co se týče časové náročnosti, nezabere mnoho času. [25, 26]

3.2 Safety Review (SR) - Revize bezpečnosti

Tato metoda je založena na bezpečnostní prohlídce. Řadí se mezi prvotní techniky využívané pro identifikaci zdroje rizik. Tato metoda lze využít v každé fázi vývoje procesu. Cílem je identifikovat nebezpečné provozní činnosti a další podmínky, které by mohly vést úrazům, ohrožení zdraví či života, ohrožení životního prostředí či materiálními ztrátám. V této metodě je důležitá spolupráce analytika se zaměstnanci. Z hlediska časové náročnosti lze říci, že záleží na tom, jak je proces komplikovaný. Pokud se jedná o malý systém, vyhodnocení trvá cca den. U složitějších, větších systémů se může doba vyhodnocení protáhnout do několika dnů. Po dokončení analytik předloží návrh a doporučení vhodných opatření. Může také opakovaně podnik podrobit revizi. [27] [28]

3.3 Checklist Analysis (CL) - Kontrolní seznam

Tato metoda je oblíbená především kvůli své jednoduchosti a také proto, že ji lze použít ve všech fázích procesu.

Pokud chceme dosáhnout kvalitního výsledku, je dobré, aby se na tvoření seznamu podílel společně s analytikem zkušený tým. Tým by měl být tvořen osobami z různých technických odvětví. Do seznamu se zahrnují všechny položky a kroky, které pomáhají pro ověření stavu, odvrácení nedokonalostí, tvoření návrhů na zlepšení bezpečnostní situace v podniku. Je dů-

ležitě tyto seznamy v pravidelných intervalech kontrolovat a aktualizovat jejich obsah. Někdy je vhodné tuto metodu kombinovat ještě s další analýzou rizik. Časová náročnost se odvíjí od složitosti procesu. [27, 28]

3.4 Preliminary Hazard Analysis (PHA) - Předběžná analýza ohrožení

Původně tato analýza vznikla pro armádu Spojených států amerických, ta ji využívala pro hodnocení bezpečnosti. Je využívána při vývoji, ještě před samotnou výstavbou a umístěním provozu. Možné nebezpečí může být například toxicita, vznik koroze, požár, vážná mechanická porucha, exploze aj. Metoda se využívá pro účely seznámení zaměstnanců s potenciálním nebezpečím provozu. U malých systémů trvá tato analýza cca 1 – 3 dny, u složitějších a rozsáhlejších i týden. [27]

Po identifikaci nebezpečí a vyhodnocení možných následků nehod, analytik rozdělí do kategorií:

- zanedbatelné nebezpečí,
- obvyklé nebezpečí,
- závažné nebezpečí,
- katastrofické nebezpečí [27]

3.5 SWOT analýza

Tato analýza relativně jednoduše popisuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Pomocí této analýzy vytyčujeme silné a slabé stránky společnosti a vymezujeme hrozby a příležitosti.

Význam zkratky SWOT:

S – Strengths = silné stránky - vnitřní faktory, které mají velký vliv na postavení firmy na trhu

W – Weaknesses = slabé stránky - vnitřní faktory, ovlivňující slabou pozici na trhu

O – Opportunities = příležitosti - vnější faktory, jejich realizace by mohla zefektivnit podnik

T – Threats = hrozby - vnější faktory, způsobují je změny v okolí podniku. [29]

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Obr. 8 - SWOT analýza [42]

Hlavní body sestavení analýzy SWOT:

- Nalézt a snaha předpovědět hlavní změny v okolí společnosti. Klíčové faktory úspěchu?
- Identifikace silných a slabých stránek společnosti, její přednosti.
- Porovnání vzájemných vztahů hlavních změn v okolí společnosti se silnými a slabými stránkami společnosti. [30]

Analýza SWOT má za cíl najít a posoudit vlivy, které v budoucnosti mohou ovlivnit vývoj trendů uvnitř společnosti či jeho vnější prostředí, a také vzájemnou souvislost.

3.6 EFE matice

Jedná se o analytickou techniku, která navazuje na SWOT analýzu. Jde o hodnocení externích faktorů společnosti a jejího strategického záměru.

- Zpracuje se tabulka externích faktorů
- Každému faktoru se přiřadí váhy v rozsahu 0,00-1,00 dle důležitosti (suma vah se musí rovnat 1,00)
- Ohodnotí se faktory:
 - 4 body - výrazné O
 - 3 body - nevýrazné O
 - 2 body - nevýrazné T
 - 1 bod výrazné T

- Násobí se váha a hodnocení u každého faktoru - vážený poměr
- Sečtou se vážené poměry faktorů - celkový vážený poměr

Výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici společnosti či strategického záměru. Nejlepší skóre je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2, 5. [43]

3.7 IFE matice

Jedná se o analytickou techniku navazující na SWOT analýzu. Jde o hodnocení interní pozice společnosti či jejího strategického záměru.

- Zpracuje se tabulka interních faktorů
- Každému faktoru se přiřadí váha v rozsahu 0,00-1,00 dle důležitosti (suma vah se musí rovnat 1,00)
- Ohodnotí se faktory:
 - 4 body - výrazné S
 - 3 body - nevýrazné S
 - 2 body - nevýrazné W
 - 1 bod výrazné W
- Násobí se váha a hodnocení u každého faktoru - vážený poměr
- Sečtou se vážené poměry faktorů - celkový vážený poměr

Výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici společnosti či strategického záměru. Nejlepší skóre je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2, 5. [44]

3.8 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda spočívá v sestavní seznamu nebezpečí z těchto oblastí rizika:

- Finanční oblast projektu,
- Personální oblast projektu,
- Technická oblast projektu,
- Obchodní oblast projektu.

Je tvořena identifikací rizika, hodnocením rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika.

Při zpracování této metody se postupuje:

- Identifikace rizik pomocí rizikových faktorů,

- Hodnocení rizik pomocí stupnice. U každého faktoru se ohodnotí pravděpodobnost výskytu a dopad,
- Aritmetický průměr odhadů členů,
- Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu,
- Samotné sestavení mapy rizik,
- Zpracování návrhu na eliminaci rizika. [31]

3.9 Fault Tree Analysis (FTA) - analýza stromem poruch

Jedná se o grafický model. Vychází především z dedukce možných příčin vedoucích k haváriím či poruše systému. Zkoumají se různé poruchy zařízení a systémů a také lidské činnosti. Kombinace událostí se provádí za pomoci Booleanových logických hradel. Při této metodě je nutné, aby ji prováděl zkušený analytik a také být velmi dobře informován o pracovních činnostech, postupech, o komponentech a zařízeních, o nákresech aj. Využívá se u složitých systémů, u kterých je potřeba podrobný rozbor. Vzhledem k tomu, že se u této analýzy provádí podrobné zkoumání, je tato analýza poměrně časově náročná. Vyhodnocení bývá obvykle v řádu několika týdnů. [27,28]

3.10 Event Tree Analysis (ETA) - analýze stromem událostí

Jde o metodu grafického charakteru. V této analýze analytik vytváří scénáře havárie - tedy běh událostí, ve kterých dojde k řadě pochybení a poruch, které povedou k nehodě či havárii. Je vhodné, aby tuto analýzu provádělo více analytiků, avšak může ji provádět i jen jeden. Na základě výsledků analýzy analytici identifikují slabá místa a navrhnou a doporučí opatření či postup pro zlepšení bezpečnosti. Tato analýza je vhodná pro komplikovanější systémy. Z časového hlediska se její náročnost odvíjí od složitosti událostí, které k analýze vedou a bezpečnostních funkcí v rámci analýzy. Z pravidla se jedná o několik dnů až týdnů. [27, 28]

3.11 Cause Consequence Analysis (CCA) - analýza příčin a následků

Tato analýza je kombinací analýzy stromu poruch a analýzy stromu událostí. Výsledky získané z obou analýz se zahrnují do diagramu. Používá se pro podrobné hodnocení procesu a také v případech banálních logických poruch a nehod. Pomáhá odhalit příčiny a následky způsobené vznikem nehody či havárie. Z časového hlediska je tato analýza náročná stejně jako předešlé dvě analýzy. Tuto analýzu provádějí zkušení lidé z různých oborů. Tým se

skládá z dvou až čtyř osob, kde alespoň jedna z nich má již zkušenost s touto metodou. [27, 28]

3.12 Human Reliability Analysis (HRA) - analýza spolehlivosti lidského činitele

Jedná se o analýzu zaměřenou na rozpoznání možného pochybení lidského faktoru, hledání příčiny lidských chyb a jejich následky. Jde o systematické hodnocení jednotlivých faktorů, určitým způsobem ovlivňujících činnost zaměstnanců společnosti - zejména techniků, údržbářů a operátorů. Dotazy se zaměřují na fyzikální charakteristiku procesu, charakteristiku prostředí, a také na samotné zaměstnance - na jejich schopnosti, dovednosti a znalosti. Cílem tohoto hodnocení je, zjištění všech možných chyb, které by mohly způsobit nežádoucí situaci. [27, 28]

3.13 PESTE analýza

Název je tvořen začátečními písmeny pěti oblastí vnějšího prostředí, tedy faktorů, které tvoří základ této analýzy.

P – Politické prostředí,

E – Ekonomické prostředí,

S – Sociální prostředí,

T – Technické a technologické prostředí,

E – Ekologické prostředí.

„Základním cílem PESTE analýzy identifikace oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik, a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.“ [30]

„PESTE analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídaní jejich výskytu v budoucnosti.“ [9]

Tato kapitola se zabývá bližší specifikací vybraných analýz rizika. Analýzy rizika lze rozdělit na kvalitativní, semikvalitativní, kvantitativní. Každá analýza rizik nachází jiné uplatnění. Jsou různé formy analýz. Některé dochází k výsledku pomocí matematických výpočtů, některé slovy a některé používají grafické znázornění. Na tuto kapitolu navážu Business Continuity Managementem.

4 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Business Continuity Planning v překladu plán zajištění kontinuity provozu je plán, který pomáhá zajistit provoz společnosti a jejího fungování v situacích, kdy je společnost ohrožena či přímo čelí nějaké katastrofě.

Významem BCM je eliminovat škody a následky selhání některého z faktorů společnosti. Toho docílí analýzou možných rizik a poté přípravou plánů k jejich nápravě.

Vnímání pojmu BCM stejně tak jako uvedení do praxe se obvykle liší v závislosti na konkrétním podniku. Jeho zavádění se odvíjí od specifík daných firem, od jejich aktivit, zaměstnanců, okolí, obchodních partnerů apod. [48]

BCM se řadí mezi manažerské disciplíny a zaměřuje se na určení potenciálních dopadů, které ohroženému podniku při krizové situaci hrozí. BCM vytváří rámec pro zajištění určité míry odolnosti a schopnosti předem se připravit a reagovat na neočekávané události a tím chránit především klíčové procesy podniku, ale i případné vyšší zájmy, jakými může být například tržní hodnota podniku. [48]

Jádrem BCM je tvorba plánů na obnovu činnosti podniku, které mají za úkol minimalizovat narušení kontinuity podnikání při jeho ohrožení. BCM se drží pravidla, že předvídání a připravenost v souladu s obecným principem prevence manažerské práce je vždy lepší, a především levnější než následné odstraňování velkých škod. [48]

4.1.1 Cíl Business Continuity Management:

Business Continuity Management dbá především na: [48]

- bezpečnost, zdraví a životy pracovníků, obyvatelstva,
- soulad se smluvními závazky,
- interní komunikaci,
- obnovu kritických obchodních procesů a funkcí,
- smysluplné řízení rizik,
- důvěru zákazníků a obchodních partnerů,
- dobré jméno podniku,
- pozici na trhu.

Tato kapitola se zabývá problematikou Business Continuity Managementu a Business Continuity Planningu. Popisuje, co to BCP a BCM jsou a co je jejich cílem. Další kapitola stručně shrne teoretickou část diplomové práce.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

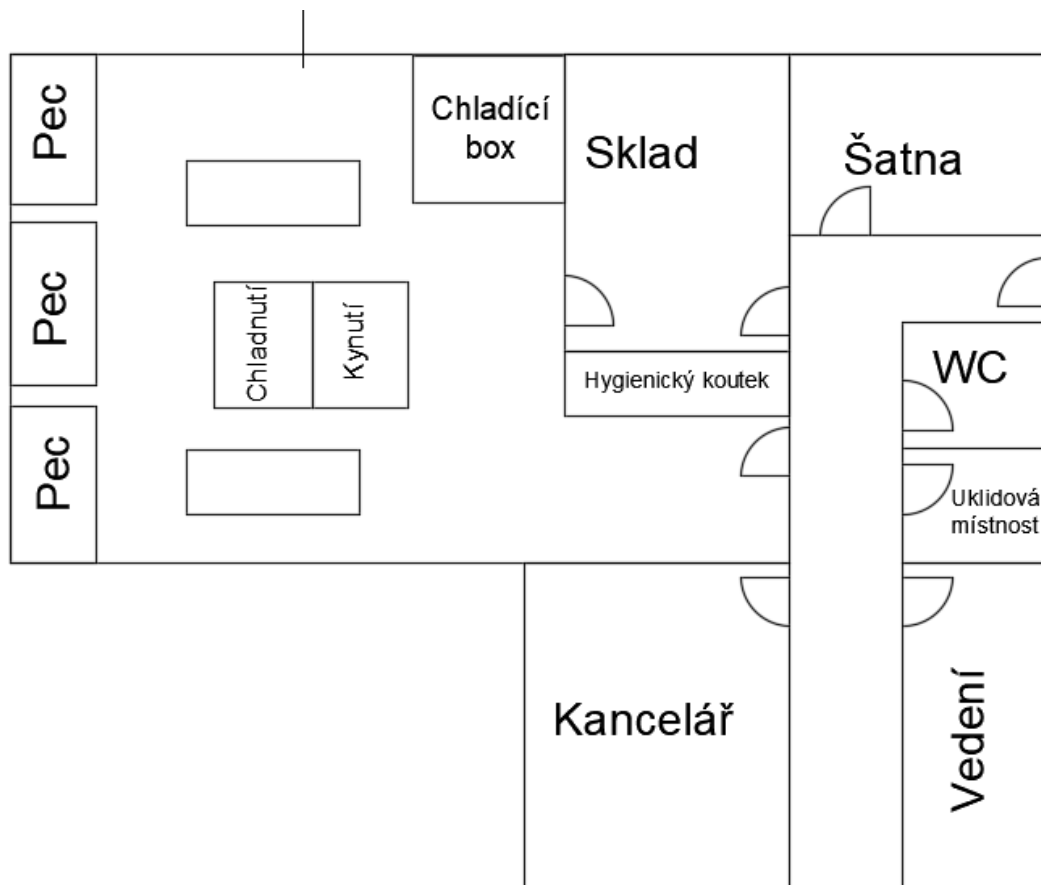
V teoretické části mé diplomové práce jsem vymezila nejpoužívanější základní pojmy. Na ty pak navazuje základní právní rámec. Poté se větší část této kapitoly věnuje krizi samotné. Přes počáteční definování pojmu jako takového, přes znaky krize. V další části kapitoly je definováno krizové řízení, na které navazuje krizový scénář. Ten může sloužit jako pomoc při vypracování krizového plánu. Krizový plán je další dokument, který je v této kapitole zmíněn. Poslední část kapitoly se věnuje havarijnímu plánování. Druhá kapitola se věnuje řízení rizik. To se skládá ze: stanovení kontextu, identifikace rizik, analýza rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik. Další kapitola teoretické části se věnuje Business Continuity Managementu. Jde o proces řízení rizik s vazbou na krizové řízení subjektu. A poslední kapitola teoretické části se zabývá specifikací vybraných metod analýzy rizika. Na tuto kapitolu naváží praktickou částí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Vzhledem ke skutečnosti, že si společnost přeje být nejmenována, a tedy zůstat v anonymitě, budu její přání respektovat a dále ji nazývat „společnost X“. To jsem také společnosti přislíbila v Dohodě o mlčenlivosti. Mnou zvolená pekárenská společnost X je malý potravinářský podnik, který vznikl v roce 1994. Z počátku se jeho výroba skládala z rohlíků, chleba, vánoček a vek. Časem docházelo k postupné modernizaci a také automatizaci výroby. Díky automatizaci a modernizaci se postupně začala rozrůstat výroba.

Společnost má výrobní umístěnou v jedné výrobní hale ve zlínském kraji. V současnosti má společnost 21 zaměstnanců. Počet zaměstnanců a také obrat tento podnik řadí do kategorie malých podniků.



Obr. 9 – Půdorys pekáreny (vlastní zpracování)

Hrubý nákres půdorysu pekáreny jsem zpracovala v programu AutoCAD.

V současnosti má společnost za cíl produkovat co nejvíc stávajícího sortimentu. Vzhledem ke skutečnosti, že je vybavena velmi neekonomickými pecemi, díky čemuž se nevyplatí rozšiřovat sortiment. Společnost zásobuje cca 140 obchodů.

Cíle společnosti:

- Zvyšování kvality,
- Ekonomická stabilita,
- Širší sortiment,
- Spokojenost zaměstnanců,
- Dobré vztahy s dodavateli a odběrateli.

6.1 PESTE analýza - analýza makroprostředí

Pro zkoumání vývoje vnějšího prostředí neboli makroprostředí, se využívá PEST analýza. Ta představuje souhrn politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které ovlivňují podnikání a rozvoj společnosti. [29]

P – Political - politické vlivy,

E - Economical - ekonomické vlivy,

S – Social - sociální vlivy,

T – Technological - technologické vlivy,

E – Ecological - ekologické vlivy.

Politické a právní prostředí

Pro společnost je důležité mít přehled ve změnách, nařízeních a zákonech, nacházejících se v občanském zákoníku, zákoníku práce, obchodním zákoníku a také například v zákonech typu - zákon o dani z příjmu a zákon o dani z přidané hodnoty. V naší republice došlo od založení společnosti k významným změnám v oblasti sazby DPH.

OBDOBÍ	ZÁKLADNÍ SAZBA DPH	SNÍŽENÁ SAZBA DPH	DRUHÁ SNÍŽENÁ SAZBA DPH
1.1.1993 - 31.12.1994	23%	5%	
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%	
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%	
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%	
1.1.2010 – 31.12.2011	20%	10%	
1.1.2012 – 31.12.2012	20%	14%	
1.1.2013 - 31.12.2014	21%	15%	
1. 1. 2015 – Dosud	21%	15%	10%

Tab. 1 - Vývoj sazby DPH - vlastní zpracování

Snížená sazba daně působí významně na potravinářský průmysl, protože navýšení snížené sazby ovlivňuje konečnou cenu výrobků.

6.1.1 Ekonomické prostředí

Zde se řadí vývoj průmyslové revoluce. Ta v březnu 2019 vzrostla pouze o 0,1 %.

Dalšími makroekonomickými ukazateli vypovídajícími o stavu ekonomického prostředí jsou míra inflace, HDP, míra nezaměstnanosti.

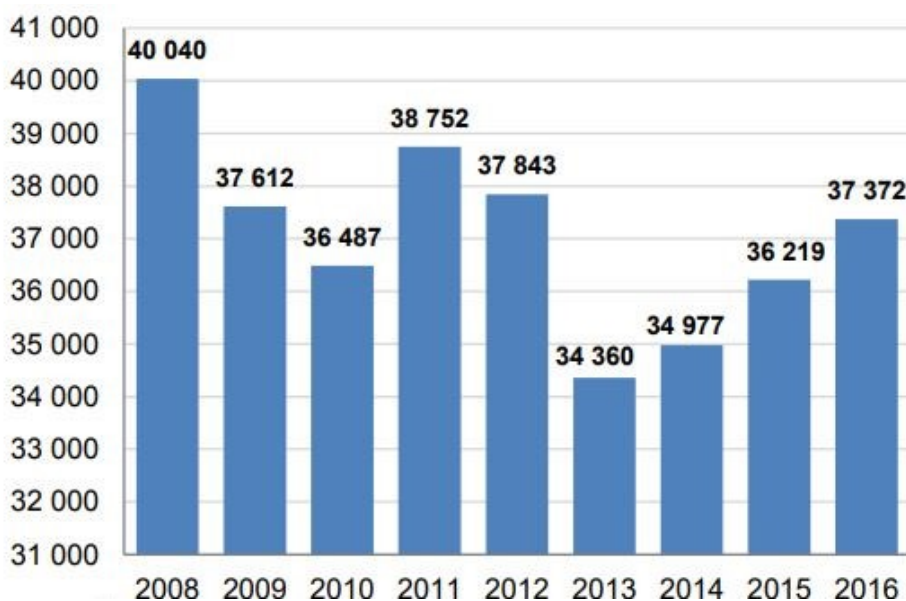
Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců v měsíci dubnu v roce 2019: 2,4 %. [32]

Mezičtvrtletní nárůst HDP je 0,6 %. Za první čtvrtletí 2019 se meziroční změna HDP pohybuje na 2,6 %.

O míře zaměstnanosti Český statistický úřad uvádí tyto údaje: 15 – 64 letých (podíl zaměstnaných k populaci v této věkové skupině) očištěná od sezónních vlivů dosáhla v dubnu 74,7 % a oproti dubnu 2018 se snížila o 0,1 % bodu. Míra zaměstnanosti mužů po sezónním očištění činila 82,0 %, míra zaměstnanosti žen 67,2 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku

15–29 let očištěná od sezónních vlivů činila 49,2 %, ve věku 30–49 let 88,0 % a ve skupině osob 50–64letých 75,1 %. [32]

Tržby pekárenských a cukrářských firem v České republice se po klesnutí v období hospodářské krize a nižší ochotě spotřebitelů utrácet zpět vrací do růstové fáze. Od roku 2013 rostou tržby o zhruba 3 % a v roce 2016 činily 37 371, 9 miliónů Kč.



Obr. 10 - Grafické znázornění tržeb v pekárenském průmyslu [47]

6.1.2 Sociální prostředí

Český statistický úřad vypracoval Projekci obyvatelstva ČR v letech 2009 – 2065. Na úrovni EU je zpracována např. Zpráva o stárnutí populace z roku 2009 s horizontem roku 2060. Dle těchto zpráv je problém ČR a také vyspělé části Evropy ve stárnutí populace. Dle předpokladů v roce 2065 bude v ČR počet obyvatel starších 65 let tvořit až 1/3 populace, tzn., že jejich podíl se více než zdvojnásobí. Nejrychleji bude přibývat osob nad 85 let. Prodlužovat se bude naděje dožití při narození. Tento fakt s sebou nese nutnost sociálně-ekonomických reforem na úrovních států (např. důchodová reforma, zdravotní reforma).

Velké množství spotřebitelů začalo žít zdravým životním stylem, a tím se mění i jejich preference. Je třeba tyto potřeby spotřebitelů sledovat a umět rychle reagovat na změnu poptávky.

6.1.3 Technické a technologické prostředí

Pro celý průmysl jsou velice důležité nové technologie. Společnost musí sledovat nové trendy a technologie, jelikož pomáhají zvyšovat produktivitu práce, kvalitu produkce, a také například snižovat náklady. Pokud se je společnost naučí správně využívat, může být pro společnost silnou konkurenční výhodou. Jako příklad může uvést nové stroje využívající lepší technologie než ty dosavadní a vedou ke snížení provozních nákladů.

6.1.4 Ekologické prostředí

Jelikož má průmyslová výroba vždy negativní dopad na životní prostředí, je na ekologické otázky kladen velký důraz, který se přímo či nepřímo odráží na konečné spotřebě. Legislativní omezení, stanovená státem mají zmírnit negativní ekologické dopady. Firma může například efektivněji využívat odpadní teplo. Princip spočívá ve zpracování nevyužitého tepla z pecí, které znečišťuje ovzduší. V tzv. “eko bloku” je přetvářeno a může sloužit třeba k ohřátí vody. [46]

6.2 Porterův diagram 5 konkurenčních sil

Model spočívá v teorii, že postavení společnosti na trhu závisí na působení 5 základních faktorů:

- Vyjednávací síla odběratelů,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Hrozba vstupu nových substitutů,
- Rivalita firem na trhu.

6.2.1 Základní informace o odvětví

Od roku 1990 prochází pekárenský průmysl velkými změnami, kdy prostřednictvím zavádění nových technologií, surovin a přísad pekaři reagovali na rychle se měnící tržní prostředí a spotřebitelské preference. Rychle se také v oboru prosazují moderní technologie chlazení, předpékání či mražení výrobků.

Z celého potravinářského průmyslu je pekárenství nejnáročnější na zaměstnanost, ačkoliv se postupně snižuje. Způsobuje to charakter tohoto odvětví, které je náročné na pracnost, na pracovní dobu, noční směny, navíc s rozlišnými technologiemi, a je charakterizováno množ-

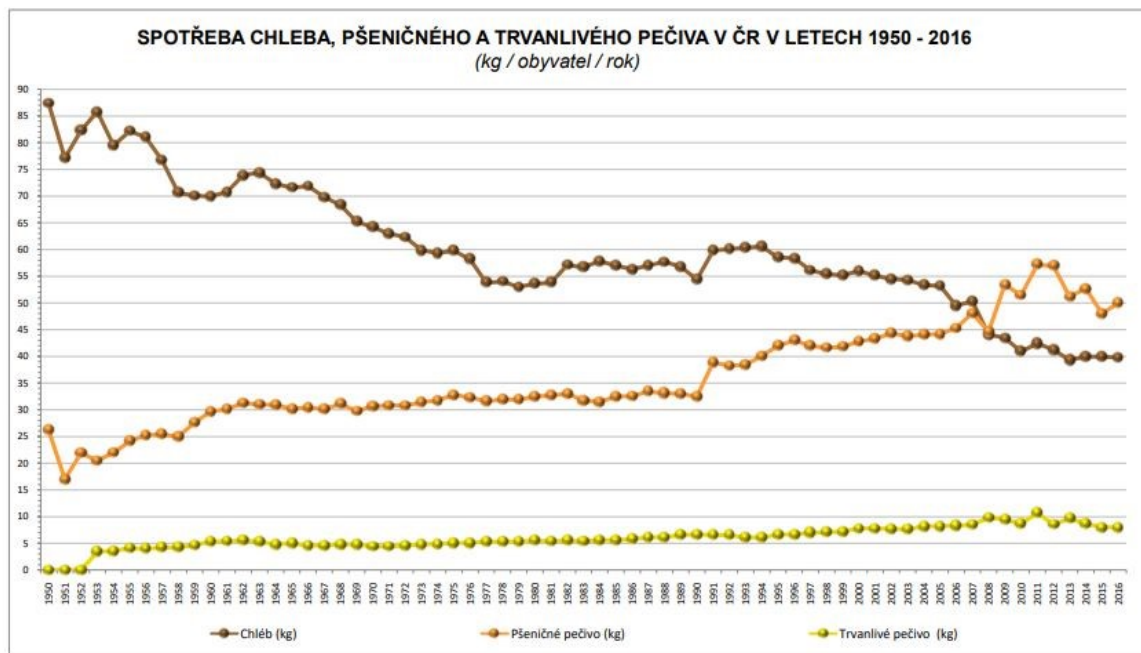
stvím menších firem zastoupených po celé České republice. Avšak většinou se jedná o nepříliš kvalifikované pracovní pozice. O tom svědčí výše průměrné mzdy v odvětví ve výši cca 17,7 tisíc Kč, která je velmi nízko pod mediánem i průměrem celého hospodářství v České republice. Výše nabízené mzdy je jedním z hlavních důvodů nedostatku zaměstnanců v tomto oboru.



Obr. 11 - Grafické znázornění průměrných mezd [47]

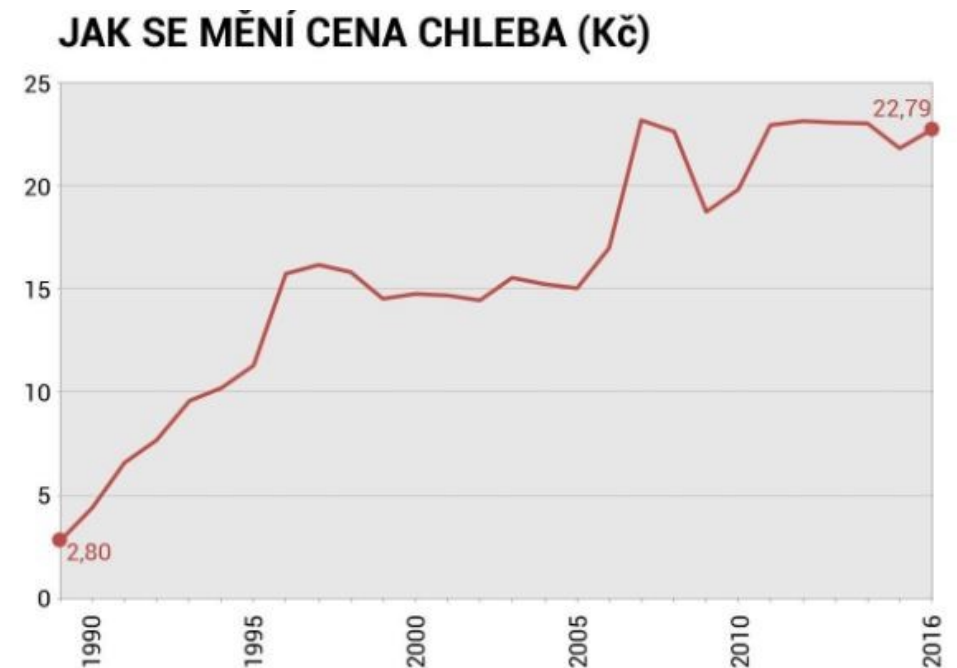
Spotřebu potravin hodně ovlivnila v posledních letech změna životního stylu (stoupá spotřeba pšeničného pečiva), ale také cenová liberalizace, která je spojená s růstem cen a dále vývoj příjmů obyvatelstva.

Zákazníci určují výrobu svými preferencemi. Současné preference se vyznačují trendem snižování spotřeby chleba. Spotřeba výrobků z obilovin je v České republice relativně vysoká, oproti ostatním státům v Evropské Unii.



Obr. 12 - Grafické znázornění prodeje pečiva [33]

Na grafu můžeme vidět, že se v posledních letech zvedá spotřeba pšeničného pečiva, kdežto klasický chléb, který byl v dřívějších dobách nepostradatelnou součástí každé domácnosti, má klesající tendenci.



Obr. 13 - Grafické znázornění vývoje ceny chleba [34]

Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět, že cena chleba má dlouhodobě stoupající trend. V současnosti se cena pohybuje až kolem 38 Kč.

Změna spotřeby chleba je způsobena také růstem ceny. Když dojde ke snížení ceny ze strany průmyslových výrobců, roste marže obchodníků, takže dochází jen k velmi nízkému snížení ceny pro spotřebitele.

6.2.2 Analýza konkurentů

Za konkurenci považujeme takové podniky, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků. Jde o podniky se stejnou nebo podobnou nabídkou. Pro to, aby byl podnik úspěšný je nutné, aby sledoval nejen chování zákazníků, ale i konkurenčních podniků. Vzhledem ke skutečnosti, že si společnost nepřeje, aby byli její konkurenti jmenovitě vy-psáni, použijí anonymní pojmenování každé z nich.

Konkurenční podnik A

Společnost A zaměstnává cca 300 zaměstnanců. Vyrábí 13 druhů chleba s různou gramáží, 21 druhů cereálního a běžného pečiva, 33 druhů jemného pečiva, 57 druhů měkké cukrařiny, 15 druhů polo-trvanlivých cukrářských výrobků.

Podnik má vlastní síť prodejen. Jedná se o 5 podnikových prodejen rozmístěných ve dvou krajích. Strategie společnosti je obměna stávajícího sortimentu, rozšíření možných rozvozů pro odběratele.

Konkurenční podnik B

Společnost B v současnosti provozuje 27 prodejen pečiva v 15 městech po celé střední Moravě. Společnost nabízí 15 druhů chleba, 34 druhů běžného a cereálního pečiva, 50 druhů jemného pečiva, 10 druhů měkké cukrařiny, 3 druhy dortů, a navíc nabízí pro diabetiky 3 druhy sladkého pečiva, které neobsahuje cukr. Mimo jiné v těchto pobočkách lze zakoupit také obložené bagety a sendviče vlastní výroby.

Strategie společnosti spočívá v cestě za “non-e přírodní cestou”. Snaží se vyrábět pečivo bez obsahu zbytečně přidaných látek (bez “éček”). Vyrábí je tradičním způsobem a přidáním pšeničného kvasu namísto přípravku obsahující již zmíněná “éčka”.

Konkurenční podnik C

Společnost C má přes 2000 zaměstnanců, provozuje 39 prodejen. Její sortiment obsahuje přes 1000 produktů. Společnost nabízí mimo běžné pekařské výrobky také velkou škálu cukrářských výrobků. Strategii společnosti se ubírá směrem centralizace výroby.

Konkurenční podnik D

Společnost D má 20 prodejen. Sortiment se skládá z deseti variant chleba, a dále nabízí širokou škálu celozrnného a vícezrnného pečiva, jemného a běžného pečiva. Strategie podniku je zachování co nejvyšší kvality a kultury prodeje.

Konkurenční podnik E

Společnost E má momentálně 15 pekáren. Vyrábí velké množství druhů chlebů, jemného a trvanlivého pečiva, cereální a bio potraviny, běžné pečivo. Strategii společnosti je sledování nových trendů, inovace sortimentu, udržování vysoké kvality výrobků.

Tyto a další řadíme mezi významné konkurenty námi analyzované společnosti. Největší konkurenční výhoda naší společnosti je kvalita a také prvotřídní chuť chleba, které je dosaženo pomocí technologie třístupňové vyvádění kvasu. Avšak je velmi těžké konkurovat dodavatelům zásobujícím odbyt několikrát denně čerstvě upečeným chlebem.

6.2.3 Ohrožení od nových konkurentů

V odvětví potravinářského průmyslu se vyskytuje mnoho podnikatelských subjektů, a velmi často jde o menší lokální firmy. Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou minimální. Vzhledem ke skutečnosti, že existuje mnoho mlýnů na výrobu mouky a kapacita dodavatelů ostatních surovin je také dostatečná, není omezení ani v tomhle ohledu. Možnou bariérou mohou být počáteční investice, které se však vyskytují v každém odvětví.

6.2.4 Vliv dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří mlýny, které dodávají širokou škálu výrobků. Mlýn MALITAS s. r. o. společnosti dodává všechny druhy mouk, které jsou potřebné k produkci pečiva. Mimo to sem patří také dodavatelé droždí společnost - Lesaffre Česko, a. s., dodavatelé zlepšujících přípravků, olejů - společnosti ERPEKO, s. r. o., společnost dodávající obaly na pečivo - Technology Morava, s. r. o. Velké společnosti mají u dodavatelů výhodu,

jelikož většinou mají zkušené obchodníky, kteří mají dobré vyjednávací schopnosti pro získání výhodnějších cen.

6.2.5 Vliv odběratelů

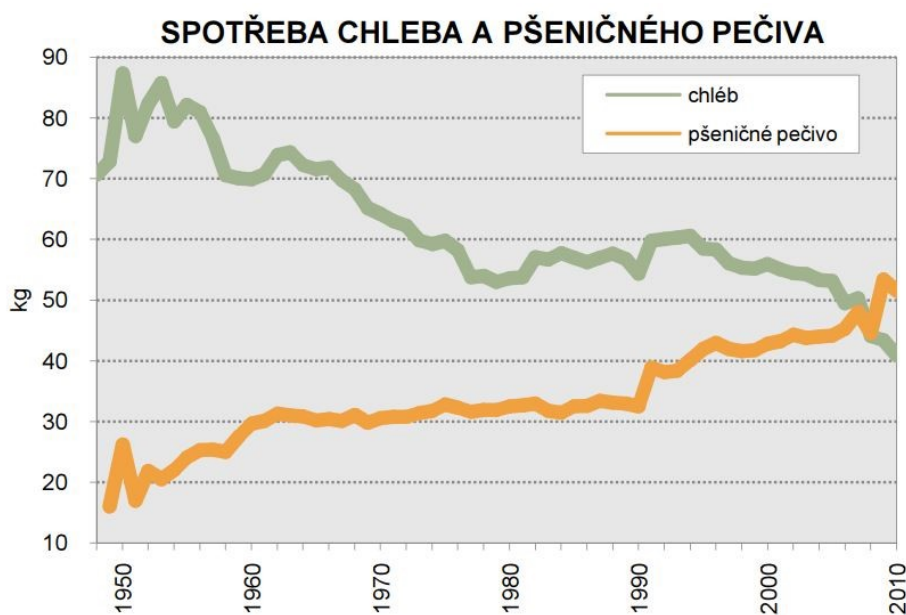
Mnou zvolená společnost zásobuje převážně stálé odběratele, kteří odebírají zboží pravidelně. Jde o více než 150 odběratelů. Společnost žádnému z odběratelů nenabízí cenové zvýhodnění při vyšším odběru. Společnost preferuje budování a udržení stabilních dlouhodobých vztahů než vznik nových vazeb. Všem odběratelům společnost distribuuje za stejnou cenu, jelikož usiluje o prodej co možná největší množství za co možná nejnižší cenu. Z tohoto důvodu nejde ceny ještě více snížit, jelikož by mohlo dojít k tomu, že by výnosy nepokryly náklady výroby.

Je důležité, aby společnost udržovala se zákazníky kontakt a uměla upravit nabídku jeho potřebám. V dnešní době většina zákazníků preferuje kvalitu a raději si za ni připlatí.

Společnost nezásobuje velkoobchodní řetězce a supermarkety a jejich strategie se ani neuchyluje tímto směrem.

6.2.6 Ohrožení ze strany substitutů

Substituty, jako jsou rohlíky, cereální pečivo, housky, jemné pečivo a další, hrají velice důležitou roli. Z hlediska závislosti na preferencích se rozlišuje, jestli jde o dokonalý či méně dokonalý substitut.



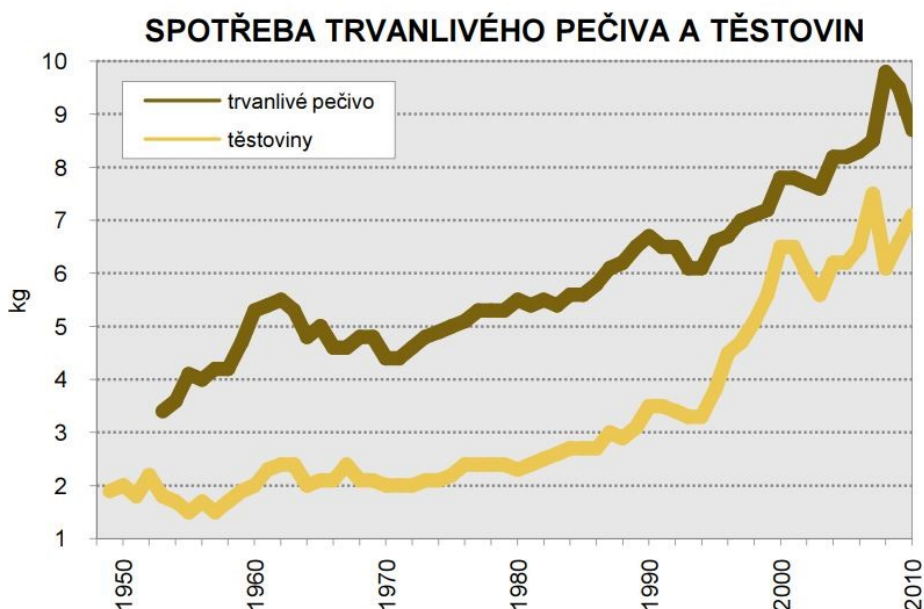
Obr. 14 - Grafická znázornění spotřeby chleba a pšeničného pečiva [35]

Z výše uvedeného grafu jde jasně vidět, že dřív lidé upřednostňovali chléb před jiným pšeničným pečivem, kdežto dnes již raději upřednostňují jiné pečivo a chleba je čím dál méně v oblibě.

	Měř. jedn.	1950	1965	1980	1995	2010
Chléb	kg	87,4	71,6	53,6	54,4	40,9
Pšeničné pečivo	kg	26,2	30,2	32,5	32,5	51,5
Trvanlivé pečivo	kg	.	5,0	5,5	6,7	8,7
Těstoviny	kg	2,0	2,1	2,3	3,5	7,1

Obr. 15 – Tabulka spotřeby substitutů [35]

Tabulka spotřeby substitutů ukazuje, že lidé v 50. letech minulého století spotřebovali více než jednou tolik kilogramů chleba na osobu za rok, než tomu bylo v roce 2010. Místo toho upřednostňují již zmíněné pšeničné pečivo. V dřívějších dobách také vůbec nepoužívali trvanlivé pečivo a když pak, tak jen velmi zřídka, však nyní je v populaci čím dál víc oblíbené. Viz graf níže.



Obr. 16 - Grafické znázornění spotřeby trvanlivého pečiva a těstovin [35]

6.3 7S - Vnitřní prostředí

Metoda 7S je jedním ze způsobů analýzy, který umožňuje určit klíčové faktory úspěchu, tzn., faktory, které podmiňují úspěšnou realizaci firemní strategie.

„Je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna.“ [45]

Strategie společnosti

Společnost má strategii zaměřenou především na spokojenost zákazníků, a také na ekonomickou stabilitu. Té se snaží dosáhnout pomocí držení kvality vyráběného zboží.

Strategie odlišnosti

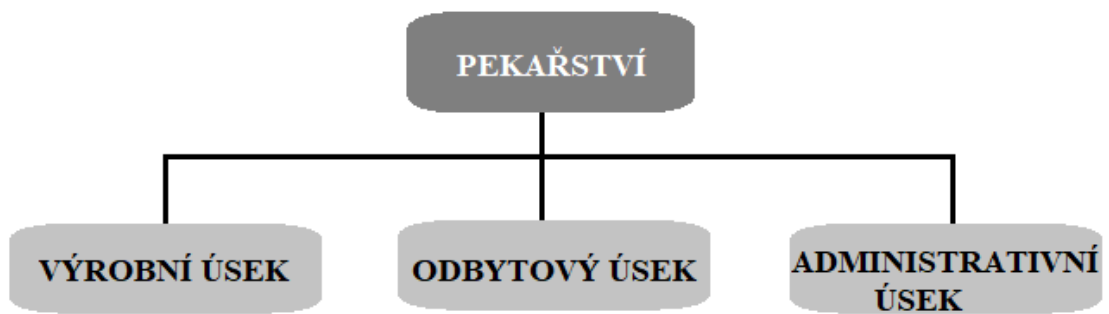
Konkurenčních výhod může společnost dosáhnout pomocí strategie, která vychází z diferenciací výrobků. Společnost má speciální výrobu chleba, díky které má jistou konkurenční výhodu, jelikož tato metoda není běžně rozšířena a objevuje se spíše ojediněle. Jde o třístupňové vedení kvasu, který dodává chlebu jedinečnou chuť. Vzhledem k tomu, že se při výrobě pomocí třístupňového vedení kvasu nepoužívají žádné chemické přípravky, je pro spotřebitele, kteří preferují zdraví, vhodnější variantou než kterékoliv jiné pečivo.

Strategie - vlastní prodejny

Trendem dnešní doby je, že se pekařská aktivita uchyluje cestou tvorby vlastní sítě prodejen. Společnost do budoucna plánuje zaměřit se tímto směrem.

Organizační struktura podniku

Velikost společnosti je charakterizována počtem zaměstnanců, a také výší ročního obrátu. Díky těmto specifikům řadíme společnost mezi malé a střední podniky. Pro optimální rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů společnost využívá liniovou řídicí strukturu. V první linii je majitel podniku, který je jednoznačně nadřizený druhé úrovni, kde je zařazen výrobní úsek, odbytový úsek a administrativní úsek. Takovýto typ vedení podniku s sebou nese hodně kladů. Jako například rychlé rozhodování, snadné rozdělení pravomocí.



Obr. 17 - Grafické znázornění organizační struktury podniku (vlastní zpracování)

Systémy podniku

Mnou zvolené pekařství je malá společnost, která nezahrnuje tolik systémů jako ty velké, avšak mezi ty hlavní patří tyto:

Systém kontroly

Kontrola probíhá pomocí směrnic obsahujících standardy a plány práce. Směrnice a standardy vydává vedení společnosti. To také hodnotí a pravidelně kontroluje odchylky. Tento systém je nejdůležitější a navazuje na něj řízení kvality.

Systém řízení kvality

Kvalita je jednou z největších konkurenčních výhod. Systém řízení kvality vede vedení společnosti a je z části v režii mistrů ve výrobě, jelikož je její řízení velmi časově náročné.

Projektové řízení

V minulosti byla většina projektů realizována především z důvodu obměny strojů a zařízení společnosti nebo z důvodu rozšiřování kapacity, jinak bylo rozhodování společnosti hodně konzervativní.

Zaměstnanci

Společnost zaměstnává 21 zaměstnanců. Ve výrobním úseku je jich 15, další zaměstnanci 4 zajišťují rozvoz pečiva a o administrativu se starají 2 zaměstnanci.

Zodpovědnost za celkovou výrobu má zaměstnanec, jehož profese se nazývá “mísíč”, který je také mistrem ve výrobě. Další důležitá profese zastoupená v pekárně je “pecák”, který obsluhuje pec a zajišťuje kvalitu výroby. Další zaměstnanci jsou dělníci, řidiči a administrativní pracovníci.

Jako motivování zaměstnanců společnost používá klasicky mzdy a také různé zaměstnanecké výhody. Pokud jde o výhody, můžeme jmenovat například dárky k narozeninám ve formě různých poukázek aj., vánoční večírky, kdy zaměstnavatel zve své zaměstnance na večeři a přátelsky s nimi stráví večer apod.

Styl řízení

Společnost vede výhradně jen vedení společnosti, tedy majitel firmy. Jedná se tedy o autoritativní styl řízení. Ostatní pracovníci nemohou ovlivnit jeho rozhodování jinak než dodáním písemné žádosti. Ty potom slouží k potvrzení nebo doplnění informací v důležitých rozhodnutích.

Sdílení hodnot

Pro společnost je hlavním cílem spokojenost zákazníků. A té dosáhnou, pokud dokáží udržet kvalitu svých výrobků. Kvalita výrobků se proto z tohoto důvodu řadí mezi nejdůležitější sdílenou hodnotu. Společnost se snaží, aby tuto hodnotu sdíleli všichni zaměstnanci. Pořádá různá školení zaměřená na oblast kvality.

Analýza prostředí

Vnější prostředí společnosti je závislé na makroprostředí a na vlivu oboru. Vnitřní prostředí ovlivňují zaměstnanci, předpisy, a hlavně kapitál firmy.

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza jednoduchým způsobem popisuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Pomocí této analýzy vytyčí silné a slabé stránky společnosti a vymezení hrozby a příležitosti.

S – Strengths - silné stránky,

W – Weaknesses - slabé stránky,

O – Opportunities – příležitosti,

T – Threats – hrozby.

Silné stránky:

- Vysoká produktivita práce,
- Tradice (tradiční technologie zaručující kvalitu),
- Finanční stabilita,
- Spokojení zaměstnanci,

- Vlastní prostory,
- Flexibilita.

Slabé stránky:

- Pece (starší zařízení),
- Vyjednávací možnosti s dodavateli (oproti větším společnostem),
- Špatná reklama,
- Omezená dostupnost informací o společnosti.

Příležitosti:

- Finanční krize,
- Nové technologie,
- Centralizace výroby,
- Zdravý životní styl,
- Dotace.

Hrozby:

- Konkurence,
- Legislativní změny,
- Dlouhodobý trend poklesu spotřeby chleba,
- Malé povědomí potencionálních zákazníků o firmě.

6.5 IFE matice

IFE je analytická techniku navazující na SWOT analýzu. Hodnotí interní pozici společnosti nebo její strategický záměr.

- Zpracuje se tabulka interních faktorů,
- Každému faktoru se přiřadí váha v rozsahu 0,00-1,00 dle důležitosti (suma vah se musí rovnat 1,00),
- Ohodnotí se faktory:
 - 4 body - výrazné S
 - 3 body - nevýrazné S
 - 2 body - nevýrazné W

– 1 bod výrazné W

- Násobí se váha a hodnocení u každého faktoru - vážený poměr,
- Sečtou se vážené poměry faktorů - celkový vážený poměr.

Výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici společnosti či strategického záměru. Nejlepší skóre je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2, 5. [44]

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Vysoká produktivita práce	0,13	3	0,39
Tradice (tradiční technologie zaručující kvalitu)	0,09	3	0,27
Finanční stabilita	0,15	4	0,6
Spokojení zaměstnanci	0,11	4	0,44
Vlastní prostory	0,07	4	0,28
Flexibilita	0,09	3	0,27
Pece (starší zařízení)	0,08	3	0,24
Vyjednávací možnosti s dodavateli	0,06	2	0,12
Špatná reklama	0,05	1	0,05
Omezená dostupnost informací o společnosti	0,06	1	0,06

Tab. 2 – IFE matice (vlastní zpracování)

Faktoru se udělí váha a známka, ty se mezi sebou vynásobí, čímž získáme vážené skóre. Celkové průměrné skóre získáme tím, že sečteme vážené skóre všech faktorů.

Celkové průměrné skóre je **2,72**. To znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí.

6.6 EFE matice

EFE je analytickou technikou, která navazuje na SWOT analýzu. Hodnotí se v ní externí faktory společnosti a její strategický záměr.

- Zpracuje se tabulka externích faktorů,
- Každému faktoru se přiřadí váhy v rozsahu 0,00-1,00 dle důležitosti (suma vah se musí rovnat 1,00),
- Ohodnotí se faktory:
 - 4 body - výrazné O
 - 3 body - nevýrazné O
 - 2 body - nevýrazné T
 - 1 bod výrazné T
- Násobí se váha a hodnocení u každého faktoru - vážený poměr,
- Sečtou se vážené poměry faktorů - celkový vážený poměr.

Výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici společnosti či strategického záměru. Nejlepší skóre je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2, 5. [43]

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Finanční krize	0,09	3	0,27
Nové technologie	0,16	3	0,48
Centralizace výroby	0,12	2	0,24
Zdravý životní styl	0,09	3	0,27
Dotace	0,08	2	0,16
Konkurence	0,09	3	0,27
Legislativní změny	0,08	2	0,16
Dlouhodobý trend poklesu spotřeby chleba	0,10	3	0,3

Malé povědomí potenciálních zákazníků o firmě	0,09	2	0,18
---	------	---	------

Tab. 3 – EFE matice (vlastní zpracování)

Faktoru se udělí váha a známka, ty se mezi sebou vynásobí, čímž získáme vážené skóre. Celkové průměrné skóre získáme tím, že sečteme vážené skóre všech faktorů.

Průměrné celkové skóre je **2,33**. Lze tedy říci, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

V první části této kapitoly jsem se snažila o vytvoření profilu společnosti. Použila jsem pro ni analýzu PESTE, která mi pomohla udělat přehled o makroprostředí společnosti. Pomocí Porterova diagramu 5 konkurenčních sil jsem vymezila konkurenční podniky. Poté jsem provedla analýzu vnitřního prostředí pomocí 7S, díky kterému jsem specifikovala strategii společnosti. A v poslední části této kapitoly jsem provedla analýzu SWOT a matice IFE a EFE.

7 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je základní částí krizového inženýrství. Jedná se o základní proces managementu rizika.

7.1.1 Přehled aktiv

Mezi hmotná aktiva řadíme:

- Výrobní hala,
- Výrobní stroje (hnětač, sila, vyvalovač, balička, kráječ, pece, aj.),
- Pracovníci,
- Nákladní automobily.

Mezi nehmotná aktiva řadíme:

- Dobré jméno společnosti,
- Softwarové vybavení,
- Informace.

Bylo by hodně náročné rozsahem i časem zpracovat a analyzovat rizika všech aktiv. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro minimalizaci. A zaměřila se jen na aktivum – pece, hospodářský výsledek, nákladní automobil.

7.1.2 Identifikace hrozeb

Přehled aktiv a možných hrozeb, které jim hrozí.

Pece
Nebezpečí úrazu
Vysoké náklady na údržbu
Změna požadavků spotřebitelů
Porucha
Nelze rozšířit sortiment
Náročná obsluha

Nestálá kvalita vstupů

Tab. 4 – Identifikace rizik pece (vlastní zpracování)

Pece jsou zařazené mezi analyzovanými aktivity, jelikož fyzicky rychle zastarají, což souvisí se zvýšenou poruchovostí. Tohle aktivum však má další rizika, jako nejvýznamnější lze uvést například to, že nelze rozšířit vyráběný sortiment, jelikož je provoz velmi neekonomický. Vzhledem k tomu, že se pečivo peče při vysokých teplotách, může dojít k popáleninám. Je tedy nutné, aby zaměstnanci byli opatrní a používali ochranné pomůcky. Další hrozby jsou vyjmenované viz výše.

Hospodářský výsledek
Mnoho konkurentů
Změna požadavků spotřebitelů
Nestálá kvalita vstupů
Nedostatečná prezentace
Nelze rozšířit sortiment
Špatná vyjednávací schopnost s odběrateli

Tab. 5 – Identifikace rizik hospodářského výsledku (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek je velmi ovlivňován tím, co preferují spotřebitelé, s čímž je spojeno omezení či nemožnost rozšířit sortiment. Dalším významným rizikem je malé povědomí lidí o společnosti a nestálá kvalita vstupů. Další hrozby viz výše.

Nákladní automobil
Vysoké provozní náklady
Porucha
Nehoda

Tab. 6 – Identifikace rizik nákladního automobilu (vlastní zpracování)

Nákladní automobil je ohrožen poruchovostí, kterou způsobuje stáří automobilu. Vysoké provozní náklady jsou dalším možným rizikem a taktéž možnost nehody.

7.1.3 Hodnocení identifikovaných hrozeb

V předchozí podkapitole byly identifikovány hrozby. V této podkapitole stanovím kritéria pro hodnocení identifikovaných hrozeb a stanovím každé z nich váhu v rozmezí od 1 do 5. Kdy 1 znamená nedůležité a 5 velmi důležité.

Kritéria, která hodnotí aktiva uvedená v předchozí kapitole, jsou:

- Jak je aktivum pro firmu důležité?
- Jaké jsou náklady na překlenutí škody na aktivu?
- Jaká je rychlost pro odstranění škody?

Tyto kritéria poskytnou podklad pro výpočet hodnoty aktiv.

Kritérium	Váha
Důležitost pro společnost	5
Náklady na překlenutí škody na aktivu	3
Rychlost pro odstranění škody	3
Celková hodnota aktiva	3,66

Tab. 7 - Hodnocení aktiva pece (vlastní zpracování)

Stanovené váhy kritérií se sečtou a vynásobí počtem kritérií.

Kritérium	Váha
Důležitost pro společnost	5
Náklady na překlenutí škody na aktivu	4
Rychlost pro odstranění škody	3
Celková hodnota aktiva	4

Tab. 8 - Hodnocení aktiva hospodářského výsledku (vlastní zpracování)

Stanovené váhy kritérií se sečtou a vynásobí počtem kritérií.

Kritérium	Váha
Důležitost pro společnost	3
Náklady na překlenutí škody na aktivu	4
Rychlost pro odstranění škody	3
Celková hodnota aktiva	3,33

Tab. 9 – Hodnocení aktiva nákladního automobilu (vlastní zpracování)

Stanovené váhy kritérií se sečtou a vynásobí počtem kritérií.

Vzhledem ke skutečnosti, že výpočty hodnot daných aktiv přesahují číslo 3, existuje reálná možnost finanční ztráty. Aktivum hospodářský výsledek a pece by měly největší dopad na chod podniku.

7.2 Analýza nebezpečí - suroviny

Jedná se o analýzu nebezpečí z hlediska biologické, chemické či fyzikální příčiny porušení zdravotní nezávadnosti používaných surovin.

Pro tuto analýzu se použilo zejména zohlednění:

- Suroviny a přísady použité k výrobě,
- Skladování a technologie výroby,
- Používané výrobní procesy,
- Prostředí a lidský faktor.

Krok	Typ	Popis	Opatření	Významnost
Příjem surovin	Biologické	Příjem surovin kontaminovaných mikroorganismy, škůdci	Mikrobiologický a chemický atest od dodavatele	Malá pravděpodobnost v případě dodržení předepsaných postupů
	Fyzikální	Příjem surovin kontaminovaných mechanickými nečistotami, poškození obalů	Kontrola stavu, původu, vzhledu, vůně surovin, neporušenosti obalů	
	Chemické	Příjem surovin s nevyhovujícím obsahem přídatných látek, kontaminace chemickými látkami, kontaminace z obalových materiálů	Dodržení podmínek příjmu, manipulace	
Skladování surovin	Biologické	Kontaminace v důsledku činnosti škůdců, pomnožení mikroorganismů, tvorba toxinů v důsledku nedodržení stanovených podmínek skladování	<p>Dodržení skladovacích podmínek, pravidelná kontrola teploty a měření vlhkosti ve skladu mouky.</p> <p>Nákup surovin podle aktuální potřeby</p>	Špatné skladování surovin ohrožuje zdravotní nezávadnost výrobků
	Fyzikální	Kontaminace mechanickými nečistotami z prostředí, obalových materiálů	<p>Kontrola min. trvanlivosti.</p> <p>Oddělené uložení surovin.</p>	
	Chemické	Tvorba mykotoxinů při růstu plísní, kontaminace rezidui sanitačních prostředků při nedostatečném oplachu po sanitaci prostor	Pravidelná kontrola čistoty a výskytu škůdců	
Zpracování	Biologické	Kontaminace mikroorganismy	Kontrola skořápek,	Středně pravděpodobné ohrožení zdravotní nezávadnosti výrobků

čerstvých vajec			Kontrola atestu dodavatele	
Dávkování, mísení	Biologické	Nedodržení receptury, překročení limitu aditivních látek, křížová kontaminace	Dodržování technologických postupů, dodržování sanitace	Malá pravděpodobnost, pokud se dodržují pracovní postupy
	Fyzikální	Kontaminace mechanickými nečistotami z prostředí a osob	Dodržování hygieny a desinfekce	
	Chemické	Kontaminace pomocí zbytků sanitačních činidel	Školení zaměstnanců. Používání pitné vody.	
Pečení	Biologické	Přežití mikroorganismů	Dodržování teploty a doby pečení	Malá pravděpodobnost, pokud se dodržují pracovní postupy
	Fyzikální	Kontaminace nečistotami	Dodržování osobní a provozní hygieny (čistota pomůcek, pracovního oděvu, rukou, atd.)	
	Chemické	Kontaminace zbytky sanitačních činidel	Dodržení sanitace, oplach vodou po sanitaci	
Skladování výrobků a expedice	Biologické	Pomnožení mikroorganismů	Správná manipulace (teplota a doba uložení)	Střední pravděpodobnost ohrožení zdravotní nezávadnosti
	Fyzikální	Kontaminace nečistotami	Dodržování hygieny	
	Chemické	Kontaminace zbytky sanitačních činidel	Čisté a zakryté přepravky	

Tab. 10 - Analýza nebezpečí - suroviny (vlastní zpracování)

7.3 Ohrožení podniku mimořádnými událostmi

Pokud dojde ke škodlivému působení sil a jevů, které způsobil člověk nebo přírodní vlivy anebo také havárie, mluvíme o mimořádné události. Tyto mimořádné události mohou v ohrožovat životy a zdraví lidí, majetek a životní prostředí. Mají také negativní vliv na chod podniku.

7.3.1 Identifikace rizik vnějšího ohrožení

Identifikace rizik, vymezení typu situace a stanovení, jaký dopad by tato situace měla na společnost.

Typ situace	Dopad na firmu
Narušení dodávek plynu	Přerušení vytápění objektu (v topné sezóně)
Narušení dodávek pitné vody	Narušení provozu
Narušení dodávek elektrické energie	Narušení provozu
Živelní pohromy (vichřice, krupobití, větrné smrště)	Narušení provozu. Přerušení dodávek elektřiny, telekomunikačních služeb aj.
Epidemie	Narušení provozu, nedostatek pracovníků

Tab. 11 - Mimořádné události vnější (vlastní zpracování)

Narušení dodávek plynu – Pokud by došlo k narušení dodávek plynu, zvláště potom v zimních měsících, kdy je výroba vytápěna plynovými kotli, muselo by dojít k omezení či úplnému zastavení provozu. Nebo by zaměstnavatel musel poskytnout alternativní zdroj vytápění, aby zaměstnanci měli dostatečný komfort pro plnění svých pracovních povinností.

Narušení dodávek pitné vody - Narušení dodávky pitné vody by narušilo chod provozu. Nebylo by možné dodržet hygienické předpisy.

Narušení dodávek elektrické energie – V případě narušení dodávek elektrické energie, dojde k omezení provozu, jelikož celá výroba je odkázána na stroje.

Živelní pohromy – Mohou způsobit výpadek dodávky elektrické energie, čímž dojde k omezení provozu. Budova je vybavena hromosvodem.

Epidemie – V případě epidemie by bylo nezbytné nechat všechny zaměstnance vyšetřit a naočkovat. Ohrozilo by to chod podniku a zdravotní nezávadnost výrobků.

7.3.2 Identifikace rizik vnitřního ohrožení

Typ situace	Dopad na firmu
Únik plynu	Narušení provozu, evakuace
Požár	Narušení provozu, evakuace
Technická či technologická havárie	Narušení provozu

Tab. 12 - Mimořádné události vnitřní (vlastní zpracování)

Únik plynu – Zejména v zimních měsících je podnik vytápěný pomocí plynových kotlů, může dojít k úniku plynu. V takové situaci by bylo nutné uzavřít přívod plynu. Preventivní opatření je provádění revizí plynových zařízení.

Požár - Budova je vybavena hasícími přístroji a vnitřními nástěnnými hydranty. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, jak se v případě požáru zachovat.

Technická či technologická havárie - do technologických havárií lze zařadit již výše zmíněné přerušování dodávek energie či přerušování dodávky pitné vody. Do technologických havárií lze zařadit výpadek telekomunikačních služeb a výpadek informačních technologií.

7.4 Analýza rizik mimořádných událostí

Pravděpodobnost - hodnocení:

Náhodný jev – 1

Nepravděpodobný jev – 2

Pravděpodobný jev – 3

Velmi pravděpodobný jev – 4

Trvale ohrožující jev – 5

Důsledky - hodnocení:

Minimální škody, žádná zranění - 1

Malé škody, lehká zranění - 2

Střední škody, střední zranění - 3

Vysoké škody, těžká zranění - 4

Destrukce, životy 5

Riziko - hodnocení:

Zanedbatelné riziko 1 - 4

Méně významné riziko 5 - 8

Nežádoucí riziko 9 - 13

Významné riziko 14 - 20

Nepřijatelné riziko 21 – 25

Výpočet: **míra rizika = pravděpodobnost x důsledek**

(1)

Hrozba	Pravděpodobnost	Důsledek	Riziko
Narušení dodávky plynu	3	1	Zanedbatelné
Narušení dodávky pitné vody	3	1	Zanedbatelné
Narušení dodávky elektrické energie	3	2	Méně významné
Živelní pohromy	3	2	Méně významné
Epidemie	2	5	Nežádoucí

Tab. 13 - Míra rizika vnějších mimořádných událostí (vlastní zpracování)

Jako velmi nežádoucí riziko vyšlo riziko epidemie, které by mohla ohrozit chod celého pekařství a také zdraví a životy lidí.

Hrozba	Pravděpodobnost	Důsledek	Riziko
Únik plynu	3	4	Nežádoucí
Požár	3	4	Nežádoucí
Technická či technologická havárie	3	1	Zanedbatelné

Tab. 14 - Míra rizika vnitřních mimořádných událostí (vlastní zpracování)

Nežádoucí hrozbou by byla únik plynu a požár, jelikož by mohlo dojít k bezprostřednímu ohrožení života a zdraví zaměstnanců. V první části této kapitoly jsem se věnovala vymezení aktiv společnosti. Z časových a obsahových důvodů, jsem se rozhodla dále identifikovat a podrobně analyzovat tři hlavní aktiva společnosti a to – pece, hospodářský výsledek a nákladní automobil. Poté, co jsem identifikovala jednotlivé hrozby, které ohrožují vybraným aktivům, jsem tato kritéria ohodnotila. V další podkapitole jsem se věnovala analýze nebezpečí z hlediska biologické, chemické či fyzikální příčiny porušení zdravotní nezávadnosti používaných surovin. Další část byla zaměřena na ohrožení podniku mimořádnými událostmi. Zde jsem identifikovala vnitřní a vnější ohrožení a poté provedla analýzu.

8 PLÁNY KONTINUITY ČINNOSTÍ – BCP

Plány kontinuity činností zpracuji na základě identifikovaných rizik vnějšího a vnitřního ohrožení – viz předchozí dvě podkapitoly. U hrozeb, které mají míru rizika pouze zanedbatelnou, jsem plán kontinuity činností neprováděla.

Plán kontinuity činností	
Návrh BCP pro činnost – běžný chod podniku – pečení	
Název hrozby:	Narušení dodávky elektrické energie
Pravděpodobnost vzniku:	Pravděpodobný jev
Popis hrozby:	Výpadek elektrické energie či závada na hlavním přívodu
Významnost:	Méně významné
Prevence: Náhradní zdroj elektrické energie	
Opatření při trvání hrozby:	
<ul style="list-style-type: none"> • Čerpání z náhradního zdroje elektrické energie, • Pokud je porucha na zařízení veřejné rozvodné sítě, kontaktovat havarijní službu dodavatele, • Pokud je porucha na vlastním zařízení, kontaktovat smluvní elektro servis. 	

Tab. 15 – BCP pro běžný chod podniku – Dodávka elektrické energie (vlastní zpracování)

Plán kontinuity činností	
Návrh BCP pro činnost – běžný chod podniku – pečení	
Název hrozby:	Živelní pohromy
Pravděpodobnost vzniku:	Pravděpodobný jev
Popis hrozby:	Patří sem různé živelní pohromy. Vichřice, krupobití, větrné smrště.
Významnost:	Méně významné

<p>Prevence:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Náhradní zdroj elektrické energie, • Připojištění.
<p>Opatření při trvání hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čerpání z náhradního zdroje elektrické energie, • Budova je vybavena hromosvodem, • Nenachází se v blízkosti řek.

Tab. 16 – BCP pro běžný chod podniku – Živelní pohromy (vlastní zpracování)

Plán kontinuity činností	
Návrh BCP pro činnost – běžný chod podniku – pečení	
Název hrozby:	Epidemie
Pravděpodobnost vzniku:	Pravděpodobný jev
Popis hrozby:	Nákaza zaměstnanců, vedení společnosti
Významnost:	Nežádoucí
Prevence: Očkování, izolace	
<p>Opatření při trvání hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Narušení provozu, • Vyšetření zaměstnanců, přeočkování, • Izolace nakažených zaměstnanců, • V horším případě dočasné uzavření provozu. 	

Tab. 17 – BCP pro běžný chod podniku – Epidemie (vlastní zpracování)

Plán kontinuity činností	
Návrh BCP pro činnost – běžný chod podniku – pečení	
Název hrozby:	Únik plynu

Pravděpodobnost vzniku:	Pravděpodobný jev
Popis hrozby:	Únik plynu
Významnost:	Nežádoucí
Prevence: Revize plynových zařízení	
Opatření při trvání hrozby:	
<ul style="list-style-type: none"> • Uzavřít přívod plynu, • Evakuace provozovny, • Kontaktování plynárenské společnosti, • V krajním případě volání HZS ČR, ZZS. 	

Tab. 18 – BCP pro běžný chod podniku – Únik plynu (vlastní zpracování)

Plán kontinuity činnosti	
Návrh BCP pro činnost – běžný chod podniku – pečení	
Název hrozby:	Požár
Pravděpodobnost vzniku:	Pravděpodobný jev
Popis hrozby:	Poškození objektu vznikem požáru
Významnost:	Nežádoucí
Prevence:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování bezpečnostních opatření, • Pravidelná údržba a revize zařízení, • Hasící přístroje, • Vnitřní nástěnné hydranty, • Pravidelné školení. 	

Opatření při trvání hrozby:

- Odhad možných důsledků z hlediska omezení provozu objektu. V případě, že ohrožení neumožní bezpečný chod podniku – zajistit bezpečné odstavení podniku,
- Evakuace provozovny,
- V krajním případě volání HZS ČR, ZZS.

Tab. 19 – BCP pro běžný chod podniku – Požár (vlastní zpracování)

Další tabulka představí stupně, při kterých dochází k aktivaci samotného BCP.

Stupeň mimořádné události – Čas – Míra dopadu			
1. stupeň – 8 hodin – žádný dopad	2. stupeň – 1 den – malý dopad	3. stupeň – 5 dní – velký dopad	4. stupeň – nad 10 dnů – kritický dopad
Malé výpadky systémů, absence zaměstnanců (do 10 %), omezený provoz, nepředvídaná havárie.	Výpadky systémů, absence zaměstnanců (do 40%), omezený provoz, nepředvídané havárie.	Větší výpadky systémů absence zaměstnanců (do 70%), omezený provoz, nečekané závažné havárie.	Rozsáhlé výpadky systémů, absence zaměstnanců (nad 90%), nečekané kritické havárie – kritický dopad.

Tab. 20 – Stupně mimořádné události (vlastní zpracování)

Struktura krizového týmu				
Role	Funkce	Jméno, příjmení	Kontakt	Stupeň
Vedoucí týmu	Majitel firmy	Josef S.	773 xxx xxx	1, 2, 3, 4
Zástupce	Obchodní ředitel	Martin K.	774 xxx xxx	2, 3, 4
Člen týmu	Administrativní pracovník	Karolína T.	608 xxx xxx	2, 3, 4
Člen týmu	Pecák	Anna H.	775 xxx xxx	2, 3, 4

Tab. 21 – Struktura krizového týmu (vlastní zpracování)

Důležité kontakty	
HZS	150

ZZS	155
PČR	158
Poruchová služba – plyn	1239
Poruchová služba – elektřina	800 22 55 77

Tab. 22 – Kontakty v případě MU (vlastní zpracování)

Místo setkání týmu	
Místo setkání:	Společnost X, adresa společnosti.
	Kancelář vedení společnosti
Náhradní místo setkání:	

Tab. 23 – Místo setkání týmu (vlastní zpracování)

Přehled držitelů plánu			
Jméno, příjmení	Forma	Datum	Podpis
Josef S.	Tištěná i elektronická		
Martin K.	Tištěná i elektronická		
Karolína T.	Tištěná i elektronická		
Anna H.	Tištěná		

Tab. 24 – Přehled držitelů plánu (vlastní zpracování)

Průběh činností při vzniklém incidentu	
Vznik incidentu	Průběh zásahu
Datum:	
Čas:	
První osoba na místě vzniku:	
Další zúčastněné osoby:	

Tab. 25 – Formulář k popisu incidentu (vlastní zpracování)

Po tomto formuláři by měl následovat plán obnovy činností. Ten představuje dokument, který by měl být součástí plánu kontinuity, avšak vzhledem k tomu, že není předmětem mé diplomové práce, nebudu se mu již dále věnovat.

Tato kapitola je zaměřená na plány kontinuity činností – BCP. Vybraným hrozbám, identifikovaným v předešlé analýze jsem vytvořila plány kontinuity činností.

9 NÁVRHY ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

V každé provedené analýze rizik jsem specifikovala možnosti, jak nalezenou hrozbu nejlépe řešit – minimalizovat její dopady na společnost. V této části bych chtěla shrnout své návrhy a opatření, které by měla společnost dle mého názoru provést.

Jedním z identifikovaných aktiv byly pece. Ty jsou rizikové především z důvodu svého stáří. Z tohoto důvodu navrhuji, aby společnost co nejrychleji zainvestovala do nového strojního vybavení. Společnost by při výběru vhodných pecí měla zohlednit budoucí strategie rozšíření sortimentu výroby. Investovat do ekonomické, kvalitní značky, avšak zohlednit také své finanční možnosti a nevydat se ze všech svých finančních rezerv.

Nákladní automobil neboli doprava zboží byla další identifikované aktivum. U rizik spojených s tímto aktivem tohoto rizika můžeme zvolit rozvoz výrobků specializovanou firmou, čímž by však společnost ztratila přímý kontakt se zákazníkem, a také by se nevyhnula propouštění výkonných a spolehlivých zaměstnanců. Další možností je, že společnost současný automobil prodá a nahradí jej novější variantou, která bude méně riziková.

Dalším rizikovým faktorem je hospodářský výsledek. U něj je velmi důležitým faktorem změna preferencí spotřebitelů. Z tohoto důvodu by společnost měla uvažovat o rozšíření sortimentu, což nejspíš povede i k nutnosti vytvoření vlastních prodejních míst.

Co se týká skladování a zpracování surovin, zaměstnanci jsou pravidelně školeni. Vedení společnosti si dodržování hygienických předpisů samo pečlivě kontroluje.

Co se týče narušení dodávek elektrické energie, živelní pohromy, epidemie, únik plynu a požár, to jsou identifikované hrozby, které byly shledány jako významné nebo nežádoucí. Z těchto důvodů jsem těmto vybraným hrozbám vytvořila BCP. Viz předchozí kapitola.

V této kapitole navrhuji, jak by se dal zlepšit současný stav společnosti. Návrhy na zlepšení jsou uvedeny u každé z analýz, tyto jsou jen dodatečné. Obnova strojního zařízení společnosti pomůže jak z ekonomického hlediska, tak z hlediska toho, že společnost bude moci rozšířit sortiment.

ZÁVĚR

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První část mé diplomové práce je zaměřená na definování základních pojmů krize a krizového řízení. Dále se zabývá teorií řízení rizik, analýzou rizik a popisy a bližší specifikací jednotlivých analýz.

V úvodu praktické části je charakterizována mnou zvolená společnost. Vytvořila jsem jakýsi profil společnosti, ve kterém jsem mimo jiné stanovila cíle společnosti. Po vytvoření profilu společnosti jsem provedla analýzu makroprostředí pomocí PESTE analýzy. Smyslem analýzy PESTE je rozbor politického, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického prostředí, které může mít vliv na podnik. Poté jsem provedla Porterův diagram pěti konkurenčních sil, ve kterém jsem specifikovala společnosti, které jsou pro naši firmu největší konkurencí.

V další části je analýza 7S - vnitřního prostředí. Zde se vymezuje strategie společnosti, strategie odlišnosti oproti jiným podnikům, popis i grafické znázornění organizační struktury podniku, systém řízení kvality, systém kontroly, specifikace zaměstnanců, analýza prostředí. Mezi další analýzy patří SWOT analýza, která vymezuje silné stránky podniku, slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Ta je rozšířena o matici IFE a matici EFE, které slouží pro bližší specifikaci SWOT analýzy.

V následující analýze rizik došlo k vymezení aktiv společnosti, identifikaci a hodnocení hrozeb, které bezprostředně ohrožují aktiva. Jako poslední analýzu jsem provedla analýzu ohrožení podniku mimořádnými událostmi. A poté jsem vypracovala plány kontinuity činností pro vybrané hrozby, ve kterém jsem vycházela z hrozeb identifikovaných v předešlé podkapitole. V poslední kapitole jsem uvedla pár návrhů na zlepšení současného stavu.

Stanovte zásady pro optimalizaci systému krizového plánování ve vybrané společnosti.

Zadání diplomové práce mi ukládá za cíl stanovit zásady pro optimalizaci systému krizového plánování ve vybrané společnosti. Tohoto cíle jsem dosáhla pomocí toho, že jsem společnosti pomohla identifikovat riziková aktiva, na která by se měla soustředit. A pomocí následné analýzy jsem specifikovala možná rizika, která jim hrozí. Dále jsem společnosti provedla analýzu nebezpečí z hlediska biologické, chemické či fyzikální příčiny porušení zdravotní nezávadnosti používaných surovin. Poté jsem identifikovala a analyzovala mimořádné události, které by společnost mohly ohrozit. Z identifikovaných hrozeb jsem dále provedla

BCP. V rámci, kterého jsou vždy vytyčeny zásady pro preventivní opatření, a pak také opatření, které musí společnost provést, pokud hrozby přetrvávají.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [2] HRABÁNKOVÁ, Magdalena a Dana PROCHÁZKOVÁ. *Krizové řízení*. Praha: EKO-CONSULT, 2002. ISBN 8023899228.
- [2] BERNATÍK, Aleš a Lenka MALÉŘOVÁ. *Analýza rizik území: Aleš Bernatík, Lenka Maléřová*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010. ISBN 978-80-7385-082-1.
- [3] ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024731568.
- [4] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197011.
- [5] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 9788086929859.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024731360.
- [7] HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniků*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 9788074080265.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798924.
- [9] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
- [10] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978807357983
- [11] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 9788073574888.
- [12] BAJČAN, Roman. *Techniky Public Relations aneb jak pracovat s médii*. Praha: Management press, 2003. ISBN 80-726-1096-1.
- [13] UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 8085865521.

- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674.
- [15] HRABÁNKOVÁ, Magdalena a Dana PROCHÁZKOVÁ. *Krizové řízení.* Praha: EKO-CONSULT, 2002. ISBN 8023899228.
- [16] KÖNIGOVÁ, Martina. *Právní rámec krizového plánování v České republice.* [online]. [cit. 2019-04-22].
Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/72/150781/73Konigova.pdf
- [17] MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Havarijní plánování.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 807041653x.
- [18] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management.* V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155.
- [19] KOUDELKA, Ctirad a Václav VRÁNA. *Rizika a jejich analýza.* VŠB - TU Ostrava. [online]. [cit. 2019-04-23].
Dostupné z: <http://feil.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>
- [20] ČSN ISO 31000. *Management rizik - Principy a směrnice.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, c2010, 40 s.
- [21] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě.* Brno: Computer Press, c2007. ISBN 9788025115473.
- [22] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem.* Praha: Linde, 2011. ISBN 9788072018352.
- [23] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603063.
- [24] VALIŠ, David. *Metodický návod pro postupy posuzování rizik technických systémů.* Praha: Česká společnost pro jakost - odborná skupina pro spolehlivost, 2010. ISBN 9788002022800.
- [25] Generální ředitelství HZS ČR: *Seznam - přehled metodik pro analýzu rizik.* Ministerstvo vnitra, 2004. [online]. Dostupné z: <http://krizport.firebrno.cz/file/122>
- [26] STUHLÁ, Kateřina. *Analýza rizika a havarijní plánování.* Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje. [online]. [cit. 2019-06-03].
Dostupné z: www.hzsmk.cz/sklad/kraoo/publikace/IOO_Analyza_rizika_HP.doc

[27] BERNATÍK, Aleš. *Analýza nebezpečí a rizik*. Ostrava, 2016. [online]. [cit. 2019-06-11].

Dostupné z: https://www.fbi.vsb.cz/export/sites/fbi/U3V/cs/materialy/U3V_AnalyzaRizik.pdf

[28] PALEČEK, Miloš. *Postupy a metodiky analýz a hodnocení rizik*. Praha, 2000. [online]. [cit. 2019-06-11].

Dostupné z: <https://www.vubp.cz/images/soubory/prevence-zavaznych-havarii/metodiky/postupy-a-metodiky-analyz-a-hodnoceni-rizik.pdf>

[29] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

[30] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

[31] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728483.

[32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Míra inflace. [online]. [cit. 2019-06-13].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

[33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Grafické znázornění prodeje pečiva. [online]. [cit. 2019-06-13].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny"http://www.svazpekaru.cz/attachments/693_%C4%8C%C3%9A%20Spot%C5%99eba%20chleba%20v%20%C4%8C%202050%20a%C5%BE%202016.pdf

[34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Vývoj ceny chleba. [online] [cit. 2019-06-13].

Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/graf-vyvoje-ceny-chleba/r~ba558b9088cb11e7a7fc0025900fea04/r~ac9de00e88c311e7a7fc0025900fea04/>

[35] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Mlýnské a pekárenské výrobky. [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534436/21381204.pdf/0f67a934-56aa-46c2-9be6-3d9634e66593?version=1.0>

- [36] Česká republika. Zákon č. 240/2000 Sb.: Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů. In: 2000. [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>
- [37] Česká republika. Zákon. č. 224/2015 Sb.: Zákon o prevenci závažných havárií. In: 2015. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-224>
- [38] Česká republika. Zákon. č. 110/1998 Sb.: Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky. In: 1998. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110>
- [39] Česká republika. Zákon. č. 133/1985 Sb.: Zákon o požární ochraně. In: 1985. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>
- [40] Česká republika. Zákon. č. 239/2000 Sb.: Zákon o IZS. In: 2000. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>
- [41] Česká republika. Zákon. č. 241/2000 Sb.: Zákon o hospodářských opatřeních. In: 2000. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-241>
- [42] FUČÍK a PARTNEŘI, SWOT analýza. [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: https://www.fucik.cz/www/storage/swot_tabulka.jpg
- [43] MANAGEMENTMANIA. [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>
- [44] MANAGEMENTMANIA. [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- [45] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [46] Česká republika. Zákon. č. 17/1992 Sb.: Zákon o životním prostředí. In: 1992. [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>
- [47] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [48] HALUZÍK, Roman. Business Continuity Management a aplikovaná metodika [online]. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/aktuality/business-continuity-management-a-aplikovana-metodika-2729>

- [49] MANAGEMENTMANIA. [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-31000-risk-management-rizeni-rizik-principy-a-smernice>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PÚR – přijatelná úroveň rizika

RR - Relative Ranking

SR - Safety Review

ČR – Česká republika

CL - Checklist Analysis

MU – mimořádná událost

PHA - Preliminary Hazard Analysis

IFE – External Factor Evaluation

EFE – Internal Factor Evaluation

FTA - Fault Tree Analysis

ETA - Event Tree Analysis

CCA - Cause Consequence Analysis

HRA - Human Reliability Analysis

PO – Právnícká osoba

FO – Fyzická osoba

BCM – Business Continuity Management

BCP – Business Continuity Planing

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Vývoj sazby DPH

Tab. 2 – IFE matice

Tab. 3 – EFE matice

Tab. 4 – Identifikace rizik pece

Tab. 5 – Identifikace rizik hospodářského výsledku

Tab. 6 – Identifikace rizik nákladního automobilu

Tab. 7 - Hodnocení aktiva pece

Tab. 8 - Hodnocení aktiva hospodářského výsledku

Tab. 9 – Hodnocení aktiva nákladního automobilu

Tab. 10 - Analýza nebezpečí - suroviny

Tab. 11 - Mimořádné události vnější

Tab. 12 - Mimořádné události vnitřní

Tab. 13 - Míra rizika vnějších mimořádných událostí

Tab. 14 - Míra rizika vnitřních mimořádných událostí

Tab. 15 – BCP pro běžný chod podniku – Dodávka elektrické energie

Tab. 16 – BCP pro běžný chod podniku – Živelní pohromy

Tab. 17 – BCP pro běžný chod podniku – Epidemie

Tab. 18 – BCP pro běžný chod podniku – Únik plynu

Tab. 19 – BCP pro běžný chod podniku – Požár

Tab. 20 – Stupně mimořádné události

Tab. 21 – Struktura krizového týmu

Tab. 22 – Kontakty v případě MU

Tab. 23 – Místo setkání týmu

Tab. 24 – Přehled držitelů plánu

Tab. 25 – Formulář k popisu incidentu

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 - Ideální průběh krizového procesu
- Obr. 2 - Efektivní průběh krizového procesu
- Obr. 3 - Zvládnutý průběh krizového procesu
- Obr. 4 - Nezvládnutý průběh krizového procesu končí zánikem podniku
- Obr. 5 - Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu
- Obr. 6 - Řízení rizik
- Obr. 7 - Grafické znázornění procesu řízení rizik
- Obr. 8 - SWOT analýza
- Obr. 9 – Půdorys pekárny
- Obr. 10 - Grafické znázornění tržeb v pekárenském průmyslu
- Obr. 11 - Grafické znázornění průměrných mezd
- Obr. 12 - Grafické znázornění prodeje pečiva
- Obr. 13 - Grafické znázornění vývoje ceny chleba
- Obr. 14 - Grafická znázornění spotřeby chleba a pšeničného pečiva
- Obr. 15 – Tabulka spotřeby substitutů
- Obr. 16 - Grafické znázornění spotřeby trvanlivého pečiva a těstovin
- Obr. 17 - Grafické znázornění organizační struktury podniku