

Řízení rizik ve vybrané organizaci

Petra Jankovychová

Bakalárska práca
2017/2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

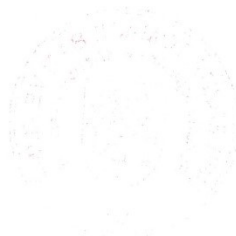
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Jankovychová**
Osobní číslo: **L16335**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky řízení rizik ve vybrané organizaci.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik ve vybrané organizaci.
3. Na základě zpracovaných výsledků navrhnete způsob předcházení možným rizikům ve vybrané organizaci.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

[3] TICHÝ, Milík. Ovládnání rizika: analýza a management. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



L.S.

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti 3.5.2018


podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalárska práca s témou „Řízení rizik ve vybrané organizaci“ sa zaoberá riadením rizík vo vybranej spoločnosti, ktorá sa zameriava na výrobu kardiologických výrobkov tzv. stentgraftov. Teoretická časť práce sa zaoberá pojmami riziká, riadenie rizík, podnikateľské riziká. Praktická časť zahŕňa predstavenie spoločnosti a jej prislúchajúce normy, následne identifikáciu rizík, ktoré na ňu pôsobia. Na základe preukázateľných analýz boli spracované návrhy a odporúčenia na zníženie rizík.

Klíčová slova: riziko, riadenie rizík, FDA, GMP

ABSTRACT

The topic of bachelor thesis " Risk Management in a Selected Organization" deals with the risk management in a certain organization which produces cardiovascular products, called stentgrafts. The teoretical part concerns risk concepts, risk management, business risks. The practical part includes the introduction of the company, its relevant standards followed by risk identification that have an impact on it. According to the proven analyses, there have been processed the proposals and recommendations relating the risk decrease.

The key words: risk, risk management, FDA, GMP

Chcela by som poďakovať Ing, Palovi Tarabovi, Ph.D. za odborné vedenie mojej bakalárskej práce, konzultácie, pripomienky a venovaný čas.

Ďalej by som poďakovala vedeniu spoločnosti Seisa s.r.o., hlavne pánovi riaditeľovi Ing. Michalovi Prnovi, za skvelú komunikáciu a poskytnutie interných informácií.

Prehlasuje, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronicky nahratá do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RIZIKO	12
1.1 DEFINÍCIA RIZIKA	12
1.2 RIZIKO.....	13
1.3 PODNIKATELSKÉ RIZIKÁ	13
2 ZÁKLADNÉ POJMY RIADENIA RIZÍK	15
2.1 AKTÍVUM	15
2.2 HROZBA	15
2.3 ZRANITELNOSŤ.....	15
2.4 PROTIOPATRENIE.....	16
3 PROCES RIADENIA RIZÍK	17
3.1 RIADENIE RIZÍK	17
3.2 NORMA ISO 31000:2009	18
3.3 STANOVENIE KONTEXTU	20
3.4 IDENTIFIKÁCIA RIZÍK	20
3.5 ANALÝZA RIZÍK.....	21
3.6 HODNOTENIE RIZÍK	22
3.7 OŠETRENIE RIZÍK.....	23
3.7.1 Stratégia „Take“	23
3.7.2 Stratégia „Treat“	23
3.7.3 Stratégia „Transfer“	24
3.7.4 Stratégia „Terminate“	24
3.8 MONITOROVANIE A PRESKÚMANIE.....	24
3.9 ODOZVA NA RIZIKO	24
3.10 KOMUNIKÁCIA A KONZULTÁCIA	25
4 PODNIKATELSKÉ RIZIKÁ	26
4.1 DRUHY PODNIKATELSKÝCH RIZÍK	26
4.1.1 Technické (technologické) riziká.....	27
4.1.2 Ekonomické a finančné riziká.....	27
4.1.3 Trhové riziká	27
4.2 ZNIŽOVACIE METÓDY PODNIKATELSKÝCH RIZÍK	27
4.2.1 Redukcia rizika.....	27
4.2.2 Diverzifikácia.....	28
4.2.3 Zdieľanie rizika	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 POPIS FIRMY	30
5.1 LOKALITA FIRMY.....	31
5.2 GMP A FDA NORMY.....	31
5.2.1 Definovanie GMP	32
5.2.2 Dôležitosť GMP	32

5.2.3	Dodržovanie predpisov GMP.....	33
5.3	VÝVOJ TRŽIEB.....	33
5.4	ZISK.....	34
6	SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	35
7	WHAT IF ANALÝZA PODNIKU.....	39
8	ANALÝZA MATICE RIZÍK PODNIKU.....	41
8.1	HODNOTENIE RIZÍK.....	42
8.2	OŠETRENIE RIZÍK.....	43
	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51
	SEZNAM TABULEK.....	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

S pojmom riziko sa stretávame v dnešnej dobe veľmi často a niekedy si jeho význam ani neuvedomujeme. Sprevádza nás v súkromnom aj pracovnom živote. Riziko by sme sa mali snažiť eliminovať alebo znižovať. Niektoré riziká sa odstrániť nedajú, tým sa snažíme vyhnúť.

S rizikom sa v podnikaní stretávame vo veľa prípadoch a nezáleží na jeho veľkosti. Na spoločnosť pôsobia rôzne vnútorné a vonkajšie vplyvy, kedy sa môže vytvoriť neistota. Neistota je úzko spätá s pojmom riziko. Spoločnosti pracujú s tzv. riadením rizík, ide o odborne vyškolených pracovníkov, ktorí sa aktívne zameriavajú na „risk manažment“. Tým môžu ukázať konkurencii, že oni sú produktívnejší a flexibilnejší na trhu. V rámci spoločnosti sú identifikované slabé miesta, ktorým sa snažia vyhnúť. Malé a stredné organizácie sa snažia vyhnúť riadeniu rizík a rizikám ako takým nevenujú dostatočnú pozornosť. Preto je potrebné aby spoločnosti zvažili zavedenie riadenia rizík pre neočakávané situácie.

Táto bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť.

V teoretickej časti popisujem základné pojmy ako je riziko, riadenie rizík, podnikateľské riziká. Podnikateľské riziká sú rozdelené do jednotlivých fáz. Popisujem, aké existujú podnikateľské riziká a stručný popis ku každému z nich. Venujem sa riadeniu rizík a jeho konkrétnym fázam.

V praktickej časti sa zameriavam na riziká spoločnosti. Popisujem vybranú organizáciu a jej okolie, všeobecné riziká, ktoré môžu vzniknúť vo vnútornom a vonkajšom prostredí. Všetky riziká by mali byť pre podnikateľov dôležité, mali by sa snažiť o ich riešenie a ošetrovanie.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav organizácie, navrhnúť spôsob znižovania zistených rizík organizácie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko má historický význam, pochádza z obdobia 17. storočia. V arabčine slovo ako *risq* a v latinskom slovo *riscum*. V starších slovníkoch pod týmto slovom nájdeme výklad, že ide o odvalu alebo nebezpečie. Neskôr sa odhaľuje aj v zmysle slova o možnej strate. Podľa dnešného objasnenia sa rizikom rozumie nebezpečie vzniku škody, poškodenia, straty, zničenia, prípadne neúspechu pri podnikaní. [1]

1.1 Definícia rizika

Riziko môžeme priamo definovať ako prípadnú možnosť s výslednými odchýlkami, ktoré chceme dosiahnuť. V teórii je riziko chápané ako neistota, ktorá sa dá merať na rozdiel od pravej neistoty, ktorá sa merať nedá. Riziko sa viaže ako hodnota pravdepodobnosti opisujúca neistotu, pretože sa odlišuje neurčitou alebo mierou variability kvantifikujúceho sa stupňa neistoty, vyjadruje sa pomocou štatistických metód - odhadom premenlivosti javu a odchýlok vyžiadaného cieľa. Riziko možno napísať ako distribučnú funkciu grafického znázornenia, modelovania sledovaných javov. [2]

Riziko pomenúva dostatočne rozdielne alebo príbuzenské pojmy. Ide o významový problém, ktorý nie je nijako všeobecne riešiteľný. [3]

Významným problémom pri definícii rizika ide o to, že nie je v nejakej báze riešiteľný. Riziko môže byť chápané ako:

- a) nedostatok vzťahujúci sa k jeho ujme,
- b) nedostatok vzniknutý v spojitosti s možnými objavenými udalosťami,
- c) situácia fyzickej, psychickej, ekonomickej ujmy,
- d) nebezpečie, pri ktorom dochádza k ujme,
- e) situácia zvýšená pri početnosti a závažnosti strát,
- f) zdroj hlavného nebezpečia (ľudské a zvieracie činnosti, prírodné javy)
- g) pravdepodobne začiatok náležitej ujmy,
- h) materiálny majetok vystavený ujme,
- i) odlišnosť od považovaných strát,
- j) možnosti investovať pri možnej podstate zisku alebo straty. [3]

Pojem riziko sa časom posunulo späť na definíciu ako strata alebo ohrozenie. Pre následok je určené, že ide o „záver udalostí“ a v pripomienke sa môže uviesť, že „následok môže mať viacero udalostí, ktoré sú v následku buď pozitívne, alebo negatívne. Riziko

sa skladá z domnienky pravdepodobnosti výskytu hrozby, príležitosti a rozmeru jeho vplyvu na cieľ. Hrozbu treba aplikovať za neistej udalosti, ktorá by nemusela mať pozitívny vplyv na cieľ a jeho prínosy, príležitosť zapisuje neistú udalosť, ktorá by mohla mať vplyv buď na jeho dopad alebo prínos. [4]

Riziko je podmienené rozhodnutím, že daný kompletný rad možných výsledkov môže byť pripojený k výsledku pravdepodobnosti. Neistota je v tom, že v danom priebehu činnosti je viacero výsledkov, pravdepodobnosť výsledku nie je rozpoznaná. [5]

Vynímajúc od pojmu riziko sa neraz stretávame s pojmom hrozba. Hrozba predstavuje silu, udalosť, aktivitu, osobu, ktorá škodu môžu zapríčiniť. Hrozbou môže byť zlyhanie ľudského faktora, požiar, povodne, chápe sa ňou čokoľvek, čo chce zničiť záujem danej firmy. Ľahko by sme mohli napísať, že riziko sa môže približovať ku skutočnej hrozbe. Zmysel slova hrozba doteraz ukrýval v sebe nebezpečie vzniku škody, to znamená, že hrozba môže vplývať negatívne. [6]

1.2 Riziko

Riziko prejavuje rozmer ohrozenie aktíva, rozmer nebezpečia, že sa uskutoční hrozba a príde k nedosiahnuteľnému výsledku vedúcemu k vzniku škody. Rozmer rizika je vyjadrený v úrovniach. Riziko začína navzájom pôsobiť na hrozby a aktíva.

- Riziková úroveň hodnoty určená aktívom – aktívna zraniteľnosť a úroveň hrozby. Na vzrast rizikovej úrovne alebo na podiel úrovne nebezpečenstva, zraniteľnosti a hodnoty aktíva. Prvotné protiopatrenie, kde sa znižuje úroveň rizika.
- Úbytkové riziko je malé riziko (nepresiahne referenčnú úroveň) – čo je pre objekt prijateľné a nie je potrebné riadiť ďalšie protiopatrenie k jeho zníženiu.
- Referenčné riziko je miera hranice rizika (daná veľkosť hodnoty rizika), ktoré rozhoduje o tom, či je riziko zvyškové (veľkosť rizika je menšia než referenčná úroveň), alebo nie je zvyškové (veľkosť rizika je väčšia ako referenčná úroveň). [1]

1.3 Podnikateľské riziká

Podnikateľským rizikám sa budeme venovať v rámci samostatnej kapitoly.

Pre identifikáciu, analýzu a vyhodnotenie rizík je nevyhnutné rozdeliť existujúce, alebo rozčleniť potenciálne riziká z odlišných aspektov, ktoré pomôžu k správne mu riadeniu.

Pomocou základného posúdenia rozdeľujeme riziká podľa povahy na:

Čisté riziko – používa sa v konkrétnej situácii, kde existuje iba vhodná príležitosť na stratu alebo na nejaké odchýlky (vznikajú záporné odchýlky). Zvyčajne sa vzťahuje k stratám a škodám na majetku spoločnosti, postihnutie jedinca a jednotiek spoločnosti, technické zlyhanie a systémy (nehoda výrobného mechanizmu), jednanie subjektu (odcudzenie, strata) [3,7]

Špekulatívne riziko – obdobie, kedy existuje príležitosť zisku a straty (pozitívna aj negatívna odchýlka). Pozitívna odchýlka pôsobí motivačne na podnikateľský subjekt. Spája sa s nádejou na úspech, s úspešným uplatnením na trhu, s dosiahnutím vysokého zisku, s budúcnosťou podniku a jeho ďalším rozvojom. Negatívna odchýlka podnikateľského rizika je spojená s obavami zo straty, prípadne až zániku podniku. [3]

V závislosti na povahe zmien vyvolávajúce riziká:

Dynamické riziká – príčina v zmenách v blízkosti podnikov, ale aj v podniku samotnom. Z úrovne podniku obvykle riziká zväčša nejdú riadiť či výrazne ovplyvniť. Napríklad medzi ne patrí: finančná a hospodárska kríza, terorizmus, vojny, zahraničná konkurencia.

Statické riziká – dôvody sa nachádzajú mimo ekonomiky, napríklad pozostávajú v nebezpečenstvách prírody alebo podvodoch jednotlivcov. Zahrňujú statické úbytky, napríklad poškodeným majetkom alebo jeho vlastným nepoctivým konaním, alebo zle fungovanie ľudského faktoru. Statické úbytky sa objavia v čase s iným stupňom pravdepodobnosti, preto sú predvídateľné a ide ich pomocou rôznych metód usmerňovať, eliminovať, znižovať finančný dopad na obchodnú firmu. [2]

Na základe možného dopadu je riziko členené na:

Kritické riziko – podnik má neistú existenciu, pretože jeho dopad je zásadný. Riziko sa môže týkať bankrotu podniku, tržný podiel narastie zároveň so sprostredkovanými konkurentmi, ubúdanie spotrebiteľov.

Dôležité riziko – predstavuje pre podnik vynaloženie neskorších finančných prostriedkov predajom majetku alebo vzatím pôžičky pre bežné hospodárenie. Týmto riziko ohrozuje stabilitu podniku.

Bežné riziko - prinajmenšom prináša stratu, ktorá môže byť nahradená bežnými príjmami, riešenie sa nachádza v rámci prevozných aktivít. Napríklad dodávka tovaru mešká, výpadok prúdu, nevyhovujúca doba otvárania. [2]

2 ZÁKLADNÉ POJMY RIADENIA RIZÍK

V nasledujúcej kapitole sú predstavené pojmy týkajúce sa problematiky riadenia rizík.

2.1 Aktívum

Aktívum, predstavuje všetko, čo má pre subjekt hodnotu, môže sa zužovať na pôsobenie hrozby. Aktívum sa nachádza ako samotný subjekt alebo hrozba, ktorá má byť príčinou celého jeho pôsobenia. Aktívum sa rozdeľuje na hmotné a nehmotné. Hodnota aktív je základnou charakteristikou, ktorá je postavená na objektívnom prejave všeobecne vnímanej ceny alebo na subjektívnom ocenení významnosti aktíva pre existujúci subjekt. Aktívum delíme na:

- Hmotné – nehnuteľnosti, cenné papiere, peniaze atď.
- Nehmotné – etika zamestnancov, kvalita personálu, predmety priemyslových a autorských práv atď. [1]

2.2 Hrozba

Hrozba môže byť príhoda, sila, intenzívna činnosť, jedinec. Má nepriaznivý vplyv na bezpečnosť, ktorá môže zapríčiniť škodu. Hrozbou môže byť, napríklad požiar, prírodná katastrofa, získanie informácií nežiaducou osobou, chyba obsluhy atď. Škoda, ktorá môže zapríčiniť hrozbu pri pôsobnosti akéhokoľvek aktíva sa pomenúva vplyv hrozby. Vplyv hrozby môže byť druhotný od absolútnej hodnoty aktíva alebo sú to náklady na odstránenie následkov spôsobené hrozbou subjektu. Hrozbu môžeme rozdeliť na:

- Nebezpečnosť – škoda môže byť zapríčinená hrozbou.
- Prístup – možnosť, že hrozba sa dostane k aktívu.
- Motivácia – podnietiť hrozbu voči aktívu. [1]

2.3 Zraniteľnosť

Zraniteľnosť je nedostatok, zraniteľné miesto, kde hrozba môže presadiť svoj nepriaznivý vplyv. Hodnota skutočného aktíva sa prejavuje ako citlivé miesto aktíva pre účinnosť danej hrozby. Zraniteľnosť nastane tam, kde prichádza k vzájomnému pôsobeniu medzi hrozbou a aktívom. Zraniteľnosť aktíva môžeme rozdeliť na:

- Citlivosť – klesanie aktíva môže byť narušené danou hrozbou.
- Kritickosť – význam aktíva pre analyzovaný subjekt. [1]

2.4 Protiopatrenie

Protiopatrenie je priebeh, proces, technický prostriedok, všetko to, čo bolo osobitne odporučené na oslabenie pôsobenia hrozby, obmedzenie zraniteľnosti, ale aj vplyv hrozby. Protiopatrenie sa uskutočňuje s úmyslom predbehnúť vzniku škody alebo s úmyslom odľahčiť následky vzniknutej škody. Protiopatrenie sa vyznačuje efektivitou a nákladmi.

- Efektivita – pokiaľ protiopatrenie obmedzuje účinok hrozby.
- Náklady – do protiopatrení sa zarátavajú náklady na obstaranie, prevádzkovanie protiopatrenia. [1]

3 PROCES RIADENIA RIZÍK

Oblasť riadenia zameriavajúce sa na analýzu a obmedzenie rizík prostredníctvom odlišných metód a techník ochrany rizík, vylučuje dané alebo odkrýva nasledujúce faktory zväčšených rizík.

3.1 Riadenie rizík

Riadenie rizík je proces, pri ktorom sa subjekt snaží zamedziť riadenie pôsobiace či na budúce, alebo existujúce faktory, pri ktorých potrebuje vhodné riešenie, ďalej sa snaží vylučovať nežiaduce účinky vplyvom umožňujúcim príležitostiam využiť pozitívne prispôsobenie. Súčasťou postupu riadenia rizík sa analyzuje a porovnáva regulačné a preventívne opatrenie. Neskôr sa vyberie také riziko, ktoré sa dá minimalizovať. Chápanie riadenia rizík býva rozširovanie informácií o pozorovaní rizika. [1]

Riadenie rizík spracováva spiatočné princípy (reaktívna stratégia, normálny spôsob, ide o podobnosť učiaceho sa systému) alebo predikačné princípy (stratégia pre aktívny vedec-ký spôsob), kedy je subjekt oboznámený so skutočným stavom, možnými hrozbami so skorými rizikami. Môžu nastať rozhodovacie možnosti za nie presné podávanie informácií, ktoré sa dajú eliminovať čiastočne na podporu nástrojového rozhodovania pri ne-čiasočných informáciách. [8]

Cieľom riadenia rizík je využiť všetky spracované analýzy a zámerom je zachovať riziko projektu pod súhlasom úrovne a zabezpečiť splnenie cieľov projektu. Prístupné prostriedky hlavného cieľa zobrazuje ustavičné monitorovanie projektu a rizík, realizácia ošetrovania rizík podľa prichystaného plánu, identifikácie, analýza a ošetrovanie nových rizík a naliehavé riešenie silných problémov.

Činnosti, ktoré sú potrebné pri procese riadenia rizík:

1. Analýza, monitorovanie, meranie rizika a porozumenie rizík vo vonkajšom a vnútornom prostredí firmy (vrátane stanovenia zámerov a odporučení pre manažment podniku).
2. Definovať ciele v oblasti znižovania rizík podniku, určiť najvýhodnejšie stratégie znižovania rizika.
3. Stanoviť a implementovať výhodnejšie metódy k znižovaniu rizík za podmienok konkrétnej firmy.

4. Rizikové uplatnenie strategickej firmy v činnosti a postupne uplatniť zvolený spôsob obmedzenia rizika. [1]

Merna poukazuje, že riadenie rizík je skôr popisované normovo, kedy obsahuje zaist'ovanie identifikácie, analýzy a odozvy na riziko počas celého riadenia projektu, aby bola uskuťt'ovaná optimálna a prijateľná etapa pre elimináciu rizika. Medzi nevyhnutné procesy zarad'ujeme:

- a) Identifikácia rizika.
- b) Analýza a kvantifikácia rizika.
- c) Odozva na riziko. [5]

Mulačová a kol. uvádzajú riadenie rizík ako usporiadaný zabezpečovací proces, elimináciu a obmedzenie udalostí, pôsobenie činiteľa a kontroly. Podstatou cieľa je zaplniť riziko vychádzajúce z priebehu procesu rozhodovania, kde sa riziko dá predvídať, sledovať, eliminovať alebo prenášať riziko na iný subjekt. Riadenie rizík môžeme rozdeliť:

- a) Hodnotenie, analýza a vyhodnotenie rizík.
- b) Zvládnutie rizika.
- c) Monitorovanie rizika. [2]

Riadenie rizík by malo byť ucelené do riadiacej činnosti hocijakej spoločnosti a malo by ísť denne o navzájom prepojené rozhodovanie. Riadenie rizík znázorňuje neustály, pravidelný prístup k riadeniu strategických a prevozných rizík z celej spoločnosti. Cieľom je neopotrebenie prevozného účinku firmy. Časťou zložky riadenia rizík je rozhodovací proces, ktorý vyplýva z analýzy rizík a ide o rozšírenie identifikácie rizík. [9]

3.2 Norma ISO 31000:2009

Manažment rizík je dobre zavedený a udržívaný podľa medzinárodnej normy, napríklad:

- a) Zväčšiť pravdepodobnosť možnosti dosiahnutých cieľov.
- b) Zdokonaľiť identifikovanie príležitostí a hrozieb.
- c) Zdokonaľiť riadenie spoločnosti.
- d) Zdokonaľiť spoľahlivosť pre zainteresované strany.
- e) Utvoriť istú základňu pre rozhodovanie a plánovanie.
- f) Obmedzenie strát.
- g) Zdokonaľiť pružnosť spoločnosti.

Súčasné praktiky a procesy manažmentu rizík už spoločnosti zaviedli ako čiastočný alebo formalizovaný proces manažmentu rizík pre vybraný typ rizík alebo situáciu. V takýchto situáciách môže spoločnosť rozhodnúť uskutočniť objektivnosť preskúmania týchto daných prístupov a procesov z pohľadu tejto normy. V tejto medzinárodnej norme sa používa vyjadrenie „*manažment rizík*“ aj „*riadenie rizík*“. Za celkových podmienok „*manažment rizík*“ pomenúva architektúru (rámec, proces a zásady) pre účinné riadenie rizík.

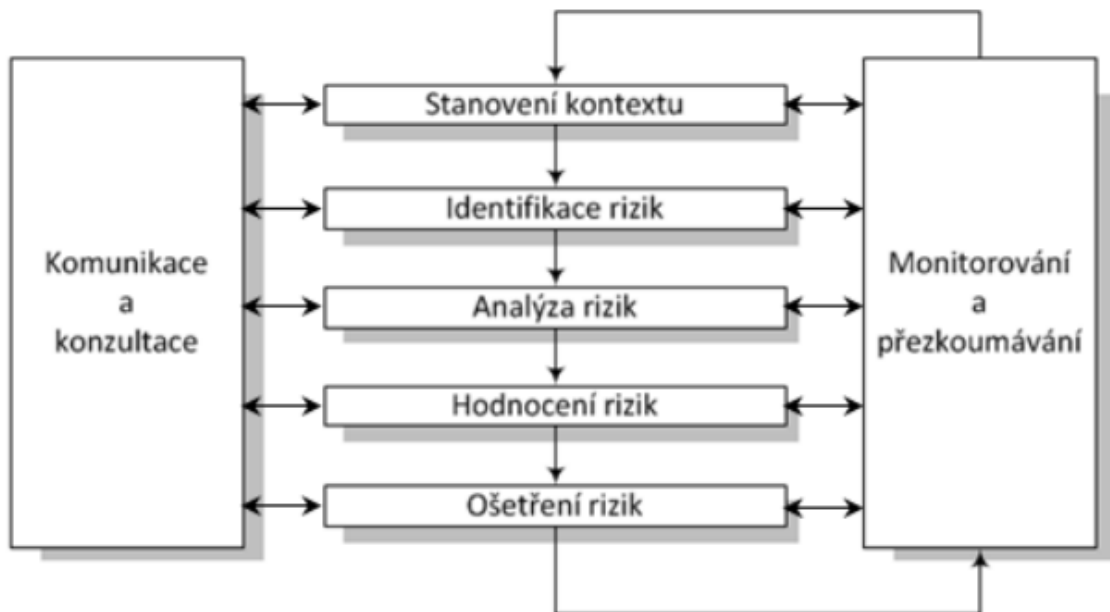
Medzinárodná norma je určená, aby zaplnila požiadavky všeobecného rozsahu zainteresovaných strán, počínajúc od tých, ktorí zodpovedajú za požiadavky politiky manažmentu rizík v rámci spoločnosti; zodpovedajú za účinné riadenia rizík či už v spoločnosti, alebo v nejakej oblasti projektu, alebo činnosti; vyhodnotiť efektívnosť spoločnosti riadenia rizík; spracovať normy a časti, ktoré stanovujú ako spravovať riziká v špecifickom kontexte dokumentov. [10]

Podľa Trkovského a Koreckého uvádzajú verejné vymedzenie procesu riadenia rizík podľa normy ISO 31000:2009 Management rizík – princípy a smernice, ktoré budú zobrazené na obrázku. Aktivita procesu, má charakter subprocesov manažmentu rizík. Postupne ich rozvedieme do ďalších podkapitol. Následne budeme popisovať časti podľa obrázka.

Riadenie rizík môžeme rozdeliť na niekoľko etáp:

- a) Identifikáciu rizík.
- b) Analýzu rizík.
- c) Hodnotenie rizík. [4]

V bakalárskej práci sa budem venovať procesu rizík, z ktorých budeme vychádzať z koncepcie Trkovský a Korecký a o doplnenie o odozve rizika.



Obrázok 1 Proces manažmentu rizík podľa ČSN ISO 31000:2009 Zdroj: [10]

3.3 Stanovenie kontextu

Stanovenie kontextu, kde spoločnosť interpretuje svoje ciele a určuje vnútorné a vonkajšie parametre, ktoré majú byť zohľadnené pri manažmente rizík, určiť rozmer a kritériá rizík pre usporiadaný proces. Z hľadiska normy vyčleňujeme:

- 1) Stanovenie vonkajšieho kontextu – vonkajšie znaky účinnosti na spoločnosť.
- 2) Stanovenie vnútorného kontextu – vnútorná spoločnosť, zacielenie spoločnosti alebo skutočného projektu.
- 3) Stanovenie kontextu v rámci procesu manažmentu rizík (zodpovednosť, metodiky, vzťah, nutnosť štúdií pre manažment rizík).
- 4) Určovanie kritérií rizík – zhodnotenie dôležitého rizika, úroveň rizika a zhodnotenie, riziko, či je riziko stále vyhovujúce. [4,10]

3.4 Identifikácia rizík

Zložená úloha rizika, ktorá je pravdepodobne uplatnená pre projekt, dokumentáciu. Identifikácia rizika by mala byť zaplnená interným a externým rizikom. Primárne riziko môže byť potenciálnym dôvodom hlavného účinku na projekt, malo by byť klasifikované podľa potenciálneho dôvodu na projektový časový plán a dosiahnutie projektu. Identifikácia rizík

spotrebuje poznatky rizikových faktorov, ktoré by mohli ohroziť výsledok hospodárenia alebo výsledky podniku. [2,5]

K identifikácii rizík sa môžu použiť dané nástroje:

- a) Kontrolné zoznamy, katalógy – predstavujú prehľad potenciálnych rizikových faktorov podniku.
- b) Pohovory s expertmi a skupinové diskusie – na diskusiách sa zhromažďujú zamestnanci podniku a vonkajší experti. Diskusiu môže riadiť analytik, ktorý sa venuje rizikám a zabezpečuje, aby každý mohol vysloviť svoj názor na danú tému, ktorej sa diskusia týka.
- c) Nástroje strategickej analýzy – firemné prostredie, odborníci, ktorí sa zaoberajú hlavne identifikáciou externých rizík.
- d) Myšlienkové mapy – majú ukázať grafický nástroj odzrkadlenia osobitných faktorov rizika a jeho súvislé vzájomnosti. [11]

K identifikácii rizík je najvhodnejšie nájsť riziká manažmentu. Sústrediť sa na to, čo môže riadenie poškodiť, čo môže byť príležitosťou manažmentu. Do procesu identifikácie rizík je najlepšie zapojiť čo najviac zúčastnených strán. Napríklad to môže byť:

- a) Zákazník alebo interný príjemca výsledkov.
- b) Bezprostredný užívateľ výsledku projektu.
- c) Rozhodujúci dodávateľ projektu.
- d) Vonkajší experti, ktorí do projektu nie sú zainteresovaní.
- e) Vnútorní experti, sú to manažéri projektu, odborníci na manažment rizík. [4]

K identifikácii rizika sú potrebné dôkladné rizikové faktory, ktoré sú hospodársky ovplyvniteľné, či už podnikovým výsledkom, alebo miera hodnoty úspešnosti prichystaných aktív prípadne investičných projektov. Proces má veľa stránok, kde k významnejším patrí rozklad predmetu analýzy rizík, výplň procesu identifikácie, použiteľné spôsoby a nástroje napomáhajúce k identifikácii, informačné zdroje a subjekty napomáhajúce k identifikácii. [4,10]

3.5 Analýza rizík

Predstavuje vyhodnotenie rizík a vzájomné vyhodnotenie rizík a rizikové pôsobenie pri zhodnotení možných výstupov. Pri analýze rizika sa používa množstvo nástrojov a postupov. [5]

Existujú dva spôsoby analýzy rizík:

- a) Kvalitatívna analýza rizík – zahŕňa údaje rizík, zapisovanie pravdepodobnosti výstupu.
- b) Kvantitatívna analýza rizík – je založená na matematických výpočtoch frekvencie za prítomnosti hrozby a jej dopadu.

Analýza rizík je definovaná ako proces hrozieb pravdepodobnosti uskutočnenia a účinkov na aktíva, stanovenie rizík a ich významnosti.

Analýza rizík zahŕňa:

- 1) Identifikácia aktív – znamená hodnotiť posudzovaný subjekt a popis aktív vlastníka.
- 2) Hodnota stanovenia aktív – aktívna hodnota a subjektívny význam, hodnotenie vplyvu možnej straty, alebo zmena poškodenej existencie a chovania subjektu.
- 3) Identifikácia hrozieb a slabín – úloha udalosti, môže ovplyvniť negatívnu hodnotu aktív, rozhodnúť môže oslabené miesta subjektu, ktoré môže spôsobiť hrozbu.
- 4) Stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti – ide o pravdepodobnosť existencie hrozby a rozmer zraniteľnosti osoby danej hrozby. [8]

Analýza rizík prebiehajúca po predchádzajúcom stupni identifikácie rizík, kedy už boli nájdené riziká projektu a ciele, a to aj vtedy, že riziká neboli povšimnuté. Riziká sa dajú navzájom analyzovať pomocou väzieb. Riziká možno ohodnotiť kvalitatívne (stupnica), alebo kvantitatívne (číselne). Kvalitatívne riziká sa používajú vtedy, keď sa číselné hodnoty pre kvantitatívne ohodnotenie rizika nedajú dobre vyjadriť. Podľa týchto metód sa dá určiť, či je dané riziko prijateľné, neprijateľné, malé, stredné, nízke. Kvantitatívne riziká sa používajú číselne na zhodnotenie poistných rizík pre recenziu pravdepodobnosti, potenciálnych dôsledkov a vierohodnosti. [4,12]

3.6 Hodnotenie rizík

Hodnotenie rizík znamená vyhľadať podobnú úroveň rizík spozorovaných analýzou podľa vopred určených kritérií. Výsledkom tohto rozhodnutia je, ktoré riziko bude potrebné ošetriť a ktoré prijímať a podrobiť ďalšej nevyhnutnej analýze. [4]

3.7 Ošetrenie rizík

Je nutné usúdiť možnosti ošetrenia rizík, a vybrať najvhodnejšie spôsoby. Je nutné prihliadať na dôsledok rizika a prijateľný postup ošetrenia rizika, kde tieto dva spôsoby sa môžu od seba líšiť. V ošetrení rizík sa uvádzajú dve časti:

- a) Ošetrenie rizík z výberu možností – znamená zvoliť si prinajlepšom variant na základe vyrovnaných nákladov na ošetrenie rizík a dosiahnutie prínosu, pri uznaní právnych predpisov a zákonov, a tiež nájdenie sekundárnych rizík spôsobenými prijateľnými akciami pre primárne riziká.
- b) Ošetrenie rizík z prípravy a implementovania plánov – obhájiť prečo bol daný postup vybraný, čo ním má byť dosiahnuté, kto ho bude prevádzať, s akými zdrojmi a akým spôsobom bude pracovať. [4]

Existuje množstvo postupov, ktoré možno priradiť do niektorých zo štyroch typov stratégie rozhodovaní o riziku označujúce ako 4T a to sú Take, Treat, Transfer, Terminate.

3.7.1 Stratégia „Take“

Prevzatie rizika spočíva v tom, že rozhodovateľ je uzročený s nákladmi, ktoré môžu vzniknúť následkom nebezpečia. Tiež existujú vedomé žiadané opatrenia, t. j. úplné prevzatie rizika. Táto stratégia ale neidentifikuje, že sa riziko podcení alebo sa zanedbá. Ak v rozhodovaní o riziku dôjde k záveru, že je najmenej nákladným opatrením, prípadne nepotrebuje žiadne opatrenie, môže to byť v poriadku a nie je to v nezhode s manažmentom rizík. [3]

3.7.2 Stratégia „Treat“

Ošetrenie rizík pri tejto stratégii sa skladá z troch základných častí:

- a) Prevencia – zníženie alebo odstránenie všetkých rizík nachádzajúce sa v portfóliu.
- b) Diverzifikácia – zväčšenie alebo preskupenie počtu rizík v portfóliu, pričom cena niektorých rizík môže vzrásť alebo sa docieli k ďalšiemu poklesu rizík, tak celkové riziko portfólia sa v diverzifikácii zmenší
- c) Alokácia – znamená rozmiestniť riziká tak, aby sa dali účinne ovládať. [3]

3.7.3 Stratégia „Transfer“

Ide o riziko presunuté na iné subjekty. Pri presunutí rizika nedochádza k vylučovaniu alebo zníženiu rizika, iba k premene subjektu nepoužiteľného rizika. Na presunutie rizika existuje množstvo nástrojov. Transfer rizika patrí medzi metódy, ktoré majú defenzívny prístup k riziku. Predstavujú možnosti nástrojov na finančných trhoch, v bankových inštitúciách (napr. inkaso, bankové záruky), v poslednom rade faktoring a forfaiting. [1]

3.7.4 Stratégia „Terminate“

Eliminácia rizika predstavuje ukončenie projektu. Ide o takú stratégiu, ktorá má byť bezriziková, ale nemusí tomu tak byť. Záleží na tom, s akou motiváciou a, v ktorej fáze sa projekt odmietne alebo ukončí. Rozhodovateľ berie na seba riziko neúčasti na riziku, ktorá môže viesť k dlhodobým stratám v dôsledku opustenia trhu. [3]

3.8 Monitorovanie a preskúmanie

Monitorovanie a preskúmanie môže byť opakované alebo realizované v prípade potreby. Musí zabezpečiť, aby ošetrovanie rizík bolo účinné, vyhodnotenie nových rizík alebo vyvolávaných rizík, aby sa zodpovedali na zmeny a v poslednom rade za skúsenosti získané pri analyzovanom procese. [4]

3.9 Odozva na riziko

Odozva na riziko definuje kroky k zlepšeniu príležitosti a odozvy na ohrozenie. Do kategórie odozva rizika môže patriť:

Retencia (zadržovanie) rizika

Retencia rizík je najpoužívanejší spôsob pre zvládnutie rizík. Podnikateľ čelí viacerým rizikám, ale vo väčšine prípadov s nimi nič nespraví. Vedomá retencia – pokiaľ je riziko rozpoznané a nedochádza použitiu nástrojov proti riziku. Nevedomá retencia – riziko nie je rozpoznateľné a nevedome zadržané. Dobrovoľná retencia – vystihuje rozoznanie existujúceho rizika a prevzatie rizika prijateľnej straty kde sa nevyskytuje sa žiadny alternatívnejší variant. Nedobrovoľná retencia – vyskytuje sa vtedy, keď sú riziká sú nevedome zadržané a vtedy riziko nemôže byť redukované a nedá sa mu vyhnúť. [1,13]

Vyvarovanie sa riziku

Vyhnutí sa riziku značí vylúčiť skutočné ohrozenie. Prípadne eliminovať miesto rizika v rámci projektu, buď vyhnutie sa projektu, alebo spolupráca s podnikmi, ktoré sú vystavené takémuto riziku. [1,13]

Zníženie rizika

Riziko spočíva v redukcii pravdepodobnosti výskytu, na obmedzenie alebo zužovanie dopadu pravdepodobnosti. Zníženie rizika môže byť napríklad nosenie ochranných pomôcok podľa bezpečnosti práce podľa zmenšenia pravdepodobnosti výskytu. [1,13]

3.10 Komunikácia a konzultácia

Komunikácia a konzultácia predchádza procesu manažmentu rizík všetkých vonkajších a vnútorných zainteresovaných strán jestvujúcich rizík, kde zainteresovaná strana je *„subjekt alebo spoločnosť, ktorá má vplyv na rozhodovanie alebo funkciu, môže byť ovplyvňovaná vnímaním, že rozhodnutie činnosti je ovplyvnené“*. Konzultácia všetkých zapojených strán je dôležitá, pretože každý má vlastné poznatky a vnímanie rizika, ktoré môže byť pred ostatnými ukryté. Komunikácia a konzultácia bude použitá pri všetkých intervaloch manažmentu rizík, aby sa zamedzilo tomu, že sa významné riziká nenájdu, aby sa zabezpečilo, že nájdené budú skutočne a správne vyhodnotené a ošetrené. [4,10]

4 PODNIKATEĽSKÉ RIZIKÁ

Všeobecný pojem pre všetky riziká, ktoré majú uplatnený vplyv na podnikanie a odrazia sa či už na váhavosti podnikateľa alebo top manažéra organizácie. Podnikanie má prinajmenšom niekoľko rizík, na prvom mieste sa odzrkadľujú na samostatnom rozhodovaní podnikania (ako podnikateľ, v čom podnikateľ, kde podnikateľ), na začiatok rozhodnutia o firme (založenie obchodnej spoločnosti) a na plynulé napredovanie podnikania nekonečným radom uznesení o vývine spravovania nového produktu a poskytnutie trhových služieb. [14]

Vysvetlenie pojmu podnikateľského rizika sa spája s rozhodovaním podnikateľa za rozdielne podnikateľské aktivity. Väčšia časť rozhodnutí je zameraná najmä do budúcnosti za konkrétnych predpokladov, ktoré sa môžu a nemusia naplniť. Podnikateľ vie o možných následkoch rozhodnutí, pravdepodobne sa môže vyjadrovať o rozhodovaní za istoty. Podnikateľské aktivity sú čoraz častejšími prípadne, kde podnikateľ nepozná svoje budúce stavy, nemá istotu (nepozná pravdepodobnosť), ktorá nastane. Podnikateľovo rozhodnutie je podmienené neistotou – podnikateľské riziko. Preňho je dôležité, aby podnikateľská činnosť zohľadňovala hľadisko rizika. Podnikateľské riziko prebieha so zmenami, ako vo vnútri podniku, tak aj vo vonkajšom prostredí podniku. Väčšina takýchto zmien nemá jasný, predpokladaný postup a na druhej strane je neusporiadaná.

Z poznatkov vychádza, že existuje vnútorné a vonkajšie riziká:

1. Vnútorné riziká sa javia vo vnútri podniku a podnikateľ je viac-menej zručný ich spracovať. Patrí medzi ne organizačná sila zvládať produkčné činnosti a personálny manažment.
2. Vonkajšie riziká - ide o činitele podnikateľského prostredia, ktoré musí podnikateľ rešpektovať, prípadne sa chrániť, zriedkavé vnímanie príležitosti k jej ďalšiemu ovplyvneniu. Napríklad k externým rizikám môžu patriť ekonomické zmeny, v tržnom prostredí, v legislatívnom prostredí, situácia na trhu práce. [15]

4.1 Druhy podnikateľských rizík

Rozoznávame niekoľko druhov podnikateľských rizík, čo nám umožňuje lepšie vybrať nástroje a postupy pri vylučovaní rizík.

4.1.1 Technické (technologické) riziká

Môžu sa uvádzať ako inovačné riziká v riadení rizík, ktoré pomenúvajú druh podnikateľského rizika. Ide o také riziká pri realizovaní nových a nevyskúšaných technológií alebo technických mechanizmov, výrobných prostriedkov. Prináša to ustavičný rozvoj a inovácie neprekážajú novým výrobkom na trhu. [16]

4.1.2 Ekonomické a finančné riziká

Ide o také riziká, ktoré sú súčasťou hospodárenia a riadenia ekonomiky vo firme a sú nedostatkami z rozličných hľadísk firmy a súvisia s faktormi okolo firmy. Riziká vo vnútri podniku sú spojené s nedostatočným finančným riadením vrátane dôsledkov a s ním spojené (ubudnutie, zadlženosť, problémy s likviditou) nastavenie systémov vnútro podnikového riadenia a neprimeraného riadenia iných oblastí podniku, najmä efektívnosť produkcie. Okolo firmy ide hlavne o predpoklad podnikania – politické, obchodné, trhové a ekonomické. Pri ekonomických a finančných rizikách má veľký význam sa venovať k ich prevencii. [16]

4.1.3 Trhové riziká

Trhové riziká sa taktiež udávajú aj ako obchodné riziká, spoločne sa označujú s úspešnosťou firmy na trhu. Do trhového rizika sa dajú začleniť dopytové a predajné riziká, výhodné riziká zákazníka a vystupovanie konkurenta. [16]

4.2 Znižovacie metódy podnikateľských rizík

K obmedzeniu podnikateľským rizík pomáha dobre spracovaný podnikateľský plán, správne údaje o stave organizácie a situácie na trhu, dobrý pocit podnikateľa, manažéra a nasledujúce schopnosti situačnej postupnosti uskutočneného podnikateľského zámeru. [1,8]

4.2.1 Redukcia rizika

Podnikateľskou aktivitou sa koncentrujeme na redukciu rizík alebo na dopad určitej aktivity. Redukciu rizika rozdeľujeme:

- vylúčenie príčiny vzniku rizika,
- obmedzenie nepriaznivého dôsledku rizika.

Do prvej skupiny radíme metódy, ktoré vylučujú náhodný výskyt rizikových situácií. Môžeme do nich začleniť najmä presun rizika. Do druhej skupiny radíme metódy usmernené na zmenšenie nepriaznivých dôsledkov a situácií, ktorým sa nemožno vyhnúť v podnikaní a môžeme sem začleniť najmä diverzifikáciu. [1,8]

4.2.2 Diverzifikácia

Používa sa v podnikoch pri nepriaznivých následkoch rizika. Táto metóda bola stále je používaná v investovaní, klasickým pravidlo: „1/3 majetku sa umiestni do nehnuteľností, 1/3 majetku do zlata a umeleckých predmetov, 1/3 v hotovosti.“ Prvotnou úlohou je rozmiestniť riziko na najväčšiu základňu. [1,5]

4.2.3 Zdieľanie rizika

Riziko sa zúčastňuje na podnikateľskej činnosti; forma spolupráce obchodných partnerov sa môže odlišovať, vytvorenie združenia niekoľkých podnikov cez najrôznejšie strategické aliancie v oblasti výskumu, výroby, hromadná účasť viacerých podnikov v súťažiach až po vytvorenie vlastnej firmy. [1,8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS FIRMY

Firma Seisa Europe s.r.o., bola založená v roku 1983 a jej stálym majiteľom je Julio Chiu. V čase založenia firmy pracoval ako investičný bankár v USA. Priaznivý ekonomický trh a sa rozhodoval sa to využiť vo svojom vlastnom podnikaní na americko-mexickom pohraničí. Firma od vtedy prešla obdobím dynamického rastu a v súčasnej dobe sa venuje oblasti zdravotníckych výrobkov. Spoločnosť Seisa má okrem Slovenska konkrétne Myjavu, ďalšie pobočky v USA, Mexiku, v Číne. Celkový počet zamestnancov v súčasnej dobe je 2000, z toho 288 zamestnancov a z toho v slovenskom podniku. Výroba sa na Slovensku rozbehla v roku 2007. Portfólio zahŕňa rôzne druhy zdravotníckych výrobkov, predovšetkým výrobky v rámci kardiológie, endoskopie a urológie. Na Slovensku, v myjavskom podniku sa preferuje výroba kardiologických výrobkov, tzv. stentgraftov, ktoré sa používajú ako výstuž aorty.

Spoločnosť Seisa má úspech v poskytnutých službách pre svojho prvého a stále aktuálneho zákazníka – spoločnosť sa nachádza v najväčšom stupni Fortuna 500, v ďalších častiach posudku GMP a FDA regulácii a noriem.

V súčasnom období sa Seisa orientuje na zdravotnícku výrobu. V predchádzajúcich dvadsiatich rokoch spoločnosť stavia portfólium výroby výrobkami FDA tried 1,2,3. Spoločnosť Seisa sa postupne vertikálne integruje prostredníctvom strategických akvizícií v oblasti vstrekovania plastov, extrúzie a pomoc služieb. [17]



Obrázok 2 Logo podniku; Zdroj: [18]

5.1 Lokalita firmy

Firma Seisa Europe s.r.o., sa nachádza v priemyselnom parku na Myjave, kde je obklopená viacerými podnikmi, ako sú napríklad Subtil Slovakia s.r.o., Reutter s.r.o., Top Kraft SK a.s., Samplus s.r.o., Eurofirma s.r.o.,.



Obrázok 3 Lokalita firmy; Zdroj: (Google maps)

5.2 GMP a FDA normy

Úrad pre potraviny a liečivá „Food and Drug Administration“ (FDA) starostlivo upravuje kvalitu liečiv. Základnou úpravou normy na zaopatrenie farmaceutickej kvality je nariadenie o dobrej výrobnjej praxi „Good Manufacturing Practice“ (GMP) pre humánne liečivá. Spotrebitelia čakajú, že každá dávka liekov spĺňa normy kvality, aby boli účinné a bezpečné. Obyvateľstvo si väčšinou neuvedomuje, že GMP alebo FDA zabezpečuje, že

priebeh výroby liekov musí spĺňať základné požiadavky. Prednedávnom FDA dala na vedomie, že niekoľko regulačných opatrení proti výrobcom liekov pri nedostatku GMP. [19]

5.2.1 Definovanie GMP

GMP predpisy sa odvolávajú na správnu výrobnú prax, ktorá sa vyžaduje od Úradu pre potraviny a liečivá (FDA). Štruktúra GMP zabezpečuje systémy, ktoré zaisťujú správnu konštrukciu, monitorovanie a kontrolu výrobných procesov a zariadení. Rozhodnutie GMP zabezpečuje pevnosť, totožnosť, kvalitu, čistotu liekov tak, že výrobcovia kontrolujú výrobné operácie. Ide o zavedenie systémov riadenia kvality, zabezpečuje získania kvalitných surovín, spravovanie prevádzkových postupov, zaisťovanie a skúmanie odchýlok kvality produktov a zabezpečenie spoľahlivých a udržiavaných laboratórií. Farmaceutická spoločnosť, ktorá funguje, ako má, predchádza prípadom kontaminácie, odchýlok, zlyhaní a chýb. Ak je to všetko dodržané, liekové výrobky spĺňajú štandardy kvality. Požiadavky GMP boli stanovené flexibilne tak, aby sa k nim výrobcovia mohli jednotlivo vyjadrovať, vykonať vhodné kontroly pomocou vedeckého dizajnu, metód spracovania a skúšobných postupov. Pružnosť predpisov zabezpečuje spoločnostiam používať moderné technológie a inovatívne pomery na prístupe väčšej kvality pomocou ustavičných zlepšování. Dôležité napísať, že GMP predstavuje sú minimálne požiadavky. Viacerí farmaceutickí výrobcovia zavádzajú súhrnné moderné systémy kvality a prístupy riadenia rizík, ktoré prečnievajú minimálne normy. [19]

5.2.2 Dôležitosť GMP

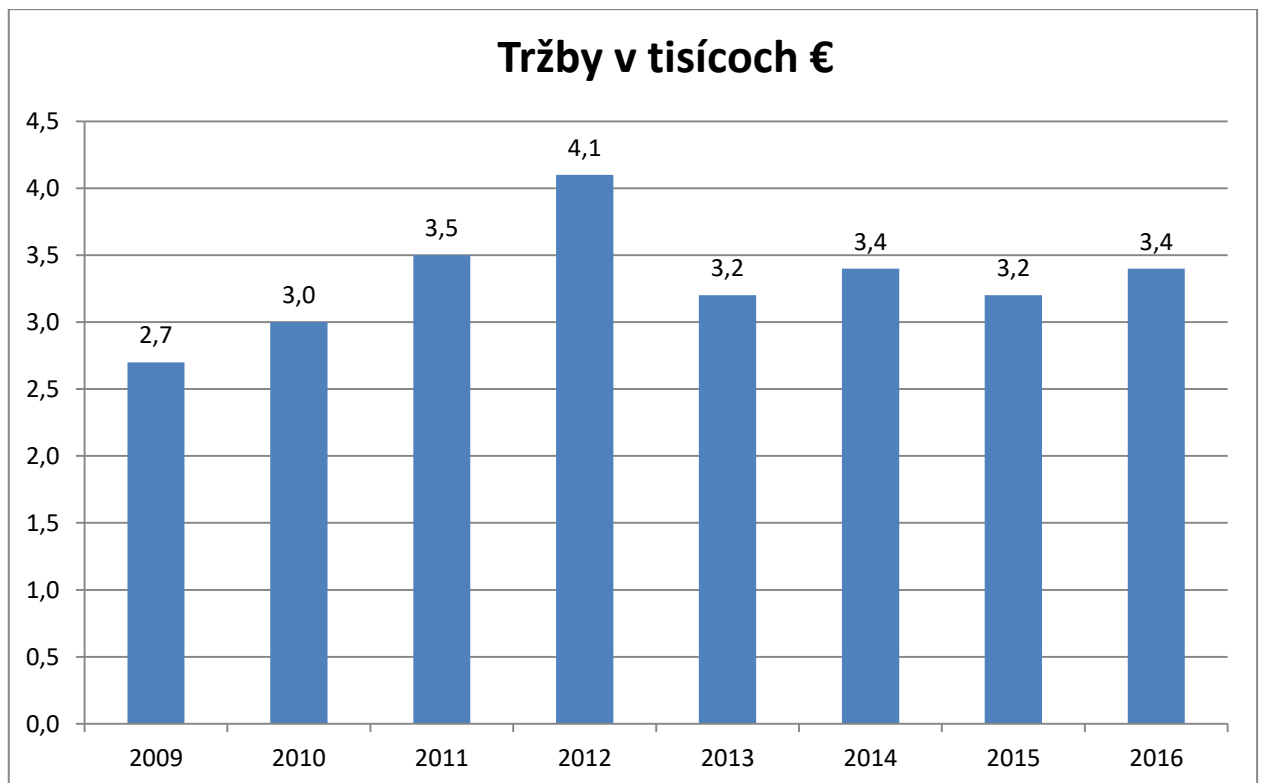
Zákazníci obvykle nevedia spoznať (sprostredkované pomocou vône, zraku alebo dotyku), či je liek je bezpečný alebo či môže fungovať. GMP požadujú testovanie, ktoré však samotné nie je zabezpečovaním akosti. Vo väčšina prípadov sa testovanie praktizuje na menšej vzorke dávky (napríklad, lieky môže výrobca testovať na 100 tabletách z dávky, ktorá môže obsahovať 2 milióny tabliet), väčšina dávok môže byť použitá pre pacientov než na testovanie. Dôležité je to preto, aby sa lieky vyrábali za určitých podmienok a postupov požiadaviek nariadení GMP, aby sa zabezpečilo, že akosť bude zabudovaná do konštrukcie a výrobného procesu. Zariadenia, ktoré sú v pozitívnom stave, ktoré sú udržiavané a odborné pričom v nich musia pracovať vyškolení pracovníci. Spoľahlivé a opakovateľné postupy sú viackrát príkladmi toho, ako žiadosti GMP pomáhajú zabezpečiť bezpečnosť a účinnosť liekov. [19]

5.2.3 Dodržovanie predpisov GMP

Farmaceutické výrobné zariadenia sú kontrolované FDA po celom svete, ktoré vyrábajú činné zložky a hotové produkty. Inšpekcia sa riadi normovaným hľadiskom a kontroly sú realizované vyškolenými pracovníkmi FDA. FDA sa podopiera o správy znehodnotených liekov od priemyslu a verejnosti. FDA úrad tieto informácie používa na identifikáciu miesta, pre ktoré je nevyhnutná kontrola a vyšetrovanie. Kontrolované spoločnosti musia byť v súlade s nariadeniami GMP. [19]

5.3 Vývoj tržieb

V nasledujúcej podkapitole si ozrejníme pomocou grafu vývoj tržieb spoločnosti v období od roku 2009 do 2016.

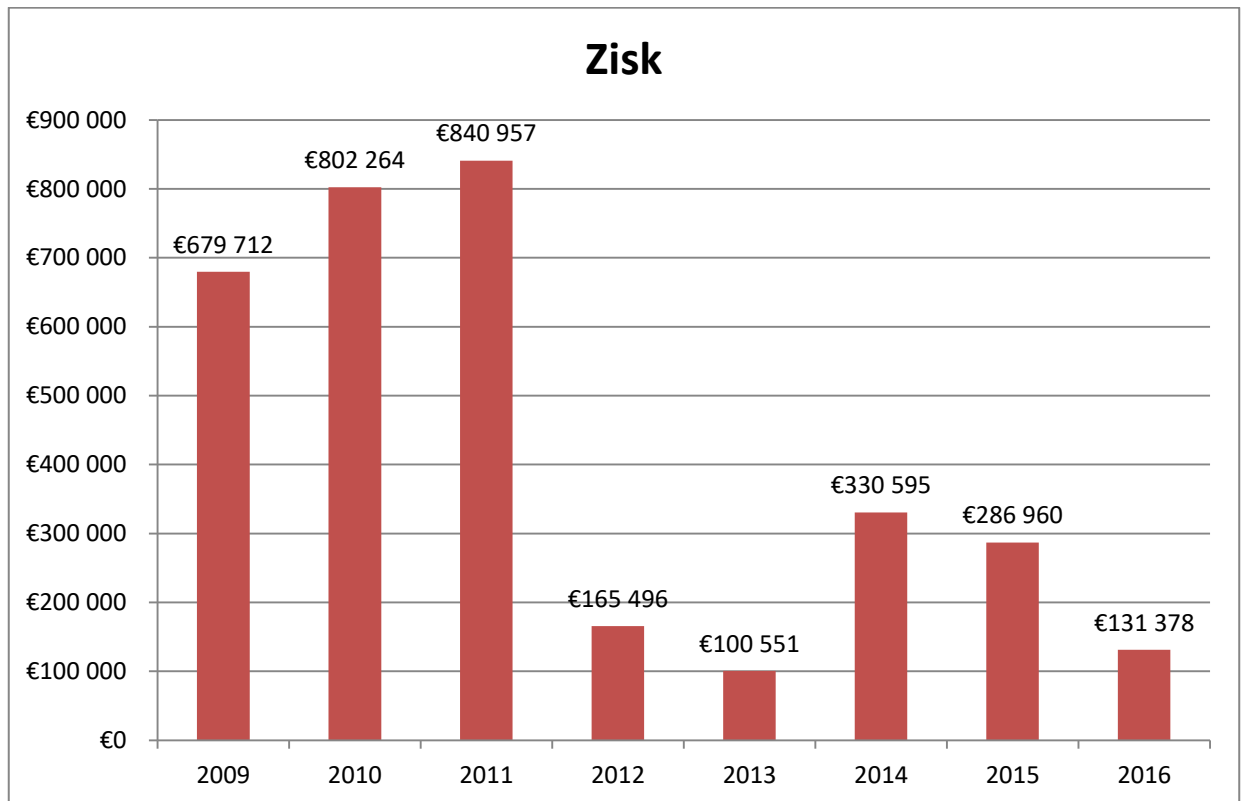


Obrázok 4 Vývoj tržieb v rokoch 2009 – 2016 (vlastné spracovanie)

V grafe môžeme vidieť, že najnižšie tržby boli v roku 2009, kedy sa spoločnosť dostávala do podvedomia verejnosti. Ako môžeme vidieť ďalej, tak tržby v roku 2012 boli najvyššie vďaka vyššej produkcii výrobkov. V ostatných rokoch sa tržby pohybujú skoro na rovnakej úrovni.

5.4 Zisk

V nasledujúcej podkapitole si pomocou grafu ozrejníme vývoj zisku firmy v období od roku 2009 do 2016.



Obrázok 5 Vývoj ziskov v rokoch 2009 – 2016 (vlastné spracovanie)

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť zisky firmy počas uplynulých rokov. Keď firma začínala na Slovensku, mala vyšší zisk ako v ďalších rokoch. Mohlo to byť tým, že prišla na Slovensko konkrétne na Myjavu s tým, že mala úplne iné zameranie ako ostatné podniky tu pôsobiace, ktoré sú zamerané prevažne na automobilový priemysel.

6 SWOT ANALÝZA PODNIKU

V nasledujúcej kapitole sa budem venovať SWOT analýze podniku.

Tabuľka 1 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnútorne prostredie	Kvalifikovaní zamestnanci	Málo pracovného priestoru
	Medzinárodné normy	Skladovacie priestory
	Pôsobenie na svetovom trhu	Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov
	Kvalitné produkty	Nedostatočná komunikácia
	Jednozmenná prevádzka	
Vonkajšie prostredie	Príležitosti	Hrozby
	Rozširovanie spolupráce so zákazníkmi	Zmena technológie
	Rozšírenie podniku	Zmena výrobného postupu
	Záujem o výrobky	Zmena noriem
	Investovanie	Zvyšovanie finančných nákladov

Silné stránky

Medzi silné stránky patria hlavne kvalifikovaní zamestnanci, pričom každý zamestnanec pracuje sám za seba. To znamená, že zamestnanec začne vyrábať svoj výrobok, tak ho aj dokončí a nezáleží na čase, v akom sa tak stane. V ďalšej silnej stránke sú medzinárodné normy, ktoré sa uvádzajú vo Fortune 500 v zdravotníckej oblasti, ktorej podávajú normy GMP a FDA. Pôsobenie na svetovom trhu ako je Čína, Japonsko, Európa, Slovensko (Myjava), ale predovšetkým Mexiko, odkiaľ podnik pochádza. Za kvalitné produkty sa považuje 100 % práca, ktorú zamestnanci vykonávajú ručne, poprípade technickými zariadeniami, ktoré sú im k dispozícii. Zamestnanci si tak môžu povedať, že práve ich výrobok zachránil niekomu život. Jednozmenná prevádzka je v silných stránkach, z tohto dôvodu, že vedenie nemá v pláne prevádzku rozširovať o viac zmien ako je ranná zmena. Pritom si myslím, že je to za špecifické pre tento podnik, vďaka ktorému chcú prilákať viacerých potencionálnych zamestnancov.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky patrí málo pracovného priestoru. Zamestnanci (prevažne ženy) robia veľmi blízko vedľa seba, čo im komplikuje ich ručnú prácu. Na skladovanie nie je veľa miesta, z dôvodu potrebných materiálov pre začínajúce vyrábané produkty alebo uskladnenie hotových výrobkov, pričom dodávateľ nemusí/nesúha spĺňať požiadavky vedenia podniku a odvážať hotové výrobky poprípade dodanie materiálu pre výrobky.. Keďže ide o ručnú prácu, ktorá musí byť vykonávaná na 100 %, zaučenie nových pracovníkov trvá dlhšie. Sú tým poverené osoby, ktoré majú na starosť nových pracovníkov. V poslednom rade ide do nedostačujúcu komunikáciu medzi zamestnancami a vedením podniku ohľadom informovanosti čo sa deje v podniku a ohľadom personálnych vecí.

Príležitosti

V neďalekej budúcnosti chcú podnik rozšíriť s menšou prístavbou a tým pádom aj zainvestovať o rozšírenie parkovacích. Vedenie podniku spolupracuje s potencionálnymi zákazníkmi, ktorí by chceli rozšíriť svoje portfólio. Keďže sa produkty hlavne radia do skupiny kardiológie, endoskopie a urológie, v možných prípadoch sa môžu venovať aj iným zdravotníckym odvetviam.

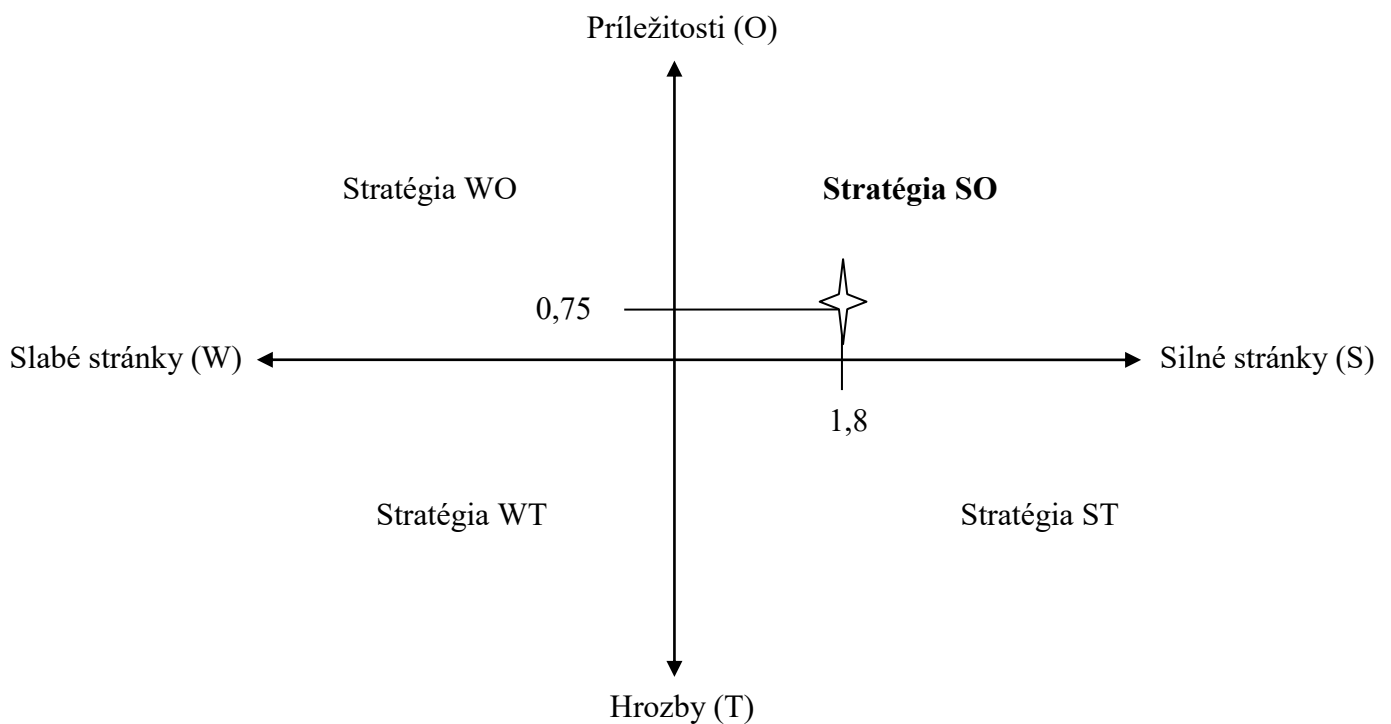
Hrozby

Medzi hrozby patrí zmena technológie, dôvodu ktorej by prišlo nové nariadenie ohľadom zdravotníckych pomôcok. Nevýhodou by bolo zvyšovanie finančných nákladov aj na zmenu niekoľkostranových výrobných postupov, jednotlivých produktov a aj zmene noriem.

Tabuľka 2 Ohodnotenie SWOT analýzy (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Hodnotenie	Váha	Bilancia
Kvalifikovaný zamestnanci	4	0,2	0,8
Medzinárodné normy	5	0,3	1,5
Pôsobenie na svetovom trhu	4	0,2	0,8
Kvalitné produkty	4	0,2	0,8
Jednozmenná prevádzka	3	0,1	0,3
Súčet		1	4,2
Slabé stránky			
Málo pracovného priestoru	-3	0,3	-0,9
Skladovacie priestory	-2	0,2	-0,4
Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov	-3	0,3	-0,9
Nedostatočná komunikácia	-1	0,2	-0,2
Súčet		1	-2,4
Príležitosti			
Rozširovanie spolupráce so zákazníkmi	5	0,3	1,5
Rozšírenie podniku	4	0,15	0,6
Záujem o výrobky	5	0,3	1,5
Investovanie	3	0,25	0,75
Súčet		1	4,35
Hrozby			
Zmena technológie	-4	0,3	-1,2
Zmena výrobného postupu	-4	0,3	-1,2
Zmena noriem	-3	0,2	-0,6
Zvyšovanie finančných nákladov	-3	0,2	-0,6
Súčet		1	-3,6
Vnútorne (silné+slabé stránky)		1,8	
Vonkajšie (hrozby+príležitosti)		0,75	

Posledným krokom vo SWOT analýze je zobrazenie krokov do grafu pomocou nami uskutočnených výpočtov.



Obrázok 6 Výsledný graf SWOT analýzy (vlastné spracovanie)

Z grafu vyplýva, že podnik začne so stratégiu SO. Táto stratégia je najpriaznivejšou zo všetkých uvedených údajov. Má veľmi dobré riešenie zo strany silných stránok a príležitostí, ktoré sa vyskytujú vo vonkajšom prostredí. Spoločnosť je v správnej pozícii pričom môže rozširovať a investovať do podniku.

Ohodnotenie SWOT analýzy

V tabuľke 2 sú ohodnotené silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Pre silné stránky a príležitosti bolo hodnoty na stupnici od 1 do 5, pričom 1 najmenšiu váhu a naopak 5 znamená najväčšiu váhu pri riešení SWOT analýzy pre podnik. U slabých stránok a hrozieb bolo na stupnici od -1 do -5, čo znamená -1 najmenšiu váhu a naopak -5 najväčšiu váhu pri riešení SWOT analýzy pre podnik.

Ku každej položke v analýze bola pridelená váha, ku ktorej bola priradená dôležitosť v danej kategórii. Súčet týchto váh sa vždy musí rovnať 1. Každá položka sa vynásobila hodnotením a váhou, a tak sme získali položky bilancie. Všetky položky bilancie sa sčítali pre každú kategóriu zvlášť.

Nakoniec sme sčítali vnútorné prostredie a vonkajšie prostredie. V tabuľke 2 sú zobrazené všetky hodnoty výpočtov.

7 WHAT IF ANALÝZA PODNIKU

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať What – If metóde daného podniku.

What – If („Čo sa stane keď“) analýzu som uviedla rizikovými faktormi možností vyplývajúcich zo SWOT analýzy z vnútorného prostredia ako sú slabé stránky a z vonkajšieho prostredia ako sú hrozby.

Tabuľka 3 Metóda What – If (vlastné spracovanie)

Rizikový faktor	Príčina	Dôsledok	Odporúčenie
Málo pracovného priestoru	Pribúdanie nových zamestnancov do podniku	Zväčšené výdaje pre podnik pre rozšírenie priestoru	Rozdeliť výrobné pracoviská tak, aby mal každý svoj priestor. Zväčšenie podniku
Skladovacie priestory	Mnoho vyrobených produktov	Malé množstvo priestoru pre ich uskladnenie	Finančné prostriedky pre zväčšenie skladu, zefektívnenie skladového hospodárstva
Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov	Keďže ide o ručnú prácu musia brať na vedomie aj zodpovednosť za produkty	Spomaľuje to pracovníkov, ktorí majú inú prácu	Vyčleniť pracovníkov, ktorí sa novým zamestnancom budú venovať
Nedostatočná komunikácia	Nedostatočná štruktúra, forma komunikácie medzi pracovníkmi a ostatnými oddeleniami	Na zmene sa vyskytuje pracovník, ktorý nemá potrebné informácie v danej chvíli	Nastaviť/zlepšiť systém spoločnosti v komunikácii
Zmena technológie	Zavedenie iných vyrábaných produktov	Nedostatočná funkčnosť existujúceho výrobného systému v organizácii	Inovácie vo výrobnom systéme v organizácii vzhľadom na potreby nových technológií, s prihliadnutím na ekonomickú efektívnosť
Zmena výrobného postupu	Nové trendy, inovácie vo výrobe daných produktov	Všetky doposiaľ výrobné postupy sa musia modifikovať	Zmeny pri niektorých produktoch, pri ktorých to je žiaduce
Zmena noriem	Inovácia v oblasti noriem	Prísnejšie kontroly, väčšia kontrola zamestnancov, prispôbenie práce, požiadavkám nových noriem	Školenie zamestnancov, informácie o zmene noriem, revízia pracovných postupov a prípadná inovácia

Rizikový faktor	Príčina	Dôsledok	Odporúčenie
Zvyšovanie finančných nákladov	Nedostatočné výrobné priestory pre výrobu či už pre zväčšenie podniku alebo zmeny výrobného postupu	Nižšie zisky	Konzultácia s investorom prípadne dotácie

V tabuľke 3 metóda What – If je uvedený rizikový faktor, k nemu uvedená príčina a od nej sa odvíja dôsledok, pravdepodobnosť podľa uváženia firmy a v poslednom rade odporúčenie. Celkovým výsledkom danej analýzy je postupovať podľa rizikových krokov.

Ohodnotenie What – If analýzy

V metóde What – If analýzy bolo nastavených 8 rizikových faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť spoločnosť a jej ďalšie fungovanie. Prvým rizikovým faktorom je **málo pracovného priestoru**. Pre veľký počet zamestnancov v podniku je problémom výrobný a osobný priestor. Riešením by bolo zväčšenie výrobnéj haly aj zväčšenie skladovacích priestorov pre väčšie množstvo vyrobených produktov a zlepšenie komunikácie s dodávateľmi. Ďalším rizikovým faktorom je **dlhšia doba zaškolenie zamestnancov**, kedy musia brať do úvahy náročnosť za výrobné produkty a vyčlenenie pracovníkov, ktorí sa bude venovať novým zamestnancom bez ohľadu na čas, aby produkty boli bez chýb a správne vyrobené. Každý pracovník si je za svoje výrobky sám zodpovedný. Ďalším rizikovým faktorom je **nedostatočná komunikácia** medzi zamestnancami a vedením alebo ostatnými oddeleniami. Informácie pre zamestnancov by malo byť vo forme informačných tabúľ alebo šírené povereným človekom, ktorý aby podával informácie zamestnancom. Ďalším rizikovým faktorom je **zmena technológie**, ktorá môže nastať, ale aj nemusí. Tým pádom by všetky doposiaľ vyrobené produkty boli zbytočné a tým by podnik prišiel o stratu. Musela by sa zaviesť aj **zmena výrobného postupu**, čo by predstavovala vysoké finančné náklady na zmenu doterajších výrobných postupov, tak aby vyhovovali ďalším žiaducim produktom. Ďalším rizikovým faktorom je **zmena noriem**, čo predstavuje pre podnik takisto problém. Brať na vedomie aktuálne normy, sledovať či sa nevyskytla zmena v normách. Informovať zamestnancov, poskytnúť im školenia a informovať ich o zmene noriem, ktorá sa aj ich dotýka. Posledným rizikovým faktorom je zvyšovanie finančných nákladov, čo predstavuje málo pracovného a skladovacieho priestoru pričom podnik má v blízkej budúcnosti záujem o jej rozšírenie a aj parkovacích miest.

8 ANALÝZA MATICE RIZÍK PODNIKU

V tejto kapitole sa budeme venovať matici rizík. V prvom rade si určíme tabuľky pre pravdepodobnosť vzniku rizík, tabuľky pre dôsledok vzniku rizík a v poslednom rade tabuľky matice rizík. Nakoniec vypracovanú tabuľku rizík ohodnotíme a určíme význam rizík.

V tabuľke 4 definujem pravdepodobnosť vzniku rizika definujem v štyroch hodnotách, kde hodnota rizika 1 je označovaná ako „veľmi nízka – vznik rizika skoro vylúčený“ a najvyššou je hodnota rizika 4, označovaná ako „vysoká – vznik rizika je istý“.

Tabuľka 4 Pravdepodobnosť vzniku rizika (vlastné spracovanie)

Hodnota	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Charakteristika
1	Veľmi nízka	Vznik rizika skoro vylúčený
2	Nízka	Vznik rizika málo pravdepodobný
3	Stredná	Vznik rizika s vyššou pravdepodobnosťou
4	Vysoká	Vznik rizika je istý

V tabuľke 5 Dôsledok vzniku rizika definujem v štyroch hodnotách, kde 1 hodnota dôsledku je označovaná ako „zanedbateľná – neprejaví sa pre podnik“ a najvyššia 4 hodnota je označovaná ako „katastrofická – významný dopad pre podnik“.

Tabuľka 5 Dôsledok vzniku rizika (vlastné spracovanie)

Hodnota	Dôsledok vzniku rizika	Charakteristika
1	Zanedbateľný	Neprejaví sa pre podnik
2	Málo významný	Minimálny dopad týkajúceho sa podniku
3	Kritický	Značný dopad pre podnik
4	Katastrofický	Významný dopad pre podnik

V tabuľke 6 Hodnota miery rizika určím v štyroch hodnotách, kde hodnota 1 – 4 je označované ako „mierne riziko“ a posledná hodnota 13 – 16 je označované ako „závažné riziko“.

Tabuľka 6 Hodnota miery rizika (vlastné spracovanie)

Hodnota rizika	Miera rizika
1 – 4	Mierne riziko
5 – 8	Stredné riziko
9 – 12	Vysoké riziko
13 - 16	Závažné riziko

V tabuľke 7 Matice rizík podniku som stanovila riziká pravdepodobnosti vzniku (P) a ku nim dôsledku vzniku rizika (D). Hodnoty rizika sú určené od 1 – 16. Riziká od stupňa hodnoty 1 – 4 sú určené ako mierne riziká, hodnoty 5 – 8 rizika definované ako stredné riziko, hodnoty 9 – 12 riziká definované ako vysoké riziko a hodnoty 13 – 16 riziká definované ako závažné riziko.

Tabuľka 7 Matica rizík (vlastné spracovanie)

Pravdepodobnosť	Dôsledok			
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

8.1 Hodnotenie rizík

Metódami SWOT a What – If analýz som vyhodnotila riziká na základe pravdepodobnosti a dôsledkov čo v konečnom prípade vyjde na hodnotu rizika. Následne som vypracovala Tabuľku 8 Hodnotenie rizík spoločnosti, v ktorej sú zapísané hodnoty podľa matice rizík.

Tabuľka 8 Hodnotenie rizík spoločnosti (vlastné spracovanie)

Poradové číslo	Rizikový faktor	Pravdepodobnosť	Dôsledok	Hodnota rizika
1	Málo pracovného priestoru	2	2	4
2	Skladovacie priestory	2	1	2
3	Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov	2	2	4
4	Nedostatočná komunikácia	3	2	6
5	Zmena technológie	3	3	9
6	Zmena výrobného postupu	3	4	12
7	Zmena noriem	3	4	12
8	Zvyšovanie finančných nákladov	4	3	12

Z tabuľky 8 Hodnotenie rizík spoločnosti vyplýva, že v podniku sa nenachádza žiadny katastrofický problém. Kritickými rizikami sú zmeny technológie, výrobných postupov a noriem, zvyšovanie finančných nákladov. Ak niektoré z rizík nastanú, podnik sa musí podradiť z nich vyplývajúcich zmenám, aby predišiel problémom a musí rešpektovať t, čo zmeny prinášajú.

8.2 Ošetrenie rizík

V ďalšej kapitole budeme navrhovať ošetrenie spoločnosti, či už pre zníženie pôsobiacich rizík alebo ich odstránenie. Opatrenia rozdelím do tzv. „4T“ stratégie, v ktorej jednotlivé riziká rozdelím do stratégií (stratégie Take – prevzatie, Treat – ošetrenie, Transfer - presun, Terminate – ukončenie rizika).

Tabuľka 9 Ošetrenie rizík spoločnosti (vlastné spracovanie)

Subsystém	Chyba	Ohrozenie	Opatrenie	Stratégia
Málo pracovného priestoru	Pribúdanie nových zamestnancov	Väčšie výdaje podniku na jeho rozšírenie	Rozdeliť výrobné pracoviská, zväčšenie podniku	Treat
Skladovacie priestory	Veľa vyrobených produktov	Nedostatočné miesto pre ich uskladnenie	Zefektívnenie skladového hospodárstva	Treat
Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov	Ide o ručnú prácu, brať na vedomie aj zodpovednosť za produkty	Spomaľuje to pracovníkov, ktorí majú inú prácu	Vyčleniť pracovníkov, ktorí sa novým zamestnancom budú venovať	Treat
Nedostatočná komunikácia	Nedostatočná štruktúra, forma komunikácie medzi pracovníkmi a ostatnými oddeleniami	Na zmene sa vyskytuje pracovník, ktorý nemá potrebné informácie v danej chvíli	Zlepšenie systému spoločnosti v komunikácii	Treat
Zmena technológie	Zavedenie nových vyrábaných produktov a vylepšenie technológie	Nedostatočná funkčnosť existujúceho výrobného systému v organizácii	Inovácie vo výrobnom systéme v organizácii s ohľadom na potreby nových technológií	Treat
Zmeny výrobného postupu	Nové trendy, inovácie vo výrobe daných produktov	Všetky výrobné postupy sa musia modifikovať	Zmeny produktov kde je to žiaduce	Treat
Zmena noriem	Inovácia v oblasti noriem	Prísnejšie kontroly, kontrola zamestnancov, prispôsobenie systému práce	Školenie zamestnancov, informácie o zmene noriem, revízia pracovných postupov	Treat
Zvyšovanie finančných nákladov	Nedostatočné výrobné priestory pre výrobu	Nižšie zisky	Konzultácia s investorm prípadne žiadosť o dotácie	Treat

V tabuľke 9 Ošetrovanie rizík spoločnosti navrhujem konkrétne opatrenia, ktoré majú predchádzať možným ohrozeniam. Ošetrovanie sa zaraďuje do stratégie 4T, v tomto prípade je pri všetkých ošetrovaniach použitá stratégia Treat (ošetri).

Tabuľka 10 Ošetrovanie TOP rizík pomocou stratégie Treat (vlastné spracovanie)

Subsystém	Opatrenia	TOP opatrenie
Málo pracovného priestoru	Rozdeliť výrobné pracoviská, zväčšenie podniku	Organizačné
Skladovacie priestory	Zefektívnenie skladového hospodárstva	Organizačné
Dlhšia doba zaškolenia zamestnancov	Vyčlenenie pracovníkov, ktorí sa novým zamestnancov budú venovať	Personálne
Nedostatočná komunikácia	Zlepšenie systému spoločnosti v komunikácii	Personálne
Zmena technológie	Inovácie vo výrobnom systéme v organizácii s ohľadom na potreby nových technológií	Technické
Zmena výrobného postupu	Zmeny pri niektorých produktoch, pri ktorých to je žiaduce	Technické
Zmena noriem	Školenie zamestnancov, informácie o zmene noriem, revízia pracovných postupov	Organizačné, personálne
Zvyšovanie finančných nákladov	Konzultácia s investorom prípadne dotácie	Organizačné

V tabuľke 10 Ošetrovanie TOP rizík pomocou stratégie Treat (ošetri) vychádza z tabuľky 9 Ošetrovanie rizík spoločnosti. TOP ošetrovania sa skladajú z 3 opatrení a to technických, personálnych a organizačných. Organizačnými opatreniami môžu napríklad byť málo pracovného priestoru a skladovacie priestory. Podnik sa to snaží riešiť a preto je aj v záujme podniku o zväčšenie výrobných hál a skladovacích priestorov. Predstavovalo by to zvyšovanie finančných nákladov čo s tým aj podnik musí rátať a aj prípadne straty, ktoré môžu nastať. Pri zmene noriem dbať na vedenie firmy, ktoré ovplyvnia vedenie podniku ale aj samotných zamestnancov. Predstavovalo by to technickú zmenu výrobného postupu a tým pádom aj zmenu technológie, výrobky by sa mali prísľúchať norme a rešpektovať zmeny,

z pohľadu vedenia podniku aj zamestnancov. V personálnom opatrení ide o zaškolenie nových zamestnancov, ktorí prichádzajú do podniku bez ohľadu na to koľko tam bude pracovať a preto vedenie má za úlohu zdržať pracovníkov aby neodchádzali do susedným firmám. Novému zamestnancovi je potreba sa venovať pričom by na to mali byť určitý zamestnanci. Oddelenia by mali viac komunikovať so zamestnancami a vopred ich informovať o zmenách, či už doprave, nadčasových hodín, prípadne ísť do práce cez sviatok, podať in informácie o blížiacom sa audite.

ZÁVĚR

Cieľom bakalárskej práce „Řízení rizik ve vybrané organizaci“ bolo analyzovanie súčasného stavu rizík spoločnosti, na základe spracovaných výsledkov navrhnúť ošetrovania možných rizík v organizácii.

V teoretickej časti popisujem základné pojmy ako riziko, delenie rizík. Ďalej som sa zaoberala základnými pojmami riadenia rizík a podrobne popísala jednotlivé kroky riadenia. Následne som popísala konkrétne kroky procesu riadenia rizík ako je identifikácie, analýza a hodnotenie rizík, a doplnenie o odozvu na riziku. Nakoniec som definovala podnikateľské riziká, ich druhy a znižovanie podnikateľských rizík, ktoré súvisia s vybranou organizáciou bakalárskej práce v praktickej časti.

V praktickej časti bakalárskej práce som sa zamerala na vnútorné a vonkajšie prostredie organizácie. Zameriavam sa na predstavenie organizácie, lokalitu v priemyselnom parku na Myjave a na príslušné normy podniku, ktorými sa spoločnosť musí riadiť. Potom som navrhla popis konkrétnych vybraných analýz ako sú SWOT analýza, What – if analýza, Matica rizík. Kedy prvá analýza je SWOT, kde sú definované vonkajšie a vnútorné prostredia organizácie a jej ohodnotenie. Ďalej bola vypracovaná What – If analýza „Čo sa stane keď“, definovanie príčin, dôsledkov a odporučení. Posledná analýza je Matica rizík na základe SWOT a What – If analýzy, kde som spracovala problematické oblasti s úrovňou rizika. Nakoniec boli navrhnuté opatrenia a ošetrovanie rizík. Ošetrovania rizík boli zaradené do stratégie 4T.

Spracovanie mojej bakalárskej práce bola pre mňa prínosom. Verím, že táto práca bude pre vybratú spoločnosť inšpiráciou, a využitie mojich spracovaných metód riadenia rizík pre navrhované a ošetrované riziká povedie k zdokonaleniu riadenia rizík.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [2] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [3] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [4] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [5] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [6] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 80-247-4642-5.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [8] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [9] Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [10] ČSN ISO 31000 (01 0351) *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [11] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802-47-2560-6.
- [12] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management C.H. Beck pro praxi*. 1. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0121-5.
- [13] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří. *Procesní inženýrství - bezpečně a spolehlivé vedení procesu*. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7454-280-0.

- [14] Podnikatelská riziká. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 16.10.2015 [cit. 27.01.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/podnikatelska-rizika>
- [15] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- [16] Druhy podnikatelských rizik. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 16.10.2015 [cit. 27.01.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/druhy-podnikatelskych-rizik>
- [17] *Sk.seisa.com* [online]. Bratislava: Seisa, 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://sk.seisa.com/history.html>
- [18] *Seisa Medical Announces \$42.5MM Recapitalization and Acquisition Line* [online]. EL PASO, Texas: Business wire, 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.businesswire.com/news/home/20180202005498/en/Seisa-Medical-Announces-42.5MM-Recapitalization-Acquisition-Line>
- [19] *Facts About the Current Good Manufacturing Practices* [online]. Anglicko: www.fda.gov, 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.fda.gov/Drugs/DevelopmentApprovalProcess/Manufacturing/ucm169105.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FDA	Food and Drug Administration.
GMP	Good Manufacturing Practice.
ISO	International Organization for Standardization.
S. R. O	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
What – If	Čo sa stane keď

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 Proces manažmentu rizík podľa ČSN ISO 31000:2009 Zdroj: [10].....	20
Obrázok 2 Logo podniku; Zdroj: [18]	30
Obrázok 3 Lokalita firmy; Zdroj: (Google maps)	31
Obrázok 4 Vývoj tržieb v rokoch 2009 – 2016 (vlastné spracovanie)	33
Obrázok 5 Vývoj ziskov v rokoch 2009 – 2016 (vlastné spracovanie)	34
Obrázok 6 Výsledný graf SWOT analýzy (vlastné spracovanie)	38

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 SWOT analýza (vlastné spracovanie)	35
Tabuľka 2 Ohodnotenie SWOT analýzy (vlastné spracovanie)	37
Tabuľka 3 Metóda What – If (vlastné spracovanie)	39
Tabuľka 4 Pravdepodobnosť vzniku rizika (vlastné spracovanie)	41
Tabuľka 5 Dôsledok vzniku rizika (vlastné spracovanie)	41
Tabuľka 6 Hodnota miery rizika (vlastné spracovanie).....	42
Tabuľka 7 Matica rizík (vlastné spracovanie)	42
Tabuľka 8 Hodnotenie rizík spoločnosti (vlastné spracovanie).....	43
Tabuľka 9 Ošetrovanie rizík spoločnosti (vlastné spracovanie).....	44
Tabuľka 10 Ošetrovanie TOP rizík pomocou stratégie Treat (vlastné spracovanie).....	45

SEZNAM PŘÍLOH

Príloha 1 Doplnenie FDA

Príloha 2 Fotky spoločnosti

PŘÍLOHA P I: DOPLNENIE GMP A FDA

Výrobcovia nereagujú na GMP liekových výrobkov na bezpečné používanie?

Ak spoločnosť nedodríava predpisy GMP, akýchkoľvek liekov, ktoré robia, sa považujú za falšované podľa zákona. To znamená, že daný liek nebol vyrobený za predpokladu v rámci GMP.

Zákazníci, ktorí využívajú lieky od spoločnosti, ktorá nereagovala na GMP, FDA obvykle ponúkajú zákazníkovi, aby neprerušovali svoju liečbu, mohlo by to mať dôsledky na ich zdravie. Zákazníci by sa mali poradiť s kvalifikovanými odborníkmi, ak by zmenili alebo prestali užívať lieky. Spoločnosti s malou úrovňou GMP sú určené na to, aby zabránili vzniku nebezpečných a neúčinných liekov. V ojedinelých prípadoch opatrenia FDA poukazuje na zastavenie distribúcie alebo výroby produktu. Porušenie GMP závisí od charakteru konkrétnych liekov. Vyrobené liečivá sa nemusia zhodovať s GMP, ale môžu spĺňať označenie špecifikácie a rizika, a to, že liek môže byť nebezpečný, alebo neúčinný, môže byť minimálny. Poradenstvo FDA bude špecifické pre okolnosti a zdravotnícky personál bude efektívnejšie schopný vycentrovať riziká a prínosy a spraviť ideálne rozhodnutie pre svojich pacientov.

Ako môže FDA zabrániť spoločnosti pri porušení GMP?

Nedodržanie GMP má za následok distribúcie drogy, ktorá neponúka výhody ako označené, pretože napríklad má príliš málo aktívnych zložiek, spoločnosť môže následne tento výrobok spomenúť. FDA spoločnosti nemôže nútiť, aby spomínala na drogu, spoločnosti sa môžu odvolávať dobrovoľne alebo na požiadavky FDA. Ak sa výrobok nedostane do povedomia spoločnosti, tak sa FDA môže daného lieku zbaviť. FDA môže dať súdny príkaz na súd pri porušení GMP aj vtedy, keď neexistuje priamy dôkaz o poruche výkonnosti lieku. Keď FDA prinesie záchvat, agentúra požiada súd o príkaz, ktorý umožňuje federálnym úradníkom prevziať držanie "falšovaných" liekov. Keď FDA prinesie súdny príkaz, FDA žiada súd, aby nariadila spoločnosti zastaviť porušenie GMP. Oba prípady zadržania a súdneho príkazu často vedú k súdnym príkazom, ktoré od spoločnosti vyžadujú vykonanie mnohých krokov na nápravu porušení GMP, ktoré môžu zahŕňať opravy a vybavenie, zlepšenie hygieny a čistoty, vykonávanie ďalších testov na overenie kvality a zlepšovanie školení zamestnancov. FDA môže tiež priniesť trestné prípady z dôvodu porušenia GMP, hľadanie pokút a väzenia.

PŘÍLOHA P II: Fotky společnosti



