

# **Analýza rizik ve vybrané organizaci**

Daniel Janovský

---

Bakalářská práce  
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: **Daniel Janovský**  
Osobní číslo: **L15038**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky analýzy rizik.**
- 2. Analyzujte rizika ve vybrané organizaci.**
- 3. Navrhněte opatření a doporučení pro daný podnik.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: Analýza a management. Praha: C.H.Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Čtvrté vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

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

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

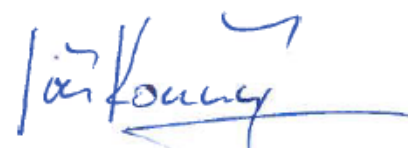
V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



L.S.



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 obhajoby<sup>1)</sup>;
- 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. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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 § 60<sup>3)</sup> 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 práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 totožné.

V Uherském Hradišti .....15.5.2018.....

.....Janovský.....  
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 nevydělečně 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 vzdělávacího 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 výděleku 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 přihlídí k výši výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou ekonomických a výrobních rizik ve vybrané reálné organizaci. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou popsány základní termíny v oblasti rizika, dále princip a metody řízení rizik. Praktická část popisuje samotnou organizaci a analyzuje ji. Záměrem je identifikovat výrobní a ekonomická rizika a navrhnout opatření ke zlepšení. Údaje získané na základě provedených strukturovaných rozhovorů a dotazníku jsou s výpomocí SWOT analýzy vyhodnoceny. Poté jsou navrženy opatření, kterými lze rizika snížit.

Klíčová slova: analýza rizik, management rizik, riziko, SWOT, výrobní riziko

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the analysis of economic and production risks in a selected real organization. The work is divided into two parts. The theoretical part describes the basic terms of risk, risk management principles and methods. The practical part describes the organization itself and analyzes it. The purpose is to identify production and economic risks and to propose improvement measures. The data obtained from the structured interviews and the questionnaire are evaluated using SWOT analysis. Then measures are proposed to reduce the risks.

Keywords: risk analysis, risk management, risk, SWOT, production risk

Rád bych zde poděkoval paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., vedoucí mé práce, za vstřícnost, cenné rady, doporučení a hlavně ochotu mi pomoci při psaní této práce.

Poděkování patří také vedení firmy a jejím zaměstnancům za poskytnutí rozhovorů a informací.

Také děkuji své rodině za toleranci a podporu po celou dobu studia a především své manželce za velkou trpělivost a motivaci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TERMINOLOGIE</b> .....	<b>13</b>
1.1 RIZIKO.....	13
1.2 PRAVDĚPODOBNOST, RIZIKOVOST .....	16
1.3 NEBEZPEČÍ .....	16
1.4 HROZBA .....	16
1.5 AKTIVUM .....	17
<b>2 MANAGEMENT RIZIK</b> .....	<b>18</b>
2.1 STANOVENÍ KONTEXTU .....	19
2.1.1 Vnímání nebezpečí.....	19
2.1.2 Metoda šesti otázek .....	20
2.2 IDENTIFIKACE RIZIK .....	21
2.3 ANALÝZA RIZIK.....	23
2.3.1 Apriorní a aposteriorní analýza .....	23
2.3.2 Tři otázky analýzy rizik .....	23
2.3.3 Kvalitativní analýza .....	24
2.3.4 Kvantitativní analýza .....	24
2.3.5 Semi-quantitativní analýza.....	24
2.4 HODNOCENÍ RIZIK .....	25
2.4.1 Riziková kapacita .....	25
2.4.2 Postoj k riziku .....	26
2.5 OŠETŘENÍ RIZIK.....	26
2.5.1 Převzetí rizika.....	26
2.5.2 Redukce rizika.....	27
2.5.3 Přenesení rizika .....	27
2.5.4 Eliminace rizik .....	27
2.6 MONITOROVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ.....	27
2.7 KOMUNIKACE A KONZULTACE .....	28
<b>3 METODY ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>29</b>



3.1	BEZPEČNOSTNÍ PROHLÍDKA .....	29
3.2	BRAINSTORMING .....	29
3.3	PRE-MORTEM.....	30
3.4	DELPHI .....	30
3.5	AFINITNÍ DIAGRAMY .....	30
3.6	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR, DISKUSE S EXPERTY .....	30
3.7	DOTAZNÍKY .....	31
3.8	KONTROLNÍ SEZNAM .....	31
3.9	SWOT ANALÝZA .....	31
3.10	ANALÝZA POLE SIL.....	31
3.11	METODA „WHAT-IF“ .....	32
3.12	METODA HAZOP .....	32
3.13	METODA „FMEA“ .....	32
3.14	ANALÝZA STROMU PORUCH .....	32
3.15	ANALÝZA STROMU UDÁLOSTÍ .....	33
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK .....</b>	<b>34</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>36</b>
5.1	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	36
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	36
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	37
5.4	POPIS ODDĚLENÍ A VÝROBNÍ CYKLUS .....	38
5.5	PODNIKATELSKÁ STRATEGIE .....	39
5.6	CERTIFIKACE.....	40
<b>6</b>	<b>CÍLE A METODY .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ .....</b>	<b>42</b>
7.1	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍM ODBORU PŘÍPRAVY VÝROBY .....	42
7.2	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S FINANČNÍ KONTROLORKOU .....	46
7.3	ROZHOVOR S VÝKONNÝM ŘEDITELEM.....	50
7.4	DOTAZNÍK.....	52
<b>8</b>	<b>ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>56</b>
8.1	ANALÝZA SWOT VÝROBNÍ OBLASTI .....	56
8.2	ANALÝZA SWOT EKONOMICKÉ OBLASTI.....	61
<b>9</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A MINIMALIZACI RIZIK.....</b>	<b>66</b>

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Riziku neboli potenciální hrozbě se většinou nelze zcela vyvarovat. Naštěstí ale s ním lze pracovat a často jej s trochou vůle můžeme minimalizovat. Jak v osobním životě, tak ani v podnikání se nikdo nechce dobrovolně cítit ohrožen žádnou nepříznivou situací. Každý chce mít své záležitosti pod kontrolou a být si vědom, že má hrozby alespoň do určité míry pod svým vedením. Management rizik je vlastně proces, který nám toto usnadňuje a zprostředkuje. Analýza rizik, kterou se tento proces občas nazývá, nabízí možnost preventivně řídit a ovlivňovat šíření a působení rizik. Toto téma má v současné době zcela jistě svou důležitost, protože mnohdy záleží na maličkostech a neodhalená slabina může zhatit celý projekt. Tyto myšlenky potvrzují i autoři vybraných literatur, ze kterých v této práci čerpám.

Jak už tedy vyplývá z textu, tato práce je zaměřena na práci s riziky. Konkrétně jde o analýzu rizik ve výrobní společnosti. Je zcela evidentní, že každému vždy prospěje externí pohled nezávislé osoby. Ten má potenciál odhalit a sumarizovat rizikové faktory z odlišné perspektivy, obzvláště v případě, kdy organizace nemá vytvořen vlastní přístup k ošetřování rizik. Právě to může firmě nebo jedinci pomoci k rozvoji vpřed.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vysvětlením základních pojmů týkajících se managementu rizik, jeho vlastním procesem, klasifikací rizik a metodami, které se běžně využívají. Tato část je vhodná především pro uvedení čtenáře do problematiky a k pochopení souvislostí. V praktické části je představena organizace, jejíž název a identifikaci z bezpečnostních důvodů neuvádím. Dále je zde proveden průzkum současného stavu a rizikových faktorů v organizaci pomocí metody strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření a analýza těchto faktorů pomocí metody SWOT. Závěrem jsou k dispozici navržené opatření ke zlepšení současného stavu.

Prvním z cílů této práce je vypracovat rešerši k tématu analýzy rizik. Dále získat pomocí vhodných metod soupis rizik, odhalit slabiny a problémové segmenty výrobního a ekonomického úseku konkrétní organizace. Navazujícím cílem je zjištěné údaje analyzovat a určit, která rizika jsou pro firmu nejzávažnější. Na základě zjištěných výsledků bude završujícím úkolem stanovit pro firmu strategii pro další rozvoj a navrhnout opatření, která ji pomohou konkrétní rizika omezit. Na samotném úvodu praktické části bude zkoumaná společnost samozřejmě představena.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TERMINOLOGIE

K problému řízení rizika ve firmách nebo projektech existuje nespočet zásadních pojmů. Pro zlepšení orientace v textu a důsledné pochopení principů analýzy rizik, jakožto nástroje k poznání a usměrnění možných nepříznivých událostí, je třeba mít povědomí o základních pojmech dané problematiky. Tyto pojmy, které jsou oporou bakalářské práce, jsou podrobně vysvětleny v kapitole 1.

## 1.1 Riziko

Slovo riziko k sobě poutá nejen velké množství různých definic, které se daný termín snaží co nejlépe vystihnout, ale i v mnohých knihách se o něm píše rozsáhlé kapitoly. Tak moc je důležité pro uchopení problematiky.

### Definice rizika

Uchopení rizika není jednoznačná záležitost. Mnohdy záleží na odvětví nebo jazyce, ve kterém se o něm mluví. Některé definice zní následovně:

- nejistota vztahující se k újmě,
- nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy,
- nebezpečí vzniku nějaké újmy,
- zdroj takového nebezpečí (přírodní jevy, lidé nebo zvířata a činnosti),
- pravděpodobnost vzniku příslušné újmy,
- pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách,
- pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot,
- odchylky od očekávaných ztrát,
- možnost zisku nebo ztráty při investování, popř. podnikání,
- možná nejistá událost nebo situace, která může mít záporný nebo kladný účinek na cíle projektu [1].

Ovšem jsou známé i další formulace jiného autora:

- účinek nejistoty na dosažení cílů,
- kombinace pravděpodobnosti nějaké události a jejích následků,
- nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nastanou, budou mít účinek na dosažení cílů,

- jakákoliv nejistota, která, pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů [3].

Dobré je také si uvědomit, že riziko není exaktní veličinou. Její hodnotu nelze přesně určit, ale dá se stanovit odhadem [1].

Riziko není vždy jednostranná záležitost. Mnohdy (např. v podnikání) se na věc musíme dívat z pozitivního a negativního hlediska. Pozitivní znamená naději na budoucí větší zisk nebo úspěch a negativní značí nebezpečí, že výsledek bude horší, než jsme očekávali [2].

Riziko charakterizují dva pojmy. Zaprvé skutečnost, že výsledek není jistý, tedy je neurčitý. To znamená, že hovoříme-li o riziku, musí existovat minimálně dvě různé varianty možného scénáře. Druhý pojem říká, že alespoň jeden výsledek musí být pro nás negativní. V případě, kdy jsou všechny výsledky pro nás pozitivní, nejde již o riziko. Například investor může díky nevyužití příležitosti přijít o velký zisk. Podceněním dané příležitosti se pro investora realizoval nežádoucí výsledek [2].

### **Principy rizik**

Existuje několik hlavních principů týkajících se rizik, které mohou posloužit k usnadnění práce při jejich řízení. Zde jsou uvedeny:

- Rizika není možné zcela zrušit - vše, co během našeho života děláme, přináší také svá rizika.
- Větší riziko přináší zároveň možnost většího zisku i ztrát - při snaze o vyšší zisk se zvyšuje i riziko neúspěchu a tedy ztrát, cílem je rovnováha.
- Dříve identifikované riziko lze úspěšněji řešit - platí i opačně, při zanedbání rizika je poškození větší.
- Vše, co není řízeno, dopadá náhodně a většinou hůře než při řízení - řízení totiž obsahuje monitorování, kontrolu a také ošetřování vzniklých rizik.
- Rizika je třeba řídit efektivně a důmyslně - smysl má řešit rizika, u kterých vynaložené úsilí bude nižší než zisk, které přinese.
- Riziko mívá nejen negativní, ale i pozitivní důsledky - nezaměřovat se pouze na ohrožující rizika (například zisk ušlý příležitosti) [3].

### **Klasifikace rizik**

Rizik existuje nepřehledné množství. Problém spočívá ve skutečnosti, že je neumíme uspořádat do kategorií, které by se daly v každé situaci správně využít. To se daří pouze

v konkrétním hledisku, např. v rámci organizace. Zde je uvedeno jedno z možných členění rizik [1].

Rozlišujeme čtyři základní typy rizik. Toto rozdělení se hodí přednostně pro podniky:

- **Strategická rizika** – řeší je vrcholový management a většinou jsou pro podnik nejvyšší prioritou při řešení, protože mají největší dopad.
- **Operační/provozní rizika** – do této kategorie spadají rizika spojená s výrobní činností spolu s doplňkovými aktivitami, ať už jde o dodávku nekvalitního materiálu nebo třeba požár.
- **Rizika nesouladu** – jsou rizika spojená s nutností dodržovat neustále se zvyšující požadavky uvedené v zákonech, standardech a pravidlech. Proto jejich dopad roste.
- **Interní a externí finanční rizika** – jedná se zpravidla o finanční vlivy na prosperitu organizace, například vliv měnových kurzů nebo úrokové sazby [4].

Jedno z často zmiňovaných členění, a také poměrně praktické, je třídění podle věcné náplně. Z tohoto hlediska si můžeme představit tyto rizika:

- **Technologická** – spojená se změnami v rozvoji nových, nebo naopak při zastarání současných technologií.
- **Výrobní** – do kterých jsou často zahrnuta i výše zmíněná operační a provozní rizika. Hrozí hlavně při nedostatku jakéhokoliv zdroje v produkčním procesu.
- **Ekonomická** – kde se projevují nákladová rizika mající za následek nesplnění finančních podnikových cílů.
- **Tržní** – patří zde prodejní a cenová rizika. V podnikovém chápání jsou jedny z nejvýznamnějších.
- **Legislativní** – způsobené státními zásahy skrze zákony. Pro úplnost zde patří riziko spojené s příliš nízkou ochranou nehmotného vlastnictví (např. patenty).
- **Politická** – do široké škály těchto rizik patří zejména války, nepokoje nebo také podnikání v cizině, kde hrozí různá omezení, bariéry, apod.
- **Environmentální** – kvůli ochraně životního prostředí vznikají rizika v podobě nutnosti přestat rozvíjet zaběhlé aktivity nebo v nápravě škod.
- **Spojená s lidským činitelem** – např. podvody, nezákonné jednání, odchod zaměstnance.
- **Informační** – nejpředstavitelnější může být zneužití informačních systémů a jejich nedostatečná ochrana.

- **Zásahy vyšší moci** – kde riziko vytváří živelní pohromy, jako např. zemětřesení, vulkanické výbuchy a povodně [5].

Toto rozdělení není konečné a zajisté lze členit rizika podle dalších aspektů. Ovšem není nutné a pravděpodobně ani nelze popsat všechny druhy rizik. Konečně pro potřeby této bakalářské práce je tento výčet plně dostačující.

## **1.2 Pravděpodobnost, rizikovost**

Riziko popisují vlastnosti jako je pravděpodobnost, nejistota a rizikovost a jejich naměřené velikosti, bez kterých by nemělo toto slovo smysl. V analýze rizik je důležitým pojmem také pravděpodobnost, že nastane ztráta, tedy škoda. Z tohoto hlediska jde o nejistotu. Nevíme přesně, jak moc daná situace směřuje k nežádoucímu jevu. Riziko nemusí ovšem znamenat pouze pravděpodobnost vzniku, ale i závažnost nechtěných důsledků. Jde tu už o rizikovost [6].

## **1.3 Nebezpečí**

Nebezpečí znamená již konkrétní ohrožení vlivem např. poškození našeho zájmu či objektu. Záleží na tom, jaký zdroj přináší nebezpečí. Může jít o stroje, materiály, technologie. Tento zdroj dokáže aktivovat nebezpečí za konkrétních podmínek. Nebezpečí se dělí na absolutní a relativní. Absolutní je vždy pro každého negativní. Naopak relativní znamená pro část populace nevýhodu a pro jinou část výhodu. Když dojde k povodni, pro pojišťovnu to může znamenat zvýšení zájmu o pojištění proti povodni. V realitě vždy převažují nebezpečí relativní, protože jsou pro někoho příznivá [7].

## **1.4 Hrozba**

Hrozba je jakýkoliv druh síly nebo aktivity, popř. člověk, který má potenciál poškodit aktivum. Ty lze dělit na více druhů podle různých kritérií. Například jsou známy hrozby naturogenní nebo antropogenní, interní či externí ve smyslu organizace nebo způsobené omylem i cíleně. Jelikož hrozba je cokoli negativního, může jít například o kurzovní propad, vyplavení podniku, vniknutí do firemního informačního systému či loupež. Úroveň jednotlivých hrozeb se mění podle konkrétního příkladu a často poškodí více aktiv v jeden okamžik. Někdy lze pracovat s tzv. katalogem hrozeb, ale je třeba vzít v úvahu, že se hrozby mohou v čase různě měnit na základě technologického a dalšího vývoje. Následek



působení hrozby se nazývá škoda a ta se určuje podle velikosti ztrát. Riziko lze chápat dvěma způsoby, jak je již psáno výše. Příležitost je pro nás pozitivní, přičemž hrozba je vždy negativní vliv dané nejistoty na stanovený záměr. [2],[3].

## 1.5 Aktivum

Aktivum chápeme jako vše, co je nositelem určité hodnoty pro jeho majitele. Tato hodnota se zmenšuje působením různých hrozeb. Aktivem v určitých případech je i samotný subjekt, kdy hrozba ovlivňuje jeho existenci. Rozdělení aktiv je následující:

- **Hmotná** – řadí se zde nemovitosti, peníze, automobily, atd.
- **Nehmotná** – např. pověst firmy, informace, autorské právo [2].

Měřítkem aktiv je jejich hodnota. Při různých úhlech pohledu se ovšem mění. Některá informace je pro jednoho zásadní, pro druhého nepodstatná [2].

Vlastností aktiva je také zranitelnost. Ta vzniká při působení hrozby na aktivum. Jedná se o slabinu, kterou se snaží hrozba využít ve svůj prospěch. Bez existence hrozby výskyt zranitelnosti nevynucuje přijetí opatření, ale tato zranitelnost by měla být pro jistotu monitorována, zda nedochází ke změně [2].

## 2 MANAGEMENT RIZIK

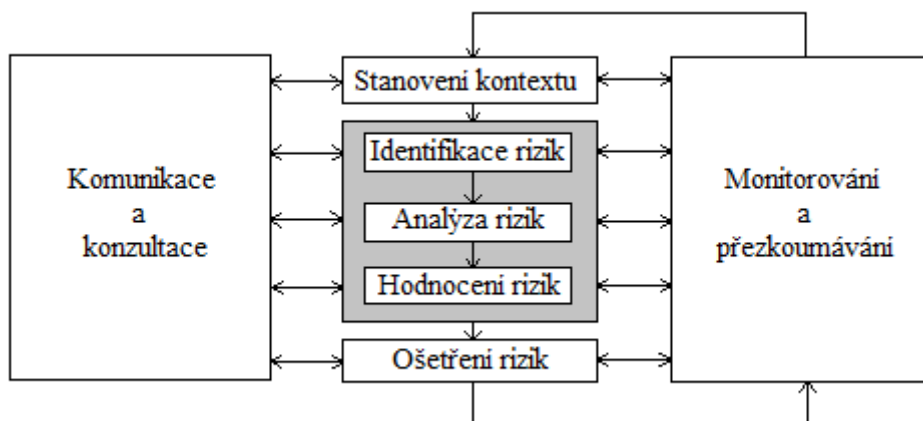
Snažit se zmírnit rizika, nebo se o to alespoň pokusit, je v dnešní době zcela nezbytné. V časech turbulentního prostředí a stále se zrychlujícího světa se vyplatí vkládat energii do managementu rizik. Jde o snahu snížit negativní jevy a zvýšit užitek, resp. konkurenceschopnost. Ať už jde o jakýkoliv projekt, např. dovolená v Thajsku nebo rozvoj nové technologie, cílem je zamezit vzniku nečekaného. Čím více neřešených rizik, tím více stresu, chaosu a špatných „náhod“.

Anglický pojem „risk management“ se do češtiny překládá jako řízení rizik nebo také ovládání rizik. Znamená řízení podniku a jeho procesů se snahou zmenšit působení rizik na co nejnižší možnou hranici [6].

Jiná definice říká, že management rizik jsou „komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla pro to, jak přistupovat k nejistotě a riziku“ [4, str. 96].

Jde o stále dokola probíhající proces, ve kterém subjekt identifikuje a analyzuje rizika podle přijatelnosti a nepřijatelnosti. Pro nepřijatelná rizika přijímá opatření k redukci možných budoucích nežádoucích jevů a následně monitoruje stav a případné změny. Přijatelná rizika jsou hlídána, zda se nezvětšuje míra jejich závažnosti [7].

Existuje mnoho standardů a norem k procesu řízení rizik. Jedna z nejznámějších u nás se nazývá ISO 31000:2009 Management rizik. Proces se skládá z těchto kroků: stanovení kontextu, identifikace rizik, analýza rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, komunikace a konzultace, monitorování a přezkoumávání. Na *Obr. 1* jsou vidět jednotlivé fáze procesu managementu rizik [3].



*Obr. 1* Proces managementu rizik podle normy ČSN ISO 31000:2009

## 2.1 Stanovení kontextu

Pro umožnění fungování procesu managementu rizik organizace začne stanovením kontextu. K tomu potřebuje jisté vstupy. Musí mít stanovený cíl, dále vnější vlivy, které působí na organizaci, a také vnitřní parametry, což mohou být např. její hodnoty, které se dále zohledňují pro proces nakládání s riziky [3].

Kontextem se rozumí vztah mezi subjektem nebo hodnotitelem na jedné straně a procesem nebo nebezpečím na straně druhé. Kontext je individuální, protože každá osoba může mít k danému projektu jiný vztah. Má dvě základní vlastnosti:

- **vztahuje se k budoucnosti**, protože plánujeme, co by se mohlo stát a jaká rizika hrozí, i když někdy je o dané skutečnosti lépe uvažovat, jako kdyby se již stala a následně přemýšlet, co se mohlo stát,
- **je neurčitý**, protože nevíme určitě, zda daná nepříznivá událost nastane nebo ne. Kdybychom to věděli, již jde o skutečnost a nikoliv nebezpečí [1].

Proto kontext, ve kterém probíhá identifikace a analýza, značně ovlivňuje výsledek. Je možné ho rozdělit do různých skupin:

- individuální,
- skupinový,
- profesionální (lékařský, právnícký, atd.),
- společenský [1].

### 2.1.1 Vnímání nebezpečí

Lidé se od sebe velice odlišují. Není tedy divu, že i vnímání nebezpečí se může měnit. Ovlivňuje jej především:

- **zkušenost** – člověk, který již zažil nebezpečí, se k němu bude určitě stavět jinak,
- **věk** – se stárnutím se také mění pohled na konkrétní událost,
- **dobrovolnost a nedobrovolnost expozice vůči nebezpečí** – při dobrovolném vystavení jsme spíše ochotni zvládnout větší nebezpečí,
- **trvání expozice** – krátké vystavení snášíme lépe,
- **povaha následků** – např. ztráta peněžního obnosu je pro někoho zásadní, pro jiného (majetného) nedůležitá,
- **znalost situace** – velmi ovlivňuje vnímání nebezpečí,

- **znalost scénáře nebezpečí** – známe-li způsob podání nebezpečí, ovlivní to naši ochotu se mu vystavit,
- **bezprostřednost následků** – pravidelní řidiči vědí, že dopravní nehoda může být smrtelná, ale dokud jim přímo nehrozí, neobávají se jí,
- **možný způsob smrti** – strach z umírání je silný pud. Příkladem může být požár ve vysoké budově bez možnosti úniku a uhašení. Lidé raději vyskočí z okna, než aby uhořeli,
- **pohlaví** – ženy vnímají jiné druhy nebezpečí než muži,
- **osobní situace** – v jakém jsme rozpoloženi nebo v jaké situaci taktéž ovlivňuje vnímání nebezpečí,
- **důvěra a spoléhání** – snižují vnímání nebezpečí. Ovšem často následný projev je horší, než jsme očekávali. Pokud je někdo přemluven ke skoku salta ze stolu s tvrzením, že to určitě zvládne, v případě, kdy dotyčný není akrobat, se může lehce zranit [1].

Toto lidské vnímání nebezpečí lze ovlivňovat vnějšími prostředky. Může jít o poskytování informací ohledně hrozícího nebezpečí, návody k použití výrobků, propaganda, šíření poplašných zpráv a zastrasování [1].

### 2.1.2 Metoda šesti otázek

Z angličtiny někdy převzat a používán název metody 6W. Je řeč o metodě ke stanovení kontextu např. organizace. Bývá úspěšná pro zjištění chybějících údajů. Kladením šesti otázek přejatých z angličtiny se postupně subjekt ptá:

- **who** – kdo je zainteresovanou stranou, iniciátorem,
- **why** – proč jde o konkrétní motivy,
- **what** – co se přesně řeší,
- **whichway** – jakým způsobem,
- **where** – kde je třeba hledat zdroje,
- **when** – kdy znamená, jaký je časový plán [3].

## 2.2 Identifikace rizik

Kapitola s názvem identifikace rizik je velmi důležitá při provádění procesu managementu rizik. Jak již z názvu vyplývá, obecným a konečným cílem tohoto kroku je identifikovat možná rizika.

Cílem je tedy vystihnout co nejvíce rizik, která mohou ohrozit dané subjekty a aktiva. Nejlepší variantou je identifikovat všechna rizika, ale to bohužel není možné. Jde o živý proces, kde se podmínky neustále mění a nová rizika mohou stále vznikat. Také není jednoduché nalézt všechna rizika. Porozumění a správné popsání rizik je dalším krokem. Zde jde hlavně o kvantitu. V prvním kroku není žádoucí rizika kvalitativně hodnotit. Dobré je se soustředit na hrozby i na příležitosti, které pro nás mohou být přínosem. Zásadou je zapojení do tvorby seznamu rizik co nejvíce možných lidí. Například u projektu by se neměl vynechat:

- zákazník projektu,
- přímý uživatel výsledků projektu,
- dodavatel projektu,
- nezávislí experti pro pohled zvenčí,
- interní experti,
- manažeři,
- odborník na management rizik [3].

Ve firmě by se měli účastnit identifikace kromě pracovníků i externí specialisté a odborníci. Z řad vedoucích pracovníků jde zejména o vrcholový management zahrnující ředitele, představenstvo a dozorčí radu a také především management zabývající se rizikem. Ovšem individuálně závisí na typu a velikosti dané organizace. U menší firmy se těmito úkoly bude zabývat i majitel [5].

K úspěšnému zvládnutí nám pomáhá tzv. dekompozice objektu analýzy. Znamená rozdělení nebo rozčlenění objektu na dílčí složky či aspekty. To nám pomáhá lépe zaměřit myšlení a uvažovat do větší hloubky věci, protože se lidská kreativita zlepšuje. Tím se do jisté míry zajistí neopomenutí hlavních a nejvýznamnějších problémů a otázek [5].

Tvorba přehledu možných rizik organizace je systematický proces, který by měl vzniknout a dále se vyvíjet již od počátku při založení firmy. Zahrnuje všechny procesy a operace

probíhající uvnitř organizace a zvyšuje se jeho důvěryhodnost díky tomu, že je kompletní a nezapomíná na nic důležitého. Ptáme se těmito otázkami:

- Co je zdrojem rizika?
- Co se může stát, když...? (zde se může doplnit téměř cokoli ve vztahu k organizaci)
- Jaké může mít riziko vliv na dosažení cílů?
- Kdy, kde, proč a jaká rizika se vyskytují?
- Kdo může zmírnit jejich dopad?
- Jaké mechanismy ke zmírnění dopadu rizik existují?
- Co může být příčinou selhání opatření [4]?

Pro potřeby identifikace rizik slouží nespočet nástrojů. Mezi základní a nejspíše nejčastěji využívané patří kontrolní seznamy a katalogy rizik (které slouží jako databáze pro firmu), pohovory a diskuze s experty jakoukoliv formou, nástroje strategické analýzy a kognitivní neboli myšlenkové mapy využívající vztahu příčin a následků. K rozvinutí kreativity by se mělo zapojit co nejvíce lidí, kteří sdílejí své zkušenosti. To platí pro všechny tyto nástroje. Nejlepší způsob provedení identifikace vyžaduje použití správné techniky a metody. Často lze kombinovat více nástrojů dohromady k důslednému rozpoznání rizik [5].

### **Požadavky na identifikaci rizik**

Faktem zůstává, že proces identifikace je činností většinou periodickou, ne průběžnou. Provádět tuto činnost nám v dnešní době mohou pomoci počítačově řízené systémy, které monitorují v předem daných intervalech konkrétní oblasti. Jsou sledována vybraná rizika a program hlásí změny při překročení jistých indikátorů. Používají se především v oblasti finančnictví. Požadavkem pro vyhnutí se dopadu rizika je i tvůrčí prostředí. Aktivní přístup podporuje nezanedbání náhlého růstu rizika a včasné zasáhnutí [5].

Standardní by mělo být podezřívavě zkoumat pravdivost dostupných informací, spolehlivost a rozsah vytvořeného přehledu rizik, adekvátnost stanovených cílů, personální zapojení do identifikace a možnou potřebu dodatečné potřebné specifikace rizik [4].

Vytvořením kvalitního podkladu pro další fáze procesu managementu rizik eliminujeme nebezpečí, že nás zaskočí nepoznaná rizika. Proto je tato fáze nejdůležitější a také nejdelší pro zpracování. Vyžaduje rozumné předvídání událostí a nespolehání se na lineární regresi, protože budoucnost se často mění skokově [4].

## **2.3 Analýza rizik**

Terminologie v různých odborných knihách není sjednocena. Někteří autoři chápou analýzu rizik jako nadřazený název celé problematiky procesu řízení rizik. Jiní, stejně jako podle standardu ISO 31000:2009 Management rizik, pokládají analýzu rizik za jeden krok v postupu.

Cílem analýzy rizik je pochopit podstatu rizik, vystopovat jejich příčiny, zdroje, poznat možné důsledky a pravděpodobnost, s jakou se uskuteční. Také se hledají faktory působící na následky a pravděpodobnosti. Analýza se snaží rozpoznat vztah mezi pozitivní a negativní stránkou rizika a jeho pravděpodobností. Jednoduše řečeno, co má být smysluplně řízeno, musí být rozpoznáno a následně analyzováno. Výstupy analýzy poté slouží k určení, která rizika lze tolerovat čili přijmout, a kterým je třeba se dále věnovat a snažit se je snížit [3],[4],[8].

### **2.3.1 Apriorní a aposteriorní analýza**

Ve světě vzniká neustále množství nových neprozkoumaných jevů a nepříznivých událostí způsobených změnami podmínek a okolností v oblasti technologií, ekonomice, apod. Proto nikdo nedokáže přesně stanovit, která nebezpečí hrozí. Rozlišují se tedy dva přístupy, které určují volbu metod pro analýzu. První se nazývá apriorní analýza. Ta vychází ze známých jevů, které v důsledku konkrétního nebezpečí někdy dříve již nastaly a jsou prozkoumány jejich vlastnosti. Druhou část tvoří jevy, které ještě nikdy nenastaly. Člověk se pouze domnívá, že by mohly nastat a odhaduje se podstata a důsledek rizika, jež se projeví až po analýze. Hovoříme zde o aposteriorní analýze [1].

### **2.3.2 Tři otázky analýzy rizik**

Čím je složitější celkový proces analýzy rizik, tím je i rozpracovanější zhodnocení rizik. Když např. přemýšlí o nebezpečí jedinec při přecházení cesty, uvažuje pouze, zda mu hrozí srážka či nikoliv. Nerozvíjí dále hloubku problému. Jiná situace nastává v organizaci, kde se managementem rizik zabývá velké množství lidí a odborníků. Tam dochází k numerickému a mnohem podrobnějšímu rozboru a zhodnocení. Skupina lidí je složitější a proces trvá delší dobu. Mezi výchozí operace analýzy rizik patří i kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika. Při praktikování analýzy rizik si na začátku klademe otázky [1]:

1. Jaké nepříznivé události mohou nastat?

2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?

Tyto otázky pomáhají ke snadnějším porozumění problému a k jejich zodpovězení [1].

Veličiny popisující riziko lze vyjádřit více způsoby. A to kvalitativně, kvantitativně nebo semi-kvantitativně, přičemž třetí zmíněný je kombinace dvou předešlých [2].

### **2.3.3 Kvalitativní analýza**

Kvalitativní analýza znamená slovní vyjádření závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku nehody. Tyto popisy jsou rozdělené do určitých intervalů, které jsou ohraničeny body, pravděpodobností nebo slovně. Rozdělení je většinou provedeno odborným odhadem. Rizika jsou například v intervalu <1 až 10>, o pravděpodobnosti <0;1> nebo <malé, střední, velké>. Znatelná subjektivita a nepřesnost může znamenat problém při zvládnání rizik. Mimo jiné proto, že nelze uchopit finančním vyjádřením nákladů v organizaci. Na druhou stranu se kvalitativní přístup využívá při detailní analýze nebo v případě, že není dostatek údajů pro kvantitativní analýzu. Lze jej použít také u méně závažných rizik, kde je zbytečné nadměrné úsilí [2],[8].

### **2.3.4 Kvantitativní analýza**

Kvantitativní analýza využívá výhradně numerické vyjádření a matematické, popř. statistické výpočty k interpretaci následků a pravděpodobností. Úroveň kvality výsledku analýzy závisí na správnosti a vypovídající hodnotě použitých údajů. Riziko bývá někdy vyjádřeno ve formě finanční ztráty. Výhodou je větší přesnost metod a snazší implementace opatření. Vyžaduje ovšem více času a je náročnější. Tento nástroj je schopen vyprodukovat množství dat. To je v některých případech spíše na škodu a může dojít k zanedbání něčeho důležitého [2],[8].

### **2.3.5 Semi-kvantitativní analýza**

Semi-kvantitativní analýza pracuje s číselnými údaji. Výsledek tíhne k realitě více, než bývá u kvantitativní analýzy, protože hodnocení je kvalitativní. Oproti tomu může být méně přesný [2].



## 2.4 Hodnocení rizik

Cílem tohoto kroku je získat přehled o míře rizik a porovnat jejich výsledky se stanovenou možnou úrovní. Díky známé velikosti jednotlivých rizik může jedinec nebo organizace rozhodnout, která jsou důležitá, tedy závažná, a která naopak neovlivní stanovený cíl a není třeba se jimi příliš zabývat. Riziko lze chápat jako veličinu popsanou pravděpodobností a závažností. Pro lepší znázornění a rozhodování se tyto dvě veličiny často zakreslují do souřadného systému. V něm se do svislé osy x zanesou závažnost každého konkrétního rozpoznávaného rizika a do vodorovné osy y jeho pravděpodobnost. Postupně od průsečíku os jsou hodnoty nejmenší. V takovém grafu vznikne přehled, která rizika jsou pro podnik přijatelná, a která nikoliv. Rizika spadlá do úseku přijatelných rizik nelze zcela ignorovat. Hlídnou se, zda jejich veličiny neovzrostly. Naopak rizika vyskytující se na hranici přijatelnosti, nebo nad ní, se musí dále ošetřit [8].

S hodnocením úzce souvisí také rozhodování. Je důležité i z důvodu nedokonalosti analýzy rizik. Ta totiž vždy nepodává zcela přesné a konkrétní informace o rizicích. Konkrétní číslo popisující jedno riziko by ke snadnému hodnocení bylo nejlepší. Výše zmíněný graf tedy není jednoduché sestavit. Analýza pouze usnadní celý postup. Při rozhodování a hodnocení rizik a nebezpečí se postupuje podle dvou kroků:

- **antihazarding** – jde o přístup, kterým se zcela zamezí vzniku nebezpečí,
- **dehazarding** – zde dojde pouze k jeho omezení, což znamená, že se zlikvidují některé prvky nebo části daného nebezpečí [1].

V rámci dehazardingu subjekt přijímá nebezpečí, ale má další možnosti, jak naložit s rizikem:

- **antirisking** – znamená úplnou eliminaci rizik nebo přenesení na cizí subjekt,
- **derisking** – dále se dělí na další postupy, ale v podstatě znamená zmenšení úrovně rizika [1].

### 2.4.1 Riziková kapacita

Při rozhodování o přijatelnosti rizika, pohlížíme-li na něj spíše z finančního hlediska, lze dojít k závěru, že důležitým prvkem je riziková kapacita firmy. Je to úbytek vyjádřený penězi, který firma musí vynaložit na nápravu a zároveň je pro firmu ještě přijatelný. Její velikost se odvíjí od množství kapitálu a schopnosti nacházet další zdroje financování, což

souvisí s finančním zdravím organizace. Čím větší je riziková kapacita, tím větší ztrátu může firma nést. Znamená to, že dokáže tolerovat neboli přijmout větší riziko [5].

#### 2.4.2 Postoj k riziku

Jak již bylo řečeno, vnímání nebezpečí je subjektivní. Každý člověk hodnotí situace různě. Díky tomu osoba hodnotící rizika zaujímá určitý postoj:

- **averzi k riziku** – chápe se také jako odpor vůči riziku, a proto se snaží vyhnout příliš rizikovým projektům a hledá cestu mírného rizika,
- **sklon k riziku** – nachází dokonce zalíbení v potenciálním nebezpečí, protože aspiruje k dosažení lepších výsledků, ovšem hrozí také větší ztráty,
- **neutrální postoj k riziku** – preference střední cesty, protože oba předchozí přístupy jsou v rovnováze [5].

### 2.5 Ošetření rizik

Jednotlivými kroky, které zahrnují identifikaci, analýzu a hodnocení rizik, se postupně dosáhne ke stavu, kdy je třeba nějakým způsobem naložit s riziky, provést jistá opatření nebo je ošetřit. Tato rozhodnutí nebývají snadná a značně závisí na možnostech organizace nebo subjektu, který provádí analýzu rizik. Hlavně na peněžních prostředcích, kterými disponuje, a na lidském potenciálu. Faktem je, že některá rizika se jednoduše eliminovat nedají. Z toho vyplývá, že realizace takových opatření je nemožná. V mnohé literatuře se pomocí různé terminologie píše o spoustě způsobů ošetření rizik. Většina z nich vychází ze čtyř základních nástrojů. Jmenují se 4T (Take, Treat, Transfer a Terminate) a jsou přejaté z anglického jazyka. Do češtiny je můžeme volně přeložit jako převzít, redukovat, přenést a eliminovat riziko. Rozhodnutí, jakou zvolit metodu, není vždy jednoznačné a závisí na charakteru rizika nebo problému a na daných podmínkách. V následujících podkapitolách jsou popsány tyto čtyři druhy nakládání s rizikem [1].

#### 2.5.1 Převzetí rizika

Dalo by se s nadsázkou říct, že tato strategie znamená neučinit nic. Ovšem není tomu přesně tak. Organizace je srozuměna s velikostí rizika, jeho pravděpodobností a náklady, které by musela vynaložit. A pokud tyto veličiny nepřesáhnou vytyčenou mez, není výhodné se rizikem zabývat. Podnik tedy přijme riziko a podstoupí jej. Problémem bývá, že se podnik nebezpečím ani nezabývá, a tudíž nezná velikost následků. Při využívání této

metody je vhodné mít dostatečnou finanční rezervu. Podstoupení rizika neznamena neudělat nic a ignorovat riziko, ale z důvodu pochopení podstaty rizika neprovádět nepotřebná opatření [1],[2],[3].

### **2.5.2 Redukce rizika**

Tento postup znamená zmenšení možného nebezpečí. Jde hlavně o rizika s vyšším dopadem a pravděpodobností, kterým se nelze vyhnout. Aktivním přístupem lze tato rizika umírnit. Zásadním přístupem je řešit problémy včas. Preventivními opatřeními se lze vyvarovat větším škodám. Další možností je i správně alokovat rizika. Zvláště u projektů a ve stavebnictví je důležité efektivně přidělovat kompetence. Metodou redukování rizik se přijímají taková opatření, jež jsou včasná a efektivní [1],[2],[3].

### **2.5.3 Přenesení rizika**

Tato spíše defenzivnější strategie znamená přenést riziko za stanovenou úplatu na další osobu, která má schopnost lépe řešit konkrétní problém nebo má na něm obchodní zájem. Zodpovědnost tedy nese někdo jiný. Pokud organizace nemá správné kompetence řešit nebezpečí, je pro ni výhodnější přenést tento úkol na třetí osobu. Příkladem přenesení je pojišťování pojistitelem, jištění ručitelem nebo zálohováním zástavním právem. Příkladem může být i příslib pomoci od přítele [1],[2].

### **2.5.4 Eliminace rizik**

Eliminace znamená vyhnout se úplně riziku. Například neuskutečnit danou transakci, zrušit vybraný projekt, zrušit smlouvy s dodavatelem, apod. Tato metoda může znamenat zcela odlišný přístup k věci, tedy výběr jiné alternativy. A pokud nějaká zakázka má vysoké riziko neúspěchu, není na škodu zvážit její nepřijetí. I tato metoda nemusí být ovšem bezriziková a může vést k hospodářským ztrátám [1],[2],[3].

## **2.6 Monitorování a přezkoumávání**

Monitorování, jinými slovy sledování, je zřejmě nejdelším krokem při řízení rizik. Je to soustavná a opakovaná kontrola, která probíhá trvale při procesu risk managementu. Cílem je zhodnotit výsledky procesu analýzy rizik a připravit se na situaci, kdy vzniknou nová, ale podobná rizika. Nelze jednorázově zřídit nástroj pro zvládnání rizik, jelikož ty se vyvíjejí a mění, a proto se musí stále dokola přezkoumávat. To napomáhá lépe

implementovat proces risk managementu do organizace. Zkrátka mu poté padne jako ulitý a lépe také reaguje na všelijaké dynamické změny. Jde znovu o důležitou část procesu, protože může, díky zpětné vazbě, předem odhalit neočekávaná úskalí. Dříve získané zkušenosti se mohou porovnat a zhodnotit a využít pro další postup. Zdaleka ne vždy se nutně monitoring zaměřuje na všechno. Primárně se většinou věnuje:

- závažným rizikům,
- opatřením vůči riziku, která selhala nebo byla příliš nákladná,
- obecně změnám v podniku nebo činnostem, které k nim vedou,
- uskutečněním nečekaných nebezpečí a jejich následkům,
- následkům rizik, která jsou v katalogu rizik, ale ztráty byly neúměrně velké,
- úspěšnosti prevence rizik [1],[3],[4].

Zkoumání správnosti a zaznamenávání poznatků do evidence musí mít systém i zpětnou vazbu. Zajišťuje se pravidelným měřením nebo kontrolou a sepisováním zpráv, popřípadě audity. Na závěr musí vzniknout doporučené opatření ke vzniklým nesrovnalostem a pro snižování rizika [1],[4].

## **2.7 Komunikace a konzultace**

V lidském životě je komunikace velmi důležitá. Podobně tomu je i v řízení rizik. Nejedná se o samostatný krok, protože nemá začátek, konec, ani výstup, nýbrž jde o stále probíhající děj při všech krocích procesu risk managementu. Tato činnost má zabránit neodhalením zásadních rizik a podpořit správné hodnocení. Již před jeho započítím by mělo být ujasněné, jakým způsobem se bude konzultovat. Účastnit se musí všechny zainteresované strany projektu. To jsou ty, které mohou mít vliv na rozhodnutí a činnosti [3],[4].

### **3 METODY ŘÍZENÍ RIZIK**

Stejně důležité jsou kromě zvládnutí problematiky managementu rizik, který je popsán ve druhé kapitole, také metody analýzy, identifikace a hodnocení rizik. Jsou to nástroje usnadňující práci, bez kterých by v podstatě rizika řídit nešla. Pro rizikového manažera je znalost těchto metod zásadní. Ale nejen jejich znalost, nýbrž i schopnost rozlišit, kterou metodu kdy využít.

Z obecného hlediska lze rozřadit tyto metody do skupiny kvalitativních a kvantitativních. Ovšem u některých metod jde stěží posoudit, do jaké skupiny patří. Kvantitativní metody jsou založeny více statisticky či matematicky a snaží se získat konkrétní číselné vyjádření rizika. Naopak kvalitativní jsou více subjektivní a pracují s relativní podstatou rizik. Snaží se určit zranitelnost subjektu. Na výběr konkrétní metody má vliv dostupnost a množství dat, smysl analýzy a schopnosti zkoumajících osob. Je zřejmé, že neexistuje všeobecný nástroj, protože každý byl vyvinut pro konkrétní nebo specifický problém [7],[9].

#### **3.1 Bezpečnostní prohlídka**

Jedna z nejstarších metod je nejspíš bezpečnostní prohlídka. Při fyzické inspekci osoba kontroluje vizuální a komunikační formou stav zařízení a soulad reality s předepsanými postupy. Prohlídky se také snaží udržet bezpečnostní morálku a uvědomělost vůči rizikům, popřípadě poznat možné nové změny. Někdy se provádí před zahájením nového projektu. Kontroloři musí být odborníci na konkrétní obor a také na bezpečnost. Pro kvalitní výsledky musí mít také přístup k veškeré potřebné dokumentaci [8].

#### **3.2 Brainstorming**

Brainstorming je jedna z neznámějších metod vyučující se již na základních školách. Využívá se velmi často pro její jednoduchost. Jejím cílem je získat co nejvíce informací a nových názorů za krátkou dobu. Využívá se především při identifikaci rizik, ale lze ji použít i v dalších částech risk managementu. Postup spočívá v předvedení problému a následném podávání názorů a myšlenek od členů týmu. Ty by měly podnítit debatu a vznik dalších nápadů, třeba i navazujících na již řečené. Při brainstormingu, který se překládá jako bouře mozků, se klade důraz na kvantitu podnětů. Podporuje se přístup, kdy žádná vyslovená myšlenka není špatná [3],[9].

### **3.3 Pre-Mortem**

Tato metoda se převážně používá jako doplněk k brainstormingu, nebo v případě, že brainstorming nebyl tak úspěšný, jak se očekávalo. Latinské Pre-Mortem můžeme do českého jazyka přeložit jako „před smrtí“. Postupuje se tak, že si účastníci představí, jak by mohl daný projekt dopadnout a co by se mohlo stát již před samotným skončením. Uvažují, jaké vlivy mají na svědomí kolaps projektu. Výhodný je pohled poněkud z jiného úhlu na danou problematiku a rovněž neobvyklost tohoto postupu [3].

### **3.4 Delphi**

Tento postup se mnohdy zdá totožný s brainstormingem. Popravdě je dosti odlišný. Určitý počet odborníků je odděleně dotazováno a jsou od nich požadovány názory. Z názorů se vyvodí závěry a ti stejní odborníci zhodnotí závěry a případně změni své rozhodnutí. Tak se postupně dojde ke společnému výsledku. Celý proces probíhá písemně, tudíž se respondenti nemusejí setkat na jednom místě. Samozřejmě pro identifikaci rizik lze využít i pracovníky a experty vlastní firmy. Metoda je vhodná pro výzkum, jelikož vznikají kvalifikované výsledky. Naopak mínusem bývá časová náročnost [3],[9].

### **3.5 Afinity diagramy**

Tento postup napomáhá nalézt a identifikovat další rizika. Pracuje se v týmu, který lepí lístečky s podobnými riziky do tematických sloupců. Nadále se snaží vytvořit další kategorie, u kterých nebyly zatím žádná rizika. To je posléze přirozeně nutí k doplnění rizik k prázdným kategoriím [3].

### **3.6 Strukturovaný rozhovor, diskuse s experty**

Při identifikaci rizik a jejich dalším zpřesňování mají strukturované rozhovory a diskuse s experty velkou roli. Můžou se provádět například po brainstormingu, účastní se ovšem experti se snahou prohlédnout danou věc více do hloubky. Tento rozhovor vede moderátor. Jiná osoba zapisuje výsledky. Účastní se řada expertů, rozhodující je téma problému. Cíl je předem znám a začíná se uvedením pracovníků do problému. Dále se kladou otázky od obecnějších postupně k detailnějším. Cílem je získat co neucelenější obraz, a proto se kladou otázky k získání faktů, k poznání detailů, se snahou vyhnout se nepravým hypotézám a otázky reflexní, které kontrolují, zda se účastníci chápou navzájem.

Po skončení by se o výsledcích měli dozvědět všichni členové týmu a v případě nutnosti se proces opakuje [3].

### **3.7 Dotazníky**

Dotazníky se využívají k více účelům. Jeden z nich je získat dodatečné informace u projektů, které nebyly příliš úspěšné. Hledají se zanedbaná rizika u širší veřejnosti, ale také možné příležitosti. Dotazník se také používá k získání informací a preferencí od zákazníka [3].

### **3.8 Kontrolní seznam**

Používá se k porovnání skutečnosti s normou. Seznam obsahuje velký počet bodů nebo akcí. U každého se zaškrťává, zda došlo k odchylce či nikoliv. Je to velice úspěšný postup k identifikaci rizik. Na druhou stranu rozsáhlé seznamy můžou pracovníky demotivovat od důkladného provedení. Sestavení takového seznamu vyžaduje mnoholeté odborníky, navíc se musí pravidelně oživovat [8].

### **3.9 SWOT analýza**

Je to analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve firmě (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Používá se ke stanovení postavení podniku vůči konkurenci. Riziko může být pro podnik hrozbou, ale i příležitostí k lepšímu upevnění pozice. Cílem je poznat strategii pro budoucí rozvoj a minimalizaci hrozeb. Postupně se zhodnotí všechny čtyři stránky analýzy. Jakými silnými prvky firma oplývá a naopak, jaké vlastnosti ji vrhají do slabé pozice. To jsou vnitřní faktory. Nadále se ptáme na vlivy zvenčí. Tedy jaké příležitosti nebo hrozby se nacházejí ve vnějším prostředí. Výsledky všech čtyř aspektů se zapíše do přehledné tabulky, ze které následně vyplývají pro firmu možné strategie, podle kterých se může dále řídit. Výhoda tkví v jednoduchosti, finanční nenáročnosti a v poskytnutí rychlého výsledku [1],[3].

### **3.10 Analýza pole sil**

Tato analýza je výhodná jako doplňující studie identifikace rizik. Dá se přehledně graficky znázornit. Uprostřed je v obdélníku definován cíl nebo plán, čeho se má dosáhnout. Z jedné strany se zakreslí šipkami vlivy, které podporují realizaci cíle a z druhé strany

naopak síly, jež vedou k neuskutečnění cíle. Každý důvod se ohodnotí body od 1 do 5, podle závažnosti. Celkovým součtem každé strany získáme poměr pozitivních a negativních sil. Lze tak posoudit, zda má smysl uskutečňovat plánovaný projekt [3].

### **3.11 Metoda „What-If“**

Aneb metoda „Co se stane, když“, je založena na vzájemné komunikaci expertů například určitého provozu v podniku. Pokládáním otázek na všechny části tohoto provozu se snaží přijít na možná rizika a následky. Důležité je, aby pracovníci měli dostatečné znalosti a zkušenosti se zkoumaným procesem. V takovém případě jsou schopni odhalit většinu příčin problémů [8].

### **3.12 Metoda HAZOP**

Studie ohrožení a provozuschopnosti vznikla původně v chemickém průmyslu. Používá se dnes v nejrůznějších průmyslových provozech a také ve fázi navrhování a vývoje. Hodnotící zkoumají podrobně kroky procesu a pomocí klíčových slov (není, větší, menší, apod.) se popíší odchylky podsystémů od standardu. Odchylky napomůžou odhalit ohrožení a bližší pochopení principů [8],[9].

### **3.13 Metoda „FMEA“**

Failure Mode and Effects Analysis, v překladu analýza příčin a následků poruch, pracuje s kauzální závislostí příčiny a následku. Do tabulky se zapisují vady a jejich následky, ke kterým se připojuje i hodnocení míry závažnosti a následně i hodnota rizika. V tabulce je zanesena informace o doporučených opatřeních a hodnotách rizika po provedení nápravy. Nehodí se při velkém množství poruch [7].

### **3.14 Analýza stromu poruch**

Analýza stromu poruch vznikla v oblasti elektrotechniky. Nyní se hojně využívá pro různá zařízení v mnoha oborech průmyslu. Tato deduktivní metoda spočívá v odhalení co nejvíce příčin v podobě poruch vedoucích k vrcholové události. Tou je předem definovaná porucha nebo nefunkčnost zařízení. Postupně s odhalováním chyb a okolností vzniká graf. V něm se logicky znázorňují pomocí tzv. hradel jednotlivé příčiny. K těm se často připojují i pravděpodobnosti, že dané situace nastanou. Pomocí nich se lze dopracovat ke konečné



pravděpodobnosti vrcholové události. Podrobnost této analýzy záleží na rozsahu problému a důležitosti výsledku. Postupuje se od hlavní události postupně po úrovních k prvotním impulsům poruchy. Díky grafickému znázornění je metoda přehledná a napomáhá k lepšímu pochopení vztahů mezi jednotlivými komponenty. Na druhou stranu, při rozsáhlejší struktuře, se graf stává naopak poněkud nepřehledným a zpracování takové studie zabere příliš mnoho času [3],[7],[8].

### **3.15 Analýza stromu událostí**

U této metody se obdobně jako u analýzy stromu poruch pracuje s logickým grafem. Nyní se však zohledňuje i časová návaznost jednotlivých událostí za sebou a postupuje se opačným induktivním způsobem. Zásadou této metody je, že jednotlivé události ve stejné úrovni stromu se navzájem vylučují. To znamená, že součet jejich pravděpodobností je roven jedné. Tyto události jsou způsobeny prvotní spouštěcí událostí. Plusem je využití časového hlediska v návaznostech a také vzájemně se ovlivňující efekty. Mínusem je opět náročnost celé analýzy [3],[8].

Byla zde informativně popsána řada různých metod, které se využívají v rámci managementu rizik všude ve světě. Výčet nástrojů ale nekončí. Existuje mnoho dalších ať už obecných nebo konkrétněji zaměřených nástrojů řízení rizika.

## **4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK**

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na popsání problematiky řízení rizik a je rozdělena na několik kapitol. Jedna z nich rozebírá samostatné nejdůležitější pojmy a snaží se je vysvětlit a popsat. Největší pozornost je věnována kapitole zabývající se procesem řízení rizika podle normy ČSN ISO 31000:2009. Jsou v ní podrobně popsány jednotlivé kroky tohoto procesu. Dále jsou v této části popsány vybrané metody, které se používají buď k identifikaci rizik, nebo k analýze. To znamená určení, jak moc je dané riziko závažné. Všechny informace jsou brány zároveň z více zdrojů, aby byl celkový efekt komplexní a ucelený. Na základě těchto teoretických východisek je provedena analýza v praxi, tzn. ve vybrané organizaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána reálná organizace, společnost s ručením omezeným, jejíž název a adresa ovšem z důvodu ochrany a zajištění bezpečnosti nebudou zveřejněny. Bylo tak rozhodnuto po osobní domluvě s majitelem firmy. Z toho důvodu se v práci píše o dané organizaci jako o firmě AB. Jedná se o stabilní, spíše menší, dalo by se říci rodinnou firmu. Disponuje přibližně 65 zaměstnanci, se sídlem v oblasti Valašska. Je tedy z východní Moravy. V následujících podkapitolách jsou uvedeny všechny důležité informace o firmě AB tak, aby tvořily co možná nejlepší představu o tom, jak je koncipována, čím se zabývá, co je jejím cílem či vizí a v čem vyniká.

### **5.1 Historický vývoj**

V roce 1992 začala firma AB fungovat ještě pod jiným názvem pro švýcarskou obchodní společnost jako její pobočka. Zabývala se výrobou a obchodem elektrických zařízení. Ovšem během pár let se obchodní činnost rychle rozvinula a v roce 2000 majitelé založili její sesterskou společnost, která se věnovala hlavně konstrukci a výrobě. Vlivem postupného vývoje a díky tržním možnostem se v roce 2015 tyto sesterské firmy rozdělily nadobro. Pan ředitel našel skulinu na trhu v podobě čištění desek plošných spojů (dále DPS). Organizace AB dostala nové jméno a tyto změny pomohly se samostatně a naplno, pod vedením nynějšího výkonného ředitele a jeho syna, věnovat její hlavní činnosti a specializaci. Tou je vývoj, výroba a prodej speciálních technických zařízení pro elektroniku, hlavně mycích a sítotiskových zařízení.

### **5.2 Předmět podnikání**

Firma AB má velmi specifické zaměření. Obecně lze říci, že se věnuje výrobě a prodeji v oblasti čištění elektronických sestav na deskách plošných spojů a sítotiskových strojů. Rozsáhlé portfolio výrobků obsahuje mycí a sítotisková zařízení pro prototypovou montáž elektronických sestav až po čisticí linky pro plně automatizovanou výrobu. Mezi produkty se můžou zahrnout jednoúčelová zařízení v různých velikostech podle kapacity mytí, která provádí čištění DPS, tiskových šablon, špatně natištěných DPS a dalších. Dále produkty v podobě zařízení pro sítotisk, která zprostředkovávají tisk past, lepidel a emulzí. Firma AB se věnuje spíše okrajově také speciálním strojům na čištění jemné mechaniky nebo optiky, dusíkovým skladovacím skříním pro elektroniku a testovacím substrátům. Řadí se mezi nejznámější výrobce v této oblasti na celém světě. Výrobky jsou převážně vyváženy

do zahraničí. Firma AB si samostatně provádí veškeré klíčové aktivity, jako jsou vývoj, výzkum, konstrukce, výroba a prodej. Jedním z hlavních bodů firemní filozofie je výroba inovovaných výrobků, což dokazuje důležitost vývoje a výzkumu. Vedení klade značný důraz na neustálý proces inovace, který vede firmu kupředu a je podstatou úspěchu a rozvoje. Prodej výrobků se uskutečňuje do celého světa, a pro menší firmu, jakou je jistě AB, by to bez obchodních partnerů bylo nemožné. Proto firma AB disponuje zhruba padesáti zastoupeními v nejrůznějších lokalitách, díky kterým se usnadňuje vyhledávání nových zákazníků a také samotný prodej vyrobených zařízení. Společnost kromě vlastní výroby poskytuje také služby v podobě zajištění komplexního servisu prodaných strojů.

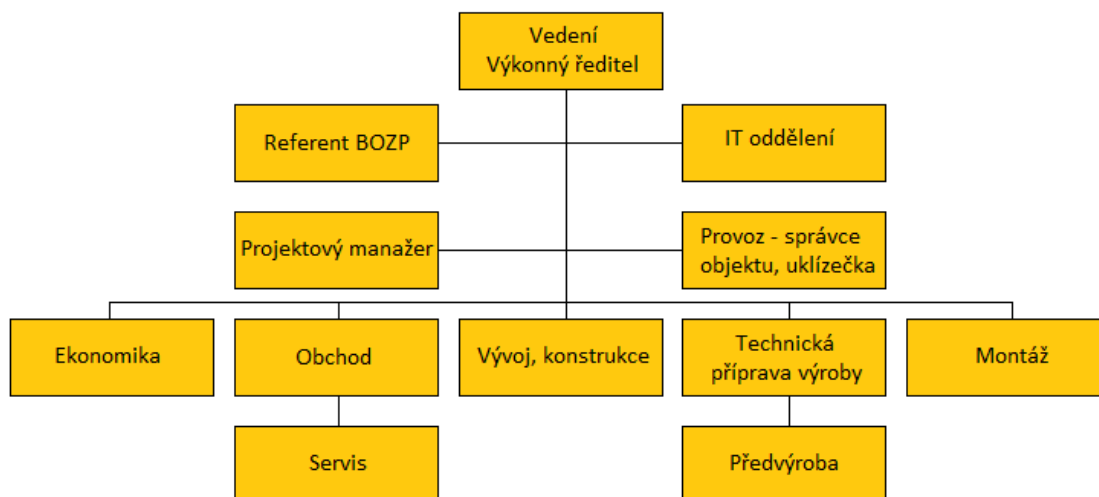


*Obr. 2 Zařízení pro čištění DPS*

*[10]*

### **5.3 Organizační struktura**

Společnost AB je rozdělena na řadu oddělení, která spolupracují a navzájem na sebe navazují. Jejich řízení a dělbu práce zajišťuje výkonný ředitel, který je současně se svým synem jednatelem společnosti. Mezi hlavní střediska patří zejména montáž, technická příprava výroby (dále TPV), předvýroba, vývoj, obchod, servis a ekonomika. Další podpůrné a pomocné aktivity zabezpečuje IT oddělení, provoz, referent BOZP a projektový manažer. Přehledné schéma organizační struktury je vidět na *Obr. 3*.



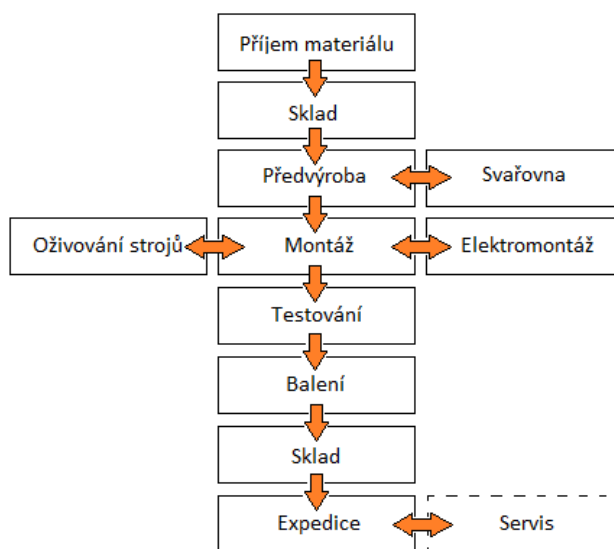
Obr. 3 Organizační struktura společnosti AB

[10]

## 5.4 Popis oddělení a výrobní cyklus

Veškeré oddělení a všechny ostatní části společnosti AB jsou spolu úzce provázány. Jedna část by bez té další nemohla fungovat. I když je AB malou firmou, je zřejmé, že složitost organizační struktury je nutná. Životní cyklus výrobků začíná u dodavatelů. Zjednodušeně se základní materiál nakupuje od tuzemských dodavatelů a složitější podsestavy od zahraničních dodavatelů. Neplatí to ovšem ve všech případech. Možná by bylo příznačnější říct, že více zásadních dodavatelů pochází ze zahraničí. O nákup materiálu se stará obchodní středisko. Společnost disponuje dvěma vlastními sklady. V prvním z nich se skladuje materiál pro předvýrobu a ve druhém pro vlastní montáž. Obrat výrobků je pouze v řádech jednotek za měsíc, proto není potřebný samostatný sklad pro hotové zboží. Pokyn k zahájení výroby začíná v oddělení technické přípravy výroby (TPV), kde se plánuje v kooperaci s obchodem, kolik a čeho se bude vyrábět s pomocí softwaru Helios a Microsoft Office Excel. Samotná výroba začíná v předvýrobě, kde se chystají kusovníky pro konkrétní zařízení a kde je také kovovýroba, ve které se tvarují a svařují jednotlivé díly, popř. upravuje a připravuje ostatní materiál. Následně se v montážní hale kompletují z podsestav a materiálu hotové stroje. Ovšem zde neprobíhá celkové sestavení. Pracovníci elektromontáže a oživování strojů doplňují do strojů vše, co se týká elektřiny. Následně tzv. oživují stroj. To znamená, že se postarají, aby stroj správně začal fungovat po připojení do elektrické sítě. Montážní dělníci také balí hotové stroje určené pro koncový prodej. Díky systému Helios každý montážník ví konkrétně, na jakém stroji zrovna pracuje a kdy je termín dokončení. Není tak ve stresu z nevědomosti a může si do jisté míry

rozvrhnout svou práci. Hotové stroje se testují, zda splňují požadavky a pracují správně. Je běžnou praxí, že zákazníci se podílejí na testování. Mohou si ve firmě vyzkoušet stroj a zkontrolovat jeho kvality. Takto mohou obchodní zástupci a pracovníci marketingu zjišťovat potřeby zákazníků i zpětnou vazbu. Nedílnou součástí je ekonomické oddělení, které se skládá ze dvou účetních, pracovníce controllingu a mzdové účetní, která je zároveň i personální pracovnící. IT oddělení ošetřuje informační systémy, webové stránky a další záležitosti. Důležitou úlohu sehrávají konstruktéři a mechanici z vývojového a konstrukčního oddělení. Pracují na procesní správnosti zařízení a vyvíjejí nové konstrukční metody nebo celé nové stroje. Servisní technici spolupracují s firemními distributory a zákazníky při poruchách nebo jiných problémech. Zhruba polovina z celkového počtu zaměstnanců pracuje ve výrobě a zbytek v ostatních střediskách nebo provozu. Na *Obr. 4* je vidět zjednodušený náčrt cyklu výrobku.



*Obr. 4* Cyklus výrobku

[Zdroj: Vlastní]

## 5.5 Podnikatelská strategie

Základním prvkem podnikatelské strategie společnosti AB je především neustálé zvyšování konkurenceschopnosti. Tohoto se vedení firmy snaží dosáhnout tlakem na udržování kvality svých produktů a nabízených služeb na vysoké úrovni, aby bylo možné dosáhnout co největší spokojenosti zákazníka. Společnost je k tomu vybavena moderním technologickým zázemím a zkušenými a hlavně vzdělanými pracovníky ve výzkumu

a vývoji. Dalším podstatným bodem strategie je udržitelný rozvoj, dobré pracovní prostředí pro zaměstnance a pozitivní vliv na životní prostředí. Strategie a vize společnosti jsou:

- Náš zákazník náš pán,
- Flexibilita,
- Celosvětová působnost,
- Široké portfolio produktů,
- Důraz na kvalitu,
- Stálé obchodní vztahy,
- Budování značky AB.

## 5.6 Certifikace

Společnost AB je držitelem dvou certifikací ISO. Jedním z nich je **ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu** pro oblasti vývoje, výroby, marketingu a prodej zařízení spolu se službami. Druhým je **ISO 9001:2008 Systém managementu kvality** pro totožné činnosti. ISO je anglická zkratka pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci. Ta vydává všechny standardy ISO. Certifikace znamená potvrzení souladu stavu ve firmě s danou normou. Vlastnictví těchto certifikací pomáhá firmě při propagaci výrobků, a tedy lépe uspokojí požadavky zákazníků a přináší pro firmu jistý řád [11].



## 6 CÍLE A METODY

Prvním cílem praktické části této bakalářské práce je představit společnost AB a analyzovat pomocí vhodných metod, jaká rizika z oblastí výroby a ekonomiky ohrožují a ovlivňují její fungování. Pro účel tohoto kroku byl proveden v lednu 2018 strukturovaný rozhovor s výkonným ředitelem společnosti AB, dále s pracovníci finančního controllingu a s vedoucím odboru přípravy výroby. Rozhovor s výkonným ředitelem byl do značné míry obecnějšího charakteru. Nebyl tedy zaměřen na konkrétní oblast a to dopomohlo k lepšímu pochopení souvislostí. Mohl se tak lépe odhadnout nynější stav v organizaci. Doplňující otázky ovšem byly směřovány k odhalení možných rizik. Při rozhovorech s paní finanční kontrolorkou a vedoucím přípravy výroby však již byly otázky zcela zaměřeny na oblast ekonomickou a výrobní, protože tato práce je na tyto dvě oblasti konkrétně zaměřena. Pro rozšíření informací, znalostí a celkového přehledu o firmě AB, byl vytvořen dotazník určený pro všechny zaměstnance s cílem zjistit jejich vztah k organizaci a spokojenost v jejich zaměstnání a odhalit skrytá rizika. Ten byl ve firmě AB vyplněn taky v lednu 2018. Po prozkoumání výrobní a ekonomické části a identifikování rizik je dalším cílem analyzovat pomocí metody SWOT, která rizika jsou nejvíce ohrožující pro podnik AB. Posledním cílem je navrhnout alternativní možnosti k nynějším aktivitám tak, aby se co nejvíce společnost AB vyhnula hrozbám a rizikům.

## **7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ**

V kapitole 5 byla představena společnost AB a byl vytvořen kontext. Tento vztah hodnotitele k dané organizaci je vhodný stanovit, protože usnadní další krok procesu řízení rizika. Tímto krokem je identifikace možných rizik. V této kapitole jsou rozepsány jednotlivé otázky, které byly pokládány zaměstnancům a odpovědi z dotazníku. Strukturovanými rozhovory a dotazníkem se ovšem nezjistí pouze negativní stránka, ale také pozitivní. V jednotlivých odpovědích jsou tedy zahrnuty i klady, které napomohou k vytvoření pohledu, jak si společnost AB vede a zároveň k aplikaci např. kladných stránek či příležitostí do SWOT analýzy.

### **7.1 Strukturovaný rozhovor s vedoucím odboru přípravy výroby**

Bylo položeno 16 otevřených otázek. Faktem je, že některé otázky nebyly zaměřeny zcela správně na danou osobu a nespádaly přímo do kompetencí této osoby. To má za následek strohost některých odpovědí a ne příliš vypovídající hodnotu. V jednotlivých odpovědích nelze očekávat doslovné odpovědi respondenta, ale pouze shrnutí nejdůležitějších bodů odpovědí a autorovo zhodnocení pro potřeby práce.

#### **V čem vidíte hlavní pozitivum v nynějším stavu výroby?**

Největší pozitivum ve výrobě je zhruba na 80 % dobře implementovaný systém Helios. Jde o informační systém určený právě pro výrobní podniky. Díky němu je firemní vedení schopno zjistit s jakými náklady a kde se zrovna vyrábí. Vzniká přehled všech reklamací a je možné plánovat nákup materiálu pro vykrytí plánů. Výroba se zadává plánem po 5 až 10 kusech zhruba za jedno čtvrtletí. Tento systém je zavedený s úspěchem od roku 2000. Zbýlých 20 % zbývá díky ne vždy správným přístupem lidí a vnímáním. Jsou využívány i další systémy, jako Microsoft Office a CRM pro oddělení obchodu a hrozí kybernetická hrozba v podobě napadení a krádeže nebo zneužití dat.

#### **Inovuje se ve firmě?**

Firma AB je podle všeho velmi kreativní a inovace jsou na denním pořádku. Konstrukce je činná a reaguje na podněty obchodu, servisu a obchodních zástupců. Na poměrně malou firmu je dost lidí zaměstnáno právě v konstrukci a vývoji. Největším problémem je nedostatek času a díky tomu se občas pracovníci dopustí chyb. Je nasnadě, že firma se zaměřením na mycí zařízení a sítotisky by bez inovací dlouhodobě nemohla prosperovat.

Nejen dodavatelé, ale také zákazníci rychle mění své konstrukční řešení a další preference. Proto je nutno rychle reagovat na zpětnou vazbu. Například když firma přijde na trh s novým médiem, se kterými mají těsnící prvky firmy AB problém, musí se rychle vymyslet a zkonstruovat jiná verze.

### **Jak zjišťujete kvalitu vašich výrobků a výrobků konkurence?**

Ve strojírenství a obzvláště u zařízení, které se vyrábí na zakázku a v malém množství se kvalita zjišťuje hlavně testováním. Testovací technici po vytvoření prototypu jej zkoušejí v běžném provozu. Při tom se často přijde na špatné konstrukční řešení, které se musí následně opravovat. Kvalita vlastních výrobků i konkurence se také porovnává na strojírenských veletrzích. Jeden z největších a nejznámějších je Productronica v Mnichově. Tam obchodní zástupci firem společně rozebírají jednotlivé problémy strojů a porovnávají je. Až se odstraní nedostatky, stroj se začne teprve vyrábět. Další možností je návštěva přímo ve výrobě jiné firmy. Pro zjištění kvality je tento způsob nejefektivnější. Ovšem hrozí, že daná firma návštěvu odmítne. Společnost AB je do značné míry senzitivní na zákaznické úpravy. Pokud si zákazník přeje stroj upravit podle sebe, vyhoví mu ve většině případů. Výhodou je z obchodního hlediska lepší odbyt, kdy by standardní verze nemohla být prodána. Nevýhodou je zhoršená možnost prodat upravený stroj v případě odmítnutí na poslední chvíli a také značné zkomplikování a zpomalování výroby.

### **Míváte zpoždění v dodávkách výrobků nebo dlouhé dodací lhůty?**

Dříve se to firmě AB stávalo. Dnes díky zadávání výroby plánem už méně. Pomocí tabulek v Microsoft Excel se hlídá kapacitní plán montáže a je možné do týdne nebo dřív potvrdit termín dodání. Každý montážní dělník ví, který stroj konstruuje a kdy má být hotový. Toto je oproti minulosti značný posun. Dříve se výroba neplánovala a vznikaly problémy. Navíc jde výroba přes konstrukční oddělení, které vydává rozpad kusovníku pro konkrétní plán, poté přes obchod a před samotnou montáží ještě přes TPV, kde se materiál upravuje. Zrychlení výroby také napomáhá částečná unifikace některých konstrukčních prvků.

### **Hrozí často zpoždění materiálu do výroby?**

Rizikem je výpadek v dodávkách standardních dílů. Díly s problémovým dodáním se hlídají a jsou skladovány ve skladu ve větších počtech. Dodavatele nelze stoprocentně ovlivnit, a proto občas nastanou problémy. Např. po Novém roce se jedna firma ještě „neprobudila“ a nedodává firmě AB topná tělesa. Bezprostředně to neohrožuje montáž, ale servis ano. Pokud by přišla reklamace přímo na topná tělesa, nemohla by firma dodat

náhradní díly. Co se týká skladů, v budově jsou dva fyzické sklady rozdělené na 17 fiktivních středisek, přičemž každý pomyslný sklad má pověřenou osobu, která nakupuje materiál. Tímto se kompenzují výpadky v dodávkách. Ve skladech se nachází materiál celkově asi v ceně 23 mil. Kč. Na tak malou firmu je to příliš velká zátěž a může se projevit v budoucnu. Ovšem je to dáno i tím, že musí být uskladněny i kusy pro servisní požadavky, tedy i pro stroje, které se již reálně nevyrábí.

### **Chybí vám vybavení v dílnách?**

Podle odpovědi na tuto otázku lze jednoznačně říci, že vedení se aktivně stará o to, aby žádné pomůcky nechyběly a ihned se podle potřeby doplňovaly. Také dbá na to, aby mohli pracovníci vykonávat svou činnost správně s co možná nejvhodnějšími nástroji. V tomto bodě nelze spatřovat žádný zádrhel či nedostatek.

### **Jsou časté reklamace strojů a výrobků?**

Celý stroj se firmě AB vrátil naposled v roce 2016. Většinou se reklamují určité podsestavy nebo exponované části stroje, které se snáze opotřebovávají. Firma AB přikládá ke strojům „startovací set“, ve kterém se nacházejí nejvíce namáhané prvky jako o-kroužky, náhradní těsnění dveří, apod. Tímto způsobem se předchází reklamacím. Občas je problém v tom, kdy se uzná reklamační stroje v záruční době, která je směřována na dodavatele a je nutno vyměnit i další části, které již v záruční době nejsou. Společnost tak hradí na vlastní náklady některé součástky. V roce 2017 bylo provedeno 84 reklamací v hodnotě 260 tis. Kč. Tato částka není pro firmu AB zásadní, je to ale určitá zátěž.

### **Jakým způsobem zajišťujete bezpečnost pracovníků a prevenci úrazů?**

Bezpečnostní technik BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) se stará o všechny pracoviště i úseky, aby nedocházelo k úrazům. Všichni pracovníci jsou každoročně školeni na BOZP. To znamená, že ví, co mají dělat v případě mimořádné události. Obzvláště při požáru, protože firma AB již vyhořela. Bezpečnost se klade na první místo a zatím nedošlo k žádnému většímu úrazu s nutností hospitalizace. Ovšem k menším pracovním úrazům občas dochází a také z dotazníkového šetření je zřejmé, že několik nedostatků existuje. Pracovníci si stěžovali na nedostatečný pracovní prostor, slabé značení prostoru pro montáž a manipulaci s materiálem. Také dveře na schodišti se otevírají bez jakéhokoliv upozornění do frekventované trasy chodcům.

### **Roste poptávka po vašich výrobcích?**

Z grafů obrátů a vydaných faktur vyplývá, že ano.

### **Hrozí krach dodavatelů nebo odběratelů?**

Společnost AB si postupně vybudovala stabilní dodavatele a někteří na této firmě vyrostli. Snaží se je neměnit a pěstovat vzájemně dobré vztahy. Nyní má více větších dodavatelů ze zahraničí. O hrozbě krachu se zde hovořit nedá, spíše naopak se může mluvit o výhodě dlouhodobých vztahů.

### **Je trh s ohledem na vaše zaměření přesycen?**

Respondent uvádí, že nikoliv. Podle něj je to možná v oboru sítotiskových strojů takřkajíc „větší boj“, ale např. u mycích zařízení tomu tak není. Toto je důkazem, že vedení se podařilo najít skulinu na trhu zařízení pro elektroniku a je to současně příležitost k dalšími rozvoji.

### **Co podle vás zpomaluje a omezuje výrobu?**

Jako riziko zde jednoznačně vyplynul příliš velký sortiment nabízených výrobků. S ohledem na velikost firmy, která má kolem 60 zaměstnanců a zhruba jen polovina je zaměstnána ve výrobě, se může do budoucna ukázat nynější stav problémem.

### **Na kolika zdrojích jste závislí při dodávkách materiálu?**

AB je dosti závislá na mnoha zdrojích. Je to dáno tím, že je to výrobní podnik náročných elektronických zařízení, která obsahují velké množství složitých podsestav, které si sám nedokáže vyrobit. Kapacitní montážní plán je dosti závislý na možnostech dodavatelů a předvýroby. Samotná montáž je dosti efektivní, ale bez potřebného materiálu to nejde. Tento problém postihuje samozřejmě všechny výrobní podniky.

### **V čem vidíte slabé stránky, popř. největší rizika a hrozby v oblasti výroby? (Ze strany státu, odběratelů a dodavatelů)**

Po skončení intervencí České národní banky je největším problémem kolísání kurzu eura. Výhoda je, že firma AB má asi 50 distributorů v celém světě a pokud nastane někde krize, vykompenzují ji ostatní dodavatelé. AB se snaží o zakládání vztahů s různými dodavateli po celém světě a tím zamezí náhlému poklesu odbytu. Ovšem udržovat tolik obchodních styků na dálku není jednoduché.

## **7.2 Strukturovaný rozhovor s finanční kontrolorkou**

Paní kontrolorka je ve funkci asi něco málo přes rok, je ale velmi aktivní a má přehled o firmě, ve které pracuje. Možná i díky tomu má na starosti mnoho další práce, kromě své funkce, která se týká finančnictví. Odpovídala na 21 otázek.

### **Jaké je finanční zdraví podniku?**

Celkově finanční zdraví je na dobré úrovni. Tento fakt vyplývá i z řady dalších odpovědí. Firma AB je exportérem a musí řešit řadu finančních témat. V první řadě je to kurz eura. Peníze za faktury jsou inkasovány v eurech, ale výdaje na materiál, mzdy a další jsou v Kč. V dubnu 2017 přestala ČNB intervenovat a kurz od té doby poklesl zhruba z 27 Kč na 25 Kč za jedno euro. V objemech peněžních toků, které firma má, je rozdíl při směně znatelný. Společnost AB se zajišťuje pomocí nasmlouvání forwardů u bank nebo u firmy Akcenta. Forwardový kontrakt je nástroj k zajištění proti riziku pohybu kurzu. Princip spočívá v nákupu nebo prodeji odlišné měny v jiný čas, ale za současnou cenu [12].

### **Jaké je procento obchodu se zahraničím?**

Asi 90 % výrobků se prodá do zahraničí.

### **V čem vidíte silné stránky společnosti z ekonomického pohledu?**

Silnou stránkou je likvidita. Firma není dlouhodobě v úvěru. Má smlouvy pouze na revolvingový úvěr a kontokorent kvůli vykrytí mimořádných událostí nebo při krizi.

### **Máte velkou fluktuaci zaměstnanců?**

Fluktuace zaměstnanců je minimální. Většina zaměstnanců je ve společnosti spokojená a neplánuje změnu zaměstnání. Při současném plošném nedostatku lidí jsou plné stavy firmy AB kladnou stránkou.

### **V čem vidíte výhodu oproti konkurenci?**

Paní kontrolorka výhody nevidí. Spatřuje oproti konkurenci spíše řadu nevýhod. Jedna z nich je absence paušálního zdroje příjmů. Ty u zakázkové výroby firmy AB nejsou. Konkurenční společnost DCT nabízí navíc i chemické přípravky na mytí DPS, jež jsou pro ni paušálním příjmem. Přípravky jsou pravidelně potřeba do mycích zařízení. Zavedení výroby těchto chemikálií je pro firmu AB bohužel nemyslitelné s ohledem na její kapacity. Hodilo by se jí mít stálý měsíční příjem z něčeho podobného. Hlavní obchodní aktivita je stoprocentně závislá na obchodech, které se s pomocí sítě distributorů podaří dohodnout.

A až poté se vyrábí. Navíc její zařízení lze málokdy prodat samostatně. Jde většinou o součást celé výrobní linky. Zvyšuje se tím náročnost obchodu. Díky tomuto typu výroby se může plánovat nanejvýš několik měsíců dopředu a to komplikuje výrobu. Na druhou stranu je zde jedna důležitá výhoda společnosti AB. A tou je vizionářské vedení, které se nebojí jít do riskantnějších projektů. Nevyrábí mnoho let pouze ozkoušené typy, a když přijde někdo s novým konstrukčním návrhem, je ochotno to vyzkoušet. Firma má silný vývoj a výzkum, který má již dnes nové typy strojů, které ještě nejsou ve výrobě. Díky tomuto disponuje firma AB silnou stránkou a drží si náskok před konkurencí. Kontrolorka tlačí na to, ať je vždy nějaký podíl stávajících ozkoušených produktů, protože není jisté, že se nové typy uchytí. Nejprve se musí otestovat u zákazníka a vyřešit drobné funkční závady, a to stojí dost času a peněz.

### **Mají zaměstnanci dostatečné znalosti – školení, vzdělávání?**

Personalistka se stará o realizaci všech nutných školení jako jsou BOZP, svařování a další. Pokud se jí naskytne nabídka kurzů či školení, nabízí je kolegům. Plánuje se zavést výuka cizích jazyků přímo ve firmě AB. Znalost cizích jazyků je určitě přínosem pro zaměstnance exportní organizace.

### **Je firma ekonomicky stabilní?**

Odpověď zněla určitě ano a není důvod k pochybnostem.

### **Jaké marketingové strategie používáte?**

Problémem je nemožnost využít klasické marketingové tahy, např. reklamu. Strojírenství je obor, kde se stroje neprodávají snadno, nejde o spotřební zboží. Zaměření firmy je cílené na velmi úzkou entitu lidí. Je zvykem využívat výstavy, např. Productronica v Německu, protože je třeba složitý výrobek důkladně prověřit. Pro firmu je vystavování velká finanční i časová zátěž. Běžná praxe je, že se stroj zapůjčí distributorovi na dva roky a v případě, že jede na nějakou výstavu, vezme stroj s sebou a představí ho. Tím pádem nemusí lidé z firmy AB jet např. do Číny na výstavu. Dále se využívají odborné časopisy, konference a zkouší se dělat společné výzkumy s ostatními firmami. Zástupci firmy také přednáší jak v tuzemsku, tak v zahraničí.

### **Máte stálé zákazníky a distributory?**

Ano. Stejně dobré vztahy, které se firma AB snaží udržovat s dodavateli, má i se zákazníky a distributory. Je si vědoma důležitosti kvalitních partnerů.

### **Je problém získat nové zákazníky?**

Ano. Toto je zřejmě problém pro každou malou exportní firmu. Nemá kapacity pro shánění zákazníků jen svými obchodními zástupci. Zásadním mezistupněm v tomto procesu je distributor. Ten si ovšem nekoupí stroj na sklad, aniž by měl jistého kupujícího. A samozřejmě za zprostředkovaný obchod si požaduje adekvátní marži. Marže je nákladem pro společnost AB a zatěžuje její rozpočet.

### **Jaké jsou možnosti vstupu na nové trhy?**

Možnosti určitě existují. Jedním z velkých trhů je Čína nebo Indie. Ovšem tam se ukázalo mnoho problémů. Když se u nás na něčem lidé dohodnou, tak to platí. Tam je to zcela jinak. Problém nastal s dohodnutým obchodem v Indii, kdy si zákazník nebyl schopen přijet pro výrobek. AB musela odprodat pohledávku, protože měla strach, že jim nebude zapláceno. Je tam uzákoněno, že transakce musí probíhat přes akreditiv. V praxi tento postup není vlastně výhodný, protože stojí mnoho peněz a času. Nové trhy jsou vítány, ale firma AB bude nucena upravit ceny, ať se obchody vyplatí, protože je doprovázejí značná administrativa, čas a náklady.

### **Mění se potřeby zákazníků?**

Každé zařízení má svůj základ. Většinou bývá vyhověno zákaznickým požadavkům na úpravu konfigurace stroje a změnou jeho komponentů. Značné množství zákazníků si přeje zařízení na míru. Firma AB s tím nemá problém, ale někdy požaduje platbu předem jako zálohu.

### **Lze snižovat náklady?**

Pokud si chce firma udržet svou hlavní prioritu kvalitu, tak snižovat náklady moc nelze. Ale ukazuje se, že by distributoři ocenili, kdyby existovala nějaká levná verze mycího zařízení. Ta by neměla tak kvalitní materiály a nevydržela by tak dlouho. Zato by byla výrazně levnější. Zatím není ve výrobě a časem se ukáže, zda se osvědčí a poroste poptávka. Musí se to teprve vyzkoušet. Oslovení odlišně zaměřených zákazníků je budoucí příležitostí pro AB.

### **Máte možnost přijímat státní nebo evropské dotace?**

Ano firma AB přijímá evropské dotace. Nakupuje přes ně vybavení pro své pracoviště v podobě vah, kontaminometrů, mikroskopů, apod. Nyní má projekt za 5 mil. Kč, a pokud dotaci získá, dostane 2,5 mil. Kč z Evropské unie. Dotace stojí firmu značné množství času



a administrativy. Existují i firmy, které pomáhají za provizi získat dotaci, a když se to podaří, vyplatí se tato spolupráce firmě finančně.

### **Co ohrožuje váš obchod se zákazníky?**

Je zde hned několik hrozeb. Firma AB prodala stroj do čínské firmy a ta jej rozebrala do šroubků a postavila podle něj nový. Padělali ho a nazvali stejně a použili i stejné barvy. Investují se velké peníze do stroje, který pak někdo okopíruje. Nedá se proti tomu pořádně bránit. Jedině patentem a stejně je otázka, jak by se dalo něco dokazovat a vymáhat na takovou vzdálenost. Dalším rizikem je také prodej poruchového stroje, ke kterému poté musí servisní technici často jezdit a opravovat ho, pokud si s ním neporadí servis distributora. Posledním rizikem je možné zdanění forwardů. Většina vývozců se jimi zabezpečila a finanční auditoři nevědí, jak situaci řešit. Padl návrh na zdanění. Dopředu ale není jisté, zda půjde nakonec o zisk nebo ztrátu a firmy se zajišťují, aby se dokázaly udržet při změně kurzu. A měli by to, co ještě nemají a co bude možná ztráta, zdanit. Tím by tento druh zabezpečení postrádal smysl.

### **Na kolika zdrojích jste závislí při dodávkách materiálu?**

Protože se do stroje potřebuje velký počet součástí z různých odvětví, je společnost AB závislá na mnoha zdrojích. Na jednu stranu je dobré, že firma není závislá pouze na jednom či dvou dodavatelích, ale na druhou nemůže mít náhradu za všechny dodavatele v případě výpadku.

### **Setkáváte se s pozdním nebo úplným nezaplacením pohledávek od odběratele?**

Ano, zpoždění platby je docela běžná praxe. Každý týden posílá paní ve fakturaci upozornění obchodníkům o nezaplacení. Pokud se nezplatí, řeší to obchodník se zákazníkem. Párkrát se stalo, že se musela pohledávka odepsat. Většinou to jsou jen drobné faktury reklamací. Bezproblémově platí např. ruské firmy, ty dávají stoprocentní předplatu.

### **Jaký je stav cash flow?**

Je v pořádku. Z utržených peněz z faktur se daří pokrýt potřeby, faktury, mzdy, poplatky a nákup materiálu. Do úvěru se jde jen zcela výjimečně. Minimální zadluženost je pro firmu silnou stránkou, která pomáhá udržení pevné pozice na trhu.

### 7.3 Rozhovor s výkonným ředitelem

Při rozhovoru nebyly pokládány připravené otázky, a proto není dodržena stejná struktura jako u předchozích dvou kapitol. Ředitel mluvil hlavně o tom, jak firma postupně vznikala, čím se zabývá a jaká vidí rizika, která působí na firmu. Je zde napsán souhrn důležitých bodů, které se týkají rizik ve firmě AB.

Když se zakladatelé společnosti snažili nalézt způsob, jak se dobře uchytit na trhu, čištění DPS byla vhodná volba, protože se jím nezabývá moc firem. Je k tomu totiž potřeba mnoho mezioborových znalostí najednou. Hlavně z chemie, fyziky a elektroniky. Dnes je AB čistě výrobní a prodejní společnost a je procesně nezávislá, jelikož si výzkum, vývoj, konstrukci, výrobu i prodej provádí sama. Což je podle ředitele ideální. Pokud se něco pokazí, pokazí si to sami. Jediná věc, kterou dostatečně neovlivní, je práce přes distributorské zastoupení. Pro tak malou firmu, jako je AB, je nutná. Servis musí být v místě prodeje. A každý zákazník chce co nejdříve v případě poruchy pomoci. Tento obchod a servis přes distributory stojí okolo 30 % hodnoty stroje. To není zanedbatelné.

Dva hlavní obory, tisk a mytí DPS, jsou dvě různé technologie, ale navzájem se podporují tím, že mají stejného zákazníka. Je lákavé si přibrat další příbuzné obory. Ty by ale mohly mít za následek přebujení firmy, přehřátí a následný kolaps. Jeden z problémů je vybavenost obchodníků jazyky. Při prodeji tak složitých zařízení, které může mít až stovky různých kombinací problémů, je třeba transformovat v cizím jazyce zprávu z firmy k zákazníkovi a zase zpět. To vše chce obrovskou technickou i jazykovou znalost těchto lidí.

Na montáži analyzované společnosti se klade důraz na jednoduché úkony, aby práci zvládali i běžní vyučení montážníci. Přesto se dá pokazit mnoho věcí. Dělníci mají tendenci sami opravit vzniklý nedostatek bez upozornění vedoucího. Tento přístup není vždy správný, protože při prodeji stroje se skrytou chybou vzniká možnost poruchy a poté ji nemá kdo opravit. Obecně se AB snaží učinit práci pro zaměstnance příjemnou i díky klouzavé pracovní době.

Pro pochopení důvodu čištění DPS se píše na následujících řádcích vysvětlení. (Nejsem ani zdaleka odborník na tuto problematiku, ale pokusím se to vysvětlit podle toho, co mi řekl pan ředitel). Dříve se na technologii moc nehledělo. Dnes je kvalita materiálů na vyšší úrovni. Např. DPS klasického mobilního telefonu se nemusí čistit. Postup výroby je takový, že se na desku natiskne pájecí pasta, na osazovacím stroji se na ni naskládají

součástky a nechá se to vytvrdit v peci. Ale když bude mobilní telefon dvakrát nebo třikrát přes noc na zahradě a padne na něj rosa, přestane fungovat. V pryskyřici pájených spojů jsou ještě zbytky aktivátorů a solí vzniklé při reakci. (Musí se rozbít oxidy na površích, aby se kovy dostaly k sobě a začala difuze kovů). Tyto zbytky jsou korozní a při vlhkosti a napětí vznikne galvanický proces. Začnou se přeskupovat ionty a stavět „stroměčky“. Následně vznikne zkrat, který uhoří, a začnou růst nové. To je špatný signál. Proto se elektronika pro spolehlivé účely, jako letectví, medicína, zbraně, čidla a jiné přístroje, čistí. Dříve se kvůli velikosti součástek čistit nemuselo. Dnes jsou vzdálenosti mezi póly, které by měly být izolační, mnohem menší. Izolace na DPS proto musí být mnohem lepší. Tato technologie není masově využívána, a proto firem podobných AB není mnoho.

Velkým zdrojem rizik je budova, kde společnost AB sídlí. Jde o polyfunkční dům, ve kterém sídlí tři firmy, část polikliniky a 120 obytných bytů. Již čtyřikrát došlo k vytopení prostor firmy z důvodu prasklých starých polypropylenových trubek v bytech. Dalším kritickým místem z hlediska nákladů je energie. AB není jejím svobodným odběratelem. Odebírá energii z druhé ruky a podstatně draž. Kdyby si mohla sama sjednat poskytovatele energie, byla by pro firmu až o polovinu levnější. Tím, že nyní platí ročně až půl mil. Kč, šlo by o značnou úsporu nákladů.

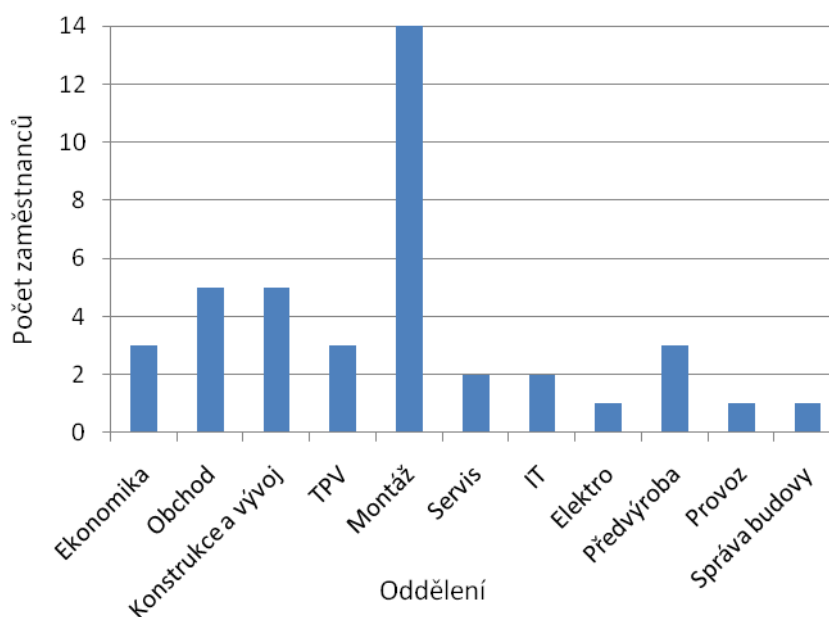
Dostí aktuální je téma požáru. Ve firmě už hořelo. Konkrétně šlo o vzplanutí UPS. Jde o záložní zdroj elektrické energie, který zajistí chod elektrických zařízení ještě po určitou dobu v případě výpadku proudu. Je důležitý, protože umožní bezpečně pozavírat programy a zároveň zamezí ztrátě dat. V UPS se nachází polovodiče, které se můžou vlivem nějaké události začít zahřívat a specifickým zápachem drobně zapáchat. Po nějaké době dané místo může vzplanout. Dnes je UPS ve firmě zakázáno a zdroje existují na serveru. Oheň byl jen v jedné místnosti a hašením zevnitř ven přes okna by se požár podařilo účinně brzy zastavit. Dokonce se kvůli přítomnosti obytných bytů sjelo 8 hasičských jednotek, ale měli pouze jeden dýchací oblek. Proto nemohli hasit zevnitř, ale pouze zvenku přes hořící plastová okna dovnitř. Ty jsou vyrobeny z PVC a při hoření se uvolňuje žíravina chlór. To způsobilo zničení části celého patra a nerezové stroje byly zrezavělé a nadále nepoužitelné. Firma AB je z tohoto důvodu nyní na možný požár lépe připravena. Ať už důkladným školením zaměstnanců nebo aplikací kouřových hlásičů, které se kontrolují každý měsíc.

Pro režim zabezpečující vysokou kvalitu výroby ve společnosti AB se materiál od dodavatelů důkladně kontroluje a prověřuje. Pro příklad bylo objeveno odebírané čerpadlo s garancí dodavatele, že je schopno čerpat kapaliny o teplotě až 120 °C. Ten přitom neměl

možnost to vyzkoušet, neměl kde kapalinu na takovou teplotu zahřát. Ukázalo se, že čerpadlo opravdu nefunguje tak, jak by mělo.

## 7.4 Dotazník

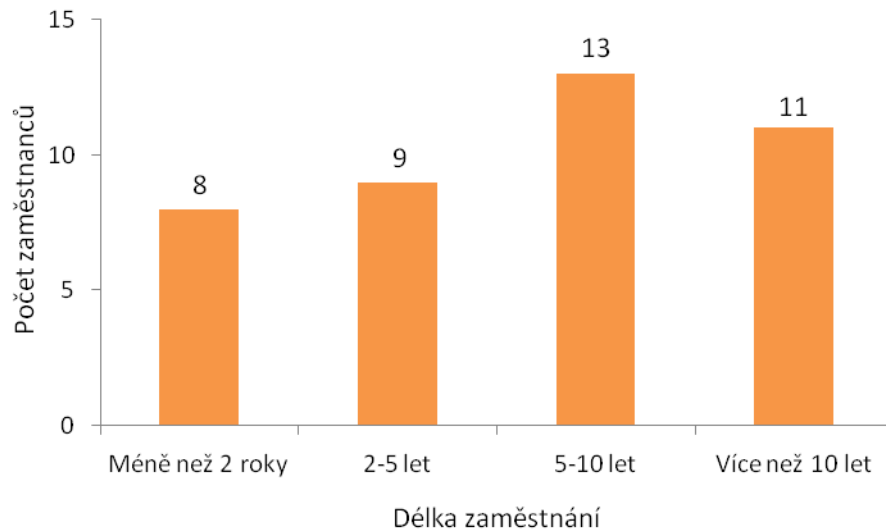
Byl vytvořen dotazník pro zaměstnance firmy AB. Cílem bylo zjistit jejich loajalitu, spokojenost a vztah k firmě. Důležitým bodem bylo také odhalit rizika z pohledu řadových zaměstnanců a porovnat, jak moc se jejich názory liší od postojů vedoucích. Vrátilo se 41 dotazníkových listů, může se tedy konstatovat, že 2/3 zaměstnanců vyplnily dotazník. Na ukázkou je vložena nevyplněná kopie do příloh práce. Jako první jsou uvedeny grafy znázorňující odpovědi vybraných kroužkovacích otázek a následně jsou v textové části rozeepsány otevřené otázky, ve kterých respondenti psali vlastní názor.



*Obr. 5 Počet respondentů z jednotlivých oddělení*

*[Zdroj: Vlastní]*

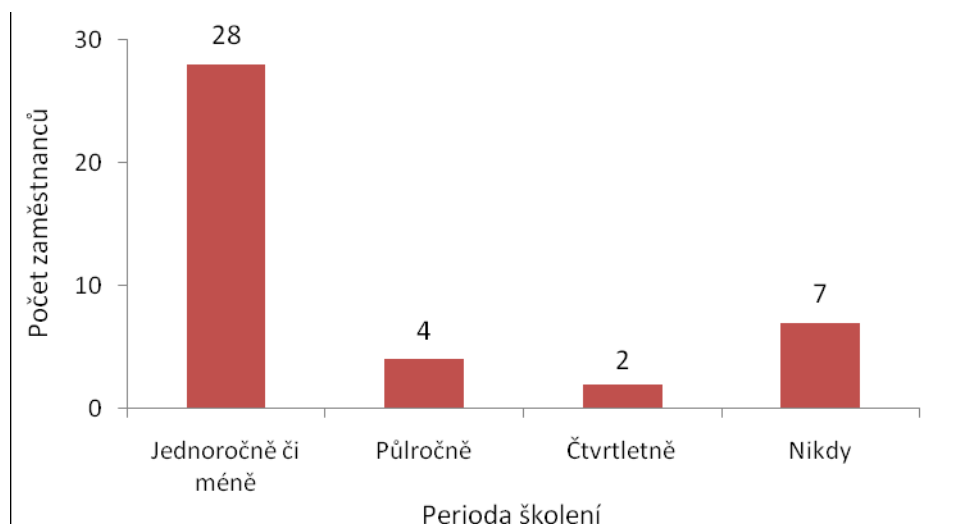
Vypovídající hodnota dotazníkového šetření je dobrá, protože podle *Obr. 5* se jej zúčastnili pracovníci z jedenácti různých středisek společnosti AB. Nejvyšší podíl má samozřejmě montáž, a to z důvodu nejpočetnějšího zastoupení ve firmě.



*Obr. 6 Doba zaměstnání pracovníků společnosti AB*

*[Zdroj: Vlastní]*

Podle *Obr. 6* je zřejmé, že většina lidí je v AB zaměstnaných již více než 5 let. To napovídá, že struktura postupně stárne a není dostatečně omlazována. Je zřejmé, že do budoucna může nastat problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Konkrétně třináct lidí zde pracuje od 5 do 10 let a jedenáct lidí více než 10 let. Nutno zdůraznit, že tato čísla platí pouze pro zaměstnance, kteří se zúčastnili dotazníku.

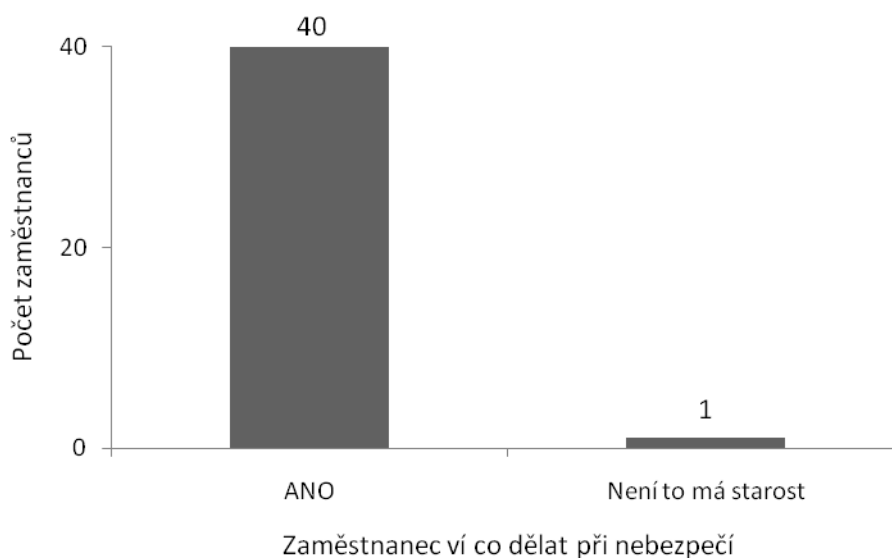


*Obr. 7 Množství vzdělávacích kurzů nebo školení*

*[Zdroj: Vlastní]*

Odpovědi ze strukturovaných rozhovorů naznačují, že aspoň jedno povinné školení probíhá každý rok a zúčastňuje se ho každý zaměstnanec. Podle průzkumu se sice většina

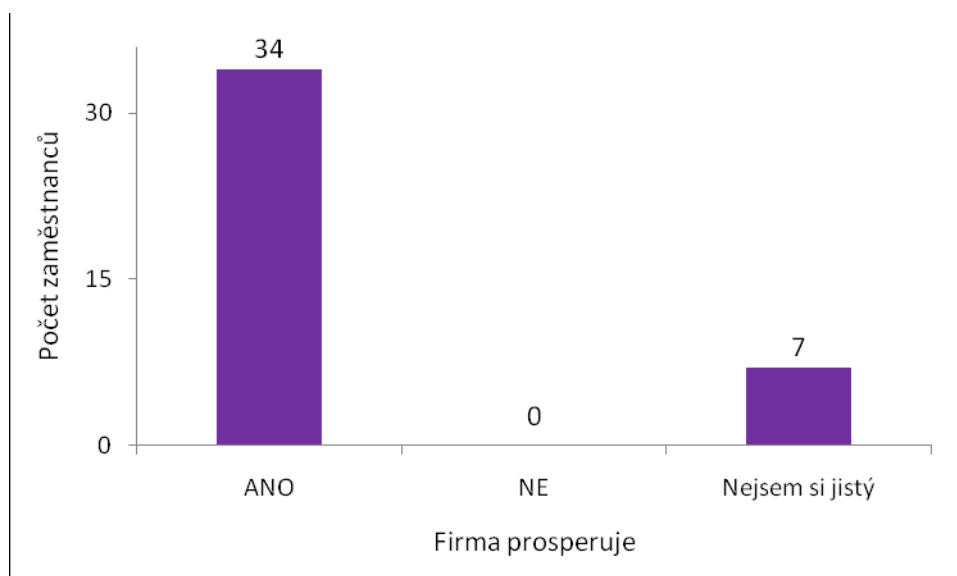
z nich školí minimálně jednou za rok, je ovšem zarážející, že se sedm lidí neúčastní školení nikdy, jak je vidět z Obr. 7. Je zde rozpor mezi odpověďmi z dotazníků a z rozhovorů.



*Obr. 8 Znalost postupu při hrozícím nebezpečí*

*[Zdroj: Vlastní]*

Z Obr. 8 je patrné, že si je drtivá většina zaměstnanců vědoma potenciálního nebezpečí a je plně znalá nutných kroků v případě jeho realizace. Zde není co vytknout.



*Obr. 9 Odpovědi zaměstnanců, zda firma prosperuje*

*[Zdroj: Vlastní]*

Zaměstnanci odpovídali na otázku, jestli si myslí, že je jejich zaměstnavatel je prosperující firmou. Průřez odpověďmi je na *Obr. 9*. Většina je toho názoru, že se jedná o prosperující firmu a odpověď je shodná se strukturovanými rozhovory. Tvrzení zde sice není stoprocentně jednohlasné, ale to může být následkem toho, že řadový zaměstnanec nemá o této problematice dostatečné informace.

Součástí dotazníku byly i tři otevřené otázky. Díky nim byly odhaleny nedostatky z různých oblastí. Některé z nich se mohou stát nebo již jsou potenciálními riziky pro provoz firmy nebo bezpečnost zaměstnanců. Dotaz padl na to, co by zlepšilo bezpečnost práce a jaká rizika se na pracovišti dostatečně neřeší. Několikrát se objevila stížnost na nedostatek pracovního prostoru a na špatné vyznačení míst pro materiál vstupující do výroby, montáž, vozíky a manipulaci. Na pracovišti často vzniká nepořádek, lidé nevrací zapůjčené pomůcky. To je způsobeno nízkou zodpovědností a špatnou komunikací. Při odjehlování plechových polotovarů často vzniká poranění způsobené pořezáním o ostré části. Asi dva lidé si stěžovali na přemíru hluku. Větší bezpečnosti by také pomohla rozvážnost při práci, která je znemožňována značnou vyčerpáním, stresující atmosférou nebo slabší organizací práce. Kritickým místem jsou dveře na schodišti, které se otevírají do frekventované chodby s absencí upozornění. Může tak dojít ke sražení chodců. Na otázku, co lidem vadí na pracovišti a co by chtěli změnit, padly různé odpovědi. Z těch méně důležitých je to malá loajálnost zaměstnanců a horší komunikace s kolegy. Jeden člověk by preferoval vybavení sedací soupravou a kulečnickým stolem pro relaxaci v době přestávky. Z těch důležitějších, s ohledem na rizika ve firmě, to byla neexistence skladových prostor pro hotové výrobky, tzv. expediční sklad, přítomnost open space kanceláří, které způsobují nadměrnou psychickou zátěž, nemožnost nastavit výšku stolu a nadměrné výpary chemikálií. Mezi další jsou zařazeny problémy s připojením elektrického napětí a špatně či vůbec stanovené kompetence a provozovatelé jednotlivých zařízení a strojů.

## 8 ANALÝZA RIZIK

V předešlé kapitole proběhlo zkoumání společnosti AB a identifikace jejích rizik. V této kapitole jsou vyhotoveny dvě analýzy SWOT, které zkoumají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z výrobní a ekonomické oblasti společnosti. Pomůžou odhalit, která rizika mají největší míru, a tedy i čím by se měla společnost primárně zabývat. Také jakou strategii by měla zvolit pro svůj další rozvoj a minimalizaci negativních vlivů.

### 8.1 Analýza SWOT výrobní oblasti

Níže je uvedena tabulka, ve které jsou vnitřní silné a slabé stránky společnosti AB a vnější příležitosti a hrozby, které na ni působí.

Tab. 1 Analýza SWOT výroby

Výroba	
Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
+ Kvalitní výroba + Silný vývoj a výzkum + Unifikace konstrukce + Inovace + Zadávání výroby v plánu + Vybavenost dílen + Implementace informačního systému + Komfortnost práce + Procesní nezávislost	- Velký sortiment - Absence skladu výrobků - Riziko úrazů - Neodborné zásahy dělníků - Zatěžování skladu servisními potřebami - Složitost práce
+ Vizionářské vedení + Utužení konkurenceschopnosti + Paušální zdroj příjmů + Lowcost verze strojů + Servisní technici v místě odbytu + Příchod průmyslu 4.0	- Zakázková výroba - Zpoždění materiálu do výroby - Špatné parametry materiálu - Požár - Vytopení vodou - Omezené možnosti předvýroby - Potřeba mnoha mezioborových znalostí
Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	

[Zdroj: Vlastní]

#### Silné stránky



Mezi silné stránky je na předních pozicích zařazena kvalitní výroba, což je jednou z hlavních zásad společnosti AB, silný vývoj nových strojů a s tím spojená inovativnost vedení a částečná unifikace konstrukce. Ta umožňuje zrychlení a zjednodušení výroby. Zadáváním výroby v plánu a dobrá vybavenost dílen umožňuje rychlou odezvu montáže a požadavky obchodu. Podle vedoucího TPV je ve firmě dobře implementovaný informační systém Helios, díky kterému je stav ve výrobě, reklamacích, přípravě materiálu a dalších přehledný. Pracovní prostředí je pro zaměstnance příjemné a komfortní. Poslední důležitou silnou stránkou je procesní nezávislost, která v tomto smyslu znamená, že firma si všechny jednotlivé kroky procesu provádí sama. Těmito kroky jsou vývoj, výzkum, konstrukce, výroba a prodej.

### **Slabé stránky**

Nejvýraznější negativum je na tak malou firmu rozsáhlá nabídka vyráběných produktů, nedostatečnost skladových prostor, kde není místo pro hotové výrobky, a občasné úrazy. Jak již bylo řečeno, tyto úrazy nejsou nijak závažné, ale je třeba je co možná nejvíc eliminovat. Vytíženost pracovníků a časový tlak je nutí občas vzít věci tzv. „do vlastních rukou“. Když jim něco nesedí nebo je potřeba upravit materiál, vyřeší problém svépomocí. Tímto neodborným zákrokem může dojít k následné poruše. Ve skladu je umístěno velké množství náhradních dílů pro servis strojů. Musí zde být i materiál pro zařízení, která se již ani nevyrábí. Nejde o pásovou výrobu a pracovníci na montáži nebo v předvýrobě musí být minimálně vyučeni. Nelze zaměstnat např. agenturní pracovníky.

### **Příležitosti**

Příležitost vidím ve vizionářském a inovativním vedením firmy. To nezavrhne žádný nový a alespoň trochu reálný návrh do budoucna. Udržením tohoto stylu si může udržet výhodu i nadále. S tímto souvisí i stálá tvorba nových strojů, která je důležitá pro posouvání zkušeností a technických řešení na nové úrovně. Objevení paušálního zdroje příjmu by napomohlo navýšit stabilní příjem financí. Už nějakou dobu se ve společnosti mluví o zavedení výroby tzv. lowcost stroje, tedy s nízkými náklady a menší kvalitou, který by oslovil zase novou entitu zákazníků. Do budoucna by firma mohla najít i ochotné zaměstnance servisu, kteří by pod jejím jménem pracovali v místech distributorů v zahraničí. Museli by zde zřejmě bydlet i s rodinami, avšak mohli by lépe reagovat na požadavky zákazníků. Společnost se zabývá velmi technologicky náročným oborem a rozšíření Průmyslu 4.0 by přineslo rozšíření robotů a dalších složitých zařízení, pro které by právě mytí DPS mohlo mít smysl a tím by se zvedl odbyt.

## Hrozby

Výroba	Váha	Hodnocení	Výsledek
--------	------	-----------	----------

Firmě AB hrozí výpadek stálého příjmu kvůli spoléhání se pouze na výrobu podobnou do značné míry zakázkové. Její příjem je závislý na tom, kolik se podaří dohodnout koupí. U většiny větších zařízení to funguje tak, že až poté se začínají vyrábět. Kontinuitu výroby může narušit zpoždění nebo nedodání materiálu do dílen nebo také nekvalitní polotovary vykazující nedostatečné parametry pro výrobu. Samozřejmě velké následky může způsobit požár, proti kterému se však firma docela obstojně chrání, a vytopení vodou z horních pater. Obecně je montáž poměrně efektivní a její výkonnost mohou narušit omezené možnosti předvýroby. Často se stává, že se čeká na materiál. Pro zvládnutí technické náročnosti strojů např. ve vývoji je potřeba mnoha mezioborových znalostí a málokterý pracovník splňuje takové požadavky. Může tedy nastat nedostatek takových lidí.

### Vyhodnocení SWOT analýzy výroby

Postup je následující. Jednotlivé body silných stránek a příležitostí se ohodnotí kladnou stupnicí od 1 do 5, slabé stránky a hrozby stupnicí zápornou, tedy od -1 do -5. Čím vyšší kladné číslo, tím větší spokojenost a čím nižší záporné číslo, tím větší nespokojenost. Každá položka má přiřazenou váhu důležitosti s podmínkou, že v každé ze čtyř oblastí se součet vah musí rovnat 1.

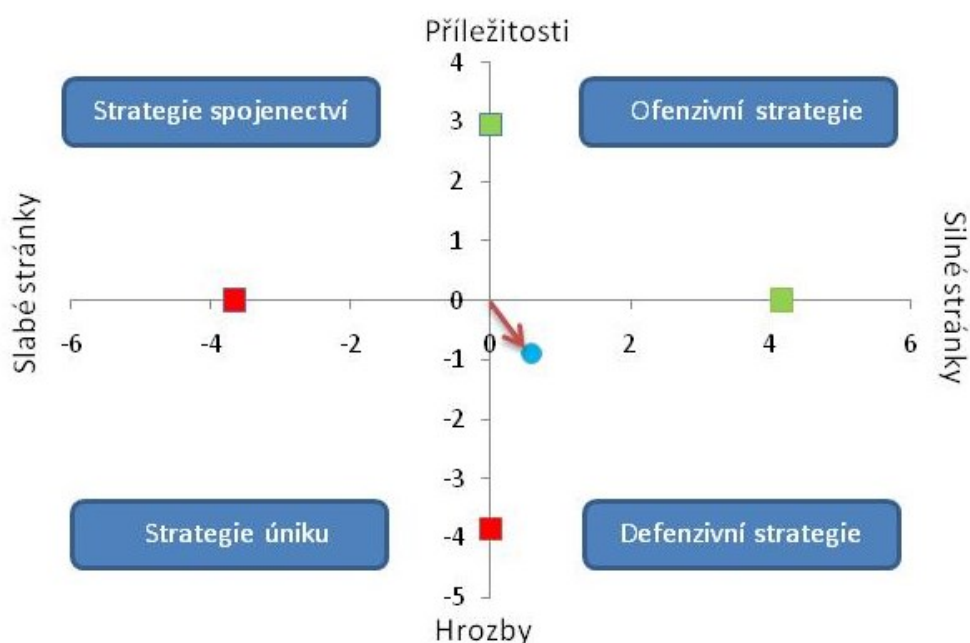
Na následující straně je vyhotoveno tabulkové zhodnocení SWOT analýzy na *Tab. 2*. Je na samostatné straně, aby byla více přehledná. Na ní je patrné, že v interní části silné stránky převýšily stránky slabé o 0,51 bodu a v externí části hrozby předčily příležitosti o 0,9 bodu. Celkový výsledek je -0,39. Podle mě se tento výsledek dal zcela očekávat. Z vnitřního hlediska je společnost AB velmi silná, dokáže sama mnohé věci ovlivnit, má dobré jméno na trhu a je schopna svými aktivitami minimalizovat svá negativa ve formě slabých stránek. Z vnějšího hlediska je tomu ale jinak. AB nemůže ovlivnit situaci kolem sebe. Hrozeb, které mohou negativně působit na podnikání AB, je celá řada ať už v zahraničí, nebo zde v ČR. Společnost AB tedy dokáže efektivně změnit k lepšímu to, co může a co lze, ale brzdí ji mnoho „pastí“ ve vnějším okolí.

<b>Silné stránky</b>			
Kvalitní výroba	0,3	5	1,5
Silný vývoj a výzkum	0,1	5	0,5
Unifikace konstrukce	0,05	2	0,1
Inovace	0,2	4	0,8
Zadávání výroby v plánu	0,1	3	0,3
Vybavenost dílen	0,07	4	0,28
Implementace informačního systému	0,15	4	0,6
Komfortnost práce	0,02	3	0,06
Procesní nezávislost	0,01	2	0,02
<b>Součet</b>			<b>4,16</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Velký sortiment	0,3	-5	-1,5
Absence skladu výrobků	0,3	-3	-0,9
Riziko úrazů	0,2	-4	-0,8
Neodborné zásahy dělníků	0,05	-2	-0,1
Zatěžování skladu servisními potřebami	0,1	-3	-0,3
Složitost práce	0,05	-1	-0,05
<b>Součet</b>			<b>-3,65</b>
<b>Příležitosti</b>			
Vizionářské vedení	0,2	3	0,6
Utuzení konkurenceschopnosti	0,1	5	0,5
Paušální zdroj příjmů	0,3	3	0,9
Lowcost verze strojů	0,1	5	0,5
Servisní technici v místě odbytu	0,15	2	0,3
Příchod průmyslu 4.0	0,15	1	0,15
<b>Součet</b>			<b>2,95</b>
<b>Hrozby</b>			
Zakázková výroba	0,05	-2	-0,1
Zpoždění materiálu do výroby	0,2	-4	-0,8
Špatné parametry materiálu	0,2	-3	-0,6
Požár	0,2	-5	-1
Vytopení vodou	0,25	-5	-1,25
Omezené možnosti předvýroby	0,05	-1	-0,05
Potřeba mnoha mezioborových znalostí	0,05	-1	-0,05
<b>Součet</b>			<b>-3,85</b>
<b>Celkový výsledek</b>	Interní		0,51
	Externí		-0,9
	<b>Celkový součet</b>		<b>-0,39</b>

Tab. 2 Vyhodnocení SWOT analýzy výroby

[Zdroj: Vlastní]

Špatné hodnocení dostal ze slabých stránek příliš velký sortiment nabízeného zboží. Firma jej zatím stíhá vyrábět a vše okolo obhospodařovat, ale slovo zatím je to správné slovo. Dále absence skladu hotových výrobků a riziko úrazů. Zdraví a bezpečnost by měla být u moderního podniku na prvním místě a mělo by se dbát na absolutní minimalizaci zranění. Už nyní si firma na tomto zakládá, je ale vždy co zlepšovat. Firma nemá dostatečné skladové prostory, protože sídlí v příliš malých prostorách v neodpovídající budově, která je zdrojem řady dalších rizik. Tímto se dostáváme k hůře hodnoceným hrozbám. Mezi ně patří zejména požár, vytopení vodou a zpoždění dodávek materiálu do výroby. Požár je vnímán stále jako zásadní riziko, protože prostory firmy hořely již v minulosti. Vytopení nelze absolutně jakkoliv ovlivnit.



Obr. 10 Výsledek SWOT analýzy výroby

[Zdroj: Vlastní]

V grafu na Obr. 10 jsou zaneseny prostřednictvím bodů součty jednotlivých částí analýzy. Celkový výsledek je znázorněn modrým bodem, který zároveň určuje strategii. Pro výrobní část je vhodná defenzivní strategie a podnik AB by se měl tímto směrem dále ubírat. Tato strategie praví, že podnik disponuje silnými stránkami, ale prostředí, ve kterém společnost podniká, je poněkud nepříznivé. Řešení se může vyskytovat ve snaze minimalizovat hrozby při udržování úrovně svých výhod.

## 8.2 Analýza SWOT ekonomické oblasti

Metodický postup v této kapitole bude obdobný jako u SWOT analýzy výrobní části. Nejprve je zde umístěna tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s jednotlivými body, které jsou popsány. Ty jsou následně obodovány. Závěrem je analýza vyhodnocena a stanovena strategie pro další provoz společnosti AB.

Tab. 3 Analýza SWOT ekonomiky

Ekonomika	
Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Likvidita</li> <li>+ Dobrý stav cash flow</li> <li>+ Ekonomická stabilita a růst</li> <li>+ Kvalitní vztahy s partnery</li> <li>+ Vyhovění zákaznickým požadavkům</li> <li>+ Jedna z nejsilnějších firem v oboru</li> <li>+ Malá fluktuace</li> <li>+ Marketingová spolupráce s distributory</li> <li>+ Jméno firmy</li> <li>+ Vzdělanost zaměstnanců</li> <li>+ Navzájem příbuzné obory zájmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence paušálního příjmu</li> <li>- Nevyužitelnost marketingových tahů</li> <li>- Kapitál vázaný ve skladech</li> <li>- Marže distributorů</li> <li>- Špatné zázemí firmy</li> <li>- Problémy s dodavateli</li> <li>- Jazyková vybavenost</li> <li>- Obchodní zastoupení</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Perspektiva oboru</li> <li>+ Malý počet konkurentů</li> <li>+ Dotace z evropských fondů</li> <li>+ Možnost vstupu na nové trhy</li> <li>+ Mezera na trhu</li> <li>+ Další ISO certifikáty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Změna kurzu eura</li> <li>- kopírování know-how</li> <li>- Nedostatek kvalitních zaměstnanců</li> <li>- Reklamace zboží</li> <li>- Kybernetická hrozba informačního systému</li> <li>- Nezaplacení pohledávek</li> <li>- Ekonomická krize</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	

[Zdroj: Vlastní]

### Silné stránky

Likvidita, tedy schopnost přeměnit aktiva na peněžní prostředky, je silnou stránkou. Společnost AB může disponovat peněžními prostředky velmi rychle. To je dáno i tím, že se udržuje pouze v minimální možné míře v úvěru. Na to navazuje samozřejmě i dobrý stav cash flow a dlouhodobá finanční stabilita. To znamená, že firma je na tom z finančního hlediska poměrně dobře a může platit potřebné účty a závazky. Snaží se pěstovat vztahy s obchodními zástupci (distributory), kteří jí pomáhají s marketingem předváděním jejich strojů, a vyhovovat specifickým požadavkům zákazníků. Ti mají většinou požadavky na úpravy strojů nebo na různé konfigurace jejich nastavení. Už

samotný fakt, že AB patří do žebříčku prvních zhruba dvaceti firem, které spadají do stejné kvalitativní kategorie, mluví za vše. Společnost se může pochlubit nízkou úrovní fluktuace nebo dobrou pověstí obchodního jména. Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Silnou stránkou je i příbuznost oborů, kterým se věnuje. Z technologického hlediska nikoliv, ale z obchodního ano, protože mytí DPS a tisk šablon má stejného zákazníka.

### **Slabé stránky**

Společnost se potýká s řadou nedostatků. Pro své mycí zařízení by se jí hodilo mít nějaké chemické médium, ze kterého by mělo paušální příjem. Kvůli úzké entitě cílových zákazníků musí hledat alternativní cesty pro marketing. Velkou část kapitálu vážou sklady. Tyto finance by se mohly efektivně investovat do jiných aktivit. Kapacity nedovolují obchodovat pouze na vlastní náklady, ale delší cestou přes distributory. Kvůli jejich maržím jsou firemní náklady větší. Jedna ze slabin je budova, kde firma sídlí. Ta může být příčinou řady rizik. Dodavatelé občas nejsou schopni dodat materiál včas nebo v dostatečné jakosti. Práce přes zastoupení může být zdrojem mnoha dalších obtíží. Vedení se musí vypořádat s horší jazykovou vybaveností některých pracovníků. Obchod se zahraničím je často ztížen tímto nedostatkem.

### **Příležitosti**

Zařízení pro elektroniku je perspektivním oborem, který zatím není přehušten konkurenty, a jež umožní expandování a růst. Společnost AB se snaží o získání dotace z evropských fondů a je to zároveň i možnost pro realizaci dalších perspektivních projektů. V dnešním globalizovaném světě je šance vstupovat poměrně bez větších zábrán na nejrůznější trhy a o to se AB snaží. Čištění DPS není běžnou záležitostí ve výrobních podnicích masově vyráběné elektroniky. Tuto tzv. „díru“ na trhu může společnost AB ještě využít. Možnou cestou ke zlepšení je získávání dalších typů ISO certifikátů.

### **Hrozby**

Nepředvídatelný vývoj kurzu eura je zřejmě největší ekonomickou hrozbou podniku. Hrozí také napodobování nebo kopírování buď celých strojů, nebo know-how. Nábory kvalitních zaměstnanců, kteří by byli jazykově i technicky vybaveni, je náročný proces a vzhledem k vývoji na trhu pracovní síly není situace příznivá. Občasné reklamace zákazníků by mohly vzrůst do větších rozměrů, kdy by je pracovníci nestačili řešit. V malé míře hrozí i kybernetické napadení. Více hrozí dopad ekonomické krize a nezaplacení pohledávek. To by mohlo mít za následek pokles finanční stability podniku AB.

## **Vyhodnocení SWOT analýzy ekonomiky**

Postup je analogický jako u analyzování výrobní části. Silné stránky a příležitosti se bodují od 1 do 5 a slabé stránky a hrozby od -1 do -5. Součet vah u jednotlivých částí je roven 1. Váhy a body se mezi sebou násobí a výsledky se sečtou dohromady. Tyto hodnoty se zanáší do grafu xy, který určuje výslednou strategii.

Z *Tab. 4* na další straně je patrné, jak dopadla analýza SWOT ekonomické části podniku AB. Výsledek je stejný v tom smyslu, že silné stránky opět předčily stránky slabé o 0,45 bodu a hrozby převýšily příležitosti o 0,5 bodu. Z toho lze usuzovat, že takový výsledek neplatí pouze pro výrobní či ekonomickou oblast podniku, ale pro celou firmu. Konkrétně proto, že slabých stránek je jednoznačně méně a jsou oproti stránkám silným méně výrazné. Z vnitřního hlediska si na tom AB stojí lépe, než z vnějšího. Hrozeb existuje velký počet a mají znatelnější váhu, než možné příležitosti. Když se zaměříme pouze na tuto ekonomickou část, je celkový výsledek vyrovnanější a činí -0,05. To nám říká, že rozdíl externí a interní části není příliš značný.

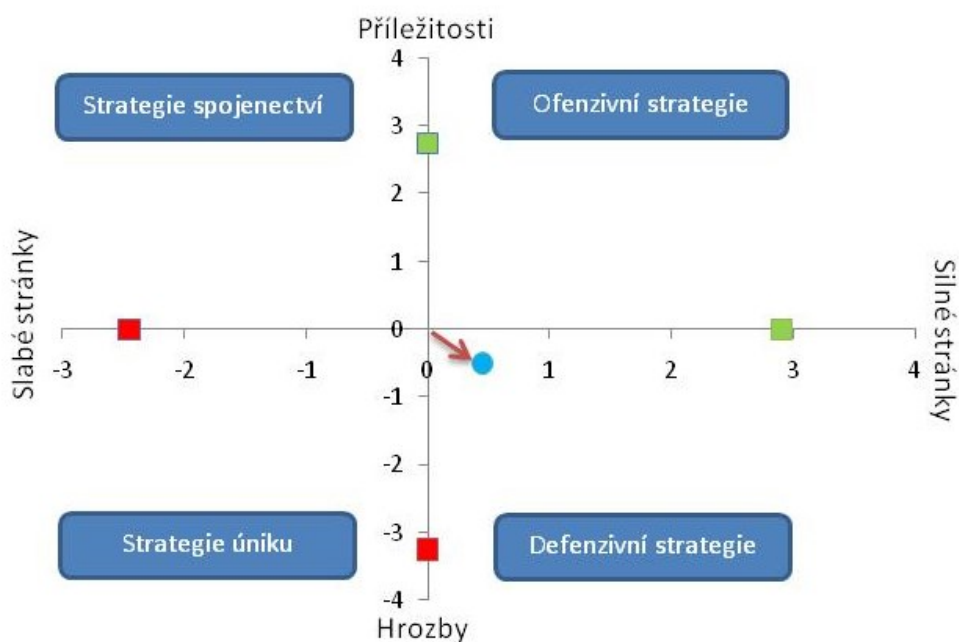
Tab. 4 Vyhodnocení SWOT analýzy ekonomiky

<b>Ekonomika</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Silné stránky</b>			
Likvidita	0,1	3	0,3
Dobrá stav cash flow	0,15	5	0,75
Ekonomická stabilita a růst	0,05	2	0,1
Kvalitní vztahy s partnery	0,1	3	0,3
Vyhovění zákaznickým požadavkům	0,05	2	0,1
Jedna z nejsilnějších firem v oboru	0,05	2	0,1
Malá fluktuace	0,1	1	0,1
Marketingová spolupráce s distributory	0,1	2	0,2
Jméno firmy	0,15	4	0,6
Vzdělanost zaměstnanců	0,1	3	0,3
Navzájem příbuzné obory zájmu	0,05	1	0,05
<b>Součet</b>			<b>2,9</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Absence paušálního příjmu	0,15	-3	-0,45
Nevyužitelnost marketingových tahů	0,2	-1	-0,2
Kapitál vázaný ve skladech	0,1	-2	-0,2
Marže distributorů	0,1	-3	-0,3
Špatné zázemí firmy	0,2	-4	-0,8
Problémy s dodavateli	0,1	-2	-0,2
Jazyková vybavenost	0,05	-2	-0,1
Obchodní zastoupení	0,1	-2	-0,2
<b>Součet</b>			<b>-2,45</b>
<b>Příležitosti</b>			
Perspektiva oboru	0,2	4	0,8
Malý počet konkurentů	0,2	2	0,4
Dotace z evropských fondů	0,15	2	0,3
Možnost vstupu na nové trhy	0,2	4	0,8
Mezera na trhu	0,1	3	0,3
Další ISO certifikáty	0,15	1	0,15
<b>Součet</b>			<b>2,75</b>
<b>Hrozby</b>			
Změna kurzu eura	0,3	-5	-1,5
Kopírování know-how	0,15	-2	-0,3
Nedostatek kvalitních zaměstnanců	0,2	-3	-0,6
Reklamacce zboží	0,1	-3	-0,3
Kyber hrozba informačního systému	0,05	-1	-0,05
Nezaplacení pohledávek	0,1	-4	-0,4
Ekonomická krize	0,1	-1	-0,1
<b>Součet</b>			<b>-3,25</b>
<b>Celkový výsledek</b>		Interní	0,45
		Externí	-0,5
		<b>Celkový součet</b>	<b>-0,05</b>

[Zdroj: Vlastní]



V analýze ekonomiky získaly tyto prvky negativní hodnocení. Ve skupině slabých stránek špatné zázemí firmy. Budova, ve které sídlí, je nevyhovující z několika důvodů, a proto jde o nejhorší hodnocení. Hrozí tam vyplavení z obytné části budovy. Druhým mínusem je nemožnost zařídit si energie podle svého vlastního uvážení. Zdroj těchto energií je předem stanoven. Absence paušálního příjmu je trnem v oku finanční kontrolorce. Společnost se spoléhá pouze na prodeje výrobků, které jsou sjednány v předstihu. Obchodní partneři a distributoři jsou právoplatnými členy výrobního procesu a za to si diktují určitou marži, díky které se AB nemůže naplno věnovat vývoji nových strojů. Hrozbami se záporným hodnocením je neodhadnutelná změna kurzu měny eura, který přestala ČNB intervenovat. Situací ve školství se očekává nedostatek technicky kvalifikovaných zaměstnanců. Např. nezaplacení pohledávek patří také mezi hůře hodnocené.



Obr. 11 Výsledek SWOT analýzy ekonomiky

[Zdroj: Vlastní]

Obdobně jako v případě předchozí SWOT analýzy, tak i zde je na grafu na Obr. 11 vidět, jak skončila analýza SWOT ekonomické části. Opět je konečný výsledek znázorněn modrým bodem. Ten spadá do čtvrtého kvadrantu, který doporučuje opět defenzivní strategii. Platí, že i v ekonomické oblasti by se měla firma AB zaměřit na cílenou likvidaci hrozeb a podporování svých silných stránek.

## 9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A MINIMALIZACI RIZIK

Tato kapitola návrhové části nabízí pro společnost AB řešení ke zlepšení současného stavu. Jsou zde sepsány různé možnosti, jak se vypořádat s existujícími riziky. Jde o finální krok procesu řízení rizika. Samozřejmě tímto krokem proces nekončí a je třeba následně zhodnotit, zda zavedení opatření opravdu pomohlo ke zlepšení. V této kapitole se tedy snažím co možná nejlépe vcítit do role vedení firmy AB, abych mohl při návrzích alternativních řešení postupovat tak, že výsledná stanoviska budou pokud možno reálně proveditelná. Samozřejmě finanční nákladovost některých myšlenek a nápadů je věc, kterou v této práci nezohledňuji. Oba výsledky SWOT analýz dopadly stejným způsobem. Silné stránky předčily ty slabé, ale hrozby naopak překonaly příležitosti a vplynula pro AB strategie defenzivy. AB by měla rozvíjet silné stránky a snažit se omezit vliv vnějších hrozeb. Proto ke zlepšení stavu a zmenšení rizik by se měla obecně firma AB snažit řídit tímto postupem.

Zřejmě největším problémem je stávající budova, ve které nyní sídlí organizace AB. Z této skutečnosti vyvozují řadu nevýhod a rizik pro její provoz. Za prvé je tato budova příliš nákladná, protože je nyní AB pronajímána a tudíž i energie si podle majitele firmy nemůže svobodně zajistit sama. Myslím si, že je v současné době i nedostatečná svou velikostí. Důkazem toho je i fakt, že společnost AB nemá skladové prostory pro výrobky určené k expedici, čehož si povšimlo pár zaměstnanců skrze dotazník. Ve stejné budově jsou vystavěny i obytné části, jak už bylo vícekrát řečeno, a hrozí tedy vytopení firemních prostor. K tomuto již několikrát reálně došlo. Proto navrhuji, aby se společnost pokusila nalézt vhodnější budovu ke koupi, která by byla prostornější, samostatně stojící a obecně více vyhovující. Možná ještě lepším řešením by byla koupě stavebního pozemku a výstavba vlastní budovy podle svých představ. Ovšem samozřejmě zde hraje fakt, že toto radikální řešení s sebou nese řadu jiných a nových rizik. Bylo by velice nákladné a v poměrně malém městě, kde se firma AB nyní nachází, možná i zcela nerealizovatelné. V případě akceptace návrhu by ale společnost mohla realizovat můj další návrh v podobě vytvoření paušálního zdroje příjmů tím, že by mohla začít ve větších prostorách s výrobou mycích prostředků, která není v současné době možná.

Nyní je situace v ČR taková, že nezaměstnanost je velmi nízká a ekonomika je v konjunktúře. To nic nemění na faktu, že mnoho firem bojuje s nedostatkem kvalitních zaměstnanců a současně mnoho absolventů z různých škol a univerzit nemůže nalézt uplatnění. Podle mě se tento problém týká i společnosti AB. Nyní netrpí nedostatkem

pracovní síly, ale cítí, že bude muset za určitý čas shánět lidi, kteří se vyznají ve více oborech najednou a mají dobré jazykové a komunikační schopnosti. Takoví zaměstnanci, které v současné době AB má, nebudou ve firmě napořád a bude třeba tuto věc řešit. Navrhuji radikální a cílenou spolupráci s vysokými školami, popřípadě s učňovskými obory. V této době nedostatku lidí je tato možnost jediná úspěšná a efektivní pro firmy v malých městech. Vyhledáváním schopných studentů již za doby studia si může zaměstnavatel vychovat své budoucí pracovníky podle sebe a při nástupu do práce po zakončení studia by odpadl problém doby zpracování. Myslím, že i mezi některými studenty je tento způsob přijímán velmi pozitivně, což vidím i ze svého pohledu. Kdyby mě oslovila firma blízko mého bydliště již za doby studia, považoval bych to za nejlepší možnost.

AB se často potýká i s nedostatkem ze strany dodavatelů. Konkrétně to jsou opožděné dodávky materiálu a nesplnění technických požadavků či horší kvalita. Navrhuji přísnější kontroly přímo v místě dodavatelských firem. A to kontroly výroby, jakosti a testování parametrů. Firma AB má více důležitých dodavatelů v zahraničí, proto jsou přímé návštěvy mnohdy nemožné. Proto by měla znovu vyhledávat a počítat s dodavateli tuzemska. Restrikcí těchto problémů by se vylepšila i kontinuita výroby v AB. Úzké místo totiž není přímo v montáži, ale v předvýrobě a obchodu, který zajišťuje dodávání materiálu. Montáž často nemá co zpracovávat a čeká na materiál.

Jednou příležitostí, jak zlepšit současný stav pro firmu AB, je unifikovat co možná největší množství částí vyráběných strojů a jejich podsestav. Když bude jednotlivé části možné osazovat do různých verzí strojů, zjednoduší se výroba a vyřeší se částečně i nedostatečnost skladových prostor. Také nebude vázat tolik kapitálu. Unifikace je do značné míry implementovaná již nyní, ale myslím, že s rozvojem dalších strojů bude mít značný smysl i nadále.

Dalším návrhem je zmenšení vyráběného sortimentu zboží. Ten může být podle slov vedoucího technické přípravy výroby problém. Měl by se analyzovat stav tržního podílu jednotlivých produktů a eliminovat ty, které jsou na úpadku. Na druhou stranu by započítáním výroby levnějších verzí strojů, které by nedisponovaly stejnou jakostí, mohly přitáhnout další a odlišnou strukturu zákazníků.

Tím, že je společnost AB především výrobní organizací, ať už docela malou, musí dbát na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců při výrobním procesu. Protože nejde o velkou tovární výrobu, může se zdát, že nehrozí rizika, jako je pád člověka pod lis apod. Občasné

úrazy na pracovišti nejsou nijak vážné, přesto si pracovníci v dotaznících stěžovali na pár nedostatků. Proto bych navrhl zaměřit se na lepší organizaci manuální práce a viditelnější označení pracovního prostoru, aby nedocházelo k nehodám. Dále zrušit openspace prostory v kancelářích, protože někteří lidé jej špatně snášejí, a také poskytnout výškově polohovatelné stoly. Při osmihodinovém sezení denně se špatná poloha těla brzy projeví. Je třeba také důkladně proškolená zaměstnance v oblasti bezpečnosti. Padly také připomínky na značný hluk na některých místech. Proto by mohlo být řešením zavedení povinného nošení chráničů sluchu u vybraných strojů a v jejich blízkém okolí.

Pan majitel hovořil o tom, že by vyslal servisního technika do místa prodeje, tedy např. do Číny, kdyby jej našel. Ten by se tam zřejmě musel odstěhovat i s celou rodinou, a proto tato cesta není jednoduchá. Tento způsob by ulehčil proces potřeb servisu. Navrhuji následující. V případě nalezení takového člověka by onen mohl odcestovat vždy jen na kratší časové úseky, které by ukázaly, zda to má smysl. Obecně v této problematice vidím spíše nevýhody, ale jednu výhodu vidím v tom, že ten člověk by mohl účinněji bojovat proti padělání a kopírování know-how nebo strojů svou důkladnou znalostí jazyků a tamějšího prostředí.

Počítačovou síť a firemní data by mohly ohrozit kybernetické útoky hackerů. Nemusí jít jen o ztrátu nebo zneužití dat, ale také o ochromení funkčnosti nebo zneužití informací k oslabení dobré pověsti firmy. Proto navrhuji věnovat tomuto možnému problému jistý čas a finanční prostředky. Ty jsou oproti možným škodám minimální. Potřeba je důkladně zálohovat data a často aktualizovat bezpečnostní programy.

Jednou z velkých ekonomických otázek je kurz eura. Při obratech, které firma AB má, se i malá změna projeví. Bohužel nevidím jiné řešení, než vytrvávat nadále ve forvardech, což jsou ujednání budoucích transakcí za nynější stanovený kurz. Myslím, že s tímto problémem se potýká většina exportních firem, a kdyby bylo nějaké řešení, jistě by ho využily. Ale hlavně je to věc ekonomické situace a záležitost ČNB.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou analýzy rizik ve vybrané organizaci, přičemž pro vypracování bylo stanoveno několik cílů. Cílem bylo v teoretické části vypracovat literární rešerši ke zvolenému tématu, dále v praktické části seznámit čtenáře s vybranou společností a zároveň popsat její současný stav, analyzovat rizika a stav ekonomického a výrobního sektoru pomocí vybraných metod a ze získaných údajů navrhnout firmě možnou strategii a opatření ke zmírnění rizik a hrozeb.

V teoretické části jsem postupoval tak, aby jednotlivé kapitoly vykazovaly alespoň do jisté míry logickou návaznost a strukturu. Proto jako první byly popsány základní pojmy managementu rizik, poté samotné kroky procesu řízení rizika, u kterých jsem i zmiňoval jejich důležitost. V různých zemích se tento proces vykládá odlišně. V této práci je management rizik popisován hlavně podle normy ČSN ISO 31000:2009. Závěrem jsou sepsány metody analýzy rizik.

Praktická část začala popsáním vybrané organizace. Jsou zde informace o organizační struktuře, výrobním procesu a o jednotlivých odděleních. Dále byly rozepsány rozhovory s vedoucím technické přípravy výroby, finanční kontrolorkou, výkonným ředitelem a také výsledky dotazníku i s grafickým zpracováním. Z těchto úkonů vyšlo najevo mnoho rizik, slabin, ale i řada pozitivních informací a příležitostí. Také proto byla pro další postup zvolena metoda SWOT. Byly provedeny analýzy na ekonomickou a výrobní část firmy.

Díky analýze oblasti výroby a ekonomiky i za pomoci všech informací získaných při rozhovorech a dotazníku byly rozlišeny důležitosti zkoumaných rizik. Tím bylo zjištěno, která rizika mají pro firmu největší váhu, a které naopak nejmenší. Pro společnost z analýzy vyplynula defenzivní strategie. Shodou okolností jak pro výrobní, tak pro ekonomickou část. Proto lze konstatovat, že ji je možné aplikovat na celou firmu. Silné stránky předčily slabé, ale hrozby byly znatelnější než příležitosti. Firma AB by měla klást důraz na své přednosti a snažit se eliminovat hrozby. V návrhové části je sepsána řada možností, jakým způsobem se lze s riziky vypořádat. Z těchto vět a z celé práce vyplývá, že se podařilo úspěšně splnit všechny cíle práce.

Na závěr bych rád doporučil možné téma k další studii. Jak jsem již psal, v této práci nezohledňuji finanční stránku navržených opatření. Proto se nabízí rozpracovat jednotlivé návrhy tak, aby se dalo určit, do jaké míry by se staly opravdovým zlepšením.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha: C.H.Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [3] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [4] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [5] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [6] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [7] ŠEVČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 105 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [8] PALEČEK, Miloš a kol. *Prevence rizik*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006, 256 s. ISBN 80-245-1117-7.
- [9] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [10] Interní dokumenty a směrnice společnosti AB
- [11] Přehled certifikace systémů řízení. In: *Businessinfo.cz* [online]. 2005, 1.11.2005 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/certifikace-systemu-rizeni-7345.html>
- [12] Forward. In: *Akcenta* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.akcentacz.cz/forward.html>

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AB Krycí fiktivní název pro zkoumanou společnost

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČNB Česká národní banka

DPS Deska plošných spojů

ISO Mezinárodní organizace pro standardizaci

IT Informační technologie

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Proces managementu rizik podle normy ČSN ISO 31000:2009</i> .....	18
<i>Obr. 2 Zařízení pro čištění DPS</i> .....	37
<i>Obr. 3 Organizační struktura společnosti AB</i> .....	38
<i>Obr. 4 Cyklus výrobku</i> .....	39
<i>Obr. 5 Počet respondentů z jednotlivých oddělení</i> .....	52
<i>Obr. 6 Doba zaměstnání pracovníků společnosti AB</i> .....	53
<i>Obr. 7 Množství vzdělávacích kurzů nebo školení</i> .....	53
<i>Obr. 8 Znalost postupu při hrozícím nebezpečí</i> .....	54
<i>Obr. 9 Odpovědi zaměstnanců, zda firma prosperuje</i> .....	54
<i>Obr. 10 Výsledek SWOT analýzy výroby</i> .....	60
<i>Obr. 11 Výsledek SWOT analýzy ekonomiky</i> .....	65



## **SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Analýza SWOT výroby</i> .....	56
<i>Tab. 2 Vyhodnocení SWOT analýzy výroby</i> .....	59
<i>Tab. 3 Analýza SWOT ekonomiky</i> .....	61
<i>Tab. 4 Vyhodnocení SWOT analýzy ekonomiky</i> .....	64