

# Řízení rizik ve vybrané společnosti

Tomáš Rozkošný

---

Bakalářská práce  
2015



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: 2014/2015

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Rozkošný**  
Osobní číslo: **L12352**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické pojednání související s problematikou podnikatelských rizik a jejich řízením.**
- 2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybraném podniku.**
- 3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení procesu řízení rizik ve vybraném podniku.**
- 4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

[3] KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



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

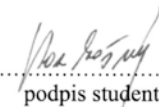
**Prohlašuji, že**

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 6. 5. 2015

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s tématem „Řízení rizik ve vybrané společnosti“ je zaměřená na řešení problematiky podnikatelských rizik, jejich analýzu a řízení. Teoretická část charakterizuje podnik, jeho okolí a faktory, které na podnik působí. Dále se zaměřuje na analýzu podnikatelského rizika a jeho řízení. Praktická část se dotýká konkrétního podniku, analýzy a řízení rizik, což představuje jejich identifikaci, ohodnocení, stanovení příčin a následků, zhodnocení a návrhů opatření vedoucí k minimalizaci nebo eliminaci rizik.

Klíčová slova: podnik, okolí podniku, riziko, analýza rizik, řízení rizik

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis "Risk management in the selected company" deals with the entrepreneurial risks, their resolution, the analysis and their management. In the theoretical part there is company characteristic, its surroundings and factors that have some effects on the company. There is also the analysis of the entrepreneurial risks and its management. The practical part deals the specific company, the analysis and risks management, that consists of the identification, the evaluation, the determination of the causes and consequences, the assessment and the proposal of the measures leading to the risks minimization or risks elimination.

Keywords: company, surroundings of company, risk, risk analysis, risk management

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za jeho čas věnovaný odbornému vedení a konzultacím dané problematiky a dále za cenné rady, připomínky a náměty. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti PraCOOL za jejich ochotu, čas a informace, které mi poskytli. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině a všem, kteří mě v průběhu mého studia podporovali.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1    <b>PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....</b></b>	<b>11</b>
1.1 <b>PODNIKATEL .....</b>	<b>11</b>
1.2 <b>PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
1.3 <b>PODNIK A JEHO POJETÍ.....</b>	<b>12</b>
1.4 <b>OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>12</b>
1.5 <b>FUNKCE A CÍLE PODNIKU.....</b>	<b>13</b>
<b>2    <b>RIZIKO .....</b></b>	<b>15</b>
2.1 <b>DEFINICE RIZIKA .....</b>	<b>15</b>
2.2 <b>KLASIFIKACE RIZIKA .....</b>	<b>16</b>
2.3 <b>PODNIKATELSKÁ RIZIKA.....</b>	<b>17</b>
<b>3    <b>ANALÝZA RIZIK .....</b></b>	<b>18</b>
3.1 <b>PŘEDMĚT A CÍL ANALÝZY RIZIKA .....</b>	<b>18</b>
3.2 <b>PŘÍSTUP K RIZIKU .....</b>	<b>18</b>
3.3 <b>ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....</b>	<b>19</b>
3.3.1 <b>Aktivum.....</b>	<b>19</b>
3.3.2 <b>Hrozba .....</b>	<b>19</b>
3.3.3 <b>Zranitelnost .....</b>	<b>20</b>
3.3.4 <b>Protiopatření.....</b>	<b>20</b>
3.4 <b>ČINNOSTI ANALÝZY RIZIKA .....</b>	<b>20</b>
3.5 <b>IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ .....</b>	<b>21</b>
3.6 <b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>22</b>
3.7 <b>VYTVÁŘENÍ SCÉNÁŘŮ A JEJICH PRAVDĚPODOBNOST .....</b>	<b>23</b>
3.8 <b>OHODNOCENÍ RIZIKA.....</b>	<b>25</b>
3.9 <b>METODY ANALÝZY RIZIK .....</b>	<b>26</b>
<b>4    <b>ŘÍZENÍ RIZIK.....</b></b>	<b>29</b>
4.1 <b>STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>29</b>
4.2 <b>NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ RIZIKA .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 <b>Zadržení rizika .....</b>	<b>30</b>
4.2.2 <b>Vyhnutí se riziku .....</b>	<b>30</b>
4.2.3 <b>Redukce rizika.....</b>	<b>30</b>
4.2.4 <b>Přenos rizika.....</b>	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>5    <b>PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b></b>	<b>33</b>
5.1 <b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>33</b>
5.2 <b>EKONOMIKA PODNIKU .....</b>	<b>34</b>
5.3 <b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>35</b>
<b>6    <b>ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU.....</b></b>	<b>40</b>
6.1 <b>EKONOMICKÉ RIZIKO.....</b>	<b>41</b>
6.1.1 <b>Ekonomická krize.....</b>	<b>41</b>

6.1.2	Nezaplacení pohledávek.....	42
6.2	TRŽNÍ RIZIKO.....	44
6.3	LEGISLATIVNÍ RIZIKO .....	45
6.4	RIZIKO PROVOZNÍ, TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ .....	47
6.4.1	Porucha strojů.....	47
6.4.2	Špatný technologický postup .....	49
6.5	BEZPEČNOSTNÍ RIZIKA .....	51
6.5.1	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	52
6.5.2	Bezpečnost informací.....	54
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Riziko je nedílnou součástí našeho každodenního života a setkáváme se s ním ve všech jeho oblastech, ať již soukromých nebo pracovních. Pocit nejistoty a strach z možného neúspěchu je hlavní příčinou, proč se člověk snaží rizika ovládat a řídit. Rizik je mnoho a zasahují do různých oblastí lidského počinání. Jednou z těchto oblastí, v níž musíme umět rizikům čelit je podnikání. V době ekonomické nestability, neustálých legislativních změn, enormního technologického růstu a zvyšování náročnosti procesů je velmi důležité pro rozvoj a udržení stanovených cílů počítat i s možnými negativními dopady různých vlivů, které někdy lze, avšak často nelze ovlivnit a které tak představují pro podnik určitou míru rizika. Aby mohl být podnik z dlouhodobého hlediska úspěšným, musí být schopen jisté riziko podstoupit. Současně však musí umět s rizikem efektivně pracovat, což představuje schopnost riziku předcházet, ovlivnit jeho příčiny a snížit jeho následky na přijatelnou mez.

Tato bakalářská práce řeší problematiku řízení rizik ve společnosti PraCOOL. V teoretické části jsou vymezeny termíny spojené s podnikatelským prostředím, jsou definovány důležité pojmy a je specifikován proces analýzy rizik spočívající v jejich identifikaci a ohodnocení. Jsou představeny analytické metody, které umožňují vyhodnotit dopad a následky jednotlivých rizik. Dále je popsán proces řízení rizik, jenž umožňuje jejich snižování na přijatelnou úroveň. V praktické části je představen podnik PraCOOL. Předmětem podnikání této firmy je praní prádla pro domácnosti a firmy. Pomocí SWOT analýzy jsou identifikována rizika, která jsou pro podnik nejvýznamnější. Seznam těchto rizik je podroben analýze za použití maticového diagramu, díky němuž je možné jednotlivá rizika ohodnotit, což umožnilo určit jejich závažnost. Další analytická metoda stanovuje příčiny a následky daných rizik a jejich řízení je popsáno ve vybraném podniku.

Cílem této práce je zpracovat analýzu současného stavu podnikatelských rizik ve vybrané společnosti, vymežit problematické oblasti, navrhnout opatření vedoucí na jejich zlepšení a navržená opatření zhodnotit.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Založení a rozvoj podniku je do jisté míry dobrodružstvím i opravdovou výzvou. Růst a výkonnost podniku záleží na mnoha faktorech, se kterými se musí podnik v průběhu své existence vypořádat. Vlivy, které na něj působí, souhrnně nazýváme podnikatelské prostředí. A to rozhodně není přívětivé. Konkurence číhá na každém kroku a ani nejlepší znalost tohoto prostředí nebo propracované marketingové analýzy nezaručí úspěch v podnikání. Podnikatelské prostředí je rychle proměnlivé, nepředvídatelné a nestabilní díky náhlým změnám technologií, trendů a poptávce zákazníků. Podnikatele, kteří podcení konkurenci, nedrží tempo s dobou a nereagují na změny inovacemi, čeká mnoho problémů, jež neznárodně vedou ke krachu. Proto je nezbytné nejen držet krok s konkurencí, ale pomocí efektivní predikce udržovat náskok. Lze tedy říci, že důvodem ke zkoumání podnikatelského prostředí je odhalit potenciál pro úspěšné fungování a uplatnění podniku na trhu. Cílem je hledání bodu, ve kterém jsou podnik a podnikatelské prostředí ve vzájemné harmonii. [13]

### 1.1 Podnikatel

S termínem podnikatel se setkáváme v běžném životě a rozumíme jím samostatný vlastnický oddělený subjekt, který vykonává podnikatelskou činnost svým jménem a na vlastní účet. [1]

Nový občanský zákoník v § 420 definuje podnikatele následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ [14]

Podnikatele můžeme dále dělit na:

- **fyzické osoby** - občané jako jednotlivci se stávají podnikateli v okamžiku, kdy získají živnostenské oprávnění za podmínky způsobilosti podnikat a dovršením 18 let;
- **právní osoby** - subjekty, vznikající na základě písemně sepsaných smluv nebo listin a které jsou zapsány do obchodního rejstříku. Právní osoby jsou samostatnými právními subjekty a při právních úkonech jsou zastupovány fyzickými osobami, které za ně jednají. [1]

## 1.2 Podnikání

Podnikáním rozumíme soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Aby určitá činnost byla podnikáním, musí být naplněny všechny uvedené znaky:

- **soustavnost** - činnost, která se pravidelně opakuje. Nemusí však jít o činnost nepřetržitou;
- **samostatnost** - ten, kdo podnikatelskou činnost provozuje o ní rozhoduje samostatně a sám ji organizuje;
- **vlastním jménem** - podnikatel provozuje svou činnost pod svou obchodní firmou, nebo pod obchodním jménem, pod kterým je registrován;
- **na vlastní odpovědnost** - podnikatel odpovídá za porušení svých závazků či právních předpisů;
- **za účelem dosažení zisku** - činnost je nutné uskutečňovat s cílem dosažení zisku a není rozhodující, zda podnikatelská činnost skutečně přinesla zisk nebo skončila ztrátou. [1]

Těchto pět atributů odlišuje podnikání od jiných typů výdělečné činnosti. [2]

## 1.3 Podnik a jeho pojetí

Nový občanský zákoník namísto pojmu podnik přináší nový pojem obchodní závod. Definuje jej jako: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Stanoví vyvratitelnou právní domněnku, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ [15]

Pro účely této práce a zachování návaznosti na použité citace bude dále použit původní ustálený výraz podnik.

## 1.4 Okolí podniku

Za vnější okolí podniku lze považovat vše, co se nachází vně podniku. Každý podnik je otevřený systém, jenž má vazby a vztahy k okolí, ve kterém působí. Podniky se nachází v určitých lokalitách a usilují o získání zdrojů, které jsou vzácné a ke kterým mají

snadnější či obtížnější přístup. Vnější okolí je reprezentováno silami a osobami, které na podnik působí a přímo či nepřímo ovlivňují výsledky podniku. Následkem těchto faktorů jsou podniky vystaveny konkurenčnímu boji. Lze tedy říci, že výsledky podniku jsou značnou měrou ovlivněny vnějšími faktory, které vystupují jako příležitosti či hrozby. [3]

Faktory působící na podnik lze rozdělit na:

- **relativně závislé ekonomické faktory** - jež tvoří mikroprostředí podniku. Podrobnou analýzou prostřednictvím marketingových průzkumů podnik zjišťuje své postavení na trhu a upevňuje šance prosperity při stávající konkurenci. Rozhoduje se pro různé dodavatele a zaměřuje se na cílové skupiny odběratelů;
- **relativně nezávislé ekonomické faktory** - které lze chápat jako makroprostředí. Jedná se o vlivy ekonomické, technické, technologické, demografické, etické, sociální, politické, kulturní, ekologické a přírodní podmínky. Podnik je ve svém chování a rozhodování ovlivněn celkovou hospodářskou situací země. Makroprostředí je dáno celkovým stavem ekonomiky, inflací, kupní silou obyvatel, situací na trhu práce a mnoha dalšími;
- **nezávislé mimoekonomické faktory** - jsou definovány veřejným zájmem společnosti, který tvoří právní úprava podnikatelské činnosti a vliv státu na podnikání. Jedná se o pravidla nastavená platnou legislativou - zákony, předpisy, normami a vyhláškami. [1]

**Na rozdíl od příležitostí a hrozeb lze silné a slabé stránky uvnitř podniku docela slušně ovlivňovat, neboť jsou v kompetenci firmy. [14]**

## 1.5 Funkce a cíle podniku

Podnik svých cílů dosahuje prostřednictvím své činnosti. Podniky zajišťují mnoho funkcí, ale základní funkcí podniku je zajištění přeměny vstupů na výstupy. Podle předmětu činnosti se může jednat o přeměnu surovin, energií a práce na výrobky nebo poskytnutí služeb. Dílčí funkce každého podniku jsou vzájemně propojeny a musí být koordinovány. V podniku pak rozlišujeme tyto dílčí funkce:

- **zásobovací** (nákupní) - zajištění surovin a materiálu;
- **výrobní** (provozní) - vlastní výroba nebo provoz u nevýrobních podniků;

- **prodejní** (odbytovou) - zaměřenou na prodej výstupů - tedy výrobků a služeb za pomoci marketingových technik;
- **investiční** - pořizování, údržba a správa dlouhodobého hmotného a nehmotného investičního majetku;
- **finanční** - zajištění finanční rovnováhy podniku včetně optimální kapitálové struktury;
- **personální** - řízení lidských zdrojů spočívající v náboru a výběru pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace a profesního růstu. Nedílnou součástí je také zajištění bezpečnosti práce prostřednictvím školení zaměstnanců;
- **správní** - vedení, správa a administrativa podniku zajišťující chod podniku. Tento segment reprezentuje management, vedení účetnictví, právní oddělení a controlling.

[1]

## 2 RIZIKO

Riziko je významným atributem většiny lidských aktivit. Zejména pak aktivit spojených s podnikáním. Vývoj nových produktů a služeb, aplikace moderních technologií, vstup na neprobádané trhy, investiční projekty spojené s inovacemi nebo restrukturalizace společnosti představují aktivity, jejichž budoucí výsledek je spojen riziky. Jedná se o stav, kdy se reálné výsledky odchylují od výsledků předpokládaných nebo očekávaných. Výsledky závisí na tom, jak kvalitní byla příprava na dané aktivity a jak kvalitně proběhla jejich realizace. Ani kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika, které je častokrát neovlivnitelné, nezaručí dosažení nejlepších výsledků. Výsledek projektu je tedy vždy ovlivněn rizikem. [4]

### 2.1 Definice rizika

Literatura uvádí, že riziko je historický výraz pocházející ze 17. století, kdy se objevil ve spojitosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout a následně se tímto výrazem vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Později se lze v literatuře setkat s vysvětlením, že riziko znamená nebezpečí. Později je pak tento pojem chápán ve smyslu možné ztráty. Dnešní chápání rizika je definováno jako možná hrozba. Jedná se tedy o nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, či zničení, případně nezdaru v podnikání. V ekonomii je pojem „riziko“ používán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a jejich výsledků. Riziko lze definovat mnoha způsoby, například jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty;
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko);
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko);
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko);
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému;
- kombinace pravděpodobnosti události a jeho následku. [5]

S rizikem jsou těsně spjaty dva pojmy:

- **pojem neurčitého výsledku**, o němž se uvažuje, ve všech definicích rizika znamená, že výsledek musí být nejistý. Pokud tedy máme hovořit o riziku tak musí existovat alespoň dvě varianty řešení. A pokud s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nezle hovořit o riziku;
- **alespoň jeden z výsledků je nežádoucí**, což znamená, že může jít o ztrátu, kdy je jistá část majetku ztracena nebo o výnos, který je nižší, než výnos očekávaný. [5]

## 2.2 Klasifikace rizika

Rizik je velmi mnoho. Proto je možné je třídit podle mnoha hledisek. Základní skupinu rizik tvoří:

- **hmotné riziko**, které je zpravidla měřitelné, **nehmotné riziko** bývá spojeno s duševní činností;
- **spekulativní riziko** je takové riziko, které je podstupované s určitým záměrem a kdy motivem je zisk, **čisté riziko** pak označuje takové riziko, jehož realizace je vždy nepříznivá a podnik se mu snaží vyhnout;
- **systematické riziko** je rizikem, kterému je vystaveno několik projektů určité třídy, **nesystematické riziko** se vztahuje jen na jeden projekt, který je na ostatních projektech nezávislý;
- **pojistitelné a nepojistitelné riziko**, kde oba pojmy souvisí s přenesením rizika na třetí osobu;
- **odhadované riziko**, jež sice nedokážeme numericky popsat, ale víme, že buď existuje, nebo neexistuje. [6]

Dále je možné rizika dělit podle jejich věcné náplně na:

- **technicko-technologická**, která jsou spojená s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a která vedou k neúspěchu vývoje nových výrobků a nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity;
- **výrobní**, jež mají charakter nedostatku zdrojů, což může ohrozit průběh výrobního procesu i jeho výsledky;



- **ekonomická**, zahrnující množství nákladových rizik, které jsou vyvolané růstem cen surovin, služeb, energií a dalších nákladů;
- **tržní**, představující neúspěšnost výrobků a služeb na domácích ale i zahraničních trzích;
- **finanční**, spojená se způsobem financování, dostupností finančních zdrojů a schopností dostát splatným závazkům;
- **kreditní**, vztahující se k problematice platební neschopnosti, kdy zákazník, či odběratel nedostojí svým závazkům;
- **legislativní**, která jsou obvykle vyvolaná hospodářskou a legislativní politikou vlády prostřednictvím změn zákonů nebo celní, rozpočtové a investiční politiky;
- **politické**, zahrnují národnostní a rasové nepokoje, stávky, války, teroristické útoky a jsou zdrojem politické nestability;
- **environmentální**, mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí nebo daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů;
- **informační**, jež se týkají firemních informačních systémů a dat. Nedostatečnou ochranou může dojít k jejich ztrátě nebo zneužití jinými osobami;
- **zásahy vyšší moci**, představující riziko havárie výrobních zařízení nebo nebezpečí živelných pohrom. V současné době jde také o velmi nebezpečné riziko v podobě teroristických útoků. [7]

### 2.3 Podnikatelská rizika

Jedná se o souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnik a podnikání. Riziko je nedílnou součástí podnikání a má zásadní vliv na rozhodování podnikatele nebo managementu organizace. Podnikání je samo o sobě vysoce rizikové už od samotného rozhodnutí o podnikání, kdy se subjekt rozhoduje jak podnikat, v čem podnikat nebo kde podnikat. Špatně zvolené místo, čas, nebo strategie s sebou přináší riziko neúspěchu a tudíž i finanční ztrátu v podobě utopených nákladů. Na druhou stranu úspěch může znamenat velký zisk, což vyvažuje podstoupení rizika. [14]

Podnikatelských rizik je celá řada a ta zásadní jsou uvedena v praktické části této práce.

### 3 ANALÝZA RIZIK

Vedoucí pracovníci při výkonu svých funkcí velmi často řeší problémy a rozhodují. Za předpokladu jejich kompetence, znalostí a zkušeností při efektivním rozhodování hledají odpovědi na klíčové otázky:

- jakými problémy se zabývat, jak je přesně a jednoznačně definovat;
- jaké jsou možnosti řešení daných problémů;
- jaké je optimální řešení těchto problémů;
- jak implementovat zvolené řešení do praxe;
- jaké výsledky toto řešení přináší? [8]

Odpovědi na tyto otázky přináší analýza rizik prostřednictvím metod a postupů. Lze však říci, že analýza rizika je nezbytnou podmínkou při rozhodování o riziku a tedy i základním prvkem řízení rizik. [9]

#### 3.1 Předmět a cíl analýzy rizika

Předmětem analýzy rizika je projekt, kde tento pojem chápeme v obecné rovině. Stejně jako je mnoho druhů projektů je i rozsáhlé portfolio analýzy rizika. Cílem analýzy rizika je dát podklady pro ovládání rizik manažerovi rizika a tomu, kdo o riziku rozhoduje podklady pro rozhodování. [9]

#### 3.2 Přístup k riziku

Každý z nás je jiný a je osobností. Stejně tak každý z nás má na jeden problém jiný pohled a je schopen, či ochoten více, či méně riskovat. V případě podnikatele, či manažera je možné rozdělit přístup k riziku jako:

**Averze**, kdy podnikatel volí konzervativní strategii a vyhýbá se značně rizikovým podnikatelským projektům. Naopak preferuje projekty, které zaručují přijatelné výsledky.

**Sklon k riziku**, přičemž podnikatel vyhledává projekty, které jsou velmi rizikové. Tyto projekty sice znamenají značný zisk, ale jsou spojeny s vyšším nebezpečím špatných výsledků.

**Neutrální postoj**, který je charakteristický rovnováhou mezi averzí a sklonem k riziku. [5]

### 3.3 Základní pojmy analýzy rizik

K základním pojmům používaným v analýze rizik patří aktivum, hrozba, zdanitelnost a protiopatření. [5]

#### 3.3.1 Aktivum

Aktivem je vše, co má pro podnik určitou hodnotu, jenž může být snížena působením hrozby. Aktiva lze rozdělit na hmotná (například finanční prostředky, nemovitosti, cenné papíry, apod.) a nehmotná (například informace, autorská práva, pověst firmy, kvalita personálu apod.). Aktivem také může být sám subjekt, neboť hrozba může ovlivnit jeho existenci. Hodnota aktiva je jeho základní charakteristikou a je založena na objektivním vyjádření ceny nebo na subjektivním ocenění. Dalším charakteristickým prvkem aktiva je jeho zranitelnost z důvodu možného působení hrozby. [5]

#### 3.3.2 Hrozba

Sílu, událost, aktivitu či osobu, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo na působení organizace, označujeme jako hrozbu. Může se jednat o hrozbu:

- **přírodní** nebo **lidského** původu;
- pocházející **zevnitř** nebo **zvenčí** organizace;
- **náhodnou** nebo **úmyslnou**.

Hrozbou tedy může být například krádež zařízení, zneužití přístupu k informacím neoprávněnou osobou, požár, přírodní katastrofa apod. Škoda, kterou hrozba způsobí při jednom působení na konkrétní aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může odpovídat absolutní hodnotě ztrát, která zahrnuje náklady na znovuobnovení činnosti aktiva nebo náklady následků a škod. Některé hrozby mohou postihnout více aktiv najednou. V těchto případech mohou mít různý dopad. Například požár vozového parku může mít dopad jak na výrobu, tak i na distribuci hotových výrobků. Za základní charakteristiku hrozby považujeme její úroveň, kterou hodnotíme podle následujících tří faktorů:

- **nebezpečnost**, tedy schopnost hrozby způsobit škodu;
- **přístup**, kdy jde o pravděpodobnost, že hrozba svým účinkem získá k aktivu přístup;
- **motivace**, je zájmem podněcovat hrozbu vůči aktivu.

Údaje pro identifikaci hrozeb a odhad pravděpodobnosti jejich výskytu jsou klíčovým prvkem při hodnocení hrozeb. [5]

### 3.3.3 Zranitelnost

Zranitelnost představuje nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva, které může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je typickým znakem aktiva a vypovídá o tom, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost může souviset s vlastností aktiva. Je nutné posuzovat zranitelnost, která vyplývá z různých zdrojů, jakožto ty, které jsou pro aktivum podstatné nebo vedlejší. Zranitelnost tedy vzniká všude tam, kde nastává vzájemné působení mezi hrozbou a aktivem. Úroveň zranitelnosti aktiva lze hodnotit podle těchto faktorů:

- **citlivost**, kterou lze definovat jako náchylnost aktiva být narušeno danou hrozbou;
- **kritičnost**, pak vnímáme jako významnost daného aktiva pro analyzovaný subjekt.

Pro hodnocení lze používat scénáře incidentů, který obsahuje popis hrozby zneužívající určitou zranitelnost. Dále je nutné určit následek incidentu a posoudit přitom kritéria dopadu. Následek tedy může ovlivnit jedno nebo více aktiv, anebo jen část aktiva. [5]

### 3.3.4 Protiopatření

Protiopatření představuje postup, proces, technický prostředek, nebo cokoli, co bylo speciálně navrženo pro snížení působení hrozby, nebo zranitelnosti. Protiopatření se navrhuje s cílem předcházení vzniku škody nebo s cílem ulehčení překonání následků škody již vzniklé. V analýze rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření udává, nakolik byl zmenšen účinek hrozby aplikací protiopatření. Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na jeho pořízení, zavedení a provozování. Společně s efektivitou protiopatření jsou jmenované náklady významnými parametry při výběru protiopatření. Lze tedy říci, že výběr vhodného protiopatření tkví v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž aplikace bude pro podnikatele znamenat co nejmenší náklady. [5]

## 3.4 Činnosti analýzy rizika

Nebezpečí hodnotí každý z nás a lze říci, že jde o základní podmínku přežití. Tento proces je téměř vždy spojen s cílem minimalizace rizika. Ať již uvažujeme o ztrátě či zisku

provádíme rozbor a hodnocení známých nebo očekávaných skutečností, což představuje výchozí operace analýzy rizika. Jedná se o identifikaci nebezpečí, kvalifikaci nebezpečí a kvantifikaci rizika. Při každé analýze rizika si tedy na počátku klademe tři otázky, z nichž vyplynou tři činnosti analýzy rizika: [9]

Tab. 1. Otázky a činnosti analýzy rizika [9]

OTÁZKA	ČINNOST
Jaké nepříznivé události mohou nastat?	Identifikace rizikových faktorů.
Jaká je pravděpodobnost výskytu takových událostí?	Vytváření scénářů.
Pokud nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?	Ohodnocení rizika.

### 3.5 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace hrozeb lze provádět paralelně s identifikací ohrožených aktiv. Spočívá ve vytvoření seznamu hrozeb, které mohou způsobit významnou škodu například na životním prostředí, majetku nebo zdraví obyvatel. Seznam hrozeb může vycházet z literatury, vlastních zkušeností, výsledků dříve provedených analýz, pohovorů apod. Tento seznam pak obecně vychází ze skupin nebezpečí, jako jsou nebezpečí technologická, ekonomická, politická, sociální, právní, klimatická, ekologická, ergonomická, fyziologická nebo psychologická. Cílem identifikace aktiv je vypracování registru zranitelností subjektu, které by mohly být využity potencionálními zdroji hrozeb. Ukazatelem při posuzování hodnoty aktiva je velikost škody vzniklé vlivem jeho poškození, zničení, či ztráty. Při oceňování aktiva bereme v potaz tyto aspekty:

- reprodukční pořizovací cenu;
- význam aktiva pro existenci či provozování činností daného podnikatelského subjektu;
- náklady na překlenutí případné škody a rychlost jakou je tato škoda odstraněna;
- výnosové charaktery, případně i jiná hlediska.

Pro identifikaci rizikových aktiv je nezbytné analyzovat vnější a vnitřní prostředí. K provedení analýz je možné využít celou řadu specifických metod a postupů. Výsledky těchto analýz lze shrnout a vyhodnotit pomocí SWOT analýzy. [9]

### 3.6 SWOT analýza

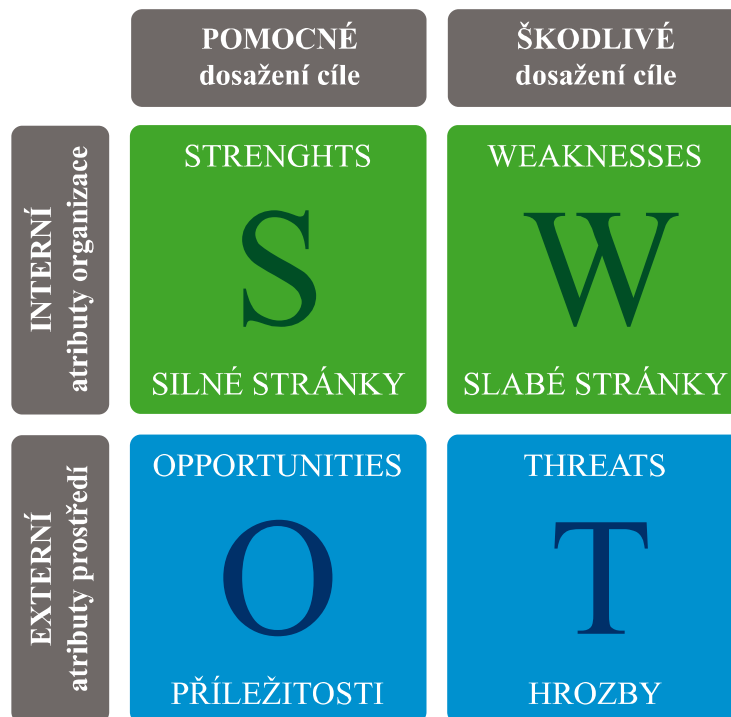
SWOT je nástrojem strategické analýzy stavu firmy, organizace, nebo podniku z hlediska silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Tato metoda poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. [10]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku a na vnitřní faktory podnikání. Jako příklad vnitřních faktorů podnikání lze uvést výkonnost a motivaci pracovníků, efektivitu procesů, logistické a informační systémy apod. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkem, který je založen na principu srovnávání s konkurencí. [15]

Podnik tak své silné a slabé stránky posuzuje vzhledem ke konkurenci. To v čem je podnik lepší je jeho silnou stránkou, a to v čem jej konkurence předehнала, je jeho slabá stránka, na kterou je třeba se maximálně zaměřit. Mimo to, zda jde o silnou nebo slabou stránku podniku, se bere v úvahu také významnost a váha jednotlivých aspektů. Cílem podniku je tedy maximalizace silných stránek, ze kterých lze vytěžit co nejvíce z toho, co podnik umí nejlépe, za současné eliminace svých slabých stránek. [16]

Naproti tomu se podnik při hodnocení příležitostí a hrozeb zaměřuje na externí prostředí firmy, které nemůže zcela dobře kontrolovat. Podnik tedy nemůže kontrolovat externí faktory, ale může je identifikovat pomocí vhodných analýz jako například analýzou konkurence, politických, ekonomických, sociálních, technických, legislativních, ekologických a kulturních faktorů působících v okolí podniku. [15]

Příležitosti a hrozby tedy podnik nemůže ovlivnit, může však modifikovat jejich vliv a dopad. Cílem podniku je své příležitosti maximálně využít k tomu, aby posílil a upevnil svou pozici na trhu. Vliv hrozeb je nutné minimalizovat a na jejich důsledky se dobře připravit. [16]



Obr. 1. SWOT analýza [15]

Pro maximální přehlednost lze SWOT analýzu sestavit do přehledné tabulky, která je nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku na straně jedné a (externích) příležitostí a hrozeb na straně druhé. Jedná se však jen o počáteční fázi. Cílem podniku je pomocí tohoto schématu propojit všechny čtyři kvadranty a vymezit strategické kroky, které přispějí k lepší pozici podniku na trhu. Zásadní je, že vstupní data musí zcela věrně, přesně, podrobně a pravdivě odrážet jednotlivá fakta. Opomenutí některých faktů, například slabých stránek nebo přespříliš optimistické přecenění silných stránek v průběhu analýzy, nevyústí k objektivním výsledkům. Základem analýzy je, aby se v jejím průběhu ve všech čtyřech kvadrantech vykrystalizovali ty oblasti, které si zaslouží co nejvíce pozornosti. [17]

**Pokud podnik eliminuje svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti.** [15]

### 3.7 Vytváření scénářů a jejich pravděpodobnost

Scénář lze definovat jako tvorbu kombinací a časových sousledností. Ty pak mohou způsobit rozvinutí nežádoucího jevu, například nebezpečí nebo ohrožení. Jedním

z nejdůležitějších kroků analýzy rizik je tvorba scénářů pomocí rozhodovacích stromů. Při definici scénáře je důležitá znalost hrozícího nebezpečí a také způsob, jakým se může projevit. Dále je nutné brát v úvahu, že pokrok lidstva a čas způsobují změnu podmínek, v nichž jevy vznikají, probíhají a také zanikají. Data pořízená v minulosti sice mají značnou hodnotu, ale díky technologickému, ekonomickému a společenskému pokroku již často nedostačují. Doba s sebou nese i nové druhy nepříznivých událostí, kdy se lze pouze na základě rozumové úvahy domnívat, že mohou nastat. Pravděpodobnost těchto jevů lze poměrně přesně vypočítat, potřebujeme k tomu znát náležité množství informací. [9]

Při rozhodování v analýze rizik je potřeba odhad pravděpodobnosti  $\Pr(\text{Ev}(\cdot))$ , že nastane událost  $\text{Ev}(\cdot)$  nebo při rozhodování o riziku odhad pravděpodobnosti realizace scénáře nebezpečí  $\text{Sc}$ . Jedná se o odhad pravděpodobnosti, neboť při stanovení  $\Pr(\text{Ev}(\cdot))$  se vždy pracuje s nejistými vstupy. Existují dvě základní definice pravděpodobnosti:

- **klasická**, která definuje pravděpodobnost události  $\text{Ev}(\cdot)$  na základě úplné znalosti náhodného chování jevu;
- **statistická**, jenž definuje pravděpodobnost na základě realizovaných pokusů a pozorování, a tudíž ji považujeme za odhad.

V rizikovém inženýrství je téměř vždy používaná pravděpodobnost definovaná statisticky. Pokud jde o technické, ekonomické, organizační a jiné objekty nebo o technické, ekonomické nebo jiné procesy rozlišujeme nejméně dva náhodné jevy:

- **událost může avšak nemusí nastat** (například dodavatel se dostane do úpadku dříve, než dokončí dílo);
- **doba do vzniku události** - pokud k ní vůbec dojde (například havárie motorového vozidla) je náhodná veličina.

V těchto případech lze vycházet ze shromážděných a stále doplňovaných dat. Odhad pravděpodobnosti vzniku sledované události  $\text{Ev}$  během doby  $T_{fut}$ , která bude následovat po okamžiku odhadu je daná vztahem:

$$\Pr(\text{Ev}|T_{fut}) = \frac{n(\text{Ev}|T_{pst})}{m(\text{Ev}|T_{pst})}$$



kde  $n(\text{Ev}|T_{pst})$  je počet sledovaných událostí, ke kterým došlo v minulosti během doby  $T_{pst}$  předcházející před okamžikem odhadu,  $m(\text{Ev}|T_{pst})$  pak označuje počet všech možných definovaných událostí za stejnou dobu. Čím je doba  $T_{pst}$  delší, tím bude odhad přesnější, ovšem za předpokladu, že se podmínky, ve kterých a za kterých událost nastala nezměnily, ani se v budoucnu měnit nebudou. Při řešení úloh analýzy rizika můžeme zaměnit dobu  $T$  za prostor  $\Omega$  v němž probíhají jevy a může v něm docházet k událostem.

V tomto případě můžeme zapsat rovnici následovně:

$$\Pr(\text{Ev} | \Omega_i) = \frac{n(\text{Ev}|\Omega_0)}{m(\text{Ev}|\Omega_0)}$$

kde  $\Omega_0$  je výchozí prostor, ze kterého se přenáší informace do cílového prostoru  $\Omega_i$ . Oba prostory musí mít podobné vlastnosti, jinak je odhad bezcenný. [6]

Pro přesnější vymezení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti se k jednotlivým stupňům přiřazují buď číselné intervaly hodnot pravděpodobnosti, nebo slovní charakteristiky. [4]

### 3.8 Ohodnocení rizika

Rizika lze hodnotit jen na základě konkrétních, pravdivých a ověřených dat a informací, které platí pro správně definovaný časový interval nebo fyzikálně definovaný prostor. Cílem je zajistit adekvátní rozhodování ve prospěch věci. K tomu slouží otestovaný soubor kritérií, který zaručí objektivitu, nezávislost a nezájatost hodnocení. Setkáváme se s problémy, které je nutné pro jejich komplexnost nebo neurčitost hodnotit expertními metodami. Pro složitost a rozmanitost vzniku živelných pohrom, nehod, útoků nebo havárií není možné vypracovat žádné obecné pokyny pro stanovení rizik. Zásadní je však primární posouzení vstupních dat, požadavků a předpokladů určité metodiky a také posouzení konkrétního cíle analýzy a hodnocení rizik. Na základě tohoto posouzení lze provést výběr vhodného postupu. Výsledek analýzy tedy záleží na vhodně zvolené metodě a na vstupních datech, díky kterým můžeme stanovit dopad živelných pohrom, nehod, havárií, útoků apod. Dále je možné stanovit scénáře dopadů ve variantním provedení a pravděpodobnosti jejich výskytu. [9]

Tab. 2. Matice číselného hodnocení rizik [4]

OHODNOCENÍ PRAVDĚPODOBNOSTI	OHODNOCENÍ INTENZITY NEGATIVNÍHO DOPADU				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Rizika však mají pro podnik různou významnost. Některá jsou zanedbatelná, jiná mohou podnik značně ohrozit. Pro expertní posuzování významnosti rizika lze použít matici hodnocení rizik, ve které se významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. Prvním z nich je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým intenzita negativního dopadu. **Zkoumané riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu tohoto rizika na podnik, jeho aktiva či projekty.** [4]

### 3.9 Metody analýzy rizik

Hodnocení rizik lze provést pouze na základě konkrétních, pravdivých a ověřených údajů. Pro analýzu rizik je v současné době k dispozici řada metod a softwarových nástrojů. Z hlediska žádoucího cíle hodnocení rizik je nutné vyhodnotit, zda jsou splněny předpoklady dané metodikou, zda vstupní datové soubory mají vypovídající hodnotu a zda naplňují požadavky metodiky. Teprve po zralé úvaze je možné danou metodiku aplikovat s maximálním efektem. Vždy však platí, že každá metoda analýzy rizik je jen pomocným nástrojem, avšak inteligence člověka zůstává nezastupitelnou. Každá z metod analýzy rizik byla vytvořena pro určitý specifický problém, a proto jednotlivé vzory nejsou vzájemně porovnatelné. Obvykle nejčastěji používané postupy pro stanovení rizik jsou: [18]

- **CLA (Check List Analysis) - analýza pomocí kontrolního seznamu**

Jedná se o velmi jednoduchou techniku, využívající seznam položek, kroků a úkolů, podle nichž se ověřuje správnost nebo úplnost zvoleného postupu. Kontrolní seznam

je tvořen otázkami, na které lze odpovědět jen ano nebo ne, případně lze kontrolnímu seznamu přiřadit více možností. Tato analýza nachází uplatnění téměř ve všech oblastech lidských činností. Lze jí ověřovat stav nějakého zařízení, úplnost prováděných kroků apod.; [19]

- **SA (Safety Audit) - bezpečnostní audit**

Bezpečnostní kontrola je postup hledající potenciálně možné nehody, rizikové situace nebo provozní problémy, které se mohou objevit v posuzovaném systému. Cílem metody je navržení opatření na zvýšení bezpečnosti. Při aplikaci je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik; [9]

- **WIA (What-if analysis) - analýza toho, co se stane, když ...**

Představuje jednoduchou analytickou techniku používanou při rozhodování a řízení rizik. Její princip tkví v hledání možných dopadů vybraných situací. Tuto metodu lze chápat jako strukturovaný brainstorming, kde se při spontánní diskuzi pokládají otázky „co se stane, když ...“ a hledají se dopady procesů a opatření proti těmto dopadům za pomoci vyslovených úvah. What-if analýzy se povětšinou účastní tým zkušených lidí, kteří jsou důkladně obeznámeni s procesem; [19]

- **HAZOP (Hazard and Operability Study) - analýza ohrožení a provozuschopnosti**

Jde o týmovou expertní mnoha oborovou metodu založenou na pravděpodobnostním hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik. Cílem této metody je formou brainstormingu identifikovat scénáře potenciálního rizika v přímé návaznosti na provozuschopnost systému. Experti rozdělí systém na dílčí prvky, u kterých posuzují kritická místa a vyhodnocují potenciální rizika. Identifikované, neplánované nebo nepřijatelné dopady jsou formulovány v závěrečném doporučení směřujícím ke zlepšení procesu; [9]

- **ETA (Event Tree Analysis) - analýza stromu událostí**

Jde o kauzální analytickou techniku, jenž se používá k vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě, události či poruše. Metoda je založená na rozboru sekvence činností, kterou zobrazuje pomocí grafického logického modelu. ETA bere v úvahu také případné odezvy bezpečnostního systému a lidské činnosti. Výsledkem analýzy jsou různé scénáře nehody; [19]

- **FMEA (Failure Mode & Effect Analysis) - analýza možných vad a jejich následků**

Představuje analytickou techniku, která si klade za cíl identifikovat místa možného vzniku vad nebo poruch systému. Vzhledem k univerzálnosti této metody nalézá

uplatnění v řadě oblastí, především v oblasti řízení rizik, řízení kvality nebo řízení bezpečnosti. Nejčastěji se však tato metoda používá ve výrobě. Jedná se o preventivní metodu, jenž umožňuje včasnou identifikaci možné poruchy, chyby nebo vady, které mohou ovlivnit funkci systému, výslednou kvalitu či bezpečnost systému. Tím je efektivně snižována míra možných rizik. Metoda však vyžaduje od týmu velkou zkušenost s analyzovaným systémem. [19]

## 4 ŘÍZENÍ RIZIK

Problematika risk managementu je značně široká a dle svého zaměření bývá často rozdílná. Řízení rizik lze chápat jako proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení existujících, ale i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají odstranit účinek nepříznivých vlivů a naopak umožňují využít příležitosti vlivů pozitivních. [5]

Tento proces lze dekomponovat do několika dílčích a návazných aktivit, které představují následující fáze:

- vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů;
- identifikace rizik a jejich sledování;
- stanovení významnosti rizik;
- měření rizika;
- hodnocení rizika a rozhodování o riziku;
- příprava a realizace opatření na snížení rizika. [11]

### 4.1 Strategie řízení rizik

Uplatňování jednotného a systematického risk managementu pomáhá firmám předcházet nevhodnému nakládání se zdroji, neefektivnosti v řízení, ztrátě klíčových zaměstnanců apod. Pro efektivní nastavení risk managementu musí firma řádně archivovat reporty o negativních dopadech možných rizik. Tyto informace jsou běžně drženy v různých odděleních, která provedou jejich hodnocení. Až sjednocení těchto informací umožní organizaci reálně vidět, v jakém stavu opravdu je. [12]

Důležitou součástí procesu řízení rizik je rozhodování, které vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů risk management vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Následně jsou vybrána ta, která existující riziko minimalizují. [5]

### 4.2 Nástroje pro snižování rizika

Je tedy zřejmé, že s existencí rizika je nutné počítat, a to nejen v podnikání. Některá rizika však lze **přesunout** a jiná **zadržet**. V určitých situacích je vhodné se riziku **vyhnout** nebo

toto riziko **redukovat**. Risk management při snižování rizik hledá odpověď na otázku, kterou metodu je vhodné v té či oné situaci použít. Tedy zda je vhodnější transfer (přesun) nebo retence (zadržení) rizika, kdy se riziku vyhnout a kdy jej redukovat. Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy lze nejefektivněji a s nejmenšími náklady dosáhnout cíle v podobě snížení nebo úplné eliminace rizika. [5]

#### 4.2.1 Zadržení rizika

Znamená, že riziko nepřesahuje hranici přijatelného rizika. Firma může pokrýt případnou ztrátu z vlastních zdrojů, a tudíž lze takové riziko přijmout. Touto cestou se firma vydá v případě, že pravděpodobnost hrozby je velmi malá, nebo je její dopad zanedbatelný. [11]

#### 4.2.2 Vyhnout se riziku

Představuje určité aktivity spojené s nepřijatelným rizikem. Jedná se například o zavedení nového produktu, technologie nebo uzavření transakce, které mohou ohrozit chod či existenci firmy. Odstoupením od těchto aktivit podnik snižuje rizika dané varianty strategického finančního plánu na přijatelnou mez. [11]

#### 4.2.3 Redukce rizika

Jedná se o strategii vedoucí ke snížení případně zmírnění daného rizika. Při redukci rizika musí být vybrána opatření, která jsou:

- **účinná** - snižující riziko na akceptovatelnou úroveň;
- **přijatelná** - nekolidující s právním řádem, ekologií a pod.;
- **efektivní** - s přiměřenými náklady;
- **včasná** - než dojde k naplnění hrozby. [5]

Pokud se firma rozhodne pro snížení rizika strategického finančního plánu, je třeba zvolit vhodnou strategii, tedy způsob tohoto snížení. Zde přicházejí v úvahu především:

**Prevence rizika**, které představuje kolekci preventivních opatření, jejichž smyslem je eliminovat nebo alespoň oslabit příčinu vzniku rizik.

**Diverzifikace** představuje významný způsob redukce podnikatelského rizika, které spočívá ve snaze rozložit riziko na co největší základnu. Nejčastější formou diverzifikace je rozšíření výrobního programu tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu

byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiných produktech tohoto podniku. Diverzifikace zákazníků a odbytových cest představuje způsob snižování tržního rizika. Často používanou metodou je diverzifikace zajišťování vstupů, kdy je využíván větší počet dodavatelů surovin a materiálu, což vede ke snížení ekonomického rizika spojeného s dostupností a cenovým vývojem vstupů. Snížení rizika diverzifikací je tím větší, čím jsou jednotlivé prvky (produkty, zákazníci, odbytové cesty aj.) na sobě méně závislé.

**Flexibilita** je schopnost firmy reagovat pružně a bez nadměrných nákladů na výskyt rizik. Zabezpečení flexibility však nelze chápat pouze technicky tj. volbou výrobního zařízení univerzálního charakteru. Znamená to také usilovat o organizační uspořádání představující uplatnění systému motivace a stimulace, které by umožnily jednak včasné zajištění rizik a také zkrácení doby, ve které je firma schopna na ně reagovat. [11]

#### 4.2.4 Přenos rizika

Do této skupiny lze zařadit opatření, která zabezpečí buď částečný, nebo úplný přenos rizika na jiné subjekty. K transferu rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.) využívají firmy povětšinou svoje dominantní postavení na trhu a konkurenční prostředí. Takový přesun rizika se uskutečňuje například uzavíráním dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a materiálu nebo uzavíráním kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek. Větší firmy využívají faktoring, který je založen na postoupení pohledávek klienta. Dále se transfer rizika realizuje prostřednictvím pronájmu nebo leasingu výrobního zařízení místo jeho nákupu. Klasickým a v běžné praxi velmi často využívaným nástrojem přenosu rizika je pojištění. Tradiční oblastí pojistné ochrany jsou čistá rizika, kdy pojišťovny nabízejí subjektům pojištění pro případ požáru a dalších živelných škod. [11]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

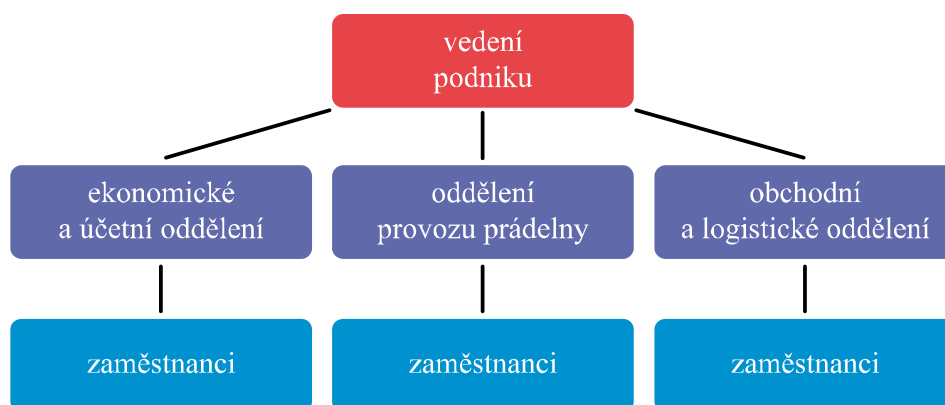


## 5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Firma PraCOOL je situována v Jihomoravském kraji. Její název byl v této bakalářské práci změněn, neboť si zveřejnění skutečného názvu nepřálo vedení společnosti. Její historie sahá do 90. let minulého století, kdy firma začínala jako malá rodinná provozovna, kterou založil majitel se svou manželkou. Původní provoz se sestával z několika praček a mnoho věcí bylo řešeno ručně, jako například žehlení prádla. Díky vysokému pracovnímu nasazení se dařilo firmu pozvolna rozvíjet a bylo možné zaměstnávat i více lidí. Nesnáze nastaly po roce 2007, kdy se podnik potýkal s menšími problémy, avšak i ty se podařilo překonat a v roce 2013 byl provoz podniku zcela zmodernizován díky nákupu kontinuální prací linky.

### 5.1 Charakteristika podniku

V současné době podnik tvoří 23 zaměstnanců, kteří zajišťují kompletní chod společnosti a jejichž činnost lze zobrazit v následující organizační struktuře:



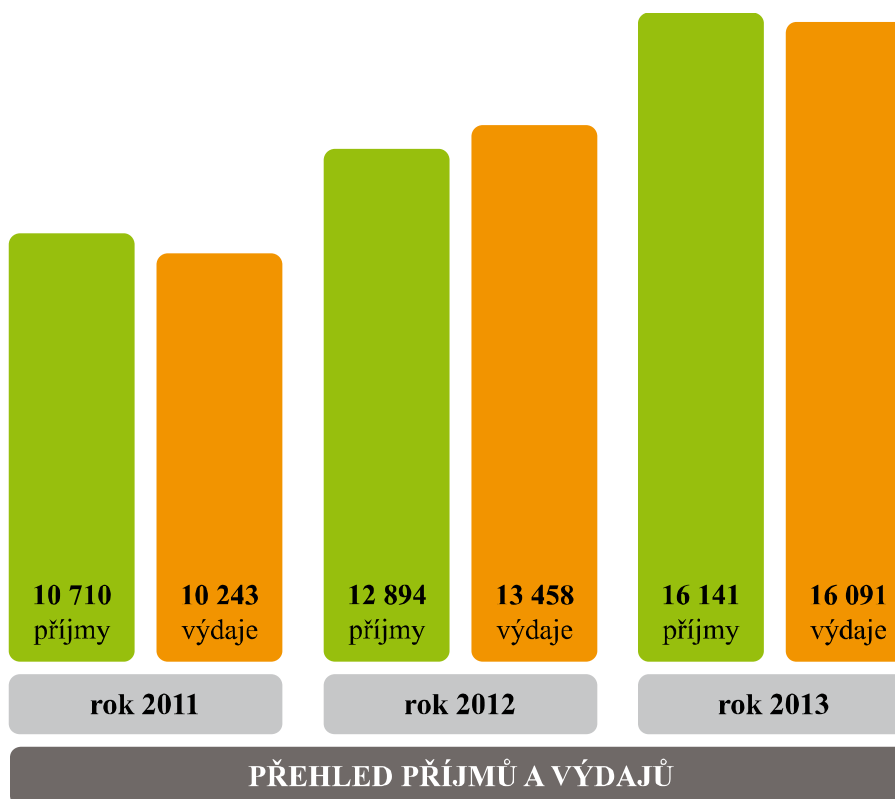
Obr. 2. Organizační struktura podniku [21]

Právní forma podniku je OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná, tj. fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost, která je zapsaná v živnostenském rejstříku. Hlavní činností firmy je praní prádla pro domácnosti a firmy, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží. Podnik z hlediska členění spadá do kategorie malých podniků a to jak počtem zaměstnanců, tak i ročním obratem. Společnost tedy zabezpečuje svoz špinavého prádla od zákazníků především vlastními

dopravními prostředky dle stanoveného harmonogramu nebo systému objednávek. Prádlo je v tzv. špinavé zóně tříděno a seskupováno do jednotlivých pracích dávek. Dále je práno v kontinuálním pracím tunelu, kde se předejírá, pere, máchá a neutralizuje. Následuje jeho odvodnění v membránovém lisu, rozvolňování a sušení v kontinuálních sušičkách. Finálním krokem je pak mandlování rovného prádla nebo žehlení prádla tvarového. Firma pak vyprané a vyžehlené prádlo zpět rozváží svým zákazníkům, jejichž spokojenost je kladena na první místo. Proto se podnik snaží poskytovat plnohodnotný servis.

## 5.2 Ekonomika podniku

Hospodaření podniku je základním údajem pro tvorbu jeho strategie. Cílem každého podnikatelského subjektu stejně jako podniku PraCOOL je tvorba zisku. Míru nákladů v poměru k výkonům lze považovat za jeden z nejdůležitějších hodnotících ukazatelů, na jehož podkladě lze plánovat hospodaření na další období a také tvořit krátkodobé strategie. Na následujícím obrázku je přehledně znázorněn vývoj celkových příjmů a výdajů podniku.



Obr. 3. Přehled celkových příjmů a výdajů v tis. Kč [22]

Je zřejmé, že rok 2012 pro podnik znamenal náročné období. V tomto roce začaly intenzivní přípravy na nákup kontinuální prací linky v podobě změn v provozu a rozšiřování haly, do které byla nová technologie umístěna. Podnik tak díky změnám v provozu a započatým investicím vykázal ztrátu. Na počátku roku 2013 se podařilo uvést do chodu nové technologie a hospodaření v roce 2013 zcela jasně poukazuje na fakt, že zvolená strategie byla efektivní a podnikatelský plán byl velmi dobře načasován. Podnik i přes náročnost investice v roce 2013 vykazuje zisk. Díky dobrému jménu firmy, důrazu na kvalitu poskytovaných služeb a zvyšování produktivity práce se podařilo rozšířit počet zákazníků, což podniku pomohlo ve zvyšování obrátu a vlastním růstu.

### **5.3 SWOT analýza**

Pro identifikaci rizik byl zvolen nástroj strategické analýzy rizik. V tabulkách je uvedena SWOT analýza podniku PraCOOL. Analýza zahrnuje jak silné, tak slabé stránky. Dále jsou uvedeny příležitosti a hrozby podniku. Výsledky analýzy budou použity jako podklad pro vyhodnocení potenciálních rizik, které mohou v podniku nastat.

#### **Silné stránky podniku**

Do silných stránek podniku lze zařadit nákup nového pracího tunelu, díky čemuž se podařilo zrychlit a zefektivnit prací proces. Majitel firmy se neustále snaží inovovat a modernizovat prací proces. Tato investice s sebou přinesla i nová pracovní místa, a tak bylo možné zaměstnat i uchazeče z Úřadu práce. Neméně důležitou silnou stránkou je i to, že podnik dbá o dobré pracovní podmínky. S novým pracím tunelem byla přistavěna moderní hala a také nové sociální zázemí pro zaměstnance. Ti jsou precizně proškoleni o bezpečnosti práce a mají k dispozici kvalitní ochranné prostředky používané při práci. Důležitou silnou stránkou je i logistika firmy, která zajišťuje svoz znečištěného prádla od zákazníků, kterým je pak vyprané prádlo dovezeno zpět podle předem smlouveného harmonogramu.

Tab. 3. SWOT analýza - silné stránky

SILNÉ STRÁNKY	váha	hodnocení	
inovace a modernizace provozu	0,45	5	2,25
zvýšení počtu dodavatelů	0,05	2	0,10
vytvoření nových pracovních míst	0,10	3	0,30
nové sociální zázemí pro zaměstnance	0,15	4	0,60
školení zaměstnanců	0,05	3	0,15
logistika firmy	0,20	5	1,00
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>4,40</b>

### Slabé stránky podniku

Za slabou stránku podniku lze považovat skladovací prostory. Podnik je situován na vytýčené parcele a jeho rozrůstání je na úkor parkovacího místa nebo skladovacích hal. Nová hala, která byla postavena pro prací tunel z části zabrala sklad vypraného prádla jehož kapacita je tím nyní omezena. Pokud by nastala kolize v logistice a zákazníkům by nebyly průběžně dodávány jejich odbavené zakázky, nastal by problém s naplněním skladu čistého prádla, což by mohlo vést k omezení kapacity pracího tunelu nebo až k jeho zastavení. Prací proces je sled činností, které na sebe bezprostředně navazují. Porucha jednoho stroje například tunelové prací jednotky znamená, že musí být zastavena celá prací linka. Tyto poruchy znamenají nejen skluz v časovém harmonogramu, ale také prostoje zaměstnanců, což ve výsledku představuje nemalé finanční náklady navíc. S prací strojů je také spojena hrozba pracovního úrazu. Nezanedbatelným rizikem je ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců při práci. Jednak pracovníci přichází do styku s chemikáliemi, jako jsou prací koncentráty nebo různé prostředky pro úpravu vody, avšak velké riziko představuje také prádlo ze zdravotnických zařízení, které je skladováno ve skladu znečištěného prádla. Při manipulaci s ním je třeba zvláštních bezpečnostních opatření, neboť se jedná o prádlo z lůžkových oddělení, ale i z operačních sálů, tedy prádlo od krve. Firma také denně zpracovává mnoho informací a dat. Jejich ztráta by měla pro podnik značné následky. Na jejich zabezpečení je třeba klást značný důraz.

Tab. 4. SWOT analýza - slabé stránky

SLABÉ STRÁNKY	váha	hodnocení	
malé skladovací prostory	0,30	-2	-0,60
porucha strojů	0,10	-4	-0,40
špatný technologický postup	0,20	-3	-0,60
bezpečnost a zdraví zaměstnanců	0,15	-2	-0,30
zabezpečení informací	0,25	-1	-0,25
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>-2,15</b>

### Příležitosti podniku

Vedení podniku neustále sleduje trh a průběžně se účastní výběrových řízení a tendrů na poskytování služeb v oblasti praní prádla. Na trhu se snaží prosadit především cenou, která je díky moderním technologiím používaným v podniku velmi příznivá. Klíčové je také to, že firma klade velký důraz na kvalitu svých služeb. Každý zaměstnanec osobně odpovídá za svoji dílčí práci. Kvalita je stále sledována a vyhodnocována, což zvyšuje náskok před konkurencí. Velmi pozitivní je i propagace podniku prostřednictvím internetových stránek, na kterých se snaží propagovat svoje služby. Tyto stránky jsou v českém i v anglickém jazyce tak, aby byly srozumitelné i pro zahraniční subjekty působící v rámci ČR. Vedení podniku se dále účastní různých výstav regionální turistiky, kde se snaží oslovit ubytovací domy jakožto své potenciální zákazníky.

Tab. 5. SWOT analýza - příležitosti

PŘÍLEŽITOSTI	váha	hodnocení	
monitoring trhu a snaha prosadit se	0,05	2	0,10
propagace podniku	0,10	3	0,30
snižování cen u dodavatelů	0,05	2	0,10
důraz na kvalitu služeb	0,30	5	1,50
zvyšování produktivity práce	0,25	4	1,00
rozšiřování počtu zákazníků	0,25	5	1,25
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>4,25</b>

### Hrozby podniku

Mezi hrozby podniku lze zařadit ekonomickou krizi, na kterou navazují další rizika. I když se jeví, že praní prádla je pro odběratele jakožto ubytovací zařízení nevyhnutelná záležitost, tak i zde v období hospodářské krize nastal útlum, který se projevil snížením poptávky a také v poklesu platební morálky odběratelů. Tyto faktory měly za následek zvýšení rizika druhotné platební neschopnosti. Podnik zaznamenal u některých zákazníků opoždění plateb, které bylo třeba intenzivněji řešit pomocí upomínek nebo splátkových kalendářů. Další hrozbou pro podnik je konkurence. Podnik se nachází pod neustálým konkurenčním tlakem. Stále se měnící legislativa přináší mnoho změn, což představuje riziko, že některé z nich budou opomenuty. Podniku tak hrozí značné finanční sankce, které by mohly ohrozit jeho chod.

Tab. 6. SWOT analýza - hrozby

HROZBY	váha	hodnocení	
nezaplacení pohledávek odběrateli	0,45	-3	-1,35
silný konkurenční tlak	0,25	-1	-0,25
porušení platné legislativy	0,30	-2	-0,60
<b>CELKEM</b>	<b>1</b>		<b>-2,20</b>

### Vyhodnocení SWOT analýzy

U silných stránek a příležitostí byla aplikována stupnice hodnocení od 1 do 5 s tím, že 5 představuje nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb byla aplikována stupnice hodnocení od -1 do -5, kdy -5 představuje nejvyšší nespokojenost. Váha pak vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Jednotlivé součty vah se musí rovnat 1. U každé položky byla váha vynásobena hodnotou hodnocení a jednotlivé výsledky byly sečteny. Vyhodnocení SWOT analýzy reprezentuje součet jejich interních a externích částí.

Tab. 7. SWOT analýza - vyhodnocení

VYHODNOCENÍ	
interní	2,25
externí	2,05
<b>CELKEM</b>	<b>4,30</b>

Výsledná bilance 4,3 je velmi příznivá. Největším potenciálem ke zlepšení v interní části SWOT analýzy je rozšíření skladovacího prostoru. Firma si tento stav uvědomuje a snaží se podniknout kroky k vyřešení tohoto problému odkupem sousedního pozemku, což však představuje nemalé finanční investice, které jsou spojené nejen s pozemkem samotným, ale také s projektem a výstavbou nové skladovací haly. V externí části SWOT analýzy se lze zaměřit na nezaplacení pohledávek odběrateli, neboť toto riziko představuje pro podnik značné komplikace. V době, kdy se zadlužil koupí nových technologií a rozšířil počet zaměstnanců, by pro něj byť i dočasný výpadek finančních prostředků znamenal riziko druhotné platební neschopnosti.

## 6 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU

Tato kapitola je věnována analýze a řízení rizik v podniku PraCOOL, která byla identifikována na základě konzultací s majitelem firmy a jejím účetním. Seznam rizik byl sestaven dle teoretické části a také z cenných zkušeností vedení firmy. Při brainstormingu byly položeny dotazy z různých oblastí, které firmu provází, například z oblasti ekonomiky, legislativy, provozu zabezpečujícího prací proces, zabezpečení informací a mnoha dalších. Na základě odpovědí vyplynula jednotlivá rizika.

Tab. 8. CHECK LIST - seznam rizik

CHECK LIST - seznam rizik	
R1	riziko nezaplacení pohledávek
R2	tržní riziko
R3	legislativní riziko
R4	riziko poruchy strojů
R5	riziko špatného technologického postupu
R6	riziko spojené s BOZP
R7	informační riziko

Pro analýzu rizik byl použit maticový diagram, díky kterému lze rozlišit ta rizika, která mají pro podnik malý význam od rizik nejvýznamnějších, znamenajících pro podnik reálnou hrozbu. Ve sloupci ohodnocení pravděpodobnosti představuje číslo 5 nejvyšší pravděpodobnost. Na řádku ohodnocení intenzity číslo 16 interpretuje nejvyšší intenzitu negativního dopadu.



Tab. 9. Matice hodnocení rizik

OHODNOCENÍ PRAVDĚPODOBNOSTI	OHODNOCENÍ INTENZITY NEGATIVNÍHO DOPADU				
	1	2	4	8	16
5					
4	R7		R3		
3		R6	R5	R4	
2			R2		R1
1					

Jako další analytický nástroj byl použit diagram příčin a následků, který graficky ilustruje všechny faktory obsažené v dané problematice. Tento diagram je uveden u každého rizika zvlášť.

## 6.1 Ekonomické riziko

Toto riziko patří mezi nejvýznamnější a lze se na něj zaměřit z mnoha pohledů, avšak tím zásadním je ekonomická krize, která je hlavním spouštěčem mnoha sekundárních problémů, s nimiž se musí podnik vypořádat.

### 6.1.1 Ekonomická krize

Za hlavní následky ekonomické krize, která započala v roce 2007 lze považovat:

- snížení poptávky po poskytovaných službách;
- pokles tržeb;
- propouštění zaměstnanců;
- hrozba neschopnosti dostát svých závazků;
- zhoršení platební morálky odběratelů;
- nižší dostupnost úvěru.

Jelikož již od vzniku poslední ekonomické krize uplynulo několik let a v současné době tento fenomén podnik nijak neohrožuje, nebude této problematice věnována pozornost. Naopak je klíčové se zaměřit na následky, které z ekonomické krize pro podnik vplynuly.

### 6.1.2 Nezaplacení pohledávek

Jako nejzávažnější následek ekonomické krize bylo vyhodnoceno riziko nezaplacení pohledávek odběrateli, neboť toto riziko na sebe váže mnoho zásadních problémů, které mohou vyústit v druhotnou platební neschopnost.

#### Hodnocení rizika

Podnik se snaží o minimalizaci tohoto rizika, proto je pravděpodobnost, že by odběratel nedostal svým závazkům poměrně malá a lze ji vyjádřit stupněm 2. Pokud by však taková situace nastala, měla by na podnik značně negativní dopad, který lze hodnotit stupněm 16. Míra rizika nabývá hodnoty 32. Jedná se o riziko, které spadá do skupiny významných rizik a je pro podnik nežádoucí. Tomuto riziku je třeba věnovat maximum pozornosti a úsilí na jeho snižování.

#### Příčiny a následky daného rizika

Neuhrazení pohledávek odběrateli může být zapříčiněno tím, že odběratel nemá dostatek finančních prostředků, anebo jeho špatnou platební morálkou. To může mít za následek stav vedoucí k tomu, že podniku chybí finanční prostředky na nákup materiálu pro další výrobu a tím pádem chybí prostředky na provoz celého podniku. Na riziko nezaplacení pohledávek odběrateli navazuje i riziko druhotné platební neschopnosti.



Obr. 4. Příčiny a následky rizika nezaplacení pohledávek

### **Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení**

V období hospodářské krize firma zaznamenala zvýšení neuhrazených pohledávek odběrateli, což podniku způsobovalo potíže, neboť hrozilo, že nebude mít prostředky na vlastní provoz a docházelo také k zpomalování jeho rozvoje. Pokud nebyly pohledávky uhrazeny ve lhůtě splatnosti, bylo nejprve postupováno mimosoudní cestou. Odběratel byl nejprve upozorněn písemnou formou prostřednictvím oznámení. Pokud se výzva minula účinkem, bylo přistoupeno k telefonické urgenci. V případě neúspěchu pak nastalo předání pohledávky právní kanceláři, která se o vymáhání pohledávky starala. Bohužel v tomto případě bylo připočteno i penále za pozdní platbu a také příslušenství v podobě provize právníka. Pro podnik to sice bylo těžké období, ale podařilo se mu rozlišit odběratele, kteří jsou solidní a mají jen dočasné platební problémy, které se snaží intenzivně řešit od těch nepoctivých, kteří prostě zaplatit nechtěli. V současné době je situace daleko přehlednější. Stávající zákazníci jsou již léty prověřeni a ty nové podnik prověřuje pomocí internetu, dostupných referencí nebo se snaží jejich důvěryhodnost posoudit na osobní schůzce. Podnik se snaží minimalizovat riziko nezaplacení pohledávek uzavíráním smluv, ve kterých jsou přesně stanoveny platební podmínky a také sankce vyplývající z jejich nedodržení. Samozřejmostí je, že každou zakázku doprovází dodací list, na jehož základě je provedena fakturace. Tak je eliminováno riziko špatné fakturace.

### **Návrh opatření**

I přes menší obtíže, kdy firma zaznamenala zvýšení neuhrazených pohledávek se jí díky intenzivní péči o pohledávky podařilo celou situaci poměrně slušně zvládnout. Podnik si klade za cíl především dobré obchodní vztahy. Proto bylo jeho snahou vzniklé problémy řešit smířčí cestou. Většina klientů se snažila o urychlené řešení a své závazky vůči společnosti promptně uhradili. Některým byl umožněn splátkový kalendář. Jen malé procento pohledávek muselo být řešeno právní cestou. Přesto si podnik klade za cíl maximální péči o pohledávky. Aby se předcházelo kolizím, zavedl podnik systém, kdy jsou u nových zákazníků a u větších zakázek předem požadovány zálohy a u menších zakázek je při jejich předávání faktura odběratelem hrazena hotově. Lze zvolit další možnosti, jak snižovat riziko z nezaplacení pohledávek například jejich pojištěním. Tato možnost by se však za současného stavu firmě nevyplatila.

## 6.2 Tržní riziko

Jedná se o riziko, které je velmi úzce spojené s úspěšností firmy na trhu. Spadají sem jak rizika poptávková a prodejní, tak rizika spojená s preferencemi spotřebitelů nebo chováním konkurence. Tržních, neboli obchodních rizik je tedy celá řada, avšak pro firmu je zásadní rivalita konkurentů.

### Hodnocení rizika

Firma si na trhu neustále buduje dobré jméno a silnou pozici v regionu, proto je pravděpodobnost, že by ji konkurence ohrozila malá a lze ji vyjádřit stupněm 2. Dopad tohoto rizika lze hodnotit jako střední, tedy stupněm 4. Míra rizika nabývá hodnoty 8. Jedná se tedy o málo významné riziko a je třeba s ním počítat.

### Příčiny a následky daného rizika

Prádelen je v regionu několik, což způsobuje konkurenční tlak. Nastává tak boj o zákazníka, který slyší na lepší podmínky i cenu. Snižování ceny však může znamenat i snížení kvality poskytovaných služeb. Následkem je pro podnik i snížení zisku.



Obr. 5. Příčiny a následky tržního rizika

### Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Firma je si tohoto rizika velmi dobře vědoma. Neustále se snaží modernizovat svůj provoz, což dokládá i nová moderní kontinuální prací linka, díky níž lze pružně reagovat na nové požadavky odběratelů. Při procesu praní je používána kvalitní prací chemie, což zaručuje vysoký standard praní. Podnik se dále snaží snižovat fixní náklady. Je tedy kladen důraz na maximální kvalitu při zachování velmi příznivé ceny, na což zákazníci slyší. Firma

nerazí strategii cenové války s konkurencí, ale díky poskytování komplexního servisu se jí daří udržet si spokojené zákazníky, o čemž svědčí i minimum reklamací.

### **Návrh opatření**

Lze říci, že podnik díky neustálé modernizaci získává náskok před konkurencí, a tudíž dokáže čelit konkurenčnímu tlaku. Je však třeba mít na paměti, že konkurence nikdy nespí a být neustále ve střehu. Jako opatření lze doporučit neustálé monitorování konkurenčního prostředí.

## **6.3 Legislativní riziko**

Legislativní, neboli právní riziko je zapříčiněno mnoha změnami v rozsáhlé právní legislativě.

### **Hodnocení rizika**

Z důvodu častých změn je těžké mít neustálý přehled o platné legislativě. Tudíž pravděpodobnost, že dojde k pochybení či zanedbání, je vysoká a lze ji vyjádřit stupněm 4. Pokud by taková situace nastala, měla by na podnik negativní dopad, který lze hodnotit stupněm 4. Míra rizika nabývá hodnoty 16. Jedná se o středně významné riziko a je třeba mu věnovat zvýšenou pozornost.

### **Příčiny a následky daného rizika**

Podnikatelský život provázejí neustálé změny. Asi největším zdrojem těchto změn je legislativa v podobě změn:

- **právních předpisů nebo jejich nařízení**, jenž provázejí podnik od jeho založení, a kterými se podnik musí řídit;
- **daňových zákonů a předpisů**, které upravují clo, daň z přidané hodnoty, daně z příjmů právnických i fyzických osob atd.;
- **zákony pro ochranu životního prostředí**, řešící nakládání s nebezpečnými odpady a odpadními vodami;
- **zákoníku práce a pracovní legislativy**, podle nichž vyvstávají zaměstnancům, ale i podniku práva a povinnosti na základě pracovně právních vztahů;
- **případně dalších předpisů a norem.**

S množstvím neustálých změn norem a zákonů pak narůstá riziko jejich neznalosti, nezaznamenání a tím pádem i nedodržení. Při porušení povinností a následné kontrole některým z orgánů státní správy podniku hrozí finanční sankce v podobě pokut, doměrků a penále. Některé ze sankcí pak mohou mít vliv i na existenci podniku. V případě ohrožení majetku, zdraví nebo života pak mohou správní orgány pozastavit činnost podniku až do sjednání nápravy.



Obr. 6. Příčiny a následky legislativního rizika

### Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Legislativní riziko je rizikem latentním, protože si jeho přítomnost často odpovědní zaměstnanci ani neuvědomují. O to je pak horší jeho dopad. Proto se podnik na toto riziko aktivně zaměřuje. Stran pracovní legislativy má vedoucí pracovník na starost vstupní zdravotní prohlídky nově přijímaných zaměstnanců. Dále se klade důraz na školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci všech zaměstnanců. U řidičů dodávkových aut jsou pravidelně prováděna školení řidičů. Je kladen důraz na perfektní stav lékárníček a to jak na pracovišti, tak i ve vozovém parku. Dále je vedena kniha úrazů. Technolog provozu se stará o zaškolování pracovníků a dbá na dodržování předpisů a norem. V jeho pracovní náplni je dohlížení na skladování chemikálií a nakládání s nimi tak, aby nebylo ohroženo životní prostředí ani zdraví zaměstnanců. Z pohledu daňových zákonů je pak účetní firmy pravidelně vysílán na školení, aby měl neustálý přehled o změnách v platné legislativě. Podnik navazuje spolupráci s externí právní kanceláří, která bude zajišťovat plnohodnotný servis a dbát na dodržování právních předpisů.

### Návrh opatření

Aby v podniku vše probíhalo v souladu s platnou legislativou, byl přijat návrh právního servisu. Externí právní kancelář jednou ročně provede audit smluv, kde prověří jejich správnost, platnost a jejich náležitosti. Dále bude podnik informovat o všech změnách

právní legislativy týkající se podniku. Cena servisu byla dohodnutá na částce 8 400 Kč za rok. Aby ani po stránce daní, účetnictví a předpisů nedošlo k žádnému opomenutí, objednala firma pro pana účetního měsíčník Účetnictví a daně, který se přehledně a aktuálně věnuje platné legislativě. Cena měsíčníku je 82 Kč za jedno číslo.

## 6.4 Riziko provozní, technické a technologické

Podnik se zabývá kompletními prádelenskými službami, které představují jednotlivé dílčí činnosti, tvořící komplexně jeden velký proces. Ten se sestává především:

- ze svozu znečištěného prádla od zákazníků;
- skladování znečištěného prádla;
- třídění prádla na jednotlivé dávky;
- pracího cyklu v kontinuálním pracím tunelu;
- odvodňování prádla v membránovém lisu;
- rozvolňování a sušení prádla v průchozích sušičkách;
- žehlení a mandlování prádla;
- skládání prádla a jeho stohování;
- skladování prádla ve skladu čistého prádla;
- expedice prádla k zákazníkům.

V popsaném procesu lze identifikovat rizika, která ohrožují podnik. Těmi zásadními je porucha strojů a špatný postup praní.

### 6.4.1 Porucha strojů

Jelikož je v pracím procesu využívána především kontinuální prací linka, která se sestává z jednotlivých na sebe navazujících dopravníků, strojů a zařízení, pak výpadek byť jen jednoho segmentu znamená ohrožení provozu celé linky, což vede k finančním ztrátám.

#### Hodnocení rizika

Je mnoho příčin, které mohou způsobit poruchy strojů. Proto lze pravděpodobnost, že tato skutečnost nastane hodnotit jako střední, tedy stupněm 3. Jelikož se jedná o kontinuální proces, dopad na podnik by byl závažný a lze jej hodnotit stupněm 8. Míra rizika tak

nabývá hodnoty 24. Jedná se o středně významné riziko a je třeba mu věnovat zvýšenou pozornost.

### Příčiny a následky daného rizika

Porucha stroje může vzniknout několika faktory. Mezi ty hlavní lze zařadit selhání obsluhy, zanedbanou údržbu nebo únavu materiálu, která může být způsobena jeho stářím či opotřebením. Porucha byt' jednoho článku z celého kontinuálního procesu může mít za následek jeho přerušení, což vede k prostojům zaměstnanců a nedodržení termínů předání zakázky odběrateli, což může zapříčinit pokles zisku.



Obr. 7. Příčiny a následky rizika poruchy strojů

### Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

V prádelenském provozu zaměstnanci přicházejí do styku se stroji, které vyžadují pravidelnou kontrolu a údržbu. Ta z části spadá do jejich pracovní náplně. V případě zjištění jakékoliv závady na zařízení je tato závada bez prodlení hlášena vedoucímu provozu, který se jí snaží odstranit. Pokud dojde k technické poruše, je kontaktován servisní technik. Jelikož je znečištěné prádlo sváženo od zákazníků a připravené zakázky jsou k nim zpět expedovány, je nevyhnutelné do kapitoly poruchy strojů zařadit i poruchy vozového parku. Výpadek logistiky by měl za následek přerušení kontinuálního procesu. V případě výpadku svozu znečištěného prádla by nebylo co prát, ovšem v případě výpadku expedice by nová linka rychle zaplnila omezený prostor skladu čistého prádla. Obě situace by znamenaly zastavení pracovního procesu, což by mělo na podnik značný finanční dopad.



### **Návrh opatření**

Pro podnik je provozuschopnost strojů zásadní záležitostí. Riziko poruchy si vedení firmy uvědomuje a snaží se mu předcházet jejich pravidelnou kontrolou a důkladnou údržbou. Zaměstnanci jsou opakovaně školeni o údržbě strojů a zařízení. Jsou pravidelně revidovány elektrorozvody. Ovšem poruchu strojů nelze ani tak dopředu předvídat. Navrhuji opatření, aby firma investovala do nadstandardního servisu. Ten provádí pravidelné revize zařízení a neustále drží nejčastěji používané servisní části skladem, takže je schopen na poruchy velmi rychle reagovat, což zamezí prostojům nebo je velmi zkrátí, neboť je smluvně určený čas servisního zásahu nejpozději do 12-ti hodin od nahlášení závady. Cena ročního pohotovostního servisu je 52 800 Kč plus servisní práce a materiál. Pokud jde o vozový park, zde navrhuji pravidelné servisní prohlídky 2x ročně, a to spojené s přezouváním pneumatik. U 2 dodávkových aut se cena jednoho servisu pohybuje okolo 6 tisíc i s výměnou oleje. Lze tedy říci, že u obou automobilů by se cena servisu mohla pohybovat okolo 25 000 Kč za rok.

#### **6.4.2 Špatný technologický postup**

Cílem podniku je vysoký standard poskytovaných služeb. A není divu. V dnešním konkurenčním prostředí lze obstát jen velmi těžce. Zákazníky prádelny jsou povětšinou hotely a ubytovací zařízení a prádlo hraje při poskytování jejich služeb prim. Čisté prádlo je jedním z nejdůležitějších kritérií, podle něž hosté hodnotí kvalitu ubytování.

#### **Hodnocení rizika**

Nedodržení technologického postupu je většinou problémem selhání lidského faktoru. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika lze hodnotit jako střední tedy stupněm 3. Negativní dopad lze klasifikovat jako středně závažný a lze jej hodnotit stupněm 4. Míra rizika tak nabývá hodnoty 12. Jedná se o středně významné riziko a je třeba mu věnovat zvýšenou pozornost.

#### **Příčiny a následky daného rizika**

Podnik neustále modernizuje svůj provoz a do pracovního cyklu zařazuje jen kvalitní práci a finalizační prostředky, aby snížil riziko špatně vypraného prádla na minimum. I přes to všechno se může stát, že se na konci pracovního cyklu objeví prádlo, které není důkladně vypráno. Prádlo, na kterém zůstávají skvrny, signalizuje nedostatečnost praní, které

je způsobeno krátkým časem praní, nízkou teplotou, nízkou koncentrací detergentů anebo kombinací několika těchto faktorů najednou. Lze usuzovat, že zde nastalo selhání lidského faktoru v podobě nevhodně zvoleného pracího programu. Špatně vyprané prádlo je třeba znovu zařadit do pracího cyklu. To však znamená vícenáklady, které zakázku jednak prodraží a jednak zpozdí časový harmonogram dalších zakázek. Daleko horší je však situace, kdy se díky špatně zvolenému postupu prádlo zničí. Jedná se například o ztvrdlé ručníky, barevně znehodnocené prádlo nebo trhající se prostěradla. Toto riziko spočívá především ve špatných chemických parametrech prací lázně a může být zapříčiněno mnoha faktory, mezi něž patří i technická závada zařízení na úpravu vody nebo některého z dávkovačů prací chemie.



Obr. 8. Příčiny a následky rizika špatného technologického postupu

### Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

U pracího tunelu je důležité, aby byla do dávkovacího systému doplněna prací chemie sestávající se z pracích a pomocných prostředků v požadované koncentraci a nedocházelo k zastavování jeho provozu. Kontinuální prací linka je řízena pomocí digitálního systému. Pro různé druhy prádla při rozdílném zašpinění je nutné volit adekvátní programy tak, aby bylo prádlo při pracím procesu adekvátně ošetřeno a na výstupu v požadované hygienické čistotě. Prací cyklus ovlivňují faktory jako:

- **čas**, který určuje délku pracího cyklu;
- **teplota prací lázně**, která je přípustná pro určitý typ tkanin;
- **objem vloženého prádla**, jenž musí odpovídat zvolenému programu;
- použití **správné koncentrace pracího prostředku** a **správné zvolení pomocných prostředků** jakožto bělidel, dezinfekce nebo prostředků pro závěrečnou neutralizaci.

Jen precizním dodržováním pracích postupů lze zaručit vysokou kvalitu vyprání textilu s garancí nízkého chemického opotřebení praného vlákna a dodržení zdravotní nezávadnosti díky dostatečnému máchání a neutralizaci. Následné úkony jakožto lisování prádla, které ho zbaví vody, rozvolňování a sušení v kontinuálních sušičkách jsou řízeny souběžně s pracím tunelem. Klíčovým prvkem pro obsluhu prací linky jsou kvalifikovaní pracovníci, kteří se na počátku i v průběhu pracího cyklu starají o správné nastavení celého procesu a díky dobře zvládnuté obsluze sníží riziko špatně vypraného prádla na minimum.

### **Návrh opatření**

Firma investuje do vysokých standardů poskytovaných služeb. Nová prací linka je však velmi náročná na obsluhu. Činnost, kterou dříve dělalo několik zaměstnanců, dnes vykonává jeden operátor, jenž volí program linky a dohlíží na její chod, a jeho asistent, který má na starost doplňování prací chemie a technický provoz zařízení. Po zralé úvaze bylo navrženo opatření v podobě dalšího proškolení obsluhy prací linky, jehož hodnota byla odhadnutá na 8 000 Kč. Vedení podniku si je vědomo, že jen řádně vyškolený personál s odpovídající kvalifikací zajistí kvalitu poskytovaných služeb. Dále bylo navrženo zvýšení kontroly kvality čistoty prádla při jeho následném mandlování nebo žehlení. Vedení podniku pozitivně reagovalo i na pojištění obsluhy prací linky proti způsobené škodě zaměstnavateli tzv. pojištěním odpovědnosti z výkonu povolání, které bylo pro jednoho zaměstnance vypočteno na 504 Kč za rok při limitu plnění do 80 000 Kč.

## **6.5 Bezpečnostní rizika**

Žijeme v době, která je hektická. Na každého zaměstnance jsou kladeny nemalé nároky a v soukromém sektoru je požadováno maximální pracovní nasazení. Lidé přestávají mít respekt a přirozenou úctu k autoritám. Často se pak stává, že si pracovní proces pletou s dobrodružstvím. Často se tak setkáváme s jevy, že již nestačí podnik chránit před vnějšími narušiteli, ale že se narušiteli stávají i samotní zaměstnanci. Proto se řešení bezpečnostních rizik stává všední otázkou. Podnik si klade za cíl především bezpečnost svých zaměstnanců, zabezpečení vlastního majetku a v neposlední řadě také bezpečnost informací.

### 6.5.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále jen BOZP je řešena poměrně rozsáhlou legislativou, která je každoročně aktualizována. Firma PraCOOL je malou firmou a tak dle platné legislativy § 9 zákona č. 309/2006 může vyhodnotit všechna rizika samostatně. Účelem hodnocení rizik na pracovišti je tvorba takových podkladů, které umožní stanovit opatření nutná k ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců podniku. Dále je kladen důraz na prevenci, tedy předcházení riziku.

#### Hodnocení rizika

Jelikož se v podniku jedná o práci se stroji pravděpodobnost, že dojde k pracovnímu úrazu lze hodnotit jako střední tedy stupněm 3. Zatím vždy šlo jen o drobná zranění, a tak dopad na podnik lze klasifikovat jako malý a lze jej hodnotit stupněm 2. Míra rizika tak nabývá hodnoty 6. Jedná se tedy o málo významné riziko a je třeba s ním počítat.

#### Příčiny a následky daného rizika

Ani nejlepší bezpečnostní opatření nedokážou zabránit občasným úrazům na pracovišti. Jejich příčinou je nejčastěji lidská nepozornost nebo nedbalost. Čím více se rizika jeví jako latentní, tím intenzivnější může být jejich dopad. Zaměstnanci často lehkovážně podcení hrozby a používání ochranných pracovních pomůcek považují za nadbytečné. Při nerozvážné práci s chemikáliemi hrozí poleptání, případně i trvalé následky. V provozu prádelny je horko a vlhko. Zaměstnance tyto podmínky svádí k sundání ochranné roušky, přes kterou se hůře dýchá. Následky však mohou být fatální, neboť přicházejí do styku i s infikovaným prádlem. Je tedy důležité, aby byl nad zaměstnanci stálý dohled v podobě vedoucího pracovníka tak, aby bylo riziko ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců sníženo na minimum.



Obr. 9. Příčiny a následky rizika spojeného s BOZP

### **Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení**

Většina zaměstnanců provádí svou pracovní činnost přímo v provozovně podniku. Jelikož je podnik situován v několika podlažní budově, je zde nebezpečí pádu ze schodů. Schody jsou reflexně značeny, aby bylo minimalizováno riziko pádu. Provoz prádelny je neodmyslitelně spojen s vodou a vlhkostí. Místa, kde hrozí kondenzace vody, jsou precizně odvětrávána nuceným odtahem vzduchu. Plochy, kde hrozí nebezpečí podklouznutí, jsou speciálně upraveny zdrsněním nebo v případě nutnosti bezpečnostní rohoží. Všechna tato místa, kde hrozí riziko úrazu, jsou viditelně značena výstražnou tabulí. Z dalších rizik lze uvést nebezpečí zakopnutí o prádlo, které se však na zemi nesmí volně vyskytovat. Pro jeho transport a skladování slouží vozíky k tomu určené. Všichni zaměstnanci jsou poučeni o dodržování pořádku na pracovišti. Pro skladování chemikálií je určeno speciální místo, které je řádně výstražně označeno. Nakládat s nimi mohou jen osoby tím pověřené. Dále je v celém areálu přísný zákaz kouření. Pro výkon jednotlivých pracovních činností jsou zaměstnanci proškoleni o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Při manipulaci se znečištěným prádlem je jejich povinností používat ochranné pracovní prostředky v podobě ochranného pláště, rukavic a obličejové roušky, neboť hrozí riziko přenosu nebezpečných nemocí při manipulaci s prádlem. Při zacházení s pracími a pomocnými prostředky je povinností zaměstnance chránit se pláštěm, rukavicemi a obličejovým ochranným štítem. Ostatní zaměstnanci pracující s mandly, žehlicími a skládacími stroji jsou taktéž řádně proškoleni o BOZP. Součástí každého školení je i školení o požární ochraně. Samostatnou kapitolu pak tvoří řidiči, kteří zajišťují svoz a expedici prádla. Na ty se mimo běžných školení vztahuje i zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, což představuje jednak vstupní školení a dále následná pravidelná školení. Všichni pracovníci pak dle svého zařazení absolvovali povinnou vstupní lékařskou prohlídku a podrobují se pravidelným vyšetřením. Lze říci, že firma PraCOOL si uvědomuje důležitost bezpečnosti práce svých zaměstnanců a na ochranu jejich zdraví při práci klade enormní důraz.

### **Návrh opatření**

Při identifikaci rizik bylo zjištěno, že firma nedisponuje testerem na alkohol. Přitom velmi kvalitní tester lze pořídit již okolo 1 000 Kč. Při namátkových kontrolách lze snížit riziko úrazu zapříčiněného alkoholem na minimum. Dále namátkové kontroly zvýší pracovní morálku. Školení BOZP je na vysoké úrovni. Dalším opatřením je zvýšení dohledu

vedoucího pracovníka nad dodržováním pracovní kázně, BOZP a důsledným používáním pracovních pomůcek při práci.

### 6.5.2 Bezpečnost informací

Rozmach počítačů a digitálních technologií s sebou přináší velké množství informací, které podnik získává, zpracovává a vyhodnocuje. S množstvím zpracovaných dat roste také informační riziko.

#### Hodnocení rizika

V době hackerů a internetových podvodů lze pravděpodobnost úniku či zneužití informací hodnotit jako vysokou, tedy stupněm 4. Dopad na podnik lze klasifikovat jako malý a lze jej hodnotit stupněm 1. Míra rizika tak nabývá hodnoty 4. Jedná se tedy o málo významné riziko a je třeba s ním počítat.

#### Příčiny a následky daného rizika

Na zabezpečení informací je nutné klást velký důraz, neboť při jejich úniku může dojít k jejich zneužití, což pro podnik představuje finanční hrozbu. Jedná se především o únik dat z účetnictví, který představuje možnost zneužití informací v obchodním styku. Další hrozbou je internetové bankovníctví a používání platebních karet.



Obr. 10. Příčiny a následky informačního rizika

#### Řízení rizika v podniku a jeho zhodnocení

Jelikož vedení firmy tvoří rodinní příslušníci, nepředpokládá se, že by mohlo nastat jakékoliv vynesení informací z podniku. Pokud jde o samotný provoz, nejsou v něm

technologie, které by vyžadovaly zvláštní informační bezpečnost. Zranitelným místem je však účetní a evidenční systém. Ten obsahuje databázi klientů a jejich adresář. Dále jsou v něm obsažena velmi citlivá data o provozu podniku a jeho hospodaření. Únik těchto informací by pro podnik znamenal velké ohrožení v podobě zneužití dat konkurencí. S těmito daty nakládá kvalifikovaný účetní, který pro firmu pracuje od jejího založení a má s firmou nadstandardní vztahy. Riziko v podobě úniku dat firmy touto cestou lze pokládat za minimální. Výpočetní technika je v samostatné kanceláři, která je uzamčená, což snižuje riziko krádeže počítače a případných dat. Počítače jsou po hardwarové stránce chráněny přepěťovou ochranou a zálohovým zdrojem UPS. Po stránce softwaru firma důsledně dbá na legální programové vybavení, které je pravidelně aktualizováno. Počítače jsou vybaveny firewallem a antivirovým programem. Přístupy do operačního systému jsou velmi precizně zabezpečeny hesly. Zásadní riziko však detekuji v zálohování dat hlavního počítače, které je sice prováděno na jeho druhý disk, avšak v případě jeho odcizení by firma přišla o velmi cenná data. Dalším možným rizikem je internetové bankovníctví. Zde jsou v pravidelných intervalech měněny přístupové a autorizační kódy. Zaměstnanci disponující firemní platební kartou jsou náležitě poučeni o nakládání s PIN kódem tak, aby bylo riziko zneužití platební karty sníženo na minimum.

### **Návrh opatření**

Podnik si je vědom hodnoty svých dat a proto přijal návrh na nákup externího záložního disku. Byl vybrán 2,5" přenosný disk 2 000 GB v ceně 2 520 Kč, na který lze zapsat velké množství dat. Jedná se o zálohy smluv a nejrůznějších dokumentů v digitální podobě. Za klíčovou považuji zálohu databáze firmy a účetního systému. Tento disk lze díky jeho mobilitě uzamknout do firemního trezoru a tak maximalizovat ochranu a bezpečnost informací podniku.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že v podniku převažují silné stránky nad slabými, což dokazuje i fakt, že se firma na trhu drží přes 20 let a pozvolna se rozrůstá. Její snahou je kultivovat silné stránky v podobě inovací a modernizace provozu prádelny, což umožní vytváření nových pracovních míst. Podnik si je vědom faktu, že jej tvoří nejen kvalitní stroje, ale i kvalifikovaní zaměstnanci. Proto se jim snaží poskytnout kvalitní sociální zázemí a adekvátní ochranné pracovní pomůcky. Z návrhů lze doporučit koncepční řešení mzdové politiky, neboť jen dobře odměnění zaměstnanci pracují s plným nasazením. Zásadní slabou stránkou podniku, jejíž eliminací by nastalo zlepšení, jsou malé skladovací prostory. Finanční situace firmy po nákupu kontinuální prací linky nedovolí další zadlužení, a tak jako možné doporučení lze navrhnout tvorbu finanční rezervy. Ta pak v případě čerpání úvěru poslouží jako akontace, což povede ke snížení rizika, že by firma z jakéhokoliv důvodu nebyla schopná úvěr splácet. Dále ze SWOT analýzy vyplynulo, že příležitosti převažují nad hrozbami, což lze považovat za pozitivní. Vedení podniku si je vědomo, že je třeba hrozby eliminovat. Zde lze doporučit markantní péči o pohledávky prostřednictvím systémových opatření. Je klíčové, aby podnik nestagnoval, ale průběžně efektivně realizoval své příležitosti, čímž by dále posiloval a upevňoval svoji pozici na trhu. Díky maximálnímu důrazu na kvalitu poskytovaných služeb a jejich komplexnosti si může udržet zákazníky stávající, ale získat i ty nové. Z doporučení lze aplikovat zvyšování produktivity práce za vysokého standardu kvality a také hledání nových dodavatelů, neboť diverzifikací se podniku podaří redukovat podnikatelská rizika. Širší základna dodavatelů umožní firmě efektivně selektovat ty nejlepší a nejspolehlivější. Diverzifikace je také nástrojem pro snižování cen u dodavatelů, což pro podnik znamená zrychlení jeho růstu. Jak je známo, konkurence nikdy nespí, a tak je nevyhnutelné s ní nejen držet krok, ale předstihnout ji. Zde lze navrhnout posílení monitoringu trhu prostřednictvím utajeného průzkumu, díky kterému si firma zajistí objektivní informace o cenách a konkurenci, což ji umožní vytvořit sofistikovanou marketingovou strategii. Globální boj o zákazníka lze posílit ještě kvalitnější propagací. Po provedené analýze rizik byla vybrána ta rizika, která mají na podnik zásadní dopad. V tabulce níže je uveden seznam rizik dle hodnocení jejich míry, přičemž jsou seřazena sestupně od nejzávažnějších až po ta méně závažná.



Tab. 10. Vyhodnocení závažnosti rizik

MÍRA RIZIKA	RIZIKO
32	riziko nezaplacení pohledávek
24	riziko poruchy strojů
16	legislativní riziko
12	riziko špatného technologického postupu
8	tržní riziko
6	riziko spojené s BOZP
4	informační riziko

Podrobné návrhy opatření byly uvedeny v předchozí kapitole ke každému riziku. Lze tedy globálně konstatovat, že nejvýznamnějším rizikem je pro podnik riziko nezaplacení pohledávek. Opatření lze u větších a dlouhodobých zakázek aplikovat především dobře sestavenou smlouvou, ze které zcela jasně vyplývají podmínky pro obě strany. Na straně odběratele zejména lhůta splatnosti a sankce v případě nedodržení podmínek. Dále lze u rozsáhlých zakázek požadovat poskytnutí zálohy předem. U menších zakázek tuto situaci řeší platba v hotovosti.

Pro riziko poruchy strojů byla navržena opatření v podobě nadstandardního servisu, který v případě poruchy stroje závadu odstraní do 12-ti hodin, čímž lze minimalizovat prostoje, nedodržení termínů a další finanční ztráty.

Legislativní riziko je spojeno s neustálými změnami. Byla navržena úzká spolupráce s právní kanceláří, která ověří náležitosti a platnost uzavíraných smluv. Dále bude podnik informovat o legislativních změnách, které se jej týkají. Dalším opatřením je průběžné školení účetního tak, aby bylo minimalizováno riziko účetních pochybení a následných doměrků daně včetně příslušenství.

Moderní avšak složité technologie v kombinaci se selháním lidského faktoru s sebou nesou riziko špatného technologického postupu. Opatření lze spatřovat v důkladnějším školení zaměstnanců a také v důsledné kontrole pracovního procesu. Pro eliminaci tohoto rizika bylo navrženo pojištění zaměstnanců obsluhující kontinuální práci linku.

Silnému konkurenčnímu tlaku firma zdárně čelí díky svému postavení na trhu. Dobré reference jsou devizou každého podniku. Přesto by se měla tímto rizikem zabývat a nepodceňovat jej. Jako možné opatření lze navrhnout intenzivnější monitoring změn v konkurenčním prostředí a snahu úspěšně na tyto změny reagovat. Klíčový je pro podnik zákazník, který očekává dobré obchodní vztahy, vstřícný přístup, vysokou kvalitu a příznivou cenu. To vše jsou aspekty, které ovlivňují chování odběratele a s tím také spojenou budoucnost celého podniku. Zavedením dalších konkurenčních výhod lze udržet stávající zákazníky a získat i nové.

Práce se stroji je vždy spojena s rizikem pracovního úrazu. I přes maximální snahu dochází k občasným drobným úrazům. V provozu však byla detekována absence testeru na alkohol. Bylo navrženo jeho dokoupení a provádění průběžných kontrol, což zvýší pracovní morálku.

Dnes je již většina činností spojena s digitální nebo výpočetní technikou, která obsahuje množství dat a informací. Vyvstává tak riziko jejich poškození, ztráty nebo zneužití. Výpočetní technika je zabezpečena proti krádeži i proti neoprávněnému vniknutí prostřednictvím zabezpečení hesly. Bylo však zjištěno nedostatečné zálohování dat. Jako opatření bylo navrženo řešení v podobě malého záložního disku, který lze uzamknout ve firemním trezoru, čímž je maximalizována ochrana dat před odcizením nebo zneužitím.

U jednotlivých opatření byla v rámci možností navržena cena. V některých případech se jedná o částky vyšší, avšak tato opatření vedou k zefektivnění a zkvalitnění celkového provozu. Pro podnik tak tyto sumy neznamenají značnou finanční zátěž a může si je dovolit. Na druhou stranu tato opatření představují další kroky k minimalizaci nebo eliminaci možných rizik. Vždy je však třeba před zavedením jakéhokoliv opatření zhodnotit jeho účinnost v souvislosti s investovanými finančními prostředky.

## ZÁVĚR

Riziko je spojeno s pocitem nejistoty, nebezpečí, ale také s touhou po zisku. A ten je hnací silou každého podnikání. Je tedy zřejmé, že riziko je nedílnou součástí podnikání a mnohdy rozhoduje o vzestupu, či pádu daného podniku. K naplnění cíle této práce bylo třeba nejprve definovat jednotlivá teoretická východiska. Byly vymezeny termíny spojené s podnikatelským prostředím a definovány důležité pojmy. Díky specifikaci procesu analýzy rizik bylo možné pochopit principy jejich identifikace a ohodnocení. Proces řízení rizik definoval mechanismy pro jejich snižování, či eliminaci, což bylo přínosné pro praktickou část této práce. Po představení podniku PraCOOL byla na základě informací získaných v podniku provedena SWOT analýza, díky níž bylo možné identifikovat nejvýznamnější rizika. Seznam těchto rizik byl podroben analýze, na základě které bylo možné rizika ohodnotit, což umožnilo určit jejich závažnost. Na základě další analýzy byly stanoveny příčiny a následky jednotlivých rizik. Z informací, které byly čerpány při konzultacích s vedením firmy, vyplynul proces řízení rizika a dle vlastního úsudku bylo možné provést jeho zhodnocení. Z provedených analýz je zřejmé, že podnik vzhledem k dostupným finančním prostředkům řídí rizika docela obstojně, o čemž svědčí nejen to, že se na trhu drží od počátku 90. let, ale také fakt, že se mu daří inovovat a rozšiřovat provoz, čímž dále upevňuje svoji pozici na trhu.

Z dostupných informací a několika provedených analýz byla navržena efektivní opatření a vyčíslena jejich finanční hodnota, protože je nutné před zavedením jakéhokoliv opatření zhodnotit jeho účinnost v souvislosti s investovanými finančními prostředky. Navržená opatření byla firmou pozitivně přijata, neboť jejich realizace byla pro vedení podniku přínosná a měla pozitivní dopad na jeho chod.

Cílem práce bylo zpracovat analýzu současného stavu podnikatelských rizik ve vybrané společnosti, vymezit problematické oblasti, navrhnout opatření vedoucí na jejich zlepšení a navržená opatření zhodnotit. Stanoveného cíle bylo dosaženo.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2
- [2] SOUKUPOVÁ, Věra a STRACHOVÁ, Dana. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2005. 114 s. ISBN 80-7080-575-7
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- [4] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7
- [5] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- [6] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-717-9415-5
- [7] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- [8] GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1
- [9] ŠEVČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-807-3186-968
- [10] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- [11] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4

- [12] KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 162 s. ISBN 978-80-7400-121-5

### Internetové zdroje:

- [13] Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR, [online]. 2004. [cit. 2015-01-14]. Dostupné z www: <<http://mpr.aub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstrediREPEC.pdf>>
- [14] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání, [online]. 2014. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z www: <<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>>
- [15] Nový občanský zákoník - obchodní závod, [online]. 2012. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z www: <<http://www.epravo.cz/top/efocus/novy-obcansky-zakonik-16-obchodni-zavod-pobočka-87765.html>>
- [16] Podnikatelská rizika, [online]. 2013. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z www: <<https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>>
- [17] SWOT analýza, [online]. 2012. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z www: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X>>
- [18] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti, [online]. 2011. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z www: <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>
- [19] Příklad SWOT analýzy a její využití, [online]. 2011. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z www: <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/Priklad-SWOT-analyzy-a-jeji-vyuziti.html>>
- [20] Metodiky hodnocení rizik, [online]. 2004. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z www: <[http://www.bozpinfo.cz/citarna/clanky/rizeni\\_bozp/hodnoceni\\_rizik040331.html](http://www.bozpinfo.cz/citarna/clanky/rizeni_bozp/hodnoceni_rizik040331.html)>
- [21] Řízení rizik / Metody v oblasti řízení rizik, [online]. 2015. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z www: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>>

**Podnikové zdroje:**

[22] Interní materiály podniku PraCOOL Brno

[23] Účetní výkazy podniku PraCOOL Brno

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. SWOT analýza .....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2. Organizační struktura podniku .....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 3. Přehled celkových příjmů a výdajů v tis. Kč .....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 4. Příčiny a následky rizika nezaplacení pohledávek.....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5. Příčiny a následky tržního rizika.....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 6. Příčiny a následky legislativního rizika .....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 7. Příčiny a následky rizika poruchy strojů.....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 8. Příčiny a následky rizika špatného technologického postupu.....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 9. Příčiny a následky rizika spojeného s BOZP .....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 10. Příčiny a následky informačního rizika.....</i>	<i>54</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Otázky a činnosti analýzy rizika .....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. 2. Matice číselného hodnocení rizik .....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 3. SWOT analýza - silné stránky.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 4. SWOT analýza - slabé stránky.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 5. SWOT analýza - příležitosti.....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 6. SWOT analýza - hrozby .....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 7. SWOT analýza - vyhodnocení.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 8. CHECK LIST - seznam rizik.....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 9. Matice hodnocení rizik .....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 10. Vyhodnocení závažnosti rizik.....</i>	<i>57</i>