

Proces řízení rizik ve vybrané organizaci

Veronika Jošková

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Jošková**
Osobní číslo: **L14293**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Proces řízení rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky procesu řízení rizik v organizacích.**
- 2. Analyzujte současný stav a identifikujte možná rizika ve vybrané organizaci.**
- 3. Na základě zpracovaných výsledků navrhněte opatření vedoucí k eliminaci dopadů zjištěných rizik.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

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

[3] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI: Risk management: řízení rizika ve firmě. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

5. února 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

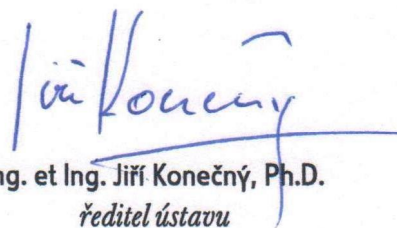
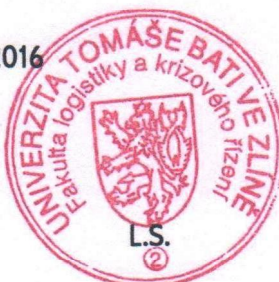
9. května 2016

V Uherském Hradišti dne 22. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

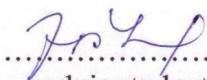
Prohlašuji, že

- 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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 4.5.2016


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce řeší proces řízení rizik ve vybrané organizaci, konkrétně v organizaci The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. zabývající se potravinářskou výrobou. Teoretická část se věnuje problematice rizika a základním pojmům, které souvisí s řízením rizik. Dále je zde popsán proces řízení rizik. V závěru teoretické části je zmíněn potravinářský průmysl a jeho normy. Praktická část zahrnuje představení organizace a následnou identifikaci rizik, která na ni působí. Na základě provedených analýz byly zpracovány návrhy a doporučení ke snížení dopadů zjištěných rizik.

Klíčová slova: riziko, proces řízení rizik, potravinářský průmysl, BRC, IFS.

ABSTRACT

The bachelor thesis addresses the risk management process in a chosen company, namely The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. which is a food production company. The theoretical part is devoted to the issue of risks and the basic concepts related to risk management. It also describes the risk management process. The end of the theoretical part touches on the food industry and its standards. The practical part includes a presentation of the company and a subsequent identification of the risks that affect it. Based on the conducted analyzes, proposals were elaborated and recommendations on reducing the impact of identified risks were made.

Keywords: risk, risk management, food industry, BRC, IFS.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a věnovaný čas.

Dále bych ráda poděkovala vedení organizace The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. za spolupráci, vstřícný přístup a poskytnuté interní materiály.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 RIZIKO | 11 |
| 1.1 DEFINICE RIZIKA | 11 |
| 1.2 PARAMETRY RIZIKA | 12 |
| 1.3 KLASIFIKACE RIZIK | 14 |
| 2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ RIZIK | 17 |
| 2.1 AKTIVUM..... | 17 |
| 2.2 HROZBA..... | 17 |
| 2.3 ZRANITELNOST | 17 |
| 2.4 PROTIOPATŘENÍ | 18 |
| 2.5 RIZIKO..... | 18 |
| 3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK..... | 19 |
| 3.1 IDENTIFIKACE RIZIK | 20 |
| 3.2 ANALÝZA RIZIK..... | 21 |
| 3.3 ODEZVA NA RIZIKO | 22 |
| 3.4 MONITOROVÁNÍ RIZIK | 24 |
| 4 POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL..... | 25 |
| 4.1 STANDARDY BEZPEČNOSTI POTRAVIN | 26 |
| 4.1.1 Certifikovaný systém HACCP | 26 |
| 4.1.2 Standard BRC..... | 27 |
| 4.1.3 Standard IFS..... | 27 |
| 4.1.4 Norma ISO 22000..... | 28 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST..... | 31 |
| 5 PROFIL ORGANIZACE..... | 32 |
| 5.1 HISTORIE | 32 |
| 5.2 CERTIFIKACE | 33 |
| 5.3 POLITIKA BEZPEČNOSTI A KVALITY POTRAVIN, OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI..... | 33 |
| 5.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ..... | 35 |
| 5.5 VÝVOJ TRŽEB..... | 36 |
| 6 SWOT ANALÝZA | 37 |
| 7 METODA WHAT IF | 41 |
| 8 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK..... | 43 |
| 9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ..... | 49 |
| 9.1 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY | 49 |
| 9.2 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z METODY „WHAT IF“..... | 50 |
| 9.3 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK..... | 51 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 54 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 56 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 57 |
| SEZNAM TABULEK | 58 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 59 |

ÚVOD

Riziko je součástí každodenního života, vyskytuje se všude kolem nás a dotýká se všech, jelikož ovlivňuje všechny lidské činnosti. Především z tohoto důvodu se učíme řídit jeho účinky. Riziko lze pomocí vhodných metod a analýz učinit ovladatelným.

Také každý podnikatelský subjekt čelí existenci velkému množství rizik. Na dnešním domácím i světovém trhu není snadné uspět. Rizika neodmyslitelně patří k základům podnikání, proto je nutné postavit řízení rizik na přední místo, také z důvodu neustálých změn potřeb a požadavků zákazníků, globalizace trhu nebo investičních příležitostí. Problematika řízení rizik je velmi obsáhlá a každá část či obor má svá specifická rizika. Je důležité chránit se proti rizikům a efektivně je řídit.

Velké organizace mají zpravidla řízení rizik zabezpečeno „risk managementem“ s odborně vyškolenými pracovníky, kteří se na řízení rizik specializují. Díky tomu mohou zvyšovat kvalitu, snižovat náklady a odolat tlaku konkurence. V rámci procesního řízení jsou procesy jasně identifikovány, slabá místa odhalena a chyby se pak již dále neopakují. Ovšem převážná část malých a středních organizací tuto oblast zanedbává. Řízení rizik je nedostačující a tak organizace řeší většinou až následky uskutečněných hrozeb. Tyto následky je mohou uvést do existenčních problémů. Proto je nutné věnovat pozornost řízení rizik i v těchto organizacích. Jedním z hlavních důvodů pro zavedení „risk managementu“ je připravenost organizace na neočekávané situace. Potom se nemůže stát, že vlivem náhod přijde o svou pozici na trhu.

Zmapování rizik v organizaci je důležité pro komplexní identifikaci rizik, pro zhodnocení pravděpodobnosti jejich vzniku a následků, pro nastavení nápravných opatření a snížení zranitelnosti systému.

Jak probíhá proces řízení rizik v praxi, bylo zjišťováno v organizaci The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. Tato organizace se zabývá potravinářskou výrobou, konkrétně pak výrobou cukrovinek. Do bakalářské práce byla vybrána především z důvodu dobré znalosti organizace z dlouholeté brigády.

Doufám, že bakalářská práce bude pro organizaci užitečná a že se v budoucnu podaří zrealizovat některé z mých doporučených návrhů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Merna a kol. [1] formulují původ slova riziko, buď jako arabské slovo risq, které označuje „všechno co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“ a nese význam náhodného a příznivého výsledku, anebo jako latinské slovo riscum, které se týká pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka, a užívá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost.

1.1 Definice rizika

V dnešní době se pod pojmem riziko rozumí nebezpečí vzniku určité škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně nezdaru při podnikání. Jediná uznávaná definice tohoto pojmu neexistuje. Riziko může být formulováno různě. V následující tabulce jsou uvedeny jeho možné definice. [2]

Tabulka 1 - Definice rizika [vlastní zpracování dle Smejkal a Raise]

| | |
|-----|---|
| 1. | Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru. |
| 2. | Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení. |
| 3. | Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků. |
| 4. | Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného. |
| 5. | Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti. |
| 6. | Nebezpečí negativní odchylky od cíle. |
| 7. | Nebezpečí chybného rozhodnutí. |
| 8. | Možnost vzniku ztráty nebo zisku. |
| 9. | Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva. |
| 10. | Střední hodnota ztrátové funkce. |
| 11. | Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. |

Další definice rizika:

Rowe definuje riziko jako: „*Možnost nechtěných negativních následků události, nebo činnosti.*“ [1]

Rescher vysvětluje, že: „*Riziko je možnost výskytu negativního výsledku. Abychom měřili riziko, musíme tedy měřit jak jeho definující komponenty tak možnost výskytu skepse.*“ [1]

Smejkal a Rais uvádí, že: „Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“ [2]

Šefčík říká, že: „Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě - nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami - počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.“ [3]

Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik chápeme riziko jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od předpokládaného stavu nebo vývoje. [4]

V ekonomii se výraz riziko užívá v kontextu s nejednoznačností průběhu jistých skutečných ekonomických postupů a nejednoznačností jejich výsledků. [4]

S rizikem se pojí dva koncepty:

- Pojem neurčitého výsledku, který je obsažený ve všech formulacích rizika, výsledek musí být nejistý. Pokud máme hovořit o riziku, musí být přinejmenším dvě varianty řešení. Když s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nemůžeme mluvit o riziku. Výsledek je jistý a riziko neexistuje.
- Přinejmenším jeden z možných výsledků je nežádoucí. Zde může jít o ztrátu, ale také o výnos, který je nižší než možný výnos. [2]

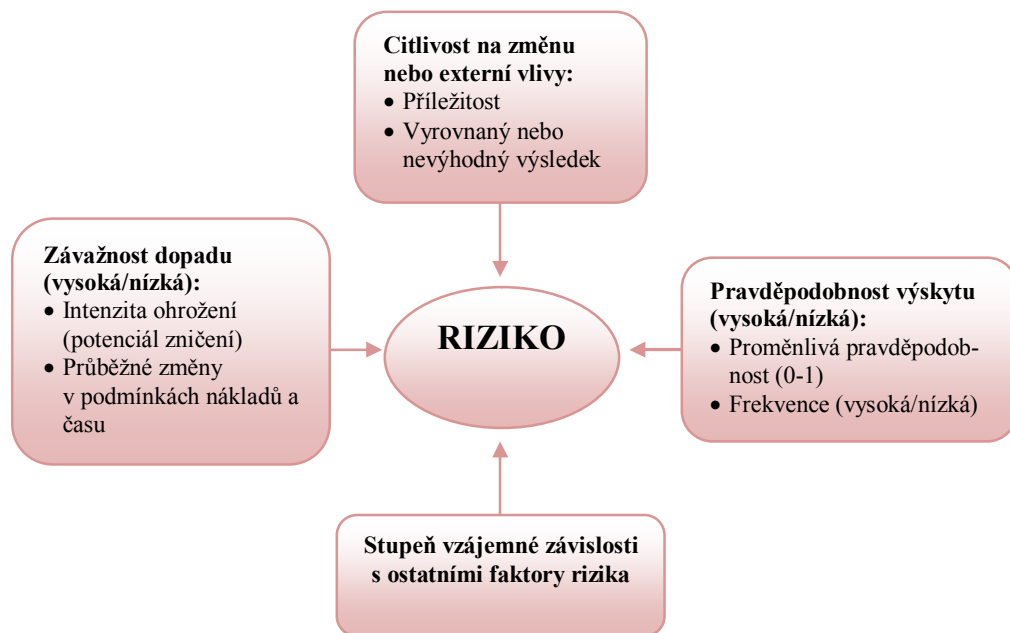
1.2 Parametry rizika

Merna a kol. [1] předpokládají, že se riziko skládá ze čtyř základních parametrů:

- **Pravděpodobnost výskytu** - udává, jak velká je možnost, že se dané riziko vyskytne. Měří se pomocí matematických metod, využívá se zde náhodný pokus, díky kterému získáme hodnotu pravděpodobnosti přítomnosti daného rizika. [5]
- **Závažnost dopadu** - jde o důležitý parametr, který udává, velikost dopadu nebo následků při uskutečnění daného rizika. Vyjadřuje se prostřednictvím stupnic (číselné, verbální). Je důležité, aby jeho vyčíslení bylo co nejpřesnější, jelikož mohou nastat dvě situace, které mohou způsobit značné komplikace. První komplikací může být podhodnocení závažnosti dopadu, to vede k nesledování důležitých rizik a tím pádem také k nepřipravenosti jejich řešení. Druhou

komplikací je naopak nadhodnocení dopadů, to může vést ke zbytečným nákladům, ale na druhou stranu je podnik připraven na řešení negativní situace. [1]

- **Citlivost na změnu nebo externí vlivy** - tento parametr souvisí s tzv. citlivostní analýzou. Testuje se citlivost daného parametru na změny jiných parametrů, které testovaný parametr jistým způsobem stanovují. Pozorujeme tedy, jak určité riziko reaguje na změnu vnějších vlivů, které s ním souvisejí. [6]
- **Stupeň vzájemné závislosti s ostatními faktory rizika** - pokud by jeden z uvedených faktorů chyběl, nemohla by být situace považována za riziko. [1]



Obrázek 1 - Typické parametry rizika [1]

Aplikace modelu rizika napomáhá snížit spoléhání se na hrubý odhad a intuici. Tento model může buď vytvářet odpověď, nebo pomáhat odhalovat faktory, o kterých by se jinak neuvažovalo. [1]

1.3 Klasifikace rizik

Pro identifikaci, analýzu a vyhodnocení rizik je potřeba si rozdělit už existující či potenciální rizika dle různých hledisek, které dále poskytnou jejich správné řízení. [7]

Z hlediska povahy rizik rozeznáváme:

Čistá rizika

Čistá rizika značí situace, které znamenají jenom možnost ztráty nebo žádné odchylky. Typickým příkladem čistého rizika je možnost ztráty majetku. [8]

Spekulativní rizika

Spekulativní rizika zobrazují situaci, kdy je možnost ztráty nebo zisku. Dobrým příkladem může být podnikání, kde současně s nadějí na úspěch je reálné nebezpečí neúspěchu. [8]

Dle vyjádření důsledku rizika rozlišujeme:

Finanční rizika

Finanční rizika zobrazují spojitost mezi subjektem a jměním, které může být ztraceno nebo zhoršeno.

Mohou být ovlivněna následujícími faktory:

1. Subjektem, který je vystaven ztrátě.
2. Aktivy nebo příjmy, které jsou příčinou finanční ztráty.
3. Nebezpečím, které může ztrátu zavinit. [2]

Nefinanční rizika

Dopad nefinančních rizik se nejdříve projeví v ostatních oblastech činnosti, ale později se dá vyčíslit i peněžně. Příkladem může být ztráta dodavatele, snížení kvality prodáváného zboží nebo odliv zákazníků. [7]

V závislosti na možném dopadu se rizika dělí na:

Kritická rizika

Kritická rizika ohrožují existenci podniku. Jedná se například o riziko trvalé ztráty, které může vést k bankrotu podniku, vstup nebo růst tržního podílu přímých konkurentů, trvalý odliv klientů. [7]

Důležitá rizika

Tato rizika mají vliv na stabilitu podniku, jejich východisko představuje pro podnik vynaložení dodatečných financí. Příkladem je například trvale nízká kvalita nabízených produktů nebo služeb, odchod důležitého zaměstnance, nástup nového konkurenta apod. [7]

Běžná rizika

Běžná rizika sebou nesou takové ztráty, které mohou být uhrazeny běžnými příjmy. Jde například o zpoždění dodávky zboží, nemoc zaměstnance, výpadek proudu, krádež zboží apod. [7]

V závislosti na povaze změn, které vyvolávají rizika, lišíme:

Dynamická rizika

Dynamická rizika pochází ze změn v okolí firmy a ve firmě samotné. Plynou ze dvou množin faktorů:

- Faktory vnějšího prostředí: politika, ekonomika, průmysl, konkurence, spotřebitelé.
- Faktory vnitřního prostředí.

Dynamická rizika se neobjevují pravidelně, ale mohou postihnout velké množství jednotlivců. Mezi dynamická rizika se řadí například hospodářská a finanční krize, války, terorismus, politické nepokoje, globální vlivy, státní zásahy a regulace. [2, 7]

Statická rizika

Statická rizika se skrývají v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jedinců. Zahrnují buď poškození majetku, změnu jeho vlastnictví v důsledku nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru. Statická rizika jsou předvídatelná, mají tendenci se objevovat v čase s určitým stupněm pravidelnosti. Lze je snadněji pojistit než dynamická rizika. Statická rizika pro společnost nepředstavují žádný přínos na rozdíl od rizik dynamických. Příkladem může být selhání zaměstnanců, krádeže zboží, špatná manažerská rozhodnutí nebo chyba pracovníka na pokladně. [2, 7]

Z hlediska vztahu subjektu, jenž je nositelem rizika, rozeznáváme:

Vnitřní rizika

Vnitřní rizika jsou rizika, vztahující se k faktorům uvnitř podniku. Jedná se například o rizika výzkumně-vývojová, resp. technicko-technologická, která se pojí s výzkumem a rozvojem nových produktů a technologií, rizika selhání zaměstnanců aj. [5]

Vnější rizika

Vnější rizika se týkají podnikatelského okolí, ve kterém firma podniká. Spadají do nich rizika makroekonomická, politická, legislativní, přírodní apod. Zařazujeme mezi ně například růst nezaměstnanosti, růst inflace, ekonomickou krizi, politickou nestabilitu, ale také záplavy, bouře apod. [7, 5]

Z hlediska nahodilosti rozlišujeme:

Rizika s absolutní nahodilostí

Jde o taková rizika, která se uskutečnit nemusí. Například platební neschopnost, požár, porucha informačního systému. [7]

Rizika s relativní nahodilostí

Jedná se o rizika, která se realizovat musí a není jasný jen okamžik jejich realizace. Charakteristickým příkladem může být zánik firmy. [7]

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ RIZIK

V následující kapitole budou popsány základní pojmy, které souvisí s řízením rizik.

2.1 Aktivum

Aktivum tvoří všechno, co má pro subjekt nějakou hodnotu. Tato hodnota však může být zmenšena a to vlivem hrozby. Hodnota aktiva je považována za základní charakteristiku aktiva. Zakládá se na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny, na subjektivním ocenění důležitosti aktiva nebo spojením obou postojů. Aktiva dělíme na:

- Hmotná aktiva - například peníze, cenné papíry, nemovitosti atd.
- Nehmotná aktiva - například informace, autorská práva, morálka pracovníků, kvalita personálu atd. [2]

2.2 Hrozba

Hrozba je jakýkoli subjekt, který svým vlivem může narušit či zničit určitou chráněnou hodnotu nebo zájem firmy. Hrozbou může být požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, chyba obsluhy, kontrola finančního úřadu apod. Hrozbu charakterizuje její úroveň. Ta je klasifikována podle uvedených činitelů:

- Nebezpečnost - schopnost hrozby zapříčinit škodu.
- Přístup - pravděpodobnost, že hrozba získá přístup k aktivu.
- Motivace - zájem iniciovat hrozbu proti aktivu. [2, 9]

2.3 Zranitelnost

Zranitelnost je důležitá vlastnost aktiva ve formě slabého místa na úrovni fyzické, informační nebo administrativní bezpečnosti, jenž může být zneužita hrozbou. Zranitelnost je měřítkem pro hodnocení citlivosti aktiva oproti riziku. Vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na vliv dané hrozby. Vytváří se všude, kde dochází ke vzájemnému působení mezi hrozbou a aktivem. Zranitelnost charakterizuje její úroveň. Ta je klasifikována dle následujících faktorů:

- Citlivost - vyjadřuje, jak je aktivum náchylné na poškození určitou hrozbou.
- Kritičnost - vyjadřuje, jak je aktivum důležité pro analyzovaný subjekt. [2, 10]

2.4 Protiopatření

Protiopatřením se rozumí cokoliv, co bylo navrženo zvláště pro eliminaci hrozby, omezení zranitelnosti či vlivu hrozby. Cílem protiopatření je zabránit vzniku škody. Protiopatření je popsáno efektivitou a náklady.

- Efektivita - vyjadřuje, do jaké míry je schopno protiopatření snížit účinek hrozby.
 - Náklady - sem se řadí náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření.
- [2]

2.5 Riziko

Riziko sděluje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se prosadí hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku, který vede ke vzniku škody. Vzniká interakcí hrozby a aktiva. Stupeň rizika je dán hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu stupně rizika se účastní úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Pouze protiopatření stupeň rizika snižuje. Při protiopatření se uplatňuje pravidlo: náklady, které se vynaloží na snížení rizika, musí být odpovídající hodnotě chráněných aktiv. S tímto pravidlem je spjata určení referenční úrovně rizika, pod kterou se riziko označí za zbytkové riziko a neprovádí se žádná další protiopatření.

- Zbytkové riziko - malé riziko, které je pro subjekt přijatelné a není nutné dělat žádná další opatření k jeho zmenšení.
- Referenční úroveň - hranice míry rizika, která určuje, je-li riziko zbytkové nebo není. Stanovením referenční úrovně se zjistí, zda je nebo není nutné dělat další protiopatření pro jeho snížení. [2]

Problematika rizika byla podrobněji rozebrána v 1. kapitole bakalářské práce.

3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

Smejkal a Rais [4] definují proces řízení rizik jako postup, při kterém se snaží subjekt řízení zabránit vlivu buď existujících, nebo budoucích činitelů a navrhuje taková řešení, která napomáhají vyloučit účinek nežádoucích dopadů a na druhé straně poskytují využít příležitosti působení pozitivních dopadů. Management pro řízení rizik analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Nakonec z nich vybere ta, která existující riziko zmenší.

Zuzák [11] uvádí, že proces řízení rizik není možno chápat jako jednorázovou či pravidelnou aktivitu, ale jako ustavičnou činnost, která rizika identifikuje, popisuje, analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje. Proces řízení rizik je třeba realizovat v následujících pěti krocích:

1. Identifikace nebezpečí.
2. Určení výše rizika.
3. Vyhodnocení.
4. Zavedení kontrolního systému nad rizikem.
5. Sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Podle Mulačové [7] je proces řízení rizika důležitou složkou strategického řízení v každé organizaci a dělí se do několika etap:

- Hodnocení rizik, jehož součástí je analýza a vyhodnocení rizik.
- Zvládání rizik, vycházející z rozhodnutí o přijatelné míře rizika a vede k volbě metod a nástrojů.
- Monitorování rizik.

Merna a kol. [1] dodávají, že řízení rizik pojednává o rizicích a je přístupem, jenž obsahuje formální organizovaný proces pro systematické zjišťování, analyzování a odezvy na rizikové události během celého života projektu, abychom dostali optimální či přijatelný stupeň eliminace nebo kontroly rizika. Proces řízení rizik tedy zahrnuje:

- Identifikaci rizik.
- Analýzu rizik.
- Odezvu na riziko.

V bakalářské práci bude proces řízení rizik vycházet z koncepce dle Merna a kol. doplněné o monitorování rizik.

3.1 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je dojít k vyčerpávajícímu souboru rizikových činitelů, které mohou negativně či pozitivně ovlivnit hospodářské nebo jiné výsledky firmy, hodnotu jejích určitých aktiv nebo míru úspěšnosti připravovaných investičních projektů. Identifikace rizik se skládá z určení rizik, která patrně ovlivní projekt a z dokumentace charakteristik každého z nich. Měla by zahrnovat vnitřní i vnější rizika. Aby byla identifikace rizik úspěšná, je dobré nezaměřovat se na organizaci jako na celek, ale rozčlenit si ji na užší složky, aspekty či aktivity. Vhodné rozčlenění organizace do složek nebo dílčích aktivit může zajistit, že pozornosti neuniknou žádné významné problémy či otázky. [1, 5]

K identifikaci rizik se dají využít určité nástroje. Nejvýznamnějšími jsou:

- Kontrolní seznamy - poskytují kompletní přehled potenciálních rizik podniku. Užití seznamů snižuje nebezpečí vynechání některých rizik.
- Pohovory s experty a skupinové diskuse - diskuse mohou mít podobu brainstormingových schůzek, kdy je skupina tvořena pracovníky firmy, externími experty aj. Týmová práce vyvolává kreativitu, která je pro identifikaci rizik podstatná.
- Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí - SWOT analýza, PEST analýza aj. Podporují hlavně identifikaci vnějších rizik.
- Kognitivní mapy - představují grafický nástroj znázornění jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. [5]

Na identifikaci rizik by se měl účastnit co nejširší okruh zaměstnanců podniku. Je dobré využít i externích specialistů. Ať je zvolena jakákoliv organizační struktura, v rámci které dochází k procesu řízení rizik, měli by důležitou roli při identifikaci rizik sehrát zastánci na nejvyšším stupni managementu (generální ředitel a výkonní ředitelé) a také orgány společnosti (představenstvo a dozorčí rada). [1, 5]

3.2 Analýza rizik

Aby riziko mohlo být účinně řízeno, musí být rozpoznáno a analyzováno. Analýza rizik je prospěšná pro:

- Identifikaci rizik a přijatelných přístupů k jejich snížení.
- Udělení objektivních informací pro rozhodování.
- Uskutečnění regulačních požadavků, např. požadavků právních předpisů. [12]

Výsledky analýzy rizik jsou základem pro rozhodování, jestli je riziko možné přijmout, tolerovat nebo jestli ho musíme snížit. V tom případě výsledky analýzy rizik použijeme pro výběr přijatelných prostředků ke snížení nebo eliminaci rizik. [12]

Před zahájením každé analýzy rizika si musíme položit tři otázky:

1. Jaké poruchy mohou ve vyšetřovaném systému nastat?
2. Jak často mohou poruchy vzniknout?
3. Co všechno se může po vzniku poruchy stát? [8]

Analýza rizik zahrnuje:

- **Identifikaci aktiv** - definice posuzovaného subjektu a popis aktiv, která vlastní.
- **Stanovení hodnoty aktiv** - určení významu a hodnoty aktiv pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny nebo poškození na existenci nebo chování subjektu.
- **Identifikaci hrozeb a slabin** - stanovení druhů událostí a akcí, které mohou negativně ovlivňovat hodnotu aktiv, stanovení slabých míst subjektu, která mohou umožňovat vliv hrozeb.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** - stanovení pravděpodobnosti přítomnosti hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. [4]

Analýza rizik používá buď kvalitativní, nebo kvantitativní metody. Kvalitativní analýza rizik je charakterizována tím, že pravděpodobnost výskytu určité hrozby a závažnost jejího dopadu je posouzena kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní analýza rizik je z místa hodnotitele jednodušší a rychlejší, nicméně její nevýhody spočívají v nižší spolehlivosti, jelikož jsou více subjektivní. Kvantitativní analýza se zakládá na matematickém výpočtu rizika podle pravděpodobnosti jeho výskytu a závažnosti dopadů. Nevýhodou kvantitativní analýzy je její náročnost na provedení a vysoce formalizovaný postup. [13]

3.3 Odezva na riziko

Odezva na riziko zahrnuje definici postupů, které vedou ke zlepšení příležitosti a odezvy na ohrožení. Odezvy na ohrožení patří do jedné z následujících skupin. [14]

Vyvarování se riziku

Vyvarovat se riziku znamená odstranit určitá ohrožení. To se uskutečňuje buď eliminováním zdroje rizika v rámci projektu, nebo vyhnutím se projektům či spolupráci s podniky, které jsou riziku vystaveny. Tato metoda je spíše negativní. Nejde obecně doporučit, protože s podnikatelskými aktivitami vždy souvisí nějaké riziko. Kdyby se tato metoda často používala, bylo by podnikání ochuzeno o spoustu příležitostí k výtěžku a nebylo by schopno dosáhnout svých cílů. [4, 14]

Zadržení (retence) rizika

Tato metoda je při řešení rizik pravděpodobně nejvíce používaná. Tkví v tom, že podnikatel vzdoruje velkému počtu rizik, ale v podstatné části případů se proti nim nic nedělá. Vědomá retence rizik - riziko je rozpoznáno, ale nedojde k užití některého prostředku proti riziku. Nevědomá retence rizik - jestliže riziko není rozpoznáno, je nevědomě zadrženo. Dobrovolná retence rizik - popisuje se poznáním existence rizika a souhlasem s převzetím ztráty, která je v něm obsažena. Využívá se v situaci, kdy neexistují jiné atraktivnější varianty. Nedobrovolná retence rizik - objevuje se v případech, kdy jsou rizika nevědomě zadržena, nemohou být přesunuta či redukována nebo se jim nedá vyhnout. [4]

Akceptace (ponechání) rizika

Tento přístup spočívá v tom, že podnik nepřijme žádná opatření. Může se použít zejména u rizik s malým důsledkem a malou pravděpodobností, kde není nutné provedení zásahu. Často se ale používá také tehdy, pokud provedení jakéhokoliv jiného zásahu není přijatelné nebo možné. [9]

Snížení rizika

Snížení rizika spočívá v redukci pravděpodobnosti výskytu a snížení důsledku v případě přítomnosti rizika. V praxi jde o nejběžnější přístup omezení rizik. Snížení rizika napomáhají stále a systematické analýzy rizik spolu s námětem potřebných opatření. [9]

Mezi nejčastěji používané nástroje pro snížení rizika se řadí:

Diverzifikace

Diverzifikace znamená rozložit riziko na co největší základnu. Jedná se mnohdy o rozšíření portfolia (například výrobního programu, nákup akcií více různých podniků apod.) a to tak, aby potenciální ztráta byla alespoň zčásti nahrazena. Klasické pravidlo říká: „1/3 majetku vlož do nemovitostí, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 podrž v hotovosti.“ Diverzifikace je vždycky zdrojem nových rizik. [4, 9]

Sdílení rizika

Riziko se rozděluje mezi jednotlivé účastníky dle určitého poměru. Celkové riziko se tak nesníží, ale přinese to snížení rizika pro každého jednoho účastníka. Toto lze realizovat například různými aliancemi, spoluvlastnictvím apod. [9]

Vytváření rezerv

Je jednou ze základních metod snížení rizika. Rezervy jsou aktiva, která se využívají v případě vzniku mimořádných událostí. Podniky si vytvářejí finanční rezervy (umožňují podnikům překonat období nedostatku hotovosti - nezaplacené pohledávky u obchodních partnerů) a materiálové rezervy (umožňují odstraňovat odchylky dodávek surovin a vstupních komponent). [4]

Transfer rizika

Riziko se přenáší na jiné subjekty. Transfer rizika nevylučuje či nesnižuje kritičnost rizika, ale nechává jiné, aby riziko nesli. Pokud se rozhoduje o přenesení rizika, zvažuje se:

- Kdo nejlépe může zacházet s riziky v případě, že se uskuteční.
- Jaké jsou náklady nebo přínosy přenosu rizika oproti internímu řízení rizika.

Nejčastější formou transferu rizika je:

Pojištění

Základní princip pojištění spočívá v ochraně pojišťovaného subjektu před následky uskutečněného rizika. Na pojišťovnu je přenášeno riziko a jeho důsledky. Subjekt, jenž poskytuje pojištění, žádá za služby odměnu - jde tedy o komerční činnost pojišťovny. Pojištění se řadí k nejstarším formám přenosu rizika. Pojištění je možností k vytváření vlastních rezerv pro příští negativní události. Mezi výhody pojištění patří snížení objemu vázaného kapitálu, který se dá lépe investovat. Mezi nevýhody pak řadíme nutné úhrady

pojištění nebo snahu pojišťoven o stanovení pojistných podmínek tak, aby v případě vážně vysokých dopadů měli možnost výši pojistného plnění omezit nebo úplně vyloučit. [4, 15]

Dalšími prostředky přesunu rizika může být např.: uzavírání dlouhodobých kupních smluv na poskytování surovin za předem dohodnuté pevné ceny, uzavírání komisionářských smluv, které zajistí prodej výrobků v cizí obchodní síti, uzavírání obchodních smluv, přesun problému na spolupracující firmu, termínové obchody, leasing, odkup pohledávek, inkaso, bankovní záruka atd. [4, 14]

3.4 Monitorování rizik

Monitorování rizik se zakládá na pravidelném, pohotovém sledování daného portfolia rizik a posuzování prostředků na jejich zvládnání. Monitorování by mělo poskytovat záruku, že v organizaci jsou nastolena patřičná opatření pro její činnosti a že se postupy řízení rizik v organizaci dodržují a jsou srozumitelné. Účinné řízení rizik žádá soustavu hlášení a přezkoumávání celého procesu tak, aby byla zajištěna účinná identifikace rizik, odhad rizik a zavedení přiměřených opatření a reakcí. Je dobré, uskutečňovat pravidelné audity postupů a souladu s normami z důvodu nalezení příležitostí ke zlepšení. Důležité je mít na paměti také to, že organizace se neustále vyvíjí a působí v měnícím se prostředí. Změny v organizaci a v prostředí je nutné sledovat a následně provádět odpovídající změny v systému. Cílem účinného monitorování rizik je:

- Soustavně sledovat identifikované hrozby.
- Určit nová rizika a hrozby.
- Poskytnout materiály pro hodnocení a analýzu rizik.
- Připravit materiály pro komunikační servis.
- Uchovávat poznatky o jednotlivých typech rizik pro příští použití. [7, 9]

4 POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL

V České republice podobně jako v celé Evropské unii, se výroba potravin řadí k hlavním odvětvím zpracovatelského průmyslu. Důležitost potravinářské výroby je dána zabezpečením výživy obyvatelstva, výrobou a prodejem zdravotně nezávadných, bezpečných, kvalitních a z velké části i cenově dostupných potravin, výkonností a rostoucí konkurenceschopností tohoto odvětví. Některé potravinářské firmy přímo navazují na zemědělskou prvovýrobu, jiné se soustředí až na vyšší finalizaci konečných produktů. Firemní struktura výrobců potravin je rozsáhlá a rozmanitá. Sektor výroby potravinářských výrobků a výroby nápojů používá pro svou produkci rovněž vstupy z jiných průmyslových odvětví a oborů, jako je potravinářské strojírenství, průmysl produkující obaly, pohonné hmoty aj. Mnoho potravinářských firem v České republice investovalo značné prostředky a úsilí do hygieny a renovace svých provozů, aby byly splněny požadavky legislativy Evropské unie. Zabezpečování výživy obyvatel dělá z výroby potravin a nápojů důležité odvětví, jehož předností je zdravotní nezávadnost a bezpečnost potravin. [16]

Výroba potravinářských výrobků a výroba nápojů je z oborového hlediska velmi různorodá a dělí se na tyto výrobní oddíly:

- Výroba potravinářských výrobků.
 - Zpracování a konzervování masa a masných výrobků.
 - Zpracování a konzervování ryb, korýšů a měkkýšů.
 - Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny.
 - Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků.
 - Výroba mléčných výrobků.
 - Výroba mlýnských a škrobárenských výrobků.
 - Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků.
 - Výroba ostatních potravinářských výrobků.
 - Výroba průmyslových krmiv.
- Výroba nápojů. [17]

Potravinářský průmysl z hlediska dalšího rozvoje proti jiným zpracovatelským odvětvím zřetelně ovlivňuje nejenom vývoj světové ekonomiky a globalizace, ale i vnitřní ekonomické podmínky na tuzemském trhu. Uvedené skutečnosti mají dlouhodobý negativní vliv na dynamiku rozvoje potravinářského průmyslu a brání možnosti jeho růstu v rámci trendů a růstu výkonnosti českého zpracovatelského průmyslu. [18]

V současné době ovlivňují potravinářskou výrobu následující faktory:

- Změny v legislativních procesech a požadavcích.
- Zajišťování bezpečnosti potravin jako hlavního cíle potravinové legislativy EU.
- Zvyšování cen vstupních surovin.
- Důraz na ochranu životního prostředí.
- Technologický rozvoj. [18]

4.1 Standardy bezpečnosti potravin

Organizace, které se soustředí na výrobu potravin jejich skladování, dopravu a prodej, včetně firem, které poskytují veřejné stravování, jsou povinny dokumentovat a dokazovat řízení podmínek, kterými zajišťují bezpečnost potravin. Vstupem České republiky do EU se především z důvodu uplatnění se v silné konkurenci na přední místo dostává zajištění bezpečnosti potravin dle mezinárodně uznávaných norem a standardů, které jsou žádány hlavně velkými obchodními řetězci. Zavedení standardů napomáhá podnikům odstraňovat případná rizika, která mohou způsobit ohrožení zdravotní nezávadnosti potravin. [18]

4.1.1 Certifikovaný systém HACCP

HACCP je zkratka anglického názvu Hazard Analysis and Critical Control Point a znamená analýzu kritických kontrolních bodů. Kritickým kontrolním bodem se rozumí technologický úsek, kterým je postup nebo operace výrobního procesu, v nichž nastává největší riziko porušení nezávadnosti potravin. Systém HACCP se zakládá na vědeckých poznacích. Je systematický, určuje konkrétní rizika i opatření pro omezování rizik tak, aby byla zajištěna bezpečnost potravin. Zaměřuje se spíše na prevenci než na testování konečného výrobku. [18, 19]

HACCP se skládá z následujících kroků:

1. Uskutečnění analýzy nebezpečí.
2. Vytyčení kritických bodů.
3. Určení znaků a hodnot kritických mezí pro každý kritický bod.
4. Vymezení systému sledování zvládnutého stavu v kritických bodech.
5. Nařízení nápravných opatření pro každý kritický bod.
6. Zavedení ověřovacích postupů.
7. Zavedení evidence dokumentace. [20]

Kromě zvýšení bezpečnosti potravin může správně prováděná kontrola v rámci HACCP přinést i další podstatné výhody jako je například podpora důvěry v mezinárodním obchodě, snížení nákladů na řešení nebezpečných výrobků, zvýšení důvěry v bezpečnost prodáváných potravin. Úspěšné použití této metody žádá plné zapojení všech vedoucích pracovníků i všech zaměstnanců. [19]

Povinnost zavedení HACCP

V České Republice se systém HACCP začal zavádět ve větším rozsahu až po roce 1996, především v masném, mlékárenském a drůbežářském průmyslu. Povinnost zavedení systému HACCP ukládá zákon číslo 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích. Od 1. ledna roku 2000 musí mít všichni výrobci potravin zavedený systém HACCP. Pro veškerá zařízení veřejného stravování je tento systém nařízen od 1. května 2004. A od 1. května 2005 musí mít systém HACCP zavedený i všichni obchodníci, kteří uvádějí do oběhu potraviny. [21]

4.1.2 Standard BRC

BRC je zkratka British Retail Consortium Scheme v překladu znamená spojení britských maloobchodníků, ke kterému došlo v roce 1988, a právě tehdy vznikla tato norma. BRC upřesňuje požadavky na bezpečnost a nezávadnost potravin pro podniky, které zpracovávají potraviny a jsou přímými dodavateli maloobchodníků. Inspekce jsou prováděny nezávislými certifikačními organizacemi. Maloobchodníci tak nemusí realizovat inspekce sami a mohou svým zákazníkům nabídnout větší záruku kvality a výrobních podmínek značkových produktů. Cílem toho standardu je zajistit nejvyšší možnou úroveň ochrany spotřebitele a také napomáhat řetězcům plnit jejich legislativní závazky. Tento standard je stanovený pro dodavatele potravin do obchodních řetězců primárně privátních značek. Má hodně společného se systémem HACCP, ale klade větší důraz na oblast hygieny a stavebně technické aspekty. Pro mnoho obchodních řetězců je norma BRC stále nutnějším předpokladem. V České republice se tato certifikace vyžaduje mezinárodními obchodními řetězci, jako je např. Makro nebo Tesco. [18, 21, 22]

4.1.3 Standard IFS

International Food Standard byl vytvořen v roce 2002 německými maloobchodníky s potravinami. O rok později se k nim připojili i francouzští maloobchodníci a společně vytvořili normu IFS. Jde o mezinárodní potravinářskou normu. Používá se pro jednotnou

kontrolu bezpečnosti potravin a úrovně kvality producentů. IFS norma je určena pro podniky, ve kterých se vyrábí nebo zpracovávají potraviny. Dá se použít pro všechny stupně výroby. Cílem této normy je stanovit požadavky na zabezpečení zdravotně nezávadných potravin při výrobě se silným zaměřením na provozní předpoklady. Stejně jako u BRC normy jsou i zde inspekce prováděny nezávislými certifikačními institucemi. V České republice standard IFS vyžadují známé obchodní řetězce, jako jsou např. LIDL, Kaufland, COOP nebo Carrefour. [18, 22]

4.1.4 Norma ISO 22000

Norma byla vytvořena v roce 2005 mezinárodní organizací pro standardy ISO ve spolupráci s odborníky z potravinářské praxe. Mezinárodní norma ISO 22000 se dá použít ve všech organizacích, které jsou zapojeny v potravinovém řetězci, od pěstitelů a výrobce krmiv a potravin, přes zpracovatele, distributory až po provozovatele stravovacích zařízení. Norma je určena také všem organizacím, které jsou jakýmkoliv nepřímým způsobem zapojeny do potravinového řetězce a mohou mít vliv na bezpečnost potravin, jako např. výrobci potravinářských strojů a zařízení, obalů, různých doplňků k potravinám, čisticích, přísad a podobně. Norma ISO 22000 byla navržena tak, aby byla kompatibilní a harmonizovaná s mezinárodními normami systému řízení. Z toho důvodu je ideální pro spojení se stávajícími systémy řízení a procesy. [18, 23, 24]

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit proces řízení rizik ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metody použité v bakalářské práci:

- Analýza dokumentů.
- SWOT analýza.
- Metoda WHAT IF.
- Skórovací metoda s mapou rizik.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části bakalářské práce řeší problematiku rizika. Jsou zde zmíněny jeho různé formulace, neboť neexistuje jediná uznávaná definice tohoto pojmu. V bakalářské práci se pod pojmem riziko rozumí nebezpečí vzniku určité škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně nezdaru při podnikání. Riziko se skládá ze čtyř základních parametrů: pravděpodobnost výskytu, závažnost dopadu, citlivost na změnu nebo externí vlivy a stupeň vzájemné závislosti s ostatními faktory rizika. V poslední části první kapitoly je popsána klasifikace rizik, neboť je důležité mít rizika rozčleněna dle různých hledisek, která dále poskytnou jejich správné řízení.

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývá základními pojmy souvisejícími s řízením rizik. Do těchto pojmů se řadí: aktivum, hrozba, zranitelnost, protiopatření a riziko. Každý z uvedených pojmů je v této kapitole popsán a vysvětlen.

Třetí kapitola se věnuje procesu řízení rizik. V samotném úvodu kapitoly jsou k dané problematice uvedena jednotlivá stanoviska vybraných autorů. Každý autor má svou vlastní definici. V bakalářské práci proces řízení rizik vychází z koncepce dle Merny a kol. [1] a zahrnuje tedy identifikaci rizik, analýzu rizik, odezvu na riziko a navíc je doplněný o monitorování rizik. Cílem procesu řízení rizik je eliminovat stávající nebo budoucí rizika a navrhnout vhodná opatření.

Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce je zaměřena na potravinářský průmysl. Ten je zde zmíněn z toho důvodu, že do praktické části bakalářské práce byla vybrána organizace, která se zabývá potravinářskou výrobou. V České republice se výroba potravin řadí k hlavním odvětvím zpracovatelského průmyslu. Vstupem České republiky do EU, se především z důvodu uplatnění se v silné konkurenci na přední místo dostává zajištění bezpečnosti potravin dle mezinárodně uznávaných norem a standardů. Všichni obchodníci, kteří uvádějí do oběhu potraviny, musí mít zavedený certifikovaný systém HACCP. Standardy BRC a IFS zajišťují podnikům zvýšení konkurenceschopnosti na trhu a také zlepšení obrazu podniku v očích spotřebitelů. Norma ISO 22000 je mezinárodně uznávaný potravinářský standard, jenž se dá použít ve všech organizacích, které jsou zapojeny v potravinovém řetězci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL ORGANIZACE

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. dále jen Candy Plus, je dynamická a rychle rozvíjející se společnost zabývající se výrobou cukrovinek. Má na domácím trhu významné vlastní prodejní značky, například Juicee Gummee, Fundy, Pedro a Cuksy. Vyrábí také cukrovinky pro řadu významných mezinárodních potravinářských společností i obchodních řetězců. Specializuje se na produkci oblíbených želé bonbonů, lízátek, komprimátů, lékořicových dýmek, pendreků nebo žvýkaček. Výrobky této organizace se rozváží téměř do všech světadílů. Kromě Evropy rovněž do Asie, Afriky, Austrálie na Střední Východ, ale i do Ameriky. [25]

5.1 Historie

Candy Plus byla založena v roce 2000 v Liberci, koupí výrobního závodu „Lipo“, po tomto kroku se společnost začala velmi rychle rozvíjet. V následujícím období investovala do ztrátové společnosti Gyál v Maďarsku a získala kontrolu nad zavedenou značkou Fundy. Byly založeny obchodní pobočky v Polsku, Maďarsku a v Rumunsku. V roce 2004 firma získala areál dřívější továrny Maryša v Rohatci na jihu Moravy. Na konci téhož roku byla do Rohatce přemístěna výroba z Gyálu v Maďarsku a v roce 2005 také výroba z Liberce. V dalších letech dochází k nárůstu prodeje a ziskovosti společnosti. V roce 2010 firma koupila podnik od společnosti Park Lane Confectionery, s.r.o., která se zabývala výrobou želé cukrovinek. Candy Plus tak získalo další výrobní závod umístěný na severní Moravě. V současné době je tedy výroba prováděna na dvou místech České republiky a to v Rohatci na jihu Moravy a v Petřvladu na severu Moravy. V roce 2012 se společnost stala součástí mezinárodní skupiny Raisio plc. se sídlem ve Finsku. [25]



Obrázek 2 - Výrobní závod v Rohatci [vlastní]

5.2 Certifikace

Organizace vlastní několik světově známých certifikátů. Jsou jimi například standardy BRC a IFS, které byly již podrobněji popsány ve 4. kapitole bakalářské práce. Dalšími certifikáty jsou ISO 14001:2005 - Systémy environmentálního managementu a ČSN OHSAS 18001:2008 - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [25]

5.3 Politika bezpečnosti a kvality potravin, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Organizace přijala tyto **závazky k zajištění bezpečnosti a kvality potravin**. Jejím cílem a závazkem je:

- Vyrábět a dodávat zákazníkům pouze bezpečné a zdravotně nezávadné výrobky.
- Dodržovat platnou legislativu vztahující se k místu výroby a cílovým trhům.
- Zajišťovat a zlepšovat kvalitu všech činností v organizaci, přičemž kvalitou se rozumí komplexní proces od nákupu surovin až po užití výrobku spotřebitelem.
- Poskytovat lidské a finanční zdroje požadované pro uplatňování a zlepšování procesu systému managementu kvality a plánu bezpečnosti potravin (HACCP).
- Zajišťovat a zlepšovat kvalitu informací, komunikaci a týmovou práci v organizaci.
- Stanovovat, dokumentovat, sledovat a přezkoumávat cíle bezpečnosti a kvality potravin. [26]

Organizace přijala tyto **závazky k ochraně životního prostředí**. Jejím cílem a závazkem je:

- Vytvořit, udržovat, dokumentovat a neustále zlepšovat systém řízení ochrany životního prostředí (EMS).
- Nastavit systém tak, aby odpovídal povaze, rozsahu a environmentálním dopadům organizace.
- Poskytovat lidské a finanční zdroje požadované pro uplatňování a zlepšování procesu systému managementu kvality a ochrany životního prostředí.
- Neustále zlepšovat ochranu životního prostředí a prevenci znečištění.
- Být v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a jinými požadavky, které se vztahují k environmentálním aspektům organizace.

- Stanovovat a pravidelně přezkoumávat environmentální cíle a programy, stejně tak jako vhodnost celého působení systému.
- Sdělovat všem osobám, které pracují pro organizaci, politiku EMS prostřednictvím nástěnek, vstupních školení, letáků a jiných vhodných instrumentů.
- Sdělovat veřejnosti politiku a environmentální profil organizace účinným komunikačním mixem prostřednictvím vývěsek, webových stránek organizace, informací ve smlouvách nebo jiným vhodným způsobem. [26]

Organizace přijala tyto **závazky k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP)**. Jejím cílem a závazkem je:

- Vytvořit, udržovat, dokumentovat a zlepšovat systém řízení BOZP tak, aby odpovídal povaze a rozsahu rizik všech činností organizace.
- Preventivními opatřeními zamezit vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví.
- Zajistit trvalé zlepšování řízení a výkonnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Pravidelně přezkoumávat vhodnost a přiměřenost systému BOZP organizace.
- Aplikovat a plnit požadavky právních předpisů a další požadavky, které se vztahují k nebezpečím v oblasti BOZP.
- Stanovovat a přezkoumávat cíle BOZP a to včetně vhodnosti funkce celého systému.
- Komunikovat se všemi osobami řízenými organizací, s cílem vytvořit povědomí o jejich individuálních povinnostech v oblasti BOZP.
- Pravidelně komunikovat všechny vlivy působení systému BOZP se všemi zaměstnanci prostřednictvím řídicích pracovníků. [26]



Obrázek 3 - Candy Plus [25]

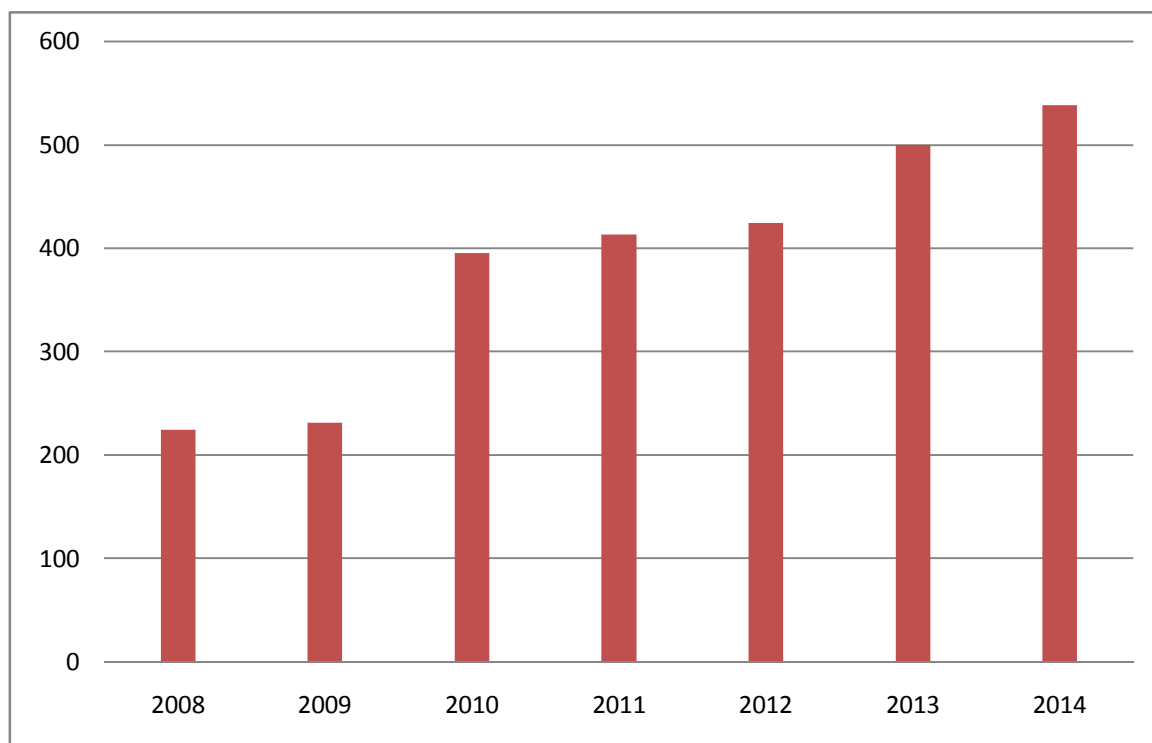
5.4 Vývoj počtu zaměstnanců

V následující podkapitole je pomocí tabulky, která je následně zpracována do grafu znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2014.

Tabulka 2 - Počet zaměstnanců v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování]

| Rok | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Počet zaměstnanců | 224 | 231 | 395 | 413 | 424 | 500 | 538 |

Data z tabulky číslo 2 byla pro lepší přehlednost zpracována do následujícího grafu.

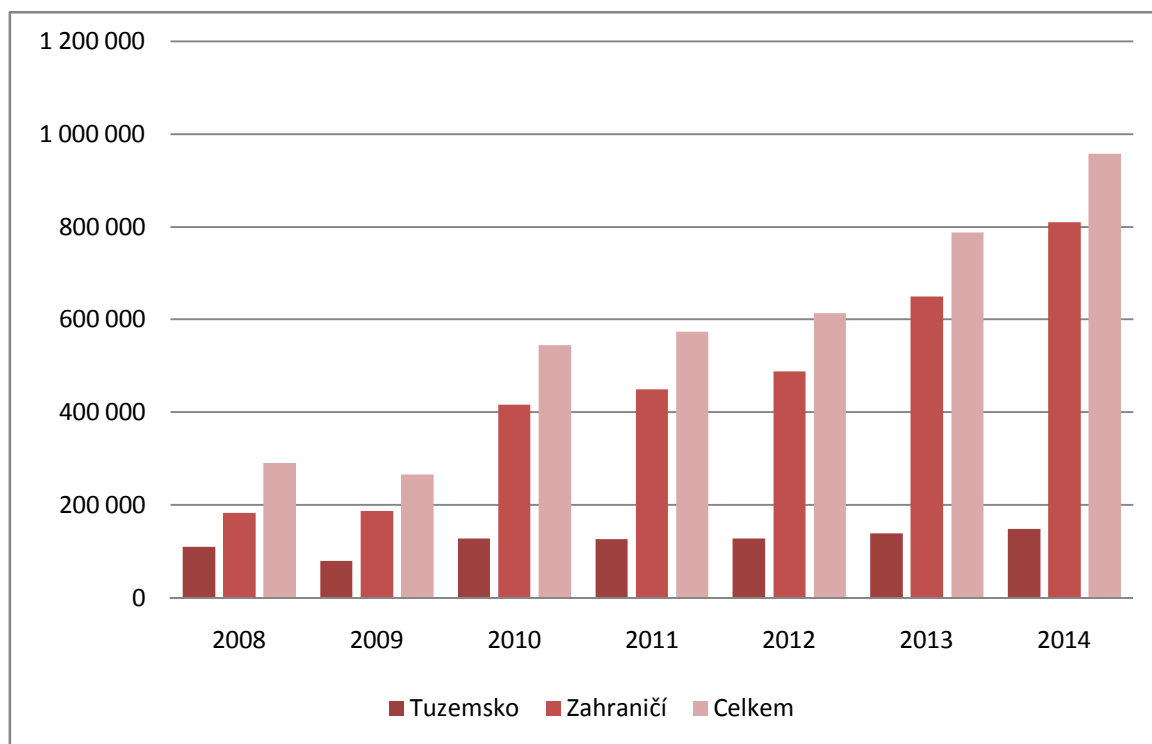


Obrázek 4 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že v roce 2008 byl počet zaměstnanců nejnižší. V následujících letech se počet zaměstnanců postupně zvyšoval, přímý vývoj počtu zaměstnanců odráží postupný růst organizace. K největšímu nárůstu za uvedené období došlo v roce 2010, kdy se počet zaměstnanců zvýšil až o 164. Organizace stále rozšiřuje výrobu, takže lze předpokládat, že růstový trend zaměstnanců bude pokračovat i nadále.

5.5 Vývoj tržeb

V následující podkapitole je pomocí grafu znázorněn vývoj tržeb organizace v letech 2008 - 2014.



Obrázek 5 - Vývoj tržeb v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování]

Do tržeb jsou započítány tržby z prodeje vlastních výrobků, tržby za služby a tržby za zboží. Za celé zkoumané období tvoří nejvyšší podíl na výnosech tržby z prodeje vlastních výrobků. Tržby organizace vykazují rostoucí trend, s výjimkou roku 2009, kdy byly tržby o něco málo nižší než v předešlém roce. Důvodem poklesu tržeb v roce 2009 byla ekonomická krize. Z grafu je jasné, že výrobky této organizace jdou na odbyt zejména v zahraničí. Například v roce 2014 byly tržby v zahraničí až o 80% vyšší než tržby v tuzemsku. Vzhledem k tomu, že organizace má v plánu nadále rozšiřovat své portfolio nabízených výrobků, lze předpokládat, že tržby porostou i v dalších letech.

6 SWOT ANALÝZA

Na základě interview s pěti vybranými manažery organizace, které se uskutečnilo dne 1. 3. 2016, byla vypracována následující SWOT analýza. Tato analýza hodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Silné a slabé stránky tvoří vnitřní prostředí organizace, příležitosti a hrozby tvoří vnější prostředí organizace.

Tabulka 3 - SWOT analýza [vlastní zpracování]

| | SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|-------------------|--|---|
| Vnitřní prostředí | Vysoká kvalita výrobků | Omezená kapacita výroby z důvodu stáří některých výrobních strojů |
| | Mezinárodní standardy | Nadměrná produkce odpadu |
| | Orientace na světový trh | Členitost výrobních budov a rozlehlost areálu |
| | Proškolený personál | Ztráty na energiích z důvodu starých rozvodů energie |
| | Široké a neustále rozvíjející se portfolio výrobků | Velká vzdálenost mezi výrobními podniky Rohatec a Petřvald |
| | PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| Vnější prostředí | Spuštění nové výrobní linky | Ztráta pracovníků |
| | Získání nových pracovníků | Konkurence |
| | Vzrůstající poptávka po produktech | Růst cen a poplatků |
| | Robotizace výroby | Ztráta zákazníků |
| | Obměna stávajících výrobních strojů za stroje výkonnější | Legislativní změny |

Dalším krokem SWOT analýzy je ohodnocení jednotlivých položek. Každá položka z dané kategorie musí být ohodnocena podle důležitosti váhami, aby mohli být lépe identifikovány položky, které se musí zlepšit.

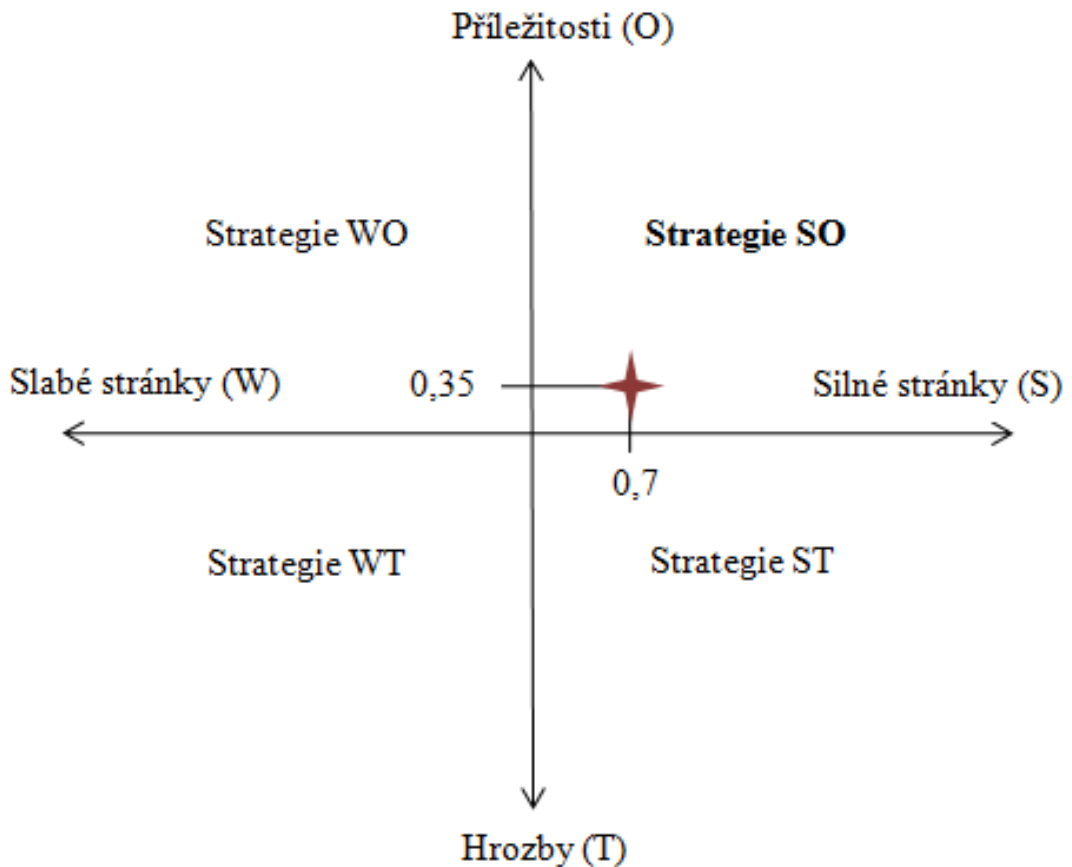
Tabulka 4 - Ohodnocení SWOT analýzy [vlastní zpracování]

| SILNÉ STRÁNKY | Hodnocení | Váha | Bilance |
|---|------------------|-------------|----------------|
| Vysoká kvalita výrobků | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Mezinárodní standardy | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Orientace na světový trh | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Proškolený personál | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Široké a neustále rozvíjející se portfolio výrobků | 3 | 0,1 | 0,3 |
| Součet | | 1 | 4,2 |
| SLABÉ STRÁNKY | | | |
| Omezená kapacita výroby z důvodu stáří některých výrobních strojů | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Nadměrná produkce odpadu | -5 | 0,3 | -1,5 |
| Členitost výrobních budov a rozlehlost areálu | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Ztráty na energiích z důvodu starých rozvodů energie | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Velká vzdálenost mezi výrobními podniky Rohatec a Petřvald | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Součet | | 1 | -3,5 |
| PŘÍLEŽITOSTI | | | |
| Spuštění nové výrobní linky | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Získání nových pracovníků | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Vzrůstající poptávka po produktech | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Robotizace výroby | 3 | 0,25 | 0,75 |
| Obměna stávajících výrobních strojů za stroje výkonnější | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Součet | | 1 | 3,95 |
| HROZBY | | | |
| Ztráta pracovníků | -4 | 0,2 | -0,8 |
| Konkurence | -4 | 0,2 | -0,8 |
| Růst cen a poplatků | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Ztráta zákazníků | -4 | 0,3 | -1,2 |
| Legislativní změny | -2 | 0,1 | 0,2 |

| | | | |
|--|--|----------|-------------|
| Součet | | 1 | -3,6 |
| Vnitřní (silné stránky + slabé stránky) | | | 0,7 |
| Vnější (příležitosti + hrozby) | | | 0,35 |

V tabulce 4 jsou ohodnoceny silné stránky, slabé stránky příležitosti a hrozby. U silných stránek a příležitostí se při hodnocení používá kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 představuje nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Slabé stránky a hrozby se naopak hodnotí zápornou stupnicí od -1 do -5 s tím, že -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Dále byla ke každé položce přiřazena váha, ta určuje její důležitost v dané kategorii. Čím vyšší číslo tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak. Součet vah jednotlivých položek v příslušné kategorii musí být vždy roven 1. Následně byla u každé položky vynásobena váha s hodnocením a tím byla získána bilance dané položky. Všechny bilance z dané kategorie se sečtou. Zvlášť se sčítá vnitřní prostředí a zvlášť vnější prostředí. Z výpočtů plyne, že v této organizaci převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami.

Posledním krokem SWOT analýzy je zaznamenání výpočtů do grafu a určení strategie pro organizaci, která z grafu vyplývá.



Obrázek 6 – Výsledný graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]

Z grafu je jasné, že organizace má zajmout strategii SO. Tato strategie je nejatraktivnější z uvedených strategických variant. Představuje ofenzivní podnikatelský přístup, kdy organizace využívá svých silných stránek a zhodnocuje tím své příležitosti, které vznikají ve vnějším prostředí. Organizace se nachází v dobré pozici, a proto si může dovolit například rozšiřování sortimentu.

7 METODA WHAT IF

Dne 1. 3. 2016 se v organizaci uskutečnil brainstorming. Byl sestaven tým z pěti odborníků, kteří mají relevantní informace o fungování organizace. Na každou otázku „co když“ vznikla odpověď a následně bylo zpracováno odpovídající doporučení.

Tabulka 5 - metoda „WHAT IF“ [vlastní zpracování]

| Co se stane, když... | Odpověď | Doporučení |
|--|--|--|
| ... krátkodobě onemocní personál pro obsluhu strojů? | Zpomalí se výroba, klesne produktivita. | Zaučít vybrané zaměstnance na vícero strojů. |
| ... vypukne ve výrobě epidemie? | Zavře se výroba, nebudou plněny zakázky, zpoždí se dodávky, vznikají ztráty. | Sestavit nouzový plán pro epidemii, zajistit si dostatek brigádníků pro případ, že by epidemie propukla. |
| ... budou pracovníci na obsluhu strojů nedostatečně kvalifikováni? | Hrozí úrazy, neefektivnost výroby, vyrobí se mnohem méně, vznikají ztráty. | Nutné dostatečné proškolení pracovníka před započítím práce na stroji. |
| ... se budou pracovníci cítit nedostatečně motivováni? | Pracovníci odejdou - výpovědi pracovní smlouvy. Vznik odborů. | Pravidelně pomocí dotazníků zjišťovat spokojenost zaměstnanců. |
| ... odejdou kvalifikovaní pracovníci ke konkurenci? | Ztráta know-how, ztráta kontinuity výroby. | Pravidelně přezkoumávat motivační program. Pomocí dotazníků a rozhovorů zjišťovat spokojenost zaměstnanců. |
| ... zaměstnanci nebudou plnit příkazy? | Hrozí sankce - strhnutí osobního ohodnocení, udělení výtky, případně rozváznání pracovního poměru. | Nadřazeným pravidelně i nahodile provádět kontrolu plnění zadaných příkazů. |
| ... zaměstnanci poškodí stroje ve výrobě? | Zastaví se výroba, firma není schopná produkce, zpoždí se dodávky. Vznikne finanční újma firmě. | Proškolení všech zaměstnanců, kteří manipulují se stroji. Pojistit stroje proti škodě. |
| ... není prováděna pravidelná údržba strojů? | Hrozí riziko úrazu, poškození stroje. | Sledovat provádění údržby strojů. Přezkoumat plán údržby a jeho plnění. |

| | | |
|---|---|---|
| ... dojde k výluce v dodávce pitné vody? | Zastavení výroby, nemožnost dodržování hygieny provozu. | Mít dostatečnou zásobu barelů pitné vody. Obstarání náhradního zdroje pitné vody. |
| ... dojde k poruchám v zásobování surovinami, které jsou potřebné k výrobě? | Nebude z čeho vyrábět, nebudou plněny zakázky, vznikají ztráty. | Udělit dodavateli sankce. Vyhledat náhradní zásobování - změna dodavatele. Mít dostatečné zásoby surovin. |

V tabulce 5 je na každou rizikovou situaci, která může v organizaci nastat uvedena odpověď a dále vytvořeno doporučení. Výsledkem této analýzy je návod, jak by se mělo postupovat v uvedených rizikových situacích.

8 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Tato metoda má 3 fáze:

1. Identifikace rizik

Každá organizace je obklopena riziky, která na ni působí. Na základě interview s manažery z Candy Plus byl vytvořen následující seznam rizikových faktorů, které mohou podstatně ovlivnit provoz organizace. Tento seznam je podkladem pro další postup v ohodnocení každého rizikového faktoru.

Tabulka 6 - Rizikové faktory organizace [vlastní zpracování]

| Pořadí | Rizikový faktor |
|--------|---|
| 1. | Úrazy zaměstnanců |
| 2. | Porucha výrobního zařízení |
| 3. | Nehoda dopravního prostředku |
| 4. | Nedostatek zaměstnanců |
| 5. | Havárie technologie ČOV |
| 6. | Únik čpavku |
| 7. | Únik zemního plynu |
| 8. | Výbuch tlakové nádoby |
| 9. | Výpadek elektrické energie následkem blesku |
| 10. | Výpadek zásobování následkem klimatických podmínek |
| 11. | Kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší (prachová bouře, zápach v okolí závodu) |
| 12. | Požár |
| 13. | Zatopení budov následkem přivalových dešťů |
| 14. | Stávka zaměstnanců |
| 15. | Zastavení nebo omezení výroby z důvodu přerušení dodávek energií |
| 16. | Kontaminace výrobku z důvodu sabotáže technologie |
| 17. | Záměrná kontaminace výrobku |

| | |
|-----|--|
| 18. | Pomluvy (poškození dobrého jména organizace) |
| 19. | Ztráta dat a informací |
| 20. | Škůdci |

2. Ohodnocení rizik

Rizikové faktory z tabulky číslo 6 byly ohodnoceny pěti manažery organizace. Manažeři hodnotili možnost jejich výskytu a také určovali, jaký dopad by měla uvedená rizika na fungování organizace. Pro hodnocení byla použita desetibodová stupnice. Ohodnocení 1-3 znamená nízká možnost výskytu/nízký dopad, 4-7 střední možnost výskytu/střední dopad a 8-10 vysoká možnost výskytu/vysoký dopad. U všech rizikových faktorů byla jednotlivá hodnocení manažerů sečtena a následně vydělena 5 (počet členů v týmu), tím bylo získáno průměrné skóre možnosti výskytu a průměrné skóre dopadu. Ocenění rizika je dáno součinem skóre možnosti výskytu a skóre dopadu.

Z důvodu rozsahu bakalářské práce byla vytvořena tabulka 7, která shrnuje ohodnocení všech rizikových faktorů. Podrobnější tabulky, které byly vytvořeny pro ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů, jsou uvedeny v příloze P1.

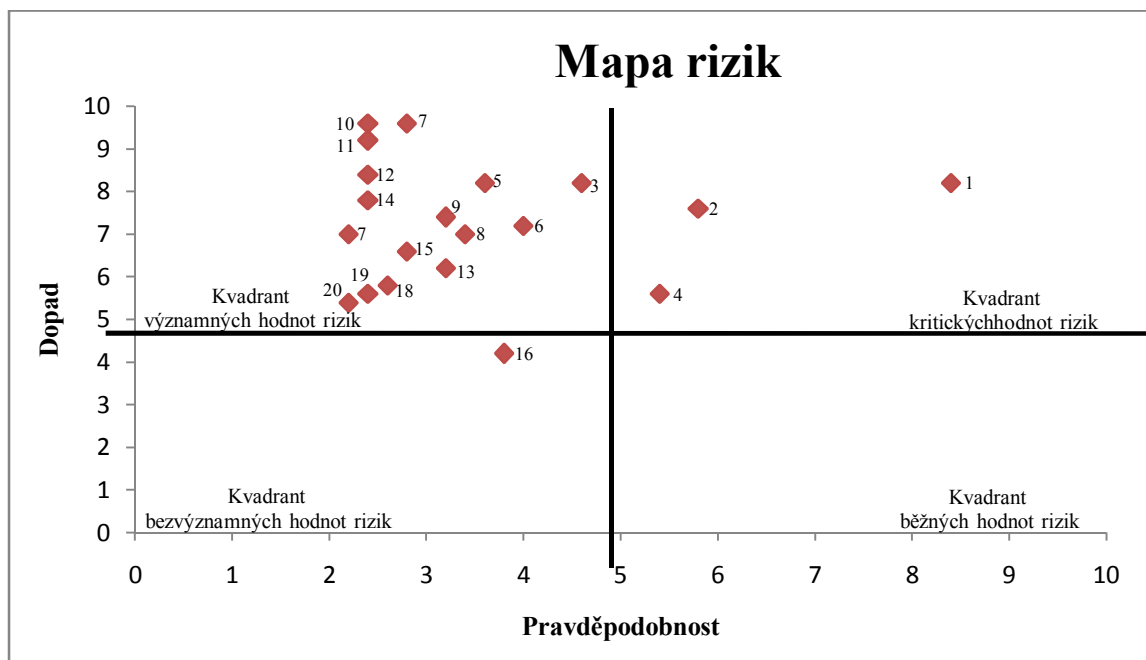
Tabulka 7 - Shrnutí ohodnocení všech rizikových faktorů [vlastní zpracování]

| Pořadí | Rizikový faktor | Ø možnost výskytu | Ø dopad | Ocenění rizika |
|--------|--|-------------------|---------|----------------|
| 1. | Nedostatek zaměstnanců | 8,4 | 8,2 | 68,88 |
| 2. | Úrazy zaměstnanců | 5,8 | 7,6 | 44,08 |
| 3. | Porucha výrobního zařízení | 4,6 | 8,2 | 37,72 |
| 4. | Pomluvy | 5,4 | 5,6 | 30,24 |
| 5. | Kontaminace výrobku z důvodu sabotáže technologie | 3,6 | 8,2 | 29,52 |
| 6. | Škůdci | 4 | 7,2 | 28,80 |
| 7. | Záměrná kontaminace výrobku | 2,8 | 9,6 | 26,88 |
| 8. | Ztráta dat a informací | 3,4 | 7 | 23,80 |
| 9. | Zastavení nebo omezení výroby z důvodu přerušení dodávek energií | 3,2 | 7,4 | 23,68 |

| | | | | |
|-----|---|-----|-----|-------|
| 10. | Požár | 2,4 | 9,6 | 23,04 |
| 11. | Únik čpavku | 2,4 | 9,2 | 22,08 |
| 12. | Výbuch tlakové nádoby | 2,4 | 8,4 | 20,16 |
| 13. | Výpadek zásobování následkem klimatických podmínek | 3,2 | 6,2 | 19,84 |
| 14. | Únik zemního plynu | 2,4 | 7,8 | 18,72 |
| 15. | Havárie technologie ČOV | 2,8 | 6,6 | 18,48 |
| 16. | Nehoda dopravního prostředku | 3,8 | 4,2 | 15,96 |
| 17. | Výpadek elektrické energie následkem blesku | 2,2 | 7 | 15,40 |
| 18. | Stávka zaměstnanců | 2,6 | 5,8 | 15,08 |
| 19. | Zatopení budov následkem přívalových dešťů | 2,4 | 5,6 | 13,44 |
| 20. | Kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší (prachová bouře, zápach v okolí závodu) | 2,2 | 5,4 | 11,88 |

V tabulce 7 jsou uvedeny a ohodnoceny rizikové faktory, které mohou organizaci ohrozit. Na základě ocenění jsou seřazeny od nejvíce závažného rizikového faktoru po nejméně závažný rizikový faktor.

Dále byla sestavena mapa rizik jako dvourozměrná matice ve tvaru bodového grafu.



Obrázek 7 - Mapa rizik [vlastní zpracování]

Z mapy rizik je jasné, do kterého kvadrantu patří jednotlivé rizikové faktory.

Kvadrant kritických hodnot rizik

1 - Nedostatek zaměstnanců, 2 - Úrazy zaměstnanců, 4 - Pomluvy.

Kvadrant významných hodnot rizik

3 - Porucha výrobního zařízení, 5 - Kontaminace výrobku z důvodu sabotáže technologie, 6 - Škůdci, 7 - Záměrná kontaminace výrobku, 8 - Ztráta dat a informací, 9 - Zastavení nebo omezení výroby z důvodu přerušení dodávek energií, 10 - Požár, 11 - Únik čpavku, 12 - Výbuch tlakové nádoby, 13 - Výpadek zásobování následkem klimatických podmínek, 14 - Únik zemního plynu, 15 - Havárie technologie ČOV, 17 - Výpadek elektrické energie následkem blesku, 18 - Stávka zaměstnanců, 19 - Zatopení budov následkem přívalových dešťů, 20 - Kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší.

Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik

16 - Nehoda dopravního prostředku.

Kvadrant běžných hodnot rizik

Žádné rizikové faktory.

3. Návrhy na opatření ke snížení rizik

V návaznosti na ohodnocení rizik a mapu rizik byla navržena opatření pro jejich snížení, která jsou zpracována v následující tabulce.

Tabulka 8 - Návrh opatření [vlastní zpracování]

| Pořadové číslo - rizikový faktor | Návrh opatření |
|---|--|
| 1. Nedostatek zaměstnanců | Vyvěsit inzerát o nabídce práce na internet, do novin. Vyvěsit billboardy s nabídkou práce do velkých měst v blízkosti organizace. Dále je možné přijmout brigádníky nebo pracovníky na zkrácený úvazek. |
| 2. Úrazy zaměstnanců | Při práci používat osobní ochranné pracovní pomůcky. Instalace krytů na takové stroje a zařízení, u kterých hrozí nebezpečí úrazu. |
| 3. Porucha výrobního zařízení | Je nutné provádět pravidelné kontroly technického stavu výrobních zařízení. |
| 4. Pomluvy | Se zaměstnanci podepsat dohodu o mlčenlivosti. Reagovat na pomluvy a snažit se očistit dobré jméno firmy, pozvat média k nahlédnutí do firmy a uvést informace na pravou míru. |
| 5. Kontaminace výrobku z důvodu sabotáže technologie | Zavést kamerové systémy na výrobních dílnách. |
| 6. Škůdci | Pravidelně kontrolovat a vyměňovat nástrahy proti škůdcům. |
| 7. Záměrná kontaminace výrobku | Namátková kontrola zaměstnanců při práci. Zavedení kamerových systémů na výrobních dílnách. |
| 8. Ztráta dat a informací | Používat kvalitní hardware a software, pravidelně zálohovat data. |
| 9. Zastavení nebo omezení výroby z důvodu přerušení dodávek energií | Zabezpečit a obnovit pro nutné udržovací technologie chod velkého náhradního zdroje. |
| 10. Požár | Pravidelně kontrolovat hasicí přístroje a požární hlásiče. Zajistit únikové východy a seznámit zaměstnance o postupech v případě vzniku požáru. |

| | |
|---|---|
| 11. Únik čpavku | Pravidelně kontrolovat všechna čpavková zařízení i zabezpečovací signalizaci úniku čpavku. Zajistit únikové východy a proškolit zaměstnance o postupu v případě úniku čpavku. |
| 12. Výbuch tlakové nádoby | Pravidelně kontrolovat všechny tlakové nádoby. Proškolit zaměstnance o postupu v případě výbuchu tlakové nádoby. |
| 13. Výpadek zásobování následkem klimatických podmínek | Mít dostatečné zásoby surovin. |
| 14. Únik zemního plynu | Pravidelně kontrolovat všechna zařízení na zemní plyn. Zajistit únikové východy a proškolit zaměstnance o postupu v případě úniku zemního plynu. |
| 15. Havárie technologie ČOV | Zabezpečit případné úniky nevyčištěné odpadní vody, odstavit výrobu. |
| 16. Nehoda dopravního prostředku | Pojistit dopravní prostředek. Najmout řidiče se zkušenostmi. |
| 17. Výpadek elektrické energie následkem blesku | Provádět pravidelné revize bleskosvodů. Zabezpečit chod velkého náhradního zdroje. |
| 18. Stávka zaměstnanců | Domluva se zaměstnanci, vyjednání podmínek. |
| 19. Zatopení budov následkem přívalových dešťů | Provádět pravidelné kontroly funkčnosti těsnění oken. Zabezpečit suroviny i výrobky proti vlhkosti. |
| 20. Kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší (prachová bouře, zápach v okolí závodu) | Instalace sítí do všech oken. Provádět pravidelné kontroly funkčnosti těsnění oken. |

Na základě ohodnocení rizik a následném sestavení mapy rizik bylo zjištěno, že z dvaceti rizik, která mohou podstatně ovlivnit provoz organizace, tři nabývají kritických hodnot, šestnáct významných hodnot a pouze jedno má bezvýznamnou hodnotu. Organizace by se měla na daná rizika zaměřit a případně se pokusit zrealizovat některé z uvedených návrhů opatření pro jejich snížení.

9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ

V praktické části bakalářské práce byly provedeny tři analýzy. Na základě těchto analýz lze vyvodit určité závěry a doporučení pro organizaci Candy Plus, které by mohli přispět ke zlepšení stavu v problematických oblastech.

9.1 Zhodnocení a návrhy vyplývající ze SWOT analýzy

Jako první byla v praktické části bakalářské práce provedena SWOT analýza. Z této analýzy vyplynulo, že v organizaci převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. To znamená, že organizace by měla zaujmout strategii SO. Tato strategie představuje ofenzivní podnikatelský přístup, kdy využívá svých silných stránek a zhodnocuje tím své příležitosti, které vznikají ve vnějším prostředí. Organizace se nachází v dobré pozici, a proto si může dovolit například rozšiřování sortimentu.

Dále je ze SWOT analýzy patrné, že mezi nejvýznamnější **silné stránky** organizace patří mezinárodní standardy. Candy plus je držitelem následujících certifikátů: BRC, IFS, ISO 14001 a OHSAS 18001. Zejména standardy BRC a IFS jsou pro potravinářský podnik v dnešní době velmi důležité z toho důvodu, že jsou v nich zakotveny nároky na hygienu a bezpečnost potravin. Dalšími silnými stránkami, kterými organizace disponuje je vysoká kvalita výrobků, proškolený personál a v neposlední řadě také orientace na světový trh. Vždyť téměř 80% z celkových tržeb tvoří tržby v zahraničí. Mezi **příležitostmi** organizace se řadí spuštění nové výrobní linky a tím pádem i získání nových pracovníků, dále vzrůstající poptávka po produktech a robotizace výroby.

Na druhou stranu SWOT analýza poukázala i na slabé stránky organizace a hrozby, které na ni působí. Mezi **nejslabší stránky** se řadí nadměrná produkce odpadu, ztráty na energiích z důvodu starých rozvodů a omezená kapacita výroby z důvodu stáří některých výrobních strojů. Nadměrná produkce odpadu se již řeší, organizace se snaží tuto slabinu odstranit. Doporučením pro omezenou kapacitu výroby z důvodu stáří některých strojů je investice do strojů novějších a výkonnějších. Lze předpokládat, že tato investice by byla pro organizaci přínosem. Díky ní by se zvedla kapacita výroby a tím pádem i tržby. Mezi podstatné **hrozby**, které na organizaci působí, se pak řadí konkurence a ztráta zákazníků. Hrozbu konkurence nelze odstranit. Pokud chce organizace na svém trhu působit i nadále, musí klást důraz na oslovení potenciálních zákazníků s tím, že nabízí výrobky vysoké kvality. Jedním z doporučení může být použití reklamy. V dnešním moderním světě plném

internetu lze například tento prostor pro tvorbu reklamy plně využít. Organizace se tím pádem také dostane do podvědomí širšího počtu zákazníků.

9.2 Zhodnocení a návrhy vyplývající z metody „WHAT IF“

Další metodou, která byla použita v praktické části je metoda „WHAT IF“. Bylo stanoveno 10 rizikových situací, které se mohou v organizaci vyskytnout a významně ovlivnit její provoz. Prvním rizikovým případem je, že **krátkodobě onemocní personál na obsluhu strojů**. Pokud by tento případ nastal, je potřeba zaučit vybrané zaměstnance na vícero strojů a ti by v případě nemoci zastupovali. Nepoklesne tak produktivita a nebude docházet ke ztrátám. Jestliže by propukla **epidemie ve výrobě** je doporučeno, sestavit nouzový plán pro případ epidemie a také zajistit dostatečný počet brigádníků, kteří by v této situaci nahradili pracovníky. Dalším možným rizikem je, že **zaměstnanci na obsluhu strojů budou nedostatečně kvalifikováni**. V tomto případě, je velmi nutné jejich proškolení před započítím práce na stroji. Tato situace se může vyskytnout, ale spíše jen zřídka. Jelikož organizace dbá na to, aby se stroji manipulovali pouze ti pracovníci, kteří jsou dostatečně proškoleni. V případě **nedostatečné motivace pracovníků nebo odchodu kvalifikovaných pracovníků**, které mohou zapříčinit výpovědi pracovních smluv a ztrátu know-how, je návrhem na snížení těchto rizik pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců ať už pomocí dotazníků nebo na základě rozhovorů. Vedení bude mít alespoň přehled, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, s čím naopak spokojeni nejsou, co se musí zlepšit apod. Dalším možným rizikem je **neplnění příkazů zaměstnanci**, zde je důležité provádět nadřazeným pracovníkem kontrolu plnění zadaných příkazů. Může nastat také situace, že **pracovníci nějakým způsobem poškodí stroje ve výrobě**. Doporučením zde může být například pojištění strojů proti škodě. Samozřejmě i sebelepší pracovník, může stroj poškodit, proto je také nutné pravidelně školit zaměstnance, opakovat platné procedury a nařízení, aby k podobným situacím docházelo minimálně. V případě, že **není prováděna pravidelná údržba strojů** je nutné, přezkoumat plán údržby a jeho plnění. Pro případ **výluky v dodávce pitné vody** by měla mít organizace zásoby pitné vody v barelech. Tím by se po dobu výluky zabezpečil jak pitný režim zaměstnanců, tak hygiena a nemusela by se přerušit výroba. Poslední rizikovou situací v této metodě je **možnost poruchy v zásobování surovinami, které jsou potřebné k výrobě**. Doporučením je mít v záloze alternativního dodavatele, případně skladovat dostatečné množství surovin.

9.3 Zhodnocení a návrhy vyplývající ze skórovací metody s mapou rizik

Poslední metoda, která byla použita v praktické části, je skórovací metoda s mapou rizik. Na základě této metody se nejvíce kritickým rizikem jeví **nedostatek zaměstnanců**. Právě v současné době se organizace s tímto problémem potýká. Doporučením zde může být například vyvěšení inzerátů s nabídkou práce na internetové stránky případně do novin, dále vyvěšení billboardů s nabídkou práce do větších měst v blízkosti organizace nebo také přijmutí brigádníků a pracovníků na zkrácený úvazek. Dalším kritickým rizikem jsou **úrazy zaměstnanců**. To lze eliminovat tím, že zaměstnanci budou při práci používat osobní ochranné pomůcky, dále je třeba zabezpečit ochrannými kryty takové stroje, u kterých hrozí nebezpečí úrazu. Posledním rizikem, které patří do kvadrantu kritických hodnot, jsou **pomluvy**. Jde především o pošpinění dobrého jména, to může zapříčinit například zaměstnanec, se kterým se organizace nerozešla v dobrém. Aby k takovým případům nedocházelo, je doporučeno se zaměstnanci podepsat dohodu o mlčenlivosti. Ovšem v případě, že by taková situace nastala, je nezbytné reagovat na pomluvy a snažit se očistit dobré jméno. Pozvat média k nahlédnutí do organizace a uvést informace na pravou míru. Riziko **poruchy výrobního zařízení** lze snížit prováděním pravidelných kontrol technického stavu těchto zařízení. Dalším z významných rizik je **kontaminace výrobku**, ať už kontaminace záměrná nebo z důvodu sabotáže technologie. Jde o závažné riziko, neboť může být poškozen spotřebitel. Návrhem na opatření ke snížení takového rizika je zavedení kamerových systémů na výrobních dílnách. Problémem by mohlo být pro organizaci také **zamoření škůdci**. UV lampy proti hmyzu jsou zde již nainstalovány, taktéž i nástrahy na hlodavce. Je ale důležité, tyto nástrahy pravidelně kontrolovat a vyměňovat. Dalším rizikem je **ztráta dat a informací**, to může být způsobeno nedostatečným zabezpečením dat uložených v počítačích nebo na emailu. Tomuto riziku lze čelit používáním kvalitního hardware a software ale především pravidelnou zálohou dat. V případě že by došlo k **přerušování dodávek energií**, je potřeba pro nutné udržovací technologie zabezpečit chod velkého náhradního zdroje. Téměř každé organizaci také hrozí riziko **vypuknutí požáru**, jinak tomu není ani v Candy Plus. Zde je důležité provádět preventivní opatření, například pravidelné kontroly hasicích přístrojů a požárních hlásičů. Právě požární hlásiče mohou zajistit v případě funkčnosti včasné kontaktování a možná i záchranu majetku. Provádění pravidelných kontrol je důležité i v případě čpavkových zařízení, zařízeních na zemní plyn nebo tlakových nádob a to z toho důvodu, že v organizaci mohou nastat také rizikové situace jako je **únik čpavku, únik zemního plynu**

nebo výbuch talkové nádoby. V případě, že by došlo k **výpadku zásobování z důvodu klimatických podmínek**, což se může stát zejména v zimním období, je doporučením pro organizaci mít na skladě dostatečné zásoby surovin. Při **havárii technologie ČOV**, která je sice málo pravděpodobná, ale může k ní dojít, je důležité zabezpečit případné úniky nevyčištěné odpadní vody a také přerušit výrobu. Riziko **nehody dopravního prostředku** lze eliminovat například najmutím řidiče se zkušenostmi. Organizaci sužují také živelná a přírodní rizika jako jsou přívalové deště a blesky. **Následkem blesku může dojít k výpadku elektrické energie**, proto je nutné provádět pravidelné revize bleskosvodů, aby k takovým situacím docházelo minimálně. **Následkem přívalových dešťů může dojít k zatopení budov**, zde je doporučením provádět pravidelnou kontrolu funkčnosti těsnění oken, dále je také důležité zabezpečit suroviny a hotové výrobky před vlhkostí. Posledním rizikem je **kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší**, tím je myšlena například prachová bouře nebo zápach v okolí závodu. Tomuto riziku lze také předcházet instalací ochranných sítí do všech oken a pravidelnou kontrolou funkčnosti těsnění oken.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy popsat a zhodnotit proces řízení rizik ve vybrané organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které s problematikou procesu řízení rizik souvisí. V úvodu teoretické části bylo definováno riziko z pohledu vybraných autorů, dále pak byly uvedeny jeho parametry. Pro správné řízení rizik je důležité, rozčlenit si rizika dle různých hledisek a právě o tom pojednávala kapitola klasifikace rizik. V teoretické části byl dále vysvětlen proces řízení rizik, každý autor má na tuto problematiku svou vlastní definici. V bakalářské práci proces řízení rizik vycházel z koncepce dle Merny a kol., zahrnoval tedy identifikaci rizik, analýzu rizik a odezvu na riziko, dále byl doplněn o monitorování rizik. Závěr teoretické části byl zaměřen na potravinářský průmysl a jeho normy.

V úvodu praktické části bakalářské práce byla představena vybraná organizace. Pro naplnění cíle bakalářské práce byla zvolena organizace The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o., která se zabývá potravinářskou výrobou. Byla zde stručně popsána její historie, uvedeny certifikace a pomocí grafů také znázorněn vývoj základních ekonomických ukazatelů. Nejdůležitější částí bakalářské práce byla samotná analýza rizik. Jako první byla v praktické části provedena SWOT analýza. Tou bylo zjištěno, že se organizace nachází v dobré pozici. Převládají v ní silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Další metodou v praktické části bakalářské práce byla metoda „WHAT IF“. Zde byly uvedeny různé rizikové situace, které se mohou v Candy Plus vyskytnout. Na základě brainstormingu byly ke všem rizikovým situacím uvedeny odpovědi a následně vytvořena odpovídající doporučení. Výsledkem metody „WHAT IF“ je návod, jak by se mělo postupovat v uvedených rizikových situacích. Poslední provedenou metodou v praktické části byla skórovací metoda s mapou rizik. Zde bylo identifikováno dvacet rizik, která mohou podstatně ovlivnit provoz organizace. Následně byla rizika ohodnocena a na závěr sestavena mapa rizik. Tímto se prokázalo, že z dvaceti rizik nabývají, tři kritických hodnot, šestnáct významných hodnot a pouze jedno má bezvýznamnou hodnotu.

Zpracované výsledky ze všech tří analýz byly uvedeny v závěrečné části bakalářské práce, ve které byla navržena doporučení, kterým směrem se má organizace ubírat v oblasti řízení rizik a také návrhy na opatření k eliminaci identifikovaných rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [3] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [4] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [5] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *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.
- [6] MAREK, Jiří. ANALÝZA RIZIKA A JEHO CITLIVOSTI V INVESTIČNÍM PROCESU. *Risk-management*. [online]. [cit. 2015-12-02]. Dostupné z:<http://www.risk-management.cz/clanky/Analýza-rizika-a-jeho-citlivosti-v-investicnim-procesu.pdf>
- [7] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [8] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [9] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [10] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [11] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [12] PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 257 s. ISBN 80-245-1117-7.
- [13] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

- [14] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. 1. vyd. Uherské Hradiště [i. e. Ve Zlíně]: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [15] OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.
- [16] Potraviný. *Ministerstvo zemědělství*. [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potravinny/?fullArticle=1>
- [17] Panorama potravinářského průmyslu 2013. [online]. [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/352133/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2013.pdf
- [18] BARTOŠÍKOVÁ, Romana. *Význam systémů řízení bezpečnosti potravin pro konkurenceschopnost potravinářských podniků: Food safety management systems importace for competitiveness of food enterprises*. Disertační práce. 2008, 114 s.
- [19] HACCP. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.haccp.estranky.cz/>
- [20] Aktuální požadavky na systém kritických bodů – HACCP v potravinářském sektoru. *CQS*. [online]. © 2010 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Novinky/Aktualni-pozadavky-na-system-kriticky-ch-bodu-HACCP-v-potravinarskem-sektoru.html>
- [21] Legislativa HACCP. *ANZOPP*. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.anzopp.cz/haccp/legislativa-haccp>
- [22] Certifikace BRC. *TUV NORD Czech*. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.anzopp.cz/haccp/legislativa-haccp>
- [23] ISO 22000. *Info-ISO*. [online]. © 2006 – 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.anzopp.cz/haccp/legislativa-haccp>
- [24] ISO 22000. *DNV.GL*. [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://www.dnvba.com/cz/odvetvi/potravinarstvi/bezpecnost_potravin/Pages/ISO-22000.aspx
- [25] Candy Plus. [online]. ©2015 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.candyplus.cz/>
- [26] Interní dokumenty organizace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| EMS | Environmental Management System |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| BRC | British Retail Consortium Scheme |
| ČOV | Čistička odpadních vod |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point |
| IFS | International Food Standard |
| ISO | International Organization for Standardization |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Specification |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Typické parametry rizika [1] | 13 |
| Obrázek 2 - Výrobní závod v Rohatci [vlastní] | 32 |
| Obrázek 3 - Candy Plus [25]..... | 34 |
| Obrázek 4 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování]..... | 35 |
| Obrázek 5 - Vývoj tržeb v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování] | 36 |
| Obrázek 6 – Výsledný graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]..... | 40 |
| Obrázek 7 - Mapa rizik [vlastní zpracování] | 46 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Definice rizika [vlastní zpracování dle Smejkal a Raise] | 11 |
| Tabulka 2 - Počet zaměstnanců v letech 2008 - 2014 [vlastní zpracování] | 35 |
| Tabulka 3 - SWOT analýza [vlastní zpracování]..... | 37 |
| Tabulka 4 - Ohodnocení SWOT analýzy [vlastní zpracování]..... | 38 |
| Tabulka 5 - metoda „WHAT IF“ [vlastní zpracování]..... | 41 |
| Tabulka 6 - Rizikové faktory organizace [vlastní zpracování]..... | 43 |
| Tabulka 7 - Shrnutí ohodnocení všech rizikových faktorů [vlastní zpracování]..... | 44 |
| Tabulka 8 - Návrh opatření [vlastní zpracování] | 47 |

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P1: OHODNOCENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ

PŘÍLOHA P2: CERTIFIKÁT BRC

PŘÍLOHA P3: CERTIFIKÁT IFS

PŘÍLOHA P4: ISO 14001:2005

PŘÍLOHA P5: OHSAS 18001:2008

PŘÍLOHA P1: OHODNOCENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ

Tabulka 9 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 1 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 1 - Úrazy zaměstnanců | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizika členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 5,8 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 8 | 9 | 6 | 8 | 7,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 44,08 |

Tabulka 10 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 2 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 2 - Porucha výrobního zařízení | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4,6 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 8 | 9 | 9 | 7 | 8 | 8,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 37,72 |

Tabulka 11 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 3 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 3 - Nehoda dopravního prostředku | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,8 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 15,96 |

Tabulka 12 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 4 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 4 - Nedostatek zaměstnanců | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 9 | 9 | 9 | 7 | 8,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 68,88 |

Tabulka 13 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 5 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 5 - Havárie technologie ČOV | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2,8 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 8 | 9 | 6 | 5 | 6,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 18,48 |

Tabulka 14 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 6 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 6 - Únik čpavku | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 9 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 22,08 |

Tabulka 15 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 7 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 7 - Únik zemního plynu | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 6 | 9 | 9 | 8 | 7 | 7,8 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 18,72 |

Tabulka 16 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 8 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 8 - Výbuch tlakové nádoby | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 10 | 9 | 8 | 9 | 8,4 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 20,16 |

Tabulka 17 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 9 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 9 - Výpadek elektrické energie následkem blesku | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 6 | 8 | 8 | 7 | 6 | 7 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 15,4 |

Tabulka 18 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 10 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 10 - Výpadek zásobování následkem klimatických podmínek | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3,2 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 19,84 |

Tabulka 19 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 11 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 11 - Kontaminace výrobku z důvodu znečištění ovzduší (prachová bouře, zápach v okolí závodu) | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,2 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5,4 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 11,88 |

Tabulka 20 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 12 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 12 - Požár | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 23,04 |

Tabulka 21 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 13 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 13 - Zatopení budov následkem přivalových dešťů | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 13,44 |

Tabulka 22 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 14 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 14 - Stávka zaměstnanců | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2,6 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 5,8 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 15,08 |

Tabulka 23 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 15 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 15 - Zastavení nebo omezení výroby z důvodu přerušení dodávek energií | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,2 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7,4 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 23,68 |

Tabulka 24 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 16 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 16 - Kontaminace výrobku z důvodu sabotáže technologie | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,6 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 29,52 |

Tabulka 25 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 17 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 17 - Záměrná kontaminace výrobku | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 26,88 |

Tabulka 26 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 18 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 18 - Pomluvy | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 5 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5,6 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 30,24 |

Tabulka 27 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 19 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 19 - Ztráta dat a informací | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 8 | 6 | 7 | 8 | 6 | 7 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 23,8 |

Tabulka 28 - Ohodnocení rizikového faktoru číslo 20 [vlastní zpracování]

| Rizikový faktor číslo 20 - Škudci | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Kvantifikace rizikového faktoru členy týmu | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | Skóre |
| Možnost výskytu (1 min. až 10 max.) | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Dopad (1 min. až 10 max.) | 7 | 7 | 8 | 8 | 6 | 7,2 |
| Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu | | | | | | 28,8 |

PŘÍLOHA P2: CERTIFIKÁT BRC

Auditor
136070

BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Awarded to

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o.
Production site Rohatec
Vítězná 200/6, 696 01 Rohatec, Czech Republic
BRC Site No. 7153866

The company has been evaluated by Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch (UKAS acc. No. 008) and found to meet the requirements of

GLOBAL STANDARD FOR FOOD SAFETY ISSUE 6

Scope:

Milling, mixing, flavouring, pressing and packing of comprimates; mixing, cooking, extrusion and packing of black and fruit liquorice products; mixing, cooking, forming and packing of lolly pops, jelly and gummy

Exclusions from scope: None
Product Categories: 16
Achieved Grade: A

Audit programme: Announced

| | | | |
|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------|
| Original audit date: | 28-03-2013 | Audit date: | 09-04-2015 |
| Re-audit due date: | From 17-03-2015 To 14-04-2015 | This certificate is valid until: | 26-05-2016 |
| Certificate Number: | DNKFR099468F | Issue date: | 20-05-2015 |



[Signature]
Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch

Certification body address: 69 Prescot Street, London E1 8FG, United Kingdom
Managing office: Opatovská 1/1389, 140 02 Praha 4, Czech Republic
Email: brcuk@mail@dk.bureauveritas.com



"If you would like to feedback comments on the BRC Global Standard or the audit process directly to BRC, please contact enquiries@brcglobalstandard.com or call the TELL BRC hotline +44 (0)20 7717 5959."

PŘÍLOHA P3: CERTIFIKÁT IFS

BUREAU VERITAS
Certification



Certificate

Herewith the certification body

Bureau Veritas Certification Denmark A/S

being an accredited certification body for IFS certification and having signed an agreement with the IFS owner, confirms that the processing activities of the following site/factory

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. (COID: 39275)

Vítězná 200/6

696 01 Rohatec, Czech Republic

for the audit scope

6. Grain products, cereals, industrial bakery and pastry,
confectionary, snacks

C, F

Milling, mixing, flavouring, pressing and packing of comprimates; mixing, cooking, extrusion and packing of black and fruit liquorice products; mixing, cooking, forming and packing of lolly pops, jelly and gummy.

meet(s) the requirements set out in the

IFS Food Version 6, April 2014

And other associated normative documents

at Higher Level

with a score of 96,50 %.

Date of audit 09.04.2015

Certificate valid until

24.05.2016

Issuc date 03.06.2015

Next audit must be performed latest 13.04.2016

Lone N. Jensen



DANAK
PRD Reg nr 7033



Certificate – IN'1 150124DK

Certification Office:
Bureau Veritas Certification Denmark A/S
Oldenborggade 1b
DK-7000 Fredericia



PŘÍLOHA P4: ISO 14001:2005

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát

udělený organizaci

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o.

Sídlo a provozovna: Vítězná 200/6, 696 01 Rohatec
Provozovna Petřvald: Rychvaldská 360, 735 41 Petřvald
Česká republika

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace
byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující
systémové normy:

Norma

ČSN EN ISO 14001:2005

Oblast certifikace

(Oblast certifikace je stejná pro sídlo a každou provozovnu)

VÝROBA NEČOKOLÁDOVÝCH CUKROVINEK

Datum počátečního schválení: 19. ŘÍJNA 2009

Počáteční datum certifikačního cyklu: 18. ŘÍJNA 2015

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu
do: 15. ZÁŘÍ 2018

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat
na základě konzultace s organizací.

Verze 1, Datum účinnosti: 18. ŘÍJNA 2015

Číslo certifikátu: CZ004487-1



S 3100

PŘÍLOHA 5: OHSAS 18001:2008

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát

udělený organizaci

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o.

Sídlo a provozovna: Vítězná 200/6, 696 01 Rohatec
Provozovna Petřvald: Rychvaldská 360, 735 41 Petřvald
Česká republika

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ČSN OHSAS 18001:2008

Oblast certifikace

(Oblast certifikace je stejná pro sídlo a každou provozovnu)

VÝROBA NEČOKOLÁDOVÝCH CUKROVINEK

Datum počátečního sehváření: 19. ŘÍJNA 2009

Počáteční datum certifikačního cyklu: 18. ŘÍJNA 2015

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu do: 18. ŘÍJNA 2018

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Další vysvětlení týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků systému řízení lze získat na základě konzultace s organizací.

Verze 1, Datum revize: 18. ŘÍJNA 2015

Číslo certifikátu: CZ004488-1



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Ochratacova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic
ISSUING OFFICE: ADDRESS: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Ochratacova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic