

Způsoby snižování podnikatelského rizika v konkrétním podniku

Bc. Martin Bravenec

Diplomová práce
2021



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: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Martin Bravenec
Osobní číslo:	L19587
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Studijní obor:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Způsoby snižování podnikatelského rizika v konkrétním podniku

Zásady pro vypracování

1. Proveďte kritickou literární rešerši týkající se snižování podnikatelského rizika.
2. Charakterizujte vybranou společnost.
3. Proveďte analýzu managementu rizik a Business Continuity Managementu se zaměřením na současný stav pandemie ve vybrané organizaci.
4. Navrhněte projekt snížení podnikatelského rizika ve vybrané organizaci.

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

Seznam doporučené literatury:

1. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2006. ISBN 80-247-1667-4.
2. ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století.* Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-8692-985-9.
3. PARNELL, John. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape.* SAGE Publications, Inc; 2nd Edition, 2013. ISBN-13: 978-1412991681.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 7.5.2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Martin Bravenec

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na literární rešerše vztahující se k problematice snižování podnikatelského rizika. Práce charakterizuje vybranou společnost a její management rizik a Business Continuity Managementu vztahující se na současný stav pandemie ve vybrané organizaci. V práci je navržen plán na snížení podnikatelského rizika ve vybrané organizaci.

Klíčová slova: podnikatelské riziko, management rizik, Business Continuity Management, pandemie

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on literary research related to the issue of reducing business risk. The thesis characterizes the selected company and its risk management and business continuity management related to the current state of the pandemic in the selected organization. The work proposes a plan to reduce business risk in a selected organization.

Keywords: business risk, risk management, Business Continuity Management, pandemic

Velice rád bych poděkoval Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi během zpracování diplomové práce věnoval.

Velice rád bych poděkoval také vedení společnosti XY, díky kterému mohla tato práce vzniknout.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	11
1.1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE POJMU RIZIKO.....	11
1.2 POJMY SOUVISEJÍCÍ S RIZIKEM.....	12
1.3 KLASIFIKACE RIZIK	13
1.3.1 Finanční rizika.....	13
1.3.2 Nefinanční rizika	14
1.3.3 Klasifikace rizik podle věcného obsahu.....	14
1.3.4 Klasifikace rizik podle charakteristiky.....	15
2 RISK MANAGEMENT	16
2.1 PROCES ŘÍZENÍ PODNIKATELSKÝCH RIZIK	17
2.1.1 Plánování rizik	17
2.1.2 Identifikace rizik	18
2.1.3 Analýza rizik	18
2.1.5 Monitorování rizik	20
2.2 POSTOJ K RIZIKU	21
2.3 STRATEGIE ODEZVY NA RIZIKA	21
3 OFENZIVNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	24
3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE	24
3.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ KONTINUITY ORGANIZACE	25
3.3 ZMĚNA V ORGANIZACI JAKO CESTA.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4 MANAGEMENT RIZIK SPOLEČNOSTI XY V OBDOBÍ PANDEMIE COVID-19	29
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	29
4.2 IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ	29
4.2.1 Vnější faktory obecného okolí	30
4.2.2 Vnější faktory oborového okolí	35
4.2.3 Vnitřní faktory strategického řízení	37
4.2.4 Vnitřní faktory taktického řízení	40
4.2.5 Vnitřní faktory operativního řízení	41
4.2.6 Finanční faktory podniku	42
4.3 ANALÝZA RIZIK.....	47
4.4 HODNOCENÍ RIZIK	48
4.5 ZPŮSOBY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	57

5	NÁVRH PROJEKTU NA SNÍŽENÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA SPOLEČNOSTI XY	60
5.1	CÍLE PROJEKTU	60
5.2	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	61
5.3	IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK	63
5.3.1	Účastníci systému.....	64
5.3.2	Kompetence.....	64
5.3.3	Změna v organizaci jako cesta	65
5.3.4	Rizika implementace projektu řízení rizik	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77

ÚVOD

Žijeme v době rychlých změn a zažíváme situace, které jsme si nedovedli ani představit. Výskyt pandemie COVID-19 zastihla jednotlivce, podniky i státy nepřipravené takovému riziku čelit. Přesto, že řada vědců dlouhou dobu varovala před vznikem celosvětových pandemií, je patrné, že nebyla vyslyšena. Příčinou může být „teorie černých labutí.“ Podstatou je, že přirozeně se vyskytující události nám díky omezenému způsobu myšlení, chybějícím souvislostem a následné nepřipravenosti připadají jako nepředvídatelné. Může jít o události s širokým dopadem, na které se již v kontextu vývoje lidské společnosti zapomnělo.

Řízení rizik i v tak výjimečných situacích prověřila schopnost racionálního jednání. Nejdříve je nutné ochránit lidské životy. Důsledky synergických efektů se však začaly projevovat hospodářskými krizemi, které jsou považovány za výjimečné. Podnikatelské subjekty nyní stojí před otázkou, jak čelit dopadům pandemie a ochránit své podnikání.

Management rizik a Business Continuity Management organizacím umožňují zvýšit konkurenceschopnost a připravenost včas zachytit varovné signály, adekvátně zareagovat a zajistit tak fungování podniku bez vážných následků. Takovým jednáním dokáží zvýšit důvěryhodnost vůči svým zaměstnancům i obchodním partnerům.

Předmětem této práce jsou způsoby snižování podnikatelského rizika v konkrétním podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části budou nejdříve objasněny základní pojmy podnikatelského rizika, druhá část je zaměřena na risk management a jeho proces řízení. Poslední část představuje nejvýhodnější způsob snižování podnikatelského rizika a tím je ofenzivní řízení podniku včetně využití Business Continuity Managementu.

Praktická část je členěna na dvě části. První část charakterizuje společnost a zaměřuje se na analýzu rizik v současné době pandemie COVID-19. Dále budou identifikována rizika společnosti z oblastí vnějšího obecného, oborového a vnitřního prostředí organizace a provedena finanční analýza. Po celkovém zhodnocení rizik bude vysledován přístup k jejich řešení a bude navržen projekt na snížení podnikatelského rizika pro organizaci XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Podnikání je spojeno se schopností objevování nebo vytváření příležitostí s cílem zajištění prosperity podnikatelského subjektu. Zároveň se tato činnost pojí s ochotou podstupovat mnohá rizika z různých oblastí od personálních, daňových, informačních, a mnoha dalších. Z běžného života známe, že rizikům se nelze zcela vyhnout. Je možné je minimalizovat, předcházet jim a snižovat jejich negativní následky. V podnikání tomu není jinak. Je nutné maximalizovat způsoby ochrany před hrozbami, a to za přiměřených nákladů.

1.1 Základní terminologie pojmu riziko

Vznik pojmu „riziko“ je spojeno s obdobím 17 století, kdy mořeplavci čelili úskalím, nebezpečím s plavbou spojených. V románských jazycích jsou nebezpečí vyjádřena například výrazy francouzským „*risque*“ nebo italským „*risico*“. Od té doby se slovo „*riziko*“ rozšířilo prakticky do všech odvětví našich životů, nabylo mnoha dalších významů, a proto je také spjato s různými definicemi a výklady. Například podle Smejkal, Raise (2013, s. 66-68) je riziko definováno také jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- odchýlení skutečných od očekávaných výsledků
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- nebezpeční negativní odchylky od cíle
- nebezpeční chybného rozhodnutí
- možnost vzniku ztráty či zisku
- střední hodnota ztrátové funkce
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.“

Autor Tichý (2006, s. 15, 18) se dívá na riziko jako na „*sémantický problém, který není univerzálně řešitelný*“, a to z důvodu odlišného chápání slova riziko v různých jazycích, odlišností daných oborů, odvětví a konkrétní problematiky. Upozorňuje rovněž na propojení a ovlivňování se více různých problémů a hovoří o tzv. „portfoliu rizik.“

Na problematiku vymezení pojmu upozorňují také Fotr a Hnilica (2014 s. 19) proto, „že se riziko někdy chápe z hlediska jeho dopadů, jindy z hlediska faktorů (příčin, zdrojů rizika), které dopady vyvolávají.“

Parnell (2013) spojuje slovo krize s pojmy jako je katastrofa, ukončení podnikání a jinými mimořádnými událostmi.

Podle Koreckého (2011, s. 34) lze riziko obecně definovat jako „jakoukoli nejistotu, která pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů.“ Přesto je všeobecně známo, že ohrožení nebo přímo krize znamenají také příležitosti, záleží vždy na konkrétním přístupu.

Definice pro pojem riziko existuje celá řada, všechny však mají podle Zuzák, Königová (2006 s. 39) „tři společné prvky – časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu událostí a míru závažnosti důsledků.“

Vlivem působení rizikových faktorů, kdy dochází k neustálému vzniku nejistot a narušování rovnováhy v okolí i uvnitř podniků a potřebám tyto nejistoty efektivně řešit, věnuje se této problematice několik posledních let adekvátní pozornost na vědecké úrovni.

1.2 Pojmy související s rizikem

Pro lepší pochopení problematiky související s prací s rizikem je vhodné definovat pojmy, které pomohou pochopit vzájemnou propojenost.

Aktivum

Nejdůležitějším prvkem v souvislosti s riziky jsou **aktiva**. Aktivum je vše v organizaci, co má pro ni hodnotu, která může být ohrožena. To znamená, že aktivum může být celá organizace v případě ohrožení její existence. Přesto Grasseová, Dubec, Řehák (2010 s. 141) aktiva dále dělí dvojím způsobem:

- Aktiva hmotná (nemovitosti, cenné papíry atd.) a nehmotná (informace, morálka pracovníků atd.)
- Aktiva strategické úrovně organizace a aktiva provozní úrovně (procesy a zdroje organizace.) Aktivem může být ale i samotná organizace jako celek, a to v případě, kdy hrozba působí na celou její existenci

Stejní autoři z hlediska možných ztrát je důležité znát **hodnotu aktiva**, která je podmíněná úhlem pohledu hodnocení. Podstatné je buď objektivní nacenění obecně vnímané ceny nebo subjektivní vyjádření důležitosti aktiva pro konkrétní subjekt. Tyto možnosti lze také

kombinovat. Dalším hlediskem pohledu na aktivum je jeho **zranitelnost**, která je dána „*náchylností aktiva k poškození a významností aktiva pro danou organizaci.*“

Nebezpečí, hrozba, nejistota

V literatuře lze vysledovat zásadní souvislosti mezi rizikem a pojmem „nejistota, *hrozba nebo nebezpečí*.“ Někteří autoři tyto pojmy považují za prakticky totožné, jiní těmto pojmům přisuzují *příčinu rizika*. Například Zuzák, Königová (2009 s. 39) vidí v pojmu nebezpečí „*fenomén, který má potenciál způsobit škodu.*“ Uvádějí také definici nebezpečí podle mezinárodní specifikace OHSAS 18001:1999 jako „*zdroj nebo situaci s možností způsobit škodu.*“ Fotr (1992 s. 10) z hlediska rizika v rozhodování v podnikatelském prostředí charakterizuje „nejistotu“ jako „*nemožnost spolehlivého stanovení budoucích hodnot faktorů (cen, nákladových položek, prodejů aj.), které ovlivňují hospodářské výsledky podnikatelského projektu.*“ Naproti tomu Graserová, Dubec a Řehák (2010) zevšeobecňují **zdroj hrozby** na jakýkoliv faktor, který může ovlivnit cíle, procesy či projekty organizace. Může jít o vnější činitele (např. legislativní či politické) nebo o vnitřní prvky organizace (např. procesy, lidský faktor).

Protiopatření

Protiopatřením rozumíme určitý, postup, proces nebo technický prostředek, který má za cíl snížit hrozbu, zranitelnost nebo předejít vzniku škody. Provádí se na základě analýzy rizik. (Smejkal a Rais, 2013)

1.3 Klasifikace rizik

Podnikatelské subjekty bývají ohrožovány množstvím faktorů, vyplývajících z jejich aktivit a změn uvnitř i vně podniků i jejich vzájemného ovlivňování. Následkem jejich nesprávného řešení může nastat krizová situace. Riziko neexistuje izolovaně, ale vždy působí několik druhů rizik. Proto je zapotřebí rizika umět zařadit do správné kategorie. Usnadní a zrychlí se tak reakce a tvorba obranné strategie. (Svozilová, 2011)

1.3.1 Finanční rizika

Tato rizika patří mezi nejvýznamnější, protože ovlivňují ekonomické ztráty podniku. Ztráty mohou být finanční i nefinanční povahy, přičemž i nefinanční ztrátu lze vyčíslit v penězích. Rizika jsou spojená s chybným hospodařením, řízením podniku, jinými chybami vně podniku. Rais (2010) mezi nejvýznamnější finanční rizika řadí:

- Riziko měny – jde o riziko mezinárodního obchodu a vzniká v důsledku volně kolísající měny jako důsledek změny poptávky a nabídky po dané měně.
- Riziko úrokové míry – riziko je dáno vývojem finančních trhů a spočívá ve změně úrokových sazeb, ovlivňuje věřitele i dlužníka.
- Riziko hodnoty základního jmění – riziko vyplývá z kolísání cen akcií organizace.
- Riziko likvidity – riziko neschopnosti podniku plnit si své finanční závazky, může vést k bankrotu podniku.
- Riziko protistrany – riziko neplnění finančních závazků druhých stran.
- Riziko zdanění – riziko vyplývá ze zvýšení daní.
- Riziko reinvestice – riziko, kdy výdělek je nižší, než vklad do investice a může být ovlivněno např. klesající úrokovou mírou

1.3.2 Nefinanční rizika

Nefinanční rizika se vyznačují tím, že se většinou hůře kvantifikují než rizika finanční.

Merna a Al-Thani (2007) vyjmenovávají například tato nefinanční rizika:

- Zákaznické riziko – vzniká například při závislosti na jednom zákazníkovi
- Riziko poškození nebo ztráty pověsti
- Interpretační riziko – jedná se o riziko neefektivní komunikace
- Organizační riziko

1.3.3 Klasifikace rizik podle věcného obsahu

S ohledem na oblast fungování podnikatelských subjektů Svozilová (2011) zdůrazňuje, že je důležitá klasifikace rizik dle jejich věcného obsahu na rizika:

- Výrobní rizika jsou podmíněna omezeností a kvalitou výrobních zdrojů. Ty mohou být příčinou hrozby úspěšného průběhu výrobního procesu a následně konečného výsledku. Mezi výrobní rizika lze řadit také rizika dodavatelská, operační a podobně.
- Technologická rizika jsou spojena s neúspěchem aplikace výsledků vědeckotechnického rozvoje.

- Ekonomická rizika mohou způsobit navýšení plánovaných nákladů, jsou spojována především se změnou nákladů od růstu cen materiálu, energií a podobně
- Finanční rizika zasahují do kapitálové struktury podniku a dostupnosti zdrojů. Součástí těchto rizik může být změny úrokové sazby a měnových kurzů.
- Tržní rizika odráží úspěšnost prodeje výrobků či služeb podniku. Zahrnuje tedy riziko cenové a poptávkové.
- Kreditní rizika jsou dána především platební neschopností odběratelů, případně státu, ve kterém organizace působí.
- Politická rizika mohou zcela zásadně ovlivnit fungování organizace z důvodu změn politických systémů, válek a podobně.
- Legislativní rizika jsou ovlivněna zejména hospodářským vývojem a legislativní politikou vlády. Může jít o nestabilní daňové zákony, zákonné administrativní nároky atd.
- Rizika lidského faktoru v podobě jednání managementu, který je pro chod podniku velmi důležitý
- Informační rizika – například firemní informační systém, software.
- Environmentální rizika se týkají například finanční zátěže z negativního působení na životní prostředí a následného odstraňování škod.
- Zásahy vyšší moci představují mimořádné události jako například živelné pohromy, průmyslové havárie atd.

1.3.4 Klasifikace rizik podle charakteristiky

Tichý (2006) dělí rizika podle charakteristiky na:

- Spekulativní a čisté riziko související s riskem
- Vnitřní a vnější
- Ovlivnitelná a neovlivnitelná

2 RISK MANAGEMENT

Je důležité, aby si podnikatelské subjekty včas uvědomily sílu a možný rozsah případných rizik a vytvořily účinný mechanismus pro jejich řízení. Snaha odborníků o zvládnutí rizik za pomoci určitých vědeckých přístupů vyústila ke vzniku speciálního oboru, a to risk managementu. „*Předmětem této vědní disciplíny je umožnit v tržní ekonomice zahrnutí projevů rizika, vyplývajících z nejednoznačnosti průběhu reálných ekonomických procesů do rozhodování o hospodářských záležitostech.*“ Ducháčková a Daňhel (2021 s. 252). Autoři dále vysvětlují, že obor risk managementu je charakterizován systematickým využíváním inženýrských a technických znalostí a dovedností a dostupného know-how. Jeho cílem je optimální ochrana životů, majetku a životního prostředí.

Podle jiných autorů například Harringtona a Niehause (2004 s. 672) lze na risk management nahlížet také jako na racionální jednání v rizikové situaci. Následně pomocí řady činností od finančních, právních, organizačních a dalších je třeba dosahovat přijatelného stupně ochrany stávajících i budoucích aktiv podnikatelského subjektu s minimálními ztrátami. Zároveň je třeba vynakládat dostatečné množství rezerv k co nejrychlejšímu znovuoobnovení stability podniku. Také Zapletalová (2012 s. 166) spojuje rizika přímo s krizí a úlohu krizového managementu nevidí pouze v odhalování příčin a vzniku krizí, ale také v důsledném plánování protikrizových opatření, tvorbě postupů jejich likvidace ve všech krizových fázích a v přípravě na situace, které budou následovat po ukončení krize.

Smejkal a Rais (2013 s. 129) upozorňují na jeden velký problém v managementu rizik a tím je „teorie černých labutí.“ Podstatu této teorie je, že přirozeně se vyskytující události nám díky omezenému způsobu myšlení, chybějícím souvislostem a následné nepřipravenosti připadají jako nepředvídatelné. Může jít o události s širokým dopadem, na které se již v kontextu vývoje lidské společnosti zapomnělo. Dále rozvíjejí tuto myšlenku N. N. Talebaneného, který tvrdí, že „*předpokladem úspěchu a možná i přežití v dnešním komplexním a globálně propojeném světě je připravenost na nepředvídanosti.*“ Cílem tedy není předpovídat rizikové události s vysokou pravděpodobností, ale spíše vnímat hrozby dříve než ostatní, využít poznatky z minula, budovat systémy odolné proti negativním událostem a současně využít situace jako příležitosti k úspěchům.

2.1 Proces řízení podnikatelských rizik

Proces řízení rizik je doporučován jako součást odpovědného řízení podnikatelského subjektu a představuje soustavnou analýzu ekonomické činnosti z hlediska zřetelných, skrytých i potenciálních rizik.

Někteří autoři, jako například Merna a Al-Thani (2007) celý tento proces řízení rizik zestručňují na tři základní kroky, a to identifikace rizik, analýzu rizik a odezvu na rizika.

Zuzák a Konigová (2009, s. 47) realizaci dělí do pěti kroků od identifikace nebezpečí, určení výše rizika, vyhodnocení, zavedení kontrolního systému nad rizikem, jehož cílem je sledovat jeho změny, například zvýšení a sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Jiní autoři, například Fotr a Souček (2011, s. 149) rozdělují řízení rizik ještě širěji, a to nejdříve na fázi iniciační, následuje identifikace rizik, stanovení významnosti zjištěných rizik, stanovení velikosti rizika celého projektu. Dále postupují v hodnocení rizik a rozhodují o rizicích, plánují opatření proti rizikům, realizují opatření a doporučují postaudity.

Svozilová (2011) považuje za rozhodující být na možné nenadálé události připravení, a proto považuje za důležitou také fázi plánování.

2.1.1 Plánování rizik

Plánování jako první fáze řízení rizik bývá nazývána také fází iniciační. Vedení organizace volí strategii, jakou bude organizace reagovat na potenciální hrozby. Tyto strategie řízení rizik jsou publikovány v podobě strategického dokumentu a zahrnují hlavní cíle, akční plány pro jednotlivá rizika, dále postupy, principy a kritéria. Podle potřeby podniku jsou pravidelně aktualizovány. Do procesu tvorby je vhodné zapojit a seznámit co nejvíce zaměstnanců. Svozilová (2011, s. 310) doporučuje:

- mít zmapovány možné zdroje ohrožení
- chápat jejich projevy a vztahy
- být schopni volit alternativy na základě exaktně stanovených priorit, které vycházejí z faktů a kvantifikací

- mít připraveny obranné taktiky pro jednotlivé druhy ohrožení

Fotr a Souček (2011, s. 151) uvádí, že krok plánování rizik zahrnuje také vymezení hlavní osob v projektu tzv. stakeholderů, ověření srozumitelnosti a vymezení cílů, specifikace míry podrobnosti procesu řízení rizik, určení metod a nástrojů, stupnic pro stanovení pravděpodobnosti rizik a intenzity dopadů a určení subjektů zapojených do procesů řízení rizik a určení jejich rolí

2.1.2 Identifikace rizik

Ve fázi identifikace rizik jde o nezbytnou, systematickou a metodickou analýzu těch interních i externích rizik, která mohou představovat s ohledem na cíle organizace, negativní vliv. Tichý (2006, s. 127) zdůrazňuje z hlediska vedení projektů, že *„při identifikaci rizik se uplatňuje především inženýrský a ekonomický důvtip, zkušenost a jistá velkorysost v chápání souvislostí.“* Upozorňuje rovněž na důležitost schopnosti empatie analytika vůči osobám nebo subjektům vztahujícím se k hodnocení, na schopnosti zorientovat se v daném prostředí a na požadavky vztahující se k dané problematice. Neopomíjí ani zúročení minulých zkušeností a schopností předvídat rizika do budoucna. Ve fázi identifikace nebezpečí je nutné brát v úvahu také kontext nebezpečí, čímž má Tichý (2006, s. 129) na mysli *„kdo nebezpečí posuzuje, o jaké nebezpečí jde, za jakých okolností se hodnotí a s jakým cílem se hodnotí.“*

K identifikaci rizik je možné využít podle Svozilové (2011, s. 321) řadu dalších metod například Delphi, využití historických projektů, brainstorming, individuální diskuse, swot analýzy, diagramy a další metody.

2.1.3 Analýza rizik

Tichý (2006, s. 125) si klade tři otázky, které doporučuje zodpovědět při každé analýze rizik:

1. „Jaké nepříznivé události mohou nastat?“
2. Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?“
3. Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?“

K analýze rizik lze využít dva základní přístupy:

Kvalitativní analýzy podle Svozilové (2011, s. 314) vyjadřují výsledky zhodnocených rizik slovně a hodnotí hlavně závažnost rizik, předvídatelnost rizik, potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

Postupů ke zhodnocení rizik lze využít stejných metod jako při identifikaci rizik. Výsledkem kvalitativních metod je hodnocení vyjádřené písmeny například H/M/L (angl. High/Medium/Low).

Kvantitativní analýzy vyjadřují číselně pravděpodobnosti vzniku jednotlivých rizik nebo kombinovanou pravděpodobnost sledu vzájemně závislých rizik, celkovou hodnotu, která je působením rizika ohrožena a očekávaný dopad rizika (Svozilové 2011 s. 314)

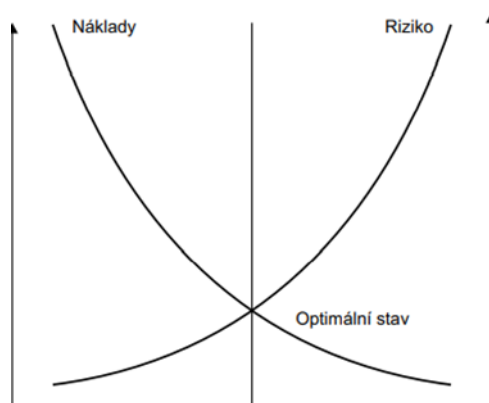
Pro kvantifikaci rizik Kruliš (2011, s. 568) doporučuje použít vzorec $R = p \times N$, kde R = riziko, p = pravděpodobnost nebezpečné události a N = potenciální následky (škody, ztráty).

2.1.4 Hodnocení rizik

Autor Janatka (2011, s. 316) doporučuje posoudit riziko s ohledem současný a budoucí vývoj zvoleného trhu a zároveň rozhodnout:

- Která rizika jsou pro podnik přijatelná
- Která jsou nepřijatelná nebo neúnosná
- Jaké podnik bude muset přijat opatření
- Kterým rizikům bude nutné se vyhnout

Fotr, Hnilica (2014 s. 63) o přijatelnosti rizika hovoří jako o „*Rizikové kapacitě, tedy o nejvyšší finanční ztrátě, kterou je firma schopna přežít.*“



Obrázek 1: Vztah nákladů na odstranění rizika a potencionálních škod (Smejkal a Rais, 2013, s. 125)

Smejkal a Rais (2013 s. 132) dodávají: na základě výsledků lze následně dojít k závěru, že *čím vyšší je míra rizika pro dvojici hrozba–aktivum, tím účinnější opatření musejí být implementována, aby se riziko eliminovalo nebo snížilo na přijatelnou úroveň.*“

Rozhodováním o riziku se zabývají rovněž Zuzák, Königová (2006, s. 40) a zmiňují názor Druckera, který tvrdí: *„Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím.“* Dodávají, že *„stanovení rizika nemůže být náhodnou činností, ale mělo by se jednat o systematickou činnost v rámci řízení rizik podniku, jejímž východiskem je kategorizace rizik.“* K tomuto názoru se kloní také Tichý (2006, s. 17), který ale konstatuje, že *„doposud nedovedeme uspořádat nebezpečí a rizika v nějakém univerzálním systému do kategorií nebo tříd.“*

Výstupem hodnocení rizik je vytvoření nového nebo aktualizace stávajícího registru rizik. Databáze rizik by měla být přístupná subjektům podle zvolených kritérií. (Svozilová, 2011)

2.1.5 Monitorování rizik

Závěrečným, ale podstatným krokem v procesu řízení rizik je jejich monitorování. Bez průběžného sledování a vyhodnocování by mohly být přehlédnuty důležité ukazatele budoucího nebezpečí. Pro sledování je důležité vytvořit systém evidence, který by měl být systematický, přehledný a pravidelně aktualizovaný. (Tichý, 2016)

2.2 Postoj k riziku

Zodpovědnost za rozhodování o riziku může mít pouze jednatel nebo kolektiv, který stojí před rozhodnutím, která cesta bude úspěšná.

Většina autorů například Smejkal, Rais (2013) nebo Tichý (2006) se shodují na tom, že důležité jsou při rozhodování také charakteristické schopnosti jedince. Umět zachytit drobné signály nebezpečí, vidět v krizi nové příležitosti, zvládat stresové situace, umět zvolit a realizovat nejvhodnější strategie, zúročit zkušenosti. Klíčovou roli v tomto procesu sehrává postoj rozhodovatele k riziku.

Postoj k riziku se posuzuje podle způsobu rozhodování a ochotě riskovat. Fotr, a Hnilica (2014, s. 64) uvádějí tři možnosti postojů:

- **Averzi k riziku**, kdy rozhodovatelé upozaďují rizikové projekty a dávají přednost těm méně rizikovým, zároveň méně výnosným, mají však vysokou míru úspěšnosti. Smejkal, Rais (2013) dodávají, že člověk, který není ochoten riskovat, obvykle není dobrým podnikatelem a volí raději prevenci před rizikem, například pojištění. Tichý (2006) takového rozhodovatele řadí mezi pesimistu nebo též spokojence, který přijme jakékoliv první racionální řešení.
- **Sklon k riziku**, kdy naopak rozhodovatelé mají sklon vyhledávat riziková řešení s vysokou mírou nebezpečí nebo ztrát ale s vidinou vysokých zisků. Smejkal, Rais (2013) v tomto případě upozorňují na fakt, že takový manažer může v případě vhodně podstoupeného rizika pro svoji společnost hodně získat. V případě hloupého riziku však hodně ztratit. Jako ochranu pak doporučují minimalizovat napáchané škody. Zde Tichý (2006) rozhodovatele vidí jako optimistu nebo také maximalistu, který chce najít nejlepší variantu řešení za každou cenu.
- **Neutrální postoj**, kdy rozhodovatelé mají averzi i sklon k riziku v rovnováze a využívají v rozhodování znalosti a minulé zkušenosti.

2.3 Strategie odezvy na rizika

Výběr vhodných metod na snižování podnikových rizik je celá řada. Jejich výběr závisí na mnoha faktorech a parametrech jako je čas a prostor, dílčí vlastnosti projektu a vlastnosti prostředí. Tichý (2006, s. 227)

Volba správné strategie k řešení rizika není jednoduchá. Především samotné rozhodování je třeba chápat jako kontinuální a permanentní proces, který závisí mimo jiné také na „*lidských a finančních zdrojích, na proveditelnosti opatření.*“ Autor Tichý (2006, s. 229) se na řešení rizik dívá z pohledu čtyř strategií, ale upozorňuje, že „*mnohá rizika se prostě omezit nebo dokonce odstranit nedají.*“

Strategie Také (převzetí rizika)

V případě, že se k převzetí rizika uchýlí rozhodovatel vědomě, protože se mu v danou chvíli jeví tato strategie jako nejméně nákladná, riziko nesprávně odhadne nebo neúmyslně podcení, volí strategii převzetí (retenci) rizika. Z hlediska prvotních nulových finančních nákladů je nazývána také nulová strategie. Může se jevit jako úsporná, přesto ve výsledku může představovat nemalé finanční výdaje, na které je třeba mít preventivně vytvořenou finanční rezervu. (Tichý, 2006)

Strategie Treat (ošetření rizika)

Nejčastějším přístupem k riziku je jejich ošetření, tedy použití strategie „*Treat.*“ Smejkal, Rais (2013) využívají výrazu redukce rizik. Z hlediska risk managementu je nejdůležitější prevence. Je možné ji využít proaktivně, a to včasné provedenými změnami, nebo reaktivně, což znamená být na nebezpečí připraven. Tichý (2006, s. 231) Tvorba rezerv je jednou z aktivních, preventivních způsobů snížení rizik v podnikání. Finanční rezervy pomohou překlenout období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků. Materiálové rezervy umožňují firmám eliminovat výkyvy dodávek surovin a vstupních komponent. (Smejkal a Rais, 2013)

Příležitostí k ošetření rizik je forma rozprostření firemních aktivit diverzifikací, a to tak, aby rizika působila jen na některé z nich a nezasáhla celý podnik. (Zuzák a Kegigová, s. 166) však upozorňují, že diverzifikace (zavedení nové aktivity nebo výrobku), může mít přesně opačný efekt a být zdrojem nového rizika, destabilizace podniku v případě špatné volby nového portfolia. Z tohoto pohledu doporučují plně využívat synergických efektů podnikových aktivit, kdy jedna podporuje druhou. Takovou volbou je například soustředěná diverzifikace, kdy nové aktivity navazující na současné podnikové činnosti a cíleně je podporují. Například výroba automobilů + finanční leasing nebo prodej bytů + poskytnutí hypotéky. Podobně lze využít horizontální diverzifikace sice do odlišných

odvětví, ale stejným zákazníkům, tedy vybudované distribuční sítě. Zde může být příkladem synergie využití zavedené značky, (známý výrobce obuvi + nově oblečení + nově kosmetika) nebo tvorby výrobních celků (sportovní obuv + sportovní oblečení). **Vertikální diverzifikace** je nazývána vertikální integrační strategie, protože podnik sám rozšiřuje své aktivity do dodavatelského nebo odběratelského odvětví a přebírá tak odpovědnost i možnost ovlivňovat tyto procesy. (pěstitel vinné révy + nově výrobce vína + síť vinoték) Za nejvíce rizikovou považují odborníci **smíšenou diverzifikaci** do zcela odlišných, neznámých odvětví a bez možnosti využití výše zmiňovaného synergického efektu.

Strategie „Transfer“ (přenesení rizika)

Strategie transfer neboli přenesení rizika na třetí osobu se pojí vždy s nutnými výdaji za tuto službu. Tichý (2006) k takovým službám radí například pojištění nebo investice do kapitálových trhů. Pro metodu přesunu rizika je podle Smejkal a Raise (2013, s. 272) charakteristický defenzivní přístup k riziku, a „diktát“ – respektování, ze strany ekonomicky silnějšího partnera jsou například:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené ceny
- Uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti
- Uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimálního množství produktů
- Uzavírání obchodních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas

Strategie „Terminate“ (eliminace rizika)

Strategie eliminace rizika ukončením projektu z důvodu obavy nebezpečí. I tato strategie nese určitá rizika plynoucí z konkrétní fáze ukončení projektu a s tím spojených finančních ztrát. (Tichý, 2006)

3 OFENZIVNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Nejvýhodnější možností, jak chránit podnikatelské subjekty před riziky je ofenzivní způsob řízení podniku. Smejkal, Rais (2013, s. 172) obecně doporučují ofenzivní způsob řízení firmy „jako jeden z aktivních způsobů snižování rizika ve firmě.“ Ofenzivní řízení firmy se vyznačuje:

- Správnou volbou rozvojové strategie zvolenou na základě strategické analýzy firmy a její správnou implementací
- Upřednostňováním a rozvojem silných stránek firmy
- Schopností rychlé reakce na změny uvnitř společnosti i jejího vnějšího okolí.

3.1 Strategická analýza organizace

Stejně jako každý z nás, tak i podniky jsme obklopeni prostředím, v němž probíhá vzájemná interakce. Vzájemné působení může mít pozitivní i negativní charakter, a proto je důležité umět rozlišit příležitost od nebezpečí. Aby mohl podnik správně posoudit všechny neustálé změny a vlivy, které ovlivňují strategické podnikové aktivity, musí analyzovat své vnější okolí i vnitřní prostředí. Pomocí strategické analýzy dokáže identifikovat, analyzovat a hodnotit faktory, které ovlivňují volbu strategie, která povede k optimálnímu řešení směřujícímu k stanoveným cílům. Strategická analýza společnosti je využívána také k posouzení aktuálního stavu a využívá hlavně metody: (Rais a Doskočil, 2007, s. 152)

- Analýzu obecného okolí pomocí analýzy SLEPT. Jde o posouzení vlivů sociálních, legislativních, technologických, politických a ekonomických
- Analýzu oborového okolí pomocí Porterova modelu, která zohledňuje vliv smluvní síly dodavatelů a odběratelů, vstup potenciálních konkurentů na trh, rivalitu mezi stávajícími konkurenty,
- Analýzu interních faktorů například pomocí modelu 7S úspěšných faktorů, který zahrnuje strategie, strukturu, spolupracovníky, jejich schopnosti, styl řízení, systémy, sdílené hodnoty firmy a také výkonnostní ukazatele pomocí finanční analýzy

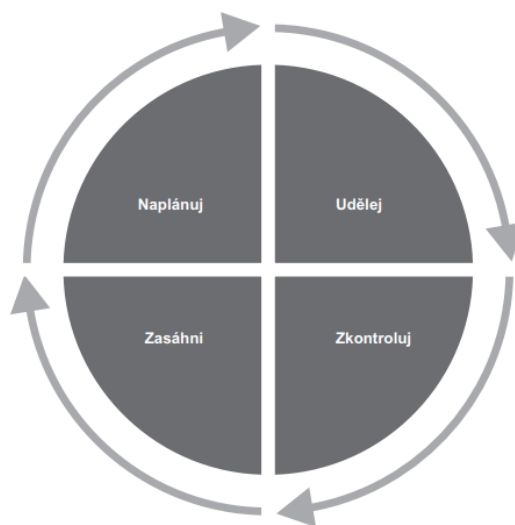
- SWOT analýza, která vychází z výše uvedených analýz a identifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace. Zároveň však dokáže vidět příležitosti (Opportunities) a identifikovat hrozby (Threats)
- Finanční analýzy, která podá komplexní informace o finanční a ekonomické situaci organizace

3.2 Systém řízení kontinuity organizace

Většina procesů a činností v organizacích a také podstata samotné organizace je zaměřena na spokojenost svých zákazníků. Proto Norma [ČSN ISO/IEC 9001] definuje procesy v organizaci jako soubor vzájemně souvisejících, nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Norma zohledňuje požadavky zákazníků, přidanou hodnotu procesů, jejich výkonnost, efektivnost a průběžné zlepšování. (Basl a Blažíček, 2008)

Chce-li podnik zajistit celý tento proces v požadovaném množství, čase a kvalitě, pak musí zajistit kontinuitu všech na sebe navazujících činností. Na ochranu před narušením této stability byla vytvořena manažerská disciplína Business Continuity Management (BCM), neboli Řízení kontinuity činností. Business Continuity Management je o identifikaci oblastí, které mohou v případě selhání přerušit, ochromit, či jinak paralyzovat chod organizace. (Tayllorcox, 2021). Představuje soubor aktivit, které jsou potřebné vykonat v případě poruchy. (Certifikacia managerských systémov, 2021)

Szabados, Bradáč, Ďorda (2008) vysvětlují, že plán kontinuity činností podnikání zahrnuje návrh kroků a opatření, díky kterým může organizace zajistit své fungování v období krize. BCM lze začlenit do organizace jen jako jeden z podpůrných procesů nebo mohou být jeho použity principy kontinuity do jednotlivých procesů. Nezáleží na velikosti organizace ani na oblasti podnikání. Pro životní cyklus kontinuity činností je vhodné využívat principy metody Demingova cyklu PDCA.



Obrázek 2: Cyklus "Naplánuj-Udělej-Zkontroluj-Zasáhni" (Svozilová, 20211, s. 76)

SZABADOS, BRADÁČ, ĎORDA (2013) do životního cyklu BCM zahrnují:

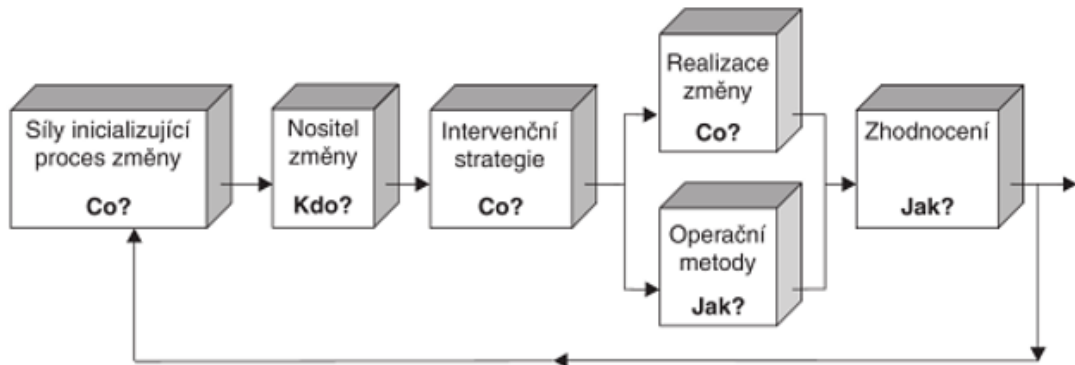
- Porozumění činnosti organizace a identifikaci zúčastněných stran
- Určení strategie kontinuity činností, způsob obnovy kritické činnosti v rámci cílové dohody obnovy, určení zdrojů, způsob dohody s klíčovými zúčastněnými stranami, brát v úvahu i ty které nebyly definovány jako kritické.
- Reakci na vytvoření a implementaci BCM
- Testování, udržování a posuzování funkčnosti

3.3 Změna v organizaci jako cesta

Rizika, která současná doba přináší, mohou pro firmu představovat hrozbu nebo příležitost. Záleží na její schopnosti řídit změny, které pomohou přiměřeně na potenciální hrozby reagovat. V případě plánovaných změn podle Lewinova modelu změny je kladen „*důraz na týmovou spolupráci, humanistický a demokratický přístup.*“ Před zahájením řízené změny firemního procesu je důležité klást otázky: Smejkal, Rais (2013, s. 63)

- Co způsobí změna?
- Čeho chceme dosáhnout?
- Kdo bude změny podporovat nebo bojkotovat?
- Kde bude provedena změna?

- Jak změnu provedeme?
- Jak proces dopadl?



Obrázek 3: Lewinův model řízené změny (Smejkal a Rais, 2013, s. 64)

Změna ve firmě může být zaměřena například na oblast řízení lidských zdrojů, organizační strukturu, změnu technologií, v komunikačních a informačních systémech, v procesních tocích. Smejkal, Rais (2013, s. 85) doporučují chápat změny jako cesty, která nám říká:

- Kam jdeme
- Proč tam jdeme
- Známe svoje možnosti – zdroje, síly, palivo
- Musíme se přizpůsobovat podmínkám a měnit plány v případě potřeby
- Každý krok vpřed znamená nový rozhled, nové možnosti ale zároveň nové problémy
- Aby cesta byla úspěšná, každý musí obvykle přiložit ruku k dílu

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MANAGEMENT RIZIK SPOLEČNOSTI XY V OBDOBÍ PANDEMIE COVID-19

V souvislosti s epidemickou situací výskytu COVID-19 jsou vlády ale i jednotlivé organizace nuceny rozhodovat mezi volenými restrikcemi proti šířením nákazy a následnými ekonomickými dopady. Následky různých omezení přináší řadu rizik, kterým musí organizace čelit. Způsoby, jak odhalit možné nebezpečí je ovládnání risk managementu.

4.1 Představení společnosti

Historie podniku

Historie podniku XY sahá do roku 1948, kdy byl slavnostně otevřen nový závod vyrábějící komunální nářadí. Průměrný počet zaměstnanců byl 268, z toho 203 mužů a 65 žen. Od té doby se postupně rozšiřoval výrobní program, prostorové zařízení i počet zaměstnanců a podnik byl začleněn do národního podniku s ředitelstvím v Praze. Od šedesátých let společnost začala expandovat na evropský trh a byla tak nucena rozšířit sortiment a ruku v ruce s tím modernizovat a zefektivňovat výrobní procesy. Společnost je silně zaměřena na výzkum a vývoj praktických řešení orientovaných na efektivitu a prosperitu průmyslových partnerů. Změna nastala až po roce 1990, kdy dříve sjednocené podniky nabraly opačný směr a postupně došlo k jejich rozdělení na specializované divize. Ty pak dokázaly rychleji a odborněji reflektovat na mezinárodní potřeby trhu. Vznikl tak nový závod, který v průběhu let měnil své majitele i názvy. Podnik XY se tak stal samostatnou organizací, svými dobrými vztahy je však navázaný na částí pokrokové skupiny společnosti se sídlem v Evropě, řadící se mezi světové lídry výroby průmyslových částí pro recyklační a dřevozpracující průmysl pro více než 80 zemí světa.

Společnost nyní XY je zapsaná v registru firem jako akciová společnost. Předmětem jejího podnikání je obrábění, zámečnictví, nástrojářství.

4.2 Identifikace rizikových faktorů

Prostřednictvím strategické analýzy budou zhodnoceny faktory obecného okolí metodou SLEPT, faktory oborového okolí pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Vnitřní prostředí bude rozlišeno podle úrovní rozhodování na strategické, taktické a provozní. Pro

zhodnocení finanční situace podniku bude provedeno zhodnocení finanční analýzou. Cílem identifikování rizik je rozpoznání možných hrozeb, které by v současné situaci pandemie COVID-19 mohly způsobit škodu nebo mít negativní vliv na úspěšnost organizace.

K identifikaci bude využita metoda brainstormingu ředitele společnosti a vedoucích pracovníků, se kterými jsem následně provedl rozhovor. Tuto metodu jsem zvolil hned z několika důvodů, na které poukazuje Tichý (2006). Při identifikaci rizikových faktorů je třeba brát v úvahu znalost a orientaci analytiků v konkrétním prostředí, jejich zkušenosti, kontext nebezpečí a schopnosti rizika předvídat. Navíc brainstorming je v organizaci nejběžněji využívanou metodou při řešení problémů. Třídění rizik zohledňuje analýzu vnitřního prostředí společnosti, vnější faktory a faktory oborového okolí. Identifikovaná rizika uvádím v kapitole 4.5.2, kde bude patrná jejich analýza a zhodnocena celková závažnost.

4.2.1 Vnější faktory obecného okolí

Politické a legislativní faktory

Každá organizace podnikající na území České republiky musí respektovat zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy dané země a také se jimi řídit.

V současné době čelí téměř celý svět šíření viru SARS-CoV-2 vyvolávající nemoc označovanou jako COVID-19. Situace zasáhla jak zdravotnické systémy, tak ekonomiky států. V České republice byl první případ nákazy virem SARS-CoV-2 oznámen 1. března 2020. (Úřad Národní rozpočtové rady, 2021)

V souvislosti s epidemickou situací výskytu COVID-19 jsou vlády jednotlivých zemí nuceny rozhodovat mezi volenými restrikcemi proti šířením nákazy a následnými ekonomickými dopady. Obyvatelé musí v souvislosti s přijímáním celé řady mimořádných a ochranných opatření na omezení šíření covidu-19 dodržovat konkrétní nařízená opatření vlády. Ministerstvo zdravotnictví České republiky pravidelně zveřejňuje stupně pohotovosti a restrikcí dle aktuální epidemiologické situace Protiepidemického systému PES. Jde například o omezení pohybu, omezeného cestování mezi zeměmi, povinnosti nošení roušek, povinného testování a podobně. (Vláda ČR, 2021)

Omezeno je také cestování, je potřeba se předem informovat o podmínkách vstupu a dalších preventivních opatřeních v cílové zemi. Zároveň MZV ČR doporučuje uzavírat

cestovní pojištění, které pokrývá léčebné výlohy pro případ onemocnění COVID-19. Jedním z důležitých opatření je zavedení testování, které má prokázat, zda je konkrétní osoba nakažená virem COVID-19. Testování se odvíjelo v etapách, ve třetí etapě se zavádí také do malých organizací s počtem od 10 do 49 zaměstnanců, konkrétně od 17.3.2021. Testování lze provádět antigenními testy u závodních lékařů, smluvních lékařů daného podniku, externím poskytovatelem zdravotních služeb, nebo samotestováním. (Vláda ČR, 2021)

Na zmírnění negativních projevů restrikcí státy rychle a cíleně zasáhly fiskální a měnovou stimulací ekonomik. Podpora a úlevy pro podnikatele a zaměstnance dle jednotlivých sektorů se týkala v České republice například daňové úlevy, podpory udržení zaměstnanosti, podpory inovativních firem v souvislosti s pandemií, podpory podnikatelů (kultura, sport, bus, nájemné), a opatření pro zaměstnance. (Vláda ČR, 2021)

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické ukazatele ovlivňující vnější okolí podniku patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, a vývoje mezd.

Ze zprávy Ministerstva financí o řízení státního dluhu České republiky v roce 2020 lze uvést vyjádření ke stavu současné ekonomické situace. Pandemie nemoci COVID-19 výrazně ovlivnila vývoj světové i domácí ekonomiky. Pokles reálného HDP je v roce 2020 odhadován ve výši 6,1 %. Z hlediska výdajů došlo k hlubokému poklesu u všech složek HDP s výjimkou spotřeby vládních institucí (růst o 2,1 %), které působily na reálný HDP stabilizačně. Pokles spotřeby domácností by měl činit 5,1 %, což odpovídá prudkému poklesu mzdové dynamiky v porovnání s předešlými roky. Meziroční růst spotřebitelských cen se do září převážně pohyboval nad horní polovinou tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky, které je stanoveno jeden procentní bod oběma směry okolo 2 %. Od srpna do konce roku začaly inflační tlaky polevovat a meziroční růst spotřebitelských cen se do prosince snížil na 2,3 %. Průměrná meziroční míra inflace dosáhla v roce 2020 hodnoty 3,2 %. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Jako pozitivní lze spatřit fakt, že Česká republika se nadále řadí mezi státy s nejnižší mírou nezaměstnanosti s prosincovou hodnotou pouhé 3,2 %, což představovalo nejnižší míru nezaměstnanosti v Evropské unii. Významnou výhodou České republiky zůstává stabilní

finanční sektor a důvěryhodná fiskální politika. V bankovním systému se nachází dostatek volné likvidity a ziskovost bank má rovněž pozitivní dopad na kapitálovou přiměřenost. V tabulce jsou vystiženy hlavní makroekonomické indikátory České republiky. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Tabulka 1: Hlavní makroekonomické indikátory (Ministerstvo financí ČR, 2021)

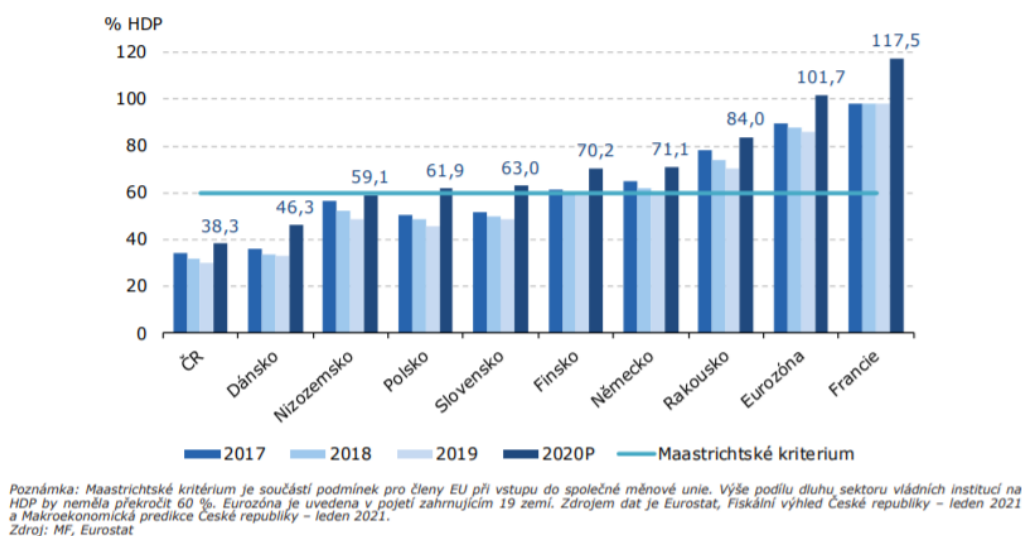
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
			Odhad	Predikce	Konvergenční program IV/2020		
Hrubý domácí produkt, nominální	<i>mld. Kč, b.c.</i>	5 749	5 613	5 874	5 653	5 530	5 781
	<i>růst v % b.c.</i>	6,3	-2,4	4,7	6,2	-2,2	4,5
Spotřeba domácností	<i>růst v % b.c.</i>	5,9	-2,4	4,9	6,1	1,7	2,4
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v % b.c.</i>	8,1	6,6	4,8	8,1	5,8	4,9
Hrubý domácí produkt, reálný	<i>růst v % s.c.</i>	2,3	-6,1	3,1	2,6	-5,6	3,1
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	3,0	-5,1	3,3	3,0	-1,5	0,8
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v % s.c.</i>	2,2	2,1	2,9	2,6	2,6	2,0
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	2,3	-8,2	3,8	2,8	-13,6	3,2
Přísp. zahr. obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,0	-0,6	-0,1	-0,3	-1,2	0,7
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	3,9	4,0	1,5	3,5	3,7	1,4
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	2,8	3,2	1,9	2,8	3,2	1,6
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	0,2	-1,1	-0,6	0,7	-1,7	-0,2
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	2,0	2,6	3,3	2,0	3,3	3,5
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v % b.c.</i>	6,7	0,2	1,2	7,1	2,6	0,8
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-0,3	3,6	1,4	-0,4	0,2	0,3
Předpoklady:							
Měnový kurz CZK/EUR		25,7	26,4	26,1	25,7	26,5	26,2
Dlouhodobé úrokové sazby 10 let	<i>% p.a.</i>	1,5	1,1	1,2	1,5	1,5	1,5
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	64,3	41,8	51,1	64,3	37,9	39,8
HDP eurozóny EA19	<i>růst v % s.c.</i>	1,3	-7,3	3,6	1,2	-5,7	2,9

Pozn.: Údaje za zaměstnanost a za míru nezaměstnanosti jsou odvozeny dle metodiky Výběrového šetření pracovních sil.
Zdroj: MF ČR (2020a, 2021b).

Ministerstvo odhaduje, že sektor vládních institucí skončil za rok 2020 v celkovém schodku 5,8 % HDP. Očekávaná hodnota strukturálního salda sektoru vládních institucí se v kontextu fiskální expanze v roce 2020 pohybuje kolem -2,0 % HDP. Při odhadu strukturálního salda se dále zohledňují i jednorázové a ostatní přechodné operace, které v roce 2020 dosahovaly téměř 3 % HDP. V naprosté většině případů šlo o reakci na dopady pandemie nemoci COVID-19. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Přesto, na základě opakovaného hodnocení agentury Fitch Ratings a ACRA Europe z ledna v roce 2021 lze tvrdit, Česká republika patří dlouhodobě mezi spolehlivé emitenty a těší se velkému zájmu domácích i zahraničních investorů, což potvrzují vysoká ratingová hodnocení se stabilním výhledem všech hlavních ratingových agentur s mezinárodní působností. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Tabulka 2: Dluh sektoru vládních institucí ve vybraných zemích Evropské unie (Český statistický úřad, 2021)



Podle ČSÚ o stavu zahraničního obchodu vzrostl meziročně vývoz o 3,8 % na 309,8 mld. Kč a dovoz o 3,3 % na 287,3 mld. Kč. Únor 2021 měl stejný počet pracovních dní jako únor předešlého roku. Schodek zahraničního obchodu se zbožím se státy mimo EU27 se meziročně prohloubil o 6,2 mld. Kč na 36,8 mld. Kč. Zvětšil se především deficit obchodu s Čínou o 6,8 mld. Kč a Korejskou republikou o 1,6 mld. Kč. (Český statistický úřad, 2021)

Sociální faktory

Do zhodnocení sociokulturních faktorů v souvislosti s pandemií COVID-19 lze zařadit současné klima ve společnosti, životní styl, zdravotní stav populace, poskytované zdravotní služby, spotřební zvyky, vzdělání.

Vzhledem k neustále se měnícímu vývoji pandemie a cílené informovanosti zřídilo Ministerstvo zdravotnictví ČR webové stránky, na kterých lze sledovat situaci týkající se aktuálního počtu nakažených, vyléčených, počtu hospitalizovaných, počtu úmrtí, provedených antigenních testů, stavu očkování. COVID-19 (Ministerstvo zemědělství ČR, 2021)

Z počátku pandemie se projevovala velká solidarita občanů, která po dlouhém trvání přerůstá, podle odborníků, v dlouhodobý stres a frustraci, a tím se podepisuje na psychickém i fyzickém zdraví obyvatelstva. Lidé jsou více unavení a náchylní k podrážděnosti a dochází k polarizaci názorů. Na jedné straně strach z nákazy a smrti, na druhé straně popírači pandemie a konspirační teorie. (Aktuálně, 2020)

K dlouhému trvání pandemie a s tím souvisejících omezení se dá říci, že se životní stav obyvatelstva změnil zcela zásadně. Život dětí ovlivňují uzavřené školy a jejich vzdělávání funguje na dálku on-line. Rodiče v případě mladších dětí často zůstávají v domácnostech a pečují o ně. Lidé jsou často zasaženi samotným onemocněním nebo řízenou karanténou, a tak se řadě rodinám snížil finanční příjem, ať už z důvodu čerpání pracovních neschopností, karantén, ošetřování členů rodiny nebo ukončeného podnikání. Vláda se snažila snížit tyto negativní dopady řadou opatření, alespoň některé lze vidět v tabulce. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Tabulka 3: Opatření na přímou podporu domácností v roce 2020 (Ministerstvo financí ČR, 2021)

stav alokace k 18. lednu 2021, stav čerpání k 31. prosinci 2020

		Alokace	Čerpání
Celkem	<i>mlrd. Kč</i>	40,5	37,2
Zrušení daně z nabytí nemovitých věcí	<i>mlrd. Kč</i>	13,8	11,1
Ošetřovné pro zaměstnance	<i>mlrd. Kč</i>	10,2	9,7
Úprava podmínek pro čerpání mimořádné okamžité pomoci	<i>mlrd. Kč</i>	0,1	0,1
Jednorázový příspěvek důchodcům	<i>mlrd. Kč</i>	15,0	15,0
Ostatní	<i>mlrd. Kč</i>	1,5	1,4

Zdroj: Důvodové zprávy. MF ČR (2021a). MF ČR.

V souvislosti s pandemií koronaviru SARS-CoV-2 se v České republice, stejně jako jinde v Evropě a ve světě, objevila řada dezinformací, fabulací či manipulací ve snaze tuto situaci zneužít v souladu se zájmy nejrůznějších aktérů. Proto Ministerstvo vnitra na svých webových stránkách vede přehled hlavních dezinformačních sdělení a uvádí je na pravou míru. (Ministerstvo vnitra ČR, 2021)

Technologické faktory

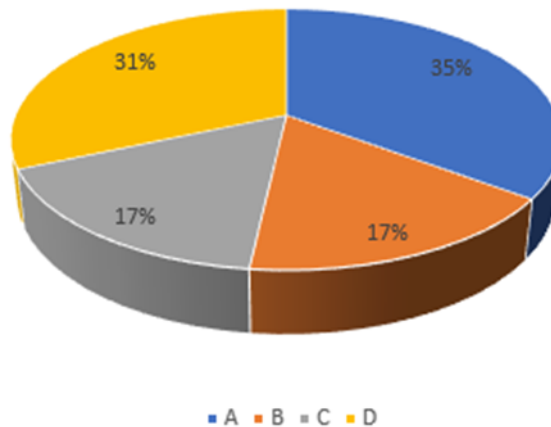
Analyzovaná společnost XY je svým specifickým zaměřením výroby závislá na technologiích, které využívá. Využívání nových a kvalitnějších technologií může firmě přinést nové možnosti a konkurenční výhodu.

4.2.2 Vnější faktory oborového okolí

Za užitečný nástroj analýzy oborového okolí firem považují Porterův model konkurenčního prostředí vycházejícího z předpokladu strategického srovnání pozice určitého odvětví. Z tohoto hlediska se hodnotí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hodnotí se možnost vstupu nových konkurentů, rivalita firem na daném trhu a hrozba ze strany substitutů.

Zákazníci

Společnost má strategické zaměření na spokojenost zákazníka a upevňování své pozice na evropském trhu. Potřeby zákazníků se neustále vyvíjejí a společnost na ně musí umět adekvátně reagovat. Firma dodává do čtyřiceti zemí světa a na českém trhu má významné postavení. Společnost dělí své výrobky na čtyři hlavní prodejní skupiny APK, BKP, CRP, DT. APK výrobky jsou zaměřené na dodávky velkooběratelům, kteří následně dodávají do obchodních řetězců a malooběratelům. BKP + CRP jsou výrobky určené zejména konečným spotřebitelům v ČR a velkooběratelům v zahraničí, kteří zajišťují přímou distribuci konečným spotřebitelům CRP. DT výrobky lze považovat za polotovary určené ke konečnému zpracování, přičemž 80 % směřuje mimo ČR. Zákazníky jsou výrobci finálních produktů. Prodej jednotlivých skupin je pak směřován zákazníkům dle určení jejich použití. Podíly prodeje lze za rok 2020 lze vidět v grafu:



Obrázek 4: Podíly prodeje podle skupin výrobků (vlastní)

Vyjednávací síla odběratele při jednáních o cenách a dodacích termínech výrobků je přímo úměrná potencionálnímu velikosti obratu daného zákazníka.

Dodavatelé

Nákup zboží a některých dalších služeb má společnost smluvně zajištěnou externí firmou. Vzhledem k tomu, že malé společnosti jsou většinou odsunovány na spodní příčky zásobovacího řetězce, jeví se tato defenzivní strategie jako výhodná. Nákup pro zajištění chodu společnosti lze rozdělit na:

- nákup jednicového materiálu pro výrobu, kde jsou zdrojem dodavatelé firmy z EU a Číny hlavně proto, že v České republice neexistuje dodavatel materiálů požadovaných jakostí. Zároveň se periodicky zpracovává "Vyhodnocení ratingu dodavatele".
- Nákup režijního materiálu se provádí podle vyhodnocených nabídkových řízení a v CZ a EU.
- Nákup náhradních dílů pro stroje, které se realizuje v EU + CZ podle dostupnosti a výrobce strojů ve výrobě.
- Nákup drobných a krátkodobých předmětů se realizuje v České republice

Dodavatelé materiálu pro výrobu, tedy oceli, mají značnou vyjednávací sílu, která dlouhodobě vychází z přebytku poptávky nad nabídkou suroviny. Vyjednávací síla ostatních dodavatelů režijního materiálu a například služeb závisí na atraktivitě, dostupnosti a ceně jimi dodávaného zboží.

Konkurence

Společnost pracuje v regionu, kde nepůsobí příliš mnoho industriálních firem podobného zaměření. Benefitem je navíc z dlouhodobého pohledu její stabilita, tradice a vybudované kvalitní partnerské vztahy se zákazníky. Přesto existenci konkurence nikdy nelze vyloučit a je třeba sledovat strategie stávajících firem a vznik nových.

Substituty

Vzhledem k danému oboru, kterému se organizace YX věnuje, je prakticky hrozba substitutů minimální.

Rivalita firem působících na trhu

Na českém trhu podobně technicky orientovaných firem nepůsobí. Navíc společnost XY staví na své dlouholeté zkušenosti, technologické úrovni a kvalitě svých výrobků. Přesto je stále potřeba konkurenci sledovat. Společnost plánuje zvýšit svoji konkurenceschopnost nákupem nových technologií.

konkurenci nelze podceňovat, rychlý vývoj nových technologií může znamenat pro organizaci ztrátu zákazníků.

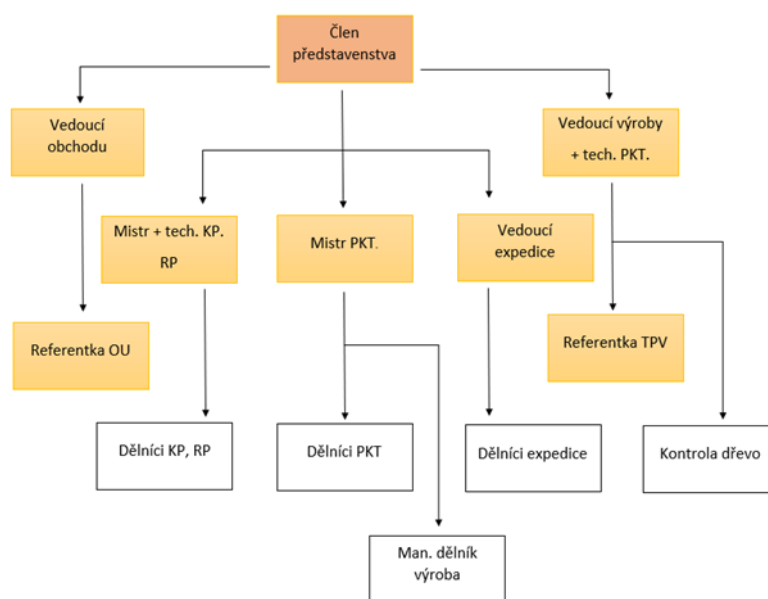
4.2.3 Vnitřní faktory strategického řízení

Strategie společnosti vyplývá z její vize, je prioritně zaměřena na spokojenost zákazníka a upevnování své pozice na evropském trhu.

Organizační struktura

Organizace má své aktivity a procesy rozděleny do třech úrovní, strategické, vrcholového managementu, taktické, na úrovni vedoucích pracovníků jednotlivých úseků a provozní na úrovni ostatních pracovníků. Organizační struktura znázorňuje hierarchické vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci, odpovědnost a vazby. Pro malé

podniky je typická liniová struktura s vertikálním uspořádáním organizačních úseků. Toto uspořádání umožňuje rychlé rozhodování, jasně stanovené odpovědnosti a tím je zajištěna efektivita a pružnost organizace. Jednotlivé úseky pak sestávají z oddělení, pracovních skupin a funkčních míst. Pro účely ekonomického hodnocení je uplatněno členění společnosti na hospodářská a nákladová střediska.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY (vlastní)

Další činnosti nutné k zajištění chodu společnosti, jsou prováděny externě se smluvními partnery. Jedná se o ekonomické oddělení – účtárna a controlling, oddělení personalistika a mzdy, technická údržba strojů a zařízení společnosti, úsek IT.

Management společnosti

Organizace a řízení společnosti vychází z ustanovení zákona č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích. Zvolený dualistický systém tvoří představenstvo, dozorčí rada a valná hromada. Představenstvo je statutárním orgánem, zastoupeno jedním členem, který řídí činnost společnosti a je zároveň ředitelem. Dozorčí rada je kontrolním orgánem zastoupen třemi členy. Dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti a na výkon působnosti představenstva. Nejvyšší a nejdůležitější orgán valnou hromadu svolává představenstvo nejméně jedenkrát za kalendářní rok.

Ředitel společnosti a člen představenstva má technické vzdělání a svoji funkci zastává více jak 10 let, celkově v podniku působí přes 25 let. Má tak bohaté zkušenosti a znalosti z oboru. Řídí výkon běžných činností a podřízené svého úseku a dohlíží na práci vedoucích úseků. Je oprávněn jmenovat a odvolávat vedoucí útvarů a jiných podřízených organizačních jednotek.

Řídící procesy

Ve společnosti XY je nastolen spíše demokratický styl řízení, kdy je preferována obousměrná komunikace a delegace pravomocí. Konečná rozhodnutí a zodpovědnost zůstává na řediteli společnosti.

Základními interními normami, které upravují organizačně řídicí vztahy uvnitř společnosti, jsou organizační řád a ekonomická pravidla řízení. Pravidla vnitřního řízení společnosti tvoří soubor vnitřních organizačních norem a směrnic, kterými jsou:

- řády (organizační, správní, podpisový, pracovní, dopravní apod.)
- organizační směrnice (k zabezpečení výkonu jednotlivých agend nebo činností)
- instrukce, návodky, metodické pokyny (k zabezpečení opakovaných činností)
- stanovené úkoly

Informační systémy

Efektivní komunikace je jedním z nejdůležitějších nástrojů a zároveň předpokladů kvality předávaných informací. Všechny řídicí dokumenty jsou písemně evidovány a představenstvo zajišťuje informovanost všech řídicích pracovníků ve společnosti o vydání, zrušení, doplnění, respektive změně řídicích dokumentů. Je povinností všech pracovníků se s uvedenými změnami seznámit. Společnost má zaveden informační systém, který umožňuje sledovat celkový proces prodeje zboží od objednávek až po expedici, faktury, dodací listy a skladové zásoby.

Firemní kultura

Zaměstnanci organizace jsou hlavním zdrojem výkonnosti organizace. Společnost se snaží, jako regionální firma, vytvořit u pracovníků co nejvíce pocit sounáležitosti. V celkovém počtu zaměstnanců 43 se snaží udržovat dobré vztahy a podporovat přátelské klima na pracovišti. Zaměstnanci společnosti mají technické vzdělání různého stupně.

Marketing

K marketingové propagaci výrobků jsou ve společnosti je využívány tyto komunikační cesty:

- Inzerce v odborných časopisech
- Webové stránky
- Veletrhy, za posledních deset let zaznamenaly dramatickou změnu, s ohledem na globální rozsah komunikace v současné době přechází prezentace do on-line prostoru. Přesto zůstává významným nástrojem pro prezentaci celého koncernu, jehož je ekonomicky samostatnou součástí.

4.2.4 Vnitřní faktory taktického řízení

Společnost se soustředí na požadavky a očekávání zákazníků a těmito kritériím přizpůsobuje plánování a řízení procesů. Jsou to zejména procesy: prodej, nákup, logistika, vývoj, výroba, kontrola, řízení jakosti. Přesto, že společnost nemá své výrobní procesy certifikovány žádnou z norem, klade hlavní důraz na dodržování všech výrobních postupů na kvalitu hotových výrobků.

Vedoucí pracovníci na střední, taktické úrovni organizace plní funkce vedoucích úseků. Plně odpovídají za veškerou činnost řízenou daným úsekem v souladu s organizačním řádem, pravidly vnitřního řízení a s ohledem na požadavky technickoekonomického rozvoje společnosti. Čtvrtletně zpracovávají zprávu o činnosti svého úseku. Jsou povinni bezprostředně informovat ředitele společnosti o všech skutečnostech, které mohou nepříznivě ovlivnit činnost společnosti nebo organizační jednotky, kterou řídí.

Organizace pracovní doby

Pracovní doba je stanovena dle ZP a vydaného interního předpisu zaměstnavatele. A je evidována elektronickým přístupovým a docházkovým systémem. Délka pracovní doby s jednosměrným provozem je 40 hodin týdně, s dvousměnným 38,75 hodiny a s třísměnným 37,5 hodiny. Pro THC pracovníky je zavedena pružná pracovní doba, která zahrnuje časové úseky základní od 9,00 do 13,00 hodin a volitelné pracovní doby rozdělené do dvou částí od 6,00 do 8,00 hodin nebo od 12,00 do 18,00 hodin.

Časový rozpis pracovní doby je rozdělen pro:

- jednosměnný režim: od 6 00 do 14 30 hodin
- dvousměnný režim: první směna od 6 00 do 14 15 hodin
druhá směna od 14 15 do 22 30 hodin
- třísměnný režim: první směna od 6 00 do 14 00 hodin
druhá směna od 14 00 do 22 00 hodin
třetí směna od 22 00 do 6 00 hodin

4.2.5 Vnitřní faktory operativního řízení

Obchodní úsek

V obchodním úseku v souladu s koncepcí firmy rozpracovávají a stanovují obchodní strategii rozvoje společnosti v daném sortimentu. Získávají a sledují technické a ekonomické informace na trhu v oblasti prodávaných druhů výrobků, zajišťují informační tok a prezentaci výrobků. Obchodní úsek zajišťuje na základě objednávek předání kompletních a správných podkladů pro výrobu, expedici a dopravce až po technické předání organizaci.

Úsek expedice

V úseku expedice kontrolují a dohlíží na dodržování kvality výrobků v procesu výroby, provádějí výstupní kontrolu a vystavují kontrolní protokoly. Úsek odpovídá také za řádné předání zboží dle expedičních dokladů objednanému přepravci a případné nedostatky a změny v dodávce projednává s obchodním úsekem. Řeší rovněž příjem reklamací.

Výrobní úsek

Pracovníci ve výrobním úseku zajišťují a organizují výrobu jednotlivého sortimentu v návaznosti na dodržování kvality výrobků a termínů dodávek, zajišťují využití pracovní doby a výrobních kapacit na jednotlivých pracovištích, vysvětlují pracovní postupy, zavádějí jejich změny, technologii a dodržování technologické kázně při výrobě. provádějí inventarizaci rozpracované výroby, dozírají na řádné udržování a ošetřování strojů a zařízení, zodpovídají za pořádek a čistotu v provozech a na venkovních plochách, které mají přiřazeny.

Oddělení technické přípravy a oddělení technické kontroly

V oddělení technické přípravy výroby zpracovávají konstrukční dokumentaci výrobků, strojů, zařízení, přípravků a nástrojů, zpracovávají a udržují technologické postupy a ceníky, zpracovávají výkresovou dokumentaci na výrobky, udržují technický soubor dat, jsou odpovědní za archivaci konstrukční a technologické dokumentace, cenových poptávek a nabídek.

V oddělení technické kontroly provádějí vstupní kontrolu nakupovaných materiálů, kontrolují dodržování kvality výrobků v procesu výroby, vystavují kontrolní protokoly a jsou zodpovědní za řešení reklamací.

4.2.6 Finanční faktory podniku

Před jakýmkoliv rozhodováním ohledně záměrů společnosti, by měla být prvním krokem finanční, nebo také bilanční analýza. Hlavním cílem finanční analýzy je získat komplexní informace o finančním zdraví podniku, najít slabiny, které by mohli vést ke vzniku rizik a následně vyvolat nepříznivý dopad na společnost. Pomocí finanční analýzy společnost získává zpětnou vazbu minulých rozhodnutí a současných výsledků pro přípravu návrhů k

optimalizaci finančního řízení směřujících k plnění podnikových cílů. Smejkal, Rais (2013, s. 172)

Podklady pro finanční analýzu byly získány ze společnosti XY za roku 2019 a 2020. Pro analýzu byly zvoleny nástroje poměrových ukazatelů.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poukazují na efektivitu hospodaření podniku a jeho schopnost vytvářet zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří: (Janáčková a Ortová, 2011)

Rentabilita aktiv ROA (Return On Assets) vyjadřuje, kolik Kč provozního výsledku hospodaření připadá na 1 Kč aktiv. Platí, čím vyšší hodnota ukazatele rentability aktiv, tím je podnik výnosnější. Ve vzorci EBIT vyjadřuje hospodářský výsledek před zdaněním a úroky: (Janáčková a Ortová, 2011)

$$ROA = \frac{\text{zisk}(EBIT)}{\text{aktiva}}$$

Tabulka 4: Rentabilita aktiv (vlastní)

	2019	2020
ROA	0,16	0,18

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return On Equity) vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Opět platí, že čím je hodnota vyšší, tím, lépe. Ve vzorci EAT vyjadřuje hospodářský výsledek po zdanění: (Janáčková a Ortová, 2011)

$$ROE = \frac{\text{zisk}(EAT)}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní)

	2019	2020
ROE	0,16	0,18

Rentabilita tržeb ROS (Return On Sales) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržby, čili schopnost podniku dosahovat zisk při dané úrovni výnosů. Platí vzorec: (Janáčková a Ortová, 2011)

$$ROS = \frac{zisk(EAT)}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Tabulka 6: Rentabilita tržeb (vlastní)

	2019	2020
ROS	0,12	0,17

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak společnost efektivně hospodaří se svým majetkem ve smyslu výkazu zisku a ztrát. Aktivitou je míněna rychlost obratu celkových aktiv: (Janáčová a Ortová, 2011)

Doba obratu zásob – udává průměrnou dobu skladových zásob do doby jejich spotřeby. Platí, že čím menší hodnota, tím je podnik v řízení skladových zásob efektivnější. Optimální výsledek by měl poukazovat na 30-70 dní. Ukazatel se počítá ze vzorce. (Janáčová a Ortová, 2011)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}}$$

Tabulka 7: Doba obratu zásob (vlastní)

	2019	2020
Doba obratu zásob	99,3	104,4

Doba splatnosti pohledávek – udává, jakou dobu podnik musí čekat na splatnost svých pohledávek. Optimální doba je menší než 30 dní, za nežádoucí se považuje splatnost nad 90 dní. (Janáčová a Ortová, 2011)

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}}$$

Tabulka 8: Doba splatnosti pohledávek (vlastní)

	2019	2020
Doba splatnosti pohledávek	40	69

Doba splatnosti krátkodobých závazků poukazuje, jak rychle splácí závazky vůči ostatním. Optimální platební schopnost je menší než 30 dní, za nežádoucí se považuje doba nad 90 dní. (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Tabulka 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků (vlastní)

	2019	2020
Doba splatnosti krátkodobých závazků	4,3	22,4

Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity udávají, jak je podnik schopen měnit svá aktiva na peněžní prostředky, které může dále využívat k plnění závazků. K objektivnímu posouzení likvidity je vhodné porovnávat vývoj v čase nejvyužívanějších ukazatelů okamžité, pohotové a běžné likvidity: (Janáčová a Ortová, 2011)

Likvidita okamžitá vyjadřuje schopnost podniku plnit okamžitě své krátkodobé závazky při zohlednění krátkodobého finančního majetku. Optimální hodnota se pohybuje v mezích 0,2 až 0,5. Vzorec pro výpočet je následující. (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 10: Okamžitá likvidita (vlastní)

	2019	2020
Okamžitá likvidita	1,5	0,52

Likvidita pohotová – zohledňuje při schopnosti plnění závazků oběžná aktiva. Optimální hodnota je v rozmezí 1 – 1,5, přičemž hodnota 1 vyjadřuje schopnost plnit závazky bez nutnosti prodeje zásob. Vyšší hodnota představuje pro podnik malou výnosnost, ale pro věřitele je tento stav výhodnější. Vzorec pro výpočet je: (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 11: Pohotová likvidita (vlastní)

	2019	2020
Pohotová likvidita	4,57	3,33

Likvidita běžná udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele. Jinými slovy, kolik korun oběžných aktiv pokryje jenu korunu krátkodobých závazků. Optimální hodnota se pohybuje od 1,5 do 2,5. Vzorec pro výpočet je: (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 12: Běžná likvidita (vlastní)

	2019	2020
Běžná likvidita	7,2	7,44

Ukazatele zadluženosti udávají míru financování aktiv cizími zdroji. Hlavní motiv financování z cizích zdrojů je relativně nižší cena než vlastních. Zákon zakazuje financování pouze z cizích zdrojů.

Míra zadluženosti nebo také zadluženost udává poměr vlastního kapitálu a cizího zdroje. Vysoká hodnota znamená velkou zadluženost a naopak. Hodnota by neměla přesahovat 1. (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tabulka 13: Míra zadluženosti (vlastní)

	2019	2020
Míra zadluženosti	0,12	0,11

Ukazatel věřitelského rizika – neboli celková zadluženost udává rozsah financování podniku z cizích zdrojů. Všeobecně platí, že vysoká zadluženost znamená finanční nestabilitu a její hodnota by neměla přesáhnout 0,6. Pro výpočet platí: (Janáčová a Ortová, 2011)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Tabulka 14: Ukazatel věřitelského krytí (vlastní)

	2019	2020
Ukazatel věřitelského rizika	0,2	0,1

Z finanční analýzy podniku za rok 2019 a 2020 vyplývá, že podnik je schopen efektivně hospodařit a zhodnocovat svůj vložený kapitál, čemuž nasvědčují ukazatele rentability. Za strategické se jeví vysoký stav zásob, čímž má společnost zajištěnu výrobu na víc než dva měsíce. Za negativní trend lze považovat prodlužování doby splatnosti pohledávek který výrazně vzrostl za rok 2020, přesto je schopen plnit své závazky vůči svým partnerům. Celkově lze hodnotit organizaci jako finančně zdravou a stabilní.

Cílem identifikování rizik je rozpoznání možných hrozeb, které by v současné situaci pandemie COVID-19 mohly způsobit škodu nebo mít negativní vliv na úspěšnost organizace. Struktura hodnocení probíhala na základě strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí organizace.

K identifikaci byla využita metoda brainstormingu ředitele společnosti a vedoucích pracovníků. Tuto metodu jsem zvolil hned z několika důvodů, na které poukazuje Tichý (2006). Při identifikaci rizikových faktorů je třeba brát v úvahu znalost a orientaci analytiků v konkrétním prostředí, jejich zkušenosti, kontext nebezpečí a schopnosti rizika předvídat. Navíc brainstorming je v organizaci nejběžněji využívanou metodou při řešení problémů. Třídění rizik zohledňuje analýzu vnitřního prostředí společnosti, vnější faktory a faktory oborového okolí. Identifikovaná rizika uvádím v kapitole hodnocení rizik 4.4., kde bude patrná jejich analýza a zhodnocena celková závažnost.

4.3 Analýza rizik

Identifikovaná rizika bude potřeba dále podrobněji analyzovat. Mohou se vyskytovat v určitém intervalu, který udává předpokládanou pravděpodobnost výskytu hrozby. Pro stanovení hodnoty jsem zvolil kvantitativní vyjádření ve škále od 1-5 do s přiděleným slovním významem, jak je uvedeno v tabulce. Pravděpodobnost pak hodnotitelé stanovili na základě jejich zkušeností. Podle Smejkal, Rais (2013, s. 106) „Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v němž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“

Tabulka 15: Škála pravděpodobnosti výskytu hrozby (vlastní)

Pravděpodobnost výskytu rizika
5 = velmi vysoká
4 = vysoká
3 = střední
2 = malá
1 = velmi malá

Dalším krokem je zhodnotit, co hrozba může způsobit a s jakou intenzitou. Hodnoty dopadu hrozby jsou zvoleny rovněž ve škále od 1-5 se slovním významem.

Tabulka 16: Škála velikosti dopadu hrozby (vlastní)

Dopad
5 = velmi vážný
4 = vážný
3 = střední
2 = nízký
1 = zanedbatelný

4.4 Hodnocení rizik

Pro následné řízení rizik je nutné určení jeho celkové závažnosti, která je dána součinem pravděpodobnosti výskytu hrozby a potenciálního dopadu (Kruliš, 2011). Pomoci rizikové matice budou rizika označena podle doporučení Smejkal, Raise (2013, s. 132) na rizika běžná, důležitá, kritická. Pro přehlednost jsem zvolil také barevné vyjádření. V této práci bude běžné (zelené) riziko malého významu, důležité riziko (oranžové) je stále významné a mělo by se řešit, kritické riziko (červené) je nejvýznamnější a může představovat vážný problém. Běžné rizik Tímto krokem zjistíme, které hrozby jsou ta skutečně důležité.

První část identifikovaných rizik spadá do oblasti vnějšího prostředí společnosti. Jako rizikové oblasti byly vyhodnoceny především politické a legislativní, pro účely této práce jsou hodnoceny jako politické. Další hodnocená oblast byla ekonomická.

Tabulka 17: Celkové hodnocení politických rizik (vlastní)

Faktory vnějšího prostředí - politické = Pol					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
Pol1	nedodržení leg. Nařízení vlády	1	pokuta (neplánované finanční výdaje)	5	5
		1	PN + karanténa zaměstnanců	5	5
Pol2	dodržení leg. Nařízení vlády	5	stížené podmínky pro práci	3	15
		5	neplánované finanční výdaje	3	15
Pol3	časté změny, komunikační chaos	5	nesprávné pochopení nařízení	3	15

S ohledem na výskyt pandemie COVID-19 musí organizace dodržovat veškerá vládní opatření na snížení, rizika nákazy. To jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni celé organizace. Opatření jsou samozřejmě v zájmu všech, přesto, že práce s ochrannými pomůckami je náročnější. V případě nákazy může dojít k závažnému onemocnění nebo bezpříznakovému přenosu na jiné osoby a ochromit tak fungování organizace. Proto předpoklad, že taková situace nastane je velmi malá. Souvisí ovšem s dalším rizikem, a tím jsou časté změny a komunikační chaos, který se zejména z počátku pandemie vyskytoval. Nepochopení informací a následné nedodržení nařízení tak může vést k sankcím a tím k neplánovaným výdajům. Finanční výdaje souvisí také se zajištěním ochranných pomůcek, dezinfekce a nově s nákupem testovacích sad. Od března se předpokládá povinnost testování i pro podniky do padesáti zaměstnanců. Takové výdaje nesouvisí s podnikatelským záměrem, jsou tedy výdajem neplánovaným. Pro rizika s nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí dopadu, v tomto případě obava z nedodržení legislativních požadavků politických, ekologických a ztráty image je doporučováno řešit retencí.

Tabulka 18: Celkové ohodnocení ekonomických rizik (vlastní)

Faktory vnějšího prostředí - ekonomické = E					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
E1	změna devizového kurzu	5	změna hodnoty závazků a pohledávek	2	10
E2	změna úrokových sazeb	5	změna nákladů na financování	2	10

Z ekonomického hlediska vyplývajícího ze strategické analýzy se jeví jako velmi vysoká pravděpodobnost ve změně devizových kurzů, což má za následek změnu hodnoty závazků a pohledávek. Zde je hodnocen dopad jako nízký, stejně jako u změny úrokových sazeb. Je to pravděpodobně proto, že firma velmi dobře hospodaří a nepředpokládá se, že by tento stav nevybalancovala. K řešení rizik s vysokou pravděpodobností a nízkou tvrdostí odborníci radí přesun, například pojištění, což je v tomto případě neopodstatněné. Je třeba brát v úvahu, že hodnotitelé posoudili možný dopad pouze z jednoho úhlu pohledu a chybí zde zohlednění synergických efektů veškerých finančních toků, které je třeba preventivně sledovat a vyhodnocovat.

Další část identifikovaných rizik z vnějšího prostředí spadá do kategorie oborového prostředí a jedná se konkrétně o hrozbu ze strany zákazníků a dodavatelů a konkurentů.

Tabulka 19: Celkové ohodnocení zákaznických rizik (vlastní)

Faktory oborového prostředí - zákaznické = OZ					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
OZ1	nedostatek zakázek	2	snížení tržeb	5	10
OZ2	ztráta stálých zákazníků	2	snížení tržeb	5	10
OZ3	platební neschopnost	4	změna v návratnosti pohledávek	3	12
OZ4	opožděná dodávka zboží	3	ztráta zákazníka	5	15
OZ5	ztráta image	1	ztráta zákazníků	5	5

Organizace vyhodnotila současný nedostatek zakázek a ztrátu stálých zákazníků jako malou pravděpodobnost. Jelikož by realizace hrozby mohla vést k velmi vážnému snížení tržeb, riziko je důležité a je třeba ho řešit. Prevencí je péče o zákazníky, včasné dodání zboží, které může být způsobeno spíše překážkou na straně dopravce než samotnou organizací. Opoždění dodávek může vnímat zákazník jako nespolehlivost a existuje zde riziko jeho ztráty. Riziko je nutné ošetřit intenzivní komunikací jak na straně dopravců, tak zákazníků. Momentální forma marketingové komunikace přešla do on-line prostoru. Na jednu stranu osobní kontakt může mít v některých případech větší váhu, na druhou stranu mnoho firem zjistilo, že tento způsob komunikace je efektivnější jak z důvodu ušetřených výdajů za cestování, tak úspory času. Jako vysoká je v momentální situaci hrozba ze strany samotných zákazníků, a to z neuhrazeného zboží. Zatím je hodnocen dopad jako středně závažný, protože zákazníci mají snahu komunikovat a situaci řešit. Jednou z možností při vymáhání pohledávek je využití tzv. elektronického platebního rozkazu. Cílem úspěchu je podle Raise (2013) je takzvané „uznání dluhu“. Autor dále radí jako další ochranný prvek možnost k běžné smlouvě uzavřít ještě další dodatečnou smlouvu. I přes některé obtíže má stále zákazník pro společnost strategický význam. Způsobem, jak dokáže situaci řešení může navíc posílit vzájemné vztahy a posílit svoji image.

Tabulka 20: Celkové ohodnocení dodavatelských rizik (vlastní)

Faktory oborového prostředí- dodavatelské = OD					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
OD1	opožděné dodávky surovin	3	prodleva ve výrobě	5	15
OD2	tlak na zvýšení cen	3	snížení konkurenceschopnosti	4	12

Dodavatelská oblast a pravděpodobnost opožděných dodávek je hodnocena škálou střední. Globální pandemie zasáhla všechny země a výpadky surovin nejsou ničím výjimečným. Jak jsem zmiňoval u problematiky zajištění provozu, dodávky zboží má organizace zajištěny smluvně prostřednictvím externích dodavatelů, což je v tomto případě výhoda. Malé společnosti nemají tak velkou vyjednávací sílu a jsou většinou odsunovány na spodní příčky zásobovacího řetězce.

Momentální zásoby pokryjí více jak dvouměsíční výrobu, přesto je třeba s předstihem komunikovat s dodavatelskou společností postupy k zajištění zboží. V případě ohrožení dodávek zboží je pak důležitá komunikace se zákazníky. Nepříjemnou součástí ekonomické situace je tlak na zvyšování cen vstupních surovin, což s velkou pravděpodobností povede ke zvyšování cen konečných výrobků. Toto by mohl být vážný dopad. Lze však předpokládat, že stejné problémy bude řešit i konkurence. Je nutné zpracovat na marketingové strategii a sledovat vývoj trhu a opět pečovat o zákazníky.

Tabulka 21: Celkové ohodnocení konkurenčních rizik (vlastní)

Faktory oborového prostředí - konkurenční = OK					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
OK1	výhodnější nabídka	3	ztráta zákazníků	5	15
OK2	lepší technologie	3	ztráta zákazníků	5	15

Konkurenční prostředí představuje střední pravděpodobnost hrozby. Cena je pro zákazníka často silným argumentem k výběru partnera, v případě ztráty zákazníků by dopady byly velmi vážné. Situaci by mohla vyřešit otázka pořízení lepších technologií. Předpokládají však velké investice a v současné nestabilní době zatím nikdo nedokáže správně odhadnout vývoj. Proto je třeba pečlivě zvážit, co by nové technologie znamenaly, zda rychlejší výrobu, kvalitnější výrobu, zda je zájem o rozšíření výroby, které by mohlo představovat další riziko.

Další oblast rizik spadá do faktorů z vnitřního prostředí organizace, které jsem rozdělil podle řídicích úrovní organizace na strategické, taktické a provozní. Takové rozdělení přímo souvisí se strategickým členěním řízení organizace a nejlépe vystihuje celou problematiku možných hrozeb.

Tabulka 22: Celkové ohodnocení rizik strategického řízení (vlastní)

Faktory vnitřního prostředí - strategické řízení = VS					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
VS1	absence risk managementu	5	snížená schopnost řídit rizika	3	15
VS2	špatně zvolená investiční strategie	2	snížení finanční kapitálu	5	10

Rizika v oblasti strategického řízení se týkají vrcholového managementu společnosti. V oblasti strategického řízení kriticky hodnotí absenci risk managementu. Dopad ve škále střední, přesto se celková závažnost absence managementu rizik nachází ve škále kritické a tím pádem vyžaduje řešení. Společnost totiž staví na svých dosavadních zkušenostech s řízením a dobrým postavením na trhu. Situace se však rychle vyvíjí a nutí společnost brát v úvahu všudypřítomné nejistoty, které by se mohly projevit ve snížené schopnosti současný trend ustát.

Dalším identifikovaným rizikem je možnost špatně zvolené investiční strategie, kterou plánuje zaměřit především na rozvoj a obnovu hmotného majetku, konkrétně na zakoupení nových technologií. Ty by měly organizaci přinést jak ekonomický prospěch, tak konkurenční výhodu. Pravděpodobnost, že strategii nezvolí správně, je sice považována za malou, v případě neúspěchu je však závažnost v kategorii důležitá. „Rozhodnutí o realizaci investice vychází z analýz minulosti, současnosti a z předpokladů budoucího vývoje.“ (Zuzák a Königová, 2008, s. 135) Autoři dále upozorňují, že je nutné brát v úvahu mimo jiné celkovou návratnost a nezapomínat, že konečné náklady se mohou vlivem nepředpokládaných nákladů zvýšit. Doporučují zamyslet se, zda jsou představy managementu o budoucnosti reálné a klást si otázky typu: „*nezmění se ekonomické prostředí? Nevstoupí na trh nový konkurent?*“ Pokud by společnost uvažovala o rozšíření výroby, představoval by tento krok vznik nových rizikových situací. Za nejhorší investici lze považovat takovou, „*kteřá není vůbec využita, na kterou si podnik půjčil a u níž není žádný zájemce o koupi.*“ Společnost by měla před zvážením konkrétní investice provést strategickou analýzu a zvážit svoji celkovou rizikovou kapacitu. Ta vyjadřuje výši tolerované finanční ztráty, aniž by byla ohrožena životaschopnost organizace. Je závislá na velikosti vlastního kapitálu a dalších zdrojích financování.

Tabulka 23: Celkové ohodnocení taktického řízení (vlastní)

Faktory vnitřního prostředí - Taktické řízení = VT					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
VT1	nedostatek finančních zdrojů	2	změna ekonomických ukazatelů	5	10
VT2	nedostatek lidských zdrojů	5	omezení provozuschopnosti	5	25
VT3	nedostatek materiálových zdrojů	2	omezení výroby	5	10
VT4	nezajištění správné informovanosti	2	nedodržování správných postupů	5	10

Nedostatek finančních zdrojů

Rizika v oblasti taktického řízení se týkají ředitele společnosti, který je zároveň součástí vrcholového managementu a dalších vedoucích pracovníků jednotlivých úseků. Představují důležitou část organizace v zabezpečení kontinuity činností organizace tak, aby nebyla ohrožena plynulost klíčových procesů provozu od získání objednávky až k jejímu vykrytí, sledování finančních toků. Zde hodnotí jako možné pravděpodobné hrozby nedostatek finančních zdrojů jako málo pravděpodobné. Nedostatek finančních zdrojů může mít velmi vážný dopad. Jedním z důležitých nástrojů, které společnost využívá k prevenci finančních potíží je pravidelné sledování ekonomických ukazatelů, které vypovídají o finančním zdraví podniku a na základě výsledků plánuje své hospodaření. Výsledky finanční analýzy hovoří o dostatečném množství finančních rezerv na zabezpečení chodu organizace i v současné situaci. Přesto musí toto riziko brát v úvahu a neustále sledovat jednotlivé výdaje a platební morálku svých zákazníků.

Nedostatek lidských zdrojů

V současné době hrozí nedostatek pracovníků především z rizika globální pandemie COVID-19. I při zavedení opatření jako je nošení respirátorů, dezinfekcí, a úpravy provozu, větrání tedy ošetření rizika podle doporučení, je pravděpodobnost oceněna jako velmi vysoká. Nejde totiž pouze o absenci na pracovišti z důvodu onemocnění, ale také z důvodu řízené karantény nebo čerpání ošetřování člena rodiny a šíření nakažlivější mutace koronaviru. Zaměstnanci a celkově společnost je zatížena dlouhodobým stresem ze stálých změn i dezinformacemi.

Naopak strach z možné nezaměstnanosti vyvolává spíše pocity sounáležitosti a ochotu vycházet vstříc při řešení komplikovaných situací. Dopad z nedostatku lidských zdrojů je oceněn také jako velmi vážný. Celková závažnost v případě naplnění rizika by byla kritická, a proto je třeba riziko co nejdříve minimalizovat. Možností, jak řešit riziko defenzivním způsobem by bylo „přenesení rizika pojištěním proti výpadku výroby, které může minimalizovat finanční ztrátu podnikatele, ale bude zřejmě nákladné, a především nenahradí ztrátu pověsti (dobrého jména).“ (Smejkal a Rais, s. 167). Jako efektivnější se jeví zavést připravované samotestování a připravit plán na případné zajištění náhradních pracovníků a zajistit tak kritické činnosti, které zabezpečí plynulé zajištění potřeb zákazníků.

Nedostatek materiálových zdrojů

Dodávku surovin má organizace zajištěnou smluvně prostřednictvím externích dodavatelů, kteří mají silnější vyjednávací pozici při nákupu surovin většinou v Číně. „Společným rysem metod přesunu je „diktát“ podmínek ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera.“ (Smejkal a Rais, s. 174) Přesto, že jde o transfer neboli defenzivní způsob řízení rizika, jeví se v tomto případě jako výhodnější, vzhledem k tomu, že malé společnosti jsou většinou odsunovány na spodní příčky zásobovacího řetězce a vyjednávací síla je v takovém případě velmi nízká. Společnost se v současné době včas předzásobila a má suroviny zajištěné na minimálně dva měsíce výrobního plánu, přesto výpadek těchto strategicky důležitých zásob by mohl výrazně ovlivnit pokrytí objednávek a být zdrojem přerušování provozu výroby. Důležitým nástrojem, který organizace využívá v tomto případě je komunikace s dodavateli a riziko zůstává v kategorii důležité.

Nezajištění správné informovanosti

Komunikace je velmi silným nástrojem v řízení rizik. Nesprávné předání informací, nepochopení nebo zkreslení může mít vážné následky. V organizaci se snaží důsledně předávat všechny aktuální informace v ústní i písemné podobě a kontrolovat jejich pochopení a dodržování formou zpětné vazby. Nedílnou součástí prevence je také zajištění bezpečnosti osobních údajů a úniku informací. I přes všechna zajištění zde zůstává riziko lidského selhání, proto s ohledem na závažnost je nutné riziko sledovat aktuálně vyhodnocovat. Získávání a předávání informací se však týká i pracovníků v řídicích funkcích. V souvislosti s COVID-19 a informačním šumům doporučuji získávat informace z ověřených, nejlépe vládních zdrojů. Dopad nesprávně pochopených informací by mohl znamenat velmi vážný dopad a způsobit další chaos.

Tabulka 24: Celkové ohodnocení rizik provozního řízení (vlastní)

Faktory vnitřního prostředí - provozní = VP					
	Hrozba	P	Dopad	D	Závažnost
VP1	nahromaděná práce zaměstnanců	3	přetížení zaměstnanců	5	15
		3	zvýšená chybovost	5	15
		3	zvýšený stres zaměstnanců	5	15
VP2	nepochopení vlastní zodpovědnosti	3	snížení výkonosti organizace	5	15

Z provozních hrozeb se jeví zatím se střední pravděpodobností riziko nahromaděné práce zaměstnanců. Doposud se nenaplnil scénář vysoké nemocnosti zaměstnanců, přesto se změnilly podmínky práce a ty mohou způsobit přetížení, stres a zvýšenou chybovost což v důsledku může mít velmi vážný dopad. Celková závažnost ukazuje na kritickou úroveň rizika a určitě není možné jej přehlížet. Velmi silným nástrojem je vlastní příklad vedoucích pracovníků a komunikace. Rovněž finanční ocenění může být motivačním prvkem, jak stav zohlednit. Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším aktivem, který organizace má a skrze které může plnit své strategické cíle. Proto nepochopení vlastní odpovědnosti s pravděpodobností střední by mělo velmi vážný dopad.

K utřídění jednotlivých rizik a pro větší přehlednost je možné rizika zobrazit v jednoduché matici. Pro pochopení jsem vytvořil matici s vysvětlením škály pravděpodobnosti i dopadů kvalitativně i kvantitativně, včetně legendy celkové závažnosti rizik.

Tabulka 25: Matice rizik (vlastní)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad				
	1 = zanedbatelný	2 = nízký	3 = střední	4 = vážný	5 = velmi vážný
5 = velmi vysoká	5	10	15	20	25
4 = vysoká	4	8	12	16	20
3 = střední	3	6	9	12	15
2 = malá	2	4	6	8	10
1 = velmi malá	1	2	3	4	5

1-5=Běžné
 6-12=Důležité
 12-15=Kritické

Legenda pro rizikovou matici

V následující matici jsou již seřazeny výsledky všech identifikovaných a ohodnocených rizik podle jejich celkové významnosti.

Tabulka 26: Matice rizik a jejich významnosti (vlastní)

		Dopad			
Pravděpodobnost		E1 E2	VS1 Po2 Po3		VT2
			OZ3		
				OD2	OZ4 OD1 OK1 OK2 VP1 VP2
					VS2 VT1 VT3 VT4 OZ1 OZ
					Pol1 OZ5

Běžné	Důležité	Kritické
-------	----------	----------

Legenda pro rizikovou matici

Je možné vidět, že největší pozornost by měla být věnována riziku v oblasti řízení lidských zdrojů, které může znamenat v případě realizace kritický dopad, a to na schopnost provozu v organizaci. Rizikům, která mají vysokou pravděpodobnost vzniku a vysokou tvrdost dopadu je podle odborníků se nejlépe vyhnout. V tomto případě tento způsob není možný, takže dalším doporučením je redukce rizika na únosnou úroveň.

4.5 Způsoby snižování podnikatelského rizika

Společnost XY v současnosti nemá formalizovaný systém řízení rizik ani zavedený systém Business Continuity Management, neznamená to však, že by nevyvíjela žádné aktivity na snižování podnikatelského rizika. Hlavní odpovědnost řízení rizik je ukotvena v organizačním řádu a padá na ředitele organizace a další vedoucí pracovníky.

Stejně tak každý zaměstnanec má svoji odpovědnost za plnění pracovních úkolů a v případě jakékoliv závady, poruchy nebo nebezpečí má povinnost tuto skutečnost nahlásit svému nadřízenému.

Vzhledem k tomu, že organizace jako podnikatelský subjekt slouží k dosahování cílů, je zcela zřejmé, že strategie řízení rizik vychází právě ze strategického poslání organizace, a tím je spokojenost zákazníka.

Důležitým prvkem při rozhodování o riziku jsou mimo jiné charakteristické schopnosti ředitele společnosti, který má největší podíl na řízení rizik. Při rozhodování uplatňuje své znalosti a zkušenosti a jeho odpovědnost se projevuje neutrálním postojem k riskování, v tomto případě investicím a řízením finančních toků. To znamená, že umí správně posoudit rizikovou kapacitu společnosti, tedy nejvyšší možnou ztrátu, kterou je schopna společnost akceptovat.

Umí zachytit drobné signály nebezpečí, zajistit správné informace, zvládat stresové situace, zvolit a realizovat nejvhodnější strategie, zúročit zkušenosti. Uvědomuje si však závažnost současné situace bez aktivního řízení rizik, a proto projevil zájem o jeho představení.

Společnost si také uvědomuje, že je třeba chránit zaměstnance jakožto cenné aktivum před nákazou COVID-19 a před dalšími důsledky jako je stres, případně nahromaděná práce a ztížené pracovní podmínky. Sleduje vývoj nákazy a přijímá preventivní opatření, aby se tak nestalo.

Společnost považuje rovněž za důležité zachování funkčnosti kritických činností důležitých pro zajištění alespoň minimálních požadavků zúčastněných stran a tím dobrého jména a spokojenost zákazníků. Proto bude společnosti navržen projekt na snížení podnikatelského rizika.

Změny, které pandemická doba přináší, vyžaduje změny. Současná krize je globální, některé společnosti postihuje více, některé méně. Cílem je přečkat kritické období, které je možné využít jako příležitost. Organizace má zájem o změnu a žádá si představení projektu na snížení podnikatelského rizika.

Z pohledu risk managementu využívá organizace nejčastěji metodu ofenzivního řízení skrze upřednostňování silných stránek, volbu správné strategie odvozené ze strategické analýzy, proaktivní prevencí, tedy včasně provedenými změnami, nebo reaktivní prevencí, tím že chce být připravena

5 NÁVRH PROJEKTU NA SNÍŽENÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA SPOLEČNOSTI XY

V předchozí části práce byla zanalyzována a zhodnocena rizika, která v současnosti ohrožují nebo mají negativní vliv na podnikatelskou činnost organizace XY. Management si uvědomuje, že absence risk managementu i Business Continuity Managementu může mít podíl na snížené schopnosti reagovat na současné nepředvídatelné události a projevíla zájem o představení projektu na snížení podnikatelského rizika.

5.1 Cíle projektu

Cíle projektu

„Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Obvykle se jedná o hierarchickou strukturu definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující budoucí výsledek projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 89)

V této části práce bude představen nový přístup k řízení rizik v podniku tak, aby práce s riziky plně zohledňovala podnikovou strategii a dosahování stanovených krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Management si může klást otázku, co zavedení managementu rizika přinese?

Na vysvětlenou lze použít výsledky zveřejněných zahraniční studií, které odhadují, že 70 až 80 % krizí je způsobena okolím podniku a následně nesprávným přístupem managementu. Druhá část studie říká, že na vzniku krizí až v 90 % se podílí samotný podnik. (Zuzák a Königová, s 48)

Management rizik může z hlediska vnitřních potřeb organizace:

- zvýšit svoji ochranu a schopnost včas rozpoznat varovné signály a tím předejít realizaci hrozby
- v případě realizované hrozby zajistit svoji udržitelnost díky připravenosti k rychlé obnově provozu. Zajistí tak nepřetržité fungování bez přerušení.

- Zvýší svoji podporu a loajalitu zaměstnanců díky plynulému fungování výroby a tím pádem zvýšením jistoty zachování jejich příjmů
- Zvýší konkurenceschopnost oproti těm, kteří svá rizika neřídí

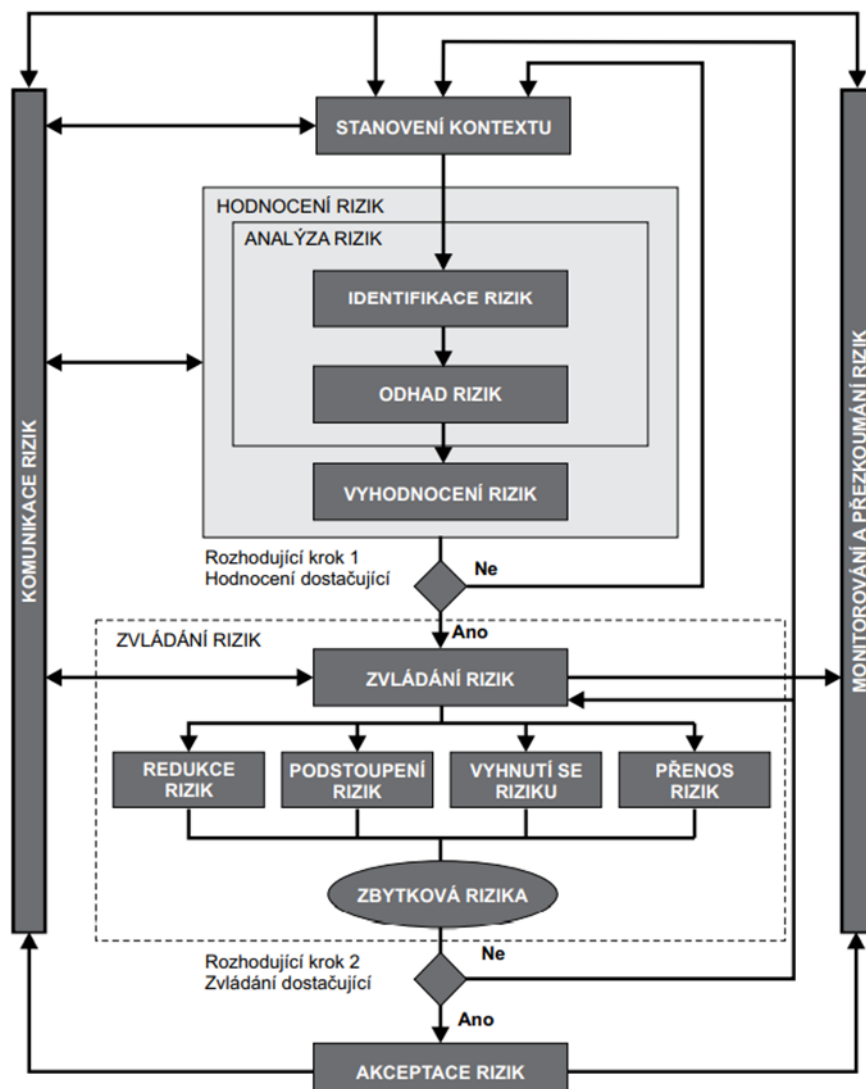
Z hlediska partnerů:

- zvýší důvěryhodnost vůči partnerům a třetím stranám díky zajištění dodávek zboží a tím pádem plnění svých závazků.
- Zlepší svoji image a rating organizace

5.2 Představení projektu

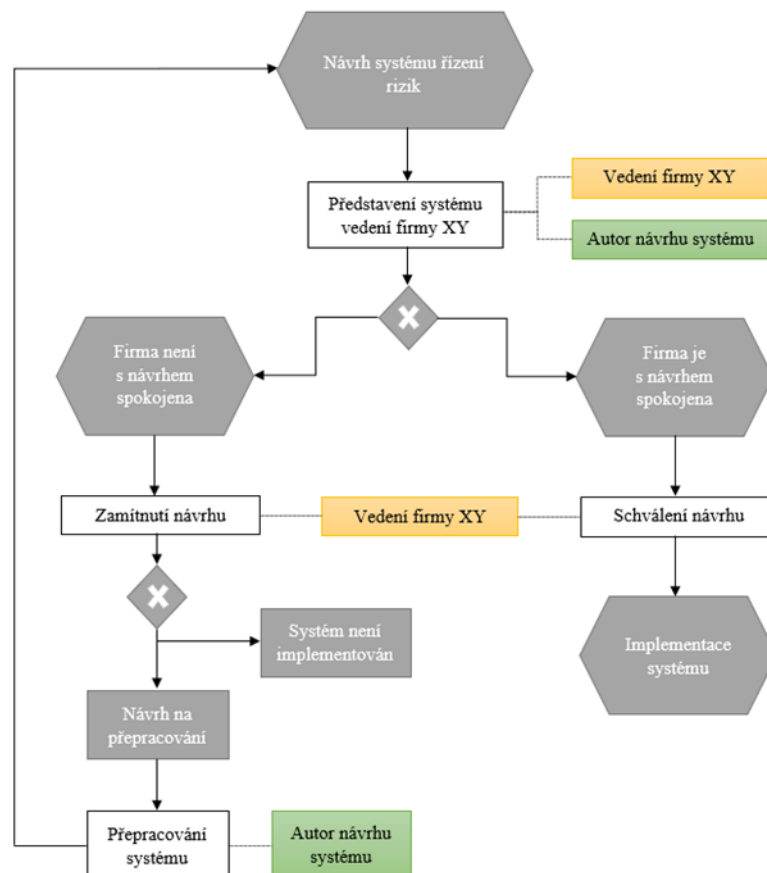
Proces systému řízení rizik byl popsán v teoretické části práce a navrhovaný systém vystihuje obrázek 5. Celý systému se dá představit jako uzavřený cyklus opakujících se činností, který umožňuje identifikaci rizikových faktorů, jejich analýzu a vyhodnocení, stanovit návrhy na ošetření, kontrolovat a monitorovat.

Za nejdůležitější princip při aplikaci procesů v praxi a jejich případné interakci považuje Svozilová (2011, s. 76) *cyklus Naplánuj, Udělej, Zkontroluj, Zasáhni. Tento cyklus je propojen s výsledkem, a to tak, že výsledek jedné činnosti se stává vstupem pro další činnost.*“ Přičemž autorka dále vysvětluje, že „Naplánuj“ znamená plánování projektu, „Udělej“ zahrnuje proces řízení a koordinaci projektu. „Zkontroluj“ patří fázi monitorování a kontroly a „Zasáhni“ je možnost nápravných opatření.



Obrázek 6: Proces řízení rizik (Smejkal a Rais, 20213)

Navrhovaný systém řízení rizik nejprve představím vedení společnosti i s katalogem rizik, který je jednoduchý a přehledný. V případě, že vedení společnosti návrh schválí, bude následovat jeho implementace do podniku. Pokud vedení společnosti návrh schválí, bude implementován, pokud dojde k jeho zamítnutí, může vedení požadovat jeho přepracování.



Obrázek 7: Návrh systému řízení rizik (vlastní)

5.3 Implementace systému řízení rizik

„Žádný systém, který pracuje s lidmi, nelze zavést náhlým příkazem, i kdyby byl sebelépe připravený.“ (Tichý, 2006, s. 255) Autor dále poukazuje na skutečnost, že pokud není do implementace aktivně zaangażován vrcholový management, který je zároveň příkladem pro střední management, je lépe implementaci odložit na donucovací podnět zvenčí. Pro zavedení systému není stanoven přesný řád, je však nutné provést alespoň následující kroky:

- Ustanovit řídicí a výkonné orgány
- Zaškolit okruh vedoucích pracovníků
- Vytvořit skupinu externích poradců pro případ potřeby analýz
- Zahájit řízení rizik už v době implementace

- Postupně budovat evidenci rizik a procesy standardizovat
- Zajistit systém včasného varování
- Zaškolit zaměstnance
- Zavést motivační odměny
- Založit a sledovat finanční toky systému

S názorem Tichého se plně ztotožňuji a myslím, že přesně vystihuje potřeby organizace XY

5.3.1 Účastníci systému

Dalším krokem při implementaci bude ustanovení řídicích orgánů. Součástí vrcholového managementu je ředitel společnosti. Logicky tak převezme funkci rizikového manažera. Má největší zkušenosti s řízením organizace a je oprávněn k rozhodnutím na strategické i taktické úrovni. Zároveň doporučuji rizikovému manažerovi vytvořit svůj krizový tým, který budou tvořit vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních úseků. Takový postup je zcela přirozený současnému fungování týmu. Vlastníkem rizika je pak každý pracovník, který bude pověřen.

- Rizikový manažer
- Krizový tým
- Vlastník rizika

5.3.2 Kompetence

Rizikový manažer bude plně odpovídat za zaškolení a seznámení zaměstnanců se systémem řízení rizik, pravidelnou analýzu rizikových faktorů, analýzu a hodnocení rizik, zavedení a budování a aktualizaci katalogu rizik. Všeobecně rozděluje Tichý (2006, s. 260) úkoly rizikového manažera na organizační, operační, informační, personální, finanční a právní. Každý vlastník rizika má za úkol zaznamenávat incident do karty rizik a hlásit výskyt rizikové situace svému nadřízenému i manažerovi rizik. Na základě nahlášení incidentu se provede důkladná analýza a vyhodnocení rizika a stanoví se strategie pro jeho vyřešení. Aktualizuje se katalog rizik. Každý krizový manažer bude zodpovědný za vlastníky rizik na svém úseku.

Společnost XY				
Záznam incidentu		Divize	Vlastník rizika	
Zasažené služby/produkty:.....				
Datum a čas	popis incidentu	Provedená činnost	plánovaná činnost	ocenění B/D/K

Obrázek 8: Záznam incidentu (vlastní)

5.3.3 Změna v organizaci jako cesta

Autor Tichý (2006) uvádí, už v průběhu implementace systému řízení rizik je vhodné rovnou začít s jejich řízením. Implementace probíhá tak říkajíc za pochodu a může u zaměstnanců vzbuzovat spíše negativní dojmy. Společnost se ale v současné době potýká podle identifikovaných rizik v souvislosti s výskytem pandemie ve vážném ohrožení z možného nedostatku pracovníků, což na jednu stranu může způsobovat přetížení zaměstnanců, na druhou stranu může narušit provoz a plynulé dodávky k zákazníkům. Chce-li podnik zachovat spokojenost zákazníků, musí zajistit kontinuitu všech souvisejících činností, které přemění vstupy na výstupy v požadovaném čase a kvalitě. Proto je nutné vytvořit preventivní plán. Szabados, Bradáč, Ďorda (2008) vysvětlují, že BCM lze začlenit do organizace jen jako jeden z podpůrných procesů nebo mohou být jeho principy použity do jednotlivých procesů.

V prvním kroku je důležité si uvědomit, které části provozu organizace jsou kritické pro ohrožení kontinuity a definovat zúčastněné strany. Podnikové procesy podle (Basl, Blažiček, 2008) kategorizovat na:

- klíčové, které plní poslání organizace a poskytují služby vnějším zákazníkům
- řídicí a podpůrné procesy jsou takové, bez nichž nelze realizovat klíčové procesy, a týkají se vnitřních zákazníků
- vedlejší procesy mají nižší význam pro klíčové procesy a také se týkají vnitřních zákazníků

BCM k problematice řešení rizik nahlíží z druhé strany tím, že se soustředí na omezení dopadu těchto rizik na organizaci.

Pomocí Business Impact Analysis se identifikují kritické procesy a podprocesy a v případě jejich nedostupnosti se určí následný dopad. Szabados, Bradáč, Ďorda (2008) K analýze procesů nebo činností, které je třeba analyzovat je zapotřebí znalost všech činností v organizaci a jejich provázanost, vzájemné závislosti. Analýzou lze zhodnotit kvalitativně nebo kvantitativně dopad ztrát. Tímto analytickým procesem se určí minimální úroveň zdrojů potřebných pro obnovu kritických činností. Součástí analýzy je také identifikace nákladů, které musí být vynaloženy na obnovu při selhání kritické činnosti nebo procesu.

Mezi kritické úseky organizace patří obchodní úsek, oddělení technické přípravy, oddělení výroby, technické kontroly a expedice. Krizový tým vyhodnotil minimální počet pracovníků pro jednotlivé úseky a minimální dobu, po kterou může být tato činnost nepokryta. V tabulce jsou vyznačeny doby absence s použitím kvalitativního vyjádření, kdy B znamená běžná doba absence pracovníka, kdy může dojít k minimální nefunkčnosti, D znamená důležité přerušení a zde už mohou nastat důležité výpadky v provozu. K, znamená kritický výpadek a může mít vážné důsledky.

Tabulka 27: Seznam klíčových úseků pro zachování kontinuity (vlastní)

Identifikace procesu	Řízení lidských zdrojů		
Klíčové úseky provozu	Počty pracovníků	Minimální počet pracovníků	Doba absence B/D/K
Ochodní úsek	4	1	4h/ 8h/ 3h
Oddělení tecnické přípravy	5	1	3d/ 5d/ 14d
Výroba	26	18	5d/ 14d/ 28d
Oddělení technické kontroly	5	1	3d/ 5d/ 14d
Expedice	2	1	4h/ 8h/ 3h

B = běžný	D = důležitý	K = kritický	h = hodina	d = den
-----------	--------------	--------------	------------	---------

Na základě analýzy pak může být vypracován plán pro obsazení potřebných pracovních pozic. Pracovní místa mohou být obsazena ze zdrojů organizace v rámci možné zastupitelnosti pracovních pozic, nebo je možné přistoupit se k povolání externích zdrojů.

K tomuto účelu doporučuji vytvořit seznam se všemi potřebnými kontaktními údaji a pozicemi, které může daný člověk zastoupit. Z externích pracovníků může jít o bývalé zaměstnance, kteří jsou nyní v penzi, pracovníci, kteří využívají možnosti brigád. Dalším zdrojem může být dohoda s úřadem práce nebo pracovními agenturami.

Tabulka 28: Záznam požadovaných zdrojů (vlastní)

Záznam požadovaných zdrojů			
Oddělení: obchodní úsek		Klíčový produkt/slужba....	
	Požadovaný zdroj		
	4 hodiny/B	1 den/D	3 dny/K
Činnosti: <i>-registrace objednávky - předání podkladů pro výrobu</i>			
Požadované schopnosti: <i>práce word/excel</i>			
Datum hodnocení	Podpis	Datum příští revize	

Tabulka 29: Důležité kontakty pro zástup (vlastní)

Důležité kontakty pro zástup: interní/externí				
Oddělení/úsek	Odbornost	Jméno a příjmení	Telefon a email	Zdroj
<i>Obchodní oddělení</i>	<i>Střední průmyslová škola</i>	<i>Ondřej Novák</i>		<i>Brigádník</i>
<i>Expedice</i>	<i>Dělník</i>	<i>Petr Janošík</i>		<i>Penze</i>
Datum hodnocení	Podpis	Datum příští revize		

Odpovědnosti

Odpovědnost za obsazení pracovních pozic má vedoucí každého úseku, v případě nepřítomnosti jeho zástupce. Vedoucí úseku nese odpovědnost za odhad následků neobsazené pozice a také za dopad z neschopnosti jeho jednotky plnit požadované minimální činnosti. Uzná-li vedoucí pracovník za vhodné, aktivuje plán, aby ve stanoveném časovém období byla pozice obsazena.

Součástí plánu je vytvoření seznamu zúčastněných stran a zjištění jejich očekávání za normálních podmínek a v průběhu narušení.

Tabulka 30: Očekávání zúčastněných stran (vlastní)

Zúčastněná strana	Očekávání zúčastněné strany		Hodnocení (běžné/důležité/kritické)
	Při normálních podmínkách	V průběhu narušení	
Datum hodnocí....	Podpis.....		
Datum další revize.....			

Reakci na vytvoření a implementaci BCM – Plány kontinuity by měly odpovědět na otázky: Co se má dělat? Kdy? Kde jsou umístěny alternativní zdroje? Kdo je zapojen? Jak se má dosahovat kontinuity činností? Preventivním testováním se posoudí, zda plán všichni pochopili.

5.3.4 Rizika implementace projektu řízení rizik

Každá změna v organizaci může vyvolat negativní reakce. Obzvláště v současné vypjaté situaci. Tichý (2006) také upozorňuje, že při tvorbě, implementaci i užívání systému řízení rizik existuje celá řada problémů. Mezi implementační rizika řadí zejména zavádění nových postupů, nadměrnou administrativu a také například postrádání smyslu řídit rizika vnější. Z personálních problémů jsou to nejasné odpovědnosti, nahromadění pravomocí, kladená zátěž na vlastníky rizik. Z metodických problémů poukazuje na neznalost stanovení hodnot rizik, komplikovanou databázi rizik, neadekvátní předávání informací.

ZÁVĚR

Současná globální krize zasáhla do fungování všech organizací, některé postihuje více, některé méně. Ještě donedávna jsme si mysleli, že máme svět pod kontrolou. Pandemie nám však ukázala pravý opak. I některé organizace si mohou myslet, že dopady pandemie se jich netýkají. Světová ekonomika ovšem prochází výrazným zpomalením a nikdo nedokáže předpovědět, jak se bude situace vyvíjet. Cílem je přečkat kritické období. Společnosti, které dokáží překážky efektivně řešit, mají velký předpoklad, že budou lépe připraveny na podobné situace. Covid-19 by nám měl přinést ponaučení.

V diplomové práci byly objasněny základní teoretické i metodické přístupy ke snižování podnikatelského rizika včetně managementu rizik a Business Continuity Managementu.

V praktické části diplomové práce byla nejdříve představena analyzovaná společnost, byla provedena analýza vnitřního, obecného i oborového okolí a finanční analýza z hlediska možných rizikových faktorů, se kterými se společnost potýká v době pandemie. Na základě brainstormingu ředitele společnosti a vedoucích pracovníků byla identifikována a zhodnocena rizika. Následně byl analyzován management rizik a Business Continuity Management ve vybrané společnosti.

Z pohledu risk managementu využívá organizace nejčastěji metodu ofenzivního řízení skrze upřednostňování silných stránek, volbu správné strategie odvozené ze strategické analýzy, proaktivní prevencí, tedy včasné provedenými změnami, nebo reaktivní prevencí, tím, že chce být připravena.

V návaznosti na výsledky zkoumání byl navržen projekt na snížení podnikatelského rizika pro vybranou organizaci. Projekt zohledňuje strategické ale zároveň taktické cíle společnosti, aby mohla adekvátně reagovat na současné potřeby organizace i jejich obchodních partnerů.

Implementací projektu risk managementu organizace získá aktivní dohled nad riziky. S ohledem na hrozící nedostatek pracovních sil z důvodu možné nákazy COVID-19 může organizace již v průběhu implementace současně aplikovat do vybraných kritických činností Business Continuity Management, aby zachovala alespoň minimální úroveň svých služeb a mohla dodržet závazky vůči svým partnerům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BASL, BLAŽÍČEK, 2008, BASL, J. - BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti. Grada Publishing. 2. vyd, přepracované. Praha 2008. Počet stran 283. ISBN 978-80-247-2279-5

Business Continuity Management [online], 2021. Prievidza: Certifikacia managementských systémov [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.cems.sk/produkt/28-business-continuity-management>

COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/...-19>

Čo je to BCM [online], 2021. SK: Tayllorcox [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.tx.sk/bcm/metodika>

Doporučení jak nakládat s použitými ochrannými pomůckami na pracovištích. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20200402-MZP-zverejnilo-doporuceni-jak-nakladat-s-pouzitymi-ochrannymi-pomuckami-na-pracovistich

DUCHÁČKOVÁ, Eva a Jaroslav, DAŇHEL a kol. Pojistné trhy: změny v postavení pojišťovnictví v globální éře. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012. 21 s. ISBN 978-80-7341-078-2.

Fiskální výhled ČR - leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled/2021/fiskalni-vyhled-cr-leden-2021-40608>

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

FOTR, J. Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko, 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992, s. 10.podle použité citační normy

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

Frustrace z koronaviru. *Aktuálně.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/psychoterapie/psychoterapeut-spolecnost-uz-nebude-solidarni-lidi-jsou-unav/r~37cea26a095111ebb1110cc47ab5f122/>

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 141 s., ISBN 978-80-251-2621-9.

HARRINGTON, Scott a Greg NIEHAUS. Risk management and insurance. 2. ed.. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2004. 672 p. ISBN 978-0-07-233970-3

JANATKA, František. Rizika v komerční praxi. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management: implementing a postcrisis corporate culture. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5

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

Koronavirus: Přehled hlavních dezinformačních sdělení. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/...spx>

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2

MANUÁL k samotestování COVID-19 ve firmách a její evidenci. *Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů* [online]. Praha: Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <http://cmszp.cz/...ci/>

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-251-1547-3.

Mimořádná a ochranná opatření – co aktuálně platí. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021, [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-_-co-aktualne-plati-180234/

- MORDA, Pavel a Ondřej ŠÍMA. Ekonomické dopady a možná hospodářskopolitická řešení pandemie COVID-19. *Úřad Národní rozpočtové rady* [online]. Praha, 2020, 1-8 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://unrr.cz/wp-content/uploads/2020/04/Informa%C4%8Dn%C3%AD-studie-Ekonomick%C3%A9-dopady-a-mo%C5%BEen%C3%A1-hospod%C3%A1%C5%99sko-politick%C3%A1-%C5%99e%C5%A1en%C3%AD-pandemie-Covid-19.pdf>
- Opatření na podporu ekonomiky. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/...sti>
- PARNELL, John, 2013. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. 2nd edition. ISBN 978-1412991681.
- RAIS K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6
- RAIS, K. DOSKOČIL, R.: Risk management. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9
- Sankce. *Covid portál* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/onemocneni-obecne-o-opatrenich/sankce>
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2
- SZABADOS, Ľ. - BRADÁČ, M. - ĎORDA, M.: Business Continuity Management. Bratislava: TATE International Slovakia, 2008. ISBN 978-80-969747-2-6
- TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- Zahraněční obchod se zbožím - únor 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/...021>

ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. 2009. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ACRA – Analytical credit rating agency

BCM – Business Continuity Management

ČSN – Československá státní norma

ČSÚ – Český statistický úřad

EAT - Earning after taxes

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

IT – Informační technologie

MZV ČR – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky

ROA – Return on Assets

ROS – Return on sales

ZP – Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah nákladů na odstranění rizika a potencionálních škod (Smejkal a Rais, 2013, s. 125).....	20
Obrázek 2: Cyklus "Naplánuj-Udělej-Zkontroluj-Zasáhni" (Svozilová, 20211, s. 76).....	26
Obrázek 3: Lewinův model řízené změny (Smejkal a Rais, 2013, s. 64).....	27
Obrázek 4: Podíly prodeje podle skupin výrobků (vlastní)	36
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY (vlastní).....	38
Obrázek 6: Proces řízení rizik (Smejkal a Rais, 20213).....	62
Obrázek 7: Návrh systému řízení rizik (vlastní).....	63
Obrázek 8: Záznam incidentu (vlastní).....	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hlavní makroekonomické indikátory (Ministerstvo financí ČR, 2021).....	32
Tabulka 2: Dluh sektoru vládních institucí ve vybraných zemích Evropské unie (Český statistický úřad, 2021).....	33
Tabulka 3: Opatření na přímou podporu domácností v roce 2020 (Ministerstvo financí ČR, 2021).....	34
Tabulka 4: Rentabilita aktiv (vlastní)	43
Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní).....	43
Tabulka 6: Rentabilita tržeb (vlastní)	44
Tabulka 7: Doba obratu zásob (vlastní).....	44
Tabulka 8: Doba splatnosti pohledávek (vlastní)	44
Tabulka 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků (vlastní).....	45
Tabulka 10: Okamžitá likvidita (vlastní).....	45
Tabulka 11: Pohotová likvidita (vlastní)	45
Tabulka 12: Běžná likvidita (vlastní).....	46
Tabulka 13: Míra zadluženosti (vlastní)	46
Tabulka 14: Ukazatel věřitelského krytí (vlastní).....	46
Tabulka 15: Škála pravděpodobnosti výskytu hrozby (vlastní).....	48
Tabulka 16: Škála velikosti dopadu hrozby (vlastní)	48
Tabulka 17: Celkové hodnocení politických rizik (vlastní).....	49
Tabulka 18: Celkové ohodnocení ekonomických rizik (vlastní)	50
Tabulka 19: Celkové ohodnocení zákaznických rizik (vlastní).....	50
Tabulka 20: Celkové ohodnocení dodavatelských rizik (vlastní).....	51
Tabulka 21: Celkové ohodnocení konkurenčních rizik (vlastní).....	52
Tabulka 22: Celkové ohodnocení rizik strategického řízení (vlastní)	53
Tabulka 23: Celkové ohodnocení taktického řízení (vlastní)	54
Tabulka 24: Celkové ohodnocení rizik provozního řízení (vlastní)	56
Tabulka 25: Matice rizik (vlastní)	56
Tabulka 26: Matice rizik a jejich významnosti (vlastní)	57
Tabulka 27: Seznam klíčových úseků pro zachování kontinuity (vlastní)	66
Tabulka 28: Záznam požadovaných zdrojů (vlastní).....	67
Tabulka 29: Důležité kontakty pro zástup (vlastní).....	67
Tabulka 30: Očekávání zúčastněných stran (vlastní)	68