

Posouzení rizik restrukturalizace procesů ve vybrané organizaci

Petra Maronová

Bakalářská práce
2020



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: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Maronová**
Osobní číslo: **L17372**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Posouzení rizik restrukturalizace procesů ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k zadané problematice bakalářské práce.
2. Posuďte rizika restrukturalizace vybraných procesů.
3. Navrhněte opatření pro minimalizaci zjištěných rizik.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024732213.
 2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746449.
 3. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739380.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Slavomíra Vargová, PhD.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termin odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Petra Maronová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem této práce je rešerše obsáhlé literatury, která se věnuje riziku jako takovému a jeho managementu. Dále zpracovává publikace o změnách ve firmách, speciálně o organizačních změnách, jak při nich postupovat. A krátce popisuje procesy jako takové. Praktická část práce se věnuje konkrétní společnosti, v níž proběhla restrukturalizace procesů. Jaké cíle tato transformace sledovala. Za pomoci SWOT analýzy byly identifikovány rizika. Použitím metody What if byly zhodnoceny rizika, která z této restrukturalizace vyplývají. Výsledky analýz byly vyhodnoceny a následně byly navrženy zlepšení pro úspěšnou realizaci nových procesů

Klíčová slova: riziko, proces, analýza, restrukturalizace

ABSTRACT

The aim of this thesis is to search the extensive literature that deals with risk as such and risk management. It also processes publications on changes in companies, especially on organizational changes, how to proceed with them. And it briefly describes the processes as such. The research of the thesis is dedicated to a specific company in which the restructuring of the pocesses took a place. What goals did this transformation pursue. The risks were identified by using SWOT analysis. The risks of this restructuring were assessed by using What if method. The results of the analyzes were evaluated and subsequently improvements were proposed for successful implementation of the new processes.

Keywords: risk, process, analysis, restructuring

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce Ing. Slavomíre Vargovej, PhD. za jej odborné rady a cenné pripomienky. Za jej trpezlivosť a ochotu poradiť.

Rada by som sa poďakovala mojej rodine za neúnavnú podporu počas celého štúdia.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZMENY VO FIRMÁCH.....	11
1.1 INKREMENTÁLNE RIADENÉ ZMENY	11
1.2 TRANSFORMAČNE RIADENÉ ZMENY FORMOU NARUŠENEJ ROVNOVÁHY	12
1.3 NEPRETRŽITÁ RIADENÁ ZMENA FIRMY	12
1.4 ZMENA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY FIRMY	12
2 RIZIKO	15
2.1 DEFINÍCIA RIZIKA	15
2.2 ČISTÉ RIZIKO	16
2.3 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	16
2.4 SYSTEMATICKÉ (TRHOVÉ) RIZIKO	17
2.5 NESYSTEMATICKÉ RIZIKO (ŠPECIFICKÉ)	17
2.6 VNÚTORNÉ (INTERNÉ) RIZIKO	17
2.7 VONKAJŠIE (EXTERNÉ) RIZIKO	17
2.8 OVPLYVNITEĽNÉ RIZIKO.....	18
2.9 NEOVPLYVNITEĽNÉ RIZIKO	18
3 PROCES MANAŽMENTU RIZIKA	19
3.1 VYTVÁRANIE SÚVISLOSTÍ.....	20
3.1.1 Stanovenie vonkajšieho kontextu.....	20
3.1.2 Vymedzenie interných súvislostí	21
3.1.3 Vymedzenie kontextu v rámci procesu managementu rizika	22
3.1.4 Určenie kritéria rizika	22
3.2 IDENTIFIKÁCIA RIZIKA	22
3.3 ANALÝZA RIZIKA	23
3.4 HODNOTENIE RIZIKA	24
3.5 ZAOBCHÁDZANIE S RIZIKOM	24
3.6 MONITOROVANIE RIZIKA.....	24
3.7 KOMUNIKÁCIA A KONZULTÁCIE.....	25
4 PROCES.....	26
4.1 ZÁKLADNÉ DEFINÍCIE PROCESNÉHO PROSTREDIA	26
4.2 ZLEPŠOVANIE PROCESOV.....	27
4.2.1 Workshopy	27
4.2.2 Mapovanie toku hodnôt.....	28
4.2.3 Zoznam akcií	28

II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	30
5.1 FUNKCIA FINANČNÝCH ODDELENÍ	31
5.1.1 Účtovníctvo	32
5.1.2 Podpora rozhodovania a kontrola.....	32
5.1.3 Manažment výkazníctva.....	32
5.1.4 Finance Planning and Analyses (FP&A)	32
5.2 RIADENIE VÝROBNÝCH NÁKLADOV	33
5.3 PROCES MANAŽOVANIA VÝROBNÝCH NÁKLADOV PRED TRANSFORMÁCIOU	33
6 PROCES MANAŽOVANIA VÝROBNÝCH NÁKLADOV PO TRANSFORMÁCIÍ	36
6.1 CIELE REŠTRUKTURALIZÁCIE	36
6.2 NOVÁ ŠTRUKTÚRA TEAMOV	37
6.2.1 Plant Controlling	37
6.2.2 Center of Excellence Team (COE).....	37
6.2.3 Outsourcing team z Indie	37
6.3 PRÍKLAD PROCESU TAK AKO SI HO SPOLOČNOSŤ DEFINOVALA PO REŠTRUKTURALIZÁCIÍ	38
7 POSÚDENIE RIZÍK.....	39
7.1 FAKTORY SWOT ANALÝZY	39
7.1.1 Strengths – Silné stránky.....	40
7.1.2 Weaknesses – Slabé stránky.....	40
7.1.3 Opportunities – Príležitosti	41
7.1.4 Threats – Hrozby	41
7.2 VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY	42
7.3 METÓDA WHAT IF A MATICA RIZIKA	43
7.4 NAVRHOVANÉ RIEŠENIA.....	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Firma je živý organizmus, na ktorý vplývajú zmeny z vonkajšieho okolia, tak ako aj zmeny vo vnútri nej samotnej.

Aby sa udržala v dobrej kondícii a mala potenciál aj do budúcnosti, je potrebné neustále hľadať zlepšenia, na všetkých úrovniach jej pôsobenia a riadenia.

Slovné spojenie, zlepšovanie procesov, si väčšinou prirodzene spojíme so samotnou výrobou a teda priamo optimalizáciou výrobných procesov.

Moderné spoločnosti dnes optimalizujú a hľadajú zlepšenia aj v iných štruktúrach vlastných firiem. Dnes už nie sú zriedkavé reštrukturalizácie procesov aj takých oddelení, ako je HR (Human Resources – ľudské zdroje), marketing, alebo aj finančné oddelenia. Ak tieto podporné oddelenia fungujú efektívne, s optimálnym rozpočtom, firma má možnosť sa venovať svojim kľúčovým aktivitám, ktoré generujú jej podstatné hodnoty.

Ak sú procesy spoločnosti nesystémové, nedostatočné môžu viesť k chaosu. Preto sa firmy snažia vytvárať procesné mapy aj pre podporné oddelenie, s cieľom mať v procesoch prehľad, tak aby boli každému zrejmé úlohy, kompetencie a právomoci.

Je dôležité mať dokonale zmapované prostredie predtým, než nový proces vôbec zadefinujeme. Taktiež je nevyhnutné konzultovať tvorbu nového procesu so všetkými zainteresovanými stranami, a vo veľa prípadoch, aj so zdanlivo nezainteresovanými stranami.

Je nutné mať nový proces dokonale zaznamenaný a zachytený, do čo najmenších detailov, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam a zdržaniam v reálnom praktizovaní jednotlivých procesných krokov. A taktiež, precízne zdokumentovaný nový proces poslúži aj na prípadné ďalšie optimalizovanie práce v budúcnosti, alebo rýchle identifikovanie nedostatkov procesu.

Prostredníctvom týchto činností si dokáže každá spoločnosť zabezpečiť atraktivnosť pre zákazníkov a regulovať svoje procesné toky s cieľom ich ekonomickej optimalizácie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZMENY VO FIRMÁCH

Súčasná rýchla doba núti firmy, obzvlášť nadnárodne spoločnosti, reagovať na vývoj okolností veľmi pružne. Úspech firmy závisí na ich schopnosti presadzovať zmeny efektívne a kvalitne. Dnešný tlak konkurencie im nedáva možnosť na zaváhanie a preto proces zmien musí byť zvládnutý dobre. Agilnosť je jedna z dôležitých vlastností úspešnej firmy.

Niekedy by sa mohlo zdať, že množstvo implementovaných zmien vo firmách je až príliš veľké a rýchle.

Zmeny vo firmách môžu mať dva charaktery. **Náhodné** a teda také, ktoré sa dejú nie cielene firmou ale sú dôsledkom nečakaného vonkajšieho vplyvu. Samozrejme, že takýmto zmenám sa snažia predchádzať, lebo spravidla na tieto zmeny nie sú dostatočne pripravené. **Riadené** zmeny ktoré si spoločnosť plánuje, majú veľkú šancu úspešne a efektívne ju previesť procesom zmeny s očakávaným výsledkom. [1]

Existujú dva základné predpoklady úspešného prevedenia riadenej zmeny:

- Znalosť technických požiadaviek, ktoré sú potrebné na uskutočnenie zmeny.
- Znalosť postojov a motivácie ľudí. [1]

Je úlohou manažmentu presvedčiť dotknutých ľudí a teamy o správnosti a opodstatnení plánovanej zmeny. Najst' správne techniky ako nadchnúť ľudí pre zmenu, správne s nimi komunikovať a motivovať ich aby zmenu chápali ako príležitosť.

V publikácií Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích [1] sa spomínajú 3 základne formy riadených zmien vo firmách.

1.1 Inkrementálne riadené zmeny

Tento princíp najčastejšie preferujú japonské firmy. Detailným rozložením základného cieľu na samostatné dielčie ciele sa každý snaží riešiť iba jeden problém. Postupným plnením jednotlivých problémov sa naplňa základný cieľ. Chápe sa to ako proces nepretržitých zmien.

Nevýhoda tejto metódy je zdĺhavosť a možná nepružnosť firmy reagovať na neočakávané situácie.[1]

1.2 Transformačne riadené zmeny formou narušenej rovnováhy

Pri tomto modeli relatívne zabehnuté a stabilné procesy vo firme prejdú radikálnou a rýchlou zmenou. Po revolučnej zmene, príde obdobie stabilizácie a osvojenie si nových postupov a procesov. Krátko na to nastane opäť obdobie novej rovnováhy.[1]

1.3 Nepretržitá riadená zmena firmy

Táto forma riadenia zmien je typická nepretržitými, radikálnymi zmenami. Spoločnosti, ktoré uplatňujú túto formu, sú zväčša nútené ísť touto náročnou cestou zmien, z dôvodu chovania konkurencie a dynamiky prostredia segmentu, v ktorom sa realizujú. Túto metódu uplatňujú najmä firmy pohybujúce sa v maloobchode, alebo orientované na počítačové technológie a informačné systémy. [1]

1.4 Zmena organizačnej štruktúry firmy

Táto časť sa venuje špecifickej zmene a to organizačnej zmene firmy, nakoľko praktická časť bakalárskej práce má prienik aj s touto problematikou.

Zmena organizačnej štruktúry firmy má vo veľa prípadoch súvis so zásadnou zmenou stratégie firmy. Zo skúseností sa dá povedať, že táto zmena zasiahne nejakú časť ľudských zdrojov firmy, často krát s negatívnym dopadom.

Ak je úprava organizačnej štruktúry nevyhnutná, je potrebné previesť niekoľko základných krokov, tak ako sú opísané v knihe Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: [1]

- **Oboznámit' sponzora so zamýšľanou zmenou organizačnej štruktúry a získanie si jeho podpory.**

Bez podpory sponzora, ktorý má dostatočnú autoritu a prostriedky na realizáciu zmeny štruktúry, sa proces obmeny len veľmi ťažko podarí. Je dôležité sponzora o nevyhnutnosti tejto zmeny presvedčiť.

- **Zadefinovanie cieľov zmeny organizačnej štruktúry.**

Spoločne so sponzorom je nutné sa sústrediť na zodpovedanie si základnej otázky, „*prečo je nutná zmena v štruktúre*“. So zreteľom na výsledok a nie činnosť samotnú.

- **Určiť team, ktorý zmeny bude realizovať, určiť zodpovednosti a právomoci, jednotlivých členov teamu.**

Spoločne so sponzorom nájsť ten správny zmenový team, ktorý úspešne prevedie organizáciu procesom zmeny. Môže byť zložený z interných pracovníkov ale kľudne sa môžu rozhodnúť pre čisto externých špecialistov.

- **Zanalyzovať existujúci proces so súčasnou organizačnou štruktúrou, identifikovať základné a vedľajšie procesy, ich detailnú nadväznosť a zodpovedností za jednotlivé procesy.**

Dokonalé, pravdivé a objektívne zmapovanie existujúcich procesov je základom pre optimálne nastavenie novej štruktúry. Je obzvlášť dôležité aby interní pracovníci spolupracovali a informácie ktoré podávali boli úplné a pravdivé.

- **Na základe analýzy zadefinovať podprocesy, ktoré nie sú kryté zamestnancami alebo naopak, nájsť podprocesy, ktoré sú zastrešený dvoma a viac zamestnancami.**
- **Identifikovať aktivity, ktoré nie sú, ale mali by byť realizované.**

Pri revízii existujúcich procesov sa často nachádzajú dôležité aktivity, ktoré nemajú svojho vlastníka. Ktoré sa nevykonávajú, napriek tomu, že sú kritické. Často krát sa dá hovoriť len o šťastí, že chýbajúca aktivita v procese nevyvolala vážnejší problém, alebo krízu.

- **Vytvorenie nových pracovných procesov.**

Z výsledkov analýz, ich zhodnotení a s prihliadnutím na novú stratégiu sa zadefinujú nové procesy a postupy práce. Vymedzia sa právomoci a zodpovednosti každého zamestnanca v novej štruktúre.

- **Schválenie konkrétnych organizačných zmien vyplývajúcich z nových procesov.**

Nová finalizovaná koncepcia organizačnej štruktúry a procesov je následne predstavená a schválená vedením, alebo majiteľom spoločnosti.

- **Vyhlásenie organizačnej zmeny organizačnej jednotky k určitému dátumu.**

Po informovaní a odsúhlasení všetkých zainteresovaných strán, v tomto štádiu už aj odborov, prichádza k oficiálnemu ohláseniu organizačných zmien k určitému dátumu.

- **Ponúknuť nové pracovné pozície pôvodným zamestnancom, prípadne uskutočniť nábor nových pracovných síl. Rozviazať pracovný pomer so zamestnancami, ktorí v novej organizačnej štruktúre nenašli uplatnenie.**

V prípade znižovania pracovných pozícií, je nutné pristupovať k zasiahnutým zamestnancom obzvlášť citlivo a konštruktívne. Pomôcť prostredníctvom poradenstva nájsť uplatnenie na trhu práce. [1]

Spoločnostiam ktoré venovali dostatočnú pozornosť pomoci prepúšťaným zamestnancom sa podarilo udržať pracovnú morálku na dobrej úrovni. Taktiež sa im vďaka tejto iniciatíve znížili pracovno-právne spory vyplývajúce z prepúšťania. V neposlednom rade to napomáha k udržaniu dobrého mena spoločnosti. [9]

- **Po realizácii organizačnej zmeny, previesť kontrolu, či boli dosiahnuté očakávané ciele.**

V prípade nutnosti previesť, konkrétne dielčie zmeny procesu, aby sa cieľ dosiahol v súlade s predpokladmi. [1]

Úspešné firmy si nemôžu dovoliť chápať zmenu ako jednorazovú aktivitu. Prostredie v ktorom sa dnes pohybujeme skôr ponúka možnosť chápať zmenu ako cestu. Cestu na ktorej musíme vedieť kam ideme, vieme prečo tam ideme, odkiaľ ideme a aké sú naše možnosti. Cestu na ktorej budú príležitosti prispôbiť sa zmenám ak bude potrebné. [1]

2 RIZIKO

Nato aby sa firme podarilo prejsť procesom zmeny úspešne, je dôležité eliminovať potenciálne riziká, ktoré by úspech a cestu k cieľu mohli zmariť.

Táto časť spracováva pojmy, ktoré s rizikom súvisia, ktoré ho definujú a hlavne možnosti, ako s rizikom narábať.

2.1 Definícia rizika

Riziko, zdanlivo známe slovo, napriek tomu sa ťažko definuje a ťažko sa mu dá priradiť jednotná definícia, ktorá by ho jednoznačne ukotvila a vystihla všetky odtiene jeho podstaty.

V publikácii Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích [1] je riziko zadané v 12 bodoch.

- Pravdepodobnosť či možnosť vzniku straty, všeobecne neúspechu.
- Variabilita možných výsledkov alebo neistôt ich dosiahnutia.
- Odchýlka skutočného a očakávaného výsledku.
- Pravdepodobnosť akéhokoľvek výsledku, odlišného od výsledku očakávaného.
- Situácia, kedy kvantitatívny rozsah určitého javu podlieha istému rozdeleniu pravdepodobností.
- Nebezpečný negatívna odchýlka od cieľa – čisté riziko.
- Nebezpečie chybného rozhodnutia.
- Možnosť vzniku straty alebo zisku – špekulatívne riziko.
- Neurčitost' spojená s vývojom hodnoty aktíva – investičné riziko.
- Stredná hodnota stratovej funkcie.
- Možnosť, že špecifická hrozba využije špecifickú zraniteľnosť systému.
- Kombinácia pravdepodobnosti udalosti a ich následkov. [1]

Ak je výsledok neurčitý a aspoň jeden z možných výsledkov je nežiaduci, hovoríme o riziku.

[1]

V publikácii Manažment rizika v podniku [2] sa definuje riziko konkrétnejšie ako podnikateľské.

„Za riziko sa považuje stav nedokonalkej znalosti, keď si je subjekt rozhodovania vedomý rôznych možných následkov svojho rozhodnutia a vie odhadnúť stupeň pravdepodobnosti, že ten alebo onen následok nastane. Spája sa na jednej strane s nádejou na dosiahnutie

veľmi dobrých hospodárskych výsledkov. Na druhej strane je však sprevádzané nebezpečenstvom podnikateľského neúspechu. Neúspech prináša straty, ktoré môžu mať niekedy taký závažný rozsah, že výrazne narušia finančnú stabilitu firmy a môžu viesť k jej úpadku.“ [2]

Riziká sa dajú členiť podľa rôznych kritérií a majú mnohé kategorizácie.

V závislosti od dopadu hovoríme o dvoch základných rizikách:

2.2 Čisté riziko

Je charakterizované ako nepriaznivý odklon od požadovaného stavu. Týka sa hlavne strát a škôd na majetku, poškodenia zdravia, prípadne strát životov. Označuje aj ako poistiteľné riziko, statické riziko, alebo merateľné riziko.

- **Majetkové riziko** – zničenie, alebo odcudzenie majetku, strata možnosti využívania majetku a z jeho plynúceho príjmu.
- **Riziko zodpovednosti za spôsobenú škodu** – jedná sa o neúmyselné poškodenie osôb, alebo majetku z nedbanlivosti.
- **Riziko vznikajúce zo zlyhania iných subjektov** – ako príklad je možné uviesť ohrozenie výroby z dôvodu zlyhania dodávky energie, alebo insolventnosť zapríčinená zlou platobnou disciplínou dlžníkov. [2]

2.3 Podnikateľské riziko

Vnáša do podnikania neistotu, ktorá môže negatívne ovplyvniť očakávaný výsledok. Dá sa na neho nahliadať z pozitívnej strany, kedy riziko pôsobí motivačne s nádejou na úspech a dosiahnutie vytýčeného cieľa. Ale samozrejme existuje tu aj tá negatívna stránka rizika, kedy bude výsledok horší ako sa očakáva, môže priniesť stratu, prípadne aj zánik subjektu.[2]

- **Technicko-technologické riziko** – implementácia vedecko-technologických výsledkov, ktoré vedú k poklesu výrobnnej kapacity alebo zníženia kvality výrobkov.
- **Výrobné riziko** – v dôsledku nedostatku surovín, materiálu, energie alebo pracovných síl, príde k obmedzeniu výroby.
- **Ekonomické riziko** – väčšinou sa jedná o nákladové riziká, kedy prichádza k zvýšeniu cien vstupných surovín, materiálov, energií.
- **Trhové (obchodné) riziko** – riziko spojené s úspechom respektíve neúspechom uplatnenia výrobkov, služieb na trhu.

- **Finančné riziko** – tieto riziká majú spojitosť s financovaním z vlastných, alebo cudzích zdrojov, so schopnosťou splácania záväzkov, ale taktiež z nepriaznivých zmien úrokových sadzieb, alebo menových kurzov.
- **Legislatívne riziko** – hospodárska a legislatívna politika štátu skrz zmenu zákonov tiež vnáša riziko do podnikania.
- **Politické riziko** – riziká vychádzajúce z politickej nestability alebo zmien v politickom systéme.
- **Informačné riziko** – nedostatočná ochrana informačných systémov, môže mať za následok riziko zneužitia informácií a dát externými ale aj internými subjektami. [2]

Podľa charakteru rizika sa riziko člení na:

2.4 Systematické (trhové) riziko

Toto riziko má dopad na všetky hospodárskej subjekty v oblasti podnikateľskej činnosti. Sú to zmeny ktoré plošne menia pravidlá, ako napríklad zmeny v daňovom systéme, celková zmena trhu a mnohé iné. Obvykle sa jedná o makroekonomické riziká.[2]

2.5 Nesystematické riziko (špecifické)

Toto riziko je špecifické iba pre danú podnikateľskú jednotku a má dopad iba na ňu. Môžu sa nepriaznivo zmeniť vzťahy so subdodávateľom, alebo na trh vstupy nový konkurent. V týchto prípadoch sa zväčša jedná o mikroekonomické riziká. [2]

Ďalej sa riziká delia podľa ich výskytu na:

2.6 Vnútorne (interné) riziko

Vzťahujú sa na vnútorné faktory subjektu.[2]

2.7 Vonkajšie (externé) riziko

V týchto prípadoch sa jedná faktory, ktoré pôsobia na subjekt z vonku, ako je podnikateľské okolie. Makroekonomické riziká, ako ekonomické, sociálne, ekologické. Alebo mikroekonomické riziká, ako konkurencia, dodávatelia, odberatelia. [2]

Podľa spôsobu zaobchádzania sa riziko rozdeľuje na:

2.8 Ovplyvniteľné riziko

Správnym ošetrovaním takéhoto rizika, vieme jeho pravdepodobnosť, alebo dopad znížiť na akceptovateľnú mieru. Najčastejšie tieto riziká majú charakter vnútorných rizík. [2]

2.9 Neovplyvniteľné riziko

Na toto riziko spravidla nemáme vplyv a teda nevieme ovplyvniť jeho dopad. Zväčša sa jedná o vonkajšie riziká. [2]

3 PROCES MANAŽMENTU RIZIKA

Motiváciou, pre prijatie formálnej metodiky managementu je u podnikov a organizácií, ktoré pristupovali k managementu rizík nesystematicky a intuitívne, primárne opustenie metódy hasenia požiarov. [3]

Rámec pre zavedenie managementu rizík do organizácie, je popísaný v ČSN ISO 31000 Management rizík. Zavedenie tejto normy má umožniť nasledujúce prínosy pre organizáciu:

- zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia cieľu,
- dodať odvahu proaktívnemu vedeniu,
- mať povedomie o potrebe identifikovať a ošetrovať riziká v rámci celej organizácie,
- zlepšovať identifikovanie príležitostí a hrozieb,
- byť v súlade s príslušnými požiadavkami zákonov, predpisov a medzinárodných noriem,
- zlepšiť finančné vykazovanie,
- zlepšiť organizáciu riadenie,
- zlepšiť dôveryhodnosť pre zainteresované strany,
- vytvoriť spoľahlivú základňu pre rozhodovanie a plánovanie,
- zlepšiť riadenie,
- účinne rozmiestniť a využiť zdroje pre ošetrovanie rizík,
- zlepšiť prevádzkovú funkčnosť a efektívnosť,
- pozdvihnúť výkonnosť bezpečnosti a ochrany zdravia a environmentálnej ochrany,
- zlepšiť prevenciu strát a management incidentov,
- minimalizovať straty,
- zlepšiť princíp učenia sa v organizáciách,
- zlepšiť pružnosť organizácie. [3]

Prvým krokom procesu znižovania rizík je prirodzene ich analýza. Analýza rizík je obvykle chápaná ako proces definovania hrozieb, pravdepodobnosť ich uskutočnenia a dopad na aktíva, teda stanovenie rizík a ich závažnosti. Nadväzujúca činnosť je management rizík. [1]

Podľa normy ISO 31000 je ako prvá fáza uvedená komunikácia a konzultácia. Táto fáza prebieha po celú dobu procesu managementu rizika za účasti všetkých zainteresovaných strán. Konzultácia so všetkými zainteresovanými stranami je dôležitá preto, že každý môže mať vlastnú skúsenosť a vnímanie rizika, ktoré ostatných môže byť skryté. Komunikácia a konzultácia má byť použitá pri všetkých fázach managementu rizika, aby sa zabránilo

tomu, že nebudú nájdené niektoré dôležité riziká a zároveň sa zaistilo, že budú objektívne a správne vyhodnotené a ošetrené. [3]

Business Continuity Management (BCM), proces, ktorý identifikuje potenciálne riziká a slabé miesta a ich vplyvy na organizáciu. Poskytuje procesy a postupy na zmiernenie dopadov rizík. Aby bol tento proces úspešný, musí byť plne integrovaný do celej organizácie, ako riadiaci proces.

Súčasťou BCM je Business Continuity Planning (BCP). Je to dokument ktorý zdefinuje sadu inštrukcií alebo procedúr, ktoré organizácia aplikuje počas závažného incidentu s cieľom zabezpečiť svoju funkčnosť. [10]

3.1 Vytváranie súvislostí

Organizácia vyjadruje svoje ciele a určuje vonkajšie a vnútorné parametre, ktoré majú byť zohľadnené pri managemente rizika a stanovuje rozsah a kritéria rizík pre zostávajúci proces. [3]

3.1.1 Stanovenie vonkajšieho kontextu

Jedná sa o všetky stránky vonkajšieho pôsobenia na organizáciu. Pri tomto kontexte sa treba sústrediť na faktory, ktoré by mohli pozitívne alebo negatívne interferovať stanovený cieľ. [2]

Na analýzu externého prostredia sa najčastejšie používajú tieto metódy:

- **PESTLE analýza** – analyzuje politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne, ekologické faktory.
- **Porterov model piatich síl** – rozvádza hrozby substitučných produktov, hrozby vstupu nových konkurentov, silu konkurencie, vyjednávacie sily zákazníkov.
- **4C analýza** – rozoberá faktory globalizácie s upriamením sa na zákazníka-Customer, národné špecifiká-Country, náklady-Cost, konkurenciu-Competitors.
- **7C metóda** – pri tejto metóde sa analyzujú globálne ale aj lokálne hrozby ako národné špecifiká-Country, makroekonomické faktory-Climate Context, podnik-Company, zákazník-Customers, konkurenti-Competitors, náklady-Cost, zmena-Change.

- **Strategické mapy/scenáře** – napomáha správne definovať vzájomné súvislosti a dáva možnosť overovať korektnosť predpokladov, alebo odhadov o príčinách a ich následkoch.
- **Metóda MAP** – analyzujú sa faktory, ktoré sú už známe a predpovedá sa ich vývoj. Jedná sa o monitorovanie-Monitor, analýzu-Analysis, predpoveď vývoja-Predict.
- **Kotlerova analýza konkurencie** – zaoberá sa špecifikáciou konkurentov, ich silných a slabých stránok, konkurenčných stratégií, očakávanými reakciami konkurentov a voľbou konkurentov.
- **Benchmarking** – porovnávanie výrobkov, služieb, postupov s najlepšími v danej oblasti. [2]

3.1.2 Vymedzenie interných súvislostí

Vzťahujú sa na prepojenia vo vnútri organizácii, na jeho silné a slabé stránky. Pomocou analýzy vnútorných súvislostí si zadefinuje východiskovú situáciu podniku. [2]

Nasledovné metódy sa najčastejšie používajú na analýzu interného prostredia:

- **Finančná analýza Ex post** – zhodnotenie finančnej situácie na základe údajov z minulosti. **Ex ante** – na podklade informácie z minulosti sa predpokladá budúci vývoj sledovaných ukazovateľov.
- **Nákladový reťazec** – porovnávanie nákladov s konkurenciou.
- **Analýza zdrojov** (fyzické, ľudské, nehmotné, finančné zdroje) – rozdelenie všetkých zdrojov podniku do jednotlivých kategórií. Pomocou tohto triedenia identifikovať zdroje, ktorými podnik riadi svoje kľúčové schopnosti.
- **7S McKinseyova analýza** – obsahuje faktory, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a vzájomne na seba pôsobia. Štruktúra-Structure, stratégia-Strategy, systémy-Systems, štýl vedenia-Style, spolupracovníci-Staff, schopnosti-Skills, zdieľané hodnoty-Shared Value.
- **Analýza interného profilu podniku** – sústreďí sa na základné funkčné oblasti podniku, ako sú: marketing, výroba, výskum a vývoj, financie, personál, podniková infraštruktúra, informačné systémy.
- **Analýza zraniteľnosti** – primárne sa zaoberá slabými stránkami podniku. Princíp spočíva v identifikovaní silných stránok podniku. Hodnotiteľ vyhladáva slabé miesta opôr, tak aby upozornil na možné počiatky krízy. [2]

3.1.3 Vymedzenie kontextu v rámci procesu managementu rizika

V tomto bode si organizácia zafinuje cieľ, metodiku, rozsah v čase a priestore, činností procesov alebo častí podniku, kde chce management rizika aplikovať. Treba brať na zreteľ celkovú stratégiu podniku a podľa toho riadiť management rizika jednotlivých procesov, alebo projektov podniku. Proces managementu rizika podniku by mal byť v súlade s kultúrou a hodnotami podniku a management podniku by mal byť s touto filozofiou stotožnení. [2]

3.1.4 Určenie kritéria rizika

Zaefinovanie si kritérií, voči ktorým sa bude posudzovať miera rizika. Tieto kritéria sú naviazané na internú politiku firmy, ciele a záujmy jednotlivých zainteresovaných skupín. Nakoľko je táto fáza východiskovým bodom pre identifikáciu rizika, je obzvlášť dôležité venovať osobitú pozornosť výberu a detailnosti aplikovaných analýz. [2]

Pri tvorbe kritérií na hodnotenie rizika je treba dbať na nasledujúce faktory:

- charakter a druh následkov, ktoré sa môžu vyskytnúť, vrátane spôsobu ich merania,
- spôsob stanovenia pravdepodobnosti,
- časový rámec pravdepodobnosti a následkov,
- spôsob určovania miery rizika,
- úroveň, na ktorej sa stáva riziko tolerovateľné a akceptovateľné,
- úroveň rizika, pri ktorej treba aplikovať opatrenia na zvládanie rizika,
- posúdenie možnosti výskytu kombinácie viacerých rizík. [2]

3.2 Identifikácia rizika

Pod identifikáciou rizika sa rozumie, proces hľadania, rozpoznavania a opisovania rizika. Cieľom je identifikovať kľúčové riziká, ktoré môžu organizáciu ohroziť z externého, ale aj interného prostredia. [2]

Najčastejšie nástroje na identifikáciu rizík sú:

- **Nástroje strategickej analýzy** – SWOT analýza.
- **Kognitívne myšlienkové mapy** – sú to grafické nástroje zobrazenia jednotlivých faktorov rizika a ich vzájomných väzieb.

- **Metódy získavania informácií** – teamový brainstorming, je založený na využívaní rôznych pohľadov a skúseností členov teamu.
- **Štruktúrované nástroje** – napr. vývojové diagramy, systémové analýzy, prípadové štúdie, modelovanie atď.
- **Jasne ohraničený formálny popis situácií** – využíva sa pri identifikácii rizika na strategickej úrovni a pri vymedzení všeobecných procesov.
- **Kombinované zdroje informácií** – uplatňujú sa zväčša v situáciách s obmedzenými zdrojmi, prípadne ak je potrebné zvýšiť efektívnosť výstupov.
- **Viacúrovňová identifikácia rizika** – realizuje sa v niekoľkých na seba nadväzujúcich krokoch.
- **Kontrolné zoznamy (Check Lists)** – pomocou zoznamu vybraných kontrolných otázok sa identifikujú rizika v nejakej oblasti, alebo v nejakom procese v podniku.
- **Katalógy rizika, registre rizika** – poskytujú vyčerpávajúci prehľad o potenciálnych rizikových faktoroch podniku. [2]

Identifikácia rizika nie je jednorazová činnosť. Je to aktivita, ktorá sa podľa potreby realizuje periodicky alebo priebežne. [2]

3.3 Analýza rizika

Pri analýze rizika sa posudzujú zdroje rizík, jestvujúce opatrenia a analyzujú sa riziká z pohľadu následkov. Berie sa do úvahy množina potenciálnych následkov a možnosti, že tieto následky nastanú. [2]

- **Kvalitatívna analýza** – využíva sa slovný popis veľkosti potenciálnych následkov a pravdepodobnosť, že tieto následky nastanú.
- **Semikvantitatívna analýza** – v tomto type analýzy sú k slovným popisom veľkosti potenciálnych následkov a pravdepodobností priradené číselné hodnoty.
- **Kvantitatívna analýza** – využíva na vyjadrenie úrovne následkov a odhad pravdepodobnosti výskytu rizika číselné hodnoty. [2]

3.4 Hodnotenie rizika

Je to proces porovnávania výsledkov analýzy rizika s kritériami rizika a s cieľom určiť, či riziko a jeho veľkosť sú akceptovateľné alebo sa dajú tolerovať. Veľmi dôležité je stanovenie hranice akceptovateľnosti, čo je zvyčajne ovplyvnené subjektívnymi názormi. Odporúča sa pri ich stanovovaní využívať kolektívne rozhodovanie. [2]

- **Inherentné riziko** – je to miera rizika, ak v podniku nie sú implementované žiadne opatrenia na zaobchádzanie s rizikom.
- **Reziduálne riziko** – je to zostatkové riziko po realizácii opatrení na zvládnutie rizika. V prípade, že reziduálne riziko je vyššie ako cieľové riziko, navrhnu sa nové formy jeho zníženia na akceptovateľnú úroveň.
- **Cieľové riziko** – cieľový stav, ktorý nevyžaduje žiadne aktivity na jeho riešenie pretože riziko je akceptovateľné. [2]

3.5 Zaobchádzanie s rizikom

Predstavuje proces výberu opatrení na zvládanie rizika, ich posúdenie, prípravu plánov zaobchádzania s rizikom a ich zavedenie. [2]

Základné postupy a metódy zaobchádzania s rizikom sú:

- **Zadržanie rizika (Risk retention)** – akceptovanie rizika.
- **Redukcia rizika (Risk reduction)** – ofenzívny prístup je založený na implementácii preventívnych opatrení, snaží sa znižovať pravdepodobnosť výskytu negatívnych rizík. Defenzívny prístup sa snaží znižovať závažnosť následkov rizík ex post.
- **Transfer rizika (Risk transfer)** – riziko sa presunie na iný, ekonomicky silnejší subjekt. Najčastejšie formy transferu je poistenie, leasing, faktoring, uzatváranie dlhodobých zmlúv atď.
- **Vyhýbanie sa riziku (Risk avoidance)** – znamená nerealizovať danú rizikovú aktivitu. [2]

3.6 Monitorovanie rizika

Monitorovať sa musia riziká a účinnosť zavedených opatrení, aby sa nestalo, že meniace sa okolnosti nezmenia priority rizík. Dôležité je permanentné monitorovanie. [2]

Spoločnosti často na monitorovanie rizika používajú Key Performance Indicators (KPIs). Pomocou týchto veličín sa im podarí včas zachytiť odklon od štandardných hodnôt a teda prijať účinné opatrenia na zamedzenie škôd.

3.7 Komunikácia a konzultácie

Efektívna komunikácia je dôležitá, aby zabezpečila, že tí, ktorí zodpovedajú za zavádzanie a vykonávanie manažmentu rizika ako aj dotknuté osoby, chápali podstatu rozhodnutí a dôvody potreby a dôležitosti konkrétnych opatrení. Komunikačný plán by mal byť spracovaný na začiatku procesu manažmentu rizika. [2]

4 PROCES

Procesy všetkého druhu nás obklopujú v takej bezprostrednej blízkosti, že ich považujeme za samozrejmosť. Ich podstatu už nevnímame, to čo nás však trápi alebo nadchne sú výsledky, ktoré užívame, alebo symptómy problému, pokiaľ nestačia nárokom, ktoré na samotné procesy kladieme. [6]

4.1 Základné definície procesného prostredia

Proces zadaný Alenou Svozilovou hovorí o sérii logicky súvisiacich činností alebo úloh, ktorých prostredníctvom, ak sú postupne vykonané, má byť vytvorený predom definovaný súbor výsledkov. [6]

Podľa Václava Řepu pod podnikovým procesom rozumieme, objektívne prirodzenú postupnosť činností, konaných s úmyslom dosiahnutia daného cieľa v objektívne daných podmienkach. [5]

Procesný tok je sled krokov (činností, udalostí), ktoré predstavujú postupne rozvíjajúci sa proces. [6]

Produkt procesu je hmotným alebo nehmotným výstupom, ktorý je vytvorený za účelom toho, aby slúžil k pokrytiu potrieb alebo prianí zákazníka procesu. [6]

Riadenie procesu je činnosť, ktorá využíva znalosti, schopnosti, metódy, nástroje a systémy k tomu, aby identifikovala, popisovala, merala, riadila, hodnotila a zlepšovala procesy so zámerom efektívneho pokrytia potrieb zákazníka procesu. [6]

Zákazník procesu akékoľvek organizačné zoskupenie alebo procesný element, bez ohľadu na hranice organizácie. [6]

Rola je súhrn kvalifikačných požiadaviek, právomocí a zodpovedností, spojených s výkonom určitej skupiny činností, ktorá je daná potrebou procesu organizácie. Rola priamo vyplýva z potreby procesu, prípadne sa zmenou procesu role môžu meniť. [7]

Kľúčový proces predstavuje proces realizácie kľúčového obchodného prípadu organizácie. Organizácií bezprostredne prináša hodnotu. Kľúčový proces využíva služby ostatných procesov.

Podporný proces predstavuje proces, ktorý nie je pre organizáciu kľúčový. Jeho zmyslom je poskytovať služby iným procesom. K realizácií vlastných služieb môže využívať služby ostatných procesov. [5]

Service Level Agreement (SLA) je základný spôsob popisu dvoch procesov. Špecifikuje služby, ich parametre a povinnosti oboch strán v tomto vzťahu. [5]

Reštrukturalizácia procesov pod týmto pojmom sa rozumie zásadná zmena štruktúry procesov.

4.2 Zlepšovanie procesov

Nastavenie kvalitného procesu nie je konečným cieľom úspešnej organizácie. Cieľom je neustále sa zlepšovať, prispôbovať a uspokojovať potreby zákazníkov. Táto schopnosť je zrejme najlepšou zárukou trvalej konkurenčnej výhody a dlhodobého prežitia organizácie.

Konkurenčná výhoda spočívajúca v nižších nákladoch, alebo vyššej kvalite býva výsledkom malých postupných krokov.

Pokiaľ sa spoliehame iba na príležitostné zlepšovanie, zlepšujeme iba ak sa nám chce, alebo nás k tomu niečo núti, vytvárame systém, ktorý je statický a zraniteľný. [8]

Pri zlepšovaní procesu si musíme zadať, čo konkrétne sledujeme:

- **zvyšovanie kapacity procesu** – objemové alebo časové parametre procesu,
- **zlepšovanie kvality produktu,**
- **znižovanie nákladovosti** – odstránenie časti procesu, ktorý neprispieva k tvorbe hodnoty,
- **zvyšovanie predvídateľnosti** – zabezpečiť, aby dosiahnutá kvalita nebola náhodným javom. [6]

4.2.1 Workshopy

Jedná sa o dočasné spojenie ľudí, ktorí sa spoločne snažia vymyslieť, jak zlepšiť konkrétnych procesov.

Workshopy sú obľúbenou formou hľadania zlepšovania procesov, nevyžadujú si žiadne zvláštne manažérske prístupy. Ľahko sa realizujú, časovo nie sú náročné, nakoľko sa jedná o jeden až päť dní.[8]

4.2.2 Mapovanie toku hodnôt

Nástroj, ktorý umožňuje sledovať tok materiálu a informácií a s tým súvisiace priebežné doby naprieč rôznymi procesmi. Ak chceme skracovať priebežné doby, mali by sme zlepšovať proces.

Mapovanie tokov hodnôt pomáha zaistiť, aby zlepšovanie procesov:

- prebiehalo proces za procesom,
- bolo v súlade s cieľmi organizácie,
- uspokojovalo potreby externých zákazníkov. [8]

4.2.3 Zoznam akcií

Jedná sa o najrozšírenejšiu formu prístupu k zlepšovaniu procesov.

Zoznam akcií je vymenovanie radu návrhov na zlepšenie a príslušné kroky, ktoré je treba v rámci procesu vykonať. Tieto zoznamy vznikajú na základe zaznamenaných problémov, brainstormingov, riešení problémov, hľadania plytvania, mapovania tokov hodnôt a podobne. [8]

Ďalej môžeme procesy zlepšovať aj tak ako uvádza Jaroslav Nenadál vo svojej publikácii Management kvality pro 21. století: [7]

- posunom pracovnej náplni zamestnanca smerom k vyššiemu podielu riešenia nerutinných ad hoc úloh,
- vznik nových profesií – špecialistov na neustále zlepšovanie procesov,
- on-line zber a analýza dát zo všetkých fáz procesov, ich permanentná dostupnosť, zrýchli, spresní a skvalitní vyhľadávanie príležitostí, kde daný proces zlepšiť,
- tvorba viacerých variantov riešenia identifikovaného plytvania, pomocou simulácie prispeje k väčšej objektívnosti rozhodovania,
- zefektívnenie procesu učenia sa behom procesu zlepšovania na základe on-line dostupných informácií,
- zvýšenie frekvencie radikálnych zmien. [7]

Všetky teoretické časti sú, v nejakom kontexte, prepojené na praktickú časť a majú logický súvis so spracovanou témou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Nemenovaná organizácia je nadnárodný výrobný koncern. Jeho výroba a predaj sú zastúpené na všetkých svetadieloch sveta. Táto práca sa sústreďuje na európske výrobné závody a reštrukturalizáciu finančných procesov v nich.

V súčasnosti táto spoločnosť realizuje svoju výrobu v 53 pobočkách naprieč celou Európou:

- Francúzsko 9 závodov,
- Poľsko 7 závodov,
- Veľká Británia 5 závodov,
- Španielsko 4 závody,
- Belgicko 4 závody,
- Česká Republika 3 závody,
- Nemecko 3 závody,
- Rusko 3 závody,
- Írsko 2 závody,
- Ukrajina 2 závody,
- Taliansko 1 závod,
- Grécko 1 závod,
- Bulharsko 1 závod,
- Turecko 1 závod,
- Rakúsko 1 závod,
- Slovenská Republika 1 závod,
- Švajčiarsko 1 závod,
- Nórsko 1 závod,
- Švédsko 1 závod,
- Maďarsko 1 závod,
- Lotyšsko 1 závod.

Táto spoločnosť len na európskom trhu predá ročne 1,700,000 ton svojej výroby, ktorá je zväčša vyprodukovaná v jej vlastných európskych výrobných jednotkách. Tento objem výroby predstavuje približne 6,000,000,000 USD výrobných nákladov. Portfólio jej výroby sa dá počítať na stovky výrobkov.

Každá výrobná jednotka má svoju štruktúru výrobkov a len veľmi s ťažkosťou sa dajú závody medzi sebou porovnávať. Technická a technologická úroveň závodov je rôznorodá. Sú

závody, ktoré disponujú najnovšími výrobnými linkami a technológiami, ale je aj veľa takých, ktoré svoju produkciu realizujú na linkách staršieho dátumu. Spoločnosť sa snaží neustále realizovať inovatívne investície, taktiež hľadá riešenia na zefektívnenie výrobných procesov, s ohľadom na zvyšovanie efektivity výroby, znižovania výrobného odpadu a trvalo udržateľné využívanie výrobných zdrojov. Spoločnosť má zavedené KPIs, pomocou ktorých monitoruje svoju efektivitu výroby.

Každý rok si spoločnosť nastaví ambiciózne ciele na všetkých úrovniach výrobného procesu, ako aj na úrovniach podporných funkcií a samozrejme, aj na úrovni predaja. Postupným zlepšovaním procesov alebo procedúr sa snaží tieto ciele naplňať a tým deklarovať svoju spohľadlivosť na trhu.

5.1 Funkcia finančných oddelení

Nakoľko sa táto bakalárskej práca venuje posúdeniu rizík pri reštrukturalizácii procesov na jednom z finančných oddelení, je nutné v tejto časti naznačiť štruktúru finančných oddelení v tejto danej spoločnosti.

Dnešné moderné spoločnosti už dávno nevyužívajú finančné oddelenia len na štatutárne účtovníctvo a výkazníctvo. **Funkcia financií sa posunula ďalej a plní podpornú úlohu skoro na všetkých úrovniach a oddeleniach fungovania firmy.**

Samozrejme že finančné účtovníctvo, či už hovoríme o štatutárnom alebo medzinárodných účtovných štandardoch účtovania, ma stále nezastupiteľnú funkciu v organizácii.

Na druhej strane, v dnešnej dobe sa funkcia financií stala neoddeliteľnou súčasťou riadiaceho tímu väčšiny spoločností. Pomáha pri tvorbe hodnoty firmy, ďalej sa podieľa na identifikácii príležitostí a poskytuje dôležité informácie a analýzy, ktoré umožňujú lepšie sa rozhodovať pri operatívnych a strategických míľnikoch spoločnosti.

Tab. 1 Štruktúra Finančných Oddelení [Vlastné spracovanie, 2020]

Štruktúra Finančných Oddelení			
Účtovníctvo	Podpora rozhodovania a kontrola	Manažment výkazníctva	FP&A
Štatutárne účtovníctvo	Riadenie výrobných nákladov	Viac dimenzionálne výkazníctvo	Strategické plánovanie
Účtovníctvo podľa medzinárodných štandardov	Finančná správa	Alokovanie nákladov a výnosov	Plánovanie a prognostika predaja
Daňové oddelenie	Interný audit		

5.1.1 Účtovníctvo

V zásade na týchto oddeleniach majú za úlohu aby účtovné zápisy, ako aj účtovné výkazníctvo bolo v súlade so štatutárnym predpismi a zásadami. Nakoľko sa jedná o nadnárodnú spoločnosť, svoje finančné výkazy reportuje aj podľa medzinárodných štandardov.

5.1.2 Podpora rozhodovania a kontrola

V tomto prípade sa jedná o oddelenia, ktoré poskytujú analýzy pomocou ktorých iné nefinančné oddelenia vedia usmerňovať svoje rozhodnutia k dosiahnutiu stanoveného cieľa.

Interný audit má za úlohu dozerať a kontrolovať, či každé oddelenie dodržiava interné smernice.

5.1.3 Manažment výkazníctva

Tieto oddelenia sa sústreďujú na tvorbu a aktualizáciu výkazov pre širšie spektrum príjemcov, v zásade sa jedná o príjemcov vo vnútri organizácie.

5.1.4 Finance Planning and Analyses (FP&A)

Na týchto oddeleniach sa najmä sústreďujú na strategické plánovanie, ako aj na plánovanie a prognózy predaja. Úlohou týchto oddelení je čo najrealistickejšie odhadnúť vývoj trhu či už v blízkej, alebo ďalej budúcnosti.

5.2 Riadenie výrobných nákladov

Riadenie výrobných nákladov, alebo aj manažment výrobných nákladov v angličtine poznáme pod pojmom „**Manufacturing Cost Controlling**“.

Úlohou tohto oddelenia je **riadiť a kontrolovať výrobné náklady**, počnúc priamym materiálom, cez náklady na energiu, náklady na opravy a údržbu až po samotné mzdové náklady. Pomocou analýz napomáha pri výrobnom procese, tieto náklady efektívne využívať, hľadá potencionálne úspory tak aby výroba bola rentabilná a efektívna.

Ďalšou dôležitou funkciou je **pomocou analytických metód včasne zachytiť odchýlky od stanovených parametrov**, alebo kľúčových výrobných indikátorov a správnym zásahom zabezpečiť nápravu a návrat do želaného štandardu.

Podieľa sa na plánovacom procese výrobných nákladov. Pri plánovaní využíva znalosti o výrobnom procese tak, aby čo najrealistickejšie naplánoval budúce obdobie z pohľadu využívania zdrojov jak materiálnych, tak aj finančných. Správne naplánovanie výrobných nákladov je základným odrazovým mostíkom pre stanovenie predajnej ceny na trhu. FP&A oddelenie by bez poctivého plánovania na úrovni výroby s veľkou ťažkosťou vedelo plánovať predaj, alebo zdefinovať kvalitný strategický plán.

Následne po stanovení plánu, pomocou účinnej kontroly dozerá, či sa stanovený plán plní.

V neposlednom rade pomocou správneho stanovenia ceny určuje ocenenie zásob.

Manufacturing Cost Controlling aj v tejto spoločnosti tvorí nenahraditeľnú pomocnú funkciu pri výrobnom procese a preto firma mala, a stále aj má, vytvorenú štruktúru týchto finančných pozícií v rámci finančných oddelení ako takých.

5.3 Proces manažovania výrobných nákladov pred transformáciou

Spoločnosť ako už bolo spomínané vlastní 53 výrobných závodov v rámci Európy, v každej výrobnjej jednotke viedla finančné oddelenie „Manufacturing Cost Controlling“.

Jednotné interné pomenovanie týchto teamov poznajú pod názvom „Plant Controlling“.

Nakoľko závody nie sú rovnakej veľkosti, jednotlivé teamy boli rôzne veľké.

- Veľké závody – nad 500 zamestnancov
- Stredné závody – od 200 do 500 zamestnancov
- Malé závody – do 200 zamestnancov

Toto rozdelenie bolo zadefinované s ohľadom na predošle existujúcu štruktúru kontroľingových teamov. Klasifikáciu teamov podľa počtu zamestnancov najlepšie definuje komplexnosť aj náročnosť samotnej výroby.

Podľa pôvodnej štruktúry všetky závody mali tieto teamy definované lokálne a teda celé teamy pôsobili jednotlivo v rámci každého výrobného závodu v Európe.

Teamy vo veľkých závodoch boli zložené z 1 manažéra a 2 analytikov. Teamy v stredných závodoch sa skladali z 1 manažéra a 1 analytika. Pri malých výrobných jednotkách sa dva závody delili o jeden team, v zložení 1 manažér a 1 analytika. Takto existovalo, na týchto finančných oddeleniach schéma, 97 pracovných miest na plný úväzok v rôznych krajinách (vyšší manažment na úrovni centrály sa do toho nezapočítava, nakoľko táto štruktúra nebola predmetom transformácie).

Tab. 2 Štruktúra Plant Controllingu pred transformáciou [Vlastné spracovanie, 2020]

Závod	Počet zamestnancov	Počet závodov	Počet manažerských pozícií	Počet analytických pozícií
Veľký	> 500	7	7	14
Stredný	200 > 500	30	30	30
Malý	< 200	16	8	8
Spolu		53	45	52

- **Funkcia manažéra** v tejto štruktúre predstavuje prvý kontakt vo výrobe na finančnú pozíciu. Zastrešuje celý proces mesačných uzávierok, vysvetľuje a interpretuje mesačné výsledky. Koordinuje a organizuje ročne plánovanie z finančnej stránky, ako aj prognózy, počas roka. Jeho úlohou je taktiež hľadať a prinášať návrhy na úspory. Vystupuje navonok závodu voči centrále ako jediný zástupca cez financie. Jeho náplňou je taktiež podporovať a zabezpečovať finančnú stránku pri kapitalizačných a strategických projektoch daného závodu.
- **Funkcia analytika** ma za úlohu z transakčného hľadiska zabezpečiť mesačnú uzávierku. Pomocou analýz napomáhať monitorovať aktuálne výsledky a porovnávať ich s plánom. Jeho náplňou je taktiež zabezpečiť hladký proces plánovania z technickej a transakčnej stránky.

Spoločnosť počas prípravy na transformáciu priznala, že žiadne procesné spracovanie týchto aktivít doposiaľ nemá.

Neexistovali žiadne oficiálne procesy, podľa ktorých by sa tieto tímy riadili. Našli sa len individuálne manuály, pomocou ktorých si na lokálnej úrovni predávali vedomosti, tie však vo väčšine prípadov, boli samozrejme v jazyku danej krajiny.

Chýbali aj procedúry, ktoré by zachytávali jednotlivé úlohy. Každý závod mal svoje interné reporty, podľa ktorých informoval vedenie závodu o výsledkoch.

Jediný harmonizovaný report existoval pre centrálu, ktorý bol jednotný pre všetkých a pomocou ktorého sa konsolidovali dáta za celú Európu. To isté platilo aj pre plánovacie cykly. Každá výrobná jednotka si plánovanie organizovala po svojej línii a jedine oficiálny report pre centrálu bol jednotný. Veľmi ťažko sa overovala metodika vyplňania centrálného reportu, taktiež sa s ťažkosťou overovala správnosť vykazovaných výsledkov.

Týmto decentralizovaným spôsobom sa spoločnosti obťažne kontroloval priebeh jednak mesačných uzávierok, ako aj plánovacích cyklov. Nedokázala optimalizovať jednotlivé procesy tak, aby boli nápomocné pre všetky zúčastnené strany. Toto bol tiež jeden z dôvodov, prečo sa spoločnosť rozhodla pre radikálnu reštrukturalizáciu týchto procesov a nastavenie centralizovaných procedúr.

6 PROCES MANAŽOVANIA VÝROBNÝCH NÁKLADOV PO TRANSFORMÁCIÍ

Vybraná spoločnosť prechádza reštrukturalizáciou finančných procesov už od roku 2018 na rôznych finančných oddeleniach, hlavne na oddelení účtovníctva. Od roku 2018 prizvala k spolupráci nemenovaného outsourcingového partnera z Indie, ktorý ma dlhoročné skúsenosti s poskytovaním takýchto služieb. Je taktiež nutné podotknúť, že vybraná spoločnosť už v minulosti prešla jednou transformáciou, kedy centralizovala niektoré finančné oddelenia do takzvaného Share Center. Share Center má vlastnícke spojenie s centrálou spoločnosti a teda zamestnanci sú vnímaní ako súčasť samotnej nadnárodnej spoločnosti. Napriek týmto skúsenostiam, Plant Controlling nebol zatiaľ súčasťou týchto zmien.

V roku 2019 sa firma rozhodla aplikovať tieto zmeny aj na Plant Controlling a preto vytvorila novú štruktúru teamov, ktoré budú plniť rovnaké úlohy ako tie predošlé.

6.1 Ciele reštrukturalizácie

Spoločnosť sa snaží týmto novým procesom optimalizovať doterajší spôsob vedenia mesačných uzávierok a plánovania. Má za cieľ harmonizovať jednotlivé kroky tak, aby boli aplikovateľné v každom výrobnom závode jednotne. Snaží sa prostredníctvom centralizácie niektorých podprocesov ich zefektívniť a dosiahnuť čo najlepší synergický efekt.

Tým, že spoločnosť si pri reštrukturalizácii veľmi precízne a detailne rozpracovala celé procesy plánovania a mesačných uzávierok, tým sa jej podarilo jednoznačne zadefinovať, ktoré kroky v týchto procesoch sú tie s vyššou pridanou hodnotou a tie, ktoré sú vnímané skôr ako transakčné, koordinačné, alebo podporné a teda si nevyžadujú vysoko odbornú pracovnú silu.

Zadefinovali si súčasti procesov, ktoré si vyžadujú lokálne znalosti a teda nemôžu byť centralizované a vždy zostanú v kompetencií samotného výrobného závodu. Ďalej si presne vymedzili centralizované kroky, ktoré budú s väčšou pridanou hodnotou a budú v kompetencií nového centrálného tímu COE (Center of Excellence) v Share Center, ktorého úlohou bude analyzovať a konsolidovať údaje s cieľom prinášať návrhy na zlepšenia. Na záver si identifikovali tie úlohy, ktoré budú s nižšou pridanou hodnotou. Teda také, ktoré sa opakujú, sú všade rovnaké, majú transakčný charakter a teda sa dajú jednoduchšie zautomatizovať. Tieto úlohy zadefinovala pre outsourcingového partnera v Indii.

6.2 Nová štruktúra teamov

6.2.1 Plant Controlling

Lokálne teamy v pozmenenej štruktúre. Teamom na lokálnej úrovni sa odobrali všetky transakčné aktivity a taktiež analistické úlohy sa preniesli na centrálny team.

- Veľké závody – 1 manažér na závod, 1 analytik na závod.
- Stredný závod – 1 manažér na 2 závody a 1 analytik na 2 závody.
- Malý závod – 1 manažér na 4 závody a žiaden analytik lokalizovaný na závode.

6.2.2 Center of Excellence Team (COE)

Novo vytvorený centrálny team v Share Center, má za úlohu prinášať inovatívne prístupy k analýzám. Prostredníctvom centrálnych kvalitných analýz prinášať pridanú hodnotu do rozhodovacieho procesu. Koordinovať konsolidáciu dát a zabezpečiť správnosť a pravdivosť vykazovaných výsledkov. Úlohou tohto team je aj harmonizácia reportov za účelom optimalizácie týchto procesov.

- Veľké závody – 1 analytik na 2 závody.
- Stredný závod – 1 analytik na 3 závody.
- Malý závod – 1 analytik na 4 závody.

V rámci tejto novej štruktúry sú zadefinované aj 2 manažérske pozície.

6.2.3 Outsourcing team z Indie

Transakčné úlohy bude vykonávať spoločnosť z vonku, s ktorou firma uzavrela kontrakt. Táto spoločnosť má bohaté skúsenosti práve s týmto druhom práce a preto sa očakávajú aj v tejto oblasti optimalizácia procesov v čo najväčšej miere. V rámci nového teamu je nasledovná štruktúra.

- Veľké závody – 1 analytik na 2 závody.
- Stredný závod – 1 analytik na 3 závody.
- Malý závod – 1 analytik na 4 závody.

V rámci tejto novej štruktúry sú zadefinované aj 2 manažérske pozície.

Vďaka hore uvedeného prerozdeleniu teamov sa organizačná štruktúra preskupila, znížili sa počty manažérov približne o 33%, naopak počet podporných pozícií analytikov sa mierne zvýšil o 8%.

Touto transformáciou Plant Controllingu organizácie sa vytvorilo spolu 86 pracovných miest na plný úväzok (vyšší manažment na úrovni centrály sa do toho nezapočítava, nakoľko táto štruktúra nebola predmetom transformácie). Oproti pôvodnej organizačnej štruktúre prišlo k redukcií 11 pracovných miest.

Tab. 3 Štruktúra Plant Controllingu po transformácií [Vlastné spracovanie, 2020]

Závod	Počet zamestnancov	Počet závodov	Počet manažérskych pozícií	Počet analytických pozícií	COE analytické pozície	Outsourcing analytické pozície
Veľký	> 500	7	7	7	3	3
Stredný	200 > 500	30	15	15	10	10
Malý	< 200	16	4	0	4	4
Spolu		53	26	22	17+2	17+2

6.3 Príklad procesu tak ako si ho spoločnosť definovala po reštrukturalizácii

Firma si podrobným rozanalýzovaním a zmapovaním všetkých procesov zadefinovala úlohy a kompetencie jednotlivých zúčastnených teamov. Vďaka existencií týchto procesov sa vie každý team sústrediť na svoje úlohy a hľadať ich optimálne zlepšenie tak, aby to prinieslo osoh pre celú firmu. Aj samotné vedenie spoločnosti sa v budúcnosti bude vedieť lepšie orientovať v spleti všetkých úloh a povinnosti. Ľahšie sa bude tvoriť nová stratégia, ako ďalej optimalizovať už existujúce procesy. Podrobne zachytené procesy pomôžu rýchle identifikovať ich nedostatky a ich prípadné vylepšenie.

Harmonizácia finančných procesov naprieč všetkých výrobných závodov zaručí spoľahlivosť a dôveryhodnosť vykazovaných výsledkov.

V nasledujúcom vývojovom diagrame je zachytený príklad procesu tak, ako bol zadefinovaný a navrhnutý na implementáciu do praxe. Predstavený proces popisuje tok činností jednotlivých zainteresovaných strán, ako aj ich vzájomnú interakciu a závislosť. Proces je súčasťou Prílohy P I.

7 POSÚDENIE RIZÍK

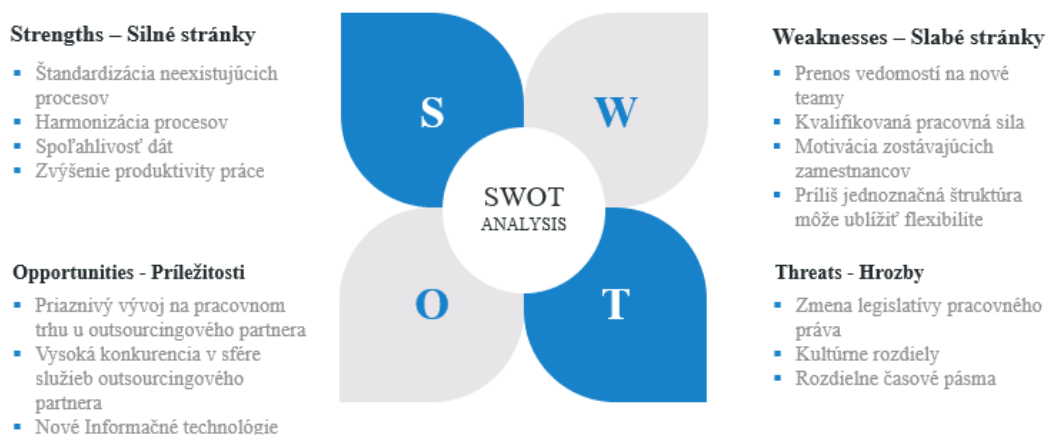
Na identifikáciu rizík súvisiacich s reštrukturalizáciou procesov, ktorú spoločnosť zahájila v roku 2019 bola zvolená metóda SWOT. Na posúdenie rizík bola vybraná metóda What if. Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je klasickou metódou pre analýzu pozície podniku, alebo jeho podnikateľského zámeru v konkurenčnom prostredí a pre možnosti odhadu ďalšieho vývoja a formulovanie stratégie. Slúži taktiež na identifikáciu hrozieb a príležitostí projektu. Výhodou je, že dokáže nájsť riziká, ktoré z podkladu projektu nemožno objaviť. Ďalšou výhodou je, že je použiteľná aj v ďalších krokoch manažmentu rizík. [3]

Cieľom tejto práce je pomocou analýzy SWOT identifikovať silné a slabé stránky tejto transformácie. A ako aj zdefinovať príležitosti a hrozby, ktoré sa pri tejto reštrukturalizácii procesov dajú predpokladať, alebo sa môžu vyskytnúť.

7.1 Faktory SWOT analýzy

Na úvod tejto časti práce, je nutné podotknúť, že finanční stránka transformácie sa nehodnotila a aj napriek tomu, že finančné úspory by sa dali predpokladať, hodnotenie tohto aspektu je úmyselne vynechané, nakoľko nie sú k dispozícii relevantné dáta, ktoré by to vedeli podložiť alebo vyčíslit.

Na identifikovanie všetkých faktorov bol využitý brainstormingové stretnutie. Tento mini team bol zložený z jedného člena ktorý zostal v lokálnom teame Plant Controllingu ako manažér, z jedného člena ktorý pracuje v COE teame a jedného člena ktorý pracuje v teame outsourcingového partnera v Indii.



Obr. 1 SWOT analýza [Vlastné spracovanie, 2020]

7.1.1 Strengths – Silné stránky

- **Štandardizácia neexistujúcich procesov**

Vzhľadom k tomu, že firma predtým nemala žiadne oficiálne vedené procesy pre Plan Controlling finančné oddelenie a v priebehu transformácie sa tieto procesy jednoznačne zadefinovali, vytvorili a popísali dá sa toto vnímať, ako prínos pre skvalitnenie práce Plant Controllingu.

- **Harmonizácia procesov**

Chýbajúce procesy umožnili každému Plant Controllingovému oddeleniu pristupovať k jednotlivým aktivitám podľa vlastných predstáv. Vďaka hĺbkovým analýzám sa dospelo k jednoznačnej predstave manažmentu, ako procesy jednotlivých aktivít majú vyzerat' a aké majú splňať štandardy. Tým je zabezpečená jednota všetkých aktivít.

- **Spoľahlivosť dát**

Vytvorením procesných máp, spracovávanie informácií na rôznych úrovniach a vytvorení procedúr ako s informáciami správne nakladať sa predpokladá výrazne skvalitnenie vykazovaných reportov.

- **Zvýšenie produktivity práce**

Rozdelenie jednotlivých aktivít medzi tie, ktoré majú vyššiu pridanú hodnotu pre firmu v procese rozhodovania a transakčné operácia, ktoré majú potenciál na zautomatizovanie sa zabezpečí, že každý team sa sústreďí na svoju časť procesu a bude hľadať jeho ďalšie možné optimalizácie, ktoré budú mať potenciál ho ďalej vylepšiť.

7.1.2 Weaknesses – Slabé stránky

- **Prenos vedomostí na nové teamy**

Existujúce skúsenosti zo zanikajúcich lokálnych pozícií je nutné predať v dobrej kvalite do nových teamov. Vznikajú obavy, či sa dlhoročná prax a skúsenosti podarí zachytiť novým teamom počas tréningového a prechodového obdobia.

- **Kvalifikovaná pracovná sila**

Nakoľko v rámci novej štruktúry niektoré pozície budú obsadzované outsourcingovým partnerom, ako jedna zo slabých stránok sa javí fakt, že kvalita pracovnej sily v novom teame nemusí naplňať štandardy firmy.

- **Motivácia zostávajúcich zamestnancov**
Pri takto radikálnej zmene štruktúry vo vnútri organizácie je na mieste očakávať aj zníženú motiváciu kmeňových zamestnancov, ktorí prechádzajú z pôvodnej štruktúry. Môže to vyvolať neistotu, ktorá ich bude oberať o kvalitný pracovný výkon.
- **Príliš jednoznačná štruktúra môže ublížiť flexibilitu**
Procesným určením kompetencií sa môže stať, že pri náhodných alebo neštandardných aktivitách, ktoré sa nevtiesajú do zadaných procesov sa bude veľmi ťažko hľadať ich vykonávateľ.

7.1.3 Opportunities – Príležitosti

- **Priaznivý vývoj na pracovnom trhu outsourcingového partnera**
S ohľadom na skutočnosť, že outsourcingový partner je z Indie, prognózy tamjšieho pracovného trhu nasvedčujú tomu, že finančné pozície ktoré bude obsadzovať, by mal byť schopný relatívne jednoducho obsadiť.
- **Vysoká konkurencia v sfére služieb outsourcingového partnera**
Na trhu so službami, ktoré ponúka outsourcingový partner je veľká konkurencia. Preto sa očakáva, že servis ktorý bude dodávať, bude mať vysokú kvalitu. Taktiež sa predpokladá, že úroveň svojich služieb bude zvyšovať pomocou ďalšou optimalizáciou svojich procesov.
- **Nové Informačné technológie**
S faktom, že do procesov firmy vstupuje aj partner z vonku otvára sa tu príležitosť pre novšie informačné technológie ktoré by procesy zjednodušili a urýchlili. To si samozrejme vyžaduje dodatočné investície.

7.1.4 Threats – Hrozby

- **Zmena legislatívy pracovného práva**
Pokiaľ by sa nejak zásadne zmenila legislatíva pracovného práva v dotknutých krajinách, mohlo by to ohroziť celkový výsledok transformácie procesov.
- **Kultúrne rozdiely**
Je treba citlivo vnímať aj kultúrne rozdiely, ktoré sa tu bez pochyby prejavujú. Dôraz na iné štátne sviatky, ktoré môžu prísť do konfliktu s firemným plánom finančných aktivít. Treba byť pripravený aj na odlišný pracovný rytmus, alebo pracovné návyky.
- **Rozdielne časové pásma**

Nakoľko outsourcingový partner je z Indie, je tam 6 hodinový časový posun medzi centrálnym európskym časom.

7.2 Výsledky SWOT analýzy

Výsledkom brainstormingových stretnutí boli aj priradené hodnotenia a váhy k hore uvedeným silným a slabým stránkam a rovnako aj k príležitostiam a hrozbám.

Tab. 4 Hodnotiacia tabuľka SWOT analýzy [Vlastné spracovanie, 2020]

	Váha	Hodnotenie	Výsledok
Strenghts – Silné stránky			3,75
Štandardizácia neexistujúcich procesov	0,25	5	1,25
Harmonizácia procesov	0,25	3	0,75
Spoľahlivosť dát	0,25	4	1,00
Zvýšenie produktivity práce	0,25	3	0,75
Weaknesses – Slabé stránky			-3,90
Prenos vedomostí na nové teamy	0,50	-5	-2,50
Kvalifikovaná pracovná sila	0,20	-2	-0,40
Motivácia zostávajúcich zamestnancov	0,20	-4	-0,80
Príliš jednoznačná štruktúra na úkor flexibility	0,10	-2	-0,20
Opportunities – Príležitosti			3,80
Priaznivý vývoj na pracovnom trhu u outsourcingového partnera	0,30	3	0,90
Vysoká konkurencia v sfére služieb ourtsourcingového partnera	0,40	5	2,00
Nové Informačné technológie	0,30	3	0,90
Threats – Hrozby			-1,33
Zmena legislatívy pracovného práva	0,33	-1	-0,33
Kultúrne rozdiely	0,34	-1	-0,34
Rozdielne časové pásma	0,33	-2	-0,66

Z uvedených výsledkov vyplýva, že použitím **Stratégie spojenca (Stratégia WO-weaknesses opportunities)** by pre firmu reštrukturalizácia procesov mohla byť osožná a mala by priniesť očakávané výsledky. Pri tejto stratégii sa spoločnosť potrebuje sústrediť na slabé stránky. Hľadať také riešenia, aby ich postupne posilňovala.

7.3 Metóda What if a matica rizika

Slabé stránky a hrozby zo SWOT analýzy boli rozpracované metódou What if ako potenciálne scenáre a následne zhodnotené maticou rizika.

Nasledujúce tabuľky popisujú kategórie pravdepodobnosti vzniku udalosti a kategórie závažnosti dopadu. Ďalej je uvádzaná tabuľka matice rizík a kategórie prijateľnosti.

Tab. 5 Kategórie pravdepodobnosti udalosti [Vlastné spracovanie, 2020]

Označenie	Názov	Popis/definícia
I.	nepravdepodobné	nestalo sa v období 2 rokov
II.	pravdepodobné	stalo sa 1x do roka
III.	vysoko pravdepodobné	stalo sa 1x do mesiaca

Tab. 6 Kategórie závažnosti dopadu [Vlastné spracovanie, 2020]

Označenie	Názov	Kategória dopadu-Proces
A	bezvýznamné	nepríde k ohrozeniu
B	významné	proces bude udalosťou spomalený ale bude pokračovať
C	katastrofické	proces nemôže byť ukončený, cieľ procesu nebude dosiahnutý

Tab. 7 Matica rizík [Vlastné spracovanie, 2020]

Pravdpodobnosť/Dopad	A	B	C
I.	1	3	6
II.	2	5	8
III.	4	7	9

Tab. 8 Kategórie prijateľnosti [Vlastné spracovanie, 2020]

Označenie	Názov	Popis
1-3	prijateľné	riziko je prijateľné, nie je potreba s ním nič robiť ale je nutné ho uviesť do registra rizík a sledovať jeho vývoj v čase
4-8	prechodne prijateľné	riziko je prechodne prijateľné, je potrebné vypracovať plán opatrení s harmonogramom implementácie
9	neprijateľné	riziko je neprijateľné, opatrenie pre ošetrovanie rizika musí byť implementované okamžite

Tab. 9 What if analýza a matica rizík [Vlastné spracovanie, 2020]

P.č.	Príčina	Následok	Návrh opatrení	Hodnota rizika	Kategória prijateľnosti
1.	Prenos vedomostí na nové teamy	Nesprávne vykonaná mesačná uzávierka/chybné plánovanie.	Kvalitný tréningový plán.	7	Prechodne prijateľné
2.	Kvalifikovaná pracovná sila	Nespoľahlivosť vykazovaných dát, neodborne spracované plány.	Overovanie kvality kandidátov	4	Prechodne prijateľné
3.	Motivácia zostávajúcich zamestnancov	Pokles pracovnej morálky, upustenie od požadovaných štandardov danej pozície.	Komunikovať prípadné príležitosti na rozvoj vo vnútri spoločnosti.	5	Prechodne prijateľné

P.č.	Príčina	Následok	Návrh opatrení	Hodnota rizika	Kategória prijateľnosti
4.	Príliš jednoznačná štruktúra na úkor flexibility	Nepružnosť v plnení Ad Hoc požiadaviek a ich neskoré spracovanie.	Určiť jednu osobu s rozhodovacími právami na zadelenie Ad Ho pož.	2	Prijateľné
5.	Zmena legislatívy pracovného práva	Problém s naplnením pracovných pozícií.	Mať kvalitnú základňu interných kandidátov.	2	Prijateľné
6.	Kultúrne rozdiely	Nedodržanie kalendárom stanovených termínov.	Predom dohodnutý kalendár s ohľadom na štátne sviatky.	3	Prijateľné
7.	Rozdielne časové pásma	Neskoré odstránenie prípadných chýb alebo nezrovnalostí.	Stanovenie 4 hodín pevného pracovného času v dni, pre všetky teamy.	2	Prijateľné

Spracovaním analýzy What if sa javia ako najkritickejšie tri slabé stránky, prenos vedomostí na nové teamy, motivácia zostávajúcich zamestnancov a naplnenie stavov nových teamov kvalitnými pracovníkmi.

7.4 Navrhované riešenia

Nato aby firma posilnila v slabých stránkach čo najrýchlejšie by som navrhovala aby začala od tej najslabšej.

- **Prenos vedomostí na nové teamy**

Pomocou zostavenia kvalitného tréningového plánu pre nové pozície s prvkami testovania v týždňových intervaloch aby sa prípadne nedostatky zachytili včas. Zabezpečiť preberanie vedomostí priamo na mieste, kde sa pôvodne nachádzali. Eliminovať online tréningy.

- **Motivácia zostávajúcich zamestnancov**

Otvorene komunikovať so zamestnancami o stratégii spoločnosti. Viest' otvorený dialóg, kam sa firma bude posúvať v budúcnosti a prípadne ich prizvať na tvorbu vízie spoločnosti.

- **Kvalifikovaná pracovná sila**

Vhodným nastavením kritérií a profilov jednotlivých novovytvorených pozícií. Mať presne zadefinované nároky ktoré nový kandidáti musia spĺňať. Lokálny Plant Controlling manažér by mal byť prizvaný do výberového konania pre pozície v COE teame rovnako, ako aj pre pozície ktoré bude obsadzovať outsourcingový partner v Indii.

ZÁVĚR

Vybraná společnost našla zdroje a ochotu íst' do radikálnej zmeny vo vnímaní procesov na úrovni finančného oddelenia, ktoré manažuje výrobné náklady. Vybrala si aj jasnú stratégiu, akou chce túto transformáciu aplikovať a aký model nových procesov použije.

S ohľadom na skutočnosť, že pred touto reštrukturalizáciou procesov, de facto žiadne procesy pre túto finančnú oblasť nemala, sa toto dá vnímať ako pozitívny krok k svojmu zdokonaľovaniu. Ciele ako harmonizácia, zautomatizovanie transakčných procesov, centralizácia by mali napomôcť k celkovému zefektívneniu a dosiahnutiu čo najlepšieho synergického efektu.

Správnym identifikovaním rizík a následne dôsledné narábanie s nimi, by vybraná spoločnosť mala byť schopná túto transformáciu priviesť do úspešného konca.

Ako veľmi kritické sa javí aj zabezpečenie efektívneho zdieľania vedomostí s novými teamami. Detailne tréningové plány pre každú novovytvorenú pozíciu s dôrazom na overenie prebratých vedomostí by mohol byť jeden z nástrojov k úspešnému zvládnutiu aj tejto fázy.

Musí sa taktiež sústrediť na citlivú komunikáciu do vnútra k zamestnancom, ktorí boli touto reštrukturalizáciou zasiahnutí a zostávajú aj naďalej v novej štruktúre. Nabúraná dôvera voči firme je zjavná a preto otvoreným dialógom s nimi by si postupne mala získať ich dôveru späť.

A v neposlednom rade, dbať na kvalitný výberový proces, pre novo obsadzované pozície v nových teamoch. Mať presne zadefinované kvalifikačné kritéria pre každú pozíciu by mali napomôcť nájsť správnych kandidátov.

To, do akej miery bude úspešná reštrukturalizácia týchto procesov v tejto spoločnosti, ukáže až budúcnosť. Pri správnom mentálnom nastavení všetkých teamov a so správnou motiváciou pre implementáciu novej stratégie, sa dá veriť, že to táto spoločnosť zvládne.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] BUGANOVÁ, Katarína a Mária HUDÁKOVÁ. *Manažment rizika v podniku*. Žilina: EDIS-vydavateľstvo ŽUŽ, 2012. ISBN 978-80-554-0459-2.
- [3] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [4] KŘEČEK, Stanislav. *Analýza možností vzniku vad a jejich následků: Příručka FMEA*. Praha, 2019. ISBN 978-80-02-02885-7.
- [5] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- [8] ROTHER, Mike. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0435-2.
- [9] LOWSKY, Bram a Bram LOWSKY. Inside OUTPLACEMENT. *Workforce* [online]. 2014, **93**(7), 36-40 [cit. 2020-07-12]. ISSN 23312793. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=96996835&scope=site>
- [10] JONES, Virginia A. How to Avoid Disaster: RIM's Crucial Role in Business Continuity Planning. *Information Management Journal* [online]. 2011, **45**(6), 36-40 [cit. 2020-07-13]. ISSN 15352897. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=70243661&scope=site>
- [11] HOPKIN, Paul. *Fundamentals of Risk Management*. Kogan Page, 2018. ISBN 0749483075.
- [12] WOLKER, Thomas. *Risk Management*. De Gruyter, 2017. ISBN 3110440520.

-
- [13] CHAPELLE, Ariane. *Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services*. John Wiley, 2018. ISBN 9781119549048.
- [14] BRAGG, Steven M. *Enterprise Risk Management: Practical Applications*. Accounting Tools, 2015. ISBN 1938910583.
- [15] TARANTINO, Anthony a Deborah CERNAUSKAS. *Essentials of Risk Management in Finance*. John Wiley, 2011. ISBN 9780470635285.
- [16] AVEN, Terje. *Quantitative Risk Assessment*. Cambridge University Press, 2011. ISBN 0521760577.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCM	Business Continuity Management – riadenie kontinuity činnosti
BCP	Business Continuity Plan – plán kontinuity činnosti
COE	Center of Excellence – centrum dokonalosti
FP&A	Financial Planning & Analyses – finančné plánovanie a analýzy
HR	Human Resources – ľudské zdroje
KPIs	Key Performance Indicators – kľúčové indikátory výkonu
SLA	Service Level Agreement – dohoda o úrovni služieb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 SWOT analýza [Vlastné spracovanie, 2020].....	39
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Štruktúra Finančných Oddelení [Vlastné spracovanie, 2020]	32
Tab. 2 Štruktúra Plant Controllingu pred transformáciou [Vlastné spracovanie, 2020]	34
Tab. 3 Štruktúra Plant Controllingu po transformácií [Vlastné spracovanie, 2020] ..	38
Tab. 4 Hodnotiaca tabuľka SWOT analýzy [Vlastné spracovanie, 2020]	42
Tab. 5 Kategórie pravdepodobnosti udalosti [Vlastné spracovanie, 2020]	43
Tab. 6 Kategórie závažnosti dopadu [Vlastné spracovanie, 2020]	43
Tab. 7 Matica rizík [Vlastné spracovanie, 2020]	44
Tab. 8 Kategórie prijateľnosti [Vlastné spracovanie, 2020]	44
Tab. 9 What if analýza a matica rizík [Vlastné spracovanie, 2020]	44

SEZNAM PŘÍLOH

Príloha P I: Proces tvorby ročného plánu [Vlastné spracovanie, 2020]

