

Projekt zlepšení řízení rizik ve vybrané obchodní firmě

Bc. Adriana Goldbachová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Adriana Goldbachová
Osobní číslo:	M23274
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zlepšení řízení rizik ve vybrané obchodní firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši související s problematikou řízení rizik.

II. Praktická část

- Provedte analýzu rizik a způsobu jejich řízení ve vybrané obchodní firmě.
- Na základě analýzy vytvořte projekt zlepšení řízení rizik ve vybrané obchodní firmě.
- Provedte časovou a nákladovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRAGG, Steven M. *Enterprise risk management: practical applications*. Second edition. Centennial, Colorado: Accounting-Tools, 2018. ISBN 9781642210095.
ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 9788074521324.
GODFREY, Paul C.; LAURIA, Emanuel, BUGALIA, John a NARVAEZ, Kristina. *Strategic risk management: new tools for competitive advantage in an uncertain age*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2020. ISBN 9781523086979.
HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2018. ISBN 9780749483074.
POPOV, Georgi; LYON, Bruce K. a HOLLCROFT, Bruce (ed.). *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 9781118911044.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lubor Homolka, Ph.D.**
Ústav statistiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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 mohu užít 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, 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu zlepšení systému řízení rizik ve vybrané malé obchodní společnosti zaměřené na distribuci tuhých biopaliv. V teoretické části je provedena kritická literární rešerše, která vytváří podklad pro porozumění tématu řízení rizik. Její součástí je představení rámce ISO 31000:2018 a souvisejících metod identifikace, analýzy a hodnocení rizik. Praktická část se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, z identifikace strategických a operativních rizik a jejich hodnocení metodou analýzy scénářů a ohodnocení pravděpodobností a dopadů. Na základě závěrů z praktické části jsou navržena opatření pro strategická rizika a k ošetření nejvýznamnějších operativních rizik, jako jsou nevyhovující motivační systém a nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců. Součástí projektové části je však především návrh komplexního systému řízení rizik, který obsahuje rejstřík rizik, přiřazení odpovědností, zavedení rizikových ukazatelů (KRI) a systém pravidelné revize rizik. Provedená časová a nákladová analýza potvrdila, že navržený projekt je finančně únosný a realizovatelný v podmínkách analyzované firmy. Hlavním přínosem práce je vytvoření prakticky využitelného systému, který minimalizuje administrativní zátěž a posiluje odolnost vůči vnějším a vnitřním vlivům.

Klíčová slova: riziko, řízení rizik, operativní rizika, strategická rizika, KRI, projekt zlepšení, rejstřík rizik, malá firma, ISO 31000:2018

ABSTRACT

The thesis focuses on designing a project to improve the risk management system in a selected small trading company specializing in the distribution of solid biofuels. The theoretical part presents a critical literature review that provides a basis for understanding the topic of risk management. It includes an introduction to the ISO 31000:2018 framework and related methods for risk identification, analysis, and evaluation. The practical part consists of an analysis of the company's internal and external environment, the identification of strategic and operational risks, and their assessment through scenario analysis and evaluation of probabilities and impacts. Based on the findings from the practical part, measures are proposed for managing strategic risks and mitigating key operational risks, such as an inadequate motivational system and insufficient employee substitution. However, the main output of the project part is the proposal of a comprehensive risk management

system, which includes a risk register, assignment of responsibilities, the introduction of Key Risk Indicators (KRIs), and a system for regular risk review. The conducted time and cost analysis confirmed that the proposed project is financially viable and feasible under the conditions of the analyzed company. The main contribution of the thesis is the development of a practically applicable system that minimizes administrative burden and strengthens resilience to external and internal influences.

Keywords: risk, risk management, operational risks, strategic risks, KRIs, improvement project, risk register, small company

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Luboru Homolkovi, Ph.D., za jeho ochotu, trpělivost a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Mé poděkování patří také mému manželovi, synovi a celé rodině za jejich podporu, motivaci a vytvoření podmínek, které mi umožnily plně se věnovat studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	16
I TEORETICKÁ ČÁST.....	17
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ RIZIK.....	18
1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ RIZIK PRO PODNIK	18
1.2 MANAGEMENT ŘÍZENÍ RIZIK	19
1.3 MEZINÁRODNÍ STANDARDY ŘÍZENÍ RIZIK	22
1.3.1 ISO 31000:2018	23
2 DEFINICE A KLASIFIKACE RIZIK.....	24
2.1 DEFINICE RIZIK.....	24
2.2 KLASIFIKACE RIZIK	25
2.2.1 Operativní rizika.....	28
2.2.2 Strategická rizika.....	28
3 METODY A NÁSTROJE PRO IDENTIFIKACI A ŘÍZENÍ RIZIK.....	31
3.1 BRAINSTORMING	31
3.2 SWOT ANALÝZA	32
3.3 ANALÝZA SCÉNÁŘŮ	32
3.4 REJSTRÍK RIZIK.....	33
3.5 RIZIKOVÁ MATICE	33
4 RÁMEC ŘÍZENÍ RIZIK.....	35
4.1 ROZSAH, KONTEXT A KRITÉRIA	35
4.1.1 Rozsah	36
4.1.2 Kontext.....	36
4.1.3 Kritéria	37
4.2 KOMUNIKACE A KONZULTACE	38
4.3 HODNOCENÍ RIZIK	39
4.3.1 Identifikace rizik	39
4.3.2 Analýza rizik	40
4.3.3 Vyhodnocení rizik.....	40
4.4 OŠETŘENÍ RIZIKA	41
4.4.1 Výběr možností ošetření rizika	42
4.4.2 Příprava a implementace plánů ošetření rizik	43
4.5 MONITOROVÁNÍ, PŘEZKUM A REPORTOVÁNÍ RIZIK	43
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46

5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	46
5.2	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	49
5.3	SWOT ANALÝZA.....	50
5.4	SOUČASNÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ RIZIK	51
6	HODNOCENÍ RIZIK	53
6.1	IDENTIFIKACE STRATEGICKÝCH RIZIK	53
6.1.1	Externí strategická rizika.....	54
6.1.2	Interní strategická rizika.....	57
6.2	ANALÝZA STRATEGICKÝCH RIZIK.....	58
6.2.1	Změna energetické politiky státu	58
6.2.2	Závislost na hlavním zdroji zboží	59
6.3	IDENTIFIKACE OPERATIVNÍCH RIZIK	60
6.3.1	Logistická rizika	61
6.3.2	Technická a provozní rizika	63
6.3.3	Personální a organizační rizika.....	64
6.3.4	Rizika spojená s kvalitou a zákaznickým servisem.....	66
6.4	ANALÝZA OPERATIVNÍCH RIZIK.....	67
6.5	VYHODNOCENÍ OPERATIVNÍCH RIZIK.....	70
6.6	RIZIKOVÁ MATICE	72
6.7	VYHODNOCENÍ STRATEGICKÝCH RIZIK.....	73
7	PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ RIZIK.....	76
7.1	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO OPERATIVNÍ RIZIKA	76
7.1.1	Nevyhovující motivační systém	76
7.1.2	Nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců.....	78
7.2	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO STRATEGICKÁ RIZIKA	79
7.3	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK	80
7.3.1	Zavedení rejstříku rizik	81
7.3.2	Pravidelné hodnocení rizik.....	81
7.3.3	Určení odpovědnosti.....	81
7.3.4	Monitorování a reporting rizik	82
8	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	86
8.1	ČASOVÁ ANALÝZA	86
8.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
	ZÁVĚR.....	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97

SEZNAM PŘÍLOH.....	98
---------------------------	-----------

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje vysokou mírou nejistoty, kterou doprovází řada rizik. Ta mohou ovlivnit jak každodenní chod organizací, tak jejich dlouhodobou stabilitu a vývoj. Efektivní řízení rizik se proto stává nezbytnou součástí úspěšného fungování organizací všech typů a velikostí.

Diplomová práce je zaměřená na vytvoření projektu zlepšení řízení rizik ve vybrané obchodní společnosti a vychází přitom z mezinárodního rámce ISO 31000:2018. Hlavním cílem práce je navrhnout prakticky využitelný, přehledný a dlouhodobě udržitelný systém řízení rizik, který bude odpovídat velikosti firmy, její organizační struktuře a dostupným zdrojům.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretická část, obsahuje kritickou literární rešerši odborné literatury, která má poskytnout ucelený přehled o problematice řízení rizik. V této části budou vymezeny klíčové pojmy, přístupy k řízení rizik a bude představen rámec a relevantní metody a nástroje, které budou dále využity v praktické části práce.

Druhá, praktická část, se věnuje konkrétní analyzované obchodní společnosti, která se zaměřuje na prodej tuhých biopaliv. Pro lepší pochopení prostředí, ve kterém se společnost nachází, bude nejprve provedena analýza vnitřního a vnějšího kontextu, včetně hodnocení současné pozice na trhu. Na tuto analýzu bude navazovat identifikace strategických a operativních rizik, které budou následně ohodnoceny pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod.

Součástí praktické části je také projektová část, která bude začínat navržením opatření pro vybraná rizika. Klíčovým oddílem projektové části však bude návrh nového komplexního systému řízení rizik. Součástí tohoto systému je zavedení rejstříku rizik, definování odpovědností za jejich řízení, pravidelné vyhodnocování a monitoring, včetně zavedení klíčových ukazatelů rizik (KRI). V závěrečné části diplomové práce bude provedena časová a nákladová analýza projektu, která posoudí jeho praktickou realizovatelnost v podmínkách analyzované společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je představit projekt, který zlepšuje řízení rizik ve vybrané obchodní firmě. Práce se opírá o mezinárodně uznávaný rámec ISO 31000:2018, který poskytuje systematický přístup k řízení rizik napříč všemi fázemi od jejich identifikace přes analýzu, hodnocení a ošetření až po monitoring a revizi. V rámci projektu bude navržen ucelený systém řízení rizik, který bude odpovídat reálným potřebám firmy, jejím kapacitám a specifickému vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Součástí tohoto návrhu bude vytvoření rejstříku rizik, určení odpovědných osob, nastavení systému pravidelného hodnocení a návrh procesu monitorování a reportingu rizik, včetně zavedení klíčových ukazatelů rizik. Závěrečnou fází projektu bude také jeho časová a nákladová analýza.

Díličními cíli práce je představení metodiky přístupu k rizikům, jejíž součástí je analýza okolí společnosti a její pozice na trhu, což umožní zasadit řízení rizik do správného kontextu. Klíčovou částí je následná identifikace rizik, která bude probíhat pomocí kvalitativních metod, zejména prostřednictvím rozhovorů a brainstormingu.

Rizika budou rozdělena na strategická a operativní a ke každé z těchto kategorií bude zvolen jiný přístup. Operativní rizika budou analyzována pomocí kvantitativního přístupu, budou ohodnocena kombinací pravděpodobnosti a dopadu, jejichž součin určí míru významnosti rizika. Výsledky pak budou zaneseny do rizikové matice. Strategická rizika budou zpracována pomocí analýzy scénářů.

Po analýze rizik bude provedeno vyhodnocení, které stanoví jejich prioritu. Následně bude pro každé riziko zvolen vhodný způsob řízení pomocí strategie 4T. Tento přístup umožní rozlišit, zda bude potřeba dané riziko ošetřit, tolerovat, přenést nebo eliminovat.

Výsledkem práce bude prakticky využitelný systém řízení rizik, který bude přizpůsoben velikosti a možnostem analyzované firmy. Zároveň jej bude možné aplikovat bez nutnosti navýšení personálních nebo finančních kapacit.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je nedílnou součástí fungování každé organizace bez ohledu na její velikost či zaměření. Vnější i vnitřní vlivy vytvářejí nejistotu ohledně dosažení cílů. Právě systematický přístup k řízení rizik pomáhá tuto nejistotu zmírnit, lépe plánovat a rozhodovat. Řízení rizik se promítá do všech úrovní řízení podniku, ovlivňuje strategii, provozní činnosti i vztahy se zainteresovanými stranami. (ISO 31000:2018, 2018)

1.1 Význam řízení rizik pro podnik

Potřeba řízení rizik v podnicích se začala objevovat v 50. letech 20. století, kdy se neúnosně zvýšily pojistné sazby a snížil obsah krytí. Podniky si uvědomily, že spoléhat pouze na pojištění je nedostatečné a začaly se více zajímat o ochranu majetku, osob, zdraví a finančního zajištění. Vznikl tedy nový přístup k rizikovému financování a kontrole rizik a koncept celkových nákladů na riziko se stal důležitou součástí podnikání. Postupem času se zjistilo, že mnoho rizik vůbec není pojistitelných a v současné době je pojištění považováno pouze za jednu z technik řízení rizika. (Hopkin, 2018, s. 43)

Porozumění rizikům hraje zásadní roli v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí. V návaznosti na pandemii Covid-19, geopolitické konflikty, ekonomické krize a rostoucí důraz na udržitelnost a klimatické změny se organizace stále více zaměřují na proaktivní a systematické řízení rizik. Význam řízení rizik je umocněn nejen jeho schopností chránit organizaci před negativními důsledky, ale také jeho potenciálem podporovat rozhodnutí a zvyšovat odolnost a efektivitu napříč celou organizací.

Efektivní řízení rizik přináší zlepšení ve 4 hlavních oblastech řízení rizik označovaných zkratkou STOC:

- Strategie – pomáhá analyzovat a vyhodnocovat různé strategické varianty, což vede k informovanějším a kvalitnějším rozhodnutím na nejvyšší úrovni řízení.
- Taktika – umožňuje lepší výběr taktických opatření a jejich vyhodnocení z hlediska souvisejících rizik, což zvyšuje úspěšnost projektů a programů.
- Operativa – pomáhá s předstihem identifikovat možná narušení každodenního provozu a umožňuje podniknout akce ke zmírnění jejich dopadu a pravděpodobnosti.

- Compliance (Soulad) – podporuje dosažení souladu s legislativními i zákaznickými požadavky a tím posiluje důvěryhodnost firmy. (Boothroyd a Thompson, 2025, s. 11)

Autoři Boothroyd a Thompson (2025) zároveň zdůrazňují, že riziko není jen hrozbou, ale i příležitostí. Například při zavádění nových výrobků či služeb je riziko spojeno s potenciální odměnou v podobě zisku, růstu společnosti či lepšího zákaznického servisu. Dobře nastavené řízení rizik pak umožňuje organizaci efektivně alokovat zdroje, připravit se na nečekané situace a firma se tak stává celkově odolnější a lépe zvládá nejruznější výkyvy nebo krize.

1.2 Management řízení rizik

Hopkin (2018, s. 44) ve své knize uvádí několik definic rizikového managementu různých organizací, které jsou zaznamenané v následující tabulce.

Tabulka 1 Definice rizikového managementu

Organizace	Definice rizikového managementu
ISO Guide 73 BS 31100	Koordinované činnosti využívané k řízení a kontrole organizace s ohledem na rizika.
Institute of Risk Management (IRM)	Proces, jehož cílem je pomoci organizacím porozumět, zhodnotit a provést opatření vzhledem ke všem jejím rizikům s vidinou zvýšení pravděpodobnosti úspěchu a snížení pravděpodobnosti selhání.
HM Treasury	Všechny procesy, které probíhají při identifikaci, hodnocení a posuzování rizik, předělování vlastnictví, přijímání opatření k jejich zmírnění, předvídaní rizik, sledování rizik a kontrole zlepšení.
London School of Economics	Výběr rizik, které by podnik měl podstoupit a těch, které by měl zmírnit nebo se jim vyhnout. Zahrnuje také akce k vyhnutí se nebo k redukci rizik.

(zdroj: vlastní zpracování dle Hopkina, 2018)

Častorál (2018, s. 53) definuje management řízení rizik následovně: *Management řízení rizik je součástí metod managementu, využívající strategický (koordinovaný) přístup manažerských opatření k rizikovým faktorům a rizikovým stavům založený na analýze, rozhodování a implementaci.*

Podle Pritcharda (2015) se však někdy řízení rizik stává v podnicích druhotnou záležitostí, a to z obavy, že mnoho času bude věnováno přemýšlení nad potenciálními neřešitelnými problémy a manažeři budou zbytečně zatíženi. Panují také obavy z vysoké administrativní zátěže. Děje se to především v podnicích, které jsou zvyklé na úspěch, selhání je vzácné a manažeři jsou schopni riziko řešit až nastane. Ovšem jenom do doby, než se karta obrátí.

U malých a středních podniků navíc panuje obava z omezených zdrojů a větší zátěže při zavádění procesů řízení rizik. Nástroje běžně používané ve velkých firmách nejsou často pro malé podniky vhodné, protože jsou buď příliš nákladné nebo příliš složité. (Pereira et al., 2015)

Podle Bragga (2018, s. 5) je nejnižším stupněm efektivity při řízení rizik stupeň, na kterém jednotliví manažeři přijmou koncepci řízení rizik a starají se o ně v rámci svého oddělení. Takovýto druh nastavení však nebude efektivní pro celý podnik. V některých odděleních se mohou možná rizika jevit jako nulová, v jiných jsou zase vysoká. Pokud je však přeneseme na celý podnik, jejich důležitost a velikost se může změnit. Jediným efektivním řešením pro práci s riziky je koordinovaný způsob přes celý podnik. Tento koncept nazýváme ERM neboli Enterprise Risk Management.

Častorál (2018, s. 133) dále uvádí, že podnikový management musí umět s riziky pracovat, musí je umět identifikovat a pojmenovat. Následně by měl být schopen určit specifické rizikové faktory, stanovit jejich váhu a vliv, který by mohly mít v budoucnosti. A k tomu právě může podle Ostroma a Wilhelmsena (2019, s. 415) dopomoci ERM, který pomáhá zlepšit rozhodování v řízení, firemní správě a odpovědnosti. Dále umožňuje efektivně zvládat nejistoty, rizika a příležitosti, které organizaci ohrožují a podporuje organizaci v dosažení stanovených cílů a pomáhá předcházet nástrahám a překážkám. A především zavádí systematický přístup ke zvládání rizik, který dříve vycházel hlavně z intuice.

Standard IRM uvádí, že by řízení rizik mělo být nepřetržitým a neustále se vyvíjejícím procesem, který je začleněný do strategie a kultury organizace. Zároveň by mělo systematicky řešit současná, minulá a budoucí rizika a také zajišťovat odpovědnost, jasně

rozdělovat kompetence a hodnotit výkon na všech úrovních pro zvýšení efektivity. (IRM, 2002)

Bragg (2018, s. 2) dále uvádí několik důvodů, proč by organizace měly řídit svá rizika. Ať už jde o vyrovnaní příjmů nebo zvyšování zisků. Důležitou oblastí může být také snížení výskytu neobvyklých výdajů. Při kvalitním řízení rizik dokážeme lépe předpovídat a přiblížit se tak předpokládaným rozpočtovým očekáváním. Dále udává, že v dobře řízeném podniku lze předpokládat, že si je management vědom rizik, kterým je organizace vystavena, a je schopen podniknout kroky k jejich zmírnění v určitých oblastech a zároveň dokáže přijímat rizika spojená s vybranými obchodními příležitostmi. Přijetí různých velikostí rizika je závislé na úrovni přijatelnosti managementu. (Azhar a Meiryani, 2018, s.103-107) Někteří mohou preferovat vysoce stabilní prostředí, ve kterém byla vysoce redukována pravděpodobnost výskytu rizika. Jiní jsou naopak ochotní podstoupit větší míru rizika s ohledem na možné příležitosti, které by mohly vést ke zvýšení zisku.

Aven (2015, s. 5) dále uvádí 5 podmínek účinného řízení rizik:

1. Stanovení strategie řízení rizik – je nezbytné mít jasně definované principy a rámec, podle kterých budeme rizika řídit.
2. Zavedení formálních procesů řízení rizik – firma by měla mít vytvořené procesy a rutinní činnosti, které budou řízení rizik podporovat a udržovat v chodu. Patří sem zejména plánování, hodnocení rizik a jejich ošetření.
3. Stanovení struktur a odpovědností – je důležité nastavit jasné role a odpovědnosti v rámci řízení rizik, aby každý zaměstnanec věděl, co je jeho úkolem a jak má reagovat na rizikové situace.
4. Podpora kultury řízení rizik – v oblasti řízení rizik je klíčové vytvoření prostředí, kde je rizikové myšlení součástí firemní kultury. K tomu patří komunikace, školení a rozvoj zaměstnanců.
5. Implementace podpůrných systémů – využívání nástrojů pro analýzu rizik a systémů pro zaznamenávání událostí pomáhá nejen se sledováním rizik, ale také s jejich efektivním řízením.

Důležitost firemní kultury zdůrazňuje také Hopkin (2018, s. 288), který poukazuje na to, že kvalitní firemní kultura může být základem pro rozvoj rizikové kultury. Pokud organizace zahrnuje jedince, kteří chápou význam rizikové kultury a aktivně se podílejí na

jejím utváření, je pravděpodobnější, že budou odhodláni plnit cíle organizace v oblasti řízení rizik. Organizace s vyspělou rizikovou kulturou se vyznačují komunikací založenou na vzájemné důvěře a sdíleným vnímáním důležitosti rizik.

Rizikové kultury pak lze podle Hopkinsa (2018) dosáhnout pomocí konceptu LILAC, který představuje 5 klíčových prvků:

- L – Leadership (Vedení) – Silné vedení, které podporuje rizikovou kulturu v rámci strategie, projektů a operací organizace.
- I – Involvement (Zapojení) – Aktivní účast všech zainteresovaných stran ve všech fázích procesu řízení rizik.
- L – Learning (Učení) – Neustálé zlepšování prostřednictvím procesů rizikového řízení a poučení se z minulých událostí.
- A – Accountability (Odpovědnost) – Vymezení odpovědnosti za jednání při současné absenci automatické kultury obviňování.
- C – Communication (Komunikace) – Otevřená komunikace ve všech otázkách řízení rizik a poučení z minulých zkušeností.

Standard COSO definuje ERM jako proces, který je realizován představenstvem, vedením a dalšími zaměstnanci organizace a je navržen tak, aby identifikoval potenciální události, které by mohly ovlivnit organizaci. Rizika jsou v tomto procesu řízena tak, aby byla v souladu s nastavenou akceptovatelnou mírou rizika organizace, čímž je poskytována přiměřená jistota dosažení cílů organizace. (Hutchins, 2018, s. 24)

1.3 Mezinárodní standardy řízení rizik

Pro lepší orientaci v dané problematice je důležité rozlišovat mezi standardem řízení rizik a rámcem řízení rizik. Standard je soubor doporučení a pravidel, která slouží k řízení rizik, zatímco rámec je využíván pro konkrétní aplikaci v dané společnosti.

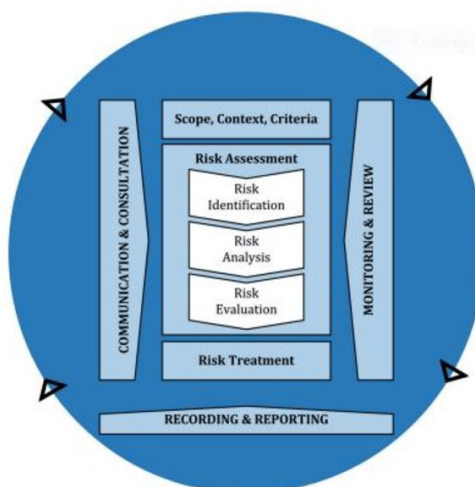
Hopkins (2018, s. 70) uvádí 4 standardy, které jsou celosvětově využívány pro řízení rizik:

- ISO 31000,
- IRM (Institute of Risk Management),
- COSO ERM,
- CoCo (Criteria of Control).

1.3.1 ISO 31000:2018

Proces řízení rizik podle normy ISO 31000:2018 (2018) je popisný, ne předepisující. Což znamená, že popisuje obecné principy řízení rizik a prvky obsažené v rámci. Je napsána tak, aby organizace mohla přizpůsobit její obsah vlastnímu kontextu a specifickým požadavkům. Kritickým prvkem této normy je, že je přizpůsobitelná různým organizacím, kontextům a prostředím. Pokud zvládneme dobře vytvořit architekturu systému, navrhnout design systému, implementovat ho a zajistit, můžeme těžit z následujících benefitů normy:

- Jedná se o mezinárodní standard, který byl přijat ve více než 60 zemích jako národní standard rizik.
- Norma je praktická pro malé a střední organizace, které se chtějí zabývat myšlením založeným na rizicích.
- Může být aplikována do organizací napříč sektory s různými úrovněmi vyzrálosti a schopností.
- Jedná se o flexibilní směrnici s otevřenou možností interpretace a může být tedy použita univerzálně.
- Podporuje proaktivní, preventivní, předběžné a prediktivní rozhodování a upřednostňuje je před reaktivním řízením.
- Identifikuje a minimalizuje potenciální ztráty.
- Zlepšuje finanční reporting, správu společnosti, řízení rizik, dodržování předpisů a posiluje důvěru a jistotu stakeholderů.
- Pomáhá zlepšit ovládání operativních rizik a také operativní efektivitu, účinnost a ekonomičnost. Hutchins (2018, s. 14)



Obrázek 1 Řízení rizik dle ISO 31000:2018

(zdroj: ISO 31000:2018, 2018)

2 DEFINICE A KLASIFIKACE RIZIK

Poprvé byl pojem riziko použit v sedmnáctém století, a to v souvislosti s lodní plavbou a možným nebezpečím, kterému se museli mořeplavci vyhnout. Postupně se riziko začalo používat i ve vztahu k možné ztrátě. (Častorál, 2017, s.19)

2.1 Definice rizik

Riziko bývá obecně definováno jako *účinek nejistoty na cíle organizace*. Tento účinek může být jak pozitivní, tak negativní. Standard ISO 31000:2018 (2018) interpretuje riziko nejen jako potenciální hrozbu, ale také jako příležitost, která může organizaci dopomoci k lepším výsledkům, pokud je vhodně řízena. Hutchins (2018, s. 35) potom považuje nejistotu za klíčový objekt ISO 31000:2018 a hnací sílu rizik.

Riziko vzniká z různých kombinací rizikových zdrojů a událostí, které mohou mít specifické dopady na organizaci. Tyto dopady zpravidla dosahují různých pravděpodobností výskytu a závažnosti dopadu. ISO 31000:2018 (2018)

Častorál (2017, s. 19) uvádí, že z definice normy vyplývá vždy přítomná spojitost rizika s nejistotou, nejenom s pravděpodobností. Dále poukazuje na spojitost nezbytného účinku nejistoty a rizika, protože samotnou nejistotu nelze považovat za riziko. Definice normy také vyjadřuje kroky a vztahy nutné k dosažení cílů.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) je společnost, která pomáhá organizacím zlepšovat výkonnost prostřednictvím budování odborného vedení a inovativního myšlení, které zlepšuje vnitřní kontrolu, řízení rizik, správy a prevenci podvodů. A definuje riziko jako možnost, že se událost odchýlí od očekávání a ovlivní schopnost organizace svých cílů. (COSO, 2023)

Hopkin (2018, s. 16) uvádí tabulku definic rizik 4 organizací, které se zabývají řízením rizik:

Tabulka 2 Definice rizika

Organizace	Definice rizika
ISO Guide 73	<i>Vliv nejistoty na cíle. Účinek může být jak pozitivní, tak negativní nebo se může lišit od očekávaného.¹</i>
Institute of Risk Management (IRM)	<i>Riziko je kombinace pravděpodobnosti události a jejího důsledku. Důsledky se mohou pohybovat od pozitivních po negativní.²</i>
Orange Book from HM Treasury	<i>Nejistota výsledku v rámci rozsahu expozice, vyplývající z kombinace dopadu a pravděpodobnosti potenciálních událostí.³</i>
Institute of Internal Auditors	<i>Nejistota události, která by mohla mít dopad na dosažení cílů. Riziko se měří z hlediska důsledků a pravděpodobností.⁴</i>

(zdroj: vlastní zpracování dle Hopkina, 2018)

2.2 Klasifikace rizik

Bragg (2018, s. 11), stejně jako Lam (2014, s. 33), rozděluje rizika do sedmi kategorií, které slouží k lepšímu pochopení rizika a jeho řízení.

1. Podnikatelské riziko – vyznačuje se tím, že organizace není schopná generovat takové finanční výsledky, aby uspokojila majitele.
2. Dodržovací (compliance) riziko – organizace poruší zákon a musí platit pokuty.
3. Úvěrové riziko – zákazníci, dodavatelé nebo protistrany jiných transakcí nejsou schopni plnit své závazky vzhledem ke špatnému řízení kapitálu.

¹ Effect of uncertainty on objectives. Note that an effect may be positive, negative, or a deviation from the expected. Also, risk is often described by an event, a change in circumstances or a consequence.

² Risk is the combination of the probability of an event and its consequence. Consequences can range from positive to negative.

³ Uncertainty of outcome, within a range of exposure, arising from a combination of the impact and the probability of potential events.

⁴ The uncertainty of an event occurring that could have an impact on the achievement of the objectives. Risk is measured in terms of consequences and likelihood.

4. Riziko likvidity – společnost nemá dostatek finančních prostředků ke splnění svých závazků.
5. Tržní riziko – je spojeno s nepříznivým směřováním cen na trhu zboží a služeb, půjček a investic a dalších finančních instrumentů, na kterých je společnost závislá.
6. Operační riziko – se vyskytuje tehdy, když organizace utrpí ztráty zapříčiněné selháním zaměstnanců, procesů nebo systémů. Do této kategorie spadají také přírodní katastrofy.
7. Strategické riziko – je považováno za nejvíce nebezpečné riziko, protože zasahuje do strategie podniku a podkopává hodnotovou nabídku organizace, která přitahuje zákazníky a generuje zisky.

Podobně i standard IRM (2002) rozděluje rizika do pěti hlavních kategorií:

1. Strategická rizika – souvisejí s dlouhodobými cíli organizace a mohou být ovlivněna například dostupností kapitálu, politickými změnami, regulačními požadavky, ale také pověstí organizace nebo změnami ve fyzickém prostředí.
2. Provozní rizika – týkají se každodenních problémů, které nastávají při snaze organizace o dosahování strategických cílů.
3. Finanční rizika – jsou spojená s efektivní správou finančních prostředků organizace a jejich kontrolou. Mohou být ovlivněna faktory, jako jsou úvěrové podmínky, směnné kurzy, úrokové sazby nebo tržní volatilita.
4. Rizika spojená se správou znalostí – týkají se ochrany duševního vlastnictví, neoprávněného využití technologií, výpadků systémů nebo odchodu klíčových zaměstnanců.
5. Soulad s regulačními požadavky – tato kategorie zahrnuje rizika spojená s bezpečností a ochranou zdraví při práci, ochranou dat, regulačními povinnostmi a dodržováním environmentálních a obchodních standardů.

V souvislosti s riziky existují specifika pro malé a střední podniky, kterým se věnuje například Virglerová et al. (2020). Uvádí, že malé a střední podniky v České republice vykazují vyšší míru vnímání právních rizik, která je spojena zejména s častými změnami legislativy a politickou nestabilitou. Významným problémem je pak také vysoká administrativní zátěž a byrokracie, které představují pro podnikatele dodatečný rizikový faktor a mohou působit demotivujícím dojmem na stávající i nové podnikatelské subjekty.

Dle Crovini (2019, s. 46-55), která se ve své knize zaměřuje na rizikový management v malých a středních organizacích, se v tomto prostředí nejčastěji objevují následující typy rizik:

1. Kreditní, finanční a platební rizika – souvisejí především s obtížným přístupem k financím a úvěrům. Banky považují malé firmy za rizikovější, což se odráží ve vyšších úrokových sazbách a horších podmínkách.
2. Rizika v dodavatelském řetězci – rizika spojená s přerušением nebo nestabilitou dodavatelského řetězce. Důraz je zde kladen na udržování vztahů se spolehlivými dodavateli a budování důvěry.
3. Kybernetická, IT a rizika podvodu – tato rizika mohou souviset s nedostatečnými technickými znalostmi v malých firmách, zahrnují ztrátu dat, reputační ohrožení nebo třeba phishing,
4. Rizika spojená s růstem a vztahy – především rizika spojená s expanzí, zaváděním nových značek a produktů, ale také týkající se vztahů s partnery.
5. Rizika spojená s managementem a zaměstnanci – zahrnují lidský faktor, bezpečnost na pracovišti, školení zaměstnanců, adaptabilitu a motivaci.
6. Ekologická rizika – rizika spojená s přírodními katastrofami a klimatickými výkyvy. Malé a střední organizace jsou často zranitelnější kvůli nedostatku prevence a zdrojů pro řešení těchto situací.
7. Provozní rizika – zásadní rizika související s provozem firmy. Zahrnují organizační procesy, chybovost, nedostatek kontrolních mechanismů nebo třeba neschopnost reagovat na krizové situace.
8. Rizika spojená s informačním systémem – zahrnují špatné nastavení procesů, odpor k digitalizaci nebo nízkou míru technologické připravenosti.
9. Reputační rizika – týkají se pověsti malých a středních podniků, zejména ve vztahu ke stakeholderům, a také vnímání firmy veřejností. Důležitá je také společenská odpovědnost firem (CSR), která může souviset s budováním a ochranou reputace.

2.2.1 Operativní rizika

Operativní rizika vznikají v důsledku působení lidského faktoru, selhání procesů, systémů, kontrol nebo informačních technologií a zároveň nespádají do kategorie hazardních rizik⁵. (Popov, 2016, s. 371) Podle Godfreyho et al. (2020, s. 10) tato rizika ohrožují schopnost organizace plnit své závazky, zejména v oblasti dodávky zboží a služeb, a mají přímý dopad na její krátkodobou ziskovost. Operativní rizika se pohybují v rámci známého pravděpodobnostního rozložení, což znamená, že jejich výskyt lze do určité míry předvídat a řídit. Například každoroční zhoršení počasí, a s tím související rizika, může vedení společnosti předvídat a minimalizovat jeho dopady. Obecně lze říct, že operativní rizika způsobují taktické problémy a mohou vést k finančním ztrátám.

Bragg (2018, s. 19) uvádí v souvislosti s operativním rizikem faktory, které mají vliv na schopnost produkovat uspokojivé množství kvalitního zboží a služeb, jako jsou nedostatečná kapacita k uspokojení zvýšené poptávky, nízká míra plnění objednávek, vysoká míra zmetkovitosti a nedodržování stanovených procesů.

Častorál (2017, s. 131) operativní rizika rozděluje dále na vnitřní rizika organizace a sociální rizika.

- Vnitřní rizika souvisí se samotnou výkonnou činností organizace a jejích vazeb na vnější vztahy. Jedná se o činnosti výrobní, provozní a jakékoliv jiné, které jsou vždy spojené s jistým podnikatelským rizikem. Tato rizika mohou vznikat pod přímým vlivem vedení podniku kvůli nedostatečné kontrole, případně jsou mimo dosah vedení.
- Sociální rizika jsou spojena s působením lidské práce, zahrnují vztahy mezi organizací a zaměstnanci, které musí být upraveny legislativními normami či zvykovým právem. Právě z porušení zmíněných vztahů vznikají konflikty.

2.2.2 Strategická rizika

Do strategických rizik zahrnujeme události a rozhodnutí, které se sebou nesou nejistotu a mohou zásadně ohrozit, ale také posílit, konkurenční výhodu firmy, strategické cíle nebo životaschopnost firmy. Strategická rizika zahrnují vysokou nejistotu ohledně možných scénářů vývoje, a proto o nich nelze uvažovat jako o souboru pravděpodobnostních

⁵ Hazardní rizika zahrnují rizika spojená s vlastnictvím majetku, odpovědností či ztrátami zaměstnanců a obvykle jsou předmětem pojištění.

výsledků. Tato rizika přesahují pouhé finanční dopady a mohou ohrozit klíčovou konkurenční výhodu firmy a její životaschopnost. Pro firmu je velmi důležité propojení její strategie s riziky. Toto propojení umožňuje systematické a do budoucna orientované zaměření hodnocení hrozeb a příležitosti. Autoři tento přístup nazývají „řízení přes čelní sklo“. Zároveň pomáhá překlenout mezeru mezi formulací strategie a její realizací, protože se vedení zaměřuje na to, kdo strategická rizika řídí a jak na ně reaguje. (Godfrey et al., 2020, s. 10)

V souvislosti se strategickým řízením Godfrey et al. (2020, s. 18) užívá pojem VUCA svět (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)⁶ a tvrdí, že v současném VUCA světě často není tradiční řízení rizik v podobě TRM⁷ a ERM dostačující k efektivnímu zvládnutí strategických rizik. Tradiční metody se totiž často zaměřují na předvídatelné hrozby, zatímco strategická rizika vycházejí právě z nejistoty, a ne vždy jsme schopni je kvantifikovat. Pro dosažení úspěšné strategie by si firmy měly zodpovědět následující 4 otázky:

1. *Jakou jedinečnou hodnotu nabízíme zákazníkům?*
2. *Jak tuto hodnotu vytvoříme?*
3. *Kde budeme konkurovat?*
4. *Proč nás konkurence nemůže napodobit?*⁸

Častorál (2017, s. 131) mezi strategická rizika zahrnuje legislativní a všeobecně geopolitická rizika.

- Legislativní rizika chápe jako rizika představující všeobecně platné normy, které jsou přijímány společností prostřednictvím výkonných státních a zákonodárných orgánů. Tyto orgány omezují a regulují prostor, ve kterém působí hospodářské a společenské organizace, a stávají se bariérou pro neomezené působení volných tržní vztahů.
- Všeobecně geopolitická rizika pak popisuje jako související se společenským prostředím, ve kterém se organizace nachází. Jedná se o prostředí politické, ekonomické, ale také nadnárodní. Součástí je i členství v politicko-hospodářských seskupeních a celkové světové politické klima.

⁶ V překladu: proměnlivost, nejistota, složitost a nejednoznačnost.

⁷ Traditional Risk Management – tradiční řízení rizik.

⁸ 1. What unique value will we offer customers? 2. How will we create the unique value? 3. Where will we compete? 4. Why can't competitors imitate or create a substitute for our competitive advantage?

Je potřeba si také uvědomit, že při práci se strategickými riziky nám nejde o minimalizaci potenciálních ztrát, ale spíše o aktivní hledání příležitostí, které z nejistot mohou vyplynout. Je důležité, aby organizace ke strategickým rizikům přistupovala systematicky a kontinuálně, jasně definovala odpovědnost a využívala dostatečně citlivý monitoring změn v prostředí. (Godfrey et al., 2020)

3 METODY A NÁSTROJE PRO IDENTIFIKACI A ŘÍZENÍ RIZIK

Při výběru metod a nástrojů k řízení rizik je třeba rozlišovat o jaký typ nebo skupinu rizik se jedná. Strategická rizika vyžadují odlišné nástroje než operativní rizika, neboť nejsou založena na konkrétních dopadech, ale spíše ovlivňují schopnost společnosti udržet a rozvíjet svou konkurenční výhodu ve stále se měnícím prostředí. (Godfrey et al., 2020)

Norma ISO 31010:2019 (2019) obsahuje návod, jak správně zvolit a aplikovat techniky pro identifikaci, analýzu a hodnocení rizik v souladu s rámcem normy ISO 31000:2018. Tyto techniky však lze uplatnit nejen při formálním řízení rizik, ale v jakékoliv situaci, kde je potřeba porozumět vlivu nejistoty na rozhodování a lépe pochopit potenciální rizika. Norma zdůrazňuje, že výběr techniky by měl odpovídat konkrétním okolnostem organizace, jejím cílům, zdrojům i charakteru posuzovaných rizik.

Součástí normy je 41 nástrojů a technik, které je možno použít v jakékoliv části procesu řízení rizik. Mezi ně patří například: Analýzu typu motýlek, FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), Monte Carlo analýza, technika Delphi a další. (ISO 31010:2019, 2019)

Níže jsou uvedeny a podrobněji popsány konkrétní nástroje, které byly vybrány do praktické části této diplomové práce.

3.1 Brainstorming

Pritchard (2015, s. 135) popisuje brainstorming jako klasickou techniku vhodnou pro získávání informací. I přesto, že bývá někdy považována za obecný nástroj a nemusí být nejúčinnější nebo nejdůkladnější, v oblasti řízení rizik se stává žádoucím nástrojem. Především díky tomu, že se zaměřuje na osoby, které jsou přímo spojeny s podnikáním a mají tak vhled do probíhajících procesů a spojitostí. Příspěť může každá zainteresovaná strana, ať už je to management, zákazník nebo prodejce.

Brainstorming funguje na základě sběru informací bez jejich hodnocení. Cílem je získat odpovědi od co nejvíce účastníků a zdokumentovat je. Je navržen tak, aby povzbuzoval myšlení, které je zaměřené na generování nových poznatků a možností. V oblasti řízení rizik jej lze použít prakticky v každém kroku procesu, ať už je to identifikace rizik, jejich kvalifikace nebo vytváření rizikových strategií a zkoumání jejich důsledků. (ISO 31010:2019, 2019)

Informace, které budou prostřednictvím brainstormingu získány, budou rozdílné kvality. Některé mohou být na hraně (například zásah meteoritem), některé mohou být

zjevné (zpoždění dodávky dodavatelem zpozdí celý projekt). Je úkolem člověka, který brainstorming provádí, aby získané informace dobře zaznamenal, zpracoval a vyhodnotil. (Pritchard, 2015, s. 138)

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým organizace čelí. Zaměřuje se na organizaci jako na celek, řeší tedy vnější i vnitřní prostředí. (ISO 31010:2019, 2019)

Pritchard (2015, s. 151-153) poukazuje na 5 důležitých kroků, které je potřeba k vytvoření kvalitní SWOT analýzy:

- Nalezení zdrojů pro SWOT analýzu
- Odpověď na otázku: Jaké jsou silné stránky organizace?
- Odpověď na otázku: Jaké jsou slabé stránky organizace?
- Odpověď na otázku: Jaké příležitosti existují?
- Odpověď na otázku: Jaké hrozby existují?

3.3 Analýza scénářů

Dle Godfreyho et al. (2020, s. 113) je analýza scénářů jedním z klíčových nástrojů pro strategické řízení rizik (SRM), který umožňuje vedení společnosti identifikovat a sledovat potenciální vývoj budoucích nejistot. Pomocí scénářů může organizace systematicky zkoumat možné varianty budoucího vývoje svého okolí a podnikatelského prostředí. Klíčovým krokem analýzy scénářů je identifikace klíčových nejistot, jejichž budoucí vývoj nelze s jistotou předvídat, ale mají potenciál výrazně ovlivnit podnikání. Také HM Government (2023, s.15) doporučuje při řízení rizik využít analýzu scénářů, která umožňuje zohlednit různé varianty vývoje rizik, citlivost prognóz a vzájemné závislosti mezi riziky.

Proces analýzy scénářů zahrnuje stanovení nejistých, avšak zásadních faktorů ovlivňujících organizaci a následně vytvoření různých scénářů budoucnosti na základě kombinací těchto faktorů. Organizace pak stanoví monitorovací mechanismy, díky kterým může včas zachytit, kterým směrem se budoucnost skutečně vyvíjí. Organizace se tak může připravit nejen na možné negativní vývoje, ale může rovněž využít vzniklé příležitosti. (Godfrey et al., 2020)

3.4 Rejstřík rizik

Rejstřík rizik představuje klíčový nástroj pro efektivní systém řízení rizik, neboť slouží jako centrální databáze identifikovaných rizik, jejich hodnocení, stávajících opatření a odpovědností. Pokud je rejstřík dobře vedený a pravidelně aktualizovaný, pomáhá organizaci systematicky sledovat rizika, reagovat na změny v jejich vývoji a vytvářet účinná opatření k jejich zvládnutí. (Boothroyd a Thompson, 2025, s. 71-75)

Rejstřík by v žádném případě neměl být statickým dokumentem, měl by být spíše živým nástrojem, který se přizpůsobuje měnícím se podmínkám a poskytuje informace pro rozhodování. Prostřednictvím rejstříku sledujeme rizika identifikovaná během počátečního posouzení, ale i rizika, která se objevují v průběhu provozu. (Leva a Sheehan, 2019)

Rejstřík pak může zahrnovat následující informace:

- název rizika a jeho popis,
- kategorii a příčinu rizika,
- důsledky a jejich závažnost,
- pravděpodobnost výskytu,
- aktuální kontrolní mechanismy,
- navrhovaná opatření,
- odpovědnou osobu a termín revize.

Výsledná podoba rejstříku pak závisí na míře vyspělosti organizace, její vnitřní struktuře a dostupných kapacitách pro řízení rizik. V menších firmách je zcela běžné využití jednoduchých nástrojů, zatímco větší organizace mohou upřednostňovat sofistikovanější systémy. Dokumentace rizik může tedy být zpracována velmi jednoduše, například formou tabulky. Nebo může organizace využít některý z řady dostupných systémů nebo softwarových aplikací, které byly pro tyto účely navrženy. (Boothroyd a Thompson, 2025, s. 71-75)

3.5 Riziková matice

Podle Šenovského (2021) je matice rizik jednoduchý a široce využívaný nástroj pro hodnocení rizik na základě kombinace pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu, které jsou obvykle určeny kvalitativní stupnicí (např. 1–5). Umožňuje rychlé a přehledné zařazení

rizik do kategorií podle jejich významnosti (např. nízké, střední, vysoké riziko). Matice rizik by měla rozlišovat minimálně tři kategorie rizika a její minimální rozměr by měl být 3×3.

Olson a Wu (2017, s.19) popisují rizikovou matici jako nástroj, který poskytuje dvourozměrný nebo i vícerozměrný pohled na riziko. Slouží k tomu, aby bylo lépe možné odhadnout pravděpodobnost úspěchu nebo selhání a identifikovala se rizika.

Její hlavní výhodou je srozumitelnost a snadné využití v organizacích bez pokročilého systému řízení rizik a je vhodná i pro kvalitativní odhady tam, kde chybí tvrdá data. Matice by měla být vždy upravena podle potřeb konkrétní organizace. Je důležité zvážit počet stupňů, slovní popisy i barevné rozlišení, aby odpovídaly typu organizace a účelu použití. Matice by také neměla být jediným nástrojem řízení rizik – je vhodné ji kombinovat např. s FMEA nebo analýzou scénářů. (Šenovský, 2021)

4 RÁMEC ŘÍZENÍ RIZIK

Rámeč neboli struktura řízení rizik slouží organizaci jako užitečný nástroj pro integraci managementu rizik do klíčových činností a funkcí. Úspěšná integrace vyžaduje podporu všech zainteresovaných stran, zejména vrcholového vedení. Výsledná efektivita řízení rizik pak závisí na jeho začlenění do správy organizace. Proces vytváření rámce zahrnuje začlenění, návrh, zavedení, hodnocení a neustálé zdokonalování řízení rizik napříč celou organizací. Každá organizace by měla analyzovat svou stávající praxi v oblasti řízení rizik, identifikovat případné nedostatky a řešit je v rámci svého systému. Struktura rámce a vzájemná součinnost jeho jednotlivých prvků by měly být přizpůsobeny specifickým potřebám organizace. (ISO 31000:2018, 2018)

Ať už použijeme jakýkoliv rámeč nebo proces pro řízení rizik, všechny mají společné následující kroky, které je potřeba podniknout:

- Vytvoření architektury systému – určení, které prvky rámce nebo procesu mají být použity a přizpůsobeny požadavkům organizace.
- Navržení designu systému – zjištění, jak lze který prvek procesu řízení rizik přizpůsobit konkrétním zainteresovaným subjektům organizace, zákazníkům a zainteresovaným stranám.
- Implementování systému – integrování rámce a procesu řízení rizik do obecného systému řízení organizace. Tento krok je často považován za změnu kultury a chování v projektu.
- Zajištění systému – znamená to, že rizika jsou pod kontrolou a odpovídají rizikovým limitům organizace a zároveň je dosahováno cílů. (Hutchins, 2018, s. 13)

4.1 Rozsah, kontext a kritéria

Efektivní řízení rizik začíná pochopením prostředí, ve kterém organizace funguje. Potřebujeme tedy porozumět vnitřním a vnějším faktorům, které mohou ovlivnit činnost organizace. Díky tomu pak dokážeme lépe identifikovat klíčové rizikové faktory a stanovit jasné cíle, které řízení rizik sleduje. (Boothroyd a Thompson, 2025, s. 77)

4.1.1 Rozsah

Organizace by měla přesně stanovit, na jaké oblasti se její řízení rizik zaměřuje. Protože tento proces může probíhat na různých úrovních (strategické, operativní nebo projektové), je klíčové určit jeho konkrétní rozsah, cíle a jejich propojení s celkovou strategií organizace.

Při plánování řízení rizik je nutné vzít v úvahu:

- rozhodnutí, která mají být učiněna, a stanovené cíle,
- očekávané výsledky jednotlivých kroků,
- časový rámec, místo realizace a přesné vymezení toho, co bude zahrnuto či vyloučeno,
- vhodné metody a nástroje pro hodnocení rizik,
- potřebné zdroje, odpovědnosti a způsob dokumentace,
- provázanost s dalšími projekty, procesy a aktivitami organizace. (Hutchins 2018, s.38)

Rozsah řízení rizik musí být jasně definován a sladěn s celkovými strategickými cíli organizace. Podle rámce COSO (2017) zahrnuje nejen identifikaci a hodnocení rizik, ale také jejich integraci do rozhodovacích procesů, průběžné přizpůsobování a efektivní komunikaci. Správné nastavení rámce umožňuje organizacím lépe reagovat na změny v podnikatelském prostředí a zajistit dlouhodobou udržitelnost svých aktivit.

4.1.2 Kontext

Kontext organizace je prostředí, ve kterém společnost působí a soutěží. Definuje návrh, implementaci a zajištění rizikového rámce a procesu. Záleží tedy na kontextu, do kterého rizika vložíme. A protože kontext a nejistota jsou propojené, je nutné si uvědomit, že nejistota může mít jinou podobu v rozdílných kontextech. Rozlišujeme pak vnější a vnitřní kontext.

Vnější kontext zahrnuje vnější prostředí a okolnosti, ve kterých společnost působí, a zároveň popisuje prostředí, ve kterém se bude organizace snažit dosáhnout svých cílů. Může se jednat o geografii nebo zemi podnikání, kulturu, konkurenty a partnery organizace, externí služby a dodavatele, globální a národní regulace, banky a finanční poskytovatele. Hutchins (2018, s. 36) Patří sem také faktory sociální, politické, kulturní, právní,

technologické, ekonomické a environmentální, které mohou být mezinárodní, národní, místní nebo regionální. (ISO 31000:2018, 2018)

Podle rámce COSO ERM (2017) je důležité analyzovat vnější kontext v širších souvislostech – brát v potaz nové tržní trendy, digitalizaci a regulační změny, které mohou ovlivnit řízení rizik.

Ve vnitřním kontextu pak mluvíme o vnitřním nastavení, okolnostech a prostředí, ve kterém organizace usiluje o dosažení svých cílů. Zahrnuje vizi, poslání a hodnoty, správu a organizační strukturu, kapacitu zdrojů (kapitál, čas, lidi, intelektuální vlastnictví, systémy a technologie), řízení rizik a dodržování předpisů (GRC), vnitřní politiku, postupy a pracovní instrukce. Patří sem také taktické a strategické rizikové plány, procesní a projektové kapacity, etické zásady interních stakeholderů, kulturu organizace, data, informace a informační systémy, standardy, požadavky a smluvní a dodavatelské vztahy. (Hutchins 2018, s. 38; ISO 31000:2018, 2018)

Rámcem COSO (2017) zdůrazňuje, že by organizace měla nejen správně nastavit svůj interní rámec řízení rizik, ale také zajistit jeho propojení se svou podnikovou strategií. Firemní kultura, etické principy a řízení výkonu by tedy měly být v souladu s přístupem k rizikům. Organizace by měla neustále přezkoumávat interní procesy, aby si udržela konkurenční výhodu a zajistila odolnost vůči vnějším a vnitřním hrozbám.

4.1.3 Kritéria

Organizace by měla jasně stanovit, jaké riziko je ochotna přijmout ve vztahu ke svým cílům, a zároveň určit kritéria pro jeho hodnocení a podporu rozhodování. Tato kritéria by měla odpovídat celkovému přístupu k řízení rizik a být přizpůsobena konkrétním aktivitám. Důležité je, aby reflektovala hodnoty, strategii a dostupné zdroje organizace a byla v souladu s jejími interními politikami.

Při samotném nastavování kritérií je potřeba brát v úvahu nejen právní závazky, ale i názory zainteresovaných stran. I přesto, že kritéria stanovujeme na začátku procesu hodnocení rizik, neměla by zůstat neměnná, je nutné je pravidelně přehodnocovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Mezi klíčové faktory, které by organizace měla zvážit, patří:

- jaké nejistoty mohou ovlivnit její cíle a výsledky,
- jak budou definovány a měřeny pravděpodobnosti i dopady rizik,

- časové souvislosti,
- jednotnost v přístupu k měření,
- způsob určování úrovně rizika,
- vzájemné vazby mezi jednotlivými hrozbami,
- jak se vypořádat s kombinací více rizik,
- celková schopnost organizace rizika řídit.

Správně nastavená kritéria umožňují organizaci lépe identifikovat, hodnotit a řídit rizika v souladu s dlouhodobými cíli a výkonností. (ISO 31000:2018, 2018; COSO, 2017)

4.2 Komunikace a konzultace

Cílem komunikace a konzultace je pomoci zainteresovaným stranám porozumět rizikům, rozhodovacím procesům a důvodům přijatých opatření. Komunikace zvyšuje povědomí a porozumění rizikům, konzultace slouží k získání zpětné vazby a informací pro podporu rozhodování. Úzká spolupráce mezi těmito procesy zajišťuje přesnou, včasnou a srozumitelnou výměnu informací s ohledem na důvěrnost, integritu dat a ochranu soukromí. (ISO 31000:2018, 2018)

Podle rámce COSO (2017) by komunikace a konzultace měly být průběžnou součástí celého procesu řízení rizik a měly by probíhat jak uvnitř organizace, tak směrem k externím stakeholderům. Správně nastavená komunikace umožňuje sdílení přesných a relevantních informací ve správný čas, což podporuje kvalifikované rozhodování na všech úrovních organizace. Transparentnost v komunikaci a zapojení zainteresovaných stran posilují důvěru a zvyšují efektivitu řízení rizik.

Hlavním účelem komunikace a konzultace v rámci řízení rizik je:

- spojit odborné znalosti v každé fázi řízení rizik,
- zajistit zohlednění různých perspektiv při stanovování kritérií a hodnocení rizik,
- poskytnout dostatek informací pro efektivní dohled a rozhodování,
- posílit pocit sounáležitosti a odpovědnosti mezi těmi, kteří jsou rizikem ovlivněni. (ISO 31000:2018, 2018)

4.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je souhrnný proces, který zahrnuje identifikaci rizik, jejich analýzu a vyhodnocení. ISO 31000:2018 (2018) udává, že tento proces by měl probíhat systematicky a opakovaně se zapojením zainteresovaných stran, které mohou přispět svými znalostmi a zkušenostmi. Hodnocení rizik by mělo být založeno na nejlepších dostupných informacích, které mohou být postupně doplňovány dalším zkoumáním dle potřeby.

4.3.1 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je rozpoznání a popis faktorů, které mohou organizaci bránit nebo dopomáhat při dosahování jejích cílů. Pro správný průběh procesu jsou zapotřebí relevantní a aktuální informace, které umožní organizaci pochopit možné hrozby. K identifikaci rizik je možné použít různé metody a techniky, přičemž je důležité zohlednit:

- vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit činnost organizace,
- možné příčiny a následky rizikových událostí,
- potenciální hrozby i příležitosti,
- schopnost organizace reagovat na rizika a míra zranitelnosti vůči rizikům,
- signály naznačující vznik nových rizik,
- časové faktory a omezení dostupných informací.

Zároveň je potřeba brát v úvahu, že rizika mohou mít více než jeden možný dopad a jejich důsledky mohou být jak hmotné, tak nehmotné. (ISO 31000:2018, 2018)

Podle IRM (2002) je identifikace rizik především o určení míry nejistoty, které je organizace vystavena. To vyžaduje hlubokou znalost organizace, jejího tržního, sociálního, politického, právního a kulturního prostředí. Zároveň je nezbytné porozumět strategickým a provozním cílům organizace a zohlednit klíčové faktory úspěchu a hrozby a příležitosti s nimi spojené. IRM také zdůrazňuje, že identifikace rizik by měla být prováděna metodicky, ke splnění následujících bodů:

- zohlednění všech zásadních činností organizace a jejich rizik,
- identifikace a vyhodnocení souvisejících nejistot,
- posouzení rizik v rámci širšího podnikatelského a regulačního kontextu.

Techniky identifikace rizik mohou být: brainstorming, dotazníková šetření, analýza možných scénářů, vyšetřování incidentů, audity a inspekce aj. (IRM, 2002)

4.3.2 Analýza rizik

Analýza rizik se zaměřuje na hlubší pochopení jejich povahy a charakteristik. Proces analýzy zahrnuje posouzení nejistot, příčin vzniku rizik, pravděpodobnosti výskytu, očekávaných důsledků a existujících kontrolních opatření. Tuto analýzu lze provádět různými způsoby v závislosti na dostupných informacích a cílech organizace. Metody mohou být kvalitativní, kvantitativní nebo kombinované. IRM (2002) uvádí následující příklady postupů a technik analýzy rizika: SWOT analýza, PESTLE analýza, modelování závislostí, FMEA, analýza stromu událostí, zjištění hlavního směřování a rozptylu aj.

Při analýze rizik je důležité zvážit následující faktory:

- pravděpodobnost výskytu rizikových událostí a jejich dopady,
- míru provázanosti mezi riziky a jejich složitost,
- časové, variabilitu, dynamiku rizik,
- efektivitu stávajících opatření ke zmírnění rizik,
- spolehlivost a přesnost dostupných informací.

Avšak je potřeba vzít v potaz fakt, že některé události jsou velmi nejisté a obtížně kvantifikovatelné, proto může být vhodné využití kombinace různých analytických nástrojů pro získání přesnějšího obrazu. Výsledky analýzy rizik slouží jako podklad pro další rozhodování o tom, zda a jak rizika dále řešit. (ISO 31000:2018, 2018)

4.3.3 Vyhodnocení rizik

Vyhodnocení rizik je jedním z klíčových kroků v procesu řízení rizik, jehož cílem je podpora rozhodovacích procesů. Zahrnuje srovnání výsledků z analýzy rizik s předem stanovenými kritérii rizik, na jejichž základě se určuje, jak s riziky naložit a zda je nutné přijmout další opatření. (ISO 31000:2018, 2018) Kritéria rizik můžeme měřit například pomocí přidružených nákladů a zisků, právních požadavků, socioekonomických a environmentálních faktorů. (IRM, 2002)

Na základě výsledků vyhodnocení rizik se rozhodujeme mezi následujícími možnostmi dalšího postupu:

- Nepodnikat žádné další kroky.
- Zvážit možnosti zmírnění rizika.
- Zachovat stávající kontrolní opatření.
- Přehodnotit cíle organizace.

V rámci rozhodování o dalším postupu bychom měli zohlednit širší kontext, včetně vnějších a vnitřních faktorů, a také subjektivní vnímání rizika zainteresovanými stranami. Popov (2016, s. 60) doporučuje brát v potaz také právní, finanční, etické a další aspekty.

K vyhodnocení rizik bychom dle Popova (2016, s. 61) mohli využít ALARP model (As Low As Reasonably Practicable), který nám může pomoci určit jaká úroveň rizika je přijatelná a kdy je nutné další snížení rizika. ALARP model rozděluje úroveň rizika do tří hlavních zón:

- Nepřijatelná úroveň rizika – riziko je příliš vysoké a nelze jej akceptovat, je nezbytné podniknout okamžitou akci ke snížení rizika.
- ALARP zóna – je potřeba podniknout kroky ke snížení rizika tak, aby byly přijatá opatření rozumně proveditelná a odpovídala závažnosti daného rizika. Tuto zónu rozdělujeme na další dvě úrovně:
 - Rizika, u kterých je provedení nápravných opatření nejvyšší prioritou.
 - Rizika, u kterých je potřeba provést nápravná opatření ve vhodnou dobu.
- Velmi nízká úroveň rizika – provedení nápravných opatření záleží na zvážení, ale musí zde být zavedeny postupy, které zajistí udržení úrovně rizika.

Výsledky vyhodnocení by pak měly být řádně zaznamenány, sděleny odpovědným osobám a validovány na příslušných úrovních organizace. (ISO 31000:2018,2018)

4.4 Ošetření rizika

Ošetření rizika je proces, jehož cílem je vybrat a implementovat jedno nebo více opatření ke snížení rizik nebo vylepšení stávajícího zvládání rizik.

Proces ošetření rizik zahrnuje následující kroky:

- Návrh a výběr opatření k minimalizaci rizik.
- Plánování a implementace opatření v praxi.

- Hodnocení účinnosti přijatých opatření.
- Rozhodnutí, zda je zbytkové riziko přijatelné.
- Další opatření, pokud zbytkové riziko zůstává nepřijatelné. (ISO 31000:2018, 2018)

Ať už zvolíme jakýkoliv systém pro ošetření rizik, měl by zabezpečovat:

- Efektivní a výkonný provoz organizace,
- účinné vnitřní kontrolní mechanismy,
- soulad se zákony a předpisy. (IRM, 2002)

4.4.1 Výběr možností ošetření rizika

Při výběru nejvhodnějšího způsobu ošetření rizika je nutné vzít v potaz očekávané přínosy, ale také náklady, úsilí a případné nevýhody, které mohou být spojené s implementací opatření. Podle ISO 31000:2018 (2018) existují následující možnosti ošetření rizik:

- Vyhnutí se riziku – prostřednictvím vyhnutí se rizikové aktivitě nebo jejího ukončení.
- Akceptování nebo zvyšování rizika – zvýšení rizika, které s sebou nese příležitost.
- Odstranění zdroje rizika.
- Snížení pravděpodobnosti výskytu rizika.
- Změna důsledků rizika.
- Sdílení rizika.
- Akceptování rizika – při plné informovanosti.

Důvody pro volbu opatření by neměly být pouze ekonomické, měli bychom zohlednit cíle organizace, dostupné zdroje, závazky organizace a také hodnoty a vnímání zainteresovaných stran. I přestože některá opatření mohou být stejně účinná, některé zainteresované strany je mohou vnímat jako přijatelnější než jiné.

Výsledky přijatých rizik nemusí vždy dostát našim očekáváním a mohou vést k neplánovaným důsledkům. Mohou také vzniknout úplně nová rizika, anebo se vyskytnou taková rizika, k jejichž ošetření neexistují žádné dostupné možnosti. Je tedy velmi důležité, rizika neustále monitorovat a přezkoumávat.

4.4.2 Příprava a implementace plánů ošetření rizik

Následujícím krokem je vytvoření plánu ošetření rizik. Jeho cílem je stanovit způsob, jakým budou rizika implementována, a vytvořit takový proces, který bude srozumitelný pro všechny zúčastněné strany. Je velmi důležité integrovat plán ošetření rizik do řídicích plánů a procesů organizace a konzultovat jeho vznik se zainteresovanými stranami. Plán by měl také určit pořadí, ve kterém budou jednotlivá opatření realizována.

Obsahem plánu by mělo být následující:

- Proč byla tato opatření vybrána a jaké jsou jejich očekávané přínosy.
- Kdo je zodpovědný za schválení a realizaci plánu.
- Navrhovaná opatření.
- Jaké zdroje bude implementace opatření vyžadovat, včetně rezerv.
- Zvolené ukazatele výkonu, které budou měřit efektivitu opatření.
- Jaká omezení a možná rizika se mohou v procesu objevit.
- Určení požadavků na reportování a monitorování rizik.
- Časový harmonogram včetně začátku a konce akcí. (ISO 31000:2018, 2018)

4.5 Monitorování, přezkum a reportování rizik

Účelem monitorování rizik je zajistit kvalitu a zlepšit efektivitu celého procesu, jeho realizace a výsledků. Průběžné monitorování a pravidelné přezkoumání řízení rizikového procesu a jeho výsledků by mělo být plánovanou součástí řízení rizik v organizaci s jasně definovanou odpovědností. Monitorování a revize by měly probíhat ve všech fázích procesu. Monitorování a přezkoumání zahrnuje: plánování, shromažďování informací a analýzu informací, zaznamenávání výsledků a poskytování zpětné vazby. Pokud dokážeme včas odhalit odchylku nebo nové skutečnosti, jsme schopni díky monitoringu pohotově zareagovat. (ISO 31000:2018, 2018)

Proces řízení rizik a jeho výsledků by měl být zdokumentován a vykazován pomocí vhodných mechanismů. Zaznamenávání a reportování rizik mají za cíl následující:

- sdělovat činnosti a výsledky rizik v celé organizaci,
- poskytovat informace pro rozhodování,

- zlepšit činnosti řízení rizik,
- napomáhat interakci se stakeholdery, včetně těch, kteří mají zodpovědnost za aktivity spojené s řízením rizik. (ISO 31000:2018, 2018)

Pokud chceme, aby se řízení rizik stalo běžnou součástí rozhodovacích procesů organizace, je potřeba abychom reportování rizik zařadili ke stávajícímu reportování společnosti a nenahlíželi na něj jako na individuální proces. (Hunziker, 2021, s. 143-144)

Dle Lama (2014, s. 42) by zpráva o rizicích měla obsahovat klíčové ukazatele rizik, tzv. Key Risk Indicators (KRIs), které kvantifikují hlavní trendy a rizikové expozice pro podnik. Slouží k měření konkrétních rizikových oblastí a pomáhají identifikovat potenciální problémy dříve, než mohou výrazně ovlivnit provoz nebo finanční stabilitu firmy.

Je třeba vzít v úvahu rozhodnutí týkající se vytváření, uchovávání a nakládání s dokumentovanými informacemi, kterými jsou: jejich použití, citlivost na informace a vnitřní a vnější kontext. Reporting je nedílnou součástí organizace a měl by zvýšit kvalitu komunikace se stakeholdery a podporovat vrcholové vedení a orgány dohledu při plnění jejich povinností.

Při reportování je potřeba vzít v úvahu následující faktory:

- rozdílné zúčastněné strany a jejich informační potřeby a požadavky,
- náklady, četnost a včasnost podávání zpráv,
- způsob podávání zpráv,
- význam informace pro cíle a rozhodování organizace.

Efektivní řízení rizik by pak mělo být založeno na principu neustálého zlepšování prostřednictvím systematického učení a zkušeností. Organizace by měly pravidelně monitorovat, hodnotit a adaptovat rámec řízení rizik na základě vnitřních i vnějších změn a při plánování aktivit využívat poznatky získané z předchozích zkušeností. (HM Government, 2023, s.27)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem této kapitoly je představit analyzovanou společnost a zasadit ji do širšího kontextu jejího působení. Součástí kapitoly je samotné představení společnosti, uvedení základních informací a klíčových ukazatelů a srovnání s konkurencí. Dále je zde uvedena SWOT analýza, která pomáhá odhalit silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby, kterým čelí. V poslední části je popsán současný přístup k řízení rizik.

5.1 Představení společnosti

Analyzovaná firma byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 2015. Její sídlo se nachází ve Zlínském kraji. Specializuje se na prodej a distribuci tuhých biopaliv v rámci celé České republiky a části Slovenska. Je rovněž exportérem do Itálie a Rakouska.

Firma má přidruženou výrobu, která se nachází stejně jako sídlo společnosti v areálu pily. Nespornou výhodou tohoto spojení je stabilní přísun suroviny pro výrobu biopaliv z pily do výroby a následná možnost kontroly produkce.

Hlavním prodejním zbožím je biopalivo nejvyšší kvality s certifikací, které je rozváženo buď pomocí certifikovaných cisteren, nebo balené v sáčcích na paletách. Firma disponuje specializovanou technikou, která umožňuje dopravit zboží i do obtížně přístupných lokalit, a především doručit zboží koncovým zákazníkům na místo určení.

Z hlediska ekonomické činnosti je společnost vedena pod kódem CZ-NACE 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel. Aktuálně má společnost 12 zaměstnanců a její obrat v roce 2023 byl kolem 150 milionů korun, což ji řadí mezi malé podniky podle definice Evropské unie.

Analyzovaná firma se na trhu s tímto konkrétním typem biopaliva řadí mezi středně velké hráče. Nachází se mezi malými regionálními prodejci a velkými podniky s vlastní výrobní kapacitou. Tržní prostředí je charakteristické různorodostí podnikatelských modelů od čistě obchodních firem až po subjekty, které zároveň zajišťují i výrobu a distribuci. Z níže uvedené tabulky je patrné, že nárůst poptávky po biopalivech v roce 2022 přilákal do tohoto odvětví nově příchozí, jako je například Konkurent č. 2, jehož obrat v roce 2023 výrazně narostl. Konkurent č. 1 je čistě obchodní firmou, která se zabývá prodejem tuhého biopaliva. Kdežto Konkurent č. 3 má několik výrobních závodů v rámci České republiky a rozšířenou distribuční základnu. Analyzovaná společnost má rozšířenou zákaznickou základnu a stabilní obchodní model, který jí umožňuje konkurovat především prostřednictvím přímé

distribuce a stabilní vysoké kvalitě zboží. Její růst však může být limitován omezenými výrobními i personálními kapacitami a současným vývojem tržní situace.

Tabulka 3 Srovnání tržeb za zboží a služby konkurence v mil. Kč

Společnost	2021	2022	2023	Popis firmy
Konkurent č. 1	32	62	55	Menší regionální distributor pevných paliv.
Konkurent č. 2	1	1	24	Distributor pevných paliv začínající s prodejem pelet.
Konkurent č. 3	688	975	803	Velkovýrobce a distributor biomasy.
Analyzovaná společnost	119	234	155	Prodejce s přidruženou výrobou.

(zdroj: vlastní zpracování na základě údajů o konkurentech z justice.cz)

Dále se můžeme podívat na konkrétní klíčové ukazatele analyzované společnosti od roku 2019 do roku 2023.

Tabulka 4 Klíčové ukazatele

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby (mil. Kč)	107	117	119	234	155
Počet zaměstnanců	6	8	9	12	12
Krátkodobé závazky (mil. Kč)	38	31	29	27	19
Oběžná aktiva (mil. Kč)	24	14	13	17	20
Výsledek hospodaření (mil. Kč)	1,6	0,7	1,3	10,2	5,7

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti a dat z justice.cz)

Z údajů uvedených v tabulce je patrný dynamický vývoj tržeb společnosti. Od roku 2019 docházelo k postupnému růstu, který vyvrcholil v roce 2022, kdy se tržby oproti předchozímu účetnímu období téměř zdvojnásobily ze 119 mil. Kč v roce 2021 na 234 mil. Kč v roce 2022. V následujícím roce 2023 pak došlo k poklesu, který byl způsoben především nepříznivými tržními podmínkami a zvyšujícími se cenami vstupních surovin na straně výroby, což se promítlo i do vyšších cen produktů pro koncové zákazníky.

Počet zaměstnanců společnosti se v průběhu sledovaného období přizpůsoboval rostoucímu objemu aktivit, čímž byla zabezpečena potřebná personální kapacita. Od roku 2019 došlo k nárůstu zaměstnanců ze 6 na 12 osob.

Zároveň je patrné postupné snižování krátkodobých závazků společnosti, což by mohlo znamenat zvyšující se finanční stabilitu a schopnost společnosti efektivně řídit své dluhy.

Na první pohled lze však zaznamenat výrazný nepoměr mezi krátkodobými závazky a oběžnými aktivy, který v tomto případě nelze považovat za znak finanční nestability. Důvodem je skutečnost, že společnost využívá krátkodobé obchodní úvěry poskytované svou mateřskou společností. Mateřská společnost má dostatečně stabilní finanční zázemí, které jí umožňuje pružně reagovat na případné finanční výkyvy dceřiné společnosti a poskytnout jí potřebnou finanční podporu.

Výsledek hospodaření pak vykazuje značnou proměnlivost, kdy po nižších hospodářských výsledcích v letech 2019-2021 došlo v roce 2022 k výraznému růstu zisku z 1,6 mil. Kč na 10,2 mil. Kč, který souvisel s válkou na Ukrajině a omezením dodávek plynu, které vedlo ke zvýšené poptávce po peletách. V roce 2023 pak zisk společnosti poklesl na 5,7 mil. Kč, což bylo zapříčiněno sníženou poptávkou související s extrémním počasím a zkrácenou topnou sezónou.

Následuje srovnání ukazatelů rentability, jež patří mezi klíčové ukazatele finanční výkonnosti firmy. Pomáhají vyhodnotit, jak efektivně firma využívá své zdroje k tvorbě zisku, jak účinně zhodnocuje vložený kapitál a jaká je její schopnost přeměňovat tržby na čistý zisk. Pro účely této analýzy byly sledovány tři základní ukazatele:

- ROA (Return on Assets) – návratnost aktiv,
- ROE (Return on Equity) – návratnost vlastního kapitálu,
- ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb. (Pavelková et al., 2017, s. 101-103)

Vývoj těchto ukazatelů v analyzované firmě (F) v letech 2019-2023 je uveden v následující tabulce, společně s průměrnými hodnotami v příslušném odvětví (O).

Tabulka 5 Srovnání ukazatelů rentability

Rok	2019		2020		2021		2022		2023	
Ukazatel	F	O	F	O	F	O	F	O	F	O
ROA (%)	4	7,6	2,5	7,8	4,5	9	27	8,4	14,4	-
ROE (%)	-124	17	-154	17	158	20	92	19	273	-
ROS (%)	1,5	3,4	0,7	3,6	1,1	4,3	4,4	3,7	3,7	-

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů a ČSÚ, 2024)

Z údajů obsažených v tabulce je patrné, že návratnost aktiv společnosti (ROA) v letech 2019 až 2021 zaostávala za průměrem odvětví. Výrazný nárůst v roce 2022 (27 % oproti odvětvovému 8,4 %) svědčí o zlepšené efektivitě využívání aktiv. V roce 2023 sice došlo k poklesu ROA na 14,4 %, nicméně tato hodnota stále výrazně převyšuje odvětvový standard.

Ukazatel návratnosti vlastního kapitálu (ROE) vykazoval značnou proměnlivost a naprosto se vymyká průměrům odvětví. Záporné hodnoty v letech 2019 a 2020 odrážely ztrátové hospodaření firmy. Výkyvy vypovídají na vysokou citlivost rentability vůči změnám vlastního kapitálu a dosaženému výsledku hospodaření, což je však u malých podniků pracujících s nízkým vlastním kapitálem, běžné.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) se pohyboval od 0,7 % do 4,4 % a v odvětví od 3,4 % do 4,3 %. Zvyšující se ROS u analyzované společnosti svědčí o lepší schopnosti společnosti přeměnit tržby na čistý zisk. I přes mírné kolísání hodnot lze konstatovat, že společnost byla schopna udržet pozitivní rentabilitu tržeb ve všech sledovaných letech.

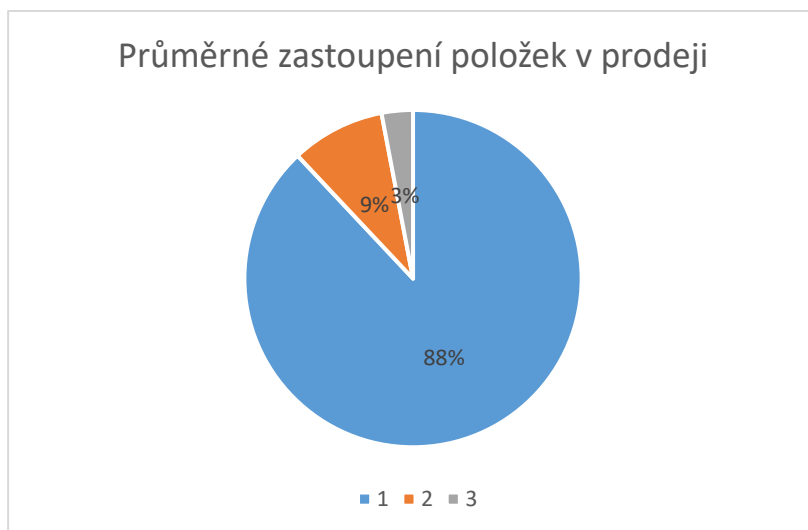
5.2 Produktové portfolio

Analyzovaná společnost se primárně zaměřuje na prodej a distribuci tuhých paliv na bázi dřeva a doplňkového sortimentu určeného pro vytápění. Jedná se o produkty, které jsou určeny především k vytápění domácností, rekreačních objektů, škol, školek a malých a středně velkých průmyslových objektů. Hlavní důraz je kladen na kvalitu, efektivitu spalování a ekologický charakter produktů.

Produktové portfolio lze rozdělit do těchto 3 hlavních kategorií:

1. Tuhá paliva na bázi dřeva
2. Lisovaná paliva
3. Doplnkové zboží

Průměrné zastoupení položek v prodeji lze vidět v koláčovém grafu níže.



Obrázek 2 Graf zastoupení položek produktového portfolio v prodeji

(zdroj: vlastní zpracování)

5.3 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb neboli SWOT analýza byla zpracována jako podpůrný nástroj pro identifikaci strategického postavení společnosti na trhu a také pro dokreslení kontextu, ve kterém se daná firma nachází.

Na základě SWOT analýzy, která je vyobrazena formou tabulky níže, lze konstatovat, že má společnost stabilní postavení na trhu, může se pyšnit efektivní logistikou a zázemím silné mateřské společnosti. Na druhou stranu se stává závislost na jednom hlavním zdroji zboží také její slabinou i ve spojitosti s nízkou schopností cenové konkurence. Z vnějšího okolí jsou v analýze identifikovány příležitosti týkající se rozvoje ekologického vytápění a podpora ze strany státu. Hrozby, které se nad společností vznášejí, pak zahrnují proměnlivé podmínky trhu, legislativní změny a cenovou konkurenci.

Tabulka 6 SWOT analýza

	POZITIVNÍ vliv	NEGATIVNÍ vliv
VNITŘNÍ prostředí	STRENGTHS (silné stránky) • Stabilní postavení na trhu • Vybudovaná síť zákazníků • Hlavní zdroj zajišťující přísun zboží • Zázemí silné mateřské společnosti • Efektivní logistika a široká distribuční síť	WEAKNESSES (slabé stránky) • Vysoká závislost na jednom výrobním zdroji • Nízká schopnost cenové konkurence • Omezená možnost diverzifikace • Omezená kapacita skladovacích prostor
VNĚJŠÍ prostředí	OPPORTUNITIES (příležitosti) • Rostoucí poptávka po ekologických palivech • Dotační programy na podporu udržitelných zdrojů energie • Zaměření na ekologická paliva	THREATS (hrozby) • Klimatické změny • Změny v legislativě ČR a EU • Konkurenční boj • Kolísání cen surovin a energií

(zdroj: vlastní zpracování)

5.4 Současný přístup k řízení rizik

V současné době ve firmě není formálně zavedený a systematický systém řízení rizik. Což neznamená, že by se vedení firmy riziky nezabývalo vůbec. Spíše s nimi pracuje nahodile dle potřeby a snaží se je vyhodnotit a řešit na základě zkušeností a intuice. Rizika tedy nejsou nijak evidována, neexistuje jejich klasifikace a chybí metodika pro jejich pravidelné vyhodnocování a přezkum. Z rozhovorů s ředitelkou společnosti a jednatelem mateřské firmy vyplynulo, že významnější problémy jsou řešeny nahodile, bez předchozího plánování či stanovených postupů.

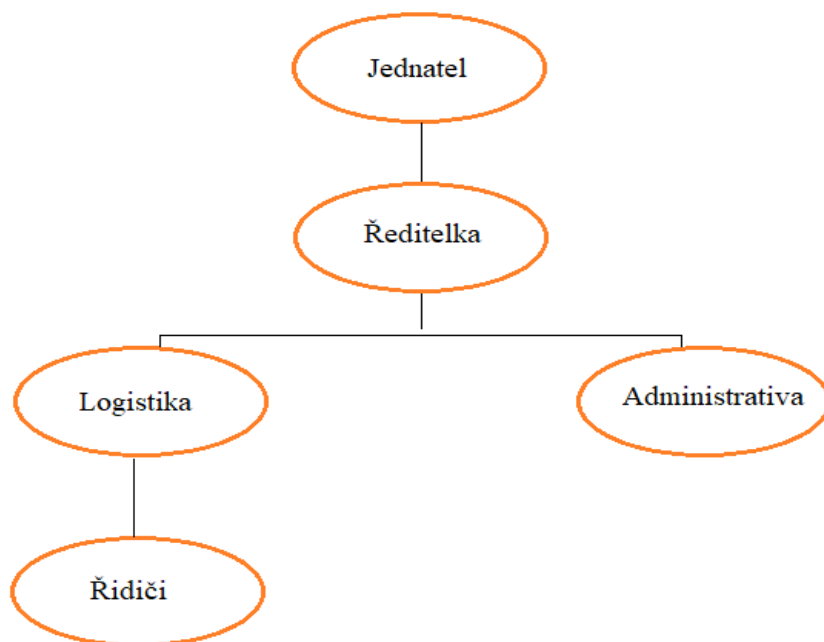
Přestože si vedení uvědomuje existenci různých rizik a jejich schopnost zásadně ovlivnit fungování firmy, nemá vytvořenou konkrétní strukturu, která by zajistila, že rizika budou sledována systematicky, pravidelně a s jasně stanovenou odpovědností. Vedení

společnosti si je zároveň vědomo existence oportunitních rizik, ale pro účely této práce jsme se rozhodli pro zaměření především na rizika s negativními dopady.

Na druhou stranu firma v současné době sleduje řadu údajů a ukazatelů, které lze spojit s riziky. Zaměstnanci jsou zvyklí s těmito daty pracovat, systematicky je sledovat a zaznamenávat, což by mohl být dobrý základ pro zavedení systematictějšího řízení rizik a zavedení například klíčových rizikových ukazatelů.

Při návrhu nového systému řízení rizik bude potřeba zohlednit charakter firmy, jelikož se jedná o menší obchodní firmu s omezeným počtem zaměstnanců. Pro lepší představu o personálním zabezpečení je níže vyobrazeno organizační schéma společnosti. Bude tedy nutné vytvořit přehledný, jednoduchý systém s co nejmenší administrativní zátěží, aby byl dlouhodobě udržitelný.

Současný stav tedy představuje ideální příležitost ke zlepšení. Cílem projektu bude vytvořit funkční, přehledný, a především v praxi využitelný systém řízení rizik, který bude korespondovat s tím, co již ve firmě funguje, a zároveň umožní rizika lépe identifikovat, hodnotit a řídit v souladu s principy moderního přístupu k řízení rizik.



Obrázek 3 Organizační schéma společnosti

(zdroj: vlastní zpracování)

6 HODNOCENÍ RIZIK

Kapitola hodnocení rizik je zaměřena na proces hodnocení rizik ve vybrané obchodní společnosti. Proces vychází z rámce normy ISO 31000:2018 a zahrnuje tři hlavní kroky: identifikaci rizik, analýzu a vyhodnocení.

První část kapitoly je věnována identifikaci rizik, která byla provedena na základě rozhovorů s klíčovými osobami společnosti a brainstormingu se zaměstnanci. Následně byla provedena analýza identifikovaných operativních rizik za pomoci určení jejich pravděpodobností a dopadů. U strategických rizik pak byla provedena analýza pomocí vytvoření scénářů možného vývoje.

V závěrečné fázi bylo provedeno vyhodnocení jednotlivých rizik, přičemž ve spolupráci s managementem společnosti došlo ke stanovení prioritních rizik, u kterých bude potřeba navrhnout vhodné opatření ke snížení jejich dopadu.

6.1 Identifikace strategických rizik

Strategická rizika ovlivňují dlouhodobou konkurenceschopnost a směřování společnosti, a proto je jejich identifikace klíčová pro efektivní řízení firmy. Pro jejich stanovení byly využity rozhovory s jednatelem společnosti, který zároveň zastává roli majitele mateřské firmy, a s ředitelkou společnosti. Tito vedoucí představitelé disponují nejkomplexnějším přehledem o strategických faktorech ovlivňujících podnik. Pro zpřehlednění a systematické utřídění těchto rizik byla následně využita také dříve sestavená SWOT analýza, která umožnila detailnější posouzení vnitřních i vnějších vlivů. Pro větší přehlednost jsou strategická rizika dále rozdělená na externí a interní. Přehled těchto rizik se nachází v následující tabulce.

Tabulka 7 Přehled strategických rizik

Externí strategická rizika	Interní strategická rizika
• Konkurenční boj • Změna energetické politiky státu • Nařízení EU proti odlesňování (EUDR 2025) • Kolísání cen surovin a komodit • Přechod zákazníků na jiné druhy paliva	• Závislost na hlavním zdroji zboží • Střet firemních kultur

6.1.1 Externí strategická rizika

Externí strategická rizika vyplývají z vnějšího prostředí, společnost na ně nemá přímý vliv a mohou zásadním způsobem ovlivnit strategické směřování společnosti a její konkurenceschopnost. Součástí této podkapitoly je identifikace a popis těchto rizik.

Konkurenční boj

Konkurenční boj patří mezi klíčová externí strategická rizika, kterým je analyzovaná firma vystavena. V uplynulých letech docházelo ke značnému růstu trhu s tuhými biopalivy, a to díky zvýšenému zájmu o ekologické způsoby vytápění. S tímto vývojem byla spojena expanze stávajících konkurentů, ale také vstup nových distributorů na trh. V současné době dochází k mírnému poklesu poptávky z důvodu rostoucí popularity alternativních forem vytápění, jako jsou například tepelná čerpadla.

I přesto však zůstává konkurenční prostředí nadále velmi dynamické a náročné. Výrazný tlak je pocíťován především na slovenském trhu, kde společnost čelí cenové agresivitě ze strany jiných distributorů.

Konkurenční tlak však zůstává silný i na domácím trhu, především v oblasti veřejných zakázek, kde mezi sebou firmy soutěží jak cenou, tak kvalitou logistického servisu, dostupností zboží a rychlostí dodávek.

Změna energetické politiky státu

Jedním z klíčových strategických rizik, které mohou ovlivnit budoucnost společnosti, je změna energetické politiky státu. Stát totiž zásadním způsobem ovlivňuje trh s palivy prostřednictvím regulací, dotačních programů a legislativních opatření. Směr podpory vytápění určuje poptávku po produktech firmy a ovlivňuje tak i její konkurenceschopnost. Pokud se stát rozhodne podpořit elektřinu nebo obnovitelné zdroje, jako je solární energie, bude to na úkor tuhých paliv.

V poslední době se v médiích objevují spekulace o zákazu vytápění dřevem v Evropské unii. Tuto informaci však Ministerstvo životního prostředí označilo za nepravdivou. Dřevo je dle ministra Petra Hladíka považováno za obnovitelný zdroj energie, který má i nadále hrát významnou roli v energetické soběstačnosti domácností. Současné dotační programy v ČR navíc podporují výměnu uhelných kotlů právě za moderní kotle na biomasu. (Česká peleta, 2025a)

Zásadním problémem však zůstává navrhované zpřísnění emisních limitů na úrovni Evropské komise. Kritici a odborné asociace varují, že přísnější limity na emise pevných částic, oxidu uhelnatého a oxidů dusíku mohou zásadně omezit dostupnost moderních topidel na tuhá paliva a vést k výraznému zdražení kotlů a kamen. Zavedení automatického řízení spalování by navíc znemožnilo provoz některých typů kamen a krbů na dřevo v oblastech bez spolehlivého přístupu k elektřině. (Česká peleta, 2025b)

Dopady těchto opatření mohou být pro trh s tuhými biopalivy zásadní. Pokud by tedy došlo k masivním regulacím nebo omezením, mohla by společnost čelit významnému poklesu poptávky.

Nařízení EU proti odlesňování (EUDR 2025)

Nařízení EU proti odlesňování (EUDR – EU Deforestation Regulation), které nabude účinnosti v roce 2025, představuje další z klíčových strategických rizik. Toto nařízení zavádí přísné požadavky na transparentnost, sledovatelnost a původ dřevních komodit, které jsou uváděny na trh Evropské unie.

Cílem regulace EUDR je zajistit, že žádné produkty ze dřeva dodávané na evropský trh nejsou spojeny s odlesňováním či degradací lesů, ke kterým došlo po datu 31.12.2020. Konkrétně toto nařízení vyžaduje od společnosti, aby měla nastavený systém tzv. „náležité péče“ (Due Diligence). V praxi to znamená povinnost podrobně prokazovat a dokumentovat původ biomasy, včetně přesné geolokalizace konkrétních míst těžby.

Implementace těchto požadavků představuje pro společnost výrazné administrativní zatížení a také potenciálně vysoké finanční náklady na technologické řešení zajišťující evidenci a dohledatelnost potřebných informací. Náklady vznikají nejen na samotnou implementaci systému, ale také na pravidelné audity a certifikace, které budou nezbytné k prokázání souladu s novými pravidly.

Další riziko související s EUDR spočívá v ohrožení dodavatelského řetězce. Dodavatelé, kteří nebudou schopni zajistit splnění nových legislativních požadavků a poskytnout potřebnou dokumentaci, budou muset být z dodavatelského řetězce vyřazeni.

Rizikem jsou také možné sankce ze strany regulačních orgánů Evropské unie v případě nesplnění těchto požadavků. Pokud by společnost nebyla schopna prokázat původ dřeva v souladu s EUDR, mohla by čelit pokutám, omezení přístupu na trh EU nebo poškození

pověsti, což by vedlo k dalším ekonomickým ztrátám a oslabení její pozice na trhu. (MZe, 2024)

Kolísání cen surovin a komodit

Kolísání cen surovin a komodit je jedním z dalších významných strategických rizik. Klíčovou vstupní surovinou pro výrobu tohoto konkrétního biopaliva je dřevní biomasa, jejíž cena je ovlivňována mnoha faktory. Může se jednat o poptávku na trhu, počasí a sezónnost nebo také mezinárodní politickou a ekonomickou situaci.

Kolísání cen se projevuje především prostřednictvím náhlého zdražení vstupních surovin, což pro firmu znamená okamžitý nárůst nákladů a snížení ziskovosti společnosti. V případě analyzované firmy, která je do značné míry závislá na jedné hlavní výrobní jednotce, je toto riziko ještě výraznější. Právě omezená možnost flexibilně reagovat na výkyvy cen surovin významně zvyšuje její zranitelnost vůči nepředvídatelným změnám na trhu.

Cenové výkyvy dřeva, pilin nebo jiných zdrojů biomasy mohou být způsobeny mimořádnými událostmi, jako jsou lesní kalamity, sucho nebo extrémní povětrnostní podmínky. Zmíněné faktory zdražují dostupnou surovinu, ale zároveň mohou způsobit i její nedostatek. Ceny biomasy jsou rovněž ovlivněny globálními energetickými trhy a cenami jiných energetických komodit, například ropy nebo plynu. Rostoucí ceny fosilních paliv obvykle vedou ke zvýšené poptávce po obnovitelných zdrojích, jako je právě prodejní zboží společnosti, což může následně vést k prudkému růstu cen biomasy.

Přechod zákazníků na jiné druhy paliva

Jedním ze zásadních strategických rizik společnosti je také možná změna zákaznického chování v důsledku přechodu na jiné druhy vytápění. Společnost čelí riziku, že její zákazníci budou postupně přecházet k alternativním formám vytápění, jako jsou tepelná čerpadla, solární energie, elektřina nebo zemní plyn. Tento trend může být způsoben jednak technologickým pokrokem a změnami preferencí zákazníků, jednak podporou alternativních zdrojů ze strany státu a Evropské unie prostřednictvím dotací nebo legislativních opatření.

Tato situace by znamenala významné omezení trhu, na němž společnost aktuálně působí, což by vedlo k poklesu prodejů, snížení tržního podílu a potenciálně ke ztrátě klíčových zákazníků. Pokud by se například státní politika výrazněji zaměřila na podporu

instalace tepelných čerpadel či jiných obnovitelných technologií kromě biomasy, mohla by společnost čelit značnému poklesu poptávky.

Riziko přechodu zákazníků na jiné druhy paliva je ovlivněno zejména ekonomickými faktory, jako jsou cenová konkurenceschopnost alternativních paliv, dostupnost dotací a programů podpory, ale také environmentálními trendy a mediálním pokrytím této problematiky. V současnosti probíhá intenzivní diskuse o ekologických dopadech vytápění, což může postupně změnit vnímání spotřebitelů ve prospěch elektrifikace a jiných forem obnovitelné energie.

6.1.2 Interní strategická rizika

Interní strategická rizika vycházejí z vnitřního prostředí společnosti, z jejího nastavení, struktury a souvisí s interními rozhodnutími společnosti. Tato rizika mohou mít vliv na fungování podniku a dosažení jeho strategických cílů.

Závislost na hlavním zdroji zboží

Jedním z klíčových rizik je závislost společnosti na jedné výrobní jednotce, která zajišťuje produkci většiny prodávaného sortimentu. Ačkoliv má společnost plnou kontrolu nad výrobou zboží, které následně distribuuje svým zákazníkům, což jí umožňuje dohlížet na kvalitu i dodržování výrobních procesů s ohledem na certifikaci, představuje tento model i určitá omezení.

Úzké propojení výroby a obchodu přináší výhodu v podobě efektivní koordinace procesů, avšak v případě jakéhokoli narušení výrobního provozu je společnost vystavena zvýšenému riziku narušení dodavatelského řetězce. Vzhledem k tomu, že se veškerá produkce odehrává v jednom závodě, je společnost závislá z větší míry na jednom zdroji zboží. A zároveň je omezena, co se týká flexibility v oblasti nákupu zboží. Tímto propojením ztrácí možnost využít nabídky větších výrobců s nižšími výrobními náklady a výhodnějšími cenami. Omezený prostor pro vyjednávání o cenách s ostatními dodavateli může negativně ovlivnit konkurenceschopnost společnosti.

Střet firemních kultur

Analyzovaná společnost se v současnosti potýká s interním strategickým rizikem, které vyplývá z odlišnosti firemních kultur mezi ní a její mateřskou společností. Jelikož k odkoupení mateřskou společností došlo před dvěma lety, stále zde narážejí na rozdílné hodnoty, pracovní postupy, způsob komunikace a celkový přístup k vedení lidí. Tyto

odlišnosti negativně ovlivňují integraci obou společností a snižují efektivitu společného fungování.

V praxi dochází například k problémům s komunikací mezi manažery obou firem a odlišnému chápání priorit. Zaměstnanci společnosti se potýkají s obtížemi, které jsou spojené s potřebou přizpůsobit se novým postupům nebo stylu řízení zavedenému mateřskou firmou, což vede k demotivaci a dále může vést ke zvýšené fluktuaci nebo snížení pracovního výkonu a loajality.

Pokud by se tato situace dlouhodobě neřešila, může dojít k narušení vztahů mezi klíčovými pracovníky, ztrátě důležitých znalostí a zkušeností. Celkově by se mohlo zhoršit pracovní klima, což by mělo bezprostřední dopad na schopnost firmy naplňovat své strategické cíle.

6.2 Analýza strategických rizik

V této části práce bude provedena kvalitativní analýza vybraných strategických rizik s využitím metody tvorby scénářů. Tato metoda umožňuje nahlížet na rizika v širším kontextu a zohledňuje nejistotu vývoje v čase, což je pro strategické řízení zásadní.

Pro účely analýzy byla vybrána dvě nejvýznamnější rizika, jedno interní a jedno externí. Tato rizika byla zvolena na základě rozhovorů a domluvy s vedením firmy a vzhledem k jejich potenciálnímu dopadu na budoucí směřování firmy. U každého z nich budou vytvořeny tři možné scénáře vývoje:

- Optimistický scénář – počítá s příznivým vývojem a přináší nové příležitosti.
- Neutrální scénář – představuje pravděpodobný průběh bez výrazných odchylek.
- Pesimistický scénář – zachycuje možné negativní dopady a hrozby.

Díky vytvořeným scénářům může firma lépe pochopit povahu rizik, předvídat možné důsledky různých rozhodnutí a připravit se na alternativní vývoje.

6.2.1 Změna energetické politiky státu

Optimistický scénář

Česká republika se snaží o vymýcení energetické chudoby a chce snižovat emise skleníkových plynů prostřednictvím podpory vytápění pomocí biomasy. Vláda zavádí nové dotační programy, které umožňují domácnostem nahradit nevyhovující uhelné kotle

moderními kotli. Výše dotace roste až k 90 000 Kč, čímž se stává pro obyvatele tento ekologický způsob vytápění přitažlivějším.

Zároveň dochází ke zmírnění emisních limitů Evropskou komisí, která dala na rady odborné veřejnosti a výrobců kotlů. Biomasa je definitivně označena jako plnohodnotný obnovitelný zdroj energie. Trh výrobců kotlů a distributorů paliv je stabilizovaný.

Domácnosti tedy zvyšují poptávku po tuhých biopalivech díky využití státní podpory. Firma tak získá mnoho nových zákazníků, kteří se zajímají o ekologické vytápění bez závislosti na plynu nebo elektřině.

Neutrální scénář

Energetická politika státu se příliš nemění. Programy na podporu výměny uhelných kotlů přetrvávají, jsou však finančně limitovány a nedochází k šíření informací směrem k domácnostem. Podpora biomasy jako obnovitelného zdroje je zachována, avšak Evropská komise udržuje přísné emisní limity, které zvyšují náklady na výrobu kotlů. Také se zvyšují požadavky na certifikaci, což zvyšuje administrativní zátěž a zatěžuje provoz.

Poptávka po tuhých biopalivech zůstává stabilní. Nejsou viditelné podmínky k růstu na trhu, firma se spíše soustředí na udržení stávající pozice.

Pesimistický scénář

Stát přesouvá podporu primárně směrem k elektřině a tepelným čerpadlům. Dotace na kotle na biomasu jsou omezeny, případně úplně zrušeny. Evropská komise zpřísní emisní limity a povinnost automatického řízení spalování, tím se většina kotlů stává nevyhovujícími a jejich výměna je finančně velmi náročná. Samotná biomasa jako zdroj energie je z ekologického hlediska vnímána problematicky.

V důsledku tohoto vývoje prudce klesne poptávka po tuhých biopalivech. Zákazníci přecházejí na podporovanou formu vytápění. Společnost je zatížena obrovským množstvím zásob, roste tlak na snižování cen a začíná ztrácet výraznou část trhu. Nejistota narůstá a firma je nucena přehodnotit svou strategii a hledat alternativní odbytiště v zahraničí.

6.2.2 Závislost na hlavním zdroji zboží

Optimistický scénář

Výroba je dlouhodobě stabilní a efektivní, nevyskytují se významné technické ani personální výpadky. Díky úzkému propojení výroby a obchodu dochází ke zlepšení logistiky směrem

k zákazníkům a také k efektivnímu plánování výroby dle aktuální poptávky. Firma je tak schopná pružně reagovat na výkyvy trhu, udržuje vysokou kvalitu zboží a zároveň optimalizuje výrobní náklady. Což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení postavení firmy na trhu.

Neutrální scénář

Výroba funguje bez zásadních výpadků, ale objevují se příležitostné problémy, jako jsou časté plánované odstávky a omezení výrobní kapacity, čímž dochází k mírným zpožděním v dodávkách zboží. Obchod je na tyto situace připraven, takže dopad na zákazníky není výrazný. Firma má omezené možnosti nákupu od jiných výrobců, což snižuje možnost optimalizovat náklady, ale neohrožuje pozici na trhu.

Pesimistický scénář

Nastávají časté a dlouhodobé výpadky ve výrobě, které jsou způsobeny buď personálními změnami nebo významnými technickými poruchami. Obchod nemá připravenou záložní variantu a nemá možnost nákupu od ostatních dodavatelů, s nimiž neudrhuje kontakt. V důsledku problémů na straně výroby nastávají zpoždění v dodávkách zboží zákazníkům, kteří projevují svou nespokojenost a dochází také ke ztrátám několika klíčových klientů. Díky omezeným možnostem výroby společnost ztrácí schopnost být cenově konkurenceschopná a její postavení na trhu je ohroženo.

6.3 Identifikace operativních rizik

K identifikaci operativních rizik ve vybrané společnosti byl zvolen kvalitativní přístup ve formě brainstormingu a osobních rozhovorů. Hlavním cílem bylo rozpoznat rizika každodenního provozu, která mohou negativně ovlivnit schopnost společnosti efektivně plnit své operativní cíle.

Proces identifikace rizik byl realizován za účasti klíčových zaměstnanců společnosti, konkrétně se jednalo o ředitelku společnosti, zaměstnance logistiky a pracovníci back office. Tito zaměstnanci byli vybráni na základě jejich hluboké znalosti každodenních operací a provozních procesů společnosti, čímž byly zajištěny relevantní a praktické informace.

Formou řízeného brainstormingu byly shromážděny informace o potenciálních rizikových událostech, které se mohou v rámci každodenního fungování firmy objevit. Výstupy tohoto brainstormingu byly dále diskutovány, analyzovány a utříděny do jasně definovaných kategorií. Podařilo se nám identifikovat následující kategorie: logistická

rizika, technická a provozní rizika, rizika spojená s kvalitou a zákaznickým servisem a personální a organizační rizika.

Výsledná identifikovaná operativní rizika byla následně použita jako podklad pro další analýzu a zpracování návrhů opatření ke snížení jejich negativního vlivu na společnost. Níže je uvedena přehledná tabulka rozdělení operativních rizik.

Tabulka 8 Přehled operativních rizik

Logistická rizika	Technická a provozní rizika
• Poruchy vozidel • Nedostatečné skladovací prostory • Vlivy počasí	• Výpadky v dostupnosti zboží • Výpadky internetu a IT systému • Problémy spojené se zaváděním nového e-shopu
Personální a organizační rizika	Rizika spojená s kvalitou a zákaznickým servisem
• Nedostatečná zastupitelnost • Nevyhovující motivační systém • Neefektivní interní komunikace • Proměnlivá náplň práce	• Nedostatečná kvalita produktů • Specifické požadavky zákazníků • Reputační riziko

(zdroj: vlastní zpracování)

6.3.1 Logistická rizika

Logistika představuje jednu z klíčových oblastí podnikání analyzované společnosti. Jednou z jejích hlavních konkurenčních výhod je schopnost efektivního a spolehlivého doručení zboží koncovým zákazníkům, což s sebou nese právě logistická rizika. Ta zahrnují rizika spojená s poruchami vozidel, vlivem počasí na rozvoz zboží, ale také riziko nedostatečné skladovací kapacity.

Poruchy vozidel

Využívání speciálních motorových vozidel je nedílnou součástí každodenních činností společnosti, jelikož jedním z hlavních benefitů, které firma uvádí, je přímý dovoz biopaliv až ke koncovým zákazníkům. Aktuálně společnost vlastní 5 vozidel, která jsou využívána

pro distribuci zboží. Dvě z vozidel jsou multifunkční, umožňují přestavbu z plachtové podoby na cisternovou, což poskytuje společnosti provozní flexibilitu v závislosti na typu a formě přepravovaného zboží. K plachtovým vozidlům je navíc připojen speciální vozík (tzv. moffett), který společnost využívá zejména v hůře přístupných terénech nebo při přepravě zboží na přesné místo určení. Cisternová nástavba je specifická tím, že musí splňovat přísná kritéria certifikace ENplus A1.

Společnost zaměstnává stabilně tři řidiče, přičemž každému z nich je přiřazena odpovědnost za konkrétní vozidla. Jakékoliv technické poruchy vozidel představují významné riziko pro každodenní logistický provoz. Výpadek, byť jediného vozidla, způsobuje značné zpoždění dodávek, narušuje harmonogram distribuce, prodlužuje dobu dodání zboží a negativně ovlivňuje důvěru zákazníků. Kritické období, kdy jsou tyto výpadky nejzávažnější, představuje především topná sezóna, kdy firma čelí nejvyšší poptávce a je nezbytné dodržovat přesné termíny dodání.

Nedostatečné skladovací prostory

Společnost dlouhodobě čelí problému nedostatečných skladovacích kapacit, což významně komplikuje její logistiku a operativní řízení zásob. Vlastní skladovací prostory jsou pouze minimální, což způsobuje problémy zejména v obdobích, kdy se dočasně sníží poptávka a společnost je nucena hledat externí skladovací kapacity pro uložení nadbytečných zásob. Tato situace s sebou nese dodatečné náklady na pronájem externích skladů, logistické přesuny zboží a administrativní zátěž spojenou s vyhledáváním vhodných prostor a koordinací přepravy.

Riziko nedostatečné skladovací kapacity je obzvláště závažné v období sezónních výkyvů poptávky. Zejména před zimní topnou sezónou, kdy je nutné se předzásobit, aby bylo možné včas uspokojit zvýšenou poptávku zákazníků. Omezený skladovací prostor také omezuje schopnost flexibilně reagovat na aktuální situaci na trhu a může vést ke ztrátě obchodních příležitostí či zhoršení zákaznické zkušenosti v důsledku opožděných dodávek.

Vlivy počasí

Počasí je dalším z operativních rizik, které významně ovlivňuje každodenní logistiku společnosti. Hlavní problémy nastávají zejména během zimního období, kdy se doprava potýká s častým sněžením, náledím a nedostatečnou údržbou komunikací, zejména v horských a odlehlejších lokalitách. Problémy s dopravou však vznikají také mimo zimní sezónu, například v období dlouhotrvajících dešťů, kdy jsou přístupové cesty rozmáčené,

těžko sjízdné, a vozidla se obtížně dostávají na konkrétní místo určení. To se týká zejména zákazníků bydlících v odlehlých oblastech, kam se distribuuje zboží za pomoci speciálních manipulačních vozíků.

V důsledku těchto výkyvů počasí se často prodlužují dodací lhůty, vznikají dodatečné operativní náklady, jako jsou zvýšená spotřeba paliva nebo přesčasy zaměstnanců, a současně hrozí nespokojenost zákazníků z důvodu nedodržení domluvených termínů dodání.

6.3.2 Technická a provozní rizika

Technická a provozní rizika jsou spojená s každodenním chodem společnosti a souvisejí s využíváním informačních technologií, nastavením e-shopu a funkčností IT systémů. Jakékoliv výpadky či nedostatky ovlivňující funkčnost těchto systémů představují riziko pro styk se zákazníky a efektivitu ve vyřizování objednávek.

Výpadky v dostupnosti zboží

Dostupnost produktů ovlivňuje nejen každodenní činnost firmy, ale v dlouhodobém horizontu může ovlivnit také její obchodní stabilitu. I přestože má společnost plnou kontrolu nad prodávaným zbožím, může v určité situaci docházet k narušení dostupnosti některých produktů.

Hlavní problémy v této oblasti nastávají zejména v případě technických poruch výrobních zařízení a výpadků elektrické energie, která je nezbytná pro provoz výroby. Problémy mohou vznikat také v případě personálních potíží, jako je nedostatek kvalifikovaného personálu nebo vysoká nemocnost. Závažným rizikem jsou také mimořádné události, jako požár nebo jiná havárie, které mohou výrobu zastavit dlouhodobě.

V případě, že nastane jeden ze zmíněných problémů, vznikne akutní nedostatek zboží pro zásobování zákazníků, prodlužují se dodací lhůty, dochází ke zvýšenému riziku reklamací a k ohrožení dobré pověsti firmy. Obzvláště kritickým obdobím jsou jarní měsíce, během kterých probíhá největší výprodejová akce. Pak samozřejmě zimní měsíce, kdy je topná sezóna v plném proudu a poptávka po peletách a briketách je nejvyšší a jakýkoliv výpadek přímo ohrožuje dodržování termínů dodání.

Výpadky internetu a IT systému

Výpadky internetu a IT systémů představují další operativní riziko, neboť značná část každodenní operativní činnosti závisí na bezproblémovém fungování objednávkového

systému a e-mailové komunikaci. Jakékoliv narušení těchto systémů, způsobuje komplikace při zpracování objednávek, zpomaluje reakce na požadavky zákazníků a narušuje logistické plánování, což vede ke snížení spokojenosti zákazníků a potenciální ztrátě důvěry.

K těmto výpadkům dochází například z důvodu technických poruch na straně poskytovatele internetu, selhání interní IT infrastruktury, ale může se jednat také o kybernetické útoky. Společnost v současné době nedisponuje dostatečnými záložními řešeními, což zvyšuje její zranitelnost vůči těmto operativním problémům.

Problémy spojené se zaváděním nového e-shopu

Implementace nového e-shopu s sebou nese specifické operativní riziko vzhledem k možným komplikacím, které doprovázejí přechod na nový systém. Přestože se od nového e-shopu očekává zlepšení a zefektivnění komunikace se zákazníky, a případně také zvýšení objemu prodeje, je jeho uvedení do provozu zatím spojeno s technickými problémy. Dochází k chybám v objednávkovém procesu a některé funkce nefungují dle požadavků.

Hlavní dopady těchto problémů zahrnují chyby v objednávkách, ztráty dat, zpoždění zpracování objednávek a celkové snížení úrovně zákaznického servisu. Což vede k nespokojenosti zákazníků a může skončit až jejich přechodem ke konkurenci.

6.3.3 Personální a organizační rizika

Personální rizika představují klíčovou oblast, protože veškeré obchodní aktivity analyzované společností jsou spojené s lidským faktorem. Dobře nastavené personální obsazení je nezbytné pro bezproblémový každodenní chod. Z tohoto důvodu je důležité, aby zaměstnanci ve firmě měli jasně definované kompetence, byli motivovaní a schopní se vzájemně zastoupit tak, aby nedošlo k narušení plynulosti činností společnosti.

Nedostatečná zastupitelnost

Riziko spojené s nedostatečnou zastupitelností zaměstnanců představuje potenciální ohrožení plynulého chodu společnosti. A to zejména v situacích, kdy dojde k dlouhodobé nepřítomnosti některého z klíčových pracovníků, ať už z důvodu nemoci, dovolené nebo případného ukončení pracovního poměru. Riziko je o to významnější s ohledem na typ společnosti a menší počet zaměstnanců.

V současnosti společnost nemá nastavený žádný formální systém zastupitelnosti, který by jasně definoval předávání agendy. V případě výpadku zaměstnance tak může dojít

k dočasnému narušení interních procesů. Nejvíce se toto riziko projevuje v logistice a administrativě, kde nepřítomnost zkušeného pracovníka může vést k prodávám v realizaci zakázek a řešení konkrétních zákaznických požadavků, což by zároveň zvýšilo zatíženost ostatních pracovníků.

Nevyhovující motivační systém

Nevyhovující motivační systém ovlivňuje efektivitu zaměstnanců, jejich spokojenost a celkovou produktivitu práce. V současnosti společnost uplatňuje dílčí motivační opatření zaměřená pouze na řidiče, jejichž odměny se odvíjejí od jasně definovaných kritérií, jako jsou například ujeté kilometry nebo objem přepraveného zboží. A však i tato opatření se v současné době jeví jako nevyhovující z důvodu změn na trhu a stávají se tak důvodem nespokojenosti řidičů. Navíc u zaměstnanců logistiky a v administrativě dosud transparentní a spravedlivý systém odměňování a motivace vůbec zaveden nebyl.

Absence jasně definovaných motivačních pravidel u administrativních pracovníků vede k pocitu nespravedlnosti, snížení pracovního nasazení a celkové motivace zaměstnanců. To následně může způsobovat pokles jejich pracovní efektivity, ochoty převzít dodatečné pracovní úkoly a omezenou angažovanost v situacích, kdy je nutné flexibilně reagovat na potřeby společnosti. Důsledkem může být i zvýšená míra fluktuace pracovníků, nižší kvalita poskytovaných služeb zákazníkům a celkově negativní dopad na atmosféru ve firmě.

Neefektivní interní komunikace

Interní komunikace hraje klíčovou roli v každodenním fungování společnosti a má vliv na její efektivitu. V aktuálním nastavení existuje prostor ve způsobu sdílení informací. Zejména v oblasti zákaznického servisu a administrativního zpracování zakázek může nedostatečné předávání informací vést k prodávám, nedorozuměním nebo opomenutí důležitých detailů.

Chyby způsobené neefektivní komunikací mohou negativně ovlivnit plynulost práce, zatížit zaměstnance dodatečnými úkoly a mají vliv také na zákaznickou zkušenost. Přestože komunikace v zásadě funguje dobře, absence jasně nastavených komunikačních kanálů a pravidelných schůzek může způsobit, že některé informace nejsou předány ve správný čas nebo nejsou předány vůbec.

Proměnlivá náplň práce

S ohledem na velikost analyzované společnosti, která funguje s relativně malým počtem administrativních pracovníků, je nutné, aby zaměstnanci zastávali větší množství různých

činností. Každý z pracovníků se tedy věnuje více oblastem současně, je potřeba pokrýt marketingové a prodejní aktivity, zákaznický servis a veškerou administrativu.

Různorodost pracovních činností se může na jednu stranu jevit jako výhoda, na druhou stranu však sebou nese určité operativní riziko. Pracovní náplň zaměstnanců se mění v průběhu sezóny v závislosti na aktuálních potřebách firmy. Zaměstnanci tak často musejí vykonávat činnosti nad rámec jejich primární agendy. V případě, kdy tento proces není podložen systematickými podklady, může docházet k chybám, nedorozuměním a nejasnostem ohledně odpovědnosti, priorit a očekávaných výstupů.

6.3.4 Rizika spojená s kvalitou a zákaznickým servisem

Vysoká kvalita produktů a spokojenost zákazníků je pro obchodní firmu zásadní. V této podkapitole budou představeny rizika, která souvisí s reklamacemi zboží, se specifickými požadavky zákazníků, ale také s hrozbou snížené reputace.

Nedostatečná kvalita produktů

Jedním z významných operativních rizik pro společnost je riziko spojené s možností nedostatečné kvality produktů, které společnost prodává. I přestože je výrobní proces nastavený s důrazem na dodržování vysokých standardů kvality, je pravidelně monitorován a podroben interním kontrolám, může dojít k výkyvům v kvalitě. Výkyvy mohou být způsobeny například technickými poruchami strojů, selháním lidského faktoru nebo nestabilitou vstupních surovin. Tyto odchylky mohou vést k tomu, že pelety dočasně nesplňují požadované parametry jako je jejich délka, výhřevnost, vlhkost, pevnost nebo prašnost.

Důsledkem tohoto rizika mohou být častější reklamace ze strany zákazníků, nespokojenost s produkty, zhoršení pověsti značky na trhu a v nejhorším případě ztráta významných zákazníků. Dalším problémem jsou dodatečné náklady na administrativní vyřizování reklamací, logistické náklady spojené s výměnou nekvalitního zboží a případně také finanční kompenzace zákazníkům.

Specifické požadavky zákazníků

Specifické požadavky zákazníků jsou dalším operativním rizikem, které se vyznačuje zejména vysokým očekáváním zákazníků ohledně časů rozvozu a konkrétních míst dodání zboží. Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje zákazníkům individuální přístup a zajišťuje distribuci pelet a briket přímo ke koncovým odběratelům, musí často řešit

požadavky na dodávky v přesně stanovených časech či do lokalit, které jsou obtížně dostupné.

Mezi typické problémy patří požadavky na přesný čas dodání v ranních nebo večerních hodinách, nutnost dodávek o víkendech nebo svátcích, případně požadavky na dodání do oblastí s omezenou přístupností, jako jsou horská střediska, chatové oblasti nebo historická centra měst. To může vést k logistickým komplikacím, ke zvýšení provozních nákladů, například přesčasy řidičů, ke zvýšené spotřebě paliva a obtížnějšímu plánování distribuce.

Pokud společnost není schopna tyto specifické požadavky efektivně řídit, může to vést k nespokojenosti zákazníků, zvýšenému riziku ztráty klientů a negativní zpětné vazbě, která ovlivní pověst společnosti.

Reputační riziko

Reputační riziko je v dnešním konkurenčním a digitalizovaném prostředí úzce spojeno s působením společnosti v online prostoru, zejména s recenzemi na internetu a sociálních sítích. Tyto platformy mohou být efektivním a levným marketingovým nástrojem, avšak současně představují prostor, kde mohou své názory vyjadřovat nejen spokojení zákazníci, ale i jednotlivci s cílem poškodit firmu či šířit nepravdivé informace.

Reputace společnosti je dnes do velké míry závislá na zkušenostech a spokojenosti zákazníků. Negativní recenze, ať už oprávněné nebo zkreslené, pak představují významnou hrozbu pro důvěryhodnost, image a dlouhodobou stabilitu firmy na trhu.

Negativní zkušenosti zákazníků, jako jsou opožděné dodávky, nedostatečná kvalita produktů nebo neprofesionální jednání zaměstnanců, tak mohou velmi rychle vést k poklesu důvěry veřejnosti a k odlivu zákazníků směrem ke konkurenci. Vzhledem k tomu, že většina potenciálních zákazníků při nákupu zboží či služeb přikládá velkou váhu hodnocení ostatních, mohou negativní recenze výrazně ovlivnit rozhodovací proces a vést k poklesu poptávky i obrátu firmy.

6.4 Analýza operativních rizik

V následující kapitole bude provedena kvalitativní a kvantitativní analýza identifikovaných operativních rizik. Kvalitativní analýza se zaměřuje na popis možných příčin a důsledků jednotlivých rizik a slouží jako důležitý podklad pro jejich další hodnocení. Cílem této části je porozumět kontextu vzniku rizik a jejich potenciálním dopadům na provozní chod společnosti.

Cílem kvantitativní analýzy je pak přiřazení dvou hodnot každému riziku:

- Pravděpodobnost výskytu (P) – bude přiřazeno číslo na škále od 1 do 5, kde 1 znamená velmi nízkou pravděpodobnost a 5 velmi vysokou.
- Dopad (D) – číslo na škále 1 až 5, kde 1 značí minimální dopad a 5 velmi závažný dopad.

Následným vynásobením těchto dvou hodnot ($P \times D$) vzniká Risk Priority Number (RPN), což je ukazatel, který slouží k prioritizaci rizik podle jejich závažnosti.

Pro lepší přehlednost jsou výsledné hodnoty znázorněny také v podobě rizikové matice, ve které je možné vizuálně vyhodnotit, která rizika jsou nejkritičtější a vyžadují okamžitou pozornost.

Na základě vypočtené hodnoty RPN budou navržena opatření, která vycházejí z principu tzv. 4T strategie řízení rizik:

- Treat (ošetřit) – navrhnout kroky ke snížení rizika,
- Tolerate (tolerovat) – přijmout riziko v rámci definované míry,
- Transfer (přenést) – přenést riziko např. prostřednictvím pojištění nebo dodavatele,
- Terminate (eliminovat) – zcela se vyhnout činnosti, která riziko vytváří. (Hopkin, 2018, s. 146)

Následující tabulka shrnuje přehled identifikovaných operativních rizik, jejich pravděpodobné příčiny a možné důsledky. Pro každé riziko je uvedeno bodové ohodnocení pravděpodobnosti (P) a dopadu (D), na jejichž základě byla vypočtena hodnota RPN (Risk Priority Number). RPN je následně využito k zařazení rizik do rizikové matice a k určení priorit pro další nakládání s riziky.

Tabulka 9 Analýzy rizik – možné příčiny, dopady a RPN

Č.	Riziková událost	Možné příčiny	Důsledky	P	D	RPN
1.	Poruchy vozidel	Nedostatečná údržba, technická závada, opotřebení vozidel.	Zpoždění dodávek, nespokojenost zákazníků.	3	4	12
2.	Nedostatečné skladovací prostory	Omezená kapacita, externí sklady.	Vysoké náklady, problém s dostupností zboží.	3	3	9
3.	Vlivy počasí	Sníh, náledí, dlouhodobé deště narušující terén.	Nemožnost doručit zboží, zpoždění dodávek, ztráta objednávek.	4	3	12
4.	Výpadky v dostupnosti zboží	Technická porucha výrobního zařízení.	Nedostatek zboží, zpoždění dodávky, ztráta zákazníků.	3	4	12
5.	Výpadky internetu a IT systémů	Selhání poskytovatele, technická porucha.	Narušení provozu, ztráta objednávek.	2	4	8
6.	Zavádění nového e-shopu	Nepochopení požadavků, nedostatečné testování.	Frustrace pracovníků, frustrace zákazníků a ztráta objednávek.	3	3	9
7.	Nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců	Nízký počet zaměstnanců, neznalost pracovní náplně.	Zpomalení procesů, provozní výpadky, ztráta zakázek a zákazníků.	4	4	16
8.	Nevyhovující motivační systém	Chybějící nebo nejasně definovaný systém odměn.	Snížená motivace zaměstnanců, nízká produktivita.	4	4	16
9.	Neefektivní interní komunikace	Chybějící nastavení komunikačních pravidel, nedostatečné sdílení informací.	Provozní chyby, zpomalení procesů, nízká motivace.	3	4	12
10.	Nedostatečná kvalita produktů	Problémy s kvalitou produktů, nevyhovující výrobní zařízení.	Nespokojenost zákazníků, reklamace, snížení reputace.	3	4	12
11.	Specifické požadavky zákazníků	Individuální požadavky na doručení (čas, místo, počasí).	Zpoždění dodávek, poruchy vozidla, zvýšení nákladů, komplikace v logistice.	3	3	9
12.	Proměnlivá náplň práce	Nedostatečné popisy pracovních míst, časté organizační změny.	Chyby, zpomalení procesů, frustrace.	4	3	12
13.	Reputační riziko – negativní recenze	Chyby v péči o zákazníky, chyby v logistice, nekvalitní produkty.	Ztráta zákazníků, pokles důvěry, pokles tržeb.	3	5	15

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat)

Na základě provedené kvantitativní analýzy byla identifikována tři rizika s nejvyšší prioritou. Jsou to ta rizika, která vykazují nejvyšší hodnoty RPN. Tato rizika představují pro společnost zásadní hrozby, které mohou ovlivnit její každodenní provoz a tím i dlouhodobou stabilitu. Jedná se o následující rizika:

- reputační riziko – negativní recenze,
- nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců,
- nevyhovující motivační systém.

6.5 Vyhodnocení operativních rizik

V poslední třetí části posouzení rizik bylo provedeno vyhodnocení operativních rizik na základě předchozí analýzy, kde byly každému riziku přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a dopadu. Na základě součinu pravděpodobnosti a dopadu bylo získáno výsledné skóre rizik RPN. Díky tomuto hodnocení pak došlo ke stanovení pořadí rizik podle jejich důležitosti pro společnost, což umožnilo určit, jaká rizika vyžadují okamžitou pozornost managementu, a u kterých lze řešení odložit na později.

Pro stanovení priority jednotlivých rizik byla po konzultaci s ředitelkou společnosti stanovena následující bodová škála, která je založená na výsledné hodnotě RPN.

Tabulka 10 Bodová škála priorit

Priorita	RPN	Popis
Vysoká	15–25	Zásadní vliv na fungování společnosti, vyžadují okamžité opatření.
Střední	10–14	Významný dopad na společnost, vyžadují monitorování a přípravu opatření.
Nízká	1–9	Malý dopad na společnost, potřeba pravidelného přezkoumávání a přijetí opatření dle aktuální situace.

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11 Strategie 4T pro operativní rizika

Pořadí rizika	Název rizika	Hodnota RPN	Priorita	Strategie (4T)
1.	Nevyhovující motivační systém	16	Vysoká	Treat
2.	Nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců	16	Vysoká	Treat
3.	Reputační riziko – negativní recenze	15	Vysoká	Treat
4.	Poruchy vozidel	12	Střední	Treat
5.	Vlivy počasí	12	Střední	Tolerate
6.	Výpadky v dostupnosti zboží	12	Střední	Transfer
7.	Neefektivní interní komunikace	12	Střední	Treat
8.	Proměnlivá náplň práce	12	Střední	Treat
9.	Nedostatečná kvalita produktů	12	Střední	Transfer
10.	Nedostatečné skladovací prostory	9	Nízká	Treat
11.	Specifické požadavky zákazníků	9	Nízká	Tolerate
12.	Zavádění nového e-shopu	9	Nízká	Treat
13.	Výpadky internetu a IT systémů	8	Nízká	Treat

(zdroj: vlastní zpracování)

Z analýzy tedy vyplynulo, že se společnost potýká se 3 prioritními operativními riziky, které je potřeba řešit okamžitě. Jsou to:

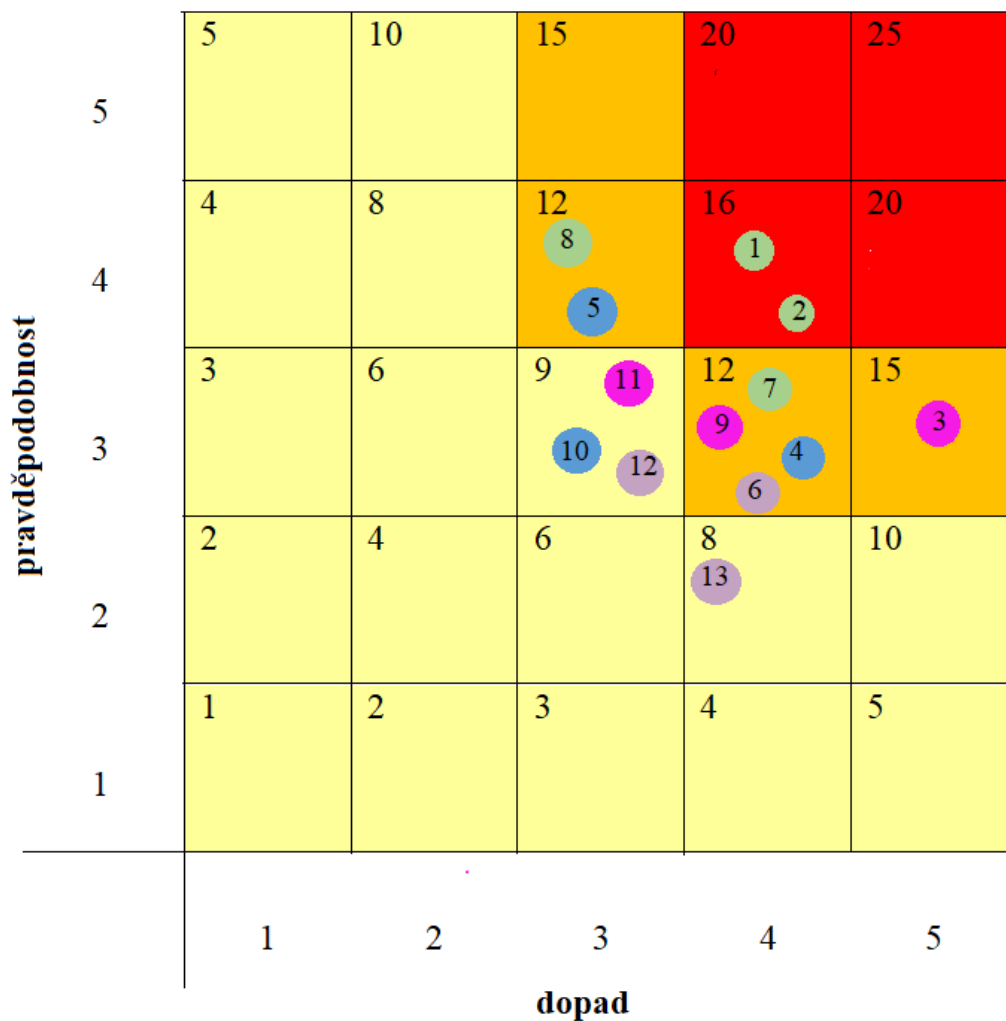
- nevyhovující motivační systém,
- nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců,
- reputační riziko – negativní recenze.

Závažnost těchto rizik vychází z charakteru obchodní společnosti, kde hrají klíčovou roli zaměstnanci, jejich přístup k zákazníkům a celková profesionalita. Spokojenost zákazníků, zaměstnanců a reputace firmy jsou zásadní pro dlouhodobý úspěch. Protože ten se odvíjí nejen od kvality nabízených produktů, ale také od způsobu komunikace a spolehlivosti.

6.6 Riziková matice

Pro zvýšení přehlednosti byla vytvořena vizualizace rizik dle jejich závažnosti prostřednictvím rizikové matice. V červené zóně jsou umístěna rizika s nejvyšší prioritou a s potřebou okamžité pozornosti. V oranžové zóně jsou zaznamenána rizika se střední prioritou, která by měla být průběžně monitorována a preventivně řízena. Poslední nejsvětlejší zóna pak zahrnuje rizika s nejnižší prioritou, jejichž řešení lze odložit na později.

Rizika vyznačená v matici jsou dále barevně rozdělena dle kategorie, do které spadají. Zeleně vyznačená rizika jsou personální, fialově vyznačená rizika jsou technická a provozní rizika, růžově vyznačená jsou rizika spojená s kvalitou a zákaznická rizika a logistická rizika jsou vyznačena modře.



Obrázek 4 Riziková matice

(zdroj: vlastní zpracování)

6.7 Vyhodnocení strategických rizik

Pro vyhodnocení strategických rizik bylo zvoleno kvalitativní ohodnocení, jelikož jejich povaha neumožňuje přesnou kvantifikaci pravděpodobností a dopadů. Pro dvě vybraná rizika byly v dřívější části vytvořeny tři scénáře (optimistický, neutrální a pesimistický), jejich shrnutí i s určením pravděpodobnosti scénáře jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 12 Vyhodnocení strategických rizik

Riziko	Optimistický scénář	P (%)	Neutrální scénář	P (%)	Pesimistický scénář	P (%)
Změna energetické politiky státu	Podpora vytápění biomasou. Výhodné dotační programy. Zmírnění emisních limitů.	25	Neměnná energetická politika. Finančně limitovaná podpora. Zpřísnění emisních limitů.	60	Přesun podpory směrem k elektrické energii. Dotace na biomasu jsou omezeny nebo zrušeny. Vysoké emisní limity.	15
Závislost na hlavním dodavateli	Bezproblémová spolupráce. Kvalitní zboží a výhodné cenové podmínky.	35	Funkční spolupráce, nemožnost smlouvání o ceně. Situace je stabilní.	55	Nevýhodné cenové podmínky. Výkyvy ve spolehlivosti dodávek.	10

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro strategická rizika, ke kterým nebyly vytvořeny scénáře, byly ve spolupráci s vedením společnosti určeny míry jejich priorit. Součástí tohoto hodnocení bylo kvalitativní posouzení pravděpodobnosti výskytu daného rizika a potenciálního dopadu na strategické směřování společnosti.

Výsledkem hodnocení pak je přiřazení jedné ze tří úrovní priority (nízká, střední, vysoká) jednotlivým rizikům. Výsledné hodnocení slouží jako podklad pro stanovení dalšího postupu při řízení a monitorování těchto rizik. Přehled vyhodnocených strategických rizik a určení strategie pro jejich ošetření se nachází v následující tabulce.

Tabulka 13 Vyhodnocení strategických rizik

Název rizika	Dopad	Priorita	Strategie (4T)
Změna energetické politiky státu	Střední	Vysoká	Tolerate
Závislost na hlavním dodavateli	Vysoký	Vysoká	Treat
Konkurenční boj	Střední	Vysoká	Treat
Přechod zákazníků na jiné druhy paliva	Střední	Střední	Tolerate
Nařízení EU proti odlesňování (EUDR 2025)	Střední	Vysoká	Transfer
Kolísání cen surovin a komodit	Vysoký	Střední	Tolerate
Střet firemních kultur	Nízký	Nízká	Treat

(zdroj: vlastní zpracování)

Riziko spojené s konkurenčním bojem bylo označeno jako riziko s vysokou prioritou, protože zásadně ovlivňuje tržní postavení společnosti a také její cenovou politiku. Konkurenční tlak je patrný zejména na slovenském trhu, kde cenový boj ovlivňuje společnost při nastavování cen a získávání nových zákazníků.

Riziko přechodu zákazníků na jiné druhy paliva bylo zařazeno mezi rizika se střední prioritou. Zákazníci sice mohou zvažovat alternativy vytápění, avšak vzhledem k vyšším vstupním investicím nepředstavuje toto riziko bezprostřední hrozbu.

Nařízení EU proti odlesňování (EUDR 2025) bylo ohodnoceno jako riziko s vysokou prioritou, protože může zásadním způsobem ovlivnit provozní procesy a administrativní zátěž společnosti. Avšak část odpovědnosti za jeho plnění by mohla být přenesena na mateřskou společnost, která je výrobcem zboží.

Kolísání cen surovin a komodit bylo klasifikováno jako riziko se střední prioritou. Výkyvy cen mohou mít přímý vliv na náklady společnosti a její obchodní strategii, avšak jejich dopad není pro společnost zásadní.

Riziko střetu firemních kultur bylo označeno jako riziko s nízkou prioritou. V dlouhodobém horizontu však může negativně ovlivnit pracovní prostředí, motivaci zaměstnanců a celkovou efektivitu organizace.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ RIZIK

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že řízení rizik ve společnosti není systematické. Rizika tedy nejsou formálně evidována, chybí stanovení odpovědností a pravidelný proces kontroly.

Cílem této kapitoly je navrhnout konkrétní kroky ke zlepšení řízení rizik. A to prostřednictvím návrhů opatření pro rizika s nejvyšší prioritou a zavedením uceleného systému řízení rizik, který bude vycházet z rámce ISO 31000:2018. Tento návrh pak bude zhodnocen pomocí časové a nákladové analýzy.

7.1 Návrhy opatření pro operativní rizika

Cílem této části je navrhnout konkrétní opatření ke snížení pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik nebo ke zmírnění jejich dopadů na společnost. Opatření budou formulována tak, aby byla realistická, proveditelná a v souladu s dostupnými možnostmi vybrané firmy.

Konkrétní opatření budou navržena pro následující dvě rizika s nejvyšší prioritou z kategorie personálních rizik:

- nevyhovující motivační systém,
- nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců.

7.1.1 Nevyhovující motivační systém

Vzhledem k aktuálnímu vývoji v oblasti podnikání s topivem a měnícím se provozním podmínkám došlo k potřebě aktualizace odměňovacího systému. Dosud používaný motivační systém, který byl zaměřen primárně na výkonovou složku mzdy u řidičů, se stal v současné situaci nevyhovující. Vystala také potřeba vytvoření transparentního motivačního systému pro administrativní pracovníky.

Motivační systém pro řidiče

U řidičů je především potřeba změnit motivační složku, která byla dosud pojata výkonově a měřila se pomocí ukazatelů počtu odvezených tun nebo ujetých kilometrů. Vzhledem k vývoji na trhu a zkracující se topné sezóně se však objem zakázek rozložil do kratšího období. V současné chvíli budou řidiči odměňováni za ochotu pracovat na stejných postech,

ale v rámci skupiny. Zatímco dříve byli řidiči plně vytíženi zhruba 10 měsíců, teď se tato doba zkrátila na přibližně 8 měsíců.

Namísto výkonově postaveného modelu tak bude kladen důraz na flexibilitu a ochotu pracovat v rámci celé skupiny. Jedná se především o práce s obdobnou pracovní náplní u sesterských společností.

V rámci hodnocení by se sledovala spolehlivost, flexibilita, adaptabilita, péče o svěřené vozidlo, zákaznický přístup, ale také třeba práce v mimořádných podmínkách. Všechny kategorie by byly bodově ohodnoceny, kdy 1 bod by se rovnal 250 Kč.

Tabulka 14 Motivační systém pro řidiče

Kritérium	Popis	Max. bodů
Spolehlivost a včasnost	Dodržování časového harmonogramu.	5
Flexibilita a adaptabilita	Výpomoc v rámci skupiny, změna pracovní náplně.	10
Péče o vozidlo	Čistota a stav vozidla, hlášení závad.	5
Přístup k zákazníkům	Komunikace se zákazníky, ochota, vstřícnost.	5
Práce v mimořádných podmínkách	Práce v náročných terénech, mimo pracovní dobu, výkonnost v sezóně.	10

(zdroj: vlastní zpracování)

Motivační systém pro administrativní pracovníky

U administrativních pracovníků dosud nebyl zaveden systematický a transparentní motivační systém odměňování. Vzhledem k velikosti společnosti se jedná o tým s omezeným počtem pracovníků, a tak se často do náplně práce přidávají činnosti, které přímo nesouvisí s pracovní pozicí jednotlivých zaměstnanců. Administrativní pracovníci tak často musejí zastat činnosti spojené s marketingem, obchodní činnosti, reporting nebo zajišťování podkladů pro různé účely. Navíc se tyto činnosti mění v průběhu roku v závislosti na sezóně nebo aktuální potřebě ve firmě.

Je tedy žádoucí zavést takový systém odměňování, který bude reflektovat aktivní přístup, samostatnost, ochotu převzít zodpovědnost a schopnost adaptovat se na aktuální

potřeby firmy. Například formou bodového ohodnocení jednotlivých kategorií, kdy každý bod se rovná 250 Kč. Vyhodnocení by mělo probíhat každý měsíc přímým nadřízeným.

Tabulka 15 Motivační systém pro administrativní pracovníky

Kritérium	Popis	Max. bodů
Samostatnost a aktivita	Návrhy na zlepšení, schopnost řešit úkoly bez asistence, iniciativní přístup.	5
Flexibilita	Zvládání různorodých přidělených úkolů, ochota zastoupit kolegu.	5
Kvalita odvedené práce	Přesnost, včasnost, bezchybnost.	5
Komunikace a spolupráce	Spolupráce v týmu, sdílení informací.	5
Mimořádné výkony	Práce nad rámec pracovní náplně.	5

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.2 Nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců

Aby byla společnost lépe připravena na případnou fluktuaci zaměstnanců nebo jejich dlouhodobou nepřítomnost, je potřeba zavést preventivní opatření. Díky nim bude možné zajistit plynulé pokračování chodu společnosti v situacích, kdy stávající pracovník není schopen předat své know-how nástupci.

Tato potřeba je navíc velmi aktuální z důvodu odchodu jedné ze zaměstnankyň logistiky na jinou pozici v mateřské firmě a zároveň se očekává návrat jiné zaměstnankyně z rodičovské dovolené. Přechodné období, které nastane, vyžaduje jasně stanovené postupy.

Vytvoření popisů pracovních míst

Pro každé z pracovních míst bude vytvořen jednotný dokument, který bude sloužit jako návod pro nového nebo zastupujícího zaměstnance. Dokument bude umístěn na sdíleném úložišti, bude dostupný pro oprávněné zaměstnance a bude obsahovat následující informace:

1. Název pracovního místa a jeho organizační začlenění – kde se zaměstnanec nachází v rámci organizační struktury a jaké jsou jeho vazby na ostatní pracovníky.
2. Požadavky na způsobilost zaměstnance – jaké by měl mít zaměstnanec znalosti, dovednosti a zkušenosti.

3. Pracovní náplň a zajišťované klíčové procesy – seznam úkolů souvisejících s pracovním místem, určení odpovědností a také popis specifických činností.
4. Používané nástroje a dokumenty – jaké zaměstnanec využívá systémy, softwary, dokumentace, případně šablony a komunikační kanály.

Křížové školení a nastavení zastupitelnosti

S ohledem na to, že se jedná o menší firmu s omezeným počtem zaměstnanců, je potřeba, aby si zaměstnanci navzájem rozuměli v základních procesech a byli schopni se případně operativně zastoupit v procesech klíčových. Za tímto účelem bude zpracován plán zastupitelnosti, v němž bude ke každé pracovní pozici přiřazen jeho zástupce, který bude zaškolen v základních procesech, které souvisí s daným pracovním místem.

Součástí opatření bude také zavedení pravidelného křížového školení, které se bude konat alespoň jednou ročně. V rámci tohoto školení si zaměstnanci navzájem představí svou pracovní náplň, používané nástroje a postupy, které využívají pro zajištění jejich agendy. Díky tomuto procesu bude zároveň možné zachytit změny v pracovních postupech a umožní zlepšit interní komunikaci v rámci pracovního týmu. Školení bude zároveň spojeno s aktualizací dokumentace pracovních míst.

7.2 Návrhy opatření pro strategická rizika

Z důvodu odlišného charakteru strategických rizik oproti rizikům operativním je nutné zvolit také specifický přístup k tvorbě jejich opatření. Ne vždy je možné a žádoucí se snažit navrhnout konkrétní a okamžitá opatření. Strategická rizika jsou spojena s dlouhodobým směřováním společnosti, externím prostředím, které nedokážeme ovlivnit, a také s rozhodnutími, které nesouvisí s každodenním provozem a jejichž důsledky se projeví až odstupem času.

Proto bylo jako hlavní přístup ke strategickým rizikům zvoleno jejich průběžné sledování, vyhodnocování a možnost flexibilní reakce na jejich vývoj. A to prostřednictvím následujících kroků:

- Monitorování klíčových ukazatelů KRI, které jsou uvedeny v následující kapitole.
- Pravidelná aktualizace scénářů vývoje.
- Roční revize priorit a aktuálnosti strategických rizik.

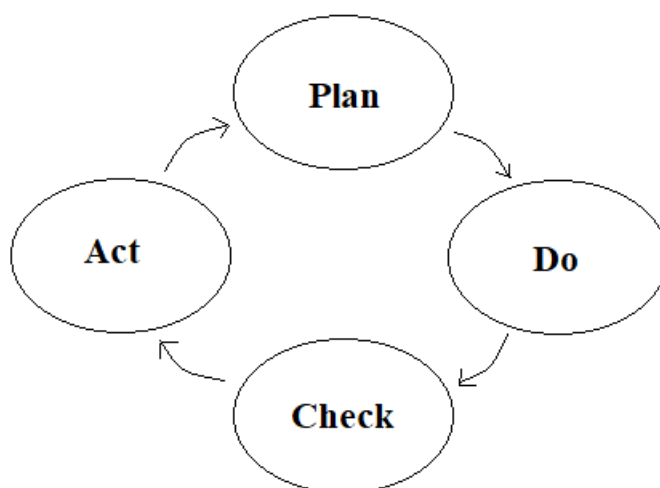
- Příprava rámcových opatření pro pesimistické scénáře.

Strategická rizika budou součástí rejstříku rizik a jejich řízení bude vyhodnocováno vedením společnosti každoročně nebo dle potřeby. Při pravidelné revizi strategických rizik bude možné včasné reagovat na změny na trhu, změny regulací, technologií a chování zákazníků.

7.3 Návrh nového systému řízení rizik

Cílem návrhu je zavedení jednoduchého, ale zároveň účinného systému řízení rizik, který bude odpovídat velikosti a charakteru analyzované firmy. Navrhovaný systém vychází z principů normy ISO 31000:2018, ale je zjednodušen a přizpůsoben praktickým možnostem a kapacitě firmy.

Systém řízení rizik bude také v souladu s konceptem PDCA. Tento cyklus by měl firmě pomoci implementovat zlepšený systém řízení rizik s ohledem na dlouhodobou udržitelnost.



Obrázek 5 Cyklus PDCA

(zdroj: vlastní zpracování na základě Chiary Crovini, 2019, s.34)

Jednotlivé kroky představují plánování (Plan) v podobě návrhu rámce řízení rizik, implementaci (Do) řízení rizik, kontrolu (Check) v podobě monitorování a vyhodnocení rámce a zlepšení (Act), kdy by mělo docházet ke kontinuálnímu zdokonalování zavedeného rámce.

Návrh nového systému řízení rizik je obsažen v následujících činnostech.

7.3.1 Zavedení rejstříku rizik

Jako základ systému byl vytvořen rejstřík rizik, který bude sloužit jako přehledný a systematický nástroj pro evidenci všech identifikovaných rizik. Součástí rejstříku budou nejen samotná rizika, ale i příčiny a dopady, jejich hodnocení, přijatá opatření, odpovědné osoby a průběžné vyhodnocování dopadů a pravděpodobností jejich výskytu. Je zde také možnost zaznamenávat ukazatele Key Risk Indicators (KRI), které slouží k monitorování určitých veličin souvisejících s daným rizikem. KRI mohou firmě pomoci zachytit případné nové hrozby nebo změny významnosti identifikovaných rizik.

Formulář rejstříku rizik tedy představuje jednotný dokument, který obsahuje veškeré potřebné údaje k další práci s riziky a slouží ke zjednodušení jejich řízení. Pro účely této diplomové práce byly rozděleny jednotlivé údaje spojené s riziky do několika samostatných tabulek, aby bylo dosaženo větší systematičnosti zpracování. V praxi však budou všechny spojeny do jednoho komplexního dokumentu, který by měl firmě práci s riziky ulehčit. Rejstřík rizik pak bude umístěn na sdíleném úložišti firmy v sešitu MS Excel a bude zpřístupněn všem oprávněným zaměstnancům. K nahlédnutí je rejstřík vložen pod označením P I v příloze diplomové práce.

7.3.2 Pravidelné hodnocení rizik

K efektivnímu řízení rizik je potřeba také jejich pravidelná aktualizace a průběžná kontrola. V průběhu času můžeme narazit na úplně nová rizika nebo může dojít ke změně významnosti u rizik stávajících. Nejvhodnější doba pro revizi rizik se nabízí po skončení topné sezóny, kdy je prostor pro vyhodnocení celoroční činnosti. V rámci revize bude posouzena aktuálnost zaznamenaných údajů, bude možnost rizika doplnit, upravit jejich hodnocení, případně některá rizika úplně odstranit. U operativních rizik budeme hodnotit účinnost přijatých opatření a u strategických rizik zase aktualizovat scénáře a priority. Rejstřík rizik by měl být každoročně kontrolován a přezkoumáván vedením společnosti nebo případně jinými odpovědnými osobami.

7.3.3 Určení odpovědnosti

Z důvodu menšího počtu zaměstnanců by do řízení rizik měli být zapojeni všichni administrativní pracovníci včetně ředitelky společnosti. Ke každému identifikovanému riziku bude přiřazena konkrétní odpovědná osoba, která bude mít dané riziko na starost.

Jejím úkolem bude sledovat s ním spojené KRI, dále evidovat veškeré případné změny nebo incidenty a bude se podílet na každoroční revizi.

Přiřazení odpovědnosti za konkrétní riziko bude vycházet z pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, aby byla zajištěna jejich odborná způsobilost k jeho sledování a řízení. Cílem tohoto přístupu není vytvářet nadbytečnou administrativní zátěž pro zaměstnance, ale spíše se pokusit začlenit řízení rizik do každodenního chodu společnosti se zajištěním dlouhodobé udržitelnosti.

Za strategická a operativní rizika z personální oblasti bude odpovědná ředitelka společnosti. Zbylá operativní rizika budou přerozdělena mezi tři administrativní pracovníky. Zaměstnankyně na pozici back office (v rejstříku rizik označena jako BO) bude odpovědná za rizika související s marketingem, péčí o zákazníky, reputací a se správou e-shopu. Jedna ze zaměstnankyň na pozici logistik (v rejstříku označena jako LG1) bude odpovídat za rizika týkající se vozidel a skladovacích prostor. Její povinností bude dohlížet na kontrolu stavu vozidel a údržbu vozidel ve spolupráci s řidiči, evidovat poruchy a sledovat kapacitu skladovacích prostorů. Druhá zaměstnankyně na pozici logistik (v rejstříku označena jako LG2) bude zaměřená na technické a provozní otázky spojené s provozem firmy. Bude odpovědná za sledování výpadků ve výrobě, problémy s informačními technologiemi a případně dalšími provozními potížemi, které mohou ovlivnit každodenní fungování společnosti.

Rozdělením odpovědností zajistíme, že každý z pracovníků bude mít jasně definovaný okruh kompetencí a bude moci reagovat na rizikové události ve své oblasti. Celkový monitoring a řízení rizik bude koordinován ředitelkou společnosti.

7.3.4 Monitorování a reporting rizik

Rizika budou monitorována pomocí stanovených ukazatelů KRI (Key Risk Indicators) neboli klíčových ukazatelů rizik. Tyto ukazatele slouží k měření vývoje monitorovaných rizik a k včasnému odhalení případných problémů. Některé z ukazatelů jsou ve firmě již sledovány, a proto bude jejich zařazení k řízení rizik pouze formalitou.

Každý z konkrétních ukazatelů bude mít na starosti odpovědná osoba, jejíž odpovědnost je definována v rejstříku rizik. Povinností odpovědné osoby bude pravidelné sledování daného ukazatele, zaznamenávání dat a vyhodnocení změn.

V první fázi zavedení systému řízení rizik bude probíhat sledování KRI bez předem stanovených limitních hodnot. Cílem počáteční fáze bude získat dostatečné množství

reálných dat, na jejichž základě bude možné po první revizi provést kvalitativní vyhodnocení. Na jehož základě dojde ke stanovení mezních hodnot pro jednotlivé ukazatele. Tento přístup zajistí, že limity budou odpovídat reálným podmínkám firmy a umožní objektivnější posouzení vývoje rizik.

Co se týká reportingu, díky tomu, že všechna data budou evidována průběžně ve sdíleném dokumentu, budou mít všechny odpovědné osoby možnost kdykoliv na data nahlédnout a zhodnotit aktuální stav ukazatelů.

Pro systematictější vyhodnocování je však navržen pravidelný čtvrtletní report rizik. Kdy odpovědné osoby zpracují jednoduché shrnutí sledovaných dat za sledované období a ty pak budou prezentovat na společné schůzi s vedením společnosti.

Pro zaznamenávání a vyhodnocování KRI bude využit excelový sešit, který bude strukturován dle jednotlivých rizik. MS Excel byl jako nástroj zvolen s ohledem na zvyklosti firmy, kde je tento nástroj součástí každodenních operací.

Tabulka 16 Klíčové rizikové ukazatele pro operativní rizika

Název rizika	KRI	Popis KRI
Výpadky v dostupnosti zboží	Počet dnů výpadků výroby za měsíc.	Datum a trvání výpadku výroby. Počet dnů za měsíc.
Nevyhovující motivační systém	Fluktuace zaměstnanců za 12 měsíců.	Procentní ukazatel.
Poruchy vozidel	Počet dní trvání poruch za měsíc.	Datum a trvání poruchy, konkrétní auto, řidič.
Nízká kvalita produktů	Počet reklamací produktů.	Reklamáce od zákazníků spojené s kvalitou.
Nejasná a často se měnící náplň práce	Chyby způsobené nepochopením pracovních úkolů.	Chyby v objednávkách, ve fakturaci.
Neefektivní interní komunikace	Administrativní chyby způsobené nedostatkem informací.	Chyby v objednávkách, ve fakturaci.
Reputační riziko – negativní recenze	Výsledné hodnocení zákazníků na Google/Facebooku.	Průběžné sledování hodnocení na internetu a vyjádření.
Zavádění nového e-shopu	Počet nahlášených chyb na e-shopu za měsíc.	Datum a popis chyby, nahlášení a řešení.
Výpadky internetu a IT systémů	Počet výpadků IT systému za měsíc.	Kolikrát a na jak dlouho došlo k výpadku.

(zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož odpovědnost za strategická rizika byla přiřazena ředitelce společnosti, bude jejím úkolem také sledovat jejich vývoj a ukazatele KRI.

Tabulka 17 Klíčové rizikové ukazatele pro strategická rizika

Název rizika	KRI	Popis KRI
Konkurenční boj	Ceny pelet u konkurence, evidence veřejných zakázek.	Čtvrtletní záznam změny cen u vybraných konkurentů. Záznam všech veřejných zakázek, jejich trvání, cen.
Změna energetické politiky státu	Podpora vytápění biomasou.	Průběžné monitorování vývoje podpory výměny kotlů prostřednictvím dotací.
Nařízení EU proti odlesňování (EUDR 2025)	Administrativní náklady spojené s vykazováním EUDR.	Dodatečné náklady spojené s administrativní činností v souvislosti s EUDR.
Kolísání cen surovin a komodit	Nákupní ceny produktů, ceny elektřiny a plynu.	Vývoj ceny produktů dle změny ceny. Sledování vývoje cen elektřiny a plynu.
Závislost na hlavním dodavateli	Alternativní dodavatelé a jejich ceny.	Prodejní ceny dodavatelů dle změny.
Přechod zákazníků na jiné druhy paliva	Přechod zákazníků na alternativní paliva. Vývoj nových instalací peletových kotlů.	Informace od zákazníků o změně způsobu vytápění. Počet nových instalací v průběhu roku.
Sřet firemních kultur	Průzkum spokojenosti zaměstnanců.	Jednou ročně rozhovor se zaměstnanci ohledně spokojenosti.

(zdroj: vlastní zpracování)

8 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Obsahem této kapitoly bude časová a nákladová stránka projektu zlepšení rizik ve vybrané obchodní společnosti. Cílem je zhodnotit, zda je navržený projekt realisticky proveditelný z hlediska časových a finančních zdrojů společnosti.

V rámci časové analýzy bude popsán harmonogram jednotlivých kroků projektu, které vedly ke zlepšení systému řízení rizik, a současně budou naplánovány navazující kroky, které jsou spojené s implementací a dlouhodobou udržitelností systému.

Nákladová analýza pak bude pokrývat náklady spojené s realizací projektu, především prostřednictvím mezd zúčastněných osob. Výsledkem by měl být přehled o celkových nákladech, které je potřeba na projekt vynaložit.

8.1 Časová analýza

Celý projekt zlepšení řízení rizik je rozdělen do čtyř logicky navazujících fází. První fáze projektu probíhala v posledním čtvrtletí roku 2024 a byla zaměřena především na přípravné a analytické činnosti. Jejich obsahem byly rozhovory s klíčovými osobnostmi analyzované firmy, brainstorming se zaměstnanci, analýza současného stavu řízení rizik a identifikace operativních a strategických rizik. Tato fáze vyvrcholila kvalitativní a kvantitativní analýzou rizik, jejich vyhodnocením a určením prioritních rizik.

Druhá fáze projektu probíhala v průběhu ledna a února roku 2025 a zahrnovala samotný návrh opatření k operativním a strategickým rizikům. Během této fáze byl vytvořen rejstřík rizik a společně s ním definovány ukazatele KRI pro monitorování těchto rizik. Byla také stanovena pravidla pro pravidelnou revizi rizik a určeny odpovědné osoby. Druhá fáze byla stěžejní pro zařazení nového systému řízení rizik do chodu společnosti.

Obsahem třetí fáze, která je naplánovaná na období duben až červen 2025, je implementace navržených opatření a zahrnuje také proškolení dotyčných zaměstnanců o systému řízení rizik. Během třetí fáze by mělo také dojít k realizaci navržených opatření.

Čtvrtá fáze má potom dlouhodobější a průběžný charakter. Jejími hlavními body jsou pravidelná kontrola a revize rizik, monitorování a reporting určených KRI. Poslední fáze nám ukazuje, že řízení rizik není jednorázovou záležitostí, ale stává se trvalou součástí firemního prostředí.

Jednotlivé kroky projektu, jejich začátky a konce, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 18 Časová analýza projektu

1. Fáze	Začátek	Konec
Rozhovor s jednatelem a ředitelkou společnosti	10/24	10/24
Brainstorming se zaměstnanci	10/24	10/24
Analýza současného stavu řízení rizik	10/24	11/24
Identifikace strategických a operativních rizik	12/24	12/24
Kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik	12/24	12/24
Vyhodnocení a určení prioritních rizik	1/25	1/25
2. Fáze		
Návrh opatření k eliminaci prioritních operativních	1/25	1/25
Návrh opatření ke strategickým rizikům	1/25	1/25
Tvorba rejstříku rizik a definování KRI	2/25	2/25
Zpracování návrhu pravidelné revize rizik	2/25	2/25
Nastavení odpovědných osob za řízení rizik	2/25	2/25
3. Fáze		
Proškolení zaměstnanců o systému řízení rizik	4/25	4/25
Realizace opatření	4/25	6/25
4. Fáze		
Pravidelná kontrola a revize rizik	od 6/25	Průběžně
Monitoring KPI	od 6/25	Průběžně
Záznamy a reportování rizik managementu	od 6/25	Průběžně

(zdroj: vlastní zpracování)

8.2 Nákladová analýza

Součástí nákladové analýzy projektu bude finanční ohodnocení činností spojených s projektem zlepšení řízení rizik ve vybrané firmě. S ohledem na charakter malé obchodní společnosti byly všechny činnosti provedeny interně ve spolupráci s klíčovými pracovníky. Řada činností byla provedena autorkou práce v rámci studia, bez nároku na finanční odměnu.

Do analýzy nákladů byly zahrnuty pouze mzdové náklady, protože ostatní provozní výdaje byly zanedbatelné. Projekt byl realizován s využitím již používaného systému MS Excel a ostatní nepřímé náklady, jako jsou kancelářské potřeby, byly využity v zanedbatelném množství. Nebylo tedy nutné počítat s dodatečnými náklady na software, hardware či speciální vybavení.

Na základě toho je finanční odhad nákladů zaměřený primárně na mzdy klíčových pracovníků zapojených do projektu. Pro stanovení hodinové sazby včetně odvodů byly stanoveny mzdy z internetové stránky platy.cz. U jednatele společnosti budeme předpokládat, že v rámci analyzované společnosti mzdu nepobírá. Pro ředitelku společnosti byla stanovena orientační hodinová sazba včetně odvodů na 535 Kč a pro administrativní pracovníky shodně 217 Kč. Bylo uvažováno 160 odpracovaných hodin za měsíc.

Tabulka 19 Nákladová analýza projektu

Činnost	Zúčastněné osoby	Počet hodin celkem	Celkový náklad (Kč)
1. fáze			
Rozhovor s jednatelem a ředitelkou společnosti	Jednatel Ředitelka Administrativní pracovník	2	1504
Brainstorming se zaměstnanci	Administrativní pracovník (3x)	1	651
Analýza současného stavu řízení rizik	Administrativní pracovník	2	434
Identifikace strategických a operativních rizik	Administrativní Pracovník	5	1085
Kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik	Ředitelka Administrativní pracovník	10	3760
Vyhodnocení a určení prioritních rizik	Ředitelka Administrativní pracovník	2	752
2. fáze			
Návrh opatření k eliminaci prioritních operativních rizik	Ředitelka Administrativní pracovník	6	3156
Návrh opatření ke strategickým rizikům	Ředitelka Administrativní pracovník	4	1504
Tvorba rejstříku rizik a definování KRI	Administrativní pracovníci	5	1085
Zpracování návrhu pravidelné revize rizik	Administrativní pracovník	2	434
Nastavení odpovědných osob za řízení rizik	Ředitelka Administrativní pracovník	4	1504
3.fáze			
Proškolení zaměstnanců o systému řízení rizik	Administrativní pracovník	1	217
Realizace opatření – tvorba motivačního systému	Ředitelka	20	10700
Realizace opatření – popisy pracovních míst	Administrativní pracovník (3x)	15	3255
4.fáze			
Pravidelná kontrola a revize rizik	Ředitelka	6	3210
Monitoring KRI	Administrativní pracovník (3x)	36	7812
Reportování rizik managementu	Administrativní pracovníci (3x)	3	651
Celkem		124	41 714

(zdroj: vlastní zpracování)

Celková doba trvání projektu byla odhadnuta na 124 hodin a výsledné náklady činí 41 714 Kč. Tato částka zahrnuje mzdové náklady všech zúčastněných osob, které se podílely na jednotlivých fázích projektu od přípravné analýzy až po návrh a implementaci systému řízení rizik. Pokud budeme uvažovat i o nákladech na následnou údržbu systému řízení rizik, tedy pravidelné aktualizace rejstříku rizik, sledování a vyhodnocování KRI, reporting a každoroční revizi, musíme počítat s částkou 11 673 Kč ročně. Tato částka odpovídá nákladům čtvrté fáze projektu a představuje předpokládaný každoroční náklad na udržení funkčního systému řízení rizik.

S ohledem na aktuální finanční situaci společnosti a dosažený zisk ve výši 5,7 mil. Kč v roce 2023 lze považovat náklady projektu i jeho následné udržovací náklady za finančně únosné. Roční provozní náklad představuje méně než 0,3 % čistého zisku, takže by implementace systému v žádném případě neměla ohrozit finanční stabilitu společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt pro zlepšení systému řízení rizik ve vybrané obchodní společnosti zaměřené na distribuci tuhých biopaliv. V první, teoretické části, byla provedena kritická literární rešerše, která sloužila jako podklad pro praktickou část. Teoretická část se věnovala vymezení pojmu rizika, jeho významu, různým definicím a klasifikacím rizik a dále významu řízení rizik pro podnikové prostředí. Součástí byla také prezentace rámce ISO 31000:2018 a vybraných metod identifikace, analýzy a vyhodnocení rizik.

Praktická část práce začala analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti včetně SWOT analýzy, která umožnila hlubší pochopení kontextu, v němž firma působí. Následně byla identifikována operativní a strategická rizika, která byla vyhodnocena za použití kvalitativních a kvantitativních metod. Operativní rizika byla ohodnocena kombinací pravděpodobnosti a dopadu a zanesena do rizikové matice, zatímco strategická rizika byla analyzována pomocí analýzy scénářů. Důraz byl kladen na nutnost rozdílného přístupu k operativním a strategickým rizikům.

Na základě výsledků hodnocení byla navržena opatření pro vybraná strategická rizika i klíčová operativní rizika, zejména v oblasti zastupitelnosti zaměstnanců a motivačního systému. Klíčovým výstupem práce je návrh komplexního systému řízení rizik zahrnujícího rejstřík rizik, přiřazení odpovědností, implementaci klíčových ukazatelů rizik (KRI) a nastavení procesu pravidelného monitorování a revize rizik.

Pro účely zhodnocení navrženého projektu byla provedena časová a nákladová analýza, která potvrdila, že zavedení systému je finančně únosné i dlouhodobě udržitelné v podmínkách analyzované společnosti. Náklady na implementaci a údržbu představují méně než 1 % čistého ročního zisku, což podporuje realizovatelnost navržených opatření.

Hlavním přínosem práce je vytvoření jednoduchého a praktického systému řízení rizik, který odpovídá velikosti a specifikům firmy a současně minimalizuje administrativní zátěž. Navržený systém řízení rizik přispívá k posílení odolnosti společnosti vůči vnějším a vnitřním hrozbám, podporuje efektivní rozhodování a zvyšuje připravenost firmy na budoucí výzvy. Diplomová práce tak naplnila stanovené cíle a poskytla společnosti konkrétní a prakticky využitelný návod pro systematické a efektivní řízení rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AVEN, Terje, 2015. *Risk analysis*. Second edition. Chichester: Wiley. ISBN 9781119057796.

AZHAR, Susanto a MEIRYANI, 2018. The Importance Of Risk Management In An Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Online. No. 7, s. 103-107. Dostupné z: <https://www.ijstr.org/final-print/nov2018/The-Importance-Of-Risk-Management-In-An-Organizations.pdf>. [cit. 2025-03-23].

BOOTHROYD, Kate a THOMPSON, Clive, 2025. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. Seventh edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-1865-7.

BRAGG, Steven M., 2018. *Enterprise risk management: practical applications*. Second edition. AccountingTools series. Centennial, Colorado: AccountingTools. ISBN 9781642210095.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2017. COSO, *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performace*. Online. Dostupné z: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf [cit. 2025-03-15].

CROVINI, Chiara, 2019. *Risk management in small and medium enterprises*. Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780367226794.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521324.

ČESKÁ PELETA, 2025a. *Ministr Hladík: Žádný zákaz dřeva se nechystá, investujte do kotlů na dřevo*. Online. Česká peleta. 20.1.2025. Dostupné z: <https://ceska-peleta.cz/clanky-klastru/ministr-hladik-zadny-zakaz-dreva-se-nechysta-investujte-do-kotlu-na-drevo/> [cit. 2025-02-25].

ČESKÁ PELETA, 2025b. *Evropská komise ohrožuje trh s kotli a kamny na biomasu*. Online. Česká peleta. 5.2.2025. Dostupné z: <https://ceska-peleta.cz/zpravy-z-tisku/evropska-komise-ohrozuje-trh-s-kotli-a-kamny-na-biomasu/> [cit. 2025-02-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), 2024. *Obchod - časové řady - roční ukazatele*. Online. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/1-malavfucr_b [cit. 2025-03-18].

GODFREY, Paul C.; LAURIA, Emanuel; BUGALIA, John a NARVAEZ, Kristina, 2020. *Strategic risk management: new tools for competitive advantage in an uncertain age*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 9781523086979. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=2254404&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

HM GOVERNMENT, 2023. *The orange book: management of risk - principles and concepts*. Online. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF [cit. 2024-03-08]

HUNZIKER, Stefan, 2019. *Enterprise risk management: modern approaches to balancing risk and reward*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-25356-1.

HUTCHINS, Greg, 2018. *ISO 31000: 2018 enterprise risk management*. CERM Academy series on enterprise risk management. Portland: Quality Plus Engineering. ISBN 978-0-9654665-1-6.

LAM, James, 2014. *Enterprise risk management: from incentives to controls*. Second edition. Hoboken: Wiley. ISBN 9781118413616.

LEVA, Maria Chiara a SHEEHAN, Richard, 2019. *Total Safety and the Productivity Challenge: Developing a risk register to deliver risk intelligence*. Online. Routledge. ISBN 9781315108100. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315108100-6>. [cit. 2025-03-23].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2024. *Veřejný rejstřík – Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti. Dostupné z: <https://or.justice.cz> [cit. 2025-03-10].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY (MZe), 2024. *Průvodce EUDR: Nařízení proti odlesňování*. Online. Dostupné z: https://mze.gov.cz/public/portal/mze/-a59536---ec0DfMuj/pruvodce-eudr-narizeni-proti-odlesnovani?_linka=a612388 [cit. 2025-03-10]

OLSON, David L. a WU, Desheng Dash, 2017. *Enterprise risk management models*. Second edition. Springer texts in business and economics. Berlin: Springer. ISBN 9783662537848.

OSTROM, Lee T. a WILHELMSSEN, Cheryl A., 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-48346-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana; ŠTEKER, Karel a REMEŠ, Daniel, 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSamI/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/financni-analyza-4265/>

PEREIRA, L.; TENERA, A.; BISPO, J. a WEMANS, J., 2015. A Risk Diagnosing Methodology Web-Based Platform for Micro, Small and Medium Businesses: Remarks and Enhancements. Online. s. 340-356. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-46549-3_22#citeas. [cit. 2025-04-18].

Platy na pozicích: Administrativa - Administrativní pracovník. Online. Platy.cz. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/administrativa/administrativni-pracovnik-referent?search=1>. [cit. 2025-04-05].

POPOV, Georgi; LYON, Bruce K. a HOLLCROFT, Bruce, 2016. *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken: Wiley. ISBN 9781118911044.

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4822-5845-5.

ŠENOVSKÝ, Pavel, 2021. *Matice rizik - zajímavosti, problémy a jak je minimalizovat*. Online. Spektrum. Roč. 21, č. 2, s. 34-41. ISSN 1804-1639. Dostupné z: https://www.fbi.vsb.cz/export/sites/fbi/cs/.content/galerie-souboru/Spektrum/Spektrum_2021_2.pdf. [cit. 2025-04-01].

THE INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT, ALARM, THE ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGERS [IRM], 2007. *A Risk Management Standard: Překlad a interpretace pro české prostředí*. Praha: Risk Analysis Consultants. Dostupné také z: https://www.theirm.org/media/6825/rms_czech.pdf. [cit. 2025-03-15].

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN ISO 31000:2018, *Management rizik – Pokyny*. Česká agentura pro standardizaci, 2018.

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN EN IEC 31010:2019 *Management rizik – Techniky posuzování rizik*. Česká agentura pro standardizaci, 2019.

VIRGLEROVA, Z.; DVORSKY, J.; KOZUBIKOVA, L. A CEPEL, M., 2020. *Perception of non-financial risk determinants in SMEs in Visegrad countries*. *Oeconomia Copernicana*. Online. Roč. 11, č. 3, s. 509-529. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.24136/oc.2020.021>. [cit. 2025-04-01].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Řízení rizik dle ISO 31000:2018.....	23
Obrázek 2 Graf zastoupení položek produktového portfolia v prodeji	50
Obrázek 3 Organizační schéma společnosti	52
Obrázek 4 Riziková matice.....	72
Obrázek 5 Cyklus PDCA.....	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Definice rizikového managementu	19
Tabulka 2 Definice rizika.....	25
Tabulka 3 Srovnání tržeb za zboží a služby konkurence v mil. Kč	47
Tabulka 4 Klíčové ukazatele.....	47
Tabulka 5 Srovnání ukazatelů rentability	49
Tabulka 6 SWOT analýza	51
Tabulka 7 Přehled strategických rizik.....	53
Tabulka 8 Přehled operativních rizik	61
Tabulka 9 Analýzy rizik – možné příčiny, dopady a RPN	69
Tabulka 10 Bodová škála priorit.....	70
Tabulka 11 Strategie 4T pro operativní rizika	71
Tabulka 12 Vyhodnocení strategických rizik	73
Tabulka 13 Vyhodnocení strategických rizik	74
Tabulka 14 Motivační systém pro řidiče.....	77
Tabulka 15 Motivační systém pro administrativní pracovníky	78
Tabulka 16 Klíčové rizikové ukazatele pro operativní rizika	84
Tabulka 17 Klíčové rizikové ukazatele pro strategická rizika.....	85
Tabulka 18 Časová analýza projektu	87
Tabulka 19 Nákladová analýza projektu.....	88

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (výbor organizací sponzorujících komisi Treadway)

ČSN Česká technická norma

ERM Enterprise Risk Management (podnikové řízení rizik)

FMEA Failure Mode and Effects Analysis (analýza druhů poruchových stavů a jejich důsledků)

IRM Institute of Risk Management (institut řízení rizik)

ISO International Organization for Standardization (mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem)

KRI Key Risk Indicators (klíčové ukazatele rizik)

RM Risk Management (řízení rizik)

ROA Return on Assets (návratnost aktiv)

ROE Return on Equity (návratnost vlastního kapitálu)

ROS Return on Sales (rentabilita tržeb)

RPN Risk Priority Number (rizikový index)

SME Small and Medium Enterprise (malý a střední podnik)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rejstřík rizik

Příloha P II: Tabulky pro monitorování KRI

PŘÍLOHA P I: REJSTRÍK RIZIK

Č.	Název rizika	Možné příčiny	Důsledky	P	D	RPN/ priorita	Strategie	Opatření	Odpovědná osoba	KRI	P	D	RPN	Datum Revize
	OPERATIVNÍ RIZIKA													
1	Nevyhovující motivační systém zaměstnanců	Chybějící nebo nejasné definovaný systém odměn	Snižování motivace zaměstnanců, nízká produktivita	4	4	16	Treat	Nový motivační systém zaměřený na flexibilitu a adaptabilitu	Ř	Míra fluktuace zaměstnanců (%)				
2	Nedostatečná dostupnost zaměstnanců	Nízký počet zaměstnanců, nemalost pracovní síly	Zpomalení procesů, provozní výpadky, ztráta zákazníků a zákazníků.	4	4	16	Treat	Tvorba popisu pracovních míst	Ř					
3	Reputační riziko - negativní recenze	Chyby v péči o zákazníky a v logistice, nekvalitní produkty	Ztráta zákazníků, pokles důvěry, pokles tržeb	3	5	15	Treat		BO	Průměrné hodnocení na online platformách čtvrtletně				
4	Pouchy vozidel	Nedostatečná údržba, technická závada, opotřebení vozidel	Zpoždění dodávek, nespokojenost zákazníků	3	4	12	Treat		LG1	Trvání výpadků vozidel za čtvrtletí (dny)				
5	Vlivy počasí	Sníh, náledí, dlouhodobé deště narušující terén	Nemožnost dovézt zboží, zpoždění dodávek, ztráta objednávek	4	3	12	Tolerate		LG1					
6	Výpadky v dostupnosti zboží	Poruchy výrobního zařízení	Nedostatek zboží, zpoždění dodávek, ztráta zákazníků	3	4	12	Transfer		LG2	Doba trvání výpadků za čtvrtletí (dny)				
7	Neefektivní interní komunikace	Chybějící nastavení komunikačních pravidel, nedostatečné sdělení informací	Provozní chyby, zpomalení procesů, nízká motivace	3	4	12	Treat		Ř	Počet chyb za měsíc				
8	Proměnlivá náplň práce	Nedostatečné popisy pracovních míst, časté organizační změny	Chyby, zpomalení procesů, frustrace	4	3	12	Treat		Ř	Počet chyb za měsíc				
9	Nedostatečná kvalita produktů	Problémy s kvalitou produktů, nevyhovující výrobní zařízení	Nespokojenost zákazníků, reklamace, snížení reputace.	3	4	12	Transfer		LG2	Počet reklamací za čtvrtletí				
10	Nedostatečné skladovací prostory	Omezená kapacita, externí sklady	Vysoké náklady, problémy s dostupností zboží	3	3	9	Treat		LG1					
11	Specifické požadavky zákazníků	Individuální požadavky na doručení (čas, místo, počasí)	Zpoždění dodávek, ponuchy vozidel, zvýšení nákladů, komplikace v logistice	3	3	9	Tolerate		BO					
12	Zavedení nového e-shopu	Nepochopení požadavků, nedostatečné testování	Frustrace pracovníků a zákazníků, ztráta objednávek a dat	3	3	9	Treat		BO	Počet problémů s e-shopem za měsíc				
13	Výpadky internetu a IT systému	Sehánění poskytovatele, technická porucha	Narušení provozu, ztráta objednávek	2	4	8	Treat		LG2	Trvání výpadku systému za měsíc				
	STRATEGICKÁ RIZIKA	Aktuální scénář												
1	Změna energetické politiky státu						Tolerate		Ř	Změny v legislativě, dotace, mediální výstupy				
2	Záválost na hlavním dodavateli						Treat		Ř	Podíl zboží od hlavního dodavatele výpadky				
3	Konkurenční boj						Treat		Ř	Sledování cen konkurence, evidence veřejných zakázek				
4	Nařízení EU proti odlesňování						Transfer		Ř	Vývoj EUDR, výpočet administrativní zátěže				
5	Přechod zákazníků na jiné druhy paliva						Tolerate		Ř	Nové instalace kotlů, přechod zákazníků na jiné druhy paliva				
6	Kolísání cen surovin a komodit						Tolerate		Ř	Nákupní ceny zboží a sledování cen ostatních druhů vytápění				
7	Stát firemních kultur						Treat		Ř	Průzkum spokojenosti zaměstnanců				

PŘÍLOHA P II: TABULKY PRO MONITOROVÁNÍ KRI

č.	Název rizika	KRI	Poznámky
1	Změna energetické politiky státu	Změny v legislativě, dotace, mediální výstupy	
2	Závislost na hlavním dodavateli	Podíl zboží od hlavního dodavatele/výpadky	
3	Konkurenční boj	Sledování cen konkurence, evidence veřejných zakázek	
4	Nařízení EU proti odlesňování	Vývoj EUDR, výpočet administrativní zátěže	
5	Přechod zákazníků na jiné druhy paliva	Nové instalace kotlů, přechod zákazníků na jiné druhy paliva	
6	Kolísání cen surovin a komodit	Nákupní ceny zboží a sledování cen ostatních druhů vytápění	
7	Střet firemních kultur	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	

č.	Název rizika	KRI	Jednotka	Interval	Záznam hodnot	Revize
1	Nevyhovující motivační systém	Míra fluktuace zaměstnanců	%	rok		
3	Reputační riziko - negativní recenze	Průměrné hodnocení na online platformách čtvrtletně	hodnota	čtvrtletí		
4	Poruchy vozidel	Trvání výpadků vozidel za čtvrtletí	dny	čtvrtletí		
6	Výpadky v dostupnosti zboží	Doba trvání výpadků za čtvrtletí (dny)	dny	čtvrtletí		
7	Neefektivní interní komunikace	Počet chyb za měsíc	hodnota	měsíc		
8	Proměnlivá náplň práce	Počet chyb za měsíc	hodnota	měsíc		
9	Nedostatečná kvalita produktů	Počet reklamací za čtvrtletí	hodnota	čtvrtletí		
12	Zavádění nového e-shopu	Počet problémů s e-shopem za měsíc	hodnota	měsíc		
13	Výpadky internetu a IT systému	Trvání výpadku systému za měsíc	hodiny	měsíc		