

Risk management firmy Global Investment Planners, s.r.o.

Bc. Eva Vrbková

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Vrbková**
Osobní číslo: **M13533**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Risk management firmy Global Investment Planners, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši o problematice rizika v podnikání, risk managementu a krizového plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Global Investment Planners, s.r.o a zhodnoťte její současný risk management.
- Zpracujte projekt pro zavedení risk managementu do firmy a navrhnete krizový plán.
- Zhodnoťte projekt po stránce náročnosti na kapitál, čas a lidské zdroje.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

JORION, Philippe. Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II. 6th ed. Hoboken: J. Wiley, 2011, 798 p. ISBN 978-047-0904-015.
SEGAL, Sim. Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management. 1st ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2011, 404 s. ISBN 978-0-470-88254-2.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
TICHÝ, Milík a Martina KÖNIGOVÁ. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hrubošová**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

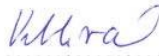
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

22.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou současného risk managementu firmy Global Investment Planners, s.r.o. Teoretická část zahrnuje poznatky z teorie rizika v podnikání malé a střední firmy, risk managementu firmy a krizového plánování ve firmě. V praktické části je představena firma Global Investment Planners, s.r.o., ve které bylo šetření provedeno. Předmětem analýzy bylo zjistit, zda je risk management ve firmě dostatečný, dobře a efektivně nastavený a zda má firma krizový plán pro rychlou reakci na krizovou situaci. Na základě zjištěných informací je na konci diplomové práce zpracován projekt pro firmu, jak efektivně a adekvátně nastavit risk management tohoto konkrétního podnikatelského subjektu. Jedním ze zajímavých zjištění je fakt, že existují rezervy v podobě sdílených kompetencí ze strany majitele firmy. Ten není ve více ohledech zastupitelný. Diplomová práce navrhuje řešení pro tuto i ostatní rizikové alternativy.

Klíčová slova: riziko, hrozba, risk management, krize, krizový plán

ABSTRACT

Master's thesis deals with analysis of current risk management of Global Investment Planners, Ltd. The theoretical part includes knowledge of the theory of risk in the business of small and medium-sized businesses, companies risk management and contingency planning in the company. In the practical part is introduced the firm Global Investment Planners, Ltd., for which this analysis was conducted. The subject of the analysis was to determine if the risk management in the company is sufficient, well and efficiently configured and if the company has an emergency plan for rapid response to the crisis. Based on the findings information is at the end of the thesis prepared a project for the company, how to effectively and adequately set up risk management of this particular business entity. One of the interested inflammatory findings is the fact that there are reserves in the form of shared competences by the owner of the company. He is not in several respects fungible. This thesis proposes a solution for this situation and for other risk alternatives.

Keywords: risk, threat, risk management, crisis, crisis plan

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Evě Hrubošové za připomínky, cenné rady a vstřícný přístup, který mi poskytla při zpracování práce a všem, kteří mi ochotně zpřístupnili informace pro zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala svému snoubenci Ondrovi a rodině, kteří mi po celou dobu studia byli velkou oporou. Speciální poděkování patří mé mamince (in memoriam), která ze mě vychovala zodpovědného a soběstačného člověka a babičce (in memoriam). Obě mi od počátku studií pevně věřily a podporovaly mě.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 RIZIKA V PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY	14
1.1 PODNIKATELSKÁ RIZIKA.....	14
1.1.1 Důležité pojmy	15
1.2 KATEGORIZACE RIZIK.....	17
1.3 KLASIFIKACE RIZIK	20
1.4 MĚŘENÍ RIZIK, HODNOCENÍ RIZIK, VÝPOČET MÍRY RIZIKA	21
1.4.1 Kvalitativní metody.....	21
1.4.2 Kvantitativní metody.....	22
1.4.3 Další metody měření a hodnocení rizik	22
1.5 PŘÍSTUPY MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY K RIZIKU	23
2 RISK MANAGEMENT FIRMY	24
2.1 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY	24
2.2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	25
2.3 METODY ANALÝZY RIZIK	28
2.3.1 SWOT analýza	28
2.3.2 Analýza rizik využívající matice aktiv, hrozeb a zranitelností	29
2.3.3 Přehled rizik dle HSE.....	30
2.3.4 FMEA analýza procesu	30
2.3.5 PEST(E) analýza	31
2.3.6 Horká mapa (Hot map).....	31
2.3.7 Winterlingova krizová matice	32
2.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ/PŘÍSTUPU K RIZIKU V PODNIKÁNÍ.....	33
2.4.1 Strategie „Take“	33
2.4.2 Strategie „Treat“	34
2.4.3 Strategie „Transfer“	34
2.4.4 Strategie „Terminate“	35
3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ	36
3.1 ZÁSADY.....	37
3.2 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ.....	37
3.3 KRIZOVÝ PLÁN	37
3.3.1 Postup tvorby	38
3.4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	39
3.4.1 Vnější krizová komunikace.....	39
3.4.2 Vnitřní krizová komunikace.....	40
3.4.3 Význam veřejného mínění	40
4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GLOBAL INVESTMENT PLANNERS, S.R.O.	43

5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	44
5.2	PRACOVNÍCI VE FIRMĚ.....	46
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	46
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO RISK MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI GLOBAL INVESTMENT PLANNERS, S.R.O.....	48
6.1	CÍL ANALÝZY	48
6.2	METODY SBĚRU DAT	48
6.2.1	Analýza dostupných informačních zdrojů	48
6.2.2	Polo strukturovaný rozhovor.....	49
6.2.3	Prostudování vnitrofiremního prostředí	49
6.2.4	Participační pozorování.....	49
6.3	IDENTIFIKACE RIZIK FIRMY GLOBAL INVESTMENT PLANNERS	50
6.3.1	PEST analýza	50
6.3.2	SWOT Analýza	53
6.3.3	Analýza vnitrofiremního prostředí	56
6.3.4	Analýza dotazníkem k riziku	57
6.3.5	Analýza pracovního místa.....	57
6.4	ANALÝZA IDENTIFIKOVANÝCH RIZIK	59
6.4.1	Horká mapa	59
6.4.2	Winterlingova krizová matice	60
6.4.3	Analýza rizik využívající matice aktiv, hrozeb a zranitelností	61
6.5	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	62
6.5.1	Vybraná rizika pro risk management firmy Global Investment Planners	63
7	PROJEKT ZAVEDENÍ RISK MANAGEMENTU A SESTAVENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU PRO PŘÍPAD KRIZOVÉ SITUACE.....	67
7.1	CÍLE PROJEKTU	67
7.2	STRATEGIE PROJEKTU.....	67
7.3	PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA	68
7.3.1	Přehled rizik	68
7.3.2	Personální zajištění projektu	68
7.4	PROJEKT – RISK MANAGEMENT, KRIZOVÝ PLÁN	69
7.4.1	Identifikace, popis, analýza rizik	70
7.4.2	Risk management společnosti Global Investment Planners.....	74
7.4.3	Identifikace krizových situací	75
7.4.4	Krizový scénář společnosti Global Investment Planners	76
7.4.5	Krizový plán společnosti Global Investment Planners	77
7.5	IMPLEMENTACE PROJEKTU	81
7.6	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	82
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	82
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
7.9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

O riziko jsem se nikdy příliš nezajímala, i když jsem věděla o jeho podstatném vlivu na situace v mém okolí. Až předmět řízení rizik mi připomněl a osvětlil, že řízení rizika a připravenost na krizové situace, je v životě velmi podstatná a vlastně pro většinu lidí i standardní záležitost. Bližším studiem této problematiky jsem si uvědomila, že rizika ve svém životě, i když někdy ne přímo záměrně, řídím a připravuji si krizové plány pro situace, které se mohou vyvinout různými směry. Zároveň se snažím rizika ovlivňovat, aby se krizová situace vyvinula takovým způsobem, jakým potřebuji a který je pro mě výhodný. Takovýto postup, tedy risk management není podstatný jen pro život člověka, ale také pro život firmy.

Ve firmě Global Investment Planners pracuji od roku 2011 a proto, když jsem si volila téma diplomové práce a rozhodla jsem se pro risk management, analýza této oblasti ve firmě, ve které již takovou dobu pracuji, a kterou mám ráda, pro mě byla jasnou volbou.

Diplomová práce bude tedy řešena ve firmě Global Investment Planners, s.r.o. Předmětem podnikání této společnosti je zprostředkování služeb v oblasti pojištění, investování a administrativní podpora zprostředkovatelů těchto služeb. Firma působí v České republice zejména na Moravě. Není však také úplnou výjimkou, že finanční zprostředkovatelé, spolupracující s firmou, vyjíždí do středních Čech i Slezska poskytovat své služby a kontinuální servis klientům, kteří žijí či pracují na tomto území České republiky.

Důvodem pro rozhodnutí řešit tuto oblast ve firmě je pro mě i fakt, že v současné době ve firmě Global Investment Planners tato aktivita probíhá formou operativního řešení nastalé situace. Například jsem se o tom přesvědčila na předvánočním meetingu firmy, kdy se kolegové z oddělení finančního plánu ptali majitele firmy, jak bude firma řešit situaci, pokud projde schválením zákon upravující možnost pojišťovacích zprostředkovatelů provádět služby pro více pojistných agentů. Majitel firmy svůj případný postup představil, ale nebyla z něj cítit jeho stoprocentní připravenost na tuto alternativu. Proto jsem navrhla majiteli firmy zpracovat analýzu, projekt zavedení risk managementu a sestavení krizového plánu pro tuto společnost, což je hlavním cílem diplomové práce.

V teoretické části diplomové práce zpracuji literární rešerši v oblasti rizika v podnikání malé a střední firmy, jak lze tato rizika měřit, klasifikovat a jak k nim může podnikatel přistupovat. Dále v této části práce popíši risk management firmy, jaké jsou doporučené

postupy a metody pro analýzu, řízení rizika a v neposlední řadě se v diplomové práci budu věnovat teorii krizového plánování, sestavení krizového scénáře a krizového plánu.

V praktické části diplomové práce představím společnost Global Investment Planners, s.r.o., zpracuji analýzu současného risk managementu firmy – především pomocí zúčastněného pozorování, polo strukturovaného rozhovoru s majitelem firmy a analýzy dostupných informačních zdrojů. Na základě analytických zjištění vytvořím firmě projekt zavedení risk managementu a sestavím krizový plán, šitý na míru přímo této konkrétní společnosti. Díky zavedení projektu bude firma a především její majitel připravený čelit rizikům a krizovým situacím, které s větší či menší pravděpodobností budoucnost jeho podniku přinese.

Tento projekt bude pro firmu přínosem v oblasti udržení si současného počtu zprostředkovatelů – udržení si současné výše zisku a připravenosti firmy a jejího majitele na krizové situace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat analýzu, krizový plán a projekt zavedení risk managementu do firmy Global Investment Planners, jelikož se firma této oblasti managementu zatím vůbec nevěnuje. Tento cíl byl stanoven konzultací s majitelem společnosti. S ohledem na to, že v poslední době, kdy je velmi diskutovaným politickým tématem změna legislativy v oblasti pojištění – činnosti zprostředkovatelů na pojistném trhu, novelou z. 38/2004 Sb. si majitel firmy uvědomil, že na jeho podnikání působí hrozba. Po delším uvažování přišel na to, že tato hrozba není jediná, ale je jich celá řada a bylo by třeba tyto hrozby analyzovat, identifikovat a připravit se na krizové situace, které by jejich působením mohly nastat.

Cílem analýzy v diplomové práci je posoudit řízení rizik ve firmě Global Investment Planners, zda se firma problematikou rizik zabývá, v jaké míře a zda je připravena následkům rizik – krizovým situacím čelit. Pokud tomu tak není, rizika identifikovat a analyzovat.

Cílem projektu v diplomové práci je navrhnout firmě projekt, díky kterému bude možné zavést do denní praxe a do povědomí manažera/majitele prvky risk managementu a vytvořit krizový plán pro firmu, aby byli zúčastnění pracovníci krizové situace připraveni jednat a následky krize byly co nejvíce minimalizovány. Projekt firmu seznámí se zjištěnými riziky, navrhne potřebná doporučení pro jejich ovládnutí a určí jak postupovat v případě krize.

V diplomové práci autorka používá primární i sekundární data, takže budou použity následující metody sběru dat: analýza dostupných informačních zdrojů, polo strukturovaný rozhovor, prostudování firemní dokumentace a participační pozorování. Shromážděná data budou dále analyzována PEST analýzou, SWOT analýzou, Analýzou vnitrofiremního prostředí, Analýzou dotazníkem k riziku, Analýzou pracovního místa, Horkou mapou, Winterlingovou krizovou maticí a analýzou rizik využívající matici aktiv, hrozeb a zranitelností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKA V PODNIKÁNÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

Malé a střední podniky patří k podnikatelským segmentům, které tvoří významnou součást sociálně ekonomického prostředí každé vyspělé společnosti. Manažer malého podniku nemůže být úzkým specialistou, naopak musí zvládat široké spektrum činností komplexně a průřezově za celou firmu. Jednou z těchto činností je i porozumění rizikům, kterým je firma vystavena. Každá moderní firma, firma podnikající v současné době by neměla zanedbávat přípravu na rizikovou alternativu, která by ji mohla v případě toho, že tato alternativa nastane, existenčně nebo jinak ohrozit.

Při definování pojmu riziko velmi záleží na oboru, odvětví a problematice. Diplomová práce je zaměřena na riziko v podnikání malé a střední firmy, takže bude riziko řešeno v této oblasti.

1.1 Podnikatelská rizika

Dle dnešních výkladů si pod pojmem riziko můžeme představit nebezpečí vzniku škody, ztráty, zničení či poškození, případně nezdaru v činnosti podnikání. (Smejkal, Rais, 2013, s. 90)

Podnikatelská rizika je pojem, který souhrnně označuje všechna rizika, která mají zásadní vliv na podnikání, respektive ovlivňují rozhodování podnikatele nebo manažera v organizaci. Podnikání je spojeno s řadou rizik:

1. Samotné rozhodnutí o zahájení podnikání – jak podnikat a v čem podnikat, kde podnikat, co prodávat, atd.
2. Rozhodnutí o vzniku podniku – založení obchodní společnosti/ohlášení živnosti
3. Další rozhodování v průběhu podnikání – nastává množství rozhodnutí spojených s rizikem, například o vývoji a vypuštění nových výrobků či služeb.

Riziko v podnikání je o to větší, pokud je na vývoj nového produktu použit cizí kapitál, protože podnikatel podstupuje riziko zadlužení, které musí splácet v jakémkoli případě úspěchu výrobku na trhu. (Management Mania, ©2013)

S rizikem je vázán i pojem nejistota. Dalo by se říci, že nejistota je nadřazeným pojmem pro riziko. Zobrazuje určitou náhodnost, nemožnost určit, zda dojde či nedojde k nějaké více či méně přesné situaci. Dle Synka (2003, s. 150) není měřitelná.

Základní charakteristikou rizika je předpoklad, že existuje:

- Možnost – určitá pravděpodobnost vzniku ztráty – nezdaru.
- Skutečnost, že výsledek je neurčitý/nejistý a alespoň jeden z výsledků je nežádoucí.
- Nejistota dosažení možných variabilních výsledků.
- Vznik odchylky skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoli výsledku rozdílného od očekávaného výsledku.
- Nebezpečí negativní odchylky od žádaného cíle.
- Hrozba chybného rozhodnutí.
- Spekulativní riziko – možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- Investiční riziko – neurčitost spojená s vývojem aktiva.
- Šance, že určitá hrozba využije určitou zranitelnost systému.

Často je riziko chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie dle Smejkal a Rais (2013, s. 90-91) definuje riziko jako kolísavost finanční veličiny, která představuje například zisk či hodnotu portfolia, okolo očekávané hodnoty veličiny v důsledku změny několika parametrů situace.

Literatura se také shoduje v tom, že rizika mají na firmu dva typy dopadu a to pozitivní a negativní. Pozitivním dopadem může být naděje většího úspěchu a vyššího zisku. Negativním dopadem je pak tedy nebezpečí ztráty či dosažení dalších negativních hospodářských výsledků. (Patel, 2009, s. 414)

1.1.1 Důležité pojmy

Společně s rizikem je nutné definovat pro kompletní pochopení problematiky i další pojmy, a to právě:

Hrozba

„Je to síla, událost nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může

způsobit škodu.“ V praxi se vyskytují různé druhy hrozeb. Např. jsou to vlivy počasí, různé druhy chyb, globální katastrofy, interní hrozby – ztráta zaměstnance, zranění, chyby, atd. Dopadem hrozby je škoda. (Smejkal, Rais, 2013, s. 94)

Aktivum

Pojem aktivum označuje všechno, co má pro podnik hodnotu, která může být snížena působením hrozby. Aktivem může být i sám podnik, protože specifická hrozba může působit

i na jeho celou existenci. Aktiva se dělí na dvě kategorie. Hmotná – např. nemovitosti, peníze, majetek a na nehmotná – např. informace, pozice na trhu, morálka. (Smejkal, Rais, 2013, s. 94)

Nebezpečí

Tichý a Milík (2006, s. 17) uvádí vzájemný vztah rizika a nebezpečí: „nebezpečí hrozí a riziko existuje.“ Jsou to tedy dvě slova, která jsou běžně zaměňována a mají navzájem velmi blízký význam.

Nejistota

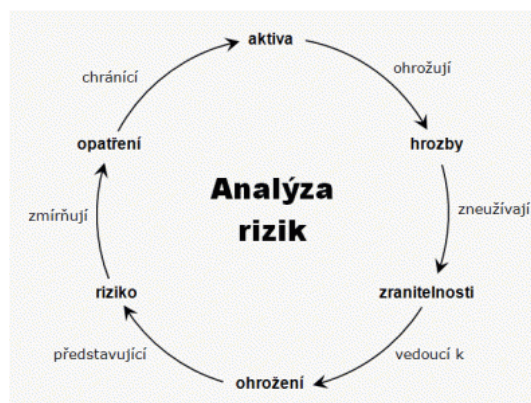
Pojem nejistota má souvislost s budoucím vývojem. Především se jedná o neschopnost přesného určení/odhadnutí budoucích hodnot rizikových faktorů, které jsou například odbornost zaměstnanců, poptávka, ceny vstupů atd. Hodnoty těchto rizikových faktorů v budoucnu ovlivňují výsledky podniku. (Merna, Al-Thani, 2008, s. 15)

Zranitelnost

Zranitelnost je slabé místo, které může být využito určitou hrozbou k ohrožení aktiv. V případě, že firma definuje zranitelnosti, definuje vlastně určité slabiny aktiv. Zranitelnost je takovou vlastností aktiva, která značí jeho citlivost na zapůsobení hrozby a vzniká, když nastává vzájemné působení mezi hrozbou a aktivem.

Protiopatření

Cokoliv, co je navrženo k eliminaci či zmírnění dopadů hrozby se nazývá pro firmu protiopatření. Protiopatření mají dvě podoby a to: předejít vznikům škody, zlehčit a pomoci dále pracovat firmě při vzniklých škodách. (Smejkal, Rais, 2013, s. 94)



Obr. 1. Vzájemný vliv činitelů při analýze rizik (Čermák, 2009, s. 14)

1.2 Kategorizace rizik

Při obecném pohledu na podnikání malé a střední firmy připadají v úvahu dle Smejkala a Raise (2003, s. 91) následující druhy rizik, a to:

- Politická a teritoriální rizika.
- Ekonomická – mikroekonomická i makroekonomická, například tržní riziko, kurzovní riziko, inflační riziko, úvěrové, obchodní, platební a tak podobně.
- Bezpečnostní rizika.
- Rizika spojená s bezpečností a odpovědností za škodu.
- Rizika nepředvídatelná a naopak předvídatelná.
- Specifická rizika – například manažerská, odbytová, spojená s finančním trhem, pojišťovací, rizika inovací a tak podobně.

Pánové Tichý a Milík (2006, s. 19) uvádí ve své publikaci Ovládání rizika, že rizik je neomezeně mnoho, avšak i při této skutečnosti je dokázali shrnout do následujících skupin:

- Hmotná rizika – jsou měřitelná.
- Nehmotná rizika – někdy označovaná jako psychologická, souvisí s duševní činností či nečinností.
- Spekulativní rizika – riziko podnikatel podstupuje s očekáváním zisku z rizika, dále jsou charakteristická tím, že proti ztrátě podnikatele žádný pojistitel nepojistí.
- Čistá rizika – taková rizika, jejichž realizace má vždy negativní dopad a podnikatel se jim snaží vyhnout, většinou jsou pojistitelná.
- Systematická rizika - platí pro všechny podnikatelské subjekty, nelze je regulovat diverzifikací – například přenosem na jiné projekty.
- Nesystematická rizika – platí pouze pro určitý obor podnikání. Lze je výborně diverzifikovat.
- Pojistitelná a nepojistitelná rizika – úplatný přenos rizika na třetí osoby.
- Strategická rizika – nastávají v případě strategického rozhodování v podnikání. („co se má udělat“)
- Operační rizika – nastávají v případech operativního rozhodování v podnikání („jak se co má udělat“)
- Odhadovaná rizika – rizika, u kterých lze pouze určit zda, existují nebo neexistují a nelze je číselně vyjádřit.

Jorion (2011, s. 275) ve své publikaci uvádí, že je podstatné nepodceňovat zvláště finanční riziko – riziko likvidity. Není to jen riziko likvidity majetku podniku (schopnost přeměny majetku na finanční prostředky), ale i riziko hodnoty podniku na trhu.

Další skupinou rizik, kterým je třeba se dle Joriona (2011, s. 538) věnovat jsou tzv. **rizika provozní**. Jsou děleny na interní a externí (Obr. 3, Obr. 4). V interní skupině jsou pak u každého rizika uváděny i kategorie, které daná rizika ovlivňují a to procesy a systémy. V externí skupině uvádí rizika vnější firmě a rizika s fyzikálním dopadem.

Internal Risks		
People	Processes	Systems
Employee collusion/fraud	Accounting error	Data quality
Employee error	Capacity risk	Programming errors
Employee misdeed	Contract risk	Security breach
Employers liability	Misselling/suitability	Strategic risks
Employment law	Product complexity	(platform/suppliers)
Health and safety	Project risk	System capacity
Industrial action	Reporting error	System compatibility
Lack of knowledge/skills	Settlement/payment error	System delivery
Loss of key personnel	Transaction error	System failure
	Valuation error	System suitability

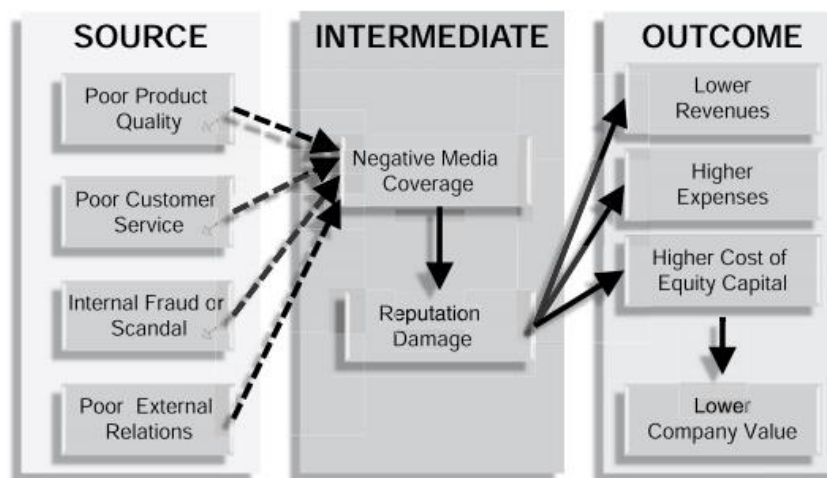
Obr. 2. Interní provozní rizika (Jorion, 2011, s. 538)

External Risks	
External	Physical
Legal	Fire
Money laundering	Natural disaster
Outsourcing	Physical security
Political	Terrorist
Regulatory	Theft
Supplier risk	
Tax	

Obr. 3. Externí provozní rizika (Jorion, 2011, s. 538)

Jorion (2011, s. 568) i Segal (2011, s. 124), také radí nezanedbat riziko špatné reputace. Pokud si podnik neudrží dobrou pověst, je to cesta k rychlé ztrátě klientů a tedy i zisku. Aby toto riziko vůbec nevznikalo, je vhodné aby:

- Management firmy plně rozuměl oboru a podnikání dané firmy
- Firma byla plně odpovědná za svou výrobu a za ovlivnění okolí.
- Firma podnikala relevantní vnitřní kontroly a měla propracovaný kontrolní systém.
- Firma rychle řešila slabiny, které se nenadále vyskytnou a adaptovala se.



Obr. 4. Zobrazení vzniku a působení špatné reputace na hodnotu podniku (Segal, 2011, 124)

1.3 Klasifikace rizik

Pro úplné seznámení se s rizikem je potřeba znát více jeho možných podob a zařazení. Proto Dvořáček (2005, s. 25) ve své publikaci uvádí příklad klasifikace rizik se základním rozdělením na vnitřní a vnější, dále i podrobnější rozdělení.

RIZIKO	Vnější	Konkurence Vztahy se stakeholdery Právní Politické Ekonomické Odvětví Kapitálový trh Financující banka Přírodní katastrofy	
	Vnitřní (procesu)	Operací	Spokojenost zákazníka Lidské zdroje Rozvoj produktu Efektivnost Kapacita Výkonnost Výrobní cyklus Zajištění dodávek Morální zastarávání Výpadky ve výrobě Selhání produktu Životní prostředí Bezpečnost a hygiena práce Síla značky
		Řízení	Styl řízení a autorita Pobídky Připravenost (ochota) ke změnám Komunikace
		Informací	Dostupnost Přiměřenost Integrita Technická infrastruktura
		Integrity	Podvody managementu Podvody zaměstnanců Protiprávní jednání Nepovolené postupy Pověst
		Finanční	Likvidita Úvěry Ceny

Obr. 5. Klasifikace rizik (Dvořáček, 2005, s. 23)

1.4 Měření rizik, hodnocení rizik, výpočet míry rizika

V hodnocení rizik se uplatňují analytické odhady – na základě pravděpodobnostní a matematickostatistické analýzy a empirické odhady – tyto jsou založené na zkušenosti. (Tichý, Milík, 2006, s. 151)

Postup pro hodnocení rizik:

1. Stanovit toleranci – definovat hraniční hodnoty spojené s určitým rizikem, které jsme schopni tolerovat.
2. Určit váhu rizika – pokud se riziko vyskytne v průběhu projektu, jaký bude mít význam, záleží či nezáleží na fázi projektu, ve které se toto riziko vyskytne.
3. Určit dopad rizika - jaký dopad bude mít riziko na projekt a jeho průběh.
4. Přiřadit pravděpodobnost – určit s jakou pravděpodobností dané riziko nastane – číslo od nuly do jedné.

Stanovit hodnotu rizika – jedná se o součin váhy rizika jeho pravděpodobnosti. (Tichý, Milík, 2006, s. 153)

Pro měření, hodnocení a identifikaci rizik, stejně tak jako pro výpočet míry rizika literatura radí a vysvětluje velkou škálu metod. V zásadě se řadí do třech základních kategorií: kvalitativní, kvantitativní a další metody.

1.4.1 Kvalitativní metody

Metody kvalitativní popisují dopad nebezpečí na aktivum a s jakou pravděpodobností tato událost nastane. Hlavním znakem je vyjádření rizika v určité stupnici/rozsahu. Příkladem může být ohodnocení rizika slovy <malé, střední, velké> nebo body <1;10> s pravděpodobností <0;1>.

Metody např.: Metoda účelových interview (metoda Delphi), obecná kvalitativní analýza rizik

Výhody: jednoduchost, rychlost.

Nevýhody: subjektivnost, obtížnější posuzování finančních nákladů. (Smejkal, Rais, 2013, s. 108, Adásková, ©2008)

1.4.2 Kvantitativní metody

Při využití těchto metod se riziko vypočítá pomocí frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Nejčastější je dopad vyjádřen formou roční předpokládané ztráty (annualized loss expectancy).

Metody např.: analýza stromem událostí, CRAMM, COBRA, MELISA, metodika @RISK, Metodika RiskPAC, RiskWatch, ...

Výhody: přesnost – vypovídací schopnost a hodnota.

Nevýhody: časově náročné metody, metody náročné na zpracování, riziko zahlcení hodnotitele velkým množstvím dat (Jorion, 2011, s. 252, Adásková, ©2008)

1.4.3 Další metody měření a hodnocení rizik

Do této skupiny vybraných metod jsou zařazeny metody, resp. skupiny metod, které jsou velmi často v praxi využívány a které již prokázaly, že při jejich správném použití lze dosáhnout kvalitních výsledků.

Metody např.:

1. Expertní metody: Extrapolace trendů, Expertní metoda, Brainstorming, Metoda scénářů, Heuristické metody, Panelová diskuse, Metoda analogie, Komparativní metoda, Matematické programování a modelování, sedm základních nástrojů managementu jakosti (vývojový diagram, Ishikawův diagram, formulář pro sběr dat, Paretův diagram, Histogram, Bodový diagram, Regulační diagram)
2. Stromový (systematický) diagram – udává přehled o systematické kompozici celku, jeho částech a celkově popisuje systém.
3. Mapy nebezpečí a rizik
4. PESTE analýza, SWOT analýza, What-if Analysis (co-když analýza)

Výhody: ověřené metody s kvalitními výsledky

Nevýhody: často časově náročné, náročné a závislé na schopnosti zhotovitele (Adásková, ©2008, Management Mania, ©2013)

1.5 Přístupy malé a střední firmy k riziku

Každá firma či podnikatel má k riziku jiný vztah a vyhodnocení vystavení se riziku částečně ovlivňuje subjektivní vnímání jednotlivce. Někdo se riziku snaží co nejvíce vyhnout a jiný riziko vyhledává. V oblasti vnímání rizika v podnikatelském prostředí Korecký a Trkovský (2011, s. 35-36) uvádí obecně tři přístupy podnikatelů k riziku:

- 1. Averzní postoj k riziku** – podnikatelský subjekt či manažer se sklonem k averzi k riziku se riziku snaží vyhýbat. Nevyhledává a vyhýbá se rizikovým projektům a snaží se preferovat jiné projekty, služby či partnery, kteří zaručují dobré výsledky nebo výsledky s minimálním rizikem. Tento výběr uskutečňuje podnikatel/manažer často i za předpokladu vyšších nákladů.
- 2. Postoj se sklonem k riziku** – podnikatel/manažer, který má sklon k riziku k němu má pozitivní přístup. Aktivně vyhledává nebezpečí, protože se tím snaží využít spekulativní riziko k získání vyššího výnosu z alternativy. Obecně známá teorie ustanovuje, že vyšší riziko může znamenat vyšší zisk, avšak je nutné operovat i s variantou, že hrozí i vyšší ztráta.
- 3. Neutrální postoj k riziku** – v této situaci podnikatel/manažer přistupuje k riziku neutrálně. Při užitku z rizikové alternativy i nerizikové alternativy panuje pro manažera rovnováha.

Firma/podnikatel/manažer může ovlivnit přístup k riziku výrazně dvojitou formou a to podporou přípravy a realizace rizikových projektů a vytváření překážek pro zvýšeně rizikové projekty. Jelikož je nutno riziko řídit, firma risk management. (Smejkal, Rais, 2013, s. 95)

2 RISK MANAGEMENT FIRMY

Risk management firmy představuje proces, během kterého se podnik snaží využít příležitosti pozitivních vlivů a ovlivňovat a snižovat negativní vlivy, které působí na výkonnost podniku. Dle normy ISO 31000 "Risk management – Principles and guidelines on implementation" tato aktivita zahrnuje:

- Analýzu a identifikaci rizika ve vybrané oblasti zájmu – provádí se zde srovnání preventivních, regulačních opatření a identifikace rizika.
- Zhodnocení ekonomických přínosů.
- Zhodnocení ostatních přínosů a dopadů.
- Rozhodnutí o realizaci opatření sloužící ke snížení rizika.
- Testování opatření (ČSN ISO 31000, 2007)

COSO, organizace, která vznikla v roce 1987 a v prvopočátku se zabývala pouze podstatou vnitřní kontroly, později rozšířila svůj zájem i v oblastech Corporate Governance, etiky v podnikání a řízení rizika v podniku definuje risk management takto:

„Systém řízení podnikového rizika je proces realizovaný vrcholovým vedením, managementem a dalšími zaměstnanci, použitý při vytváření strategie a zahrnující celý podnik, určený k identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity.“ (Dvořáček, 2005, s. 24)

Kruliš (2011, s. 77) definuje risk management jako management, který zahrnuje *„postupy omezování (minimalizace) rizikovosti. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.“*

Cílem risk managementu firmy je tedy pro firmu vytvořit takovou kulturu, ve které se stimuluje ochota podstoupit riziko a tolerovat případné neúspěchy. Přitom je potřeba si uvědomit, že neexistuje ve společnosti podnik, který by byl pouze úspěšný a nedocházelo by u něj k zakolísáním či čas od času k neúspěchům. (Smejkal, Rais, 2013, s. 116)

2.1 Obecné charakteristiky

Obecné přístupy pro řízení rizik byly vyvinuty ve spolupráci s Projekt Management Institutem, Mezinárodní organizací pro normalizaci, pojistnými společnostmi a normami ISO.

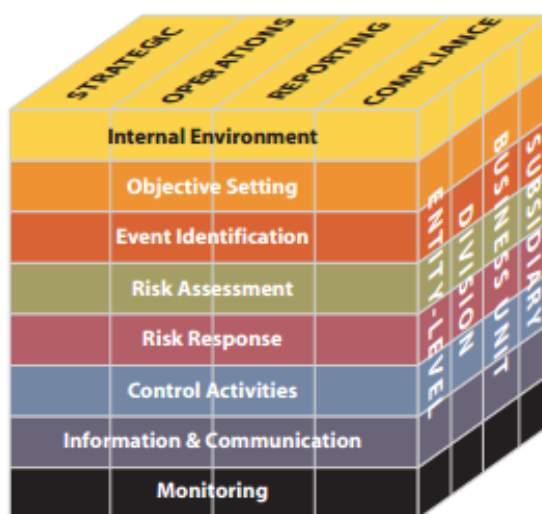
Mezinárodní organizace pro normalizaci definovala následující principy pro risk management. Risk management by měl:

- Vytvářet hodnoty – prostředky vynakládané na snížení rizika by měly být menší, než by byla ztráta v případě nečinnosti.
- Být nedílnou součástí organizačních procesů.
- Být součástí rozhodovacího procesu.
- Explicitně řešit nejistotu a předpoklady.
- Systematický a strukturovaný proces.
- Být založený na nejlepších dostupných informacích.
- Brát v úvahu lidské faktory.
- Transparentní a inkluzivní.
- Být dynamický, iterativní a reagovat na změny.
- Být schopen neustálého zlepšování.
- Být neustále či periodicky přehodnocován. (NSAI, ©2007)

2.2 Proces řízení rizik

Pojem řízení rizik v základní definici risk managementu označuje jeho hlavní účel jako činnosti spojené se správou a identifikací rizik, kvantifikací rizik, reagováním na riziko, jeho řízením, rozhodováním o riziku a informování o rizicích majitele firmy.

Zapojení koncepce risk managementu do každodenního života a práce ve firmě popisuje Obr. 7 Model Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Tato metodika znázorňuje vnitřní kontrolní a řídicí systém rizik pomocí krychle, jejíž strany vyjadřují cíle, jednotlivé komponenty vnitřního kontrolního a řídicího systému a úroveň řízení organizace. Tento rámec předpokládá, že cíle jsou stanoveny na všech úrovních řízení firmy a tyto cíle pak vedou k tomu, že organizace bude fungovat v souladu s vnitřní i vnější legislativou, vynakládat své finanční zdroje efektivně, hospodárně, účelně a bude zachovávat jednotu informací a ochranu majetku. (COSO, ©2004, s. 5)



Obr. 6. Model Enterprise Risk Managementu
(COSO, ©2004, s. 5)

Pro úspěšné a efektivní fungování podnikatelského subjektu je tedy potřeba, aby byly splněny cíle v oblastech strategie, operací, spolehlivého výkaznictví a jednání v souladu s existujícím právem a platnou regulací. Pro naplnění cílů v těchto oblastech je třeba, aby si podnikatel uvědomil a seznámil se s následujícími osmi oblastmi systému řízení podnikového rizika, které spolu vzájemně souvisejí a dostatečně je prozkoumat, aby mohl úspěšně definovat rizika, kterým je jeho firma vystavena a jak jim může čelit. (Dvořáček, 2005, s. 24-26)

Vnitřní prostředí: slouží jako základ pro všechny ostatní oblasti řízení podnikového rizika. Udává cestu fungování celé organizace. Zde podnikatel definuje filozofii řízení rizika ve firmě, postoje firmy k riziku, její celistvost a etické hodnoty. Důležitým bodem vnitřního prostředí je i určení odpovědných osob za risk management – osoba s odpovídající pravomocí a možností rozhodování, vedoucí na odpovídající úrovni řízení, pracovník zainteresovaný v odpovídajícím oddělení firmy, odborný konzultant.

Stanovení cílů organizace: cíle organizace existují již při zahájení podnikání, po jejich definování lze identifikovat události, které mohou ovlivnit jejich dosažení. Systém řízení rizika musí podporovat výběr cílů, které odpovídají misi (poslání) organizace a jsou soudržné s postoji organizace k riziku.

Identifikace rizika: vnitřní a vnější události, které působí na dosahování cílů firmy, musí být rozpoznány a musí se u nich rozlišit riziko ohrožení a riziko, které naopak přináší příležitost. Výsledkem je katalog/databáze rizik.

Posouzení rizika: rizika jsou zkoumána, bere se v úvahu jejich pravděpodobnost, jejich možné dopady jako způsob, jak mohou být řízena.

Reakce na riziko (strategie zvládnutí rizika): rozhodnutí o tom, jaká bude odpověď na rozpoznané riziko. Buď to může být přijetí rizika, vyhnutí se riziku, zmenšení nebo sdílení rizika. Reakce budou záviset na postoji podniku k riziku.

Kontrolní aktivity: postupy, které ověřují, že reakce na rizika jsou efektivně realizovány.

Informace a komunikace: efektivní komunikace musí prostupovat celou organizací a zahrnuje identifikaci potřebných informací, jejich získávání a sdělování v požadovaném čase tak, aby zainteresované osoby mohli plnit své úkoly.

Monitorování: je potřeba, aby systém řízení podnikového rizika byl sledován jako celek a v případě potřeby v něm uskutečnit změny.

Výše uvedených osm faktorů nefunguje ve všech organizacích stejně. Každý majitel může mít na riziko jiný pohled. V malých a středních podnicích může být tento proces řízení rizika méně strukturovaný. (Dvořáček, 2005, s. 24-26)

Segal (2011, s. 51) uvádí zjednodušený proces risk managementu jako soustavu čtyř na sebe navazujících kroků. Identifikaci rizika, Kvantifikaci rizika, Rozhodování o přístupu k riziku a rizikové zpravodajství zainteresovaným osobám v podniku.



Obr. 7. Zjednodušený proces risk managementu (Segal 2011, s. 51)

2.3 Metody analýzy rizik

Pro zvládnutí rizika je v první řadě potřeba provést analýzu rizik a následně zvolit metodologii pro jejich zvládnutí. Analýzu rizik obvykle firma uskutečňuje ve dvou základních krocích:

1. Proveďte orientační analýzu rizik: slouží pro následné rozhodování o volbě metody (strategie) pro vlastní analýzu rizik konkrétní organizace. Nejprve je provedena orientační analýza rizik za účelem posouzení, který z problémů systému (aktiv) je klíčový pro činnost organizace a který je vystaven vysokému riziku.
2. Pro ty objekty, které jsou vystaveny vysokému riziku, by měla být následně provedena detailní analýza rizik, a to některou z níže uvedených metod, případně kombinací metod. Kombinace metod je sice pravděpodobně nejvhodnější, ale současně nejnákladnější a časově náročná.

Ustanovení, který přístup je pro danou organizaci nejvhodnější, závisí zejména na následujících skutečnostech:

- jakých cílů má analýzou rizik dosaženo
- k jakým účelům slouží aktiva
- jaká je hodnota aktiv spojených s rizikovým objektem
- určení, zda jsou funkce, které objekt poskytuje, kritické a pro koho
- jaká je výše investic do objektu a jaká je úroveň nákladů na obnovení jeho funkčnosti (Adásková, 2008)

Jelikož je nutné nalézt optimální metodu, ve většině případů lze kombinovat různé metody nebo jejich části. Konečné rozhodnutí je tedy vždy na krizovém manažerovi, kterou z metod k analýze použije.

Pro analýzu a identifikaci rizik lze například použít následující nástroje.

2.3.1 SWOT analýza

Je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě přístupů firmy vůči svému okolí. Díky této analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt nové

možnosti růstu nebo problémy. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Tato analýza byla vyvinuta v 60. a 70. letech 20. století Albertem Humphreym, který výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Podstata metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Po provedení analýzy by měla být firma schopna definovat základní rizika. (Chapman, ©2010)

2.3.2 Analýza rizik využívající matice aktiv, hrozeb a zranitelností

Tato metoda se skládá ze čtyř kroků. Analyzují se aktiva, hrozby, zranitelnosti a stanovuje se výše rizika.

Analýza aktiv: v tomto kroku bychom měli identifikovat všechna pro společnost kritická aktiva a následně stanovit jejich hodnotu.

Analýza hrozeb: v tomto kroku se analyzují hrozby, kterým je společnost vystavena. U každé hrozby se stanoví pravděpodobnost jejího výskytu tzv. probability. Jestliže se hrozba vyskytuje minimálně jedenkrát ročně, pravděpodobnost výskytu hrozby je jistá. Pokud se daná hrozba prakticky nevyskytuje, lze konstatovat, že pravděpodobnost výskytu dané hrozby je nízká.

Analýza zranitelností: v tomto kroku firma stanovuje, jaká je míra zranitelnost daného aktiva vůči působení dané hrozby. V okamžiku, kdy se stanovuje míra zranitelnosti, berou se v úvahu i implementovaná opatření, která účinnost hrozby snižují. V případě, že je zřejmé, že žádné opatření ke snížení zranitelnosti nasazeno není, zranitelnost u daného aktiva se označí jako kritická. V případě, že je možné, že opatření selže, označuje se zranitelnost jako střední a pokud je zřejmé, že opatření nikdy neseleže, zranitelnost je označena jako nízká.

Stanovení výše rizika: v okamžiku, kdy známe hodnotu aktiva (A), pravděpodobnost hrozby (T) a hodnotu zranitelnosti (V), můžeme přistoupit ke stanovení rizika (R). Dle mezinárodních standardů je jediná podmínka pro výpočet rizika, aby metodika výpočtu rizika byla uvedena, poskytovala porovnatelné a měřitelné výsledky a v případě, že dojde

ke změně hodnoty aktiva, hrozby nebo zranitelnosti, tak aby došlo i ke změně hodnoty rizika. Lze tedy riziko počítat dvojím způsobem: součin jednotlivých veličin ($R=A*T*V$), součet jednotlivých veličin ($R=A+T+V$). (Steiner, Tupa, 2007, s. 177-183)

Výstupem této analýzy je tabulka, která uvádí rizika a jejich hodnotu (nebezpečnost) pro společnost. Umožňuje tak poměrně snadno a rychle identifikovat ta největší rizika.

2.3.3 Přehled rizik dle HSE

Health and Safety Executive (HSE) je britská společnost, které na trhu působí již 40 let v oblasti poskytování nových rámců pro analýzy bezpečnosti práce, pracovního místa a zdraví. Tato společnost publikuje návody pro zhotovení přehledu rizik, kterým je firma vystavena. Jedním z nich je Risk assessment (přehled rizik), který doporučuje pět kroků pro manažery firem, které by měly pro vytvoření přehledu rizik podniknout. Jsou to:

1. Identifikovat rizika. Tuto činnost lze usnadnit prostudováním problémům a rizikových situací, které již nastaly, konzultací se zaměstnanci a ostatními pracovníky v podniku a seznámení se se všemi částmi podniku.
2. Sepsat, kdo může být rizikem ovlivněn, jak a v jakém rozsahu.
3. Ujasnit si, co se v současné době proti určitému riziku podniká.
4. Zjistit, co je potřeba podniknout pro eliminaci rizika.
5. Ujasnit si do kdy budou potřebné kroky pro eliminaci provedeny a ujistit se, že potřebné změny provedeny byly.

Výstupem je tabulka přehledu rizik určité firmy (Obr. 8, HSE, ©2014)

What are the hazards?	Who might be harmed and how?	What are you already doing?	What further action is necessary?	Action by whom?	Action by when?	Done

Obr. 8. Přehled rizik firmy v tabulce (HSE, ©2014)

2.3.4 FMEA analýza procesu

Metoda analýzy procesu FMEA je založena na subjektivním posuzování rizika. Její hodnoty a data potřebná pro sestavení jednoduché tabulky, kterou výstup metody představuje, se obvykle získávají při workshopu/brainstormingu. Při brainstormingu jeho účastníci generují všechny možné i málo pravděpodobné vady a problémy vztahující se k určitému procesu. U těchto potenciálních problémů účastníci přiřazují problémům i jejich potenciální důsledky a příčiny. Poté následuje vyhodnocení výskytu, významu a pravděpodobností odhalení

definovaných problémů - k tomuto se využívají koeficienty (zpravidla od 1 do 10). Dále postup pokračuje tak, že se jednoduše koeficienty výskytu, významu a odhalení vzájemně vynásobí, čímž dojde k získání tzv. rizikového čísla označovaného RPN (Risk Priority Number). Čím vyšší rizikové číslo, tím větší úsilí by měla firma danému bodu věnovat pozornost, tj. plánovat a realizovat nápravná opatření. Dále metoda pokračuje tak, že se předpokládá realizace nápravných opatření pro daný problém, opětovně se tedy vyhodnotí výskyt, význam, odhalení a rizikové číslo. Je zřejmé, že význam se nezvýší ani nesníží, kdežto odhalení a výskyt může nápravné opatření ovlivnit. Pokud je rizikové číslo nižší než před nápravným opatřením, tak opatření bylo podle všeho užitečné a efektivní. (Dvořáček, 2005, s. 27-29)

Způsob selhání	Detekční metoda	V	P	D	RPN	Příčiny	Preventivní, detekční nebo korekční akce	Odpovědná osoba	V'	P'	D'	RPN'

Obr. 9. Matice FMEA (Dvořáček, 2005, s. 29)

2.3.5 PEST(E) analýza

Analyzují se zde faktory, které reprezentují jednotlivá písmena v názvu: P – politicko-legislativní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální, T – technologické prostředí, poslední E – ekologické faktory, které jsou již nadstandardně navíc a vypovídají o externím makroekonomickém okolí společnosti. (Blažková, 2007, s. 53-54)

2.3.6 Horká mapa (Hot map)

Pro posouzení rizik s primárním cílem spravit kapitálové vlastníky podniku o stavu rizik lze použít dle Segala (2011, s. 43) tabulkovým uspořádáním rizik a časového období, kdy jsou pro firmu rizika aktuální a kdy ji ohrožují, tzv. „horkou mapou“. V této mapě jsou v záhlaví tabulky: klíčová rizika a období, ve kterém jsou rizika pro firmu hrozbou/příležitostí (předchozí období, současné období, budoucí období). Do těla tabulky se pak zaznamenávají údaje, zda je pro podnik dané riziko negativní – neohrožuje jej (W), riziko je ohrožující (N) anebo je riziko výrazně vysoké a firmu může výrazně ovlivnit – je zničující (E).

Key Risk	Status		
	Prior Period	Current Period	Projected Period
Currency risk	E	N	W
Supplier risk	W	N	W
Regulatory risk	N	E	N
Compliance risk	W	W	W
M&A execution risk	N	W	W
IT failure	W	W	W
⋮	⋮	⋮	⋮

(W) = Within Limits
(N) = Near Limits
(E) = Exceeding Limits

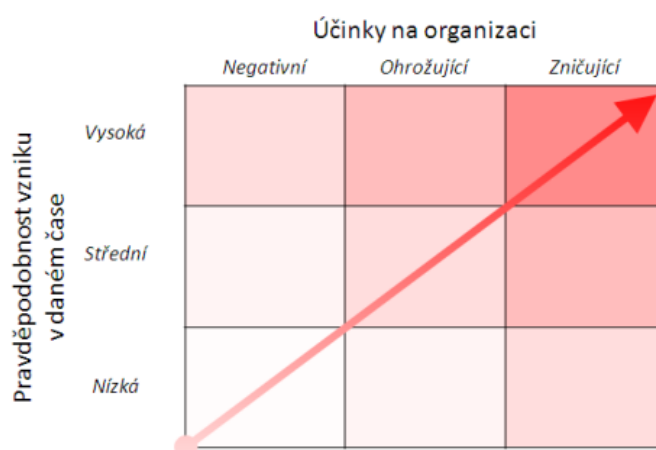
Obr. 10. Jednoduchá „horká“ mapa (Segal, 2011, s. 43)

2.3.7 Winterlingova krizová matice

Podobně jako horká mapa zobrazuje rizika a jejich dopad na firmu i Winterlingova krizová matice. Krizovou matici navrhl Klaus Winterling. Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik. Toto zobrazení umožňuje kategorizaci rizik dle dvou parametrů:

Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase: jak je pravděpodobné a reálné, že riziko skutečně nastane - matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou.

Dopady rizika na organizaci: jaké by byly účinky rizika na organizaci, pokud riziko nastane - matice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující.



Obr. 11. Grafické znázornění Winterlingovy matice

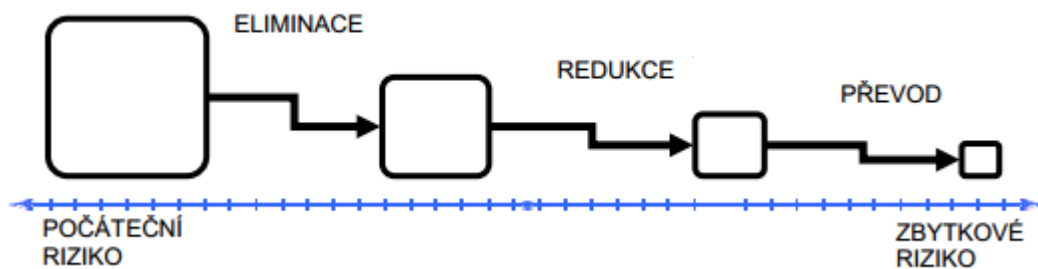
(Management Mania, ©2013)

Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat při řízení rizik. (Management Mania, ©2013)

2.4 Strategie řízení/přístupu k riziku v podnikání

Je mnoho způsobů jak řídit riziko. Každá organizace si vybírá vhodné varianty v závislosti na svých strategických cílech a na své politice. Riziku se firma může vyhnout, omezit ho, přesunout nebo snížit. (Drdla, 2001, s. 89)

Rozborem výsledků analýzy rizik (po identifikaci a specifikaci rizik) je podnik vystaven nutnosti rozhodnout o volbě opatření – volbě strategie řízení/přístupu k rizikům. Volba závisí na mnoha okolnostech, převážně na finančních prostředcích a lidských zdrojích. Existuje mnoho přístupů, z nichž se většina dá přiřadit k některé ze čtyř strategií k rozhodování o riziku a řízení rizika, shrnutých pod označení 4T: Take, Treat, Transfer, Terminate. V těchto strategiích jde samozřejmě o snížení rizika jeho řízením a cíleným rozhodováním. (Miklík, Tichý, 2006, s. 229)



Obr. 12. Proces možného snížení rizika (vlastní)

2.4.1 Strategie „Take“

Jedná se o strategii převzetí rizika. Osoba, která rozhoduje ve firmě o přístupu k riziku (rozhodovatel) je srozuměna s náklady, které mohou vzniknout realizací nebezpečí rizika, a vědomě nerealizuje žádná opatření proti jejich vzniku. Úplně přejímá riziko a tyto náklady je připraven hradit z vlastních rezerv. Tato strategie neznamena podcenění rizika, ale použita v případě, kdy rozhodovatel zjistí, že nejlevnější variantou opatření proti riziku je žádné opatření. Strategii „Take“ využívají takové firmy, které mají dostatečné finanční rezervy nebo zdroje úměrné riziku.

2.4.2 Strategie „Treat“

Při uplatňování strategie „Treat“ jsou rizika ošetřována třemi základními přístupy:

Prevence: snížení nebo omezení některých nebo všech jednotlivých rizik v portfoliu rizik.

1. Proaktivní prevence – cílem je zamezit vznik nebezpečí
2. Reaktivní prevence – cílem je být připraven na uskutečnění dopadu nebezpečí

Aktivity proaktivní i reaktivní prevence mohou být zaměřeny na nebezpečí a scénáře nebezpečí: odstraněním nebezpečí, obejitím nebezpečí, zálohováním ohrožených objektů, řízením a zajištěním jakosti všech procesů, ovládnout nebezpečí kontrolou vstupů do procesů; dále mohou být zaměřeny na škody: snížit hodnotu objektů nebo procesů, na které nebezpečí působí, eliminace nebo přemístění objektů či procesů mimo dosah možných nebezpečí.

Diverzifikace: zvětšení počtu nebo přeskupení rizik v portfoliu, vedoucí k poklesu celkového rizika portfolia, avšak za cenu vzrůstu některého z rizik nebo výskytu nového rizika, kdy diverzifikovatelná jsou pouze nesystematická rizika, která se vztahují pouze k jednomu projektu a na ostatních projektech jsou nezávislá. Typy diverzifikace:

Alokace: rozmístění rizik tak, aby byla možnost je účinně ovládat. Jedná se o přesné přidělení rizika projektu osobě, která se ho zúčastňuje. Rozlišují se dva přístupy k alokaci rizika:

1. Centralizace rizik – všechna rizika projektu se soustředí na jednu osobu, tato však musí být v rámci projektu za tuto funkci náležitě honorována.
2. Decentralizace rizik – riziko nese u každé části projektu osoba, která je schopna jej nejúčinněji ovládat.

Alokaci rizik je vždy účelné specifikovat a ujednat smluvně. Uvést tedy ve smlouvě, která strana ponese hmotné následky možné realizace nebezpečí projektu.

2.4.3 Strategie „Transfer“

Strategie přenesení rizika na třetí osobu má několik variant. Podstatné zde je, že toto přenesení rizika je za úplatu. Možnosti přenesení rizika jsou následující:

- zálohování jednoduchými druhy jistot (např. příslib rodičů, že „drobnému podnikateli pomohou, pokud se dostane do nesnází“)
- zálohování zástavním právem
- pojištění – přenesení rizika na pojistitele

- zajištění rizika ručitelem
- přenesení rizika na kapitálové trhy

Do této strategie lze řadit také sdílení rizika:

- podle typu právní formy podnikání s obchodními společníky
- ve výstavbových projektech s účastníky závazkových vztahů

I u této strategie přístupu k riziku literatura doporučuje sdílení rizika definovat smluvně např. ve smlouvě o dílo, společenské smlouvě, a tak podobně.

2.4.4 Strategie „Terminate“

Strategie „Terminate“ je krajním řešením přístupu k riziku. Znamená ukončení projektu z důvodu obavy realizace nebezpečí. Strategie se zdá být bezriziková, ale nemusí tomu tak být. Rozhodovatel na sebe bere riziko neúčasti na riziku, které může vést k dlouhodobé hospodářské ztrátě v důsledku opuštění trhu, ztrátě dobré pověsti, image, atd. (Miklík, Tichý, 2006, s. 229-236)

3 KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Krizové plánování je dle Zuzáka, Horské a Moulise (1999, s. 2-7) vhodný nástroj, který se používá po zhodnocení a analýze rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize. Snahou podnikového managementu by mělo být vytvoření takových podnikových mechanismů, které by měly podchytit rizikové symptomy v latentní fázi krize, tedy v době, kdy se projevují první krizové signály zpravidla ne ve finančních oblastech. Řešení krizí právě v této fázi je podstatně méně nákladově náročné a jednodušší, jelikož krize nepronikla do hloubky podniku, nesnížila likviditu, platební neschopnost a je jen v některém z podnikových subsystémů.

Význam krizového plánování definovali Zuzák a Königová (2009, s. 95) následovně:

- připravenost firmy na možné krizové situace
- jasné vymezení rolí, pravomocí a odpovědností
- včasné reakce na vzniklé krizové situace
- minimalizace dopadů krizových situací
- zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí
- usnadnění splnění dalších regulačních požadavků, které vyplývají z právních norem
- připravenost na práci s médii
- zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových procesů
- zlepšení podnikové pověsti, image, reputace

Mezi zásadní překážku zavedení krizového plánování ve firmě je ve většině případů podcenění potřeby krizového plánování ze strany vedení podniku, dále v přesvědčení managementu, že na krizi se nelze připravit a v neposlední řadě také v problému zajištění potřebných zdrojů, které jsou pro krizové plánování potřebné.

Za nezbytné zdroje pro krizové plánování patří specifické požadavky na odborné znalosti manažerů, schopnosti a dovednosti, technické expertizy a materiální, finanční, časové a personální zdroje. Využití těchto zdrojů je efektivnější v případě, že je věnována pozornost školení a nácviku krizových situací.

Základním nástrojem krizového plánování je plánovací, informační a metodický dokument sloužící jako podklad pro rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti, tedy krizový plán. (Zuzák a Königová, 2009, s. 95)

3.1 Zásady

Pro zvládnutí krize bez větší újmy či bez trvalejších následků je nutné se věnovat krizovému plánování ještě před vznikem krize. Podnik tím ušetří drahocenný čas i náklady. Zásady krizového plánování podniku lze dle Hála (2008, s. 58) následovně zobecnit:

- Stanovit cíl, jehož má být dosaženo.
- Stanovit klíčové manažery pro vyvedení firmy z krize.
- Přesně definovat pravomoci a odpovědnost za zvládání krizových situací.
- Začlenit krizové plány do celkové strategie a postupů ve firmě, s tím spojit i přidělení odpovědnosti a kompetencí při krizích, dle oddělení firmy, ve kterém vznikají.
- Operovat s tím, že každá krize je unikátní a náročná na koordinaci. Je tedy potřeba obsazovat pozice ve firmě, které budou zapojeny do krize, takovými lidmi, kteří budou schopni rychle reagovat, improvizovat a měli by být i náležitě proškoleni. (Hálek, 2008, s. 58)

3.2 Krizový scénář

Krizová scénáře popisují vývoj budoucí krizové situace. Tvoří spojení mezi současnou situací podniku a jejím možným budoucím průběhem. Ve skutečnosti se může událost vyvíjet odlišně, než ji uvádí krizový scénář.

Určení krizového scénáře je jednou z důležitých součástí tabulky plánu rizik (viz kapitola 2.3.3. Přehled rizik dle HSE – kdo může být zraněn a jakým způsobem). Krizový scénář se stanovuje pro případ, že se nepodaří riziko odstranit nebo jej minimalizovat. Stejně jako za provedení preventivního opatření je stanovena odpovědná osoba, tak i za tvorbu krizového scénáře a jeho dodržení musí být stanoven odpovědný pracovník.

Ne každé riziko představuje pro podnik krizi, v některých případech může být riziko spojeno se ziskem. (Zuzák, Königová, 2009, s. 82-83)

3.3 Krizový plán

Krizový plán popisuje automatické řešení předvídatelných krizových situací, zmapování prostředků pro zvládnutí krize, definici rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.

Jedná se tedy o informační a metodický dokument sloužící jako podklad pro rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti v případě krize. (Zuzák, Königová, 2009, s. 84)

Smejkal a Rais (2006, s. 438) definují krizový plán jako „soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.“

Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou pro osoby, které podnik krizí provází, potřebují a jsou pro ně nezbytné. Neměl by to být však složitý dokument, jeho hodnota spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce.

Požadavky na krizové plány a plány krizové připravenosti a jejich náležitosti upravuje Krizový zákon v § 15 až 18 nařízení vlády č. 462/2000 Sb.

Krizový plán by měl obsahovat následující údaje:

- popis krizové situace,
- složení krizového týmu,
- rozsah mimořádných pravomocí a kompetencí pro krizovou situaci,
- specifické i všeobecné postupy v krizové situaci, včetně jejich nositelů a případného časového harmonogramu,
- kontaktní údaje na členy krizového týmu,
- důležitá telefonní čísla,
- seznam institucí, kterým musí být nahlášena vzniklá situace,
- seznam pracovníků, kterým musí být nahlášena vzniklá situace,
- zásady krizové komunikace,
- formuláře protokolů o vzniku krizové situace,
- přílohy (například plány únikových cest, seznam pojmů a zkratk, smlouvy, atd.).

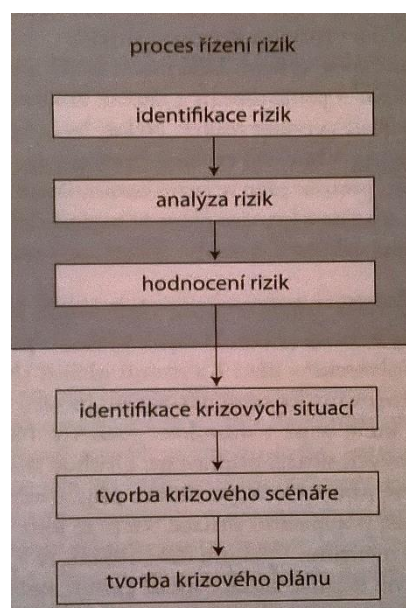
Jedná se o dokumentu, na jehož kvalitě závisí rychlost a míra obnovy do normálního chodu společnosti. (Zuzák, Königová, 2009, s. 92)

3.3.1 Postup tvorby

Krizový scénář je písemný dokument, který pouze popisuje možné podnikové krizové situace. Postup tvorby krizového scénáře je zmíněný v kapitole 2.3.3. Přehled rizik dle HSE, dále v kapitole 3.2. Krizový scénář.

Na krizový scénář navazuje krizový plán, ve kterém je uveden souhrn postupů a opatření, které přispívají k řešení vzniklých krizových situací. Východiskem pro tvorbu krizového

scénáře i krizového plánu je analýza rizik dané organizace viz Obr. 13. (Zuzák, Königová, 2009, s. 92)



Obr. 13. Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře, plánu (Zuzák, Königová, 2009, s. 86)

Podstatným zdrojem, ze kterého čerpá tvorba krizového scénáře a krizového plánu, je matice rizik viz kapitola 2.3.7 Winterlingova krizová matice (Obr. 11), která může odhalit podstatná ohniska krize. (Zuzák, Königová, 2009, s. 90, Winterling, 1992, s. 21)

Pro úspěšný boj s podnikovými krizemi je podle Lednického (2000, s. 63) nutné začlenit protikrizová opatření do uplatňované podnikové strategie. Jedná se o implementaci prvků krizových strategií, které podle Gozory (2000, s. 113) způsobí předvídání, eliminování a využívání účinku podnikových krizí k dosažení trvalé ochrany a udržitelného rozvoje ve specifickém prostředí.

3.4 Krizová komunikace

3.4.1 Vnější krizová komunikace

Ve smyslu zákona je cílem krizové komunikace informovat příslušné státní orgány a složky záchranného systému, úřady a obyvatelstvo o vzniku mimořádné události. Mimořádná událost je definovaná jako „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka či přírodními vlivy a také havárie, které ohrožují zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 98)

3.4.2 Vnitřní krizová komunikace

Dojde-li v podniku k úniku jedovatých látek, požár nebo nastane podobná krizová situace, při které může dojít ke ztrátě životů pracovníků, poškození jejich zdraví nebo podnikového a osobního majetku, je potřeba v co nejkratší době:

- informovat pracovníky podniku, kteří mají v kompetenci hlášení požáru či likvidaci jedovatých látek, o vzniku této situace,
- informovat další pracovníky, které tato situace ohrožuje na zdraví nebo na životě,
- informovat vedoucí pracovníky o vzniklé situaci.

3.4.3 Význam veřejného mínění

Dobrá pověst podniku je pro jeho konkurenceschopnost významným nástrojem. Zákazník bývá při svém nákupním chování tímto faktorem významně ovlivněn. Je tedy potřeba pro podnik budovat si pověst celé roky svou každodenní činností, jednáním se zákazníky, přístupem k reklamacím, ale i dobrou krizovou komunikací v případě krize. V tomto období je image firmy ve velkém ohrožení, protože média se velmi ochotně chopí chyby, kterou podnik udělal a náležitě ji zveličí. (Zuzák, Königová, 2009, s. 98-101)

Vymětal (2009, s. 121) radí v oblasti krizové komunikace s veřejností dodržet čtyři hlavní cíle krizové komunikace.

- Zlepšit vědomosti a pochopení.
- Zvýšit důvěryhodnost a důvěru.
- Minimalizovat negativní dopad znepokojení a strachu.
- Vyřešit spor.

Pro informování veřejnosti o stavu krize je potřeba formulovat sdělení, které jim sdělující osoba (mluvčí) předá. (Bajčan, 2003, s. 19). Sdělení by mělo obsahovat tři základní otázky:

- Tři nejdůležitější věci, které by publikum vědět mělo.
- Tři nejdůležitější věci, které by publikum vědět chtělo.
- Tři věci, které, pokud by byly zdůrazněny, by vedly k dezinformacím.

Pravidla pro formulaci sdělení jsou dle Vymětala (2009, s. 122) poskytnout verbální i neverbální sdělení (vyjádřit empatii, upřímnost a závazek); vyhnout se sdělením, pro která jsou potřebná technická fakta a informace; uznat důležitost budování důvěryhodnosti při krizovém řízení.

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Během života firmy působí na řadu jejích procesů řada nebezpečí. Pro definování podnikatelských rizik vznikla spousta publikací, které se touto problematikou zabývají. Nejčastější definice podnikatelského rizika dle literatury říká, že podnikatelská rizika je pojem, který souhrnně označuje všechna rizika, která mají zásadní vliv na podnikání, respektive ovlivňují rozhodování podnikatele nebo manažera v organizaci. Dále se teorie zabývá definováním pojmů, které s problematikou rizika souvisejí, aby došlo ke kompletnímu porozumění a eliminovaly se omyly špatného pochopení. Je potřeba si uvědomit, že podnikatelská rizika lze kategorizovat, klasifikovat, měřit a hodnotit a této oblasti je potřeba věnovat patřičnou pozornost.

Po tom, co podnikatel věnuje pozornost rizikům je dle literatury potřeba si uvědomit, že rizika lze i řídit. Risk management firmy by měl být součástí každé organizace v dnešní době. Proces řízení rizik v organizaci je teorií jasně stanovený a metody analýzy rizik jej podporují. Metodami analýzy rizik jsou SWOT analýza, Analýza rizik využívající matice aktiv hrozeb a zranitelností, Přehled rizik dle HSE, FMEA analýza procesu, PESTE analýza, Hot map a Winterlingova krizová matice. Strategie řízení rizik jsou teorií také určeny a jsou to strategie 4T.

Po definování rizik, provedení analýz a určení strategií jak se s riziky vypořádat, přichází na řadu Krizové plánování. Plánování v případě, že nastane krize má své zásady, které jsou pilířem pro správné stanovení krizového scénáře a krizového plánu.

S ohledem na firmu, pro kterou je analýza a projekt v diplomové práci zpracován jsem se podrobně zaměřila na rizika podnikání malé a střední firmy, definování a analýzy těchto rizik, strategii řízení rizik a krizové plánování – sestavení krizového scénáře a krizového plánu. S kompletním přehledem rizik a připraveným krizovým plánem je velká pravděpodobnost, že firmu nezaskočí krizová situace, která se může vyvinout z identifikovaných rizik.

Teoretickou část diplomové práce jsem koncipovala tak, aby byly uvedené poznatky z teorie rizika malé a střední firmy, risk managementu a krizového plánování v souladu s definováním rizik malé a střední firmy, risk managementu a krizového plánování v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GLOBAL INVESTMENT PLANNERS, S.R.O.

Informace obsažené v této kapitole jsou převzaty z bakalářské práce autorky Evy Vrbkové obhájené na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2013. (Vrbková, 2013, s. 35-39) Zároveň jsou tyto informace aktualizované o novinky za poslední dva roky.

Global Investment Planners, s.r.o. je lokální finančně poradenská společnost, působící v Prostějově a v Olomouci, není ale výjimkou, že makléři spolupracující s Global Investment Planners, s.r.o. poskytují své služby a servis klientům z jiné části České republiky. Předmětem podnikání této společnosti je zprostředkování služeb v oblasti pojištění, investování a odběru energií od alternativních dodavatelů elektřiny a plynu. Firma poskytuje administrativní i poradenské moderní zázemí pro interní spolupracovníky a ve srovnatelné míře i pro externí firmy působící na Moravě.

Společnost je firmou, která se řídí zásadou: na dobrých základech můžete stavět a pracovat stejně tak efektivně, jako to my čekáme od našich spolupracovníků a partnerů. Z tohoto důvodu se vedení podniku komplexně stará o všechny podřízené subjekty, spolupracovníky i smluvní partnery ke všestranné spokojenosti.

Global Investment Planners je od počátku svého vzniku firmou v individuálním vlastnictví, ale autorka má ten názor, že jejím cílem není pouze kumulování zisku a tvoření hodnoty organizace. Majitel této společnosti totiž ve své firmě ve velké míře prosazuje a dodržuje slušné a čestné obchodní a pracovní vztahy.

Základní údaje

Legislativa:	Pojišťovací agent, podle § 7 zákona č. 38/2004 Sb. Investiční zprostředkovatel, podle zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů.
Založení:	20. ledna 2009
Jméno:	Global Investment Planners, s. r. o.
Sídlo:	Olomouc - Nová Ulice, Horní lán 1196/9, PSČ 779 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	28322568

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Statutární orgán: jednatel

Jednatel: Tomáš Nábělek

Počet zaměstnanců: 7

Počet aktivních interních spolupracovníků: 14

Počet aktivních externích spolupracovníků: 2 firmy

Počet klientů: 3401

Global Investment Planners, s.r.o. se zabývá finančním plánováním. Firma není složená pouze z makléřů, kde všichni dělají všechno. Pro jednoho člověka je téměř nemožné, aby měl detailní znalosti všech oborů, kterých se týkají rodinné finance. V této firmě disponují týmem expertů z různých finančních oborů a zákazníci, tak mají prostřednictvím společnosti přístup k ověřeným specialistům.

5.1 Historie společnosti

Zakladatel firmy Tomáš Nábělek začal pracovat v oboru financí v roce 2004 ve firmě ZFP akademie. Jelikož se cíle stávající firmy neztotožňovaly s cíli pana Nábělka, v prosinci roku 2008 z firmy odešel. V roce 2009 v lednu založil společnost AFC TRADE s.r.o. Spolu s ní byla založena také společnost ROYAL VISION, s.r.o. Jejich účelem bylo podnikání v partnerství a zprostředkování pojištění ve spolupráci se společností Broker trust. V prostředí pojišťovacích zprostředkovatelů firmy fungují na principu spolupráce – jedna firma uzavře dohody s pojišťovny - zprostředkovává obchody s pojišťovny, které jí stanoví specifická ziskatelská čísla a s touto firmou pak spolupracují menší zprostředkovatelé jako je firma Global Investment Planners, s.r.o. Makléři odevzdávali smlouvy se ziskatelským číslem Broker Trust a to jim pak následně vyplácelo provize, které do firmy za uzavřené obchody přišly.

U ZFP chyběla panu Nábělkovi průhlednost interních a externích informací a slušné obchodní a pracovní vztahy. Jak již autorka zmínila, společně s Royal Vision spolupracovala firma Global Investment Planners s firmou Broker Trust, přes kterou byla možnost sjednávat životní a neživotní pojištění a firmy také navázaly spolupráci s firmou Viktor Hostin-

ský Investments, s.r.o., která umožňovala nabídnout klientům komplexní nabídku investování do kolektivních fondů, jednorázové investice do zaručených certifikátů a jednorázových i pravidelných investičních záměrů. Firmy spolu takto existovaly do roku 2011, kdy opět došlo k rozkolu. Po rozdělení s Borker trust a Royal Vision začala firma Global Investment Planners spolupracovat s Ostravskou společností Sillet Group, a.s. a udržela si spolupráci s VHI.

Společnost VHI je firma působící na trhu s investicemi. S touto firmou spolupracuje Global Investment Planners až do současnosti, protože VHI je firmou otevřenou a jejím mottem je: Dávat lidem finanční svobodu je více než práce, je to životní poslání. Toto dle autorky svědčí za vše a odpovídá na otázky, proč chce jednatel firmy Global Investment Planners pracovat právě s nimi. VHI si také vytypovalo Planners jako spoluvlastníka, takže byl panu Nábělkovi v roce 2012 nabídnut 5% podíl na firemním kapitálu VHI, který přijal.

V září roku 2012 ve firmě začalo fungovat oddělení energetické bilance, které však bylo z důvodu neshody s obchodním partnerem v roce 2013 ukončeno.

Od června 2014, kdy se firma stala investičním zprostředkovatelem a pojišťovacím agentem, přestala v oblasti pojištění spolupracovat s firmou Sillet Group, a.s., působí v oblasti pojištění na vlastní agenturní číslo.

Důležité mezníky

2004 – Tomáš Nábělek začíná pracovat jako podřízený pojišťovací zprostředkovatel

2009 – založení firmy AFC TRADE, s.r.o.

2009 – Podnikání s VHI

2010 – rozchod s Royal Vision a Broker trust, s.r.o.

2010 – spolupráce se Sillet Group, a.s.

2012 – získání 5% podílu ve firmě VHI

2012 – start oddělení energetické bilance

2013 – ukončení oddělení energetické bilance

2014 – přejmenování firmy na Global Investment Planners, s.r.o.

2014 – osamostatnění se v oblasti pojištění a investic – podnikání jako PA a investiční zprostředkovatel

5.2 Pracovníci ve firmě

Pracovníci ve firmě Global Investment Planners, s.r.o. jsou makléři, kteří zprostředkovávají služby v oblasti pojištění a odběru energií od alternativních dodavatelů. Dle legislativy jsou označováni pojmem Podřízený pojišťovací zprostředkovatel a pro zprostředkování obchodů v oblasti investic Vázaný zástupce. S firmou Global Investment Planners mají makléři uzavřenou smlouvu o zprostředkování, podle které makléř ze své provize platí variabilní částku firmě Global Investment Planners za to, že může působit na trhu pod jejím obchodním jménem a využívat její administrativní zázemí a služby.

Firma Global Investment Planners, s.r.o. je v současné době pojišťovací agent. Pojištění tedy makléři sjednávají přes domovskou firmu a u pár pojišťoven přes firmu VHI, která je také pojišťovacím agentem a má smlouvu o zprostředkování pojištění i s pojišťovnami, se kterými Global Investment Planners nemá. Společnost je nezávislá na pojišťovnách, a díky komplexním znalostem pojistného trhu jsou makléři schopni vytvořit klientovi nejvýhodnější pojištění dle specifických podmínek zákazníka. Global Investment Planners spolupracuje s následujícími pojišťovnami působícími na pojistném trhu: ALLIANZ pojišťovna, MAXIMA Pojišťovna, ČPP pojišťovna, ČSOB pojišťovna, GENERALI pojišťovna, KOOOPERATIVA, WÜSTENROT a makléři spolupracující s Global Investment Planners, s.r.o. mohou sjednávat jejich produkty. Mohou sjednávat také produkty PČS, Uniqa pojišťovny a Komerční pojišťovny ve spolupráci se společností VHI.

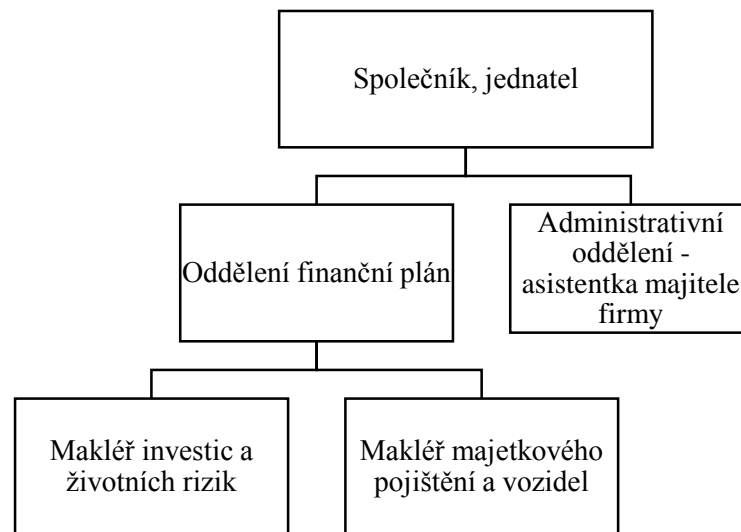
Nabídku produktů investic zprostředkovávají makléři firmy jako vázaní zástupci ve spolupráci se společností VHI, s.r.o., někteří odevzdávají obchody jako vázaní zástupci firmy Global Investment Planners, s.r.o. V prostředí VHI i GIP jsou základními nástroji takového modelu investiční produkty a služby. Firmy neustále jednájí s finančními institucemi a zjišťují aktuální informace na trhu. V oblasti investic využívá firma produktů společnosti CONSEQ a MOVENTUM. (VHI, ©2015)

5.3 Organizační struktura

Hlavou organizace je majitel, společník a jednatel v jedné osobě. Tomu jsou podřízená všechna oddělení ve firmě. (Obr. 14)

Majitel a vedoucí oddělení finančního plánu se společně zabývají personální činností. Přijímají makléře a starají se o jejich motivaci a pracovní výkony.

Majitel s jeho asistentkou (vedoucí administrativního oddělení) řeší otázky právního charakteru, smluvní dokumentaci, archivaci dokumentů, reklamu a marketing.



Obr. 14. Organizační struktura firmy Global Investment Planners, s.r.o. (vlastní)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO RISK MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI GLOBAL INVESTMENT PLANNERS, S.R.O.

6.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy v diplomové práci je posoudit řízení rizik ve firmě Global Investment Planners, zda se firma problematikou rizik zabývá, v jaké míře a zda je připravena následkům rizik – krizovým situacím čelit. Pokud tomu tak není, rizika identifikovat a analyzovat.

Konzultací s majitelem firmy byl stanoven cíl diplomové práce. S ohledem na to, že v poslední době, kdy je velmi diskutovaným politickým tématem změna legislativy v oblasti pojištění – činnosti zprostředkovatelů na pojistném trhu, novelou z. 38/2004 Sb. si majitel firmy uvědomil, že na jeho podnikání působí hrozba. Po delším uvažování přišel na to, že ta hrozba není jediná, ale je jich celá řada a bylo by třeba tyto hrozby analyzovat, identifikovat a připravit se na krizové situace, které by jejich působením mohly nastat. Tato skutečnost byla volbou tématu, proto autorka řeší ve své diplomové práci analýzu rizik tohoto podnikatelského subjektu, sestavení krizového plánu a celkovou definici risk managementu pro tento konkrétní podnik.

Pro výzkum v diplomové práci to znamená analyzovat současný stav risk managementu, pokud zde není, vytvořit podklady pro jeho zavedení. Jelikož ve firmě působí makléři a má 7 zaměstnanců, je její majitel-manažer zodpovědný za připravenost na nenadálé situace a nemůže si dovolit v oblasti řízení rizik být nepřipraven.

6.2 Metody sběru dat

V diplomové práci autorka používá primární i sekundární data, takže byly použity následující metody sběru dat: analýzu dostupných informačních zdrojů, polo strukturovaný rozhovor, prostudování firemní dokumentace a participační pozorování.

6.2.1 Analýza dostupných informačních zdrojů

Tuto analýzu zvolila autorka z toho důvodu, aby zjistila, jaký vliv má okolí firmy na vznik hrozeb a rizik pro společnost. Analýza vnějšího prostředí hodnotí podnik vzhledem k makroekonomickému okolí firmy. Autorka zanalyzovala data PEST(E) analýzou.

6.2.2 Polo strukturovaný rozhovor

Částečně řízený rozhovor, tedy polo strukturovaný rozhovor, kdy se autorka práce ptala na předem připravené otázky, ale zároveň měla možnost v případě nutnosti doplňující otázku přidat, autorka využila proto, aby zjistila, jaký má majitel a jednatel firmy v jedné osobě postoj k rizikům, jak je hodnotí, ovlivňuje a zda vůbec vnímá pro svou společnost nějaká rizika. Rozhovor využila také proto, aby získané odpovědi využila k identifikaci rizik a zvolení správné strategie jejich řízení. Rozhovor se konal v kanceláři majitele firmy. Majiteli bylo položeno celkem pět otevřených otázek a rozhovor trval hodinu a půl. (příloha č. 1)

6.2.3 Prostudování vnitrofiremního prostředí

Prostudováním vnitropodnikových dat, které autorka získala v největší míře od jednatele firmy, ale také z internetu, si zajistila úplné pochopení filozofie a činnosti podniku.

Informace, které byly autorce poskytnuty, využila k popisu společnosti, její ekonomické situace a k zobrazení a analýze podnikatelských rizik, analýze pracovního místa a risk managementu firmy.

6.2.4 Participační pozorování

Autorka pracuje ve společnosti od prosince roku 2012. Začínala pracovat jako asistentka jednatele. Jako vedoucí administrativního oddělení působí ve firmě od ledna 2013. Za tuto dobu strávenou ve firmě vypožadovala a všimla si určitých skutečností. Náplní její práce je kontrola smluvní dokumentace, správa informačního systému, zpracování provizí - s tím souvisí kontrola, zda přišla na účet firmy správná výše provize od pojišťoven, kterým firma zprostředkovává obchody, kontrola proplacených a neproplacených obchodů, případná reklamace, vytváření provizních výpisů makléřům, administrativní podpora jednatele firmy a příprava podkladů pro účetní a daňovou kancelář, která firmě zpracovává účetnictví. Participační, tedy zúčastněné pozorování pro ni bylo jednou z nejsnazších metod sběru dat, které využila také převážně pro identifikaci rizik.

6.3 Identifikace rizik firmy Global Investment Planners

Jelikož v současné době firma risk management nemá definovaný, je potřeba nejprve rizika identifikovat. K tomuto účelu v diplomové práci bude sloužit PEST analýza, SWOT analýza, analýza pracovního místa a analýza vnitrofiremního prostředí.

6.3.1 PEST analýza

Pro firmu je důležité vědět, zda externí makroekonomické prostředí na firmu působí a zda je díky tomuto prostředí vystavena rizikům.

Politické faktory

Firmy, které podnikají na území České republiky, musí platit daně, respektovat její zákony, platná nařízení, vyhlášky vlády a jiné právní normy. Mezi obecně platné právní předpisy, které působí na firmu Global Investment Planners jsou:

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů atd.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů – firma se stala v roce 2013 čtvrtletím plátcem DPH. Sazba DPH byla od ledna 2013 zvýšena o jeden procentní bod, tedy ze 14 % na 15 % u snížené sazby daně a z 20 % na 21 % u základní sazby daně. Tyto sazby jsou v roce 2015 zachovány s novinkou, že vznikla tzv. druhá snížená sazba daně – 10%, která však platí pouze pro kojeneckou výživu, léky, knihy a hudebniny, což není předmět podnikání společnosti, pro kterou je analýza prováděna.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 % ze základu právnické osoby a je povinna ji platit každá právnická osoba se sídlem v České republice.

Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů – vymezuje vztahy na pracovišti a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů – jelikož firma působí jako investiční zprostředkovatel, podléhá dle tohoto zákona dozoru České národní banky.

Zákon č. 38/2004 Sb. – firma podniká jako pojišťovací agent, je tedy výrazně ovlivněna zněním tohoto zákona, hlavně připravovanou novelou zákona, která je v současné době v prvním čtení v Poslanecké sněmovně, dle plánu bude projednávána v období 10. 3. – 2. 4. tohoto roku. Hlavním ohrožením pro firmu je novinka v novele zákona, která se týká omezení distribuce pojištění v kategorii pojišťovacích zprostředkovatelů. Nebudou moci působit pro více pojišťovacích agentů, což v současné době ve firmě funguje. Dalšími novinkami jsou způsob registrace podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů a zvýšené požadavky na jejich odbornost. Poslední dvě zmíněné oblasti nejsou pro firmu hrozbou, registrují a dbají a vzdělávání makléřů, takže nové podmínky splňují.

Ekonomické faktory

Do této skupiny externích faktorů, které okolí firmy ovlivňují, jsou zařazeny makroekonomické ukazatele, jako je například nezaměstnanost, inflace, hrubý domácí produkt a další. Mírně negativní zjištění je, že v roce 2014 poklesly průměrné reálné mzdy o 1,4%. Konkrétně v Olomouckém kraji, kde je působiště firmy, však průměrná hrubá měsíční mzda, která byla v roce 2012 22 215 Kč, se v roce 2013 zvýšila na 22 267 Kč, pro rok 2014 ještě nejsou data na ČSÚ vypočtena. Negativním zjištěním je růst nezaměstnanosti v kraji, která byla v roce 2013 9,2% - oproti roku předešlému vzrostla o 1,5% - opět data pro rok 2014 nejsou pro Olomoucký kraj zveřejněna. (ČSÚ, ©2015)

Sociální faktory: demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, struktura obyvatelstva, atd. Dle zaměření firmy, která profituje z obratu pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří obchodují jejím jménem, autorka uvádí tabulku vývoje počtu ppz v posledních 5 letech.

Tab. 1: Vývoj počtu pracovníků v oboru firmy Global Investment Planners v ČR (ČNB, ©2015)

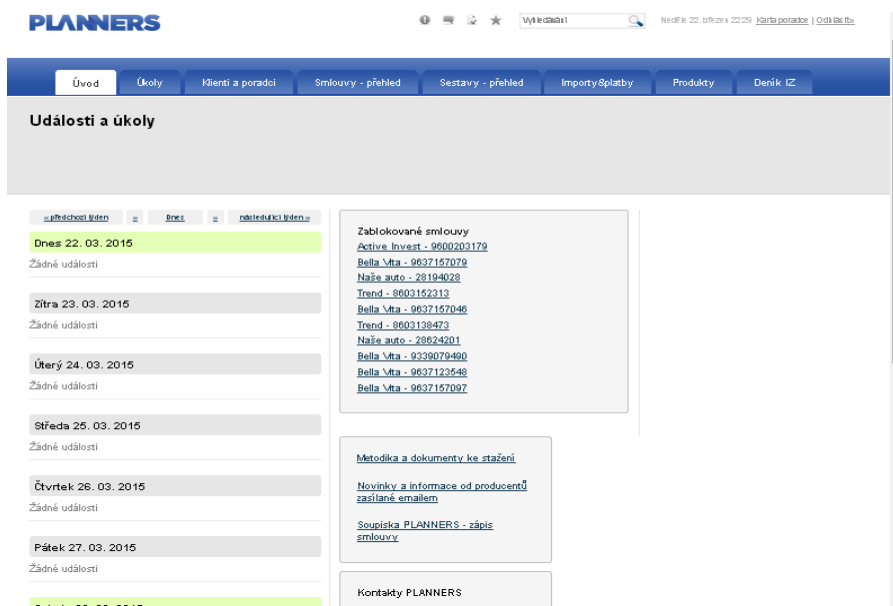
Skupina	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.3.2015
Vázaní zástupci pro investiční zprostředkovatele	14431	19700	27104	34111	35256
Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé	85863	92675	95366	98589	99026

Počet vázaných zástupců pro investiční zprostředkovatele od roku 2011 vzrostl o 244%, na trhu se tedy značně od tohoto roku zvýšila konkurence. Počet podřízených pojišťovací zprostředkovatelů vzrostl o 115%, není to tedy tak markantní růst jako na trhu s investicemi. Dá se předpokládat, že tento růst počtu vázaných zástupců pro investiční zprostředkovatele byl zapříčiněn tím, že se lidé začali zajímat více o zhodnocení svých financí. Pro firmu Global Investment Planners, s.r.o. to tedy znamená obrovskou konkurenci na trhu, ve kterém podniká. Tato firma a makléři řeší svým přístupem k podnikání a svými zásadami. Nabízí svým klientům nezávislé a kvalitně poskytované služby s kontinuálním servisem.

Technologie

Svět v dnešní době je zahlcen velkou škálou technologií všeho druhu. Firma Global Investment Planners pro svou činnost využívá mobilní telefony, internet, počítače, informační systém.

Internet firma využívá prostřednictvím počítačů dennodenně jak k interní komunikaci mezi zaměstnanci a kolegy např. formou emailu, tak i s odběrateli a potencionálními zákazníky, spravuje také online informační systém, kde najdou zaměstnanci firmy i ostatní kolegové všechny podklady, potřebné pro svou práci.



Obr. 15: Náhled do informačního systému GIP, s.r.o. (GIP, ©2015)

Identifikovaná rizika: Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH – zvýšení sazby), Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB), Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA), výpadek elektrické energie – kolaps informačního systému, krádež dat z informačního systému.

6.3.2 SWOT Analýza

Pozorováním a analýzou vnitrofiremních dat autorka sestavila analýzu silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb.

Silné stránky

Tvorba šanonu se smlouvami pro klienta – klient po uskutečnění obchodu dle firemní politiky dostane zdarma velký šanon s jeho finančním plánem, analýzou, doporučeními pro plnění finančního plánu a jsou mu do něj založeny všechny dokumenty a smlouvy, které prostřednictvím společnosti GIP uzavřel – vše má přehledně na jednom místě.

Propracovaný formulář vstupní analýzy – formulář, který je základním stavebním kamenem pro práci makléřů s klientem. Byl postupně firmou vyvíjen a upravován po dobu 3 let. Nyní má takovou podobu, aby perfektně zachycoval potřebné informace.

Software pro výpočet potřeb peněz v budoucnu – firma zakoupila software v roce 2011, je pravidelně každé dva roky obnovován a pro potřeby společnosti se efektivně osvědčil.

Specialisté v oblasti pojištění a investic – kolegové z oddělení finančního plánování jsou pravidelně školeni, 2x ročně o nekalých praktikách na trhu a potřebě se jim vyhnout, dále pak dle potřeby firma objednává školení od pojišťoven a investičních společností na aktuálně nabízené produkty.

Slabé stránky

Finanční závislost na jednom extrémně důležitém spolupracovníkovi – firma má výnosy z marže, kterou získá z inkasa peněz od pojišťoven, které jsou jí vyplaceny formou provizí z obchodů, které makléři ve společnosti uzavřou. Nachází se zde jeden kolega, který má takové obraty, že výše jeho provize a tedy výše marže, která se z ní vypočítává, je pro firmu velice finančně výnosná a kdyby o ni přišla, přijde o výraznou část svého příjmu.

Neproškolenost zaměstnanců a spolupracovníků pro krizové situace – firma nemá definované hrozby, rizika, krizové situace a jak se v nich zachovat. S tím související další slabé stránky a to: nezmapované krizové situace a celková absence risk managementu.

Příležitosti

Zájem populace o pojištění života a majetku, investování – obrat společnosti za poslední 3 roky dle interních dokumentů roste, takže populace má zájem o toto pojištění. Avšak

postupně roste také s tímto zájem finanční gramotnost, takže je ještě více důležité udržovat s klienty prokazatelně průhledné a čestné obchodní vztahy.

Uzákonění placeného poradenství – v rovině spekulací a nepotvrzených informací se spekuluje, že v České republice dojde k uzákonění placeného poradenství. Jako si obyvatelé zvykli platit poplatky právníkům, daňovým poradcům a například i zubním lékařům, budou si muset možná v budoucnu zaplatit rady finančních poradců.

Tvorba nových produktů pro prodej ze strany pojišťovny/investiční společnosti – nové produkty mohou být pro klienty zajímavé, užitečné a vhodné, takže s jejich příchodem na trh to může být pro firmu příležitost jak se efektivněji starat o klienty stávající tak i získat pomocí nich klienty nové.

Hrozby

Hrozba konkurence – pojistný a kapitálový trh jsou v současné době velmi atraktivní pro jeho účastníky – prodejce produktů, jelikož zde jsou vysoké odměny za jejich prodej. Je zde tedy hrozba vstupu nového konkurenta na trh.

Nedostatek prostředků na provoz – v případě, že firma přijde o spolupracovníky, díky jejichž provizím inkasuje pro sebe marži za poskytované služby, může dojít k finančním problémům společnosti.

Zpoplatnění školení na pojistné produkty – může nastat situace, kdy pojišťovny/investiční společnosti budou vyžadovat za školení o jejich nových produktech poplatky. Znamenalo by to pro firmu navýšení nákladů.

Snížení provizí za obchody – může nastat situace, kdy pojišťovny/investiční společnosti sníží provize, za uzavřené obchody a jelikož je výnos firmy na této provizi závislý dojde i k jeho snížení.

	Příležitosti (O)				Hrozby (T)				+	-
	zájem populace o pojištění života a majetku	zájem populace o investování	uzákonění placeného poradenství	tvorba nových produktů pro prodej ze strany pojišťovny - investiční společnosti	hrozba konkurence	nedostatek prostředků na provoz	zpoplatnění školení na pojištěné produkty	snížení provizi za obchody		
Hlavní silé stránky (S)										
tvorba šanonu se smlouvami pro klienta	+	+	0	0	0	0	0	0	2	0
propracovaný formulář vstupní analýzy	+	+	0	0	0	0	0	0	2	0
software pro výpočet potřeb krytí/potřeby peněz v budoucnu	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1
specialisté v oblasti pojištění a investic	0	0	+	+	-	-	-	-	2	4
Hlavní slabé stránky (W)										
neproškolenost zaměstnanců a spolupracovníků pro krizové situace	0	0	-	0	-	-	0	0	0	3
nezmapované krizové situace - situace, které mohou podnik poškodit	0	0	-	0	-	-	0	0	0	3
absence risk managementu	-	-	-	0	-	-	-	0	0	6
závislost na jednom extrémně důležitém spolupracovníkovi	-	-	-	0	-	-	-	-	0	7
+	2	2	1	1	0	0	0	0	6	
-	2	2	4	0	5	6	3	2		24

Obr. 16: Matematický model SWOT analýzy GIP (vlastní)

Nejvíce silné stránky firmy jsou dle analýzy vyrovnané a jsou to tvorba šanonu pro klienta, propracovaný formulář vstupní analýzy a specialisté podniku v oblasti pojištění a investic. Těmi by firma měla využít O a vyrovnat se s T. V Obr. 15. jsou označeny zelenou barvou.

Nejslabší stránky firmy jsou dle analýzy dva faktory. Jedním je absence risk managementu a druhým závislost na jednom pracovníkovi, který firmě přináší nejvíce obchodů a tedy největší příjem. V Obr. 15. jsou označeny červenou barvou.

Nejlepší příležitostí pro firmu se jeví tři faktory a jsou to: 1. pojišťovna vstoupí na trh s novým dobrým produktem, „S“ specialisté v oboru pojištění, by firma měla novým produktem oslovit zákazníky. 2. zájem populace o pojištění/investování, taktéž by firma měla využít své specialisty a s jejich pomocí nové klienty oslovit, samozřejmě využít i další silné stránky pro poskytnutí full servisu v podobě propracovaného formuláře pro vstupní analýzu a vytvořit mu z uzavřených smluv přehledný šanon, označení žlutou barvou. (Obr. 15)

Jako největší hrozba se dle analýzy jeví faktory: hrozba konkurence a nedostatek prostředků na provoz. Pro první hrozbu by měla firma pomocí své „S“ specialisté v oboru udělat reklamu - vysvětlit klientům konkurenční výhodu - což je osobní přístup a průhledné obchodní vztahy. Nedostatek prostředků na provoz by měla firma řešit například vytvořením rezervy.

Identifikovaná rizika: absence risk managementu, závislost na obratu 1 pracovníka.

6.3.3 Analýza vnitrofiremního prostředí

Především rozhovorem s majitelem firmy autorka identifikovala rizika, kterým je firma aktuálně vystavena, některá rizika se shodují s riziky, které odhalily předešlé analýzy, další jsou nově odhalenými. Kompletní rozhovor je k nahlédnutí v příloze. (Příloha č. 1)

Tab. 2: Identifikovaná rizika rozhovorem s majitelem firmy (vlastní)

Riziko	Vysvětlení – následek
Novela zákona č. 38/2004 Sb.	Snížení obrátu v důsledku možnosti makléřů pracovat pro jednoho pojišťovacího agenta, makléři odejdou k té společnosti, která bude mít smlouvu s více pojišťovnami než GIP, s nimi „odejdou“ provize a inkasovaná marže.
Pokuta/sankce od ČNB	Chybná dokumentace. Jelikož je firma registrovaná jako investiční zprostředkovatel, podléhá kontrole ČNB, hrozí jí tedy při nedodržování určitých podmínek pokuty/sankce, které mohou způsobit při potřebě jejich zaplacení nedostatek finančních prostředků na provoz firmy.
Storna smluv	V případě storna pojistné smlouvy do dvou let od jejího vzniku jsou povinny strany, které inkasovaly provizi poměrnou část této provize vrátit pojišťovně – ztráta finančních prostředků. Ztráta dobré pověsti.
Špatná technika prodeje ze strany pojišťovacího zprostředkovatele	Pojišťovací zprostředkovatel může udělat chybu ve finančním plánování a poškodit klienta. Hrozí špatná pověst a žaloba klienta.
Jazyková bariéra.	Neporozumění sdělení zahraničního partnera. Pohoršení pověsti a neochota s firmou navázat obchodní vztah.
Neschopnost řídit firmu bez účasti majitele	Jelikož má majitel téměř veškeré kompetence, je jeho ztráta pro firmu téměř likvidační.
Krádež dat	Informační systém je zabezpečený, ale v době kyber zločinů představuje krádež dat riziko.
Oheň/útok klienta na kancelář	Nebezpečí požáru nebo útoku klienta v kanceláři.

6.3.4 Analýza dotazníkem k riziku

Tato analýza je vhodná pro použití v malých a středních firmách a také pomůže risk manažerovi zjistit, jak si na tom s risk managementem podnik stojí pomocí zodpovězení otázek, které dle teorie odhalují slabá místa řízení rizik ve společnosti.

Otázky a odpovědi:

1. Jak vrcholový management podporuje řízení rizika v organizaci? MAJITEL ŘEŠÍ NÁSLEDKY RIZIK AŽ V DOBĚ, KDY NASTANOU.
2. Jaká politika řízení rizika je v organizaci přijata? Jak je tato politika komunikována v rámci organizace? NENÍ DEFINOVÁNO
3. Jak je pro organizaci definovaná tolerance k riziku? NENÍ DEFINOVÁNO
4. Používá se při řízení rizika společný jazyk? NENÍ DEFINOVÁNO
5. Jakými způsoby jsou v organizaci identifikována rizika? Umožňuje systém identifikace rizika odhalování i nových, dosud neobjevených rizik? NENÍ DEFINOVÁNO
6. Kdo a jak vytvořil klíčové identifikátory rizika? NENÍ DEFINOVÁNO
7. Jaké počítačové programy pro identifikaci rizika firma používá? FIRMA NEVYŽÍVÁ
8. Jakým způsobem je vymezený rámec pro přijímání rozhodnutí ohledně rizika? NENÍ DEFINOVÁNO
9. Jakou podobu má pravidelné reportování ohledně rizika? NENÍ DEFINOVÁNO

Z devíti otázek devět odpovědí potvrdilo skutečnost, že je v této firmě absence risk managementu a absolutní nepřipravenosti firmy v oblasti řízení rizik a krizového plánování.

Identifikované riziko: absence risk managementu

6.3.5 Analýza pracovního místa

Tuto analýzu zpracovala autorka práce pomocí zúčastněného pozorování a přišla jí do diplomové práce vhodná.

Ve společnosti pracuje sedm zaměstnanců. Pracovní místo je zde kancelář, která je vybavena typickým kancelářským nábytkem a vybavením. Je zde také zaměstnanecká kuchyňka, kde lze připravovat teplé nápoje a ohřívat jídlo. Také se na každém patře budovy, ve které firma sídlí, nachází toalety a umývárny.

V kanceláři se nachází hasičský přístroj a na chodbě, hned za dveřmi je plánec únikové cesty z budovy, která vede dvěma způsoby, jelikož zde jsou dvě schodiště.

Kancelář je každý den v brzkých ranních hodinách uklížena uklízečkou, kterou najímá správce budovy. Čistící prostředky jsou uloženy v uzamčené uklízací místnosti.

Budova supermarketu Terno, v jehož východním křídle se nachází kancelář firmy, byla postavena v roce 1996. Je pravidelně opravována a její technický stav kontrolován správcem budovy.



Obr. 17: Budova Terno, šipkou označená kancelář firmy Global Investment Planners
(vlastní)

Budova je celodenně uzamčena a přístup do ní mají pouze nájemníci kanceláří s pomocí čipů, případně mohou pouštět své klienty a návštěvy zvonkem před vchodem do budovy. Na ten musí zákazník vytukat kód nájemníka, kterému v kanceláři zazvoní telefon a ten jej stiskem kombinace kláves může do budovy vpustit. Od 19:00 do 6:00 je budova denně střežena zaměstnancem strážní služby.

Identifikovaná rizika: útok klienta (v případě útoku klienta zde není žádné vybavení, kterým by se mohl zaměstnanec bránit, zaměstnanci nejsou pro tuto alternativu proškolení), požár (školení BOZP se ve firmě provádí 1x za dva roky).

6.4 Analýza identifikovaných rizik

6.4.1 Horká mapa

Touto technikou jsem vyhodnotila rizika firmy, která jsem identifikovala analýzami výše.

Horkou mapu jsem stanovila dle sebe. Z rozhovoru s majitelem firmy a mého zaměstnání ve firmě si myslím, že jsem kompetentní osoba pro provedení této analýzy. U jednotlivých rizik jsem stanovila závažnost rizika v období ohrožení písmeny W, N a E, které jsem vypsal do těla tabulky dle kódu, když riziko je pro podnik negativní – neohrožuje jej (W), riziko je ohrožující (N) anebo je riziko výrazně vysoké a firmu může výrazně ovlivnit – je zničující (E). Písmena jsem pak také označila barvami, W – modrá, N – žlutá, E – červená.

Tab. 3: Horká mapa (vlastní)

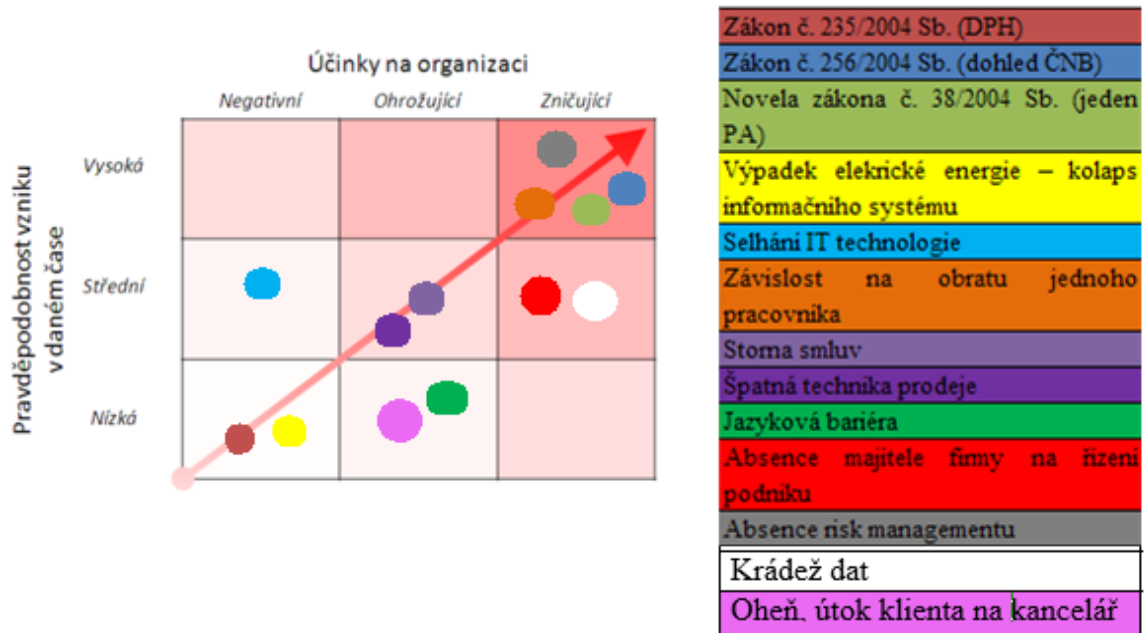
Riziko	Období ohrožení		
	Minulost	Současnost	Budoucnost
Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH - zvýšení)	W	N	N
Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB)	W	E	E
Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA)	W	E	E
Výpadek elektrické energie – kolaps informačního systému	W	W	W
Selhání IT technologie	W	W	W
Závislost na obratu jednoho pracovníka	N	E	E
Storna smluv	N	N	N
Špatná technika prodeje	N	N	N
Jazyková bariéra	W	N	N
Absence majitele firmy na řízení firmy	E	E	E
Absence risk managementu	E	E	E
Krádež dat	N	E	E
Oheň, útok klienta na kancelář	N	N	N

6.4.2 Winterlingova krizová matice

Pro firmu je také dobré vědět nejen v jakém období a jak jsou pro firmu rizika ohrožující, ale hlavně s jakou pravděpodobností tato rizika nastanou v současnosti (ve zkoumaném období). K odpovědi na tuto otázku, lze zobrazit rizika, jejich pravděpodobnost, že nastanou a dopad na firmu Winterlingovou krizovou maticí. U rizika se sleduje pravděpodobnost vzniku rizika ve sledovaném čase – v současnosti a v budoucnosti. Matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou. A dále matice sleduje dopady rizika na organizaci - jaké by byly účinky rizika na organizaci, pokud riziko nastane. Bude použito hodnocení účinku, které je zpracováno v analýze Horkou mapou výše.

Tab. 4: Winterlingova krizová matice (vlastní)

Riziko	Současnost		Budoucnost	
	závažnost rizika	Pravděp. výskytu	závažnost rizika	Pravděp. výskytu
Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH - zvýšení)	N	nízká	N	nízká
Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB)	E	vysoká	E	vysoká
Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA)	E	vysoká	E	vysoká
Výpadek elektrické energie – kolaps informačního systému	W	nízká	W	nízká
Selhání IT technologie	W	střední	W	střední
Závislost na obratu jednoho pracovníka	E	vysoká	E	vysoká
Storna smluv	N	střední	N	střední
Špatná technika prodeje	N	střední	N	střední
Jazyková bariéra	N	nízká	N	vysoká
Absence majitele firmy na řízení podniku	E	střední	E	střední
Absence risk managementu	E	vysoká	E	vysoká
Krádež dat	E	střední	E	Střední
Oheň, útok klienta na kancelář	N	nízká	N	nízká



Obr. 18: Grafické znázornění Winterlingovy krizové matice současnosti (vlastní)

6.4.3 Analýza rizik využívající matice aktiv, hrozeb a zranitelností

Při této analýze je potřeba provést pět kroků pro její sestavení. Je nutné identifikovat kritická aktiva a stanovit jejich hodnotu (A), analyzovat hrozby, kterým jsou tato aktiva vystavena, u každé hrozby stanovit pravděpodobnost jejího výskytu T (nízká=0,1, střední=0,5, vysoká=1), stanovit míru zranitelnosti V (0= negativní, 5=ohrožující, 10=zničující) a v poslední řadě stanovit výši rizika (R). Výši rizika vypočítá dle vzorce (1). Pro správnou vypovídací schopnost ukazatele A, T, V a jejich hodnoty jsou čerpány z analýz výše. Hodnoty aktiv autorka stanovila tak, že vzala v úvahu měsíční tržby firmy, jako hodnotu aktiva peněžní prostředky, hodnotu provizí v případě převedení investic pod nabídku zahraničního partnera, hodnotu obchodů s novými klienty měsíčně u dobré pověsti, pořizovací cenu u informačního systému dle účetnictví a funkčnost IT dle pořizovací ceny této techniky. (Příloha č. 2)

$$R=A * T * V \tag{1}$$

Tab. 5: Tabulka analýzy rizik využitím matice aktiv, hrozeb a zranitelností (vlastní)

A	Hodnota A	T	Pst T	V	R
Peněžní prostředky	150 000Kč	Zvýšení sazby DPH	0,1	0	0
	150 000Kč	Pokuta od ČNB	1	10	1 500 000
	150 000Kč	Makléři společnosti odejdou kvůli novele zákona.	1	10	1 500 000
	56 000 Kč	Odchod pracovníka, který firmě přináší nejvyšší obraty	1	10	560 000
	50 000 Kč	Storna smluv – vracení finančních prostředků	0,5	5	125 000
	150 000Kč	Absence majitele firmy při běžném provozu	0,5	10	750 000
	150 000Kč	Absence risk managementu podniku – v případě, že nastane zničující hrozba má to pro podnik fatální následky	1	10	1 500 000
Nové obchody se zahraničím.	100 000 Kč	Neschopnost domluvit se anglicky s vedením firmy	0,1	5	50 000
Dobrá pověst – zájem klientů a pojištění o spolupráci s firmou	200 000 Kč	Špatná technika prodeje - žaloba	0,5	5	500 000
	150 000Kč	Oheň/útok klienta v kanceláři	0,1	5	150 000
Funkčnost informačního systému	150 000 Kč	Výpadek elektrické energie	0,1	0	0
Funkčnost IT	40 000 Kč	Selhání/porucha	0,5	0	0
Data klientů	150 000Kč	Krádež dat	0,5	10	1 500 000

6.5 Shrnutí a vyhodnocení analýz

V první části analýzy risk managementu autorka diplomové práce rizika identifikovala a klasifikovala. Analýzou dotazníku k riziku, analýzou pracovního místa, analýzou silných stránek, slabých stránek, příležitostí, hrozeb a jejich vzájemné interakce se potvrdila potřeba firmy definovat risk management a odhalila riziko klíčové osoby. PEST analýzou a analýzou vnitrofiremních dat vznikl následující seznam rizik, které na firmu Global Investment Planners působí.

Rizika, kterým je firma GIP v současnosti vystavena:

- Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH - zvýšení)
- Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB)
- Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA)
- Výpadek elektrické energie – kolaps informačního systému
- Selhání IT technologie
- Závislost na obratu jednoho pracovníka
- Storna smluv
- Špatná technika prodeje
- Jazyková bariéra
- Absence majitele firmy na řízení podniku
- Absence risk managementu
- Krádež dat
- Oheň/útok klienta v kanceláři

Tato rizika byla dále analyzována, aby bylo možné adekvátně vybrat ta, která podnik nejvíce ohrožují, a bude potřeba se jim v risk managementu věnovat.

6.5.1 Vybraná rizika pro risk management firmy Global Investment Planners

Po provedení analýzy horkou mapou, sestavení Winterlingovy krizové matice a po analýze rizik s pomocí matice aktiv, hrozeb a příležitostí se následující rizika ukázala jako potřebná k řízení a ovládní jak v současnosti, tak v budoucnosti, protože splnila následující kritéria akceptování/neakceptování rizika, která byla stanovena dle domluvy s majitelem firmy:

1. Tolerance rizika: pokud je riziko negativní a jeho pravděpodobnost je nízká, je pro firmu akceptovatelné. Hodnota R se pohybuje do 500 000.
2. Váha rizika/dopad rizika: pokud riziko podnik neohrožuje, je označeno váhou W, je akceptovatelné, záleží ale také i na fázi projektu, ve které se toto riziko vyskytne.
3. Pravděpodobnost rizika: pokud riziko nastane s pravděpodobností nízkou v současnosti a v budoucnosti a přitom je jeho dopad negativní, lze ho považovat za akceptovatelné.

Rizika neakceptovatelná, je nutnost je ve firmě řídit:

Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH-zvýšení sazby) – v minulosti firmu neohrožoval, v současnosti je jeho riziko ohrožující, protože firma je nyní DPH povinná platit, v budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je nízká. Hodnota R je nulová.

Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB) – v minulosti firmu neohrožoval, nebyla investiční zprostředkovatel, dohled se jí netýkal, v současnosti je jeho riziko zničující, protože firma podléhá kontrole ČNB a v případě, že výsledkem kontroly bude nějaký nedostatek, firma bude nucena zaplatit vysoké pokuty/sankce. V budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je vysoká. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA) – v minulosti firmu neohrožoval, novela zákona nehrozila, v současnosti je jeho riziko zničující, protože firma je nyní pojišťovacím agentem, který má smlouvu pro prodej produktů se sedmi pojišťovnami. V případě novelizace zákona je velká pravděpodobnost, že zprostředkovatelé, kteří ve firmě působí, odejdou ke konkurenci, která má uzavřené smlouvy dle své velikosti obratu až se 30 pojišťovnami a znamená to pro ně tedy větší portfolio produktů. V budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je vysoká. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Závislost na obratu jednoho pracovníka – v minulosti bylo toto riziko pro firmu ohrožující, v současnosti je zničující a stejně tak i v budoucnosti. V minulosti tento pracovník nedosahoval takových obrátů, z jakých by měla firma marže, které by pro ni byly v případě ztráty ohrožení, postupem času se vypracoval. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je vysoká. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Storna smluv – v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu ohrožující, jelikož dobrá pověst a skutečnost nemuset vracet provize za obchody je pro firmu velmi podstatná pro udržení si konkurence schopnosti a solventnosti. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je střední. Hodnota R je nižší jak 500 000.

Špatná technika prodeje – v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu ohrožující, jelikož dobrá pověst a právní neposkvřenost je pro podnikání a čestné obchodní vztahy podstatná. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je střední. Hodnota R je rovna 500 000.

Jazyková bariéra – v minulosti firmu neohrožovala, v současnosti firmu ohrožuje, protože toto riziko může firmě zničit příležitost obchodovat se zahraničními společnostmi. Pokud bude chtít majitel firmy spolupracovat se zahraničím, tak jak to má v plánu a nebude umět anglický jazyk, zahraničí s ním obchodovat nebude a dojde tedy k neuskutečnění obchodu, díky němu by mohli pracovníci ve firmě nabízet zahraniční produkty a čerpat od obchodních partnerů za tyto obchody provize. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je střední s ohledem na budoucnost vysoká. Hodnota R je nižší jak 500 000.

Absence majitele firmy na řízení podniku - v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu zničující, jelikož majitel má karty k účtům firmy, hesla pro kontakt s pojišťovny, je na všech smluvních dokumentech a ve firmě neexistuje žádná dokumentace, která by dala jinému pracovníkovi plnou moc pro jeho operace a povinnosti. Navíc není žádný pracovník pro tuto funkci proškolený, ani nejsou vyhotoveny žádné podklady. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je střední. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Absence risk managementu - v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu zničující, protože nastane-li jedno z výše a níže uvedených rizik, firmu to může finančně i organizačně velmi negativně postihnout. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je vysoká. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Krádež dat - Informační systém je zabezpečený, ale v době kybernetických zločinů představuje krádež dat pro společnost, pro kterou jsou data klientů prioritním vstupem, velké riziko. Pravděpodobnost výskytu v současnosti je střední. Hodnota R je vyšší jak 500 000.

Oheň/útok klienta v kanceláři – pravděpodobnost autorka v diplomové práci určila jako nízkou, míru ohrožení jako střední a hodnota R je v tomto případě nižší jak 500 000, ale ve světle nedávných událostí v České republice a školení BOZP ve firmě jedenkrát za dva roky, autorka i toto riziko zahrne do projektu zavedení risk managementu do společnosti Global Investment Planners, s.r.o.

Rizika, jejichž výskyt se dle analýzy jeví jako nepravděpodobný a efekt na firmu mají neutrální:

Výpadek elektrické energie – kolaps informačního systému – v minulosti firmu neohrožoval, v současnosti firmu také neohrožuje a nebude ji zřejmě ohrožovat ani v budoucnosti, jelikož informační systém je online a hostující doména je poskytována společností, která má servery zálohované a má k dispozici pro případy výpadku generátory. Pokud nebude výpadek elektrické energie celoplošný, je jeho riziko pro firmu neohrožující. Pravděpodobnost výskytu je nízká, s rizikem se dále v diplomové práci operovat nebude. Hodnota R je nulová.

Selhání IT technologie - v minulosti firmu neohrožoval, v současnosti firmu také neohrožuje a nebude ji zřejmě ohrožovat ani v budoucnosti, protože v kanceláři společnosti je kromě pevného počítače k dispozici vždy náhradní jeden notebook, který je potřeba pro IT záležitosti, které se zde provádějí. Hodnota R je nulová.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ RISK MANAGEMENTU A SESTAVENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU PRO PŘÍPAD KRIZOVÉ SITUACE

Hlavním cílem projektu v diplomové práci je navrhnout risk management a sestavit krizový plán pro firmu Global Investment Planners pro případ, že hrozba rizika se stane reálnou a nastane krize. Firma zatím risk management neřeší, takže projekt je pro firmu aktuálně potřebný.

7.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zavést do denní praxe a do povědomí manažera/majitele společnosti prvky risk managementu a vytvořit krizový plán pro firmu, aby byli zúčastnění pracovníci krizové situace připraveni jednat a následky krize byly co nejvíce minimalizovány. Projekt firmu seznámí se zjištěnými riziky, navrhne potřebná doporučení pro jejich ovládnutí a určí jak postupovat v případě krize.

Aktivita projektu budou ve firmě zaváděny do praxe formou práce majitele firmy a jeho asistentky. Asistentka převezme funkci risk manažera a majitel funkci kontrolora.

Všechny aktivity realizované v rámci projektu směřují k zavedení risk managementu a krizového plánu do společnosti Global Investment Planners.

7.2 Strategie projektu

Strategie projekt rozdělují na jednotlivé dílčí části. Je třeba sestavit plán projektu a jeho jednotlivé fáze, ve kterých budou rizika, způsob jejich řízení a postup v případě krize uveden. Je potřeba stanovit také personální zajištění, vytyčit časový harmonogram, sběr a aktualizaci dat. Projekt musí být podroben kontrolnímu mechanismu, nákladové a rizikové analýze.

Projekt v diplomové práci bude rozdělen do následujících částí:

- Předprojektová příprava – přehled rizik, personální zajištění projektu
- Projekt – návrh risk managementu a krizového plánu
- Realizace projektu – návrhy implementace risk managementu a krizového plánu
- Časový plán projektu
- Nákladová analýza
- Riziková analýza

7.3 Předprojektová příprava

Před sestavením projektu je potřeba mít pro projekt vstupní data, která autorka diplomové práce získala a uvedla v analytické části práce a projekt v diplomové práci z nich čerpá.

7.3.1 Přehled rizik

Jak autorka diplomové práce uvedla v závěru analytické části práce, s majitelem firmy byla stanovena určitá kritéria přijetí rizika. Pokud zkoumaná rizika tato kritéria nesplňovala, přeje si majitel firmy, tedy osoba, která o přístupu k riziku ve firmě GIP rozhoduje, rizika řídit a ovládat.

Následující rizika budou v projektu zavedení risk managementu a sestavení krizového plánu řešena. Podrobně jsou rizika popsána a vysvětlena v analytické části diplomové práce.

- Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH-zvýšení sazby)
- Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB)
- Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA)
- Závislost na obratu jednoho pracovníka
- Storna smluv
- Špatná technika prodeje
- Jazyková bariéra
- Absence majitele firmy na řízení podniku
- Absence risk managementu
- Krádež dat
- Oheň/útok klienta v kanceláři

7.3.2 Personální zajištění projektu

Vytvoření projektu je úkolem diplomové práce, je tedy zpracovaný pro firmu externě.

Zavedení projektu do každodenní praxe firmy bude práce pro asistentku jednatele firmy, majitele firmy. Reportování o funkčnosti a průběhu projektu majiteli firmy provádí asistentka firmy. Majitel a střídavě asistentka vykonávají i funkci kontrolní.

7.4 Projekt – risk management, krizový plán

V této fázi projektu diplomové práce diplomová práce obsahuje konkrétní návrh risk managementu a krizového plánu pro společnost.

Dle teorie je risk management definovaný jako proces, který zahrnuje postupy omezování rizikivosti. Jeho cílem je analýza současného i budoucího rizika a zároveň volba vhodných opatření, které je potřeba do podnikového fungování zavést a pomocí nich snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných nežádoucích následků.

Konzultací s majitelem firmy byly stanoveny následující strategie pro přístup k riziku:

Strategie převzetí rizika – bude použita v případě, že bude platit následující.

Tolerance rizika: pokud je riziko negativní a jeho pravděpodobnost je nízká, je pro firmu akceptovatelné.

Váha rizika/dopad rizika: pokud riziko podnik neohrožuje, je označeno váhou W, je akceptovatelné.

Pravděpodobnost rizika: pokud riziko nastane s pravděpodobností nízkou v současnosti a v budoucnosti a přitom je jeho dopad negativní, lze ho považovat za akceptovatelné.

Strategie ošetření rizika – firma bude rizika ovlivňovat v případě, že parametry výše pro akceptování rizika nebudou splněny/na přání majitele bude riziko ovlivňováno.

Strategie přenesení rizika – bude použita u těch rizik, u kterých je to možné.

Krizový plán navazuje na hodnocení rizik a je potřeba identifikovat krizové situace, vytvořit krizový scénář a krizový plán.

Jelikož firma GIP s.r.o. je malá společnost, má pouze sedm zaměstnanců, bude pro její potřeby risk management zpracován dle konceptu Britské společnosti HSE, jejíž přehled rizika je v této situaci přesně korespondující s požadavky na risk management společnosti.

Návrhu průběhu řízení rizik ve firmě Global Investment Planners:

1. Identifikace, popis, analýza rizik.
2. Risk management – zanesení do konceptu dle HSE (hodnocení, návrh opatření)
3. Identifikace krizových situací
4. Krizový scénář společnosti Global Investment Planners
5. Krizový plán společnosti Global Investment Planners

7.4.1 Identifikace, popis, analýza rizik

Následující rizika byla identifikována v analytické části diplomové práce a byla podrobena analýze. Výstup pro projekt:

Zákon č. 235/2004 Sb. (DPH – zvýšení sazby)

Popis: firma se stala v roce 2013 čtvrtletím plátcem DPH. Sazba DPH byla od ledna 2013 zvýšena o jeden procentní bod, tedy ze 14 % na 15 % u snížené sazby daně a z 20 % na 21 % u základní sazby daně. Tyto sazby jsou v roce 2015 zachovány.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 150 000Kč.

Riziko: zvýšení sazby DPH.

Analýza: v současnosti je jeho riziko pro firmu ohrožující, protože firma je nyní DPH povinná platit, v budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti.

Zákon č. 256/2004 Sb. (dohled ČNB)

Popis: Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů – jelikož firma působí jako investiční zprostředkovatel, podléhá dle tohoto zákona doзору České národní banky.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 150 000Kč.

Riziko: kontrola ČNB, následná sankce.

Analýza: v současnosti je jeho riziko pro podnik zničující, protože firma podléhá kontrole ČNB a v případě, že výsledkem kontroly bude nějaký nedostatek, firma bude nucena zaplatit vysoké pokuty/sankce. V budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti.

Novela zákona č. 38/2004 Sb. (jeden PA)

Popis: firma podniká jako pojišťovací agent, je tedy výrazně ovlivněna zněním tohoto zákona, hlavně připravovanou novelou zákona, která je v současné době v prvním čtení v Poslanecké sněmovně, dle plánu bude projednávána v období 10. 3. – 2. 4. tohoto roku. Hlavním ohrožením pro firmu je novinka v novele zákona, která se týká omezení distribuce pojištění v kategorii pojišťovacích zprostředkovatelů. Tito nebudou moci působit pro více pojišťovacích agentů, což v současné době ve firmě funguje.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 150 000Kč.

Riziko: odchod pojišťovacích zprostředkovatelů ke konkurenčnímu PA

Analýza: v současnosti je jeho riziko pro firmu zničující, protože firma je nyní pojišťovacím agentem, který má smlouvu pro prodej produktů se sedmi pojišťovny. V případě novelizace zákona je velká pravděpodobnost, že zprostředkovatelé, kteří ve firmě působí, odejdou ke konkurenci, která má uzavřené smlouvy dle své velikosti obratu až se 30 pojišťovny a znamená to pro zprostředkovatele větší portfolio produktů. V budoucnosti je to stejná situace jako v současnosti.

Závislost na obratu jednoho pracovníka

Popis: firma má výnosy z marže, kterou získá z provizí od pojišťoven. Provize z pojišťoven jsou vypláceny z obchodů, které zprostředkovatelé společnosti uzavřou. Ve společnosti je jeden zprostředkovatel, který má takové obraty, že výše jeho provize a tedy výše marže, která se z ní vypočítává, je pro firmu velice finančně výnosná a kdyby o ni přišla, přijde o výraznou část svého příjmu.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 56 000 Kč.

Riziko: snížení obratu jednoho pracovníka, následné snížení zisku firmy.

Analýza: v současnosti je riziko pro firmu zničující a stejně tak i v budoucnosti. Pracovník dosahuje v současnosti takového obratu, z něhož má firma vysoké marže a tedy i výnosy. V případě ztráty těchto výnosů to znamená pro firmu ohrožení finančních prostředků na provoz a zisku.

Storna smluv

Popis: V případě storna pojistné smlouvy do dvou let od jejího vzniku jsou povinny strany, které inkasovaly provizi poměrnou část této provize vrátit pojišťovně.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 50 000 Kč.

Riziko: ztráta finančních prostředků, ztráta dobré pověsti.

Analýza: v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu ohrožující, jelikož dobrá pověst a skutečnost nemuset vracet provize za obchody je pro firmu velmi podstatná pro udržení si konkurence schopnosti a solventnosti.

Špatná technika prodeje (dále špatná TP)

Popis: pojišťovací zprostředkovatel může udělat chybu ve finančním plánování a poškodit klienta.

Aktivum, hodnota: dobrá pověst – zájem klientů a pojišťoven o spolupráci, 150 000 Kč

Riziko: špatná pověst a žaloba klienta.

Analýza: v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu ohrožující, jelikož dobrá pověst a právní neposkvrněnost je pro podnikání a čestné obchodní vztahy podstatná.

Jazyková bariéra

Popis: Pokud bude chtít majitel firmy spolupracovat se zahraničím, tak jak to má v plánu a nebude umět anglický jazyk, zahraničí s ním obchodovat nebude a dojde tedy k neuskutečnění obchodu.

Aktivum, hodnota: nové obchody se zahraničím, 100 000 Kč

Riziko: neochota zahraničních partnerů spolupracovat s firmou, jejíž majitel se nedomluví anglicky.

Analýza: v současnosti riziko nedorozumění se firmu ohrožuje, protože toto riziko může firmě zničit příležitost obchodovat se zahraničními společnostmi. Díky obchodům se zahraničními společnostmi by mohla mít firma větší zisk, jelikož by zprostředkovatelům přibyly produkty, které by mohly klientům nabízet – přibyly by tedy provize za tyto obchody.

Absence majitele firmy na řízení podniku

Popis: Majitel není v mnoha ohledech ve firmě zastupitelný. Vlastní karty k účtům firmy, hesla pro kontakt s pojišťovny, je na všech smluvních dokumentech a ve firmě neexistuje žádná dokumentace k jeho práci.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 150 000Kč.

Riziko: komplexní nemožnost provozovat činnost bez přítomnosti majitele.

Analýza: v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu zničující, jelikož majitel má přístup k financím firmy, je to jediný člověk, který komunikuje s pojišťovny, figuruje na všech smluvních dokumentech a ve firmě neexistuje žádná dokumentace, která by dala jinému pracovníkovi plnou moc pro jeho operace a povinnosti. Navíc není žádný pracovník pro tuto funkci proškolený, ani nejsou vyhotoveny žádné podklady.

Absence risk managementu

Popis: absolutní nepřipravenosti firmy v oblasti řízení rizik a krizového plánování.

Aktivum, hodnota: peněžní prostředky, 150 000Kč.

Riziko: uzavření firmy, likvidační finanční závazky z pokut, ztráta dobré pověsti a ztráta důvěry zaměstnanců a spolupracovníků.

Analýza: v minulosti, současnosti i budoucnosti je toto riziko pro firmu zničující, protože nastane-li jedno z výše a níže uvedených rizik, firmu to může finančně i organizačně velmi negativně postihnout.

Krádež dat

Popis: Informační systém společnosti funguje přes internet. I když je zabezpečený, v době kyber zločinů představuje krádež dat riziko.

Aktivum, hodnota: data klientů, 150 000Kč.

Riziko: odcizení dat klientů.

Analýza: Informační systém je zabezpečený, ale v době kybernetických zločinů představuje krádež dat pro firmu, pro kterou jsou data klientů prioritním vstupem, velké ohrožení.

Oheň/útok klienta v kanceláři

Popis: Oheň může v kanceláři firmy vzniknout například od zkratu elektrické energie. Ve světle nedávných událostí v České republice, kdy host restaurace postřílel pistolí ostatní hosty i obsluhu je riziko útoku klienta v kanceláři pro podnik možné.

Aktivum, hodnota: dobrá pověst – zájem klientů a pojišťoven o spolupráci, 150 000Kč.

Riziko: zranění zaměstnance, zprostředkovatele nebo zákazníka.

Analýza: v případě ohně je zde riziko kvůli frekvenci školení pouze jedenkrát za dva roky, v případě útoku klienta na kancelář neexistuje ve firmě školení/informovanost zaměstnanců jak reagovat v případě takovéto situace.

7.4.2 Risk management společnosti Global Investment Planners

Výše identifikovaná rizika zobrazuje tabulka níže (Tab. 6) ve zkráceném přehledu dle HSE, britské společnosti Health and Safety Executive. Tato tabulka poskytuje přehled rizik a risk managementu. Označuje rizika, objekty, které jsou ohroženy, jakým způsobem jsou ohroženy, co pro ovlivnění tohoto rizika dělá podnik v současnosti, jaká akce je potřeba provést pro potřebné ovlivnění, kdo akci vykoná, kdy ji vykoná a poslední sloupec K označuje kontrolu, zda byla akce provedena. Neprovedená akce je označena otazníkem. Kompletní přehled rizik dle HSE je přiložený v příloze. (Příloha č. 3)

Tab. 6: Přehled rizik a risk management dle HSE společnosti Global Investment Planners (vlastní)

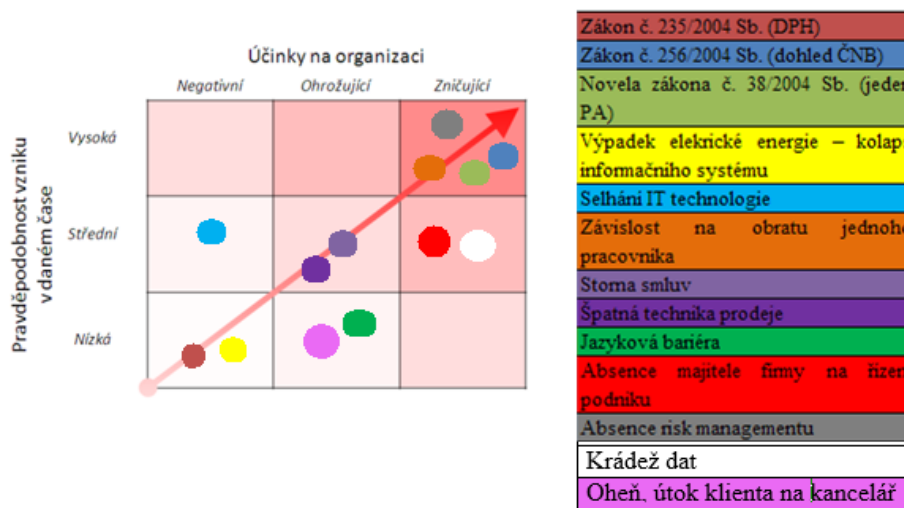
Riziko	Objekt a ohrožení	Současnost	Akce/Kdo/kdy	K
DPH zvýšení sazby	Firma/ snížení finančních prostředků, zvýšení daně	Žádné akce	Firma poskytuje služby firmě, která má sídlo na Slovensku, je však i možnost s touto firmou spolupracovat i přes českého prostředníka (není nutné platit DPH)/ majitel firmy/ do konce účetního roku	?
ČNB kontrola	Firma/ pokuta	Žádné akce	Zaplatit si kontrolní orgán – outsourcing a simulovat kontroly/ majitel firmy/ do 30. 6. 2015	?
Novela zákona o PA	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Sjednat schůzky se zástupci pojišťoven a jednat o možnosti zasmluvnění/ majitel firmy/ do 30. 6. 2015	?
Snížení obratu jednoho pracovníka	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Vytrénovat další pracovníky – zprostředkovatele, aby nebyla závislost na jednom obratu tak vysoká/ majitel firmy/do 31. 12. 2015	?
Storna smluv	Firma/ snížení finančních prostředků	Čestný přístup a komplexní služby klientům	Provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednájí s klienty tak jak mají/ majitel firmy/ do 30. 9. 2015	?
Špatná TP	Firma/ snížení finančních prostředků, žaloba	Školení pojišťovacích zprostředkovatelů, rozhovory	Provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednájí s klienty tak jak mají/ majitel firmy/ do 30. 9. 2015	?

Riziko	Objekt a ohrožení	Současnost	Akce/Kdo/kdy	K
Jazyková bariéra	Firma/ snížení finančních prostředků	Majitel se vzdělává v angličtině	Nezanechat studia angličtiny, získat certifikát o úrovni angličtiny/ maji- tel firmy/ do 31. 12. 2015	?
Absence majitele	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Pořízení nahrávek práce majitele společnosti, sepsání stručného pře- hledu co majitel vykonává za čin- nosti, delegace, předání kompeten- cí/ majitel firmy/ do 31. 10. 2015	?
Absence RM	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Zavedení projektu risk ma- nagementu do interních dat, kontro- la/ majitel firmy, asistentka majite- le/ do 31. 5. 2015	?
Krádež dat	Firma/ snížení finančních prostředků	Využití serveru ex- terní pro- gramátorské společnosti	Transfer odpovědnosti za krádež dat na dodavatelskou programátor- skou firmu, která poskytuje server. Zasmluvnění této skutečnosti/ maji- tel firmy/ do 30. 6. 2015	?
Oheň	Firma, zaměst- nanci/ snížení finančních prostřed- ků, zraně- ní	Hasičský přístroj umístěný v kanceláři společnosti, školení za- městnanců	Aktualizovat školení zaměstnanců jak se chovat v případě požáru/ majitel firmy, asistentka/ do 30. 6. 2015	?
Útok klienta v kanceláři spo- lečnosti	Firma - snížení finančních prostředků	Žádné akce	Proškolení zaměstnance jak vyjedná- vat s nebezpečným člověkem/ maji- tel firmy, asistentka/ do 30. 6. 2015	?

7.4.3 Identifikace krizových situací

Krizové situace jsou dle krizové matice rizik (Obr. 19) způsobeny riziky, která se nachází v pravém horním rohu matice. Konzultací s majitelem firmy byla tato rizika ještě obohacena o dvě rizika z kvadrantu střední pravděpodobnost/zničující účinek na organizaci.

Rizika způsobující krizové situace (ohniska krize): kontrola ČNB, snížení obratu klíčového pracovníka, Novela zákona o PA, absence risk managementu, absence majitele firmy na řízení firmy, krádež dat.



Obr. 19: Krizová matice rizik (vlastní)

7.4.4 Krizový scénář společnosti Global Investment Planners

Za tvorbu krizového scénáře je zodpovědná autorka diplomové práce, využívá zkušenosti ze zúčastněného pozorování. Za pravidelnou obnovu a aktualizaci plánu pak zodpovídá asistentka firmy Global Investment Planners.

Tab. 7: Krizový scénář (vlastní)

Ohnisko krize	Pořadí činnosti	Popis činnosti
Kontrola ČNB	1.	Úřední sdělení ČNB o kontrole
	2.	Požadavek na prokázání způsobu vedení administrativních, účetních postupů a vnitřní kontroly
	3.	Ukončení kontroly – pokuta
	3.	Ukončení kontroly – výtka bez pokuty
Snížení obratu klíčového pracovníka	1.	Zjištění poklesu obratu klíčového pracovníka více jak 2 měsíce po sobě
	2.	Pokles finančních prostředků firmy
	3.	Po vyčerpání 3 měsíčních rezerv nedostatek finančních prostředků na běžný provoz

Ohnisko krize	Pořadí činnosti	Popis činnosti
Novela zákona o PA	1.	Nedůvěra ze strany makléřů – finančních zprostředkovatelů firmy, zda firma nasmlouvá/nenasmlouvá více pojišťoven
	2.	Odchod pracovníků, nedostatek finančních prostředků/neexistence práce pro zaměstnance
Absence risk managementu	1.	Realizace rizika z přehledu rizik (Tab. 6)
	2.	Nepřípravenost reagovat
	3.	Operativní zvládnutí rizika
	3.	Nezvládnutí rizika
	4.	Krizová situace
	5.	Nepřípravenost reagovat
	6.	Nedostatek finančních prostředků
	6.	Žaloba
	6.	Poškození/ztráta dobré pověsti
Absence majitele firmy na řízení firmy	1.	Neschopnost komunikace s partnery, bankami, institucemi, apod.
	1.	Nemožnost zaplatit jakékoli nové náklady
	2.	Insolvence/dědické řízení
	3.	Prodej/zánik společnosti
Krádež dat	1.	Nezjištění krádeže
	2.	Zjištění krádeže
	3.	Nahlášení krádeže na PČR
	4.	Řešení situace

7.4.5 Krizový plán společnosti Global Investment Planners

Datum vyhotovení: 12. 4. 2015

Zpracovala: Vrbková Eva

Pravidelnou kontrolu provede: asistentka majitele společnosti, majitel společnosti

Počet kopií: 2

Školení a cvičení: 2x ročně

Účel krizového plánu: vyrovnat se s nenadálými situacemi s co nejmenšími negativními dopady na firmu.

Ustanovení krizového týmu: asistentka majitele společnosti, majitel společnosti.

Pravidla pro svolání krizového týmu: nastalá krizová situace

Způsob svolání krizového týmu: emailem, telefonicky

Pravomoc svolat krizový tým: asistentka, majitel společnosti

Místo setkání krizového týmu: kancelář společnosti na adrese Horní lán 1196/9, Olomouc, 779 00 nebo dle potřeby

Kontaktní údaje na členy krizového týmu: nabelek@planners.cz, asistentka@planners.cz

Postup řešení krizových situací (krizové scénáře pro jednotlivá ohniska krize):

Kontrola ČNB

Zodpovědná osoba: asistentka majitele společnosti

Spolupracující osoba: majitel firmy

1. Úřední sdělení ČNB o kontrole: asistentka ten samý den obdržení sdělení oznámí tuto skutečnost majiteli firmy, přesvědčí se o tom, že majitel sdělení pochopil a do dvou pracovních dní se s ním spojí nebo majitel s ní a domluví se na postupu řešení.
2. Požadavek na prokázání způsobu vedení administrativních, účetních postupů a vnitřní kontroly: asistentka majitele firmy do 5 dní zpracuje podklady pro kontrolu.
3. Ukončení kontroly – pokuta: asistentka zajistí, aby byla pokuta včas uhrazena, případně zajistí protest proti pokutě a další vývoj situace.
3. Ukončení kontroly – výtka bez pokuty: asistentka společnosti oznámí majiteli tuto informaci ten samý den, kdy tuto informaci dostane.

Snížení obratu klíčového pracovníka

Zodpovědná osoba: majitel firmy

Spolupracující osoba: asistentka majitele společnosti

1. Zjištění poklesu obratu klíčového pracovníka více jak 2 měsíce po sobě: asistentka majitele okamžitě oznámí tuto skutečnost majiteli, majitel se do 7 pracovních dní spojí

s klíčovým pracovníkem se zájmem řešit tuto situaci, poradit mu, probrat s ním důvody této skutečnosti. Asistentka se ujistí o tom, že majitel provedl.

2. Pokles finančních prostředků firmy: majitel firmy 14 pracovních dní od první schůzky s klíčovým pracovníkem opět kontaktuje klíčového pracovníka a řeší s ním progresi jeho situace. Asistentka se ujistí o tom, že majitel provedl.

3. Po vyčerpání 3 měsíčních rezerv nedostatek finančních prostředků na běžný provoz: majitel firmy musí vyřešit do měsíce od vyčerpání rezerv zdroj financování podnikání. Asistentka se ujistí o tom, že majitel provedl.

Novela zákona o PA

Zodpovědná osoba: majitel firmy

Spolupracující osoba: asistentka majitele společnosti

1. Nedůvěra ze strany makléřů – finančních zprostředkovatelů firmy, zda firma nasmlouvá/nenasmlouvá více pojišťoven: majitel svolá do 14 dní od platnosti Novelizace zákona meeting s kolegy, zaměstnanci a ostatními spolupracovníky, kde jim oznámí, že o této situaci ví a přednese jim svůj návrh řešení nastalé situace.

2. Odchod pracovníků, nedostatek finančních prostředků/neexistence práce pro zaměstnance: majitel společnosti musí do 1 měsíce od odchodu pracovníků aktivně vyhledávat nové finanční zprostředkovatele do své společnosti. Pokud do 3 měsíců nenajde, vyčerpá rezervy na provoz a ukončí podnikání. Případně „vymyslí“ nový podnikatelský záměr a změní předmět podnikatelské společnosti firmy.

Absence risk managementu

Zodpovědná osoba: majitel firmy

Spolupracující osoba: asistentka majitele společnosti

1. Realizace rizika z přehledu rizik (Tab. 6): majitel/asistentka riziko zjistí, navzájem se do dvou pracovních dní informují

2. Nepřipravenost reagovat: majitel/asistentka vymýšlí plán jak riziko zvládnout – jak se zachovat – maximálně tři pracovní dny od zjištění situace.

3. Operativní zvládnutí rizika: majitel/asistentka situaci vyřešil, navzájem se ihned informují.

3. Nezvládnutí rizika: majitel/asistentka situaci nevyřešil, navzájem se ihned informují.
4. Krizová situace: majitel a asistentka spolupracují na vyřešení krizové situace, dle typu krize na to mají 1-5 pracovních dní.
5. Nepřipravenost reagovat: společnosti dojde do třech měsíců finanční kapitál na provoz. Asistentka ani majitel s krizí nic neudělali.
6. Nedostatek finančních prostředků: společnost do třech měsíců skočí činnost, nebude mít finanční prostředky na provoz.
6. Žaloba: jakmile je tato skutečnost zjištěna, neprodleně musí být informován majitel firmy. Pokud tuto skutečnost zjistí majitel firmy, nemusí informovat nikoho dalšího. Ihned se spojí s právníkem, se kterým situaci do 5 pracovních dní vyřeší alespoň do fáze zjištění kompletních podkladů k žalobě, možných dopadech, atd. Dále postupuje majitel firmy dle potřeby, například deleguje nějaké své povinnosti na asistentku.
6. Poškození/ztráta dobré pověsti: do 5 dní od události reklamní kampaň na sociální síti a v Olomouckém deníku pro ujištění klientů, že lze GIP věřit a je to lukrativní společnost.
6. Pokuta: pokud dostane společnost pokutu od ČNB, majitel kontaktuje svého právníka, „co se dá s pokutou dělat“. Podává do určené lhůty dle oznámení z ČNB protest. Deleguje zjištění potřebných informací na asistentku. Do 5 dní majitel zjistí, zda je schopný pokutu zaplatit.

Absence majitele firmy na řízení firmy

Zodpovědná osoba: majitel firmy

Spolupracující osoba: asistentka majitele společnosti.

1. Neschopnost komunikace s partnery, bankami, institucemi, apod.: ihned po zjištění situace asistentka kontaktuje rodinu majitele firmy a zjistí závažnost situace a zjistí, proč se nemůže majitel řízení firmy zúčastnit.
1. Nemožnost zaplatit jakékoli nové náklady: asistentka ihned po zjištění situace kontaktuje rodinu majitele a domluví se s nimi na dalším postupu. Případně zajistí uzavření kanceláře, kontaktuje kolegy, po domluvě bude nápomocná rodině majitele s dalším řešením situace.
2. Insolvence/dědické řízení: na požádání je asistentka v případě smrti majitele k dispozici rodině, aby pomohla vybavit záležitosti ohledně firmy.

3. Prodej/zánik společnosti: asistentka zajistí dle domluvy s rodinou/dědici firmy výpovědi kolegů a smluv s dalšími partnery a společnostmi.

Krádež dat

Zodpovědná osoba: majitel firmy

Spolupracující osoba: asistentka majitele společnosti

1. Nezjištění krádeže: žádná akce
2. Zjištění krádeže: pokud zjistí asistentka, ihned kontaktuje majitele, ten ihned kontaktuje firmu, která spravuje server, na kterém jsou data nahrána a zjištění, jak ke krádeži došlo.
3. Nahlášení krádeže na PČR: majitel ihned nahlásí skutečnost na PČR.
4. Řešení situace: asistentka a majitel řeší situaci dle potřeby v co nejkratším časovém horizontu.

7.5 Implementace projektu

Místo realizace projektu: firma Global Investment Planners, s.r.o. se sídlem: Horní lán 1196/9, Olomouc, 779 00

Technické zajištění: IT, které již firma vlastní

Osoby implementující projekt: majitel firmy, asistentka majitele firmy

Implementaci projektu doporučuje diplomová práce formou vytisknutí projektu z diplomové práce a zavedení jej do firemní dokumentace. Přednes a vysvětlení projektu majiteli firmy. Zároveň zapracování návrhů opatření, jak se rizikům vyhnout a jak je transferovat, do každodenní firemní praxe. Dále autorka diplomové práce doporučuje zavedení termínů, které jsou v návrhu risk managementu v kapitole 7.4.2. do kalendářů a navrhuje asistence a majiteli společnosti dbát na to, aby byly všechny termíny dodrženy.

7.6 Časová charakteristika projektu

Jelikož je projekt vypracován v diplomové práci, značně se tím snižuje pro zavedení ve společnosti jeho časová charakteristika. Tuto ukazuje tabulka níže (Tab. 8)

Tab. 8: Časová charakteristika projektu (vlastní)

Fáze projektu	Termín
Předprojektová příprava – přehled rizik, personální zajištění projektu	Duben 2015
Projekt – vypracování	Duben 2015
Realizace projektu	Červen 2015
Po projektové přezkoumání	Prosinec 2015

7.7 Nákladová analýza

Náklady zavedení tohoto projektu přinese dle autorky firmě větší časová zainteresovanost asistentky jednatele firmy při zavádění projektu do běžné praxe firmy a zavádění akcí pro vyvarování se krizím. Tedy náklady na zlepšení angličtiny majitele firmy, zaplacení kontrolního orgánu pro simulované kontroly, a další, které jsou uvedeny níže. Náklad na zavedení kontrolního orgánu autorka práce zjistila z emailové komunikace se současným právním poradcem společnosti, který si nepřeje být v diplomové práci jmenován. (Příloha č. 4)

Náklady na akce projektu – rok 2015

Zavedení projektu

Akce: prezentace/vysvětlení majiteli firmy, založení do firemní dokumentace

Náklad: čas asistentky firmy – cca 10 hodin, mzda dle DPP 150 Kč/hod

Výpočet, celkem: $10 \cdot 150 = 1500$ Kč

Zvýšení DPH

Akce: zajištění zprostředkování obchodování se slovenským klientem přes českého prostředníka – zrušení plátcovství DPH

Náklad: čas majitele firmy – dle interního výpočtu 300 Kč/hodinu, cca 3 hodiny

Výpočet, celkem: $3 \cdot 300 = 900$ Kč

ČNB kontrola

Akce: zajištění outsourcingu kontrolního orgánu pro provádění simulovaných kontrol – odstranění nedostatků, za které by mohla ČNB firmě udělit sankci.

Náklad: platba firmě, která kontrolu provede. Dle emailové komunikace 5000 Kč/měsíčně se zahájením v červnu 2015

Výpočet, celkem: $7 \cdot 5000 = 35\,000$ Kč

Novela zákona o PA

Akce: sjednat schůzky se zástupci pojišťoven a jednat o možnosti zasmluvnění

Náklad: čas majitele firmy – dle interního výpočtu 300 Kč/hodinu, cca 15 hodin

Výpočet, celkem: $15 \cdot 300 = 4\,500$ Kč

Snížení obratu jednoho pracovníka

Akce: vytrénovat další pracovníky – zprostředkovatele, aby nebyla závislost na jednom obratu tak vysoká

Náklad: čas majitele firmy – dle interního výpočtu 300 Kč/hodinu, cca 15 hodin/měsíc, start v červnu 2015

Výpočet, celkem: $(300 \cdot 15) \cdot 7 = 31\,500$ Kč

Storna smluv

Akce: provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednají s klienty tak, jak mají

Náklad: čas asistentky majitele firmy, mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 5 hodin/měsíc, start v červnu 2015

Výpočet, celkem: $(150 \cdot 5) \cdot 7 = 5\,250$ Kč

Špatná TP

Akce: provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednají s klienty tak, jak mají

Náklad: čas asistentky – bude provedeno současně s akcí rizika výše, takže výsledný náklad pro tuto akci je nulový

Výpočet, celkem: 0 Kč

Jazyková bariéra

Akce: majitel firmy studium angličtiny.

Náklad: hodiny angličtiny soukromým učitelem 350 Kč/hod, dvě hodiny týdně, start v červnu 2015

Výpočet, celkem: $(350*2*4)*7 = 19\ 600$ Kč

Absence majitele

Akce: pořízení nahrávek práce majitele společnosti, sepsání stručného přehledu co majitel vykonává za činnosti, delegace, předání kompetencí

Náklad: čas majitele firmy – dle interního výpočtu 300 Kč/hodinu, cca 5 hodin/měsíc, start v červnu 2015, dle plánu risk managementu vyřešení aktivity do 31. 10. 2015

Výpočet, celkem: $(300*5)*5 = 7\ 500$ Kč

Absence risk managementu

Akce: Zavedení projektu risk managementu do interních dat, kontrola

Náklad: náklad již započítaný v nákladové akci zavedení projektu výše

Výpočet, celkem: 0 Kč

Krádež dat

Akce: transfer odpovědnosti za krádež dat na dodavatelskou programátorskou firmu, která poskytuje server. Zaslavnění této skutečnosti.

Náklad: čas majitele firmy pro vyjednání smlouvy – dle interního výpočtu 300 Kč/hodinu, cca 1 hodina, čas asistentky majitele firmy pro administrativní dořešení smluvní dokumentace – mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 1 hodina

Výpočet, celkem: $(300*1) + (150*1) = 450$ Kč

Oheň

Akce: aktualizovat školení zaměstnanců jak se chovat v případě požáru, provést 1x ročně

Náklad: čas asistentky majitele firmy, mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 2 hodiny

Výpočet, celkem: $2*150 = 300$ Kč

Útok klienta v kanceláři společnosti

Akce: proškolit zaměstnance jak vyjednávat s nebezpečným člověkem, provést 1x ročně

Náklad: čas asistentky majitele firmy, mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 2 hodiny

Výpočet, celkem: $2 * 150 = 300$ Kč

Po zavedení projektu do fungování firmy by měla firma dle harmonogramu v roce 2015 ošetřit 10 z 13 výše uvedených rizikových akcí. Náklady projektu v následujících letech jsou takové, které zůstávají každoročně k platbě či vzniknou/zaniknou v daném roce dle postupu rizikové akce. Pro rok 2016 to jsou náklady následující. Risk management doporučuje diplomová práce zahrnout do náplně práce asistentky majitele firmy, takže tento náklad již není dále kalkulován.

ČNB kontrola

Akce: kontinuální outsourcing kontrolního orgánu pro provádění simulovaných kontrol – odstranění nedostatků, za které by mohla ČNB firmě udělit sankci.

Náklad: platba firmě, která kontrolu provede. Dle osobního jednání se zástupcem společnosti 5000 Kč/čtvrtletně po spolupráci v roce 2015.

Výpočet, celkem: $4 * 5000 = 20\ 000$ Kč

Oheň

Akce: aktualizovat školení zaměstnanců jak se chovat v případě požáru, provést 1x ročně

Náklad: čas asistentky majitele firmy, mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 2 hodiny

Výpočet, celkem: $2 * 150 = 300$ Kč

Útok klienta v kanceláři společnosti

Akce: proškolit zaměstnance jak vyjednávat s nebezpečným člověkem, provést 1x ročně

Náklad: čas asistentky majitele firmy, mzda dle DPP 150 Kč/hod, cca 2 hodiny

Výpočet, celkem: $2 * 150 = 300$ Kč

7.8 Riziková analýza

Autorka práce riziko tohoto projektu vidí v tom, že některá rizika, jako jsou například požár/útok klienta na kancelář, nebude majitel společnosti považovat za rizika nutná k řízení. Zároveň autorka projektu doporučuje toto riziko minimalizovat tím způsobem, že majiteli

perfektně asistentka společnosti prezentuje projekt odpovídajícím způsobem a vysvětlí mu, že za částky, které představují náklady konkrétně těchto dvou opatření, je naprosto nezbytné tuto proti rizikovou akci realizovat.

Další rizika projektu autorka nepředpokládá. Díky konzultaci autorky s majitelem firmy a polo strukturovaným rozhovorem, který s majitelem vedla pro získání vstupních dat pro analytickou část diplomové práce, se přesvědčila, že pan Nábělek je myšlence zpracování risk managementu a krizového plánu pro jeho společnost více než nakloněný a tento projekt uvítá a bude s ním pracovat.

7.9 Shrnutí projektové části

Projekt zavedení risk managementu a sestavení krizového plánu měl hlavní cíl navrhnout obsah a koncept, díky kterému by tyto dva nástroje byly správně nastaveny a zavedeny do firmy Global Investment Planners, s.r.o. Tento cíl projekt splňuje.

Autorka diplomové práce v projektové části stanovila strategii projektu a rozdělila projekt na šest částí a to konkrétně na: předprojektovou přípravu, projekt, implementaci projektu, časovou charakteristiku projektu, nákladovou analýzu a rizikovou analýzu.

Ve výše uvedených šesti částech projektu je zpracována kompletní dokumentace pro realizaci projektu ve firmě Global Investment Planners, s.r.o.

Přínosy projektu vidí autorka v tom, že jeho zavedení firmě pomůže vyvarovat se za stovkové/tisícikorunové sumy (náklady), statisícovým/milionovým ztrátám, které by vznikly v případě nezavedení projektu. Viz tabulka níže, hodnoty uváděné v Kč. (Tab. 9)

Tab. 9: Přehled nákladů a hodnot aktiv při zavedení/nezavedení projektu (vlastní)

Riziko	Aktivum	Hodnota	Hodnota při realizaci rizika bez RM	Náklady zavedení RM	Hodnota při realizaci rizika a RM	Rozdíl
Zvýšení DPH	Peněžní prostředky	150 000	50 000	900	150 000	+100 000
ČNB kontrola	Peněžní prostředky	150 000	-700 000	35 000	150 000	+850 000

Riziko	Aktivum	Hodnota	Hodnota při realizaci rizika bez RM	Náklady zavedení RM	Hodnota při realizaci rizika a RM	Rozdíl bez RM/ s RM
Novela zákona	Peněžní prostředky	150 000	0	4 500	150 000	+150 000
Závislost na obratu jednoho pracovníka	Peněžní prostředky	56 000	0	31 500	100 000	+56 000
Storna smluv	Peněžní prostředky	50 000	0	5 250	50 000	+50 000
Špatná TP	Dobrá pověst	150 000	-300 000	0	200 000	+450 000
Jazyková bariéra	Obchody se zahraničím	100 000	0	19 600	100 000	+100 000
Absence majitele firmy	Peněžní prostředky	150 000	0	7 500	150 000	+150 000
Absence RM	Peněžní prostředky	150 000	-1 306 000	1 500	150 000	+1456000
Krádež dat	Data	150 000	0	450	150 000	+150 000
Oheň/útok	Dobrá pověst	150 000	0	600	150 000	+150 000

Jako nejprínosnější/nejkomplexnější opatření se jeví zavedení risk managementu do firmy. Za 106.800 Kč v roce 2015, průměrně tedy 15.257 Kč/měsíčně se firma vyvaruje ztrátě až 3.662.000 Kč. Lze tedy konstatovat, že při průměrném výnosu firmy 150 000Kč/měsíc (Příloha č. 2), zavedení projektu je pro firmu velkým přínosem. Projektem se bude ve firmě zabývat majitel a jeho asistentka. V roce 2015 je projekt rozvržen do 7 měsíců, v dalších letech počítá autorka práce s tím, že se projekt prolne do klasické činnosti firmy.

ZÁVĚR

Neustálé vystavení podniku rizikům v dnešní společnosti by mělo vést každou společnost k tomu, že nemá smysl před rizikem utíkat nebo si ho nevšímat. Je potřeba, aby se firma postavila realitě a naučila se rizika řídit. Má-li být ve firmě efektivně, ekonomicky a účelně dosahováno stanovených cílů je třeba dobře rizika pojmenovat, popsat a dívat se na ně s ohledem na firemní priority.

V teoretické části diplomové práce jsem zpracovala literární rešerši v oblasti rizika v podnikání malé a střední firmy, risk managementu, krizového plánování a ujistila jsem se, že tato oblast je pro podnik velice důležitá a i malá firma by ji neměla podcenit a měla by se jí zabývat. Je mnoho teorií a variant analýzy rizika, které může společnost v této oblasti využít, nechat se jimi vést a nechat si poradit. Vzhledem k povaze firmy, pro kterou byla analýza a projekt v diplomové práci zpracován, jsem se soustředila především na to, co literatura radí ve sféře risk managementu a krizového plánování zaměřeného na malé a střední firmy. Po prostudování literatury jsem přešla k tvorbě praktické části diplomové práce a k samotné analýze a projektu.

Firma Global Investment Planners, s.r.o. se zabývá zprostředkováním služeb v oblasti pojištění, investování a poskytováním administrativního zázemí zprostředkovatelům, podnikajícím pod obchodní značkou společnosti. Obchody a jejich množství, ze kterých plyne firemní zisk, uzavírají s klienty zprostředkovatelé spolupracující s firmou, je tedy potřeba i toto v rizikové analýze zohlednit. Praktickou část jsem započala tím, že jsem firmu představila, dále jsem zpracovala analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy, ze které vyplynula rizika, která jsem podrobila analýze a ta, která analýza určila vhodná pro risk management, jsem dále řešila v projektové části.

Na základě zjištěných faktů jsem zpracovala v poslední kapitole projekt zavedení risk managementu a krizového plánu do firmy Global Investment Planners, s.r.o. Jako osoby zainteresované v projektu jsem stanovila majitele firmy a jeho asistentku, v roce 2015 je projekt rozvržen do sedmi měsíců. V dalších letech operuji s tím, že projekt přejde v jednu z klasických podnikových činností. V projektové části jsem stanovila strategii projektu a rozdělila projekt na šest částí a to konkrétně na: předprojektovou přípravu, projekt, implementaci projektu, časovou charakteristiku projektu, nákladovou analýzu a rizikovou analýzu. Ve výše uvedených šesti částech projektu jsem zpracovala kompletní dokumentaci potřebnou pro realizaci projektu ve firmě Global Investment Planners, s.r.o. Nejzajíma-

vějším výstupem je pro mě závěrečné shrnutí projektu, které ukázalo, že zavedení risk managementu ve firmě bude stát 106.800 Kč v roce 2015, průměrně tedy 15.257 Kč/měsíčně a ušetří firmě až 3.662.000 Kč, které by bylo nutné vynaložit v případě realizace rizikových alternativ.

Podle mého názoru se mi podařilo naplnit cíl diplomové práce. Možnosti risk managementu jsem ve firmě analyzovala, zjistila rizika, která jsem dále klasifikovala, analyzovala a navrhla způsob jejich řízení. V návaznosti na risk management jsem firmě zpracovala krizový scénář a krizový plán. Tento projekt pokrývá a řeší všechny zjištěné nedostatky risk managementu firmy – hlavním nedostatkem je úplná absence risk managementu, takže projekt, který řeší zavedení risk managementu, identifikaci rizik a jeho obsahem je i krizový plán, pokrývá nedostatek společnosti vhodným způsobem.

Přínos diplomové práce vidím v tom, že firma Global Investment Planners, s.r.o. v současné době risk management ve firmě neřeší a diplomová práce toto napravuje. Práce odhalila množství rizik, kterým je firma v současné době vystavena a jejichž důsledky by byly pro společnost likvidační. Majitel firmy mi sdělil, že projekt ve firmě určitě aplikuje. Toto schéma risk managementu je možné aplikovat v praxi i v jiné firmě s podobným předmětem podnikání, pro zjištění jak si na tom firma v risk managementu stojí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Celkový přehled počtu subjektů ke dni. In: Česká národní banka [online]. 2015 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS/?p_lang=cz

Co - když analýza (What-if Analysis). In: Management Mania [online]. 2013 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>

Committee Draft of ISO 31000 Risk management. In: NSAI: Assured Confidence [online]. 2007 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://www.nsai.ie/uploads/file/N047_Committee_Draft_of_ISO_31000.pdf

ČSN ISO 31000. *Management rizik – Principy a směrnice*. Dublin: COSO, 2007.

DRDLA, Miloš. *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

Enterprise Risk Management — Integrated Framework: Executive Summary. In: COSO [online]. 2004 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

Global Investment Planners. *Informační systém*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://isplanners.cz/>

GOZORA, Vladimír. *Krizový management*. 1.vyd. Nitra: SPU v Nitre, 2000, 171 s. ISBN 80-7137-802-X.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: Teorie a praxe* [online]. Donau Media, s.r.o., 2008, [cit. 2015-02-16]. ISBN 978-80-89364-33-6. Dostupné z: <http://halek.info/www/knihy/download/3>

CHAPMAN, Alan. SWOT analysis: SWOT analysis method and examples. In: *BusinessBalls.com* [online]. 2010 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

JORION, Philippe. *Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II*. 6th ed. Hoboken: J. Wiley, 2011, 798 p. ISBN 978-047-0904-015.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Corporate risk management*. 2nd ed. Hoboken: J. Wiley, 2008, 422 p. ISBN 04-705-1833-2.

PATEL, Burzin. *Project Management: Strategic FINANCIAL Planning, Evaluation and Control*. 3. vyd. New Delhi: Vikas Publishing House PVT LTD, 2009.

Podnikatelská rizika. In: Management Mania [online]. 2013 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

Risk assessment: A brief guide to controlling risks in the workplace. In: Health and Safety Executive [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg163.pdf>

SEGAL, Sim. *Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management*. 1st ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2011, 404 s. ISBN 978-0-470-88254-2.

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

Statistiky. In: Český statistický úřad – Krajská správa ČSÚ v Olomouci [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/statistiky>

STEINER, F.; TUPA, J. *Management rizik v systémech řízení bezpečnosti informací*. In: MOPP 2007. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007. s. 177-183. ISBN 978-80-7043-535-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 9788024734941.

TICHÝ, MIKLÍK. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.

VHI. *Viktor Hostinský Investments, s.r.o.: Dáváme lidem finanční svobodu* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.vhi.cz/>

VRBKOVÁ, Eva. *Analýza systému motivace makléřů pro AFC TRADE s.r.o.* [online]. Zlín, 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/24114/vrbkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1. Bakalářská. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Petra Kressová, Ph.D.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management: Návod k včasnému rozeznání a zvládnutí podnikové krize*. 1. vyd. Praha: Baktex, 1992, 38 s. ISBN 80-900-1785-1.

Winterlingova krizová matice. In: Management Mania [online]. 2013 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

ZUZÁK, R., HORSKÁ, V., MOULIS, P. Finanční krize podniku – teoretická východiska. In: *Moderní řízení*, 12/1999, str. 2-7. ISSN 0026-87-20.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

COSO	Comitee on Sponzoring Organizations on the Treadway Commision
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
GIP	Global Investment Planners, s.r.o.
HSE	Health and Safety Executive
Kč	Korun českých
Např.	Na příklad
PA	Pojišťovací agent
Pravděp.	Pravděpodobnost
RM	Risk management
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TP	Technika prodeje

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vzájemný vliv činitelů při analýze rizik (Čermák, 2009, s. 14).....	16
Obr. 2. Interní provozní rizika (Jorion, 2011, s. 538).....	18
Obr. 3. Externí provozní rizika (Jorion, 2011, s. 538).....	18
Obr. 4. Zobrazení vzniku a působení špatné reputace na hodnotu podniku (Segal, 2011, 124).....	19
Obr. 5. Klasifikace rizik (Dvořáček, 2005, s. 23).....	20
Obr. 6. Model Enterprise Risk Managementu (COSO, ©2004, s. 5).....	26
Obr. 7. Zjednodušený proces risk managementu (Segal 2011, s. 51).....	27
Obr. 8. Přehled rizik firmy v tabulce (HSE, ©2014).....	30
Obr. 9. Matice FMEA (Dvořáček, 2005, s. 29).....	31
Obr. 10. Jednoduchá „horká“ mapa (Segal, 2011, s. 43).....	32
Obr. 11. Grafické znázornění Winterlingovy matice (Management Mania, ©2013).....	32
Obr. 12. Proces možného snížení rizika (vlastní).....	33
Obr. 13. Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře, plánu (Zuzák, Königová, 2009, s. 86).....	39
Obr. 14. Organizační struktura firmy Global Investment Planners, s.r.o. (vlastní).....	47
Obr. 15: Náhled do informačního systému GIP, s.r.o. (GIP, ©2015).....	52
Obr. 16: Matematický model SWOT analýzy GIP (vlastní).....	55
Obr. 17: Budova Terno, šipkou označená kancelář firmy Global Investment Planners (vlastní).....	58
Obr. 18: Grafické znázornění Winterlingovy krizové matice současnosti (vlastní).....	61
Obr. 19: Krizová matice rizik (vlastní).....	76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vývoj počtu pracovníků v oboru firmy Global Investment Planners v ČR (ČNB, ©2015).....	51
Tab. 2: Identifikovaná rizika rozhovorem s majitelem firmy (vlastní).....	56
Tab. 3: Horká mapa (vlastní).....	59
Tab. 4: Winterlingova krizová matice (vlastní).....	60
Tab. 5: Tabulka analýzy rizik využitím matice aktiv, hrozeb a zranitelností (vlastní).....	62
Tab. 6: Přehled rizik a risk management dle HSE společnosti Global Investment Planners (vlastní).....	74
Tab. 7: Krizový scénář (vlastní).....	76
Tab. 8: Časová charakteristika projektu (vlastní).....	82
Tab. 9: Přehled nákladů a hodnot aktiv při zavedení/nezavedení projektu (vlastní).....	86

SEZNAM PŘÍLOH

- P1 Zpráva z rozhovoru s majitelem firmy
- P2 Tabulka pro výpočet hodnoty aktiv
- P3 Kompletní přehled rizik dle HSE
- P4 Email s právním poradcem společnosti

PŘÍLOHA P I: ZPRÁVA Z ROZHOVORU S MAJITELEM FIRMY

Zpráva z rozhovoru s majitelem firmy

Shrnutí: Rozhovor s majitelem firmy Tomášem Nábělkem se konal dne 18. 2. 2015. Autorka práce se na termínu rozhovoru s majitelem domluvila dva týdny předem a stručně ho seznámila s cílem rozhovoru – jaká data bude potřeba aby majitel přichystal. Jelikož podobný rozhovor byl již veden 18. 2. 2013 bylo třeba zeptat se zda se situace ve firmě nezměnila, atd. Pan Nábělek přišel na čas a byl velmi vstřícný a otevřený.

Otázka č. 1. Popište mi prosím stručnou historii firmy, a zda se v ní událo za poslední dva roky něco nového.

Majitel mi pověděl novinky, jak přestal spolupracovat v oblasti pojištění se společností Sillet Group, povyprávěl mi v jaké oblasti a s kým firma spolupracuje v současnosti. Také mě seznámil s faktem, že společnost se přejmenovala. Tato data jsem zapracovala do diplomové práce.

Otázka č. 2 Můžete mi prosím říct, zda se změnila vize pro vedení firmy Global Investment Planners?

Po položení této otázky pan Nábělek poposedl na židli a po tom, co jsem mu připomněla, že v posledním rozhovoru uvedl, že si bere příklad z firmy Toyota, jak oni řídí svou firmu a jakým směrem míří, řekl, že stále se tímto přístupem řídí, ale v poslední době, že si oblíbil knihu podnikání z pláže, která se soustřeďuje na využití online nástrojů pro podnikání a že by chtěl v budoucnu v této oblasti více svou společnost rozvíjet. Dále mi také řekl, že se učí intenzivně angličtinu a chce spolupracovat s obchodními partnery v zahraničí.

Otázka č. 3 Můžete prosím definovat rizika, která si myslíte, že ovlivňují Vaše podnikání?

Odpověď na tuto otázku pro mě byla z půlky překvapivá, z půlky jsem ji očekávala. Jelikož jsem zaznamenala, že v médiích proběhla informace o chystané novele zákona č. 38/2004 Sb. ve které se jedná především o změně distribuce pojištění, nároků na registraci a vzdělání pojišťovacích zprostředkovatelů, tuto odpověď jsem čekala. Také jsem se dočkala a pan Nábělek mi vysvětlil, že pro firmu Planners je hrozba pouze v tom, že nebudou moci kolegové z oblasti finanční plán nabízet klientům všechny produkty dostupné na trhu, protože pro pojišťovacího agenta jako je firma Planners je velmi složité smluvně se dohodnout se všemi pojišťovnami na trhu o možnosti prodávat jejich produkty a inkasovat za to dostatečné provize, které pojišťovny poskytují každému pojišťovacímu agentovi jinak dle výše jeho obratu. Tyto informace jsem také zapracovala do diplomové práce. Jelikož jsme touto problematikou trochu opustili mou původní otázku, znovu jsem se doptala na další rizika, která jsou dle pana Nábělka ohrožující pro jeho podnikání.

Otázka č. 4 Myslíte si, že jsou i další rizika, která Vaše podnikání ohrožují?

Myslím si, že určitě ano, například to je sankce a pokuta z ČNB (opět mi pan Nábělek vysvětlil podstatu věci, kterou jsem rozepsala v diplomové práci), dále je to ztráta pověsti v případech, že jeden z kolegů špatně vyhodnotí situaci klienta a uzavře s ním smlouvu na

produkt, který nebude pro něj dostatečně vhodný, a také jsem se dozvěděla, že jelikož chce pan Nábělek obchodovat se zahraničními partnery a ti jednají pouze s vedením, které mluví plyně anglicky, tak začal intenzivně studovat angličtinu.

Otázka č. 5 Další oblasti rizika Vás nenapadají, víte, že se rizika dají řídit? Moderní firma by měla mít zpracovaný koncept risk managementu.

Trochu se na mě zamračil a sdělil mi, že samozřejmě že ví, že by měla mít firma risk management, ale že si myslí, že povědomí o rizicích je pro jeho firmu dostačující, kdy o většině věcí ví a téměř o všech rozhoduje a zařizuje je on. Na tuto odpověď jsem reagovala větou: „a co bude Vaše firma dělat, když Vás srazí auto a nebudete schopný vedení nikomu předat ani ho nic naučit.“ Nyní si myslím jsem udeřila hřebíček na hlavičku a získala jeho sympatie pro zavedení risk managementu ve firmě Global Investment Planners. Také jsem ho seznámila s teoretickými základy risk managementu a krizového plánování a vysloveně byl z tohoto nápadu konceptu nadšený.

PŘÍLOHA P II: TABULKA PRO VÝPOČET HODNOTY AKTIV

Tabulka provází přijatých do firmy vzorový měsíc 1

AČ	Obl.řed.	Číslo poj.	Pojistník	PSČ	Rodné čís.	Provize	stornofond	marže	Číslo návrhu	Měn
23989940	900099			68708	6	25963				CZE
23989940	900099			78816	7	56230				CZE
23989940	900099			78501	6	19800				CZE
23989940	900099			76861	8	17965	2874,4	6287,75		CZE
23989940	900099			76901	7	19650	1544	6877,5		CZE
23989940	900099			78813	8	36569	878,24	12799,15		CZE
23989940	900099			76321	7	13369	2139,04	4679,15		CZE
23989940	900099			77900		21600	3456	7560		CZE
23989940	900099			79601	8	33100	5296	11585		CZE
23989940	900099			76321	6	55620	0	19467		CZE
23989940	900099			75201	8	20965	0	7337,75		CZE
23989940	900099			76901	7	31260	0	10941		CZE
23989940	900099			76333	8	5800	0	2030		CZE
23989940	900099			76321	7	2960	4,32	1036		CZE
23989940	900099			68601	7	21600	3456	7560		CZE
23989940	900099			59251	6	14813	2370,08	5184,55		CZE
23989940	900099			76901	7	20498	3279,68	7174,3		CZE
23989940	900099			76321	7	1580	2,4	553		CZE
23989940	900099			79601	8	25186	4029,76	8815,1		CZE
23989940	900099			76321	6	17896	2066,72	6263,6		CZE
23989940	900099			76502	8	17626	2820,16	6169,1		CZE
23989940	900099			68604	5	11807	1889,12	4132,45		CZE
23989940	900099			76861	8	16870	2699,2	5904,5		CZE
23989940	900099			59301	9	62770	10043,2	21969,5		CZE
23989940	900099					5233	37,92	1831,55		CZE
						305539	48886,24	166157,95		

Tabulka provází přijatých do firmy vzorový měsíc 2

AČ	Obl.řed.	Číslo poj.	Pojistník	PSČ	Rodné čís.	Provize	stornofond	marže	Číslo návrhu	Měn
23989940	900099			76321	7	1506	271,08	527,1		CZE
23989940	900099			79601	8	5865	1055,7	2052,75		CZE
23989940	900099			76321	6	27980	5036,4	9793		CZE
23989940	900099			76502	8	17626	3172,68	6169,1		CZE
23989940	900099			68604	5	31582	5684,76	11053,7		CZE
23989940	900099			76861	8	27600	4968	9660		CZE
23989940	900099			59301	9	48500	8730	16975		CZE
						108600	28918,62	56230,65		

Klíčový pracovník

AČ	Obl.řed.	Číslo poj.	Pojistník	PSČ	Rodné čís.	Provize	stornofond	marže	Číslo návrhu	Měn
23989940	900099			77900		16069	2571,04	5624,15		CZE
23989940	900099			68321		40608	6497,28	14212,8		CZE
23989940	900099			75201		50825	8132	17788,75		CZE
23989940	900099			76872		-1534	-245,44	-536,9		CZE
23989940	900099			76302		36050	5768	12617,5		CZE
23989940	900099			76302		37700	6032	13195		CZE
23989940	900099			75201		65280	10444,8	22848		CZE
23989940	900099			75124		13565	2170,4	4747,75		CZE
23989940	900099			79601		32365	5178,4	11327,75		CZE
23989940	900099			68601		18209	2913,44	6373,15		CZE
23989940	900099			78816		9871	1579,36	3454,85		CZE
23989940	900099			76302		29682	4749,12	10388,7		CZE
23989940	900099			56802		57326	9172,16	20064,1		CZE
23989940	900099			76323		31266	5002,56	10943,1		CZE
						437282	69965,12	153048,7		

PŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ PŘEHLED RIZIK DLE HSE

Risk assessment

This is the statement of general policy and arrangements for	<u>Global Investment Planners, s.r.o.</u>
Nábělek Tomáš (Name of Employer/Senior manager)	has overall and final responsibility for health and safety
Bc. Eva Vrbková (Member of staff)	has day-to-day responsibility for ensuring this policy is put into practice

Date of risk assessment: Duben 2015

What are the hazards?	Who might be harmed and how?	What are you already doing?	Do you need to do anything else to control this risk?	Action by who?	Action by when?	Done
DPH zvýšení sazby	Firma/ snížení finančních prostředků, zvýšení daně.	Žádné akce	Firma poskytuje služby firmě, která má sídlo na Slovensku, je však i možnost s touto firmou spolupracovat i přes českého prostředníka (není nutné platit DPH)	majitel firmy	do konce účetního roku	xx/xx/xx
ČNB kontrola	Firma/ pokuta	Žádné akce	Zaplatit si kontrolní orgán – outsourcing a simulovat kontroly	majitel firmy	Do 30. 6. 2015	xx/xx/xx
Novela zákona o PA	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Sjednat schůzky se zástupci pojišťoven a jednat o možnosti zasmulvnění	majitel firmy	Do 30. 6. 2015	xx/xx/xx
Snížení obratu jednoho pracovníka	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Vytřénovat další pracovníky – zprostředkovatele, aby nebyla závislost na jednom obratu tak vysoká	majitel firmy	Do 31. 12. 2015	xx/xx/xx
Storna smluv	Firma/ snížení finančních prostředků	Čestný přístup a komplexní služby klientům	Provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednají s klienty tak, jak mají	majitel firmy	Do 30. 9. 2015	xx/xx/xx
Špatná TP	Firma/ snížení finančních prostředků, žaloba	Školení pojišťovacích zprostředkovatelů, rozhovory	Provést kontrolu zprostředkovatelů, zda opravdu jednají s klienty tak, jak mají	majitel firmy	Do 30. 9. 2015	xx/xx/xx
Jazyková bariéra	Firma/ snížení finančních prostředků	Majitel se vzdělává v angličtině	Nezanechat studia angličtiny, získat certifikát o úrovni angličtiny	majitel firmy	Do 31. 12. 2015	xx/xx/xx
Absence majitele	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Pořízení náhravek práce majitele společnosti, sepsání stručného přehledu co majitel vykonává za činnosti, delegace, předání kompetenci	majitel firmy	Do 31. 10. 2015	xx/xx/xx

Absence RM	Firma/ snížení finančních prostředků	Žádné akce	Zavedení projektu risk managementu do interních dat, kontrola	majitel firmy, asistentka majitele firmy	Do 31. 5. 2015	xx/xx/xx
Krádež dat	Firma/ snížení finančních prostředků	Využití serveru externí programátorské společnosti	Transfer odpovědnosti za krádež dat na dodavateliskou programátorskou firmu, která poskytuje server. Zasmulvnění této skutečnosti	majitel firmy	Do 30. 6. 2015	xx/xx/xx
Oheň	Firma, zaměstnanci/ snížení finančních prostředků, zranění	Hasičský přístroj umístěný v kanceláři společnosti, školení zaměstnanců	Aktualizovat školení zaměstnanců jak se chovat v případě požáru.	majitel firmy, asistentka majitele firmy	Do 30. 6. 2015	xx/xx/xx
Útok klienta v kanceláři společnosti	Firma - snížení finančních prostředků	Žádné akce	Proškolit zaměstnance jak vyjednávat s nebezpečným člověkem.	majitel firmy, asistentka majitele firmy	Do 30. 6. 2015	xx/xx/xx

Combined risk assessment published by the Health and Safety Executive 08/14

PŘÍLOHA P IV: EMAIL S PRÁVNÍM PORADCEM SPOLEČNOSTI

PLANNERS

Eva Vrbkova <vrbkova@planners.cz>

re: Doporučení firmy pro simulovanou kontrolu ČNB

2 zprávy

[redacted]

2. dubna 2015 22:29

Komu: Eva Vrbkova <vrbkova@planners.cz>

Dobrý den slečno Vrbková,

tuto činnost jsme schopni Vám zprostředkovat přímo naší společností [redacted]. Simulované kontroly již na zakázku provádíme dokonce i jedné společnosti podobného zaměření, jako je GIP.

Cena by se pohybovala okolo hranice 5000 Kč/měsíčně. Na detailech se můžeme dohodnout telefonicky nebo navrhuji osobní setkání.

S pozdravem



Doporučení firmy pro simulovanou kontrolu ČNB

1 zpráva

Eva Vrbkova <vrbkova@planners.cz>

2. dubna 2015 12:25

Komu: [redacted]

Dobrý den pane doktore,

obracím se na Vás s dotazem, zda byste firmě GIP dokázal poradit/doporučit firmu, která by provedla simulovanou kontrolu ČNB. Jelikož firma provádí svou činnost jako PA a Investiční zprostředkovatel, tato kontrola ji může potkat.

Děkuji za Váš čas a za odpověď.

S pozdravem,

Bc. Eva Vrbková
asistentka
mobil: +420 724 710 988
email: vrbkova@planners.cz

Global Investment Planners, s.r.o.
správa investičního majetku, investiční a finanční plánování
kancelář:
objekt Terno
Horní lán 9
779 00 Olomouc

www.planners.cz
www.facebook.com/plannerscz