

Řízení rizik ve vybrané organizaci

Radim Pavelek

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radim Pavelek**
Osobní číslo: **L16475**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky řízení rizik.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik v organizaci Nestlé Česko s.r.o. závod Sfinx.
3. Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení řízení rizik v organizaci Nestlé Česko s.r.o. závod Sfinx.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LAM, James. Implementing enterprise risk management: from methods to applications. 2017. ISBN 978-0-471-74519-8.

[2] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

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



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Radim Pavelek

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení rizik ve vybrané organizaci. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu rizika, klasifikací rizik, normou ISO 31000, metodami používanými v analýze rizik a potravinářským průmyslem v ČR. V praktické části je využito dotazníkové šetření, SWOT analýza a matice rizik s upravenou skórovací metodou. Na závěr jsou navržena opatření pro zlepšení řízení rizik v dané organizaci.

Klíčová slova: riziko, dotazník, matice rizik, SWOT analýza, skórovací metoda

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with risk management in a selected organization. Theoretical part is about definition of risk, classification of risk, ISO standard 31000, methods of risk analysis and about food industry in the Czech Republic. The practical part contains the questionnaire, SWOT analysis and risk matrix with modified score method. At the end of bachelor thesis are recommended precautions for better risk management in the organization.

Keywords: risk, questionnaire, SWOT analysis, risk matrix, score method

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady i připomínky při vypracovávání této bakalářské práce. Děkuji také zaměstnancům závodu SFINX Holešov za poskytnutí informací a věnovaný čas.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mojí rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY A VÝZNAM RIZIKA V SOUČASNÝCH PODMÍNKÁCH	9
1.1 RIZIKO A JEHO DEFINICE.....	9
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	11
2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK DLE NORMY ISO 31000	13
2.1 Co JE ISO A ISO 31000.....	13
2.2 TERMÍNY POUŽITÉ V NORMĚ ISO 31000:2018	13
2.3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	14
2.3.1 Rozsah, kontext a kritéria.....	16
2.3.2 Posouzení rizika	18
2.3.3 Ošetření rizika	19
2.3.4 Komunikace a konzultace	20
2.3.5 Monitorování a přezkoumávání	21
2.3.6 Zaznamenávání a hlášení	21
2.4 MANAGEMENT RIZIK UDRŽOVANÝ DLE NORMY A JEHO ZÁSADY	21
3 ANALÝZA RIZIK A METODY POUŽÍVANÉ K ANALÝZE RIZIK	23
4 POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL V ČR	25
4.1 LEGISLATIVA ZAJIŠTĚNÍ KVALITY A BEZPEČNOSTI POTRAVIN V ČR	25
4.2 STANDARDY BEZPEČNOSTI POTRAVIN	26
5 CÍLE A METODY POUŽITÉ V PRÁCI	28
5.1 DOTAZNÍK.....	28
5.2 SWOT ANALÝZA	28
5.3 MATICE RIZIK S UPRAVENOU SKÓROVACÍ METODOU.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 POPIS ORGANIZACE	34
6.1 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ NESTLÉ ČESKO, S. R. O.....	35
6.2 VÝZNAMNÉ MEZNÍKY V HISTORII ZÁVODU	36
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
6.4 PROCES ŘÍZENÍ RIZIKA V ORGANIZACI.....	37
7 DOTAZNÍK	39
8 SWOT ANALÝZA	48
9 MATICE RIZIK S UPRAVENOU SKÓROVACÍ METODOU	51
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Riziko neodmyslitelně patří k životu. Stejně tak rizika ovlivňují i život podniku, proto je potřeba řízení rizik. Řízení rizik umožňuje organizaci identifikovat, analyzovat a zhodnotit rizika, která by mohla společnost vážně ohrozit. Po jejich zhodnocení pak podnik může navrhnout opatření, které riziko snižuje. Ne všechna opatření však v praxi fungují, proto je po zavedení daného opatření nutné prověřit, zda skutečně funguje, pokud ne, je třeba přijít s novým řešením.

Díky řízení rizik se organizace může do budoucna připravit na to, co by jí mohlo ohrozit (ekonomická krize nebo špatně zvolená strategie a problémy, které s tím souvisejí, ...). Pokud podnik ví, co ho může ohrozit, může pružněji reagovat na budoucí problémy a vyhnout se tak případné finanční ztrátě, ztrátě svého postavení na trhu nebo dokonce svému zániku.

Tato bakalářská práce se zabývá řízením rizik ve vybrané organizaci. V teoretické části bude představen pojem rizika, poté bude představena jedna z klasifikací rizik a norma ISO 31000, která se zabývá řízením rizik. V praktické části si představíme společnost SFINX Holešov a její historii. S pomocí dotazníku, upravené skórovací metody a matice rizik si představíme nejzávažnější rizika, která mohou ohrozit danou společnost. Pro nejzávažnější rizika pak budou představeny možné návrhy na jejich snížení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A VÝZNAM RIZIKA V SOUČASNÝCH PODMÍNKÁCH

V následující části si definujeme základní pojmy z managementu rizik a vysvětlíme, jaký je význam rizika v současných podmínkách. V této kapitole si přiblížíme různé definice rizika.

S riziky se v současné době pojí nové závažné faktory. Dle Častorála (2017) mezi tyto faktory můžeme zařadit například růst významu mezinárodních rizik (hraje zde svou roli globalizace) nebo nárůst radikálních nacionalistických projevů a populismus. Rozvoj závažných faktorů rizik umožňuje mimo jiné nedostatečná prevence rizik nebo podceňování rizik.

1.1 Riziko a jeho definice

Riziko nás všechny obklopuje, žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy. Obvykle tak činíme na základě našich zkušeností, vědomostí, instinktu či podle zdravého rozumu (Merna a Al-Thani, c2007).

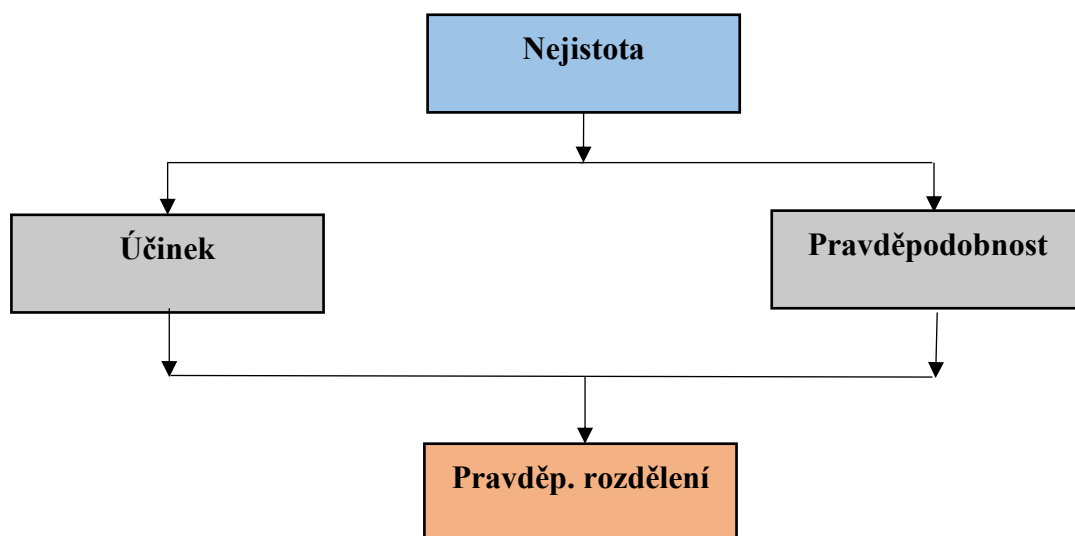
Uvádí se, že slovo riziko je historický výraz, který byl poprvé použit asi v sedmnáctém století v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italštiny a označoval útes, kterému se museli mořeplavci vyhnout (jinými slovy nebezpečí, kterému se chtěli vyhnout). Často se používalo v souvislosti s „vystavením nepříznivým okolnostem“. Slovo „riskovat“ mělo ve starších encyklopediích význam odvážit se k něčemu. Až později se vyskytl význam ve smyslu možné ztráty. V současnosti se slovem riziko chápe nebezpečí vzniku škody (nevratný stav), poškození (vratný stav), ztráty či zničení anebo nezdaru při podnikání (Častorál, 2017; Smejkal a Rais, 2013).

Dle Smejkala a Raise (2013) existuje pro pojem riziko několik různých definic například:

- Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty, obecně neúspěchu.
- Odchýlení od skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (hovoříme o tzv. **čistém riziku**).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. **spekulativní riziko**).
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. **investiční riziko**).
- Pravděpodobnost, že specifická hrozba využije specifické zranitelnosti systému.

Veber definuje riziko jako: „*pravděpodobnost nebo četnost výskytu a následků určité kritické situace (události)*“. Riziko se však netýká pouze následků, ale také příčin. Také by nemělo být spojováno pouze s kritickými situacemi – jinými slovy: riziko je spojeno s kritickými situacemi, ale ne vždy (Častorál, 2017).

Pojem rizika si můžeme přiblížit i následujícím schématem podle Merna a Smitha. Jsou zde uvedeny tyto pojmy: **nejistota**, která obklopuje faktor nebo událost, **účinek faktoru** nebo události na výsledek projektu, **pravděpodobnost** výskytu faktoru nebo události a **pravděpodobné** rozdělení výstupních hodnot (Merna a Al-Thani, c2007).



Obrázek 1: Pojem rizika, zdroj: (Merna a Al-Thani, c2007)

Rizikem ekonomickým (makroekonomická a mikroekonomická, například tržní, inflační, obchodní apod.) chápeme nejednoznačnost průběhu určitých ekonomických procesů společně s nejednoznačností jejich výsledků. Kromě rizika ekonomického rozlišujeme i další druhy rizik, jedná se o rizika politická a teritoriální, bezpečnostní, právní a spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná, specifická, např. pojišťovací, odbytová, rizika inovací apod. (Smejkal a Rais, 2013)

O riziku mluvíme, pokud existují aspoň dvě varianty řešení. Dle Smejkala s Raisem (2013) se s rizikem pojí **pojem neurčitého výsledku** (aneb **výsledek musí být nejistý**) a **to, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí** (obecně je tímto výsledkem vnímaná ztráta).

S rizikem se pojí i pojem nejistota. Riziko můžeme statisticky předpovědět, kdežto nejistota se týká neznámé, obecně nepředvídatelné proměnné. Rozdíl mezi těmito pojmy si můžeme přiblížit v následující tabulce (Merna a Al-Thani, c2007).

Riziko	Nejistota
Měřitelné	Neměřitelné
Statistické ohodnocení	Subjektivní pravděpodobnost
Hard Data	Kvalifikovaný názor

Tabulka 1: Rozdíl v pojmech riziko a nejistota, zdroj: (Merna a Al-Thani, c2007)

1.2 Klasifikace rizik

Veber (2000) a Smejkal a Rais (2013) rozlišují v souvislosti s možnými ztrátami firmy (spojenými s činností firmy) následující rizika: **technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční a politická.**

Technická rizika (technicko-technologická) se objevují nejčastěji při výzkumu a vývoji nových výrobků a technologií, ale může se jednat taky o poruchy výrobních zařízení aj.

Výrobní rizika mohou ohrozit proces výroby, projevují se jako nedostatek zdrojů různé povahy (např. surovin nebo pracovních sil). **Výrobní rizika** můžeme dále rozdělit na (Smejkal a Rais, 2013):

- ❖ *technická rizika* – zde lze zmínit kvalitu výroby nebo poruchy výrobních zařízení,
- ❖ *sociální* – kam patří stávky, pracovní úrazy nebo riziko požárů, povodní atd.,
- ❖ *nákupní* – rizika týkající se zásobování,
- ❖ *distribuční* – např. riziko s dopravou nebo správou skladu.

Ekonomická rizika obsahují širokou paletu nákladových rizik, vyvolaných růstem cen jednotlivých nákladových položek. Dále sem patří například rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou. Významnou položkou těchto rizik jsou rizika spojená se zahraničněobchodními činnostmi (kursovní rizika, která ovlivňují příjmy a náklady operací na zahraničních trzích, ...).

Tržní rizika jsou spojována s úspěšností výrobků na domácích a zahraničních trzích. Zdrojem těchto rizik je většinou chování konkurence (ať už zavádění nových výrobků, tak cenová politika) nebo změna spotřebitelských preferencí.

Finanční rizika jsou spojována například s dostupností bankovních úvěrů nebo se změnami úrokových sazeb. Tyto rizika se projevují finanční nestabilitou firmy a neschopností hradit závazky.

Politická (resp. sociálně politická) **rizika** zahrnují jak rizika, kterou jsou vyvolané makroekonomickou a sociální politikou vlády (v oblasti rozpočtové, daňové nebo ochrany životního prostředí), tak rizika vyvolaná „nelegitimní“ činností (např. národnostní a rasové nepokoje, války, povstání a další). Politická rizika označujeme za zdroj politické nestability i změn politických systémů (Veber, 2000).

Rizika související s projekty jsou k nahlédnutí v příloze I.

2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK DLE NORMY ISO 31000

Každá organizace čelí různým vnitřním a vnějším faktorům a vlivům, které ovlivňují to, zda organizace dosáhne svých vytyčených cílů.

2.1 Co je ISO a ISO 31000

Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) je nezávislá a nevládní mezinárodní organizace, zabývající se tvorbou mezinárodních norem. Název ISO pochází z řeckého isos, což znamená rovnocenný. Jejími členy je 163 národních normalizačních organizací, ty se scházejí jednou za rok na všeobecném shromáždění, aby rozhodli o strategických cílech ISO. Ústředí ISO se nachází v Ženevě.

Normy ISO vytvářejí experti z daných oborů, nejsou povinné, ale dobrovolné. Normy upřesňují podmínky pro produkty, služby a systémy, splněním těchto podmínek je zajištěna jejich kvalita, bezpečnost a účinnost. Držitelům usnadňuje jejich vstup na mezinárodní trh, normy též znamenají konkurenční výhodu před ostatními podniky (All about ISO, 2019).

Mezi nejznámější normy patří norma ISO 9001, která stanovuje požadavky na systém řízení kvality nebo norma ISO 31000. Norma ISO 31000 je směrnice, která podává instrukce, jak řídit jakýkoliv typ rizika v dané organizaci. Norma může být použita pro jakoukoliv organizaci (All about ISO, 2019; ISO.cz, 2019).

2.2 Termíny použité v normě ISO 31000:2018

Riziko je v normě definováno jako: „*Účinek nejistoty na dosažení cílů.*“ Nejistota je chápána jako stav (i částečného) nedostatku informací, které se týkají dané události, jejich následků a možnosti výskytu. V poznámce k této definici je dále věnována pozornost pojmům účinek, cíl a dalším pojmům spojených s rizikem (Častorál, 2017).

Poznámky k tomuto pojmu: Jako účinek je chápána odchylka od očekávaného, může být kladná, záporná nebo nabývat obou hodnot. Tato odchylka není spojena jen s hrozbou, ale znamená též příležitost. Cíle mohou být různého druhu (např. zdravotní, bezpečnostní, finanční atp.) a mohou být aplikovány na různých úrovních (na strategické, na úrovni projektu nebo procesu). Riziko je vyjádřeno v pojmech, jako jsou zdroje rizika, možné události, jejich následky a pravděpodobnost jejich vzniku (ČSN ISO 31000, 2018).

Management rizik je v normě definován jako: „*koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.*“ Podle definice se v managementu rizik rozlišuje vedení a

řízení a klade se důraz na koordinovaný přístup. Jako organizace v normě chápeme: veřejné instituce, soukromé podniky, sdružení, podnikatelské osoby, regiony, stát jako celek, mezinárodní instituce či globální hegemony (Častorál, 2017).

Stakeholder je podle normy osoba nebo organizace, která může ovlivnit, být ovlivněna nebo vnímá efekt vyvolaný rozhodnutím nebo aktivitou. Pojmu stakeholder odpovídá také pojem zúčastněné strany. U podniků dělíme stakeholdery na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní řadíme zaměstnance nebo vlastníky (akcionáře, pokud se jedná o akciovou společnost), mezi vnější patří zákazníci nebo obchodní partneři (Zikmund, 2010; ČSN ISO 31000, 2018).

Zdroj rizika je prvek, který sám o sobě nebo v kombinaci s jiným má potenciál zvýšit riziko.

Událost je chápána jako výskyt nebo změna určité množiny okolností. Událost může mít jeden nebo více výskytů a může mít různé příčiny i různé důsledky. Též to může být něco, u čeho se neočekává, že se stane, ale dojde k tomu nebo naopak něco, co očekáváme, ale nedojde k tomu. Událost také může být zdrojem rizika.

Důsledek je výsledkem události, která postihuje cíle. Důsledek může být jistý nebo nejistý, může mít přímé pozitivní nebo negativní či nepřímé účinky na cíle. Důsledek můžeme vyjádřit buď kvalitativně, anebo kvantitativně. Jakýkoliv důsledek se může zvyšovat díky kumulativním účinkům.

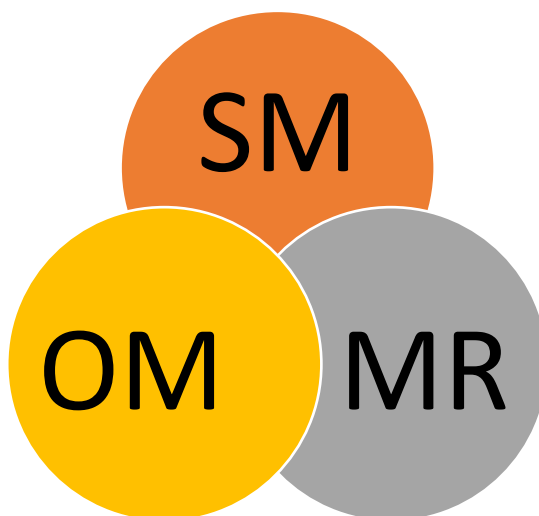
Pravděpodobnost znamená šanci, že se něco stane. Sleduje se frekvence výskytu události za určitý časový úsek.

Kontrola je opatření, které udržuje a/nebo modifikuje riziko. Opatření zahrnují jakýkoliv proces, politiku, zařízení, praktiku nebo jiné podmínky a/nebo akce, které udržují nebo upravují riziko. Opatření však vždy nemá zamýšlený nebo předpokládaný modifikující účinek (ČSN ISO 31000, 2018).

2.3 Proces řízení rizik

Proces managementu rizika by měl být integrální součástí managementu organizace, důležitou roli hraje při rozhodování organizace. Jinými slovy by neměl být odtržen od řízení organizace, neboť ovlivňuje jak strategický (SM), tak operační management (OM). Úkolem pro management rizik (MR) je rozpoznat a analyzovat ve strategickém managementu nebezpečí, které hrozí buď zamýšleným, anebo probíhajícím procesům. K tomu používá **princip zpětné**

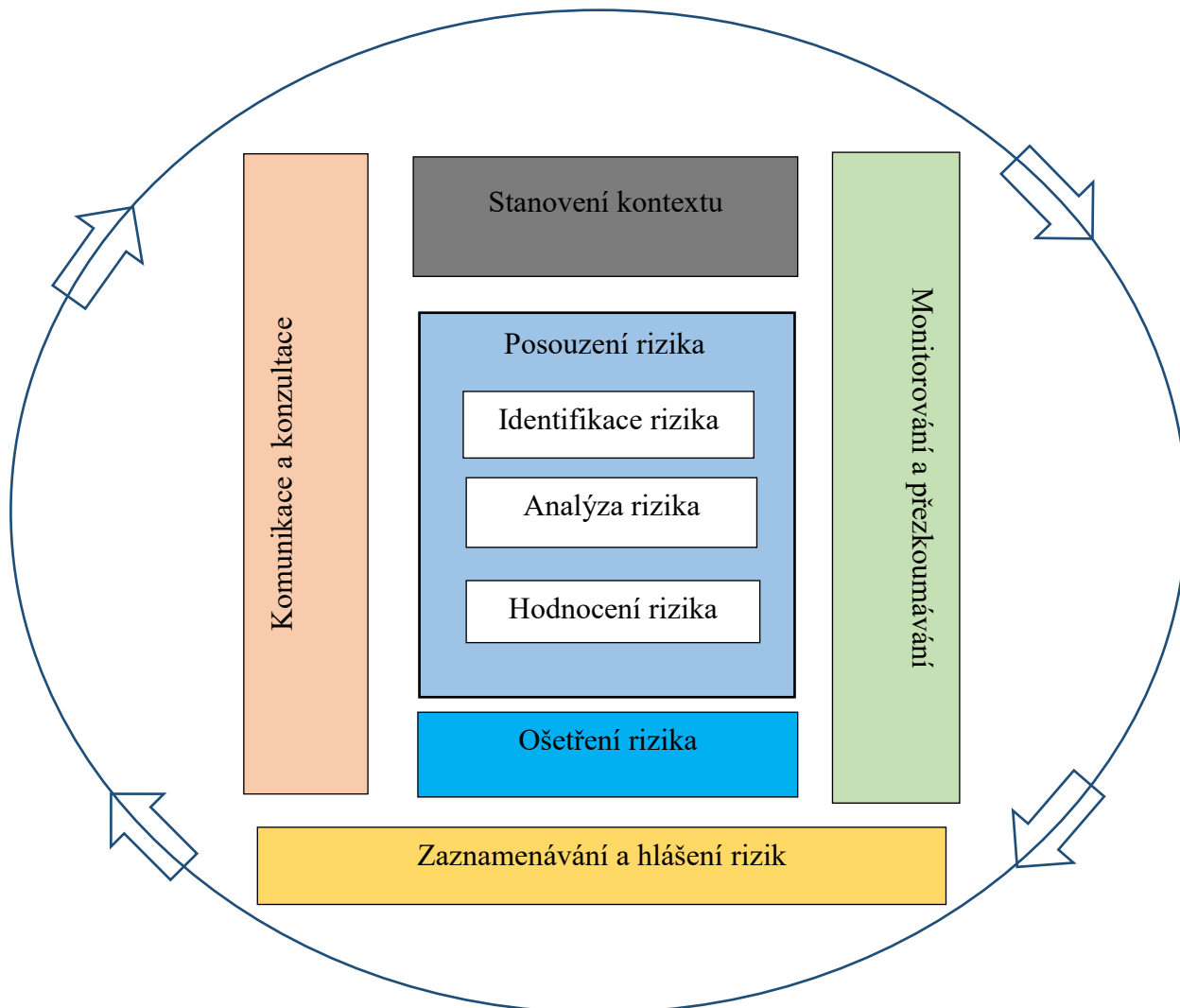
vazby (učící se systém) nebo **predikční vazby** (proaktivní strategie – informace o možném vývoji hrozeb) (Tichý, 2006; Smejkal a Rais, 2013).



Obrázek 2: Tři managementy, zdroj: vlastní dle Tichý (2006)

Všechny činnosti organizace zahrnují riziko. Proces řízení rizik v organizacích znamená systematickou aplikaci politik, procedur a praktik v činnostech jako je komunikace a konzultace, stanovení kontextu, hodnocení rizik, jejich ošetřování, monitorování a přezkoumávání, zaznamenávání a hlášení rizika. Při procesu řízení rizika je třeba brát v potaz dynamiku, respektive nestálost lidského chování a kultury (ČSN ISO 31000, 2018; Častorál, 2017; Bujna, 2014; Neugebauer, 2014).

V následujících odstavcích si popíšeme jednotlivé hlavní části procesu řízení rizika, které jsou: stanovení kontextu, posouzení rizika, ošetření rizika, komunikace a konzultace, monitorování a přezkoumávání, zaznamenávání a hlášení rizika (ČSN ISO 31000, 2018).



Obrázek 3: Proces řízení rizika, zdroj: vlastní, dle normy ČSN ISO 31000

2.3.1 Rozsah, kontext a kritéria

Stanovení rozsahu managementu rizik, kontextu a kritérií rizika umožňuje efektivní posouzení rizika a zvolení vhodného opatření pro ošetření rizika.

Organizace by měla definovat **rozsah aktivit řízení rizika**, protože management rizik může být aplikován na různých úrovních – jak na úrovni strategické, operační, programové, projektové nebo jiné. Při plánování přístupu k řízení rizika je důležité brát v potaz (ČSN ISO 31000, 2018):

- cíle a rozhodnutí, která musí být učiněna,
- očekávané výsledky od jednotlivých kroků procesu řízení rizika,
- čas, lokalitu, specifické přijetí a vyloučení rizika,
- vhodné nástroje a techniky posouzení rizika,

- požadované zdroje, odpovědnost za jednotlivé kroky a záznamy o riziku,
- vztahy s jinými projekty, procesy a aktivitami.

Stanovení kontextu (souvislostí) v rámci procesu řízení rizik znamená pochopit vnitřní a vnější prostředí organizace, ve kterých organizace operuje a mělo by odrážet specifika daných prostředí (Častorál, 2017).

Do externího kontextu řadíme: sociální, politické, právní, regulační, finanční, technologické, ekonomické a environmentální faktory, nezávisle na tom, zda jsou mezinárodní, národní, regionální nebo lokální; dále klíčové trendy, které ovlivňují cíle organizace; vztahy vnějších stakeholderů, jejich názory, hodnoty, potřeby a očekávání; smluvní vztahy a závazky; komplexnost sítí a jejich vzájemnou závislost (ČSN ISO 31000, 2018).

Do interního (vnitřního) kontextu zařazujeme: vizi, poslání a hodnoty organizace; správu, organizační strukturu, role a odpovědnosti; strategii, cíle a politiku organizace; organizační kulturu; standardy, pokyny a modely přijaté organizací; data, informační systémy a informační toky, vztahy s interními stakeholdery, jejich názory a hodnoty atd. (ČSN ISO 31000, 2018)

Stanovení kontextu je důležité, protože (ČSN ISO 31000, 2018):

- řízení rizik souvisí s cíli a aktivitami organizace,
- organizační faktory mohou být zdrojem rizika,
- účel a rozsah procesu řízení rizika může souviset s cíli organizace jako celku.

Definování podmínek rizika se týká toho, jaké množství a jaký typ rizik je organizace ochotna přijmout nebo nepřijmout s ohledem na to, jak dané riziko ovlivňuje jednotlivé cíle organizace. Podmínky přijatelnosti (či nepřijatelnosti) rizika by měly odrážet hodnoty, cíle a zdroje organizace, měly by brát v potaz povinnosti organizace a pohled na riziko ze strany stakeholderů. Podmínky rizika se doporučuje pravidelně přezkoumávat a upravovat s ohledem na měnící se cíle organizace (ČSN ISO 31000, 2018).

Při nastavování podmínek rizika se bere v potaz: povaha a typ nejistot, které mohou ovlivnit výsledky a cíle; jak budou definovány a měřeny důsledky rizik a jejich pravděpodobnost; faktory času; soustavnost použitých měření; jak bude určena úroveň rizika; jak se počítá s kombinací více rizik; organizační kapacita (ČSN ISO 31000, 2018).

2.3.2 Posouzení rizika

Posouzení rizika je proces, který pod sebou zahrnuje **identifikaci rizik, analýzu rizik a hodnocení rizik**. Měl by být proveden systematicky, opakovaně a měl by brát v potaz znalosti a názory stakeholderů.

Identifikace rizik je prvním krokem procesu posouzení rizika. Účelem identifikace rizik je nalézt a popsat rizika, která mohou pomoci nebo naopak zabránit organizaci v dosažení jejich cílů. Velký význam mají pro identifikaci rizika relevantní a aktualizované informace.

Organizace používají pro identifikaci rizik celou řadu technik. Při identifikaci rizik by měly být brány v potaz tyto faktory a jejich vzájemné vztahy: zřejmé i nezřejmé zdroje rizik; příčiny a události; hrozby a příležitosti; silné (schopnosti) a slabé stránky (zranitelnost); změny ve vnitřním a vnějším kontextu; ukazatele upozorňující na vznikající riziko; povaha a hodnota aktiv a zdrojů; důsledky a jejich dopady na cíle; omezenost a spolehlivost informací; faktory času; předsudky, předpoklady a přesvědčení zainteresovaných stran (ČSN ISO 31000, 2018).

Po identifikaci rizika přichází na řadu **analýza rizika**. Jedná se o proces, týkající se pochopení povahy rizika a stanovení jeho úrovně. Analýza rizika znamená tedy detailní zvážení rizika, zdrojů rizika, jeho důsledků, pravděpodobnosti, událostí, scénářů, kontrolních mechanismů a jejich účinnosti. Analýza může být kvalitativní nebo kvantitativní nebo jejich kombinací (ČSN ISO 31000, 2018).

Analýza rizika by měla brát v potaz tyto faktory: pravděpodobnost událostí a jejich důsledky; povaha a závažnost důsledků; komplexnost a vzájemné propojení; faktory spojené s časem a nestálost; účinnost existujících kontrolních mechanismů (opatření); úroveň citlivosti a důvěryhodnosti (ČSN ISO 31000, 2018).

Události s velkou mírou nejistoty je velmi těžké vyčíslit. To představuje velký problém, pokud se jedná o událost s velmi vážnými důsledky. Proto se v takových případech používá pro analýzu rizika kombinace několika technik, aby byla získána větší představa o dané události.

Analýza rizika tvoří základ pro hodnocení rizika, pomáhá rozhodnout, zda riziko musí být ošetřeno a pomáhá určit nejvhodnější strategii pro ošetření rizika (ČSN ISO 31000, 2018).

Po analýze rizika následuje **hodnocení rizika**. Účelem hodnocení rizika je podpora rozhodování. Hodnocení rizika představuje porovnání výsledků analýzy rizika se stanovenými podmínkami přijatelnosti rizika. Toto porovnání může vést k rozhodnutí:

- nedělat nic;
- zvážit možnosti ošetření rizika;
- podniknout další analýzu k lepšímu pochopení rizika;
- ponechat existující kontrolní mechanismy (opatření);
- přehodnotit cíle.

Rozhodnutí by mělo brát v potaz důsledky pro vnitřní a vnější stakeholdery a výsledek hodnocení rizika by měl být zaznamenán, sdělen a poté prověřen na patřičných organizačních úrovních (ČSN ISO 31000, 2018).

2.3.3 Ošetření rizika

Účelem ošetření rizika je vybrat a implementovat možnosti pro posuzované riziko. Ošetření rizika je iterativní (opakující se) proces, který zahrnuje: formulaci a výběr jedné z možností ošetření; plánování a implementaci ošetření rizika; posouzení účinnosti daného ošetření; rozhodnutí, zda je zbytkové riziko přijatelné; pokud není zbytkové riziko přijatelné, je nutné podstoupit další ošetření (ČSN ISO 31000, 2018).

Výběr nejvhodnějšího způsobu pro ošetření rizika porovnává možné zisky ze splnění cílů proti vynaloženým nákladům, úsilí nebo nevýhodám spojenými s ošetřením rizik.

Možnosti pro ošetření rizika jsou tyto (ošetření může kombinovat několik možností):

- vyhnout se riziku rozhodnutím nezačínat nebo pokračovat v aktivitě, která zvyšuje riziko,
- převzetí nebo zvýšení rizika za účelem rozvoje příležitosti,
- odstranění zdroje rizika,
- změna pravděpodobnosti výskytu rizika,
- změna důsledků rizika,
- sdílení rizika (smlouva, pojištění),
- rozhodnutí o ponechání rizika (náklady na ošetření by byly příliš velké, riziko není tak závažné).

Při výběru vhodné varianty ošetření rizika je třeba brát v potaz cíle organizace, podmínky (přijatelnosti) rizika a dostupné zdroje. Výběr dané možnosti ošetření by měl být sdělen a

konzultován se stakeholdery, protože některá přijatá rozhodnutí pro ošetření rizika nemusí být akceptovatelná pro všechny (ČSN ISO 31000, 2018).

I důkladně navržené a implementované ošetření však nemusí přinést očekávané výsledky a může vyústit v neočekávané důsledky. Nedílnou součástí ošetření rizika by proto mělo být i monitorování a přezkoumávání rizik, které zajistí, že dané opatření pro ošetření rizika bude a zůstane efektivní.

Rozhodovatelé a další stakeholdeři by si měli být vědomi povahy a rozsahu zbytkového rizika¹. Zbytkové riziko by mělo být zdokumentováno a podrobeno dalšímu monitorování, přezkoumávání a pokud je to nutné, dále ošetřeno (ČSN ISO 31000, 2018).

Plány na ošetření rizika určují, jak bude riziko v praxi ošetřeno. Informace v plánech by měly zahrnovat: princip výběru varianty pro ošetření rizika, včetně očekávaných výhod; zodpovědné osoby za schválení a implementaci plánu; navrhované akce; požadované zdroje, včetně neočekávaných událostí; způsob měření výkonu daných opatření; omezení; požadované hlášení a monitorování; kdy se očekává, že budou akce podniknuty a dokončeny (ČSN ISO 31000, 2018).

2.3.4 Komunikace a konzultace

Účelem komunikace a konzultace je pomáhat stakeholderům pochopit riziko, princip rozhodování a důvody, proč jsou vyžadovány konkrétní akce. Komunikace se snaží podpořit povědomí a pochopení rizika, zatímco konzultace obstarává zpětnou vazbu a informace důležité pro rozhodování. Spolupráce těchto dvou složek umožňuje faktickou, časovou, relevantní, přesnou a pochopitelnou výměnu informací. Komunikace a konzultace se týká všech kroků procesu řízení rizik (ČSN ISO 31000, 2018).

Komunikace a konzultace:

- pro každý krok procesu řízení rizika přináší odborné znalosti z rozdílných oblastí,
- zajišťuje, že odlišné názory budou zohledněny při definování podmínek přijatelnosti rizika a při hodnocení rizik,
- poskytuje dostatečné informace, které zabrání přehlédnutí rizika a ulehčí rozhodování,

¹ Zbytkové riziko – zbývající riziko po ošetření.

- propojí všechny, které ovlivňuje riziko.

2.3.5 Monitorování a přezkoumávání

Účelem monitorování a přezkoumávání je zajistit a vylepšit kvalitu a účinnost návrhu procesu, jeho realizaci a výsledky. Neustálé monitorování a periodické přezkoumávání procesu řízení rizik a jeho výsledků by mělo být naplánovanou součástí procesu řízení rizik, včetně jasně definovaných odpovědností za tuto část procesu řízení rizik (ČSN ISO 31000, 2018).

Monitorování a přezkoumávání by se mělo týkat všech kroků procesu řízení rizik. Monitorování a přezkoumávání zahrnuje plánování, shromažďování a analýzu informací, zaznamenávání výsledků a poskytování zpětné vazby. S výsledky monitorování a přezkoumávání by měl být seznámen management organizace (ČSN ISO 31000, 2018).

2.3.6 Zaznamenávání a hlášení

Proces řízení rizik a jeho výsledky by měly být zdokumentovány a hlášeny. Zaznamenávání a hlášení se zaměřuje na:

- komunikaci aktivit v rámci procesu řízení rizik a zprostředkování výsledků procesu celé organizaci,
- poskytování informací pro rozhodování;
- vylepšení aktivit řízení rizika,
- pomáhá spolupracovat se stakeholdery, včetně těch zodpovědných za jednotlivé kroky řízení rizik.

Hlášení by mělo být nedílnou součástí správy organizace a slouží ke zlepšení dialogu mezi stakeholdery a je informační podporou vrcholového managementu organizace. V hlášení by mělo být zahrnuto: rozlišení stakeholderů a jejich specifické informační potřeby a požadavky; náklady, četnost a časová náročnost hlášení; metoda použitá pro hlášení; relevantnost informace pro organizační cíle a rozhodování (ČSN ISO 31000, 2018).

2.4 Management rizik udržovaný dle normy a jeho zásady

Management rizik, který je zaveden a udržován podle této normy umožňuje dle Častorála (2017) a Bujny (2014): zvýšit pravděpodobnost dosažení cílů; uvědomovat si potřebu identifikace a ošetřování rizik v celé organizaci; zlepšit identifikaci příležitostí a ohrožení; být v souladu s příslušnými právními a předpisovými požadavky a mezinárodními normami;

zlepšit povinné a dobrovolné podávání zpráv; zlepšit dozor; zlepšit důvěru a jistotu akcionářů; vytvořit spolehlivou základnu na přijímání rozhodnutí a plánování; zlepšit řízení; efektivně umístit a využívat zdroje pro ošetření rizik; zlepšit provozní funkčnost a účinnost; zlepšit výkonnost bezpečnosti a ochranu zdraví i ochranu životního prostředí; zlepšit prevenci ztrát i management incidentů; minimalizovat ztráty; zlepšit vědomosti o organizaci; zlepšovat organizační pružnost.

Pro management rizik by měly být charakteristické tyto **zásady** (Častorál, 2017; Bujna, 2014):

- ❖ management rizik vytváří a chrání hodnoty,
- ❖ je integrální částí všech procesů organizace,
- ❖ je součástí rozhodování,
- ❖ se explicitně týká nejistoty,
- ❖ je systematický, strukturovaný a včasný,
- ❖ vychází z nejlépe dostupných informací,
- ❖ je upravený na míru,
- ❖ zohledňuje lidské a kulturní faktory,
- ❖ je transparentní a kompletní,
- ❖ je dynamický, iterativní a citlivě reagující na změny,
- ❖ napomáhá neustálému zlepšování organizace.

3 ANALÝZA RIZIK A METODY POUŽÍVANÉ K ANALÝZE RIZIK

Seznam základních pojmů pro analýzu rizik jsou k nahlédnutí v příloze II.

Analýza rizika je nutnou podmínkou rozhodování o riziku (základní proces managementu rizik). Obvykle se pod pojmem analýzy rizik rozumí proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich propuknutí a jejich dopadu na aktiva, jinými slovy stanovení rizika a jejich závažnosti. Kvalitní analýza rizik je velmi dobrým podkladem k řešení problému v jakékoliv oblasti (Šefčík, 2009; Smejkal a Rais, 2013).

Předmětem analýzy rizik je projekt. Pojem projekt chápeme velmi obecně, může jím být výstavba stadionu, vývoj nového léku proti rakovině, poskytnutí úvěrů podnikateli atd. **Cílem analýzy rizik** je poskytnout manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. Předmětem a cílem analýzy rizik není zkoumání skutečností jistých, nebezpečí, která jsou známá, nemusí být vyhledávána, ale někdy je nutné určit možný scénář nebezpečí, platí to především pro živelní katastrofy, u nichž je jejich vznik předvídan, ale nejsou známy všechny jeho účinky (Šefčík, 2009).

Analýzu rizik můžeme rozlišit na **apriorní a aposteriorní analýzu**. Apriorní analýza vychází z jevů, které již v minulosti někdy nastaly, jsou to tedy jevy známé, i když nejsou přesně a podrobně popsány jejich vlastnosti. Naopak aposteriorní analýza pracuje s jevy, u kterých uvažuje, že mohou nastat, aniž by někdy v minulosti nastaly. Jinými slovy odhaduje riziko na základě předpokládaného vývoje jevů po analýze (Šefčík, 2009; Tichý, 2006).

Metody analýzy rizik rozlišujeme **kvantitativní a kvalitativní**, podle toho, jak jsou vyjádřeny veličiny v analýze rizik. Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z pravděpodobnosti (frekvence) výskytu hrozby a jejího dopadu, používají číselné ocenění – dopad obvykle vyjadřují ve finančních termínech (např. tisíce dolarů). Kvalitativní metody vyjadřují rizika v určitém rozsahu (např. interval 0 až 1) nebo slovně (malé, velké, střední). Kromě kvantitativních a kvalitativních metod rozlišujeme i metody kombinované, které vycházejí z číselných údajů, díky kvalitativnímu hodnocení se však cíl více přibližuje realitě (Smejkal a Rais, 2013).

Metod, které lze použít k analýze rizik je velké množství, můžeme si zmínit například: **brainstorming** (při něm může dojít k aplikaci Ishikawa diagramu, tedy diagramu příčin a ná-

sledků), **metoda účelových interview (metoda Delphi)**, **checklist** (kontrolní seznam), **po-
hovory**, **analýza předpokladů**, **mapování rizika**, **SWOT analýza** nebo se může jednat o
metody jako (Merna a Al-Thani, c2007; Smejkal a Rais, 2013; Šefčík, 2009).:

- **Preliminary Hazard Analysis (PHA)**, předběžné posouzení nebezpečí),
- **What if?** (Co když?)
- **Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)**, analýza možných chyb a jejich ná-
sledků)
- **Fault Tree Analysis (FTA)**, analýza stromu poruch)
- **Event Tree Analysis (ETA)**, analýza stromu událostí)
- **Hazard and Operability Analysis (HAZOP)**, analýza ohrožení a provozuschop-
nosti)

Konečné rozhodnutí, jaká metoda bude použita, závisí pouze na manažerovi.

4 POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL V ČR

V obchodech si běžně kupujeme výrobky zemědělského nebo potravinářského průmyslu (chleba, pečivo, salámy apod.). Potravinářský průmysl je odvětvím zpracovatelského průmyslu – zpracovává zemědělské produkty z rostlinné i živočišné výroby (např. obilí, zeleninu, mléko apod.) do podoby potravin pro spotřebitele. Potravinářský průmysl využívá při výrobě různé konzervanty a barviva s označením velkého písmene E – známé jako tzv. „éčka“. V ČR se výroba potravin společně s výrobou nápojů podílí 2,7 % na HDP (Ehrlich, 2013; Podnikání, firmy v ČR, 2011).

Do potravinářského průmyslu patří cukrovary, konzervárny, masokombináty, mlékárny, mlýny, pekárny, ale také sem spadá výroba alkoholických (včetně piva) i nealkoholických nápojů. V potravinářském průmyslu hrají důležitou roli systémy kontroly kvality výrobků z chemického i biologického hlediska, protože jakékoliv odchylky produktů tohoto průmyslu od standardů mohou vést k poškození zdraví spotřebitelů. Dohled nad výrobky potravinářského průmyslu (aby nebyly zdraví škodlivé) u nás má Státní zemědělská a potravinářská inspekce spolu se Státní veterinární zprávou (Ehrlich, 2013).

4.1 Legislativa zajištění kvality a bezpečnosti potravin v ČR

Bezpečnost potravin patří mezi základní a zároveň nejdůležitější vlastnost potravin. Zajištění bezpečnosti potravin je založeno (stejně jako v ostatních zemích EU) na nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 178/2002 (178/2002/ES, o potravinovém právu, potravinu nesmí narušit zdraví konzumenta a musí splňovat podmínky pro lidskou potřebu). Další nařízení, která se týkají bezpečnosti potravin jsou (tzv. hygienický balíček, působnost od ledna 2006):

- Nařízení EP a Rady ES č. 852/2004 o hygieně potravin (852/2004/ES) – zavádí HACCP (princip systému kritických bodů).
- Nařízení EP a Rady ES č. 853/2004 (853/2004/ES) – zvláštní hygienická pravidla v oblasti potravin živočišného původu doplňuje nařízení 852/2004/ES.
- Nařízení EP a Rady ES č. 854/2004 (854/2004/ES) – stanovuje specifická pravidla pro organizaci úředních kontrol výrobků živočišného původu.
- Nařízení EP a Rady ES č. 882/2004 (882/2004/ES) – o úředních kontrolách, která ověřují dodržování právních předpisů (Střížiková, 2015; Systém zajištění bezpečnosti (zdravotní nezávadnosti) potravin v ČR, 2009).

Legislativa ČR, která se týká problematiky bezpečnosti potravin (Právní předpisy ČR – základní informace, 2018):

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění (zákon č. 120/2008 Sb. mění tento zákon).
- Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), v platném znění
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění

Z významných dokumentů, které se týkají bezpečnosti potravin uvedme ještě tzv. Strategii bezpečnosti potravin ČR (jedna z priorit Vlády ČR před vstupem do Evropské unie).

4.2 Standardy bezpečnosti potravin

V potravinářském průmyslu (stejně jako v jiných odvětvích průmyslu) jsou používány normy ISO². Základními normami ISO v potravinářství jsou (Přehled standardů z oblasti bezpečnosti a kvality potravin, 2004):

- **ISO 9001** – tato norma upravuje požadavky na systém managementu jakosti (speciální variantou této normy v potravinářství je ISO 15161, která však je normou podpůrnou, nikoliv základní)
- **ISO 22000** – obsahuje požadavky na systém kritických bodů (HACCP).

Tyto dvě normy jsou označeny za základní, protože jsou základem pro certifikaci systému managementu jakosti, resp. HACCP (Přehled standardů z oblasti bezpečnosti a kvality potravin, 2004).

ISO 22000 (Systém managementu bezpečnosti potravin) je vhodnou normou pro celý potravinářský řetězec včetně dodavatelů zařízení, produktů či služeb určených do potravinářského řetězce. Jejím obsahem jsou požadavky na správnou výrobní praxi, požadavky na HACCP a požadavky na systém managementu bezpečnosti potravin (ISO 22000: Systém managementu bezpečnosti potravin, 2019).

² ISO (International Organization for Standardization)

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – jedná se o systém stanovení kritických kontrolních bodů. Jedná se o nástroj k zajištění a řízení kvality a též zdravotní nezávadnosti potravin během všech aktivit, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem finálnímu zákazníkovi (neboli spotřebiteli). Jedná se o systém, který je založen na prevenci. V systému HACCP jsou definovány, měřeny, monitorovány a vyhodnocovány kritické kontrolní body (Co je HACCP, 2010).

Sedm principů zavádění tohoto systému (Co je HACCP, 2010; Popov, Lyon a Hollcroft, 2016):

1. Provedení analýzy nebezpečí.
2. Stanovení kritických bodů.
3. Stanovení kritických mezí v každém kritickém kontrolním bodě.
4. Vymezení systému sledování v kritických bodech.
5. Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod.
6. Zavedení ověřovacích postupů.
7. Zavedení evidence a dokumentace.

5 CÍLE A METODY POUŽITÉ V PRÁCI

Cílem bakalářské práce je zhodnotit rizika, která mohou ohrozit danou organizaci. V práci jsou použity tyto metody:

- dotazník,
- SWOT analýza,
- matice rizik s upravenou skórovací metodou.

5.1 Dotazník

Dotazníkové šetření je jednou z nejrozšířenějších metod výzkumu, jedná se o hromadné získávání údajů od dotazovaných osob. V souvislosti s dotazníky hovoříme o tazateli a respondentovi. Tazatelem je osoba, která sbírá dotazníky – ten, kdo se ptá. Respondent je osoba vyplňující dotazník – ten, kdo odpovídá.

Před formulací dotazů by mělo být určeno, co je cílem šetření. Cíle šetření mohou být různé od předvolebních průzkumů, přes dotazníky spokojenosti zákazníků až po zjištění vlivu nezaměstnanosti na lidskou psychiku.

Otázky dotazníku lze rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- Analytické (identifikační a třídící) otázky – zaměřeny na získávání identifikačních údajů (věk, pohlaví atd.)
- Meritorní otázky se týkají názorů a chování respondentů.

Podle typu odpovědi jsou otázky děleny na uzavřené – s variantami odpovědí, otevřené, polouzavřené (polootvřené) – respondent si může vybrat jednu z nabízených variant nebo může uvést vlastní variantu a baterie otázek – kdy jsou jednotlivé dotazy seskupeny a je u nich výběr ze stejných variant odpovědí (Litschmannová, 2009).

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje univerzální nástroj, který mapuje a analyzuje daný jev (například určitý stav či projekt atd.). Analyzovaná věc je rozebrána ze čtyř úhlů pohledu:

- **S** (Strengths) – silné stránky, přednosti, prostě co je na dané věci dobré.
- **W** (Weakness) – slabé stránky, nedostatky, slabiny dané věci.
- **O** (Opportunities) – příležitosti, možnosti, které se nabízejí.
- **T** (Threats) – hrozby, nežádoucí ohrožení.

SWOT analýzu rozdělujeme do dvou částí, do vnitřní a vnější analýzy. Silné a slabé stránky zařazujeme do vnitřní analýzy, a naopak příležitosti a hrozby do vnější analýzy.

Interní (vnitřní) analýza se týká přímo dané věci (organizace či problému). Externí (vnější) se pak týká našeho okolí, které lze jen těžko ovlivnit (například legislativa), ale dotýká se dané věci (SWOT analýza, 2019).



Obrázek 4: SWOT analýza, zdroj: (SWOT analýza, 2019)

5.3 Matice rizik s upravenou skórovací metodou

		Úroveň dopadu (D)				
		1	2	3	4	5
Úroveň pravděpodobnosti (P)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Tabulka 2: Matice rizik

V tabulce výše vidíme matici rizik – jedná se o matici 5 x 5, pravděpodobnost i dopad rizik je hodnocen od 1 do 5, čím vyšší číslo, tím je vyšší pravděpodobnost i dopad rizika. Výsledné riziko je určeno součinem pravděpodobnosti a dopadu rizika. V této práci bude riziko určeno součinem průměrných hodnot pravděpodobnosti a dopadu. **Průměry** těchto dvou veličin budou získány **na základě dotazníkového šetření**.

Skórovací metoda v sobě zahrnuje fázi identifikace rizika, ohodnocení rizika i fázi návrhu opatření pro snížení rizika. Metoda umožňuje hodnotit i ne právě přesně číselně vyjádřitelná rizika. Tato metoda se zabývá seznamy nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí (Lacko):

- technických rizik,
- finančních rizik,
- personálních rizik,
- obchodních rizik

Metoda se skládá z těchto kroků:

- vypracování seznamu rizikových faktorů,
- ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory,
- návrhy opatření ke snížení rizika.

Ocenění rizik je založeno na expertním odhadu jednotlivých členů projektového týmu. Výsledné skóre (míra rizika) je vypočteno jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. V klasické skórovací metodě, využívané v projektovém managementu, je pravděpodobnost i dopad hodnocen od 1 do 10, rozsah pro ocenění rizika je tedy od 1 do 100. V této práci je pro ocenění rizika stanovena úroveň pravděpodobnosti a úroveň dopadu podle dotazníkového šetření, **ocenění rizika je tedy v rozmezí od 1 do 25**. Následující tabulky představují jednotlivé fáze skórovací metody (Lacka).

Pořadí rizikových faktorů	Rizikový faktor	Poznámka

Tabulka 3: Seznam rizikových faktorů, zdroj: (Lacko)

Kvantifikace rizik členy projektového týmu	1.	2.	Skóre (průměrné hodnoty)
(P) Možnost výskytu			
(D) Dopad			
Ocenění rizika = $P \times D$			

Tabulka 4: Ocenění rizik pro jednotlivé rizikové faktory, zdroj: (Lacko)

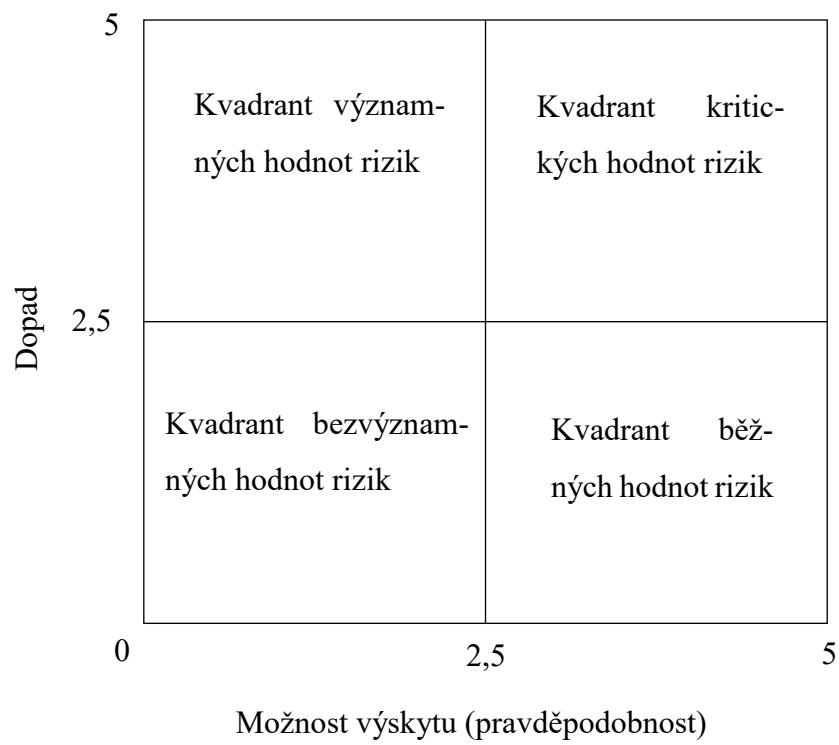
Pořadové číslo – Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost

Tabulka 5: Návrhy na opatření ke snížení rizika, zdroj: (Lacko)

Pro grafické znázornění rizik se používá mapa rizik. Na vodorovné ose se nachází možnost výskytu (pravděpodobnost) rizika, svislá osa představuje hodnocení dopadu. Na základě těchto dvou hodnot je riziko zaneseno do mapy. Celá mapa je rozdělena na čtyři kvadranty: kvadrant bezvýznamných hodnot rizik, kvadrant běžných hodnot rizik, kvadrant významných hodnot rizik a kvadrant kritických hodnot rizik. Pro rizika umístěná v posledních dvou jmenovaných kvadrantech metoda doporučuje zpracovat návrhy na jejich snížení. V této práci, jak již bylo zmíněno výše, bude metoda upravená tak, že pravděpodobnost i dopad budou hodnoceny od 1 do 5.



Obrázek 5: Mapa rizik, zdroj: VUT



Obrázek 6: Mapa rizik upravená, zdroj: vlastní

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS ORGANIZACE

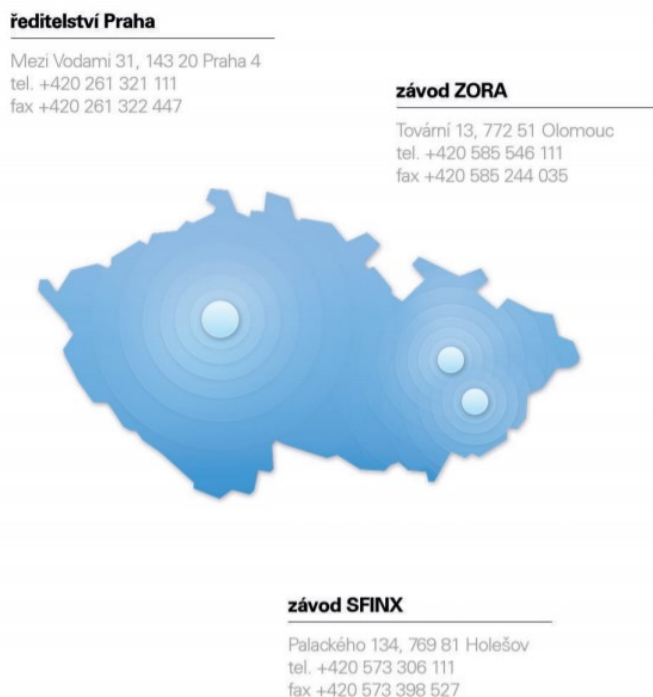
Společnost Nestlé je potravinářskou firmou se sídlem ve švýcarském městě Vevey u Ženevského jezera. Podniká v oblasti výživy, zdraví a životního stylu. Společnost vznikla v roce 1843, jejím zakladatelem byl Henri Nestlé, který se snažil vyvinout náhradu za mateřské mléko. Ústředí firmy se nachází ve městě Vevey, současným generálním ředitelem Nestlé je pan Ulf Mark Schneider (od roku 2017). Nestlé zaměstnává kolem 339 000 lidí ve více než 197 zemích světa (Nestlé, 2019).

Nestlé se při svém podnikání řídí několika zásadami, z nichž nejdůležitější je zásada vytváření sdílené hodnoty. Tato zásada tkví v dodržování příslušných právních nařízení, udržitelnosti všech prováděných činností a vytváření hodnoty pro společnost (Nestlé, 2019).

Celosvětové portfolio výrobků Nestlé je velmi široké – patří sem káva NESCAFÉ, polévky a bujóny MAGGI, mléčné výrobky, cukrovinky, balená voda, zmrzlina, klinická výživa či dětská výživa NESTLÉ i strava pro domácí zvířata PURINA, taky cukrovinky a čokolády ORION, BON PARI, JOJO. Jako svůj cíl uvádí společnost zvyšování kvality života a přispívání ke zdravější budoucnosti (Popai, 2015).

Společnost Nestlé prodává své výrobky na území České republiky a Slovenské republiky již více než 120 let. Závod Sfinx patří pod Nestlé Česko s.r.o. společně se závodem Zora, který se specializuje především na výrobu čokoládových cukrovinek (zejména pod značkou ORION). Ředitelství Nestlé Česko s.r.o. se nachází v Praze. V současnosti je ředitelkou závodu Sfinx paní Dagmar Spišková.

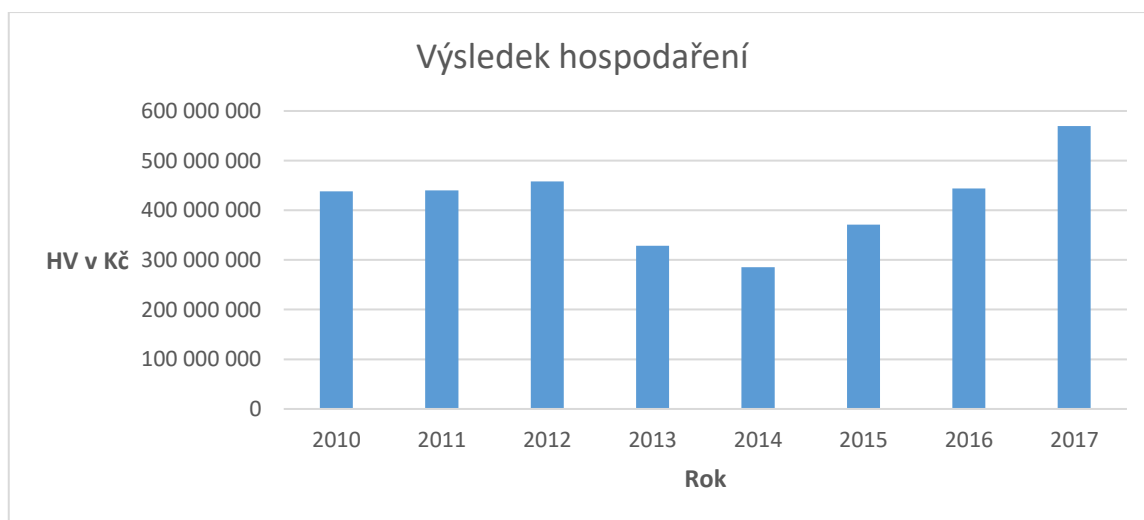
Sfinx Holešov je specializovaným závodem Nestlé Česko s.r.o. (Nestlé Česko a Nestlé Slovensko patří do světové potravinářské skupiny Nestlé S.A.), který se zaměřuje na výrobu nečokoládových cukrovinek. Cukrovinky jsou známy pod značkami Jojo (např. Marshmallow), Bon Pari, Hašlerky, nebo také Lentilky. Závod prošel v posledních dvaceti letech velkou modernizací. Závod je také držitelem řady certifikátů např. ISO řady 9000 (systém managementu jakosti), 14000 (systémy environmentálního managementu), 22000 (management bezpečnosti potravin) a OHSAS 18000 (management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), které potvrzují vysoký standard řízení, ochrany životního prostředí, bezpečnosti výrobků a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jak již bylo zmíněno výše, podnik více než polovinu svých výrobků exportuje do zahraničí – od Slovenska přes Polsko a Rusko až po Británii, USA a Austrálii (Nestlé, 2019).



Obrázek 7: Nestlé Česko, s.r.o., zdroj: (Nestle.cz)

6.1 Výsledky hospodaření Nestlé Česko, s. r. o.

Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj podniku Nestlé Česko, s.r.o. (závod SFINX Holešov, ZORA Olomouc, pražská centrála) z ekonomického hlediska od roku 2010 do roku 2017. Údaje jsou čerpány z výročních zpráv a účetních závěrek zveřejněných v obchodním rejstříku. Vidíme, že organizace končí pravidelně v zisku.



Obrázek 8: Výsledky hospodaření Nestlé Česko, s.r.o., zdroj: (vlastní zpracování)

6.2 Významné mezníky v historii závodu

Historie závodu se začíná psát v roce 1863, kdy Philipp Kneisl nechává na obecním úřadě v Holešově zaprotokolovat svoji živnost na tovární výrobu kandytů³. Tehdy pracovalo v továrně a krámkou kolem 20 zaměstnanců. Vyrábělo se kandytové zboží, zejména oblíbené cukrové špalky, karamelové zboží, proslazované ovoce, marmelády, kuličky z arabské gumy, bylinné, ovocné nebo pepřátové bonbony (Nestle.cz, 2013).

V roce 1906 je zahájena výroba čokoládového zboží na nově zakoupených strojích.

V roce 1910 dochází k dokončení nové továrny na polích při Všetulích. O dva roky později je registrována první ochranná známka se sfingou. Tehdy pracovalo v továrně kolem 200 zaměstnanců. V roce 1923 byla dokončena přístavba 4. patra (kartonárna, nové balírny, rozšířená dražovna).

V roce 1945 byla rodina Kneislů odsunuta, továrna je pověřena národní zprávou, v roce 1949 vzniká národní podnik Sfinx, který je již za rok zrušen a stává se součástí Jihomoravských čokoládoven Rohatec. O tři roky později se podnik opět osamostatňuje (Nestle.cz, 2013).

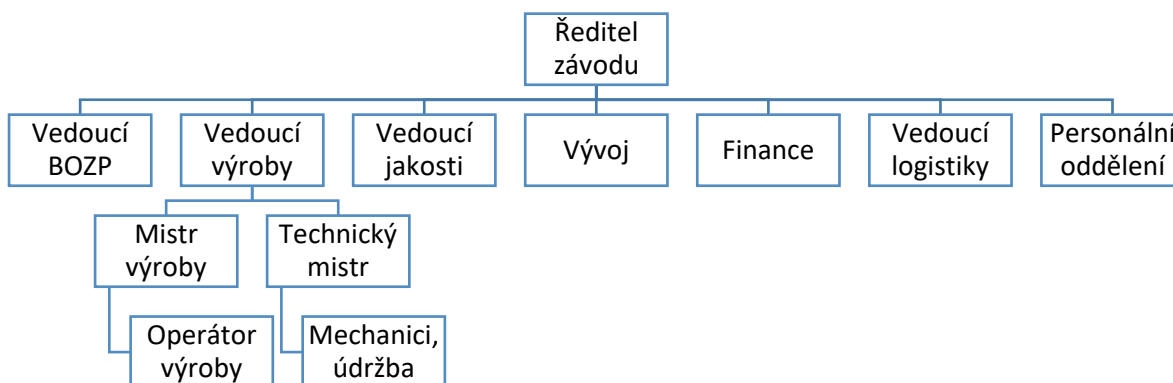
Ministerstvo potravinářského průmyslu v roce 1963 rozhoduje, že Sfinx Holešov se stane největším závodem zaměřeným na výrobu nečokoládových cukrovinek v tehdejší Československu. Na základě tohoto rozhodnutí je zahájena přestavba továrny a modernizace linek.

V rámci privatizace podniku Čokoládovny a.s. v roce 1992 se stává novým vlastníkem společnost Copart (zakladatelé firmy Nestlé a BSN (Danone)). Po rozdělení této společnosti v roce 1999, se závod Sfinx Holešov dostává pod výhradní správu společnosti Nestlé (Nestle.cz, 2013).

³ Kandyt je tvrdý bonbón ze sacharózy a škrobového sirupu.

6.3 Organizační struktura

Organizační struktura závodu má několik linií. Vrcholový management závodu se zodpovídá vyššímu vedení v Praze (Nestlé Česko s.r.o.), které dostává instrukce od centrály ve švýcarském městě Vevey.



Obrázek 9: Organizační struktura závodu Sfinx Holešov, zdroj: vlastní (na základě interních dat)

6.4 Proces řízení rizika v organizaci

V rámci organizace, na základě pokynů od centrály ve Švýcarsku, vypracovávají jednotlivá oddělení business impact analysis (analýza dopadu, součást plánování kontinuity organizace). Během vypracovávání této analýzy mají posoudit, jaká rizika mohou ohrozit fungování daného oddělení – jsou vytvářeny mapy rizik, kde jsou jednotlivá rizika podrobně popsána a rozdělena do jednotlivých kategorií (nízká, střední, vysoká) a je u nich uvedeno, jaká opatření jsou pro jejich eliminaci přijata.

Jako příklad si můžeme vzít oddělení logistiky, které řeší riziko nedodržení dohody s dodavatelem (dodavatel není schopen dodat daný materiál v čas nebo v daném množství, jedná se zároveň o jediného dodavatele dané suroviny potřebné pro výrobu daného produktu), možným opatřením pro eliminaci daného rizika je zajištění náhradního dodavatele dané suroviny.

Rizika mají ve svém důsledku i dopady do podnikové ekonomiky. Část řízení rizika tedy spadá na útvary finančního managementu, které se musejí potýkat s riziky. Může se jednat o mimořádné náklady v případě zastavení výroby (může souviset s poruchou strojního zařízení – oprava může něco stát, je potřeba zakoupit náhradní díly, pokud nejsou na skladě, je potřeba je objednat; nebo již stroj nelze opravit a je nutné koupit nový), které může znamenat ztrátu zakázky z důvodu nedodržení termínu dodání zákazníkovi nebo sníženou cenu za zakázku.

Vedení společnosti by také mělo v rámci řízení rizika sledovat vývoj trendů, okolí a konkurence, zabývat se plánováním operativním a strategickým, pečlivou analýzou a poté rozbořením různých scénářů, činností a dokumentů.

7 DOTAZNÍK

V praktické části využijeme dotazník, na jeho základě si vyhodnotíme nejzávažnější rizika, která hrozí organizaci z pohledu zaměstnanců. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. III.

Dotazník se zabýval riziky, jak byly rozděleny v teoretické části: A) **Výrobní rizika** (technická, sociální, nákupní, distribuční), B) **Ekonomická rizika**, C) **Tržní rizika**, D) **Finanční rizika**, E) **Politická rizika**. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů.

Pro pravděpodobnost výskytu rizika platilo: hodnota jedna znamenala nejnižší hodnotu výskytu, naopak hodnota pět byla nejvyšší hodnota, tedy nejpravděpodobnější výskyt. Pro dopad platilo: jednička byla pro nejméně závažný dopad, naopak pětka byla pro nejzávažnější dopad.

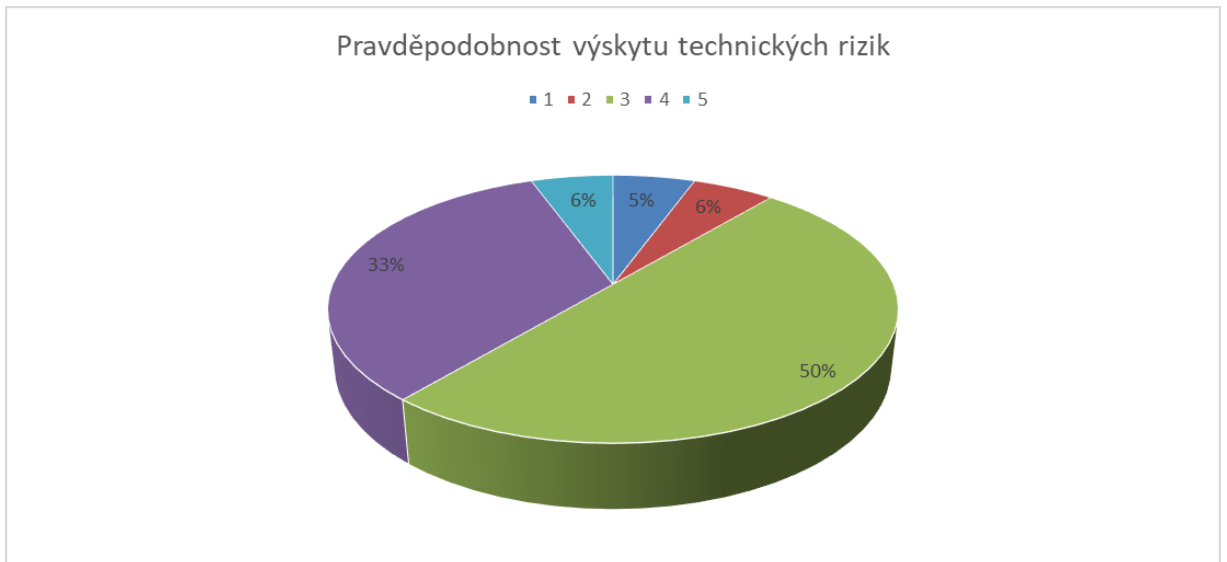
Pravděpodobnost výskytu	
Stupeň	Slovní vyjádření
1	prakticky nepravděpodobné
2	málo pravděpodobné
3	příležitostné
4	pravděpodobné až časté
5	velmi časté

Tabulka 6: Pravděpodobnost výskytu, zdroj: vlastní

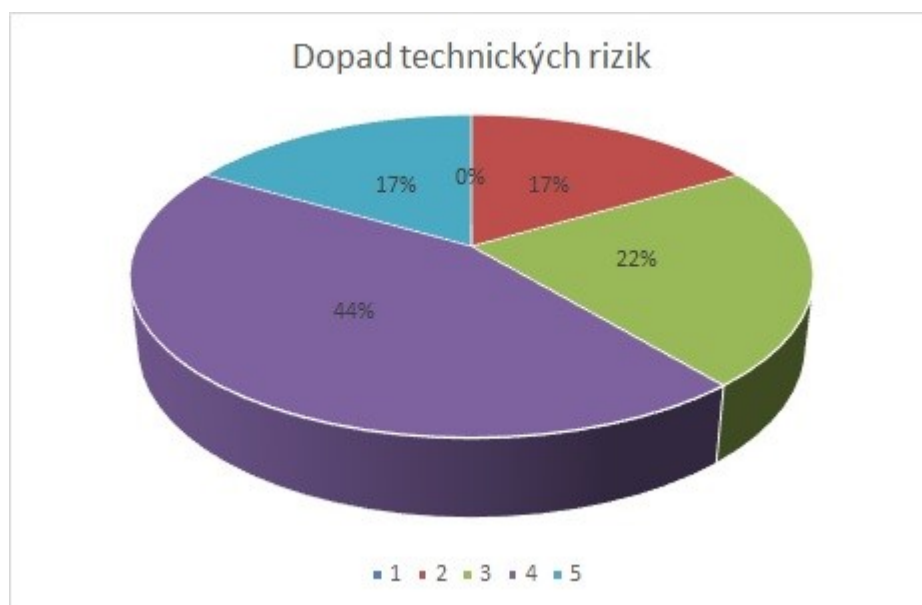
Dopad	
Stupeň	Slovní vyjádření
1	Zanedbatelný
2	Nízký
3	Střední
4	Vážný
5	Kritický

Tabulka 7: Dopad při výskytu rizika, zdroj: vlastní

Technická rizika byla hodnocena nejčastěji trojkou jako příležitostná. Jejich dopad byl nejčastěji hodnocen jako vážný (4). Riziko tedy bylo hodnoceno jako příležitostné (3) s dopadem vážným (4).



Obrázek 10: Graf hodnocení pravděpodobnosti technických rizik, zdroj: vlastní

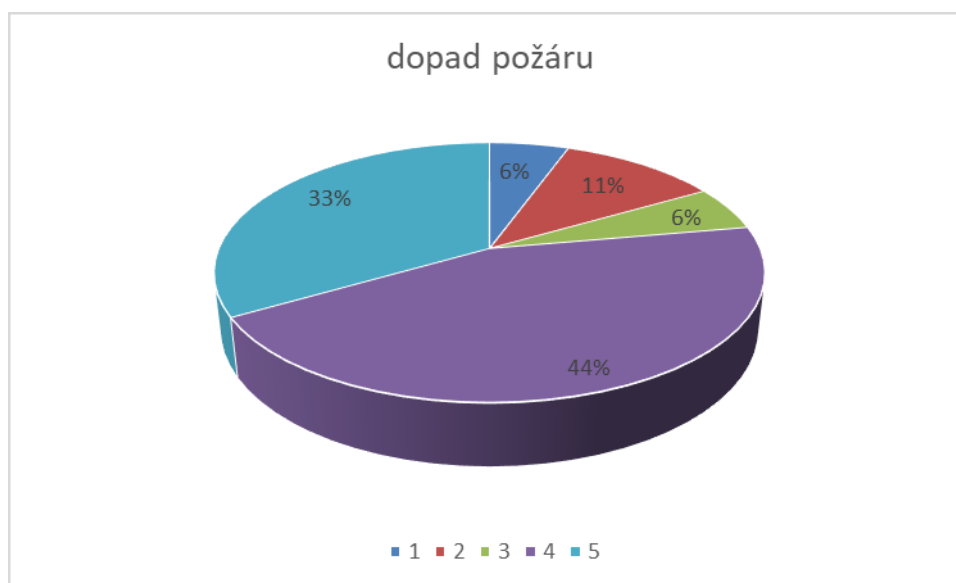


Obrázek 11: Graf hodnocení dopadu technických rizik, zdroj: vlastní

Z kategorie výrobních rizik sociálních bylo hodnoceno jako nejvýznamnější riziko požáru. Pravděpodobnost nejvíce respondentů označilo jako málo pravděpodobné (2) a dopad jako vážný (4). Viz následující grafy.



Obrázek 12: Pravděpodobnost výskytu požáru, zdroj: vlastní

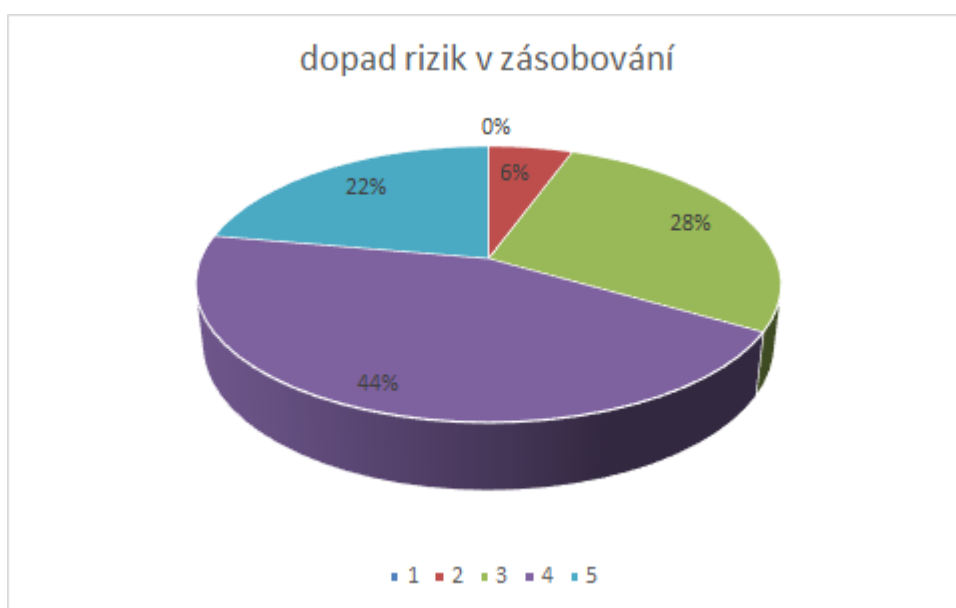


Obrázek 13: Dopad požáru na organizaci, zdroj: vlastní

Z kategorie výrobních rizik nákupních bylo hodnoceno jako závažnější riziko v zásobování, respondenti uvedli nejčastěji riziko jako pravděpodobné až časté (4) a dopad jako vážný (4).



Obrázek 14: Pravděpodobnost rizik v zásobování, zdroj: vlastní

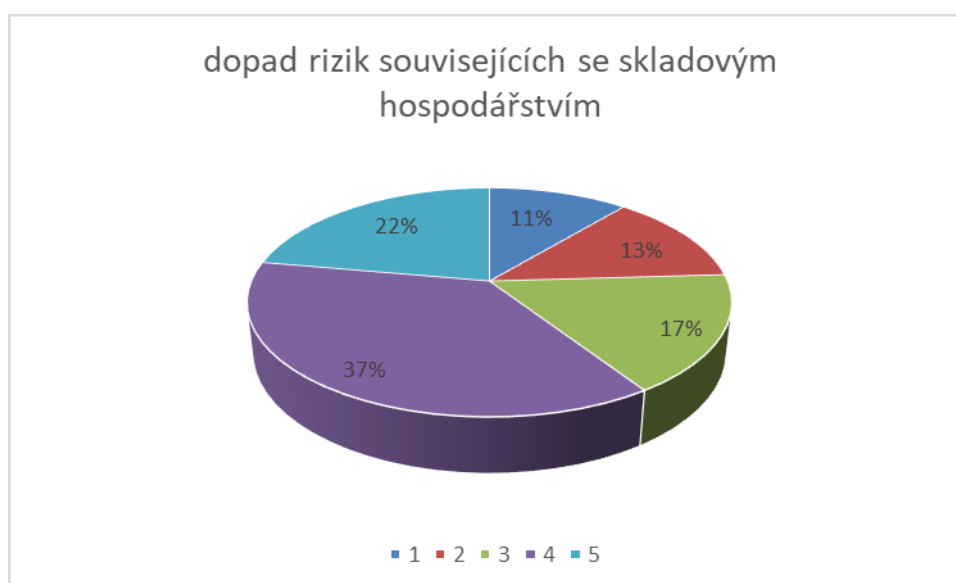


Obrázek 15: Graf hodnocení dopadu rizik v zásobování, zdroj: vlastní

V další kategorii distribučních rizik vyšlo jako nejzávažnější riziko se zřízením, údržbou a správou skladu. Bylo hodnoceno nejčastěji jako příležitostné (3), s dopadem vážným (4).

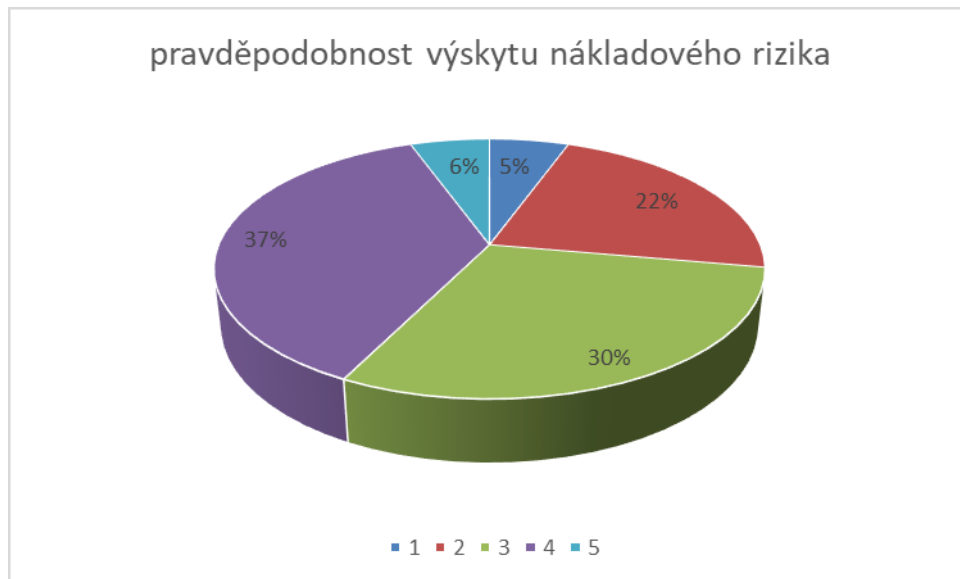


Obrázek 16: Graf pravděpodobnost riziko sklady, zdroj: vlastní

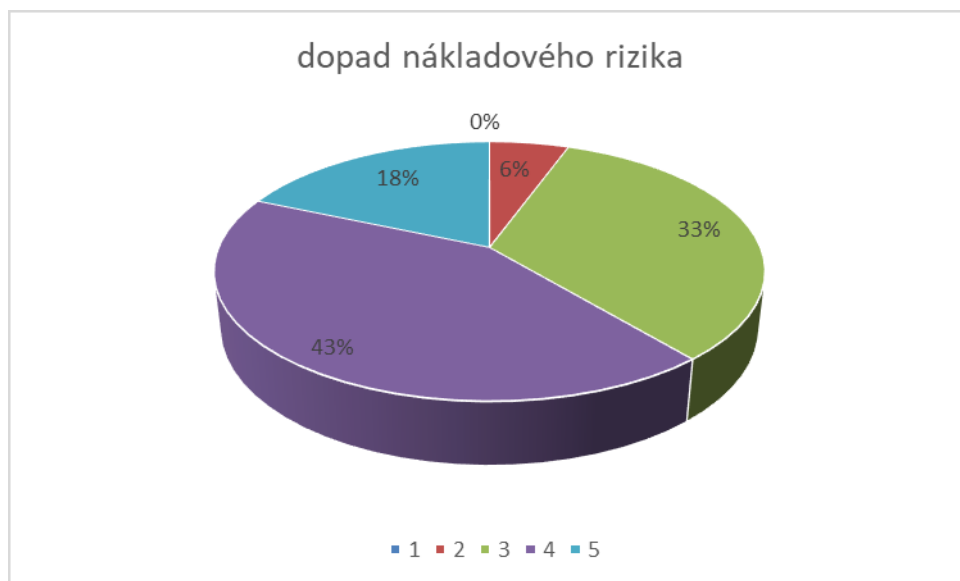


Obrázek 17: Graf dopadu riziko sklady, zdroj: vlastní

U ekonomických rizik bylo hodnoceno jako nejzávažnější riziko nákladové. Bylo hodnoceno jako pravděpodobné až časté (4) s dopadem vážným (4).

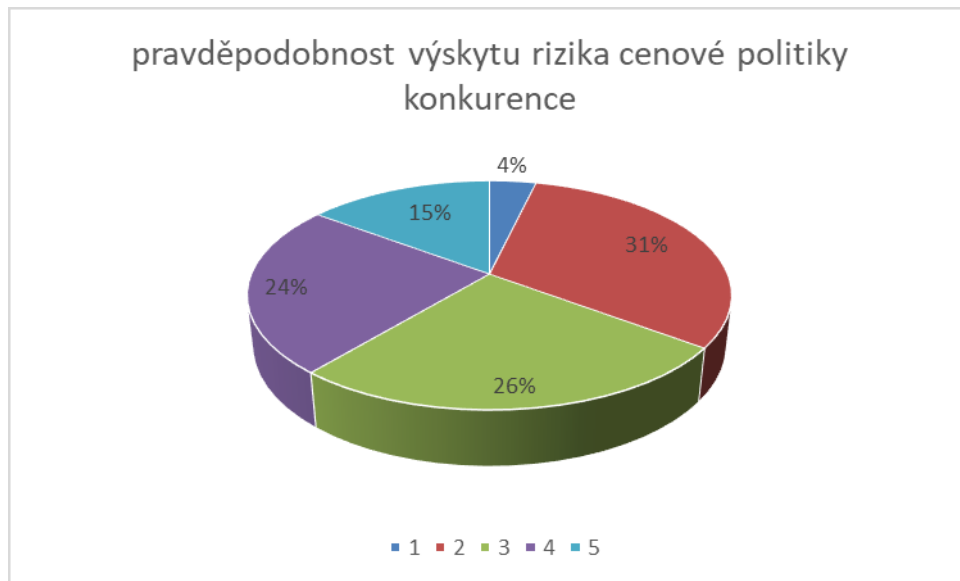


Obrázek 18: Graf hodnocení pravděpodobnosti výskytu nákladového rizika, zdroj: vlastní

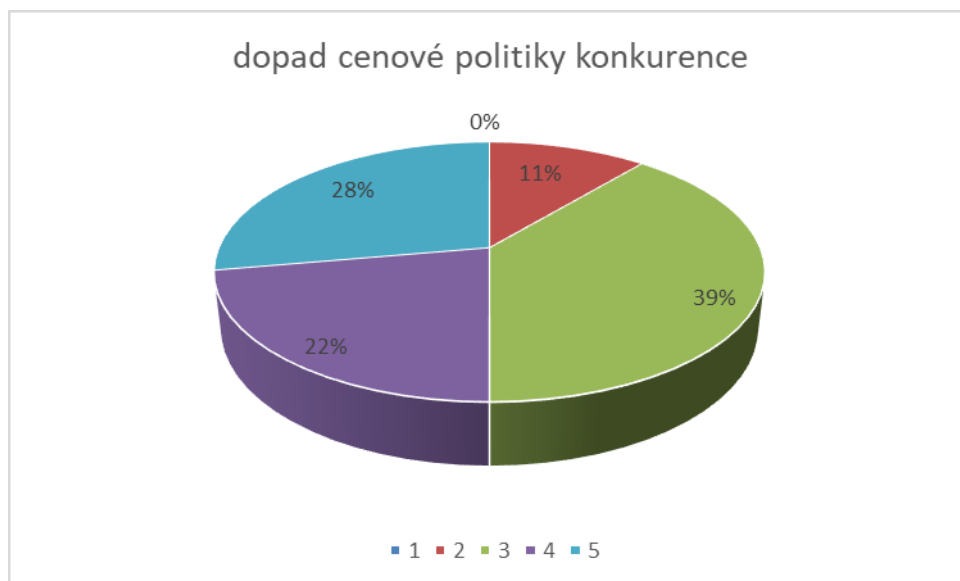


Obrázek 19: Hodnocení dopadu nákladového rizika, zdroj: vlastní

V kategorii tržních rizik byla nejdůležitějším rizikem cenová politika konkurence. Hodnocena byla jako málo pravděpodobná (2) s dopadem středním (3).



Obrázek 20: Graf hodnocení cenové politiky konkurence, zdroj: vlastní



Obrázek 21: Graf hodnocení dopadu cenové politiky konkurence

Následovala kategorie finančních rizik, v ní bylo hodnoceno jako závažnější riziko vyplývající z vysokých úrokových sazeb. Hodnoceno bylo jako málo pravděpodobné (2) s dopadem středním (3).



Obrázek 22: Graf riziko z vysokých úrokových sazeb, zdroj: vlastní

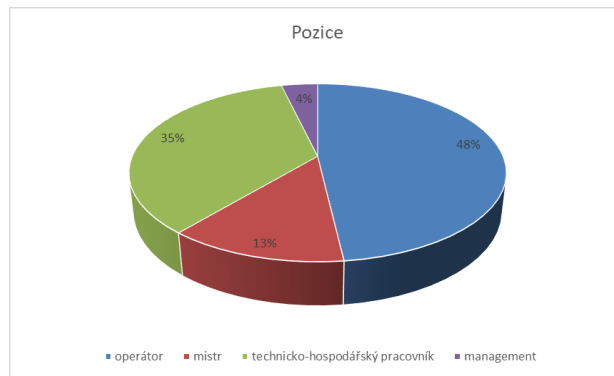


Obrázek 23: Graf dopadu rizika z vysokých úrokových sazeb, zdroj: vlastní

V poslední kategorii politických rizik pak vyšlo jako závažnější rizika vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády.

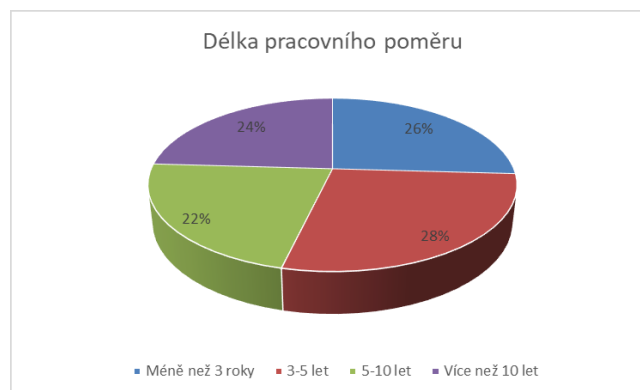
Z hlediska pozice byli v dotazníku nejčastějšími respondenty operátoři, za nimi technicko-hospodářští pracovníci a mistři z výroby. Nejméně častými respondenty byly pracovníci z managementu.

Při porovnávání nejzávažnějších rizik z jednotlivých skupin by byly nejzávažnějšími riziky riziko v zásobování ($R = 16$) a nákladové riziko (taktéž $R = 16$).



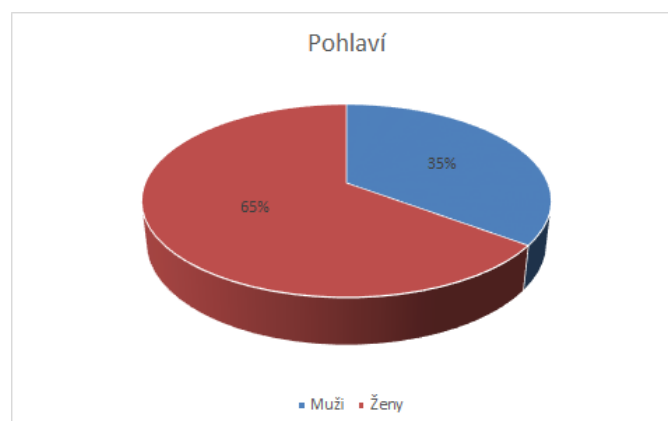
Obrázek 24: Graf složení respondentů, zdroj: vlastní

Z hlediska délky pracovního poměru byly nejčastějšími respondenty pracovníci s délkou poměru mezi třemi až pěti lety. Zastoupení respondentů z jednotlivých skupin však bylo velmi vyrovnané.



Obrázek 25: Graf složení respondentů z hlediska délky jejich pracovního poměru, zdroj: vlastní

Z hlediska pohlaví respondentů nejčastěji odpovídali ženy.



Obrázek 26: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní

8 SWOT ANALÝZA

V této části jsou nejprve vystiženy vnitřní faktory, které ovlivňují organizaci – silné a slabé stránky. Následují vnější faktory, které souvisejí s okolím organizace – příležitosti a hrozby.

Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment kvalitních výrobků	Vysoká fluktuace zaměstnanců
Tradiční značky	Vzrůstající cena výrobků
Certifikáty ISO	Zvyšování provozních nákladů
Významný zaměstnavatel v regionu	Zastaralý strojový park

Příležitosti	Hrozby
Nové trhy v zahraničí	Nová konkurence
Spolupráce s novými dodavateli	Ztráta zákazníků
Trend zdravého životního stylu	Růst nákladů spojený s přísnějšími normami z EU
Rostoucí životní úroveň obyvatel	Ekonomická krize
Rostoucí důraz na etický kodex firem	Vzrůstající cena surovin potřebných k výrobě

Tabulka 8: SWOT analýza podniku, zdroj: vlastní

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit široký sortiment kvalitních výrobků a tradičních, léty prověřených značek. Jedná se například o lentilky, hašlerky, bon pari, želatinové výrobky pod značkou JOJO (zmrzlinky, Marshmellow), známé bonbóny Anticol, Slavie či ne tak známé Sparty. Některé značky jsou exportovány a prodávány buďto pod tuzemskou značkou či pod obchodní značkou určenou pro daný trh. Závod je také držitelem řady certifikátů (např. normy ISO 9001, ISO 22000), které jsou zárukou vysoké kvality výroby, která má vliv na kvalitu a zdravotní nezávadnost výrobků. Přítomnost závodu napomáhá zaměstnanosti v regionu, proto je řazena mezi silné stránky.



Obrázek 27: Anticol, zdroj: (Nestle.cz)

Mezi slabé stránky je zařazena vysoká fluktuace zaměstnanců. Je zapříčiněna například nespokojeností dlouhodobých zaměstnanců, kterým neroste mzda tak, jak by si vzhledem ke svým zkušenostem představovali, a proto raději z podniku odejdou. Částečně za to může i najímání pracovníků prostřednictvím pracovních agentur, včetně zahraničních dělníků z východní Evropy, kteří jsou ochotni pracovat za nižší mzdu než čeští zaměstnanci. Vzrůstající cena výrobků (může souviset s rostoucími provozními náklady) může odradit zákazníky, kteří nejsou ochotni za daný produkt zaplatit více než v minulosti a raději si koupí levnější výrobek od konkurence. Zvyšování provozních nákladů znamená najímání nových zaměstnanců či zvyšování cen energií, které se mohou podepsat na vyšší ceně výrobků. Mezi slabé stránky jistě patří i zastaralý strojový park, kdy staré výrobní zařízení se může porouchat a zastavit celou výrobu, toto zastavení výroby pak znamená ztrátu pro podnik nebo zastaralá výrobní linka svou kapacitou nemůže pokrýt velkou objednávku, proto o ni podnik přijde.



Obrázek 28: JOJO medvídci, zdroj: (Nestle.cz)

Mezi příležitosti můžeme zařadit expanzi podniku na nové zahraniční trhy, s tím souvisí i vybudování nových distribučních sítí za podpory ostatních poboček nadnárodní společnosti Nestlé. Spolu s expanzí podniku na nové zahraniční trhy se otevírá možnost spolupráce s novými dodavateli, což může vést ke snižování vstupních nákladů. Trend zdravého životního stylu pak znamená, že stále větší množství lidí dbá na složení výrobků, toho by podnik mohl využít a pokusit se přijít s novými výrobky, které by obsahovaly zdravé náhražky cukru a tuku. Rostoucí životní úroveň obyvatel se podepisuje na tom, že jsou lidé ochotni více utráct, podnik může počítat s vyššími tržbami za prodej svých výrobků, část vzniklého zisku pak může použít na inovace výrobních linek. V souvislosti s rostoucí kvalitou života jde i důraz na etický kodex firem. Veřejnost očekává, že organizace budou při své činnosti brát ohledy na životní prostředí (pokusí se využívat šetrnější technologie při výrobě produktů, samotné výrobky budou šetrnější k životnímu prostředí) a budou spolupracovat jen s důvěryhodnými dodavateli, kteří mohou zaručit standard dodávaných surovin.

Z hlediska hrozeb, které mohou společnost Nestlé ohrozit je nová konkurence, která může ohrozit stávající pozici společnosti na trhu. V souvislosti s novou konkurencí může společnost přijít o dosavadního významného zákazníka. Získat si nového zákazníka je pak mnohem těžší než udržení stávajícího. Komplikované jsou pro závod i přísnější normy z EU, které sice obvykle cílí na to, aby zákazník dostával kvalitnější výrobek, ovšem pro společnost to znamená růst nákladů. Další hrozbou je ekonomická krize, kdy lze očekávat pokles objemů prodeje spojený s poklesem kupní síly zákazníků. Díky inflaci může dojít k růstu cen vstupů, tento růst se pak projeví zdražováním výrobků a snižováním objemu výroby.

9 MATICE RIZIK S UPRAVENOU SKÓROVACÍ METODOU

Pořadí rizikových faktorů	Rizikový faktor	Poznámka
1	technický	
2	stávky	
3	pracovní úrazy	
4	požár	
5	povodeň	
6	zásobování	
7	subdodavatelé	
8	nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem	
9	problém s rozdělováním, dopravou a přenecháváním zboží	
10	zřízení, údržba a správa skladu	
11	nákladová rizika	
12	inflace	
13	peněžní a rozpočtová politika	
14	zahraničně-obchodní činnosti	
15	podnikání v zahraničí	
16	zavedení nových výrobků od konkurence	
17	cenová politika konkurence	
18	změna spotřebitelských preferencí	
19	dostupnost bankovních úvěrů	
20	vysoké úrokové sazby	
21	makroekonomická a sociální politika vlády	
22	nelegitimní činnost	

Tabulka 9: Rizikové faktory, zdroj: vlastní

U skórovací metody jsme si nejdříve sestavili tabulku rizikových faktorů, každému z faktorů jsme přiřadili pořadové číslo. Pro oceňování rizik jsme stanovili hodnoty od 1 do 5 jak pro možnost výskytu rizika, tak pro jeho dopad (stejně jako v dotazníkovém šetření). V tabulce tučně zvýrazněné rizikové faktory vyšly jako nejvíce závažná rizika.

Výsledné riziko se tedy pohybovalo v intervalu mezi 1 a 25. Výpočet si můžeme představit v následující matici rizik s upravenou skórovací metodou. Z jednotlivých hodnocených pravděpodobností z dotazníku jsme udělali jejich průměr, u hodnocených dopadů jsme udělali totéž. Oba průměry jsme spolu vynásobili a dostali jsme průměrné celkové riziko. Celkové riziko jsme rozdělili do tří skupin: **rizika přijatelná** (nízká, v matici označeny zeleně), **rizika podmíněně přijatelná** (střední, v matici označeny žlutě) a **rizika nepřijatelná** (vysoká, v matici mají červenou barvu).

$$\bar{R} = \bar{P} \times \bar{D}$$

		Úroveň dopadu				
		1	2	3	4	5
Úroveň pravděpodob- nosti	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Tabulka 10: Matice rizik s upravenou skórovací metodou

V následujících tabulkách nalezneme průměrné hodnocení nejzávažnějších rizik. Jedná se o rizika zásobování, technická rizika, nákladová rizika, rizika cenové politiky konkurence a rizika subdodavatelská.

Nejvýše průměrně hodnoceným rizikem bylo riziko v zásobování. Výsledná hodnota tohoto rizika je zachycena v následující tabulce.

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) faktor zásobování
(P) Možnost výskytu	3,5
(D) Dopad	3,83
Ocenění rizika = $P \times D$	13,41 \approx 13

Tabulka 11: ocenění rizikový faktor zásobování, zdroj: vlastní

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) technický faktor
(P) Možnost výskytu	3,28
(D) Dopad	3,61
Ocenění rizika = $P \times D$	11,84 \approx 12

Tabulka 12: Ocenění technický rizikový faktor, zdroj: vlastní

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) nákladová rizika
(P) Možnost výskytu	3,15
(D) Dopad	3,74
Ocenění rizika = $P \times D$	11,78 \approx 12

Tabulka 13: Ocenění nákladových rizik, zdroj: vlastní

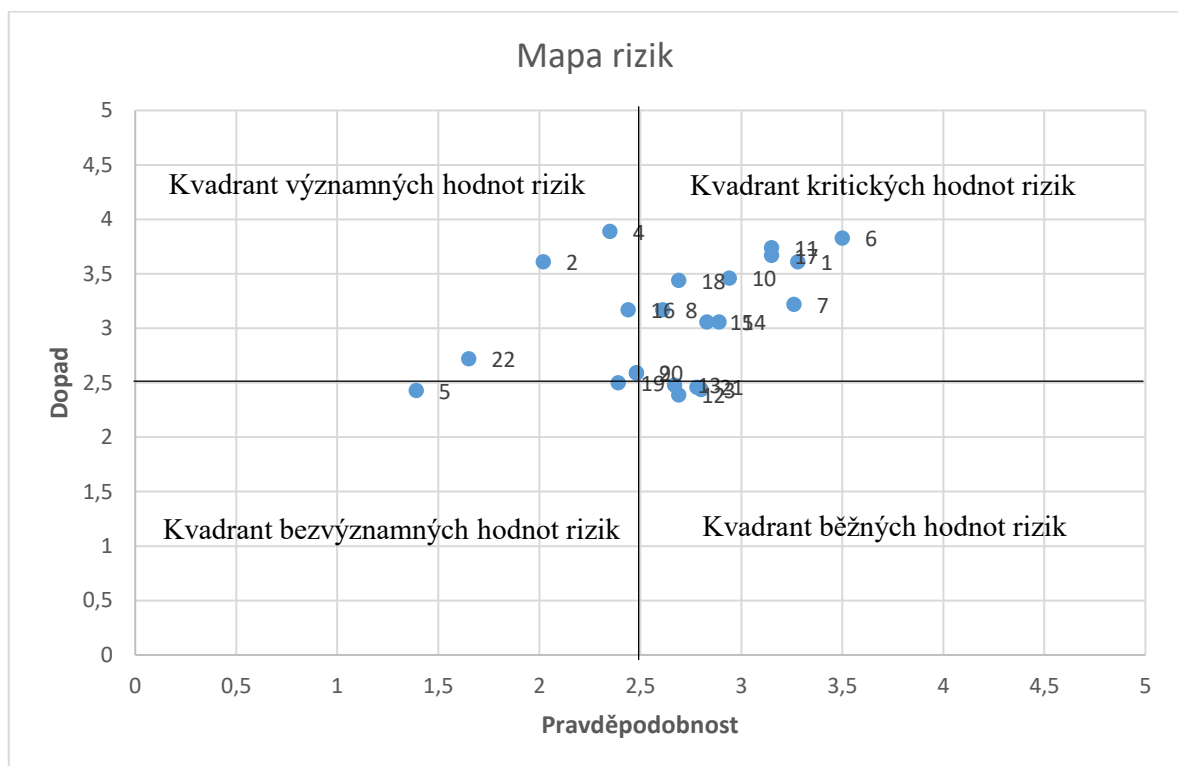
Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) faktor cenové politiky konkurence
(P) Možnost výskytu	3,15
(D) Dopad	3,67
Ocenění rizika = $P \times D$	11,56 \approx 12

Tabulka 14: Ocenění rizika cenové politiky konkurence, zdroj: vlastní

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) faktor subdodavatelé
(P) Možnost výskytu	3,26
(D) Dopad	3,22
Ocenění rizika = $P \times D$	10,50 \approx 11

Tabulka 15: Ocenění subdodavatelského rizika, zdroj: vlastní

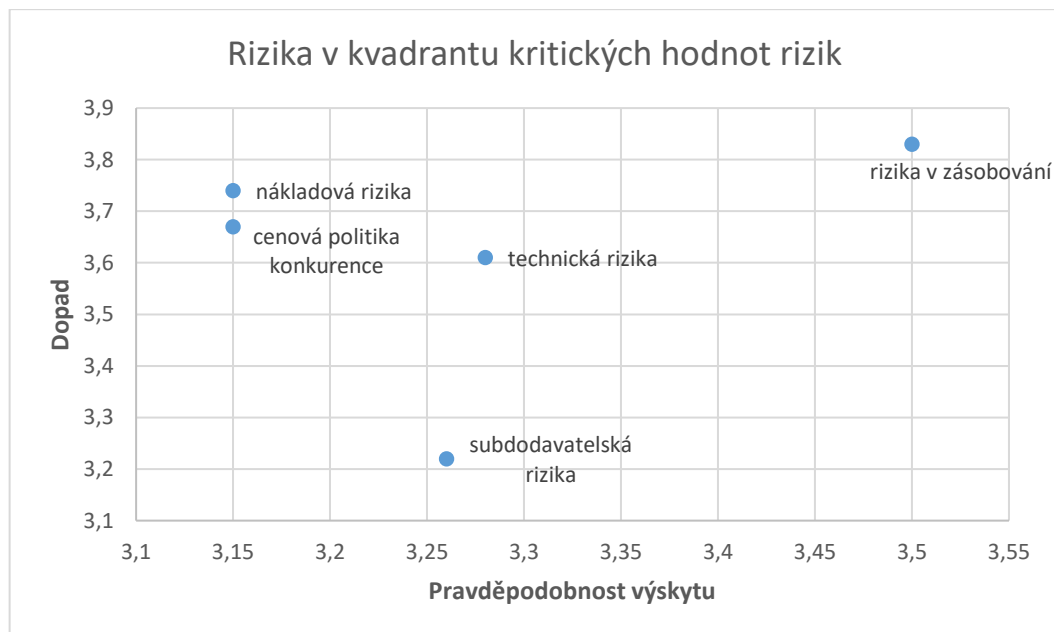
Výsledná rizika byla zanesena do mapy rizik, která však bohužel není příliš přehledná. Nejvíce zástupců se nachází v kvadrantu kritických hodnot rizik. Zástupcem v kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik je povodeň, vzhledem ke vzdálenosti závodu od řeky Rusavy není zaplavení areálu závodu příliš pravděpodobné. V kvadrantu běžných hodnot rizik vyšly tato rizika: pracovní úrazy (pořadové číslo 3), inflace (pořadové číslo 12), peněžní a rozpočtová politika (pořadové číslo 13), makroekonomická a sociální politika vlády (pořadové číslo 21).



Obrázek 29: Skórovací metoda s mapou rizik, zdroj: (vlastní)

Do kvadrantu významných hodnot rizik patří celkem šest rizik. Patří mezi ně: stávky (pořadové číslo 2), požár (pořadové číslo 4), problém s rozdělováním, dopravou a přenecháváním zboží (pořadové číslo 9), nové výrobky konkurence (pořadové číslo 16), vysoké úrokové sazby (pořadové číslo 20), nelegitimní činnosti (pořadové číslo 22). Na pomezí mezi kvadranty bezvýznamných a významných hodnot rizik je řazeno riziko související s dostupností bankovních úvěrů (pořadové číslo 19).

Nejvíce zástupců rizik se nachází v kvadrantu kritických hodnot rizik, z nich nejvíce závažnými vyšly **rizika v zásobování, technická rizika, nákladová rizika, cenová politika konkurence a subdodavatelská rizika**. V grafu níže vidíme jejich umístění v kvadrantu kritických hodnot rizik. Nejzávažnějšími riziky jsou podle grafu rizika v zásobování.



Obrázek 30: Graf 5 nejzávažnějších hodnocených rizik, zdroj: (vlastní)

Dle matice rizik jsou tyto nejzávažnější rizika členěna následovně:

- rizika v zásobování – mezi podmíněčně přijatelnými a nepřijatelnými riziky, blíže k nepřijatelným,
- technická rizika (jako součást výrobních rizik), nákladová, cenová politika konkurence na hranici podmíněčně přijatelných rizik,
- subdodavatelská rizika – v podmíněčně přijatelných rizicích.

Umístění těchto rizik ve skupině středních (podmínečně přijatelných rizik) a vysokých rizik (nepřijatelných) znamená, že pro rizika je nutné přijmout jistá opatření, která by výsledné hodnoty rizik snížily.

Pořadové číslo – Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost
1. technický	1. Postupná inovace zastaralých výrobních linek. 2. Rozšíření stávajícího pojištění proti výpadku výroby.	1. Vedoucí technického odboru. 2. Vedení závodu.
6. zásobování	1. Optimalizování pojistných zásob podle objednávek. 2. Zajištění náhradních dílů strojů.	Vedoucí odboru logistiky.
7. subdodavatelé	Zajištění surovin z více zdrojů – diverzifikace vstupů.	Vedoucí odboru logistiky.
11. náklady (nákladová rizika)	Množstevní slevy.	Vedení závodu.
17. cenová politika konkurence	1. Zvyšování kvality svých výrobků. 2. Budování dobré pověsti.	1. Vedoucí odboru řízení kvality. 2. Vedení celé společnosti.

Tabulka 16: Návrhy na opatření pro snížení daných rizik, zdroj: (vlastní)

V případě technických rizik, které v sobě zahrnují například poruchy výrobních zařízení nebo zastaralost strojního parku, lze navrhnout postupnou inovaci zastaralých výrobních linek nebo rozšíření stávajícího pojištění proti výpadku výroby. Další řešení tohoto rizika představuje pravidelná údržba a kontrola strojů.

Riziko v zásobování patří stejně jako subdodavatelské riziko do rizik nákupních. Pro podnik představuje značné riziko, protože když dodavatel nedodá podniku včas suroviny, celá výroba stojí, a to pro podnik představuje ztrátu. Proto bylo navrženo, aby podnik udržoval pojistné zásoby v případě, že dodavatel nedodá potřebnou surovinu včas. Kromě surovin lze riziko v zásobování vztáhnout i na klíčové součásti strojů, které je nutné skladovat v podniku v případě, že se porouchá, jelikož u dodavatele náhradních dílů nelze předvídat, jak dlouho by mu trvalo, než by zaslal potřebný náhradní díl do podniku. Pokud je však klíčová součástka skladována přímo v podniku, je možné stroj opravit rychleji a nespoléhat se na dodavatele.

Subdodavatelské riziko je velmi podobné riziku v zásobování. Subdodavatel je součástí dodavatelského řetězce. Pokud však není schopen poskytnout danou surovinu či službu včas, může narušit celý řetězec. Ve výsledku to znamená, že do závodu se nemusí dostat potřebná surovina včas nebo dodaná surovina nemá potřebnou kvalitu. To má za následek, že výroba daného produktu kvůli tomu stojí. Proto je zde navrženo, aby u surovin, kde je jen jeden dodavatel byli zajištěni dodavatelé náhradní, alespoň jeden, aby nebyla ohrožena výroba.

Nákladová rizika patří do ekonomických rizik. Rostoucí náklady souvisejí s růstem jednotlivých nákladových položek. Nákladovými položkami může být rostoucí počet zaměstnanců nebo rostoucí cena surovin. Možným řešením pro tento typ rizika může být zajištění množstevní slevy na suroviny nebo propuštění nadbytečných zaměstnanců.

Cenovou politiku konkurence řadíme mezi tržní rizika. Některé podniky záměrně nabízejí dumpingové ceny⁴, aby ovládli trh. Bojovat s nižší cenou výrobku od konkurence není snadné, každý zákazník si raději koupí levnější zboží. Jako opatření pro boj s cenovou politikou konkurence lze navrhnout, aby závod dbal na zvyšování kvality svých surovin a budování dobré pověsti. Protože je sice hezké koupit si v obchodě levnější produkt, ovšem pokud není příliš kvalitní, raději se vrátíme k osvědčené značce.

⁴ Dumpingová cena = cena nižší, než jsou výrobní náklady na daný produkt či službu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala řízením rizik ve vybrané organizaci. Nejdříve jsme si v teoretické části představili pojem riziko, řekli jsme si, že s ním souvisí i pojem nejistoty, dále jsme si zmínili jedno z možných členění rizik a normu ISO 31000, která se zabývá procesem řízení rizik. Na konci teoretické části jsme si také zmínili, jaké metody budou použity v praktické části.

V praktické části jsme si nejdříve představili vybranou organizaci – závod Sfinx v Holešově, její historii a nedávné hospodářské výsledky. Poté jsme přešli k metodám použitým v práci. Jako první bylo použito dotazníkové šetření, které si kladlo za cíl zjistit, jaká rizika hodnotí zaměstnanci podniku jako nejzávažnější. Poté jsme přešli ke SWOT analýze, kde jsme zhodnotili vnitřní a vnější faktory, které podnik ovlivňují. Jako poslední jsme použili upravenou skórovací metodu, ve které jsme zhodnotili výsledky získané dotazníkovým šetřením.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí jako nejzávažnější rizika pro podnik rizika v zásobování, technická rizika, nákladová rizika, cenovou politiku konkurence a rizika subdodavatelská. Na základě těchto výsledků byly navrženy návrhy na jejich snížení.

V příloze jsou dále k nahlédnutí: seznam zdrojů rizik projektů, základní pojmy analýzy rizik, použitý dotazník, ostatní rizika vypočtená skórovací metodou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] All about ISO, 2019. *ISO – International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>
- [2] BUJNA, Marián, 2014. *Manažerstvo rizika*. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-552-1238-8.
- [3] Co je HACCP, 2010. *Poradenství HACCP* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.poradenstvi-haccp.cz/co-je-haccp/>
- [4] ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.
- [5] ČSN ISO 31000: *Risk management – Guidelines*, 2018. ISO.
- [6] EHRLICH, Pavel, 2013. *Potravinářský průmysl. Vítejte na Zemi* [online]. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=potravinarsky_prumysl&site=spotreba
- [7] *ISO.cz* [online], 2019. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <http://iso.cz/>
- [8] ISO 22000: *Systém managementu bezpečnosti potravin*, 2019. *Lloyds Register* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.lrqa.cz/standardy-a-schemata/iso22000/>
- [9] LACKO, Branislav, *Projektový manažer 250+: Řízení rizik a příležitostí v projektech* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-g/g5.pdf>
- [10] LITSCHMANNOVÁ, Martina, 2009. *Máme dotazníky. A co dál?* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: https://homel.vsb.cz/~lit40/SKOMAM_09.PDF
- [11] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, c2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [12] NEUGEBAUER, Tomáš, 2014. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: WoltersKluwer. ISBN ISBN978-80-7478-458-3.
- [13] *Podnikání, firmy v ČR: Potravinářský průmysl v ČR*, 2011. *Czech.cz* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Potravinarsky-prumysl-v-CR>

- [14] POPOV, Georgi, Bruce K. LYON a Bruce HOLLCROFT, 2016. *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-118-91104-4.
- [15] Právní předpisy ČR – základní informace, 2018. *Informační centrum bezpečnosti potravin* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostpotravin.cz/kategorie/pravni-predpisy-cr-zakladni-informace.aspx>
- [16] Přehled standardů z oblasti bezpečnosti a kvality potravin, 2004. *Informační centrum bezpečnosti potravin* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostpotravin.cz/prehled-standardu-z-oblasti-bezpecnosti-a-kvality-potravin.aspx>
- [17] *SWOT analýza* [online], 2019. Lesnická a dřevařská fakulta [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: http://user.mendelu.cz/xbadal/Studijni%20opory/Hospodarska%20informatika/Stud_mat/SWOT%20anal%FDza.pdf
- [18] Systém zajištění bezpečnosti (zdravotní nezávadnosti) potravin v ČR, 2009. *Informační centrum bezpečnosti potravin* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: [https://www.bezpecnostpotravin.cz/system-zajisteni-bezpecnosti-\(zdravotni-nezavadnosti\)-potravin-v-cr.aspx](https://www.bezpecnostpotravin.cz/system-zajisteni-bezpecnosti-(zdravotni-nezavadnosti)-potravin-v-cr.aspx)
- [19] SFINX Holešov: 150 let výroby cukrovinek, 2013. *Nestle.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/media/tiskove-zpravy/sfinx-holesov-150-let-vyroby-cukrovinek#>
- [20] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [21] STŘIŽÍKOVÁ, Andrea, 2015. *Řízení rizik ve vybraném podniku* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/34338/strizikova_2015_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Romana Heinzová, Ph.D.
- [22] ŠEFCÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [23] TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.

- [24] ZIKMUND, Martin, 2010. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *Business vize* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
- [25] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSN	Česká státní norma.
ČR	Česká republika.
ES	Evropské společenství.
EP	Evropský parlament.
ETA	Event Tree Analysis.
EU	Evropská unie.
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis.
FTA	Fault Tree Analysis.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points.
HAZOP	Hazard and Operability Analysis.
HDP	Hrubý domácí produkt.
ISO	International Organization for Standardization.
MR	Management rizik.
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems.
OM	Operační management.
PHA	Preliminary Hazard Analysis.
SM	Strategický management.
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats analysis.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pojem rizika, zdroj: (Merna a Al-Thani, c2007).....	10
Obrázek 2: Tři managementy, zdroj: vlastní dle Tichý (2006).....	15
Obrázek 3: Proces řízení rizika, zdroj: vlastní, dle normy ČSN ISO 31000	16
Obrázek 4: SWOT analýza, zdroj: (SWOT analýza, 2019).....	29
Obrázek 5: Mapa rizik, zdroj: VUT	31
Obrázek 6: Mapa rizik upravená, zdroj: vlastní.....	32
Obrázek 7: Nestlé Česko, s.r.o., zdroj: (Nestle.cz).....	35
Obrázek 8: Výsledky hospodaření Nestlé Česko, s.r.o., zdroj: (vlastní zpracování)..	35
Obrázek 9: Organizační struktura závodu Sfinx Holešov, zdroj: vlastní (na základě interních dat).....	37
Obrázek 10: Graf hodnocení pravděpodobnosti technických rizik, zdroj: vlastní.....	40
Obrázek 11: Graf hodnocení dopadu technických rizik, zdroj: vlastní	40
Obrázek 12: Pravděpodobnost výskytu požáru, zdroj: vlastní	41
Obrázek 13: Dopad požáru na organizaci, zdroj: vlastní.....	41
Obrázek 14: Pravděpodobnost rizik v zásobování, zdroj: vlastní.....	42
Obrázek 15: Graf hodnocení dopadu rizik v zásobování, zdroj: vlastní.....	42
Obrázek 16: Graf pravděpodobnost riziko sklady, zdroj: vlastní	43
Obrázek 17: Graf dopadu riziko sklady, zdroj: vlastní	43
Obrázek 18: Graf hodnocení pravděpodobnosti výskytu nákladového rizika, zdroj: vlastní	44
Obrázek 19: Hodnocení dopadu nákladového rizika, zdroj: vlastní.....	44
Obrázek 20: Graf hodnocení cenové politiky konkurence, zdroj: vlastní	45
Obrázek 21: Graf hodnocení dopadu cenové politiky konkurence.....	45
Obrázek 22: Graf riziko z vysokých úrokových sazeb, zdroj: vlastní	46
Obrázek 23: Graf dopadu rizika z vysokých úrokových sazeb, zdroj: vlastní	46
Obrázek 24: Graf složení respondentů, zdroj: vlastní.....	47
Obrázek 25: Graf složení respondentů z hlediska délky jejich pracovního poměru, zdroj: vlastní.....	47
Obrázek 26: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní	47
Obrázek 27: Anticol, zdroj: (Nestle.cz)	49
Obrázek 28: JOJO medvídci, zdroj: (Nestle.cz)	49
Obrázek 29: Skórovací metoda s mapou rizik, zdroj: (vlastní)	54

Obrázek 30: Graf 5 nejzávažnějších hodnocených rizik, zdroj: (vlastní).....55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíl v pojmech riziko a nejistota, zdroj: (Merna a Al-Thani, c2007) ..	11
Tabulka 2: Matice rizik	29
Tabulka 3: Seznam rizikových faktorů, zdroj: (Lacko)	30
Tabulka 4: Ocenění rizik pro jednotlivé rizikové faktory, zdroj: (Lacko).....	31
Tabulka 5: Návrhy na opatření ke snížení rizika, zdroj: (Lacko)	31
Tabulka 6: Pravděpodobnost výskytu, zdroj: vlastní.....	39
Tabulka 7: Dopad při výskytu rizika, zdroj: vlastní	39
Tabulka 8: SWOT analýza podniku, zdroj: vlastní.....	48
Tabulka 9: Rizikové faktory, zdroj: vlastní	51
Tabulka 10: Matice rizik s upravenou skórovací metodou.....	52
Tabulka 11: ocenění rizikový faktor zásobování, zdroj: vlastní.....	53
Tabulka 12: Ocenění technický rizikový faktor, zdroj: vlastní	53
Tabulka 13: Ocenění nákladových rizik, zdroj: vlastní	53
Tabulka 14: Ocenění rizika cenové politiky konkurence, zdroj: vlastní	53
Tabulka 15: Ocenění subdodavatelského rizika, zdroj: vlastní	54
Tabulka 16: Návrhy na opatření pro snížení daných rizik, zdroj: (vlastní)	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam zdrojů rizik projektů.....	67
Příloha P II: Základní pojmy analýzy rizik.....	69
Příloha P III: Dotazník.....	71
Příloha P IV: Ostatní Rizika vypočtená upravenou skórovací metodou	74

PŘÍLOHA P I: SEZNAM ZDROJŮ RIZIK PROJEKTŮ

Název zdroje rizik	Změna a nejistota z důvodu
Politika	Vládní politika, veřejné mínění, změna ideologie, dogma, legislativa, nepokoje (válka, terorismus, ...).
Životní prostředí (ŽP)	Kontaminovaná půda či odpovědnost za její znečištění, veřejné mínění, vnitřní (korporativní) politika, zákon o ochraně ŽP nebo environmentální předpisy, požadavky, které se týkají dopadu na prostředí atp.
Plánování	Požadavky na povolení, politika a praxe, užití půdy, socioekonomické dopady, veřejné mínění.
Trh	Poptávka (výhled), konkurence, zastarávání, uspokojení zákazníka, móda.
Ekonomika	Politika finanční správy, daně, nákladová inflace, úrokové míry, kurzy měn.
Finance	Bankrot, marže, pojištění, podíl na riziku.
Příroda	Nepředvídatelné půdní podmínky, počasí, zemětřesení, požár, exploze, ...
Projekt	Definice, strategie nákupu zásob, požadavky na výkon, normy, schopnost vést, organizace (zralost, zkušenost, ...), plánování a řízení kvality, program, pracovní zdroje, komunikace, kultura.
Technika	Přijatelnost návrhu, provozní účinnost, odpovědnost.
Kompetentní orgány	Změny kompetentních orgánů.

<i>Lidský faktor</i>	Omyl, nekompetence, ignorace, únava a vyčerpání, práce ve tmě nebo v noci, ...
<i>Zločinnost</i>	Nedostatek bezpečnosti, vandalismus, krádeže, podvody, korupce.
<i>Bezpečnost</i>	Předpisy (např. bezpečnost a zdraví při práci, nebezpečné látky), kolize, kolaps, záplavy, požár a exploze.
<i>Právní zásady</i>	Zásady, které se pojí se změnami v legislativě EU – směrnice EU a se změnami na státní úrovni.

PŘÍLOHA P II: ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

Aktivum – vše, co má pro subjekt hodnotu, tato hodnota může být zmenšena působením hrozby. Dělíme je na hmotná (nemovitosti, peníze, ...) a nehmotná (informace, kvalita personálu, ...). Charakteristickým znakem aktiv je jejich **hodnota**, která vyjadřuje buď subjektivní ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt, anebo objektivní vyjádření obecně vnímané ceny.

Pro hodnocení aktiva má význam (Smejkal a Rais, 2013):

- *pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,*
- *důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,*
- *náklady na překonání případné škody na aktivu,*
- *rychlost odstranění případné škody na aktivu,*
- *jiná specifická hlediska.*

Hrozba představuje něco (sílu, událost, aktivitu nebo osobu), která má nežádoucí vliv na aktiva a může způsobit jejich škodu, a tím poškodit celou organizaci. Škoda způsobená aktivem se nazývá **dopad hrozby**.

Úroveň hrozby se hodnotí podle:

- *nebezpečnosti* – schopnost hrozby způsobit újmu,
- *přístupu* – pravděpodobnost, že se hrozba získá přístup až k aktivu,
- *motivace* – tedy zájmu podnitit hrozbu vůči aktivu.

Zranitelnost představuje nedostatek, slabinu, kterou hrozba může využít pro uplatnění svého negativního vlivu. Jedná se o vlastnost aktiva, která vyjadřuje citlivost aktiva na působení dané hrozby.

Úroveň hrozby je hodnocena podle faktorů (Smejkal a Rais, 2013):

- ❖ **citlivosti** aneb náchylnosti aktiva být poškozeno danou hrozbou,
- ❖ **kritičnosti** neboli důležitosti aktiva pro subjekt analýzy.

Protiopatření je v podstatě cokoli (od postupu přes technický prostředek), co bylo navrženo, pokud možno pro eliminaci či zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. V rámci analýzy jsou potřeba také prověřit stávající opatření.

Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva danou hrozbou, respektive míru nebezpečí, že dojde k uplatnění hrozby vůči aktivu, důsledkem toho je pak škoda (nežádoucí následek). Na úrovni rizika má vliv úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Úroveň rizika snižují provedená protiopatření.

S pojmem riziko souvisí pojmy **referenční úroveň** a **zbytkové riziko**. Referenční úroveň rozhoduje o tom, zda se jedná o riziko zbytkové či nikoliv, je to hranice míry přijatelnosti rizika. Zbytkové riziko je riziko, které nepřesáhne referenční úroveň (je tak malé), k jeho snížení není třeba provádět protiopatření (Smejkal a Rais, 2013).

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

A. Jak hodnotíte následující **výrobní rizika** (technická, sociální, nákupní, distribuční) z hlediska jejich výskytu (1-5) a případného dopadu (1-5) na Vaši organizaci?

Pozn.: Pravděpodobnost výskytu: 1 = prakticky nepravděpodobné, 2 = málo pravděpodobné, 3 = příležitostné, 4 = pravděpodobné až časté, 5 = velmi časté. Dopad: 1 = zanedbatelný, 2 = nízký, 3 = střední, 4 = vážný, 5 = kritický.

1. Jak hodnotíte výskyt a dopad **technických rizik** (kvalita výroby, poruchy výrobních zařízení, zastaralost strojního parku atp.):

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

2. Jak hodnotíte výskyt a dopad následujících **sociálních rizik**:

a) **stávky**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

b) **pracovní úrazy**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

c) **riziko požárů**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

d) **riziko povodní**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

3. Jak hodnotíte výskyt a dopad následujících **nákupních rizik**:

a) **rizika v zásobování**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

b) **rizika subdavatelská**

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

4. Jak hodnotíte výskyt a dopad následujících *distribučních rizik*:

a) *riziko nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem,*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

b) *problém s rozdělováním, dopravou a přenecháváním zboží:* krádeže, poškození stavu zboží, zpoždění atp.

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

c) *riziko se zřízením, údržbou a správou skladu* apod.

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

B. Jak hodnotíte výskyt (1-5) a dopad (1-5) následujících **ekonomických rizik**?

1. *Nákladová rizika* – vyvolaná růstem cen jednotlivých nákladových položek.

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

2. *Inflace.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

3. *Rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

4. *Rizika spojená se zahraničně-obchodními činnostmi* (kursovní rizika ovlivňující příjmy a náklady operací na zahraničních trzích realizovaných v měnách těchto trhů, rizika návratnosti pohledávek atd.)

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

5. *Rizika spojená s podnikáním v zahraničí* (např. rizika transferu dosaženého zisku).

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

C. Jak hodnotíte následující **tržní rizika**, jejich výskyt (1-5) a dopad (1-5)?

1. *Riziko zavedení nových výrobků od konkurence.* Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

2. *Cenová politika konkurence.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

3. *Změna spotřebitelských preferencí.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

D. Jak hodnotíte následující **finanční rizika**, jejich výskyt (1-5) a dopad (1-5)?

1. *Riziko související s dostupností bankovních úvěrů.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

2. *Riziko vyplývající z vysokých úrokových sazeb.*

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

E. Jak hodnotíte **politická rizika**, jejich výskyt (1-5) a dopad (1-5) na Vaši organizaci?

1. *Rizika vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády* (v oblasti rozpočtové, peněžní, obchodní, investiční, daňové, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů aj.)

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

2. *Rizika vyvolaná nelegitimní činností* (povstání, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce aj.)

Pravděpodobnost výskytu: Dopad:

PŘÍLOHA P IV: OSTATNÍ RIZIKA VYPOČTENÁ UPRAVENOU SKÓROVACÍ METODOU

V této příloze jsou k nahlédnutí rizika vypočtená upravenou skórovací metodou.

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) stávky
(P) Možnost výskytu	2,02
(D) Dopad	3,61
Ocenění rizika = $P \times D$	7,29 \approx 7

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) pracovní úrazy
(P) Možnost výskytu	2,8
(D) Dopad	2,44
Ocenění rizika = $P \times D$	6,83 \approx 7

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) požár
(P) Možnost výskytu	2,35
(D) Dopad	3,89
Ocenění rizika = $P \times D$	9,14 \approx 9

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) povodně
(P) Možnost výskytu	1,39
(D) Dopad	2,43
Ocenění rizika = $P \times D$	3,38 \approx 3

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem
(P) Možnost výskytu	2,61
(D) Dopad	3,17
Ocenění rizika = $P \times D$	8,27 \approx 8

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) problém s rozdělováním, dopravou a přenecháváním zboží
(P) Možnost výskytu	2,48
(D) Dopad	2,59
Ocenění rizika = $P \times D$	6,42 \approx 6

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) riziko se zřízením, údržbou a správou skladu
(P) Možnost výskytu	2,94
(D) Dopad	3,46
Ocenění rizika = $P \times D$	10,17 \approx 10

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) inflace
(P) Možnost výskytu	2,69
(D) Dopad	2,39
Ocenění rizika = $P \times D$	6,43 \approx 6

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) peněžní a rozpočtová politika
(P) Možnost výskytu	2,67
(D) Dopad	2,48
Ocenění rizika = $P \times D$	6,62 \approx 6

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) zahraničně-obchodní činnosti
(P) Možnost výskytu	2,89
(D) Dopad	3,06
Ocenění rizika = $P \times D$	8,84 \approx 9

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) podnikání v zahraničí
(P) Možnost výskytu	2,83
(D) Dopad	3,06
Ocenění rizika = $P \times D$	8,65 \approx 9

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) zavedení nových výrobků od konkurence
(P) Možnost výskytu	2,44
(D) Dopad	3,17
Ocenění rizika = $P \times D$	7,73 \approx 8

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) změna spotřebitelských preferencí
(P) Možnost výskytu	2,69
(D) Dopad	3,44
Ocenění rizika = $P \times D$	9,25 \approx 9

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) dostupnost bankovních úvěrů
(P) Možnost výskytu	2,39
(D) Dopad	2,5
Ocenění rizika = $P \times D$	5,98 \approx 6

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) vysoké úrokové sazby
(P) Možnost výskytu	2,48
(D) Dopad	2,59
Ocenění rizika = $P \times D$	6,42 \approx 6

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) makroekonomická a sociální politika vlády
(P) Možnost výskytu	2,78
(D) Dopad	2,46
Ocenění rizika = $P \times D$	6,84 \approx 7

Kvantifikace rizik zaměstnanci podniku	Skóre (průměrné hodnoty) nelegitimní činnost
(P) Možnost výskytu	1,65
(D) Dopad	2,72
Ocenění rizika = $P \times D$	4,49 \approx 5