

# Projekt zlepšení řízení a reportování rizik ve vybrané firmě

Bc. Nela Citovecká

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nela Citovecká**  
Osobní číslo: **M19111**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt zlepšení řízení a reportování rizik ve vybrané firmě**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši související s problematikou řízení a reportování rizik.

II. Praktická část

- Analyzujte rizika působící na vybranou firmu včetně jejich způsobu řízení a reportování.
- Na základě analýzy vytvořte projekt inovovaného systému řízení a reportování rizik ve vybrané firmě.
- Projekt podrobte nákladové a časové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

AVEN, Terje. *Risk analysis*. Second edition. Chichester: Wiley, 2015, 197 s. ISBN 9781119057796.  
FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 9788024751047.  
HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2018, 453 s. ISBN 9780749483074.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert. ISBN 9788024746449.

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

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA**  
**BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 15.4.2021

Jméno a příjmení: Bc. Nela Citovecká

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce je zaměřena na proces řízení rizik ve vybrané společnosti. Komplexnímu a jednotnému řízení rizik není v současné podnikové praxi přisuzováno tolik prostoru, kolik by si zasloužovalo. Rostoucí oblíba tohoto oboru mezi manažery probouzí naději, že se risk management stane nedílnou součástí podnikového řízení. Potřeba řízení rizik v podniku roste společně s turbulentním a dynamickým podnikatelským prostředím. Cílem práce je představit inovovaný systém řízení a reportování rizik ve vybrané společnosti doplněný o návrh možných opatření v případě identifikovaných rizik. Metodika zpracování dat vycházela z mezinárodního standardu ISO 31000:2018 a byla provedena kombinací kvalitativní (účelová interview) a kvantitativní metody (finanční ohodnocení dopadu). Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že se v analyzovaném podniku nevyskytují zásadní problémy v procesu řízení rizik. Zjištěné nedostatky byly ošetřeny vytvořeným systémem pro jednotné řízení rizik v podniku. Přínosem této práce pro analyzovaný podnik je nový pohled na systém řízení, reportování a ošetření identifikovaných rizik.

Klíčová slova: riziko, řízení rizik, ředitel řízení rizik, analýza rizik, reportování rizik

## **ABSTRACT**

The presented diploma thesis is focused on the risk management process in a selected company. Comprehensive and unified risk management is not given as much space in current corporate practice as it deserves. The growing popularity of this field among managers raises the hope that risk management will be an integral part of corporate governance. The importance of risk management in a company is growing together with a turbulent and dynamic business environment. The aim of the work is to present an innovative system of risk management and reporting in a selected company, appended by a proposal of possible measures in the case of identified risks. The data processing methodology was based on the international standard ISO 31000:2018 and was performed by a combination of qualitative (interview) and quantitative methods (financial impact assessment). The research carried out that the analyzed company does not have major deficiencies in the risk management process. The identified deficiencies were treated by the established system for unified risk management in the company. The benefit of this work for the analyzed company is a new perspective on the system of management, reporting and treatment of identified risks.

Keywords: risk, risk management, chief risk officer, risk analysis, risk reporting

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala panu Ing. Luboru Homolkovi Ph.D., za jeho odborné vedení, za přínosné připomínky a podněty, které přispěly ke kvalitě této diplomové práce.

Upřímné poděkování patří také zástupci společnosti Alfa, a.s., který mi po celou dobu stáže věnoval svůj čas, trpělivě odpovídal na mé otázky a vysvětloval praktické fungování celého podniku.

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

*„Jakmile jsou lidé dobře informovaní, může jim být svěřena vláda nad sebou samými.“  
Thomas Jefferson*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 RIZIKO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINICE RIZIKA .....	14
1.2 ZDROJE RIZIK .....	16
1.3 KLASIFIKACE RIZIK .....	18
1.3.1 Neformální klasifikace rizik.....	18
1.3.2 Klasifikace rizik dle jejich výskytu.....	19
1.3.3 Klasifikace rizik dle IRM.....	20
1.3.4 Klasifikace rizik FIRM.....	21
1.3.5 Klasifikace PESTLE .....	21
<b>2 POSTAVENÍ RISK MANAGEMENTU V PODNIKU</b> .....	<b>23</b>
2.1 VÝHODY ZAVEDENÍ ERM V PODNIKU .....	26
2.2 ZAŘAZENÍ ERM DO PODNIKOVÉ STRUKTURY .....	27
2.2.1 Ředitel řízení rizik.....	28
<b>3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>31</b>
3.1 KOMUNIKACE A KONZULTACE.....	32
3.2 ROZSAH, KONTEXT, KRITÉRIA .....	32
3.2.1 Kontext.....	32
3.2.2 Kritéria rizik .....	32
3.2.3 Matice rizik .....	34
3.3 POSOUZENÍ RIZIK.....	34
3.3.1 Identifikace rizik .....	35
3.3.2 Analýza rizik .....	36
3.3.3 Ohodnocení rizik.....	37
3.4 OŠETŘENÍ RIZIK.....	38
3.5 MONITOROVÁNÍ A KONTROLA .....	39
3.6 DOKUMENTACE.....	39
3.7 REPORTOVÁNÍ.....	40
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>42</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>45</b>
5.1 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK .....	46
5.2 VZTAH SPOLEČNOSTI K RIZIKU .....	47
<b>6 POSOUZENÍ RIZIK</b> .....	<b>48</b>

6.1	IDENTIFIKACE RIZIK .....	48
6.1.1	Technologie a výroba .....	48
6.1.2	Obchod .....	49
6.1.3	Finance .....	51
6.1.4	Lidské zdroje .....	55
6.1.5	Životní prostředí .....	56
6.2	ANALÝZA RIZIK.....	57
6.2.1	Analýza technologických a výrobních rizik.....	58
6.2.2	Analýza obchodních rizik.....	60
6.2.3	Analýza finančních rizik .....	63
6.2.4	Analýza personálních rizik.....	66
6.2.5	Analýza environmentálních rizik .....	67
6.3	OHODNOCENÍ RIZIK .....	67
6.3.1	Ohodnocení technologických a výrobních rizik.....	68
6.3.2	Ohodnocení obchodních rizik .....	69
6.3.3	Ohodnocení finančních rizik .....	70
6.3.4	Ohodnocení personálních rizik.....	71
6.3.5	Ohodnocení environmentálních rizik .....	71
6.3.6	Rozbor ohodnocení rizik .....	72
<b>7</b>	<b>ANALÝZA REPORTOVÁNÍ RIZIK .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ A REPORTOVÁNÍ RIZIK .....</b>	<b>76</b>
8.1	NÁVRHY OPATŘENÍ RIZIK .....	76
8.1.1	Ošetření technologických a výrobních rizik.....	76
8.1.2	Ošetření obchodních rizik .....	79
8.1.3	Ošetření finančních rizik .....	83
8.1.4	Ošetření personálních rizik.....	86
8.1.5	Ošetření environmentálních rizik .....	88
8.1.6	Shrnutí navrhovaných opatření .....	89
8.2	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ .....	91
8.2.1	Stanovení základních parametrů .....	92
8.2.2	Posouzení rizik .....	92
8.2.3	Ošetření, monitorování, evidence.....	94
8.3	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU REPORTOVÁNÍ .....	95
8.4	NÁKLADOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	96
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>



## ÚVOD

Problematika řízení rizik je ve vnitropodnikové praxi nedocenená. Podniky nedisponují dostatečnými znalostmi z tohoto oboru a rizika řídí spíše intuitivně. Přitom se jedná oblast, která bude v blízké budoucnosti velmi užitečná až nezbytná pro efektivní řízení podniku vzhledem k rostoucí turbulenci vnějšího prostředí. Pro diplomovou práci bylo toto téma zvoleno vzhledem k jeho komplexnímu pojetí, univerzálnímu využití a výborné informační hodnotě. Toto téma je aktuální, vzhledem k jeho rostoucí popularitě, především v angloamerických zemích. A právě tento přicházející trend je v českých, resp. evropských zemích na počátku. Rovněž lze disciplínu řízení rizik chápat jako ideální nástroj, který posiluje odolnost podniku vůči vnějším vlivům a nenadálým situacím.

Analyzovaný podnik v současné době nedisponuje jednotným přístupem k procesu řízení rizik. Rovněž není k dispozici unifikovaná metodika, způsob evidence či reportování. Tento fakt vytváří prostor pro výstupy předkládané práce doplněné o možné návrhy opatření jednotlivých rizik. Dalším přínosem této práce pro analyzovaný podnik je poskytnutí jiného úhlu pohledu na řízení a ošetření rizik, jeho možnost grafického znázornění a vnímání rizika nejen v jeho negativním vymezení.

Cílem tohoto projektu je nabídnout analyzovanému podniku nový pohled na řízení rizik. Poskytnout jednotný způsob řízení rizik, sjednotit dokumentaci nutnou k řízení rizik a představit nové možné cesty, jak rizika vnímat. Dalším cílem je i samotné posouzení rizik, tedy jejich identifikace a ohodnocení na základě prvků finanční analýzy a rozboru účetních výkazů. V návrhové části budou doplněna opatření, která identifikovaná rizika zmírňují. Veškeré informace a data jsou shromážděny a zpracovány pomocí účelových rozhovorů se zástupci firmy, pozorováním běžného fungování podniku, analýzou účetních výkazů a kombinací kvalitativní a kvantitativní metody analýzy rizik. Projekt reaguje na aktuální potřebu firmy sjednotit přístup k řízení rizik. Podnik již plánuje výstupy této práce aplikovat v praxi a zapracovat do nynějšího způsobu řízení.

Práce je členěna do dvou částí. První je věnována kritické literární rešerši, která má za cíl představit problematiku řízení rizik a její specifika. Literární rešerše je zpracována na základě knih, odborných textů a jiných pramenů světových odborníků a institucí zabývajících se řízením rizik. Úvod literární rešerše je věnován vymezení pojmu riziko, útvaru risk managementu a role ředitele řízení rizik. Dále navazuje část zabývajících se přímo procesem řízení rizik, jeho specifikům, hlavním činnostem a odborným doporučením.

Druhá část předkládané diplomové práce je složena z analýzy a projektu návrhového řešení. Analytická část vychází z rozboru řízení rizik ve vybraném podniku, podloženou o zpracované informace z účetních výkazů. Rovněž jsou analyzována i samotná rizika a způsob jejich reportingu. K vypracování této části byly využity metody nestandardizovaného i účelového rozhovoru se zástupcem společnosti, brainstormingu a analýzy dokumentů.

Poslední projektová část předkládá možné návrhy řešení nedostatků, které byly v předchozí části zjištěny. Tyto návrhy se týkají opatření rizik, nového procesu řízení rizik a reportování. Navrhovaná řešení zohledňují aktuální situaci a požadavky podniku. Reflektují jejich potřeby a možnosti s cílem zefektivnit celý proces. Závěr práce je věnován shrnutí celého projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hloubka tématu této diplomové práce pramení z potřeby řízení rizik v každém podniku. Vědomě či nevědomě, chtěně či nechtěně veškeré podniky čelí riziku. Otázkou tedy je, jak zvládají čelit rizikům a zda znají možnosti, kterými se ubírat. Povědomí o procesech a metodách z oblasti řízení rizik je mezi podnikateli nízké. A právě tyto mezery tvoří prostor pro poznatky předkládané diplomové práce.

Hlavní myšlenka diplomové práce tkví ve správném pochopení rizika a představení procesu jejich řízení jako nedílné součásti moderního podnikového řízení. Práce řeší, jakým rizikům vybraná organizace čelí a do jaké míry. Rovněž se zabývá organizačním začleněním útvaru risk managementu a představením jeho stěžejní osoby, tj. ředitele řízení rizik. Práce se zaměřuje i na kvalitu celého procesu řízení rizik a jeho optimalizaci. Závěrečná projektová část prezentuje možná řešení nalezených nedostatků.

Hlavní cíl předkládané práce spočívá v analýze rizik v konkrétním podniku a návrhu možných způsobů jejich ošetření. Řešení hlavního cíle usměrní stávající identifikovaná rizika a podrobí jejich ošetření pohledu jinou optikou.

Dílčí cíl je spatřen v analýze reportování identifikovaných rizik, rovněž doplněn o návrhová řešení inovovaného způsobu. Výstup tohoto šetření poslouží podniku jako zrcadlo, díky kterému se dosavadní způsob reportování vylepší.

Druhým dílčím cílem je nabídnout analyzovanému podniku podklady, na základě, kterých se celý proces řízení rizik sjednotí. Významnost tohoto cíle je spatřen především v návrhu nové metodiky, která je jednoduše aplikovatelná do současného řízení rizik.

Celý projekt je vypracován pro výrobní firmu ze zpracovatelského průmyslu, která si přeje zůstat v anonymitě. Jedná se ovšem o moderní podnik založený na poctivém řemesle s bohatou historií. Cílovou skupinu tohoto projektu je management a představenstvo podniku, kterým poznatky a myšlenky z této práce nastíní eventuální možnosti v dalším směřování podniku v oblasti řízení rizik.

Navrhovaná řešení je možné přijmout takřka okamžitě. Implementační fázi lze započít ihned, bez nutnosti čekání na třetí strany apod. Tato prvotní fáze je naplánována na 65 hodin. Tudíž zcela záleží na časových možnostech zainteresovaných zaměstnanců podniku, v jakém intervalu a do jaké míry se podaří návrhy přijmout.

Předkládaný projekt vychází z kombinací kvalitativních i kvantitativních metod. Informace byly sbírány pomocí nestandardizovaného i účelového rozhovoru, brainstormingu

a analýzy dokumentů. Analytická část vycházela ze získaných informací. Tyto metody jsou pro projekt velice výhodné, neboť jsou nízkonákladové, podávají přesné informace přímo z praxe a jejich časová náročnost je velice přívětivá.

Doplňování a rozšiřování projektu probíhalo v rámci etap. Každá etapa obsahovala návrhy řešení a možností na základě předchozí analýzy, a dále zpětnou vazbu od zástupců společnosti, kteří vnesli nový pohled z reálné praxe. Díky tomuto byl projekt vypracován na míru a vzhledem k požadavkům podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKO

Riziko a nejistota má významný vliv na podnikatelské aktivity. Nové trhy, produkty, technologie a projekty jsou aktivity, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou být zdrojem potenciálních rizik (Fotr, Hnilica, 2014, s. 14).

### 1.1 Definice rizika

Pojem rizika je napříč autory definován rozdílně. Například riziko lze chápat jako *možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvalitativní rozsah dané události* (Pearce, 1995 cit. podle Smejkal a Rais, 2013, s. 90).

Mezinárodní standard ISO 31000:2018 (2018) definuje riziko jako *vliv nejistoty na cíle<sup>1</sup>*. Vlivem je míněna odchylka od očekávání, která může být pozitivní, negativní či obojí. Rovněž může řešit, vytvářet nebo vést k příležitostem a hrozbám. Cíle mohou mít různá hlediska i kategorie a lze je použít na různých úrovních (Mezinárodní standard ISO 31000:2018, 2018).

Institut Risk managementu (2002, s. 21-22) definuje riziko jako *spojení pravděpodobnosti události a jejich následků. Přičemž následky se mohou pohybovat od pozitivních po negativní*. Hopkin (2018, s. 15) k tomuto dodává, že se jedná o široce použitelnou a praktickou definici, kterou lze jednoduše uplatnit.

The Orange Book, průvodce konceptem řízení rizik, vydaný pod záštitou ministerstva hospodářství a financí Velké Británie, se v definici rizika shoduje se standardem ISO 31000:2018 (Government Digital Service, ©2015; HM Government, 2020, s. 40).

Další pohled na vymezení rizika poskytuje komise pod názvem COSO. Tato komise je složena ze zástupců pěti světových organizací. Jejím cílem je poskytovat rady a informace podnikům v oblasti risk managementu, vnitřní kontroly a prevence podvodů (COSO Framework: What it is and How to Use it, ©2019).

COSO definuje riziko jako *možnost, že dojde k událostem, které ovlivní dosažení strategie a obchodních cílů<sup>2</sup>* (COSO, WBCSD, 2018, s. 1).

---

<sup>1</sup> Effect of uncertainty on objectives.

<sup>2</sup> The possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.

Podobně jako komise COSO se na riziko dívá i Institut interních auditorů (IIA), který definuje riziko jako *možnost výskytu události, která bude mít dopad na dosažení cílů. Riziko se měří z hlediska dopadu a pravděpodobnosti*<sup>3</sup> (Chartered Institute of Internal Auditors, 2020).

Lam (2017a, s. 4) zastává názor, že lidé vnímají pojem riziko pouze v jeho negativním smyslu jako je například ztráta, zranění nebo nějaká negativní událost. Z tohoto důvodu se snažili takovéto zdroje rizik minimalizovat. Avšak je důležité poznamenat, že právě toto pojetí tvořilo překážku k dosahování podnikových cílů. Právě z tohoto důvodu je důležité, zejména v oblasti podnikového řízení, chápat riziko jako hrozbu a stejně tak jako příležitost.

Definice rizika podle Lama (2017a, s. 4) popisuje riziko jako *proměnnou, která může způsobit odchylku od očekávaného výsledku a ovlivnit dosažení obchodních cílů a výkon celé organizace*<sup>4</sup>.

Přehled klíčových definic udává tabulka 1.

Tabulka 1 Definice rizika

(zpracováno dle ISO 31000:2018; IRM, AIRMIC a ALARM, 2002; HM Government, 2020; COSO, WBCSD, 2018; Chartered Institute of Internal Auditors, 2020; Hopkin, 2018)

Organizace	Definice rizika
Mezinárodní standard ISO 31000:2018	Vliv nejistoty na cíle. Následky mohou být jak pozitivní, tak negativní. Riziko s sebou může nést příležitost i hrozbu.
Institut Risk managementu (IRM)	Spojení pravděpodobnosti události a jejich následků. Následky mohou být pozitivní i negativní.
The Orange Book	Nejistota výsledku, která je tvořena kombinací dopadu a pravděpodobnosti potencionálních událostí.
COSO	Vznik události, která může zapříčinit odchýlení od podnikových strategií a cílů.
Institut interních auditorů (IIA)	Možnost výskytu události, která bude mít dopad na dosažení cílů. Riziko se měří z hlediska dopadu a pravděpodobnosti.

<sup>3</sup> The possibility of an event occurring that will have an impact on the achievement of objectives. Risk is measured in terms of impact and likelihood.

<sup>4</sup> Risk is a variable that can cause deviation from an expected outcome, and as such may affect the achievement of business objectives and the performance of the overall organization.

Hopkin (2018, s. 16) zdůrazňuje, že vzhledem k různorodosti definic, by si tu nejvhodnější měla organizace vybrat sama, s ohledem na její oblast podnikání. Tato definice může být chápána velice specificky nebo naopak komplexně. Příklad komplexní definice rizika autor uvádí následovně: *událost, která je schopna ovlivnit (potlačit, zvýšit nebo způsobit pochybnosti) účinnost a efektivitu hlavních procesů organizace*<sup>5</sup>.

Dle definice výše tedy lze říci, že riziko je obvykle definováno, jako cokoli, co může ovlivnit plnění podnikových cílů. Aby bylo možné jednotlivá rizika specifikovat, je důležité, aby měla organizace jasně vytyčené cíle. Právě jejich přesná formulace dopomůže k odhalení patřičných rizik (Hopkin, 2018, s. 16).

## 1.2 Zdroje rizik

Zdroj rizika je *prvek, který samostatně nebo v kombinaci může vést k riziku*<sup>6</sup>, ovlivnit projekt nebo výkon firmy. Zdroj rizika může být také i v podobě nevhodně zvoleného cíle. Zdrojů rizik je nepřehledné množství, které se mění se zaměřením podniku. Zdroje rizika vznikají na různých úrovních řízení i v různých časech a také v hmotné i nehmotné podobě. Zdroje rizik, které nejsou pod přímou kontrolou podniku, by měly být rovněž brány na zřetel. Mohou při interakci s jinou událostí způsobit nové riziko (Mezinárodní standard ISO 31000:2018, 2018; Merna, Al-Thani, 2007, s. 11; HM Government, 2020, s. 19).

Mezi typické zdroje patří (Merna, Smith, 1996 cit. podle Merna, Al-Thani, 2007, s. 12):

- politika,
- životní prostředí,
- plánování,
- trh,
- ekonomika,
- finance,
- příroda,
- projekt,
- technika,
- kompetentní orgány,
- lidský faktor,
- zločinnost,
- bezpečnost,
- právní zásady.

---

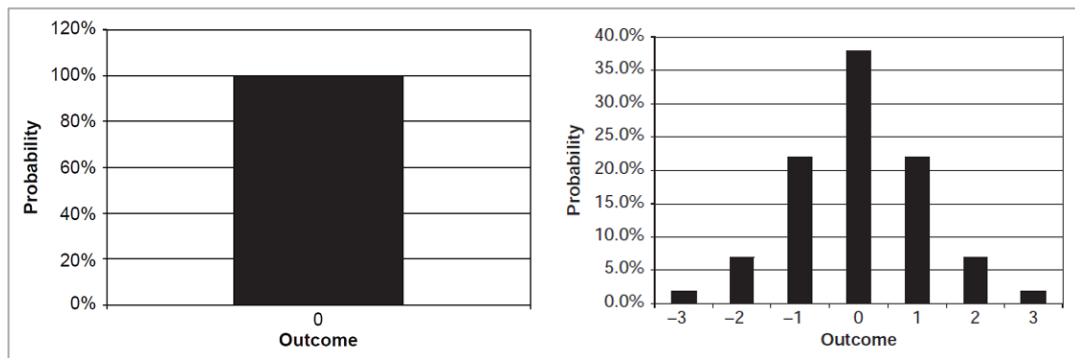
<sup>5</sup> An event with the ability to impact (inhibit, enhance or cause doubt about) the effectiveness and efficiency of the core processes of an organization.

<sup>6</sup> element which alone or in combination has the potential to give rise to risk



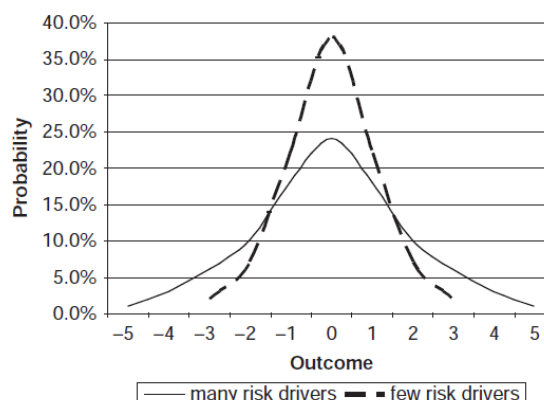
Monahan (2008, s. 5-6) uvádí, že vedle nositelů rizik, resp. zdrojů rizik existují i opatření. Tyto dvě veličiny mají vliv na výsledek (outcome), resp. distribuci možných výsledků. *Nositelé rizik jsou faktory, které zvyšují nejistotu<sup>7</sup>. Opatření jsou faktory, které mají snížit nejistotu nebo pomoci zmírnit dopad nepříznivého výsledku<sup>8</sup>.*

Jestliže neexistuje nositel rizika, tedy činitel, který by ovlivnil očekávaný výsledek, pak by byl výsledek jistý. Tuto situaci ilustruje levý graf na obrázku č. 1. V praxi je ovšem častější situace, kdy nositelé rizika existují. V tomto případě se distribuce očekávaných výsledků změní jako je znázorněna na pravém grafu (obrázek č. 1)



Obrázek 1 Srovnání distribuce očekávaných výsledků v závislosti na nositelích rizika (Monahan, 2008, s. 5-6)

Monahan (2008, s. 6) dodává, že počet nositelů rizika má vliv na šikmost křivky. Větší počet nositelů rizik způsobí větší počet možných výsledků a naopak. Tento jev graficky odráží zploštění nebo rozšíření celé křivky (obrázek č. 2).



Obrázek 2 Distribuce výsledků ovlivněná odlišným množstvím rizikových faktorů (Monahan, 2008, s. 6)

<sup>7</sup> Risk drivers are factors that increase uncertainty.

<sup>8</sup> Controls are factors that are intended to reduce uncertainty or help soften the blow of an adverse outcome.

### 1.3 Klasifikace rizik

Rizika mohou být klasifikována podle různých aspektů a kategorií. V této kapitole budou prezentovány různé pohledy na klasifikaci rizik. Optimální systém klasifikace rizik si ovšem musí firma zvolit sama, podle toho, jak jí bude vyhovovat a naplňovat požadavky. Prezentované klasifikační systémy mají za cíl podat základní informace, které dopomohou k individuální volbě v každém podniku (Hopkin, 2018, s. 133).

Na druhou stranu mezinárodní standard ISO 31000:2018 (2018) nedoporučuje konkrétní klasifikační systém, neboť poukazuje na to, že univerzální klasifikace pro organizaci neexistuje. Podnik by se měl spíše zaměřit na vytvoření individuálního způsobu rozdělení rizik, který bude odrážet hodnoty, cíle a zdroje organizace (ISO 31000:2018, 2018).

#### 1.3.1 Neformální klasifikace rizik

Jedná se o tři dílčí členění, která mají spíše pomocnou funkci pro další identifikaci rizik. Prvním z nich je klasifikace rizik podle času, který uplyne od události. V rámci této skupiny lze členit rizika podle Hopkina (2018, s. 131) na:

- krátkodobá (taktéž provozní),
- střednědobá (taktéž taktická),
- dlouhodobá (taktéž strategická).

Krátkodobé riziko má okamžitý dopad na cíle, klíčové závislosti a hlavní procesy. Příkladem krátkodobého rizika může být okamžité přerušení provozu či neplánované rušivé události (Hopkin, 2018, s. 131).

Střednědobé riziko se projeví s krátkým zpožděním například několik měsíců až rok po události. Jako příklad lze uvést rizika spojená s projekty, taktickými rozhodnutími a vylepšeními (Hopkin, 2018, s. 131).

U dlouhodobých rizik dochází k dopadu v rozmezí 1-5 let po události. Tato rizika souvisí zejména se strategickými rozhodnutími. Dopad dlouhodobých rizik bývá z hlediska závažnosti největší. Na druhou stranu nelze riziko při strategických rozhodnutích úplně minimalizovat. (Hopkin, 2018, s. 131-132).

Další možností klasifikace rizik je dle Hopkinsa (s. 133-134):

- riziko hazardní (nebezpečí),
- riziko pod kontrolou,
- riziko jako příležitost.

Poslední pomocnou klasifikací rizik je:

- vysoké riziko,
- střední riziko,
- nízké riziko (Hopkin, 2018, s. 133-134).

### 1.3.2 Klasifikace rizik dle jejich výskytu

Základní oblasti, ve kterých se rizika vyskytují, jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Oblasti výskytu rizik (zpracováno dle Smejkal, Rais, 2013, s. 115)

Oblast rizika	Dílčí podkategorie oblasti rizika
<b>Finanční rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investiční riziko</li> <li>➤ Inflace a vývoj měnových kurzů a dalších ukazatelů finančního trhu</li> <li>➤ Nesolventnost zákazníka</li> <li>➤ Vývoj světové a národních ekonomik</li> <li>➤ Pojišťovací a zajišťovací riziko</li> </ul>
<b>Obchodní rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marketingové riziko</li> <li>➤ Strategické riziko</li> <li>➤ Riziko managementu</li> <li>➤ Rozpočtové riziko</li> </ul>
<b>Technologická rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rizika spojená s kvalitou, spolehlivostí, kapacitou a modernizací</li> </ul>
<b>Technická rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riziko u všech typů inženýrských konstrukcí včetně materiálu a staveb</li> </ul>
<b>Politická rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riziko izolace, riziko legislativních změn</li> </ul>
<b>Bezpečnostní rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personální bezpečnost</li> <li>➤ Ochrana majetku</li> <li>➤ Informační bezpečnostní rizika</li> </ul>
<b>Přírodní katastrofy a havárie</b>	
<b>Rizika ochrany životního prostředí</b>	
<b>Projektová rizika ohrožující čas</b>	

Kruliš (2011, s. 78) rovněž zastává názor, že rizika by měla být klasifikována podle oblastí, které mohou být případnými následky ohroženy. K výčtu oblastí rizik výše Kruliš (2011, s. 78) přidává tyto oblasti:

- provozní a procesní,
- personální,
- rozvojová a strategická,
- kulturní, sociální, morální.

Častorál (2017, s. 107) uvádí i zvláštní skupinu tzv. krizových rizik. Tato rizika jsou specifická tím, že mají komplexní negativní dopad na celou organizaci, nelze je předpovídat a mají velmi rychlý průběh. Jedná se o:

- politické zvraty,
- sociální zvraty,
- ekonomické zvraty,
- havárie velkého rozsahu,
- terorismus,
- ekonomickou kriminalitu,
- živelné katastrofy.

Jiný pohled na klasifikaci rizik uvádí Slepecký (2006, s. 6), který rizika rozděluje na:

- kontrolovatelná (fyzická ztráta, poškození majetku, škody na zdraví, zodpovědnost za škody, přerušení ekonomických činností, chyby v řízení, nedbalost),
- nekontrolovatelná (technologická rizika, sociální, politická, rizika z přírodního prostředí).

### 1.3.3 Klasifikace rizik dle IRM

Institut risk managementu (2002, s. 9) rozděluje rizika podle druhu na:

- finanční (úrokové sazby, směnné kurzy, úvěry, likvidita a cashflow),
- strategická (konkurence, změny v poptávce, změny v odvětví, požadavky zákazníků, fúze a akvizice, výzkum a vývoj, duševní kapitál),

- provozní (předpisy, kultura, skladba vedení, nábor zaměstnanců, dodavatelský řetězec, kontroly účetnictví, informační systémy),
- náhodná (smlouvy, přírodní katastrofy, dodavatelé, okolní prostředí, veřejný přístup, zaměstnanci, nemovitosti, produkty a služby).

#### 1.3.4 Klasifikace rizik FIRM

Název tohoto členění se skládá z klíčových oblastí podniku. Rizika jsou zde klasifikována podle jejich dopadu. Konkrétně se jedná o tato rizika (Hopkin, 2018, 134; IRM, AIRMIC a ALARM, 2010, s. 14):

- finanční (účetní standardy, úrokové sazby, cizí měny, hotovost a úvěr, interní kontrola, podvody, historické závazky, investice, kapitálové výdaje, likvidita a cashflow),
- infrastruktury (komunikace, dopravní spojení, dodavatelský řetězec, terorismus, přírodní katastrofy, pandemie, nábor, lidské dovednosti, zdraví a bezpečí, budovy, IT systémy),
- reputační (rozšíření značky, skladba představenstva, kontrola prostředí, stažení produktu, společenská odpovědnost firem, veřejný dojem, vymáhání požadavků veřejnoprávních subjektů, chování konkurence),
- tržní (akvizice a fúze, duševní vlastnictví, smlouvy, ekonomické prostředí, technologický vývoj, hospodářská soutěž, poptávka, požadavky regulátorů)

#### 1.3.5 Klasifikace PESTLE

Další možností, jak se podívat na klasifikaci rizik je i podle systému PESTLE. Jedná se o akronym anglických slov (Hopkin, 2018, s. 137-138):

- politická,
- ekonomická,
- sociologická,
- technologická,
- právní,
- etická nebo environmentální rizika.

Tento systém klasifikace najde své uplatnění především při analýze vnějších rizik. Tudíž rizik, která nejsou ovlivnitelná samotnou organizací. Jedná se ovšem o velice jednoduchý přístup, který umožňuje pochopit makroprostředí podniku. Mezi bariéry tohoto přístupu patří nutnost její časté aktualizace, široký tým odborníků z různých perspektiv a její časová náročnost (Hopkin, 2018, s. 137-138).

Závěrem je důležité dodat, že jakékoliv riziko disponuje jednou z těchto charakteristik (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 59):

- čisté riziko,
- spekulativní riziko,
- základní (nevyhnutelné) riziko.

Čelí-li podnik čistému riziku, je jisté, že bude způsobena ztráta. Toto rizika nelze předpovídat. Jedná se například o požár, úmrtí, krádež (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 59).

Spekulativní riziko má na organizaci negativní nebo pozitivní dopad. Může se tedy jednat také o ztrátu, ale i o zisk. Patří sem například nákup nemovitosti za účelem jejího zhodnocení v budoucnosti (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 59).

Základní (nevyhnutelné) riziko působí na veškeré podniky v dané zemi či v odvětví. Může se jednat o inflaci, záplavy, válku (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 59).

## 2 POSTAVENÍ RISK MANAGEMENTU V PODNIKU

Neodmyslitelnou součástí podnikání je všudypřítomné riziko. Vnitropodnikový management rizik (enterprise risk management) byl za samostatnou disciplínu formován teprve před 100 lety, přičemž jeho původ pochází z pojišťovnictví (Hopkin, 2018, s. 43-44).

Vnitropodnikový management rizik v průběhu posledních let nabývá na důležitosti a je čím dál častěji jednotlivými firmami implementován do podnikového řízení. Nicméně stále platí, že u malých a středních podniků (tzv. SME) je řízení rizik ještě v rané fázi svého vývoje. Mnohdy není účinný systém managementu rizik ani zaveden (Virglerova et al., 2020; Gorzeń-Mitka, 2016, s. 290; Kruliš, 2011, s. 12).

Vnitropodnikový management rizik lze definovat jako integrovaný a nepřetržitý manažerský proces, který zahrnuje vzájemný soulad mezi riziky a implementací strategií. Nepřetržitost lze v tomto případě definovat jako permanentní činnost, nikoliv jednorázovou ani periodickou. Řízení rizik je nutnou součástí podnikových cílů, podnikových strategií i běžné podnikatelské činnosti (Lam, 2017b; Zuzák, Fejfarová, 2009, s. 47).

Cílem ERM je minimalizovat neočekávané odchylky výkonnosti firmy a zároveň maximalizovat její skutečnou hodnotu. Vnitropodnikový management rizik vytváří oporu pro rozhodování představenstva a managementu podniku. Tato rozhodnutí kromě jiného zahrnují míru ochoty riskovat, kapitálovou, dividendovou a investiční politiku. ERM není o minimalizaci či vyhýbání se rizika, nýbrž o optimalizaci poměru riziko/návratnost (Lam 2017a, s. 11).

COSO a WBCSD (2018, s. 5) vnímají ERM jako *kulturu, schopnosti a postupy v souladu se stanovenou strategií podniku a její výkonností. Organizace se při řízení rizik spoléhají na tvorbu, zachování a realizaci hodnoty*<sup>9</sup>.

Mezinárodní standard ISO 31000:2018 (2018) vymezuje ERM jako *koordinované činnosti, které slouží k řízení a kontrole organizace s ohledem na riziko*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> The culture, capabilities and practices, integrated with strategy-setting and its performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value.

<sup>10</sup> Coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk.

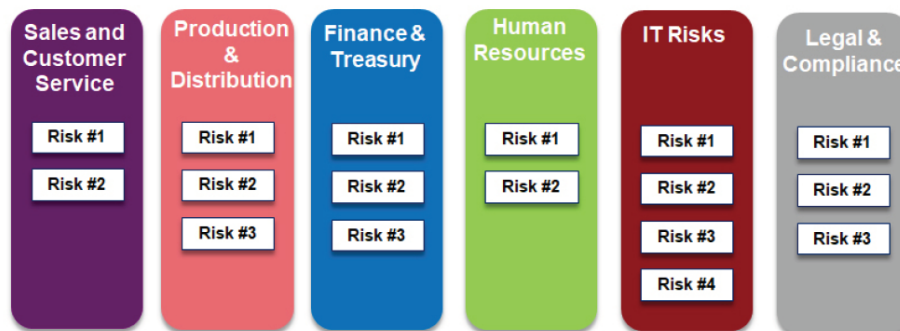
Hopkin (2015, s. 44) zastává názor, že řízení rizik je soubor činností v organizaci prováděných s cílem dosáhnout co nejpříznivějšího výsledku a snížit odchylku nebo proměnlivost tohoto výsledku<sup>11</sup>.

Beasley (2019) popisuje ERM (obrázek č. 3) jako opakující se podnikový proces, který se zaměřuje na řízení rizik. Dále upozorňuje, že je důležitý proaktivní přístup, jelikož řešení vzniklých rizik je méně účinné.



Obrázek 3 Strategický přístup řízení rizik (Beasley, 2019)

Pro srovnání je na obrázku č. 4 zobrazen způsob tradičního řízení rizik. Tento přístup funguje na principu řízení rizik jednotlivými vedoucími útvarů, kteří jsou zodpovědní za řízení rizik v rámci jejich oblasti. Tento přístup má však svá omezení. Například výskyt meziútvárových rizik, která nejsou nikým identifikována. Dále některá rizika ovlivňují více útvarů různými způsoby. Nejsou identifikována rizika z makrookolí podniku. Vzniká často nesoulad mezi řízením rizik a podnikovou strategií (Beasley, 2019).



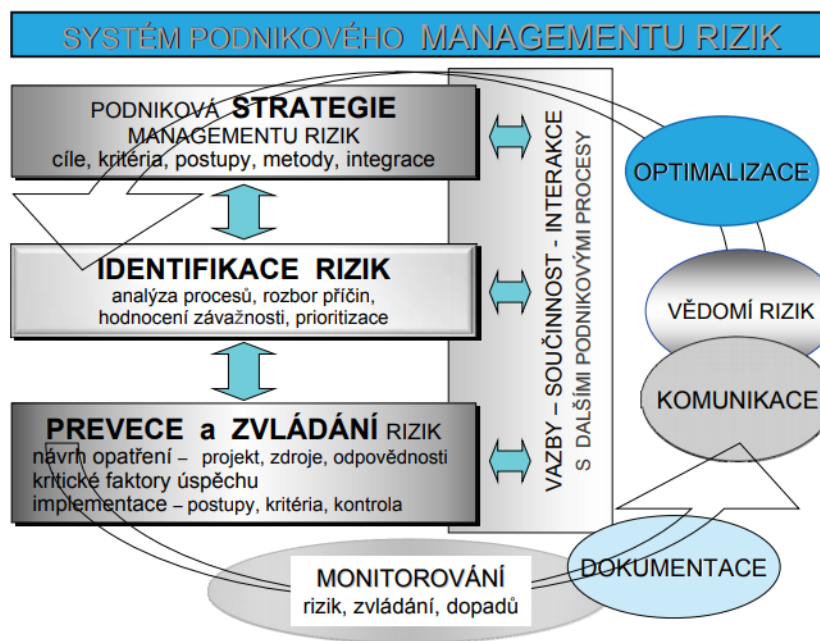
Obrázek 4 Tradiční přístup řízení rizik (Beasley, 2019)

<sup>11</sup> Risk management is the set of activities within an organization undertaken to deliver the most favourable outcome and reduce the volatility or variability of that outcome.



Grafické zobrazení ERM (obrázek č. 5) potvrzuje podstatu výše uvedených definic. Jedná se o neustálý a cyklický proces, protože nová rizika se neustále vyvíjejí a objevují. ERM nelze považovat za projekt, který má jasně vytyčený začátek a konec. Naopak je kladen důraz na průběžné aktualizace a vylepšení tohoto procesu. Z obrázku je tedy patrné, že klíčovou roli v ERM sehraávají jednotlivé metodické kroky (identifikace, analýza, akce, sdělení) a rovněž celková podniková kultura. ERM musí být zakotveno jak u majitelů podniku, vedoucích manažerů tak i zaměstnanců (Beasley, 2019; Gorzeń-Mitka, Wiczorek-Kosmala, 2013).

Podobně jako Beasley (2019) zobrazuje systém ERM i Kruliš (2011, s. 79), který klade důraz na cykličnost systému, řízení rizik v souladu s podnikovou strategií a zpětnou vazbu.



Obrázek 5 Strategický přístup řízení rizik (Kruliš, 2011, s. 79)

Cílem ERM je vyvinout *ucelený portfoliový pohled na nejvýznamnější rizika pro dosažení nejdůležitějších cílů účetní jednotky*<sup>12</sup>. Důležitý je komplexní pohled shora dolů, který zaručí odhalení všech významných rizik, která by mohla ovlivnit strategické cíle a životaschopnost podniku. Tato rizika je poté nutné zahrnout v rámci strategického plánu organizace (Beasley, 2019).

<sup>12</sup> The objective of enterprise risk management is to develop a holistic, portfolio view of the most significant risks to the achievement of the entity's most important objectives.

## 2.1 Výhody zavedení ERM v podniku

ERM je zásadní pro efektivní řízení podniku. Jedná se o přední přístup, který v průběhu posledních desetiletí na žebříčku důležitosti stoupá stále výše. Řízení rizik pomáhá organizaci při vyjasnění ochoty riskovat a začlenit ji do podnikové strategie. Výhoda je i v jednotném postupu při identifikaci rizik (Gorzeń-Mitka, Wieczorek-Kosmala, 2013; Virglerova et al, 2020).

Zejména v malých a středních podnicích (SME) je výhodné disponovat kvalitním managementem rizik. Právě tyto podniky jsou zranitelné vůči každodenním interním a externím nežádoucím událostem, které ovlivňují výkonnost podniku. Dále uskutečňují inovativní projekty, které v sobě zahrnují rizikové činnosti a rozhodnutí. Přijímání těchto nových projektů je pak z hlediska dlouhodobé existence nepostradatelné, neboť tvoří jejich konkurenční výhodu (Gorzeń-Mitka, 2016, s. 289; Verbano a Venturini, 2013 cit. podle Gorzeń-Mitka, 2016, s. 292).

Výhodu tvoří ochrana vnitřních systémů, které jsou zranitelné bez analýzy potencionálních rizik a implementace vhodných metod pro jejich řízení (Virglerova et al, 2020).

Ze studie Gorzeń-Mitka (2016) provedené mezi malými a středními podniky v Polsku v roce 2014 vychází následující závěry. SME mají nízké povědomí o existenci procesu řízení rizik a téměř třetina dotázaných nemá názor na dílčí dotazy z oblasti risk managementu. Avšak více než polovina dotazovaných podniků uvedla, že provádí analýzu rizik. Z průzkumu vyplývá, že nejméně využívají nástroj registr rizik. Zajímavé je, že analýza rizik vyžaduje právě registr rizik. Z tohoto zjištění lze usoudit a potvrdit tvrzení výše, a to že SME mají nízkou úroveň znalostí o řízení rizik.

Studie rovněž ukázala, že úroveň uznání a pochopení potřeby řízení rizik a kvalitně odváděné aktivity ERM jsou přímo úměrné s rostoucí velikostí podniku. Rovněž bylo prokázáno, že dobrá finanční situace podniku souvisí s efektivním přístupem k registru rizik a analýze rizik (Gorzeń-Mitka, 2016).

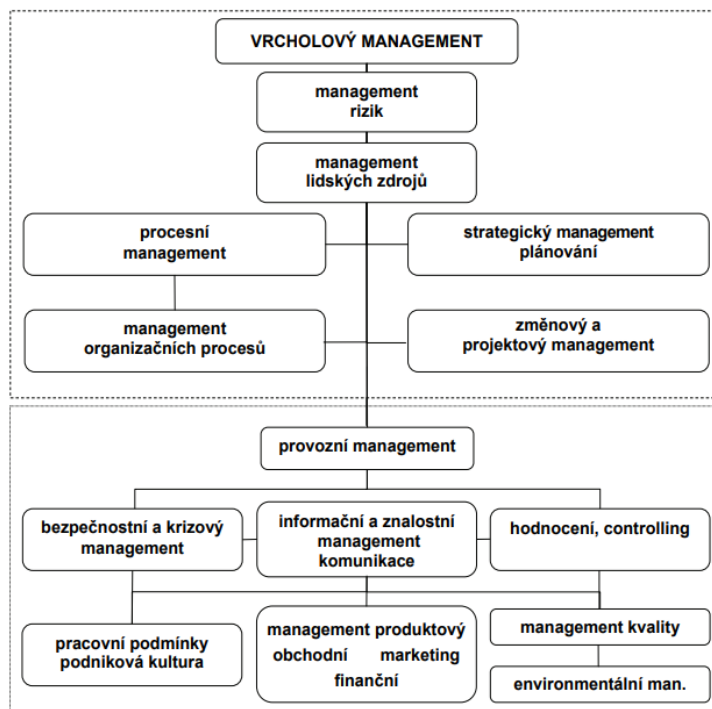
Fungující vnitropodnikový risk management není samozřejmostí. V případě, že tento útvar neplní nebo nemůže plnit svoji roli, stává se velmi nákladným břemenem celého podniku. Black (cit. podle Reuvid, 2010, s. 14) uvádí předpoklady pro dobře nastavený ERM:

- větší angažovanost představenstva a výkonné moci,
- vhodné zařazení ERM do organizační struktury podniku,
- jasné stanovení strategie řízení rizik vrcholovým managementem,

- jasné stanovení rolí a odpovědností,
- vrcholový management a vedoucí pracovníci musí mít dostatečné zkušenosti v oblasti řízení rizik.

## 2.2 Zařazení ERM do podnikové struktury

Útvar ERM je z hlediska podnikové struktury (obrázek č. 6) zařazen těsně pod představenstvo, resp. výkonné vedení. Je tomu tak z toho důvodu, že útvar ERM je specifický tým, že je součástí všech dílčích útvarů (Kruliš, 2011, s. 22-23).



Obrázek 6 Obecné schéma podnikové struktury managementu (Kruliš, 2011, s. 23)

Dle Moellera (2007, s. 112) podniky v dnešní době plnohodnotně neuznávají funkci útvaru ERM a nepřisuzují mu tak velké pole působnosti, které by si zasloužilo. Rovněž je běžné, že nejsou z hlediska důležitosti v podniku umístěny dostatečně vysoko.

Vrcholový management (představenstvo) by měl být s útvarem ERM úzce spojen a plnit následující úlohy:

- zajišťovat dohled nad riziky,
- schvalovat proces ERM,
- dohlížet nad identifikovanými riziky, aby nebyla přijata rizika proti vůli zúčastněných stran (Beasley, 2019; COSO, 2009).

### 2.2.1 Ředitel řízení rizik

V čele útvaru ERM stojí ředitel řízení rizik, tzv. CRO (Chief Risk Officer), jehož náplň není přesně vymezena. Důležitou roli v tomto případě sehrává aktuální situace v podniku:

- existuje-li již ve firmě fungující (vyzrálý) ERM, je úkolem CRO začlenit riziko do celopodnikové strategie,
- jestliže se podnik zotavuje z krize, je úkolem CRO zapracovat na odolnosti ERM (Lam, 2017a, s. 199).

CRO, resp. celý tým zodpovědný za řízení rizik musí disponovat i specifickými osobnostními vlastnostmi, kterými jsou proaktivita, celostní a komplexní vnímání, schopnost „nahlížet do skrytých koutů“, vnímat rizika i jako příležitosti, kritičnost, tvořivost a flexibilita (Kruliš, 2012).

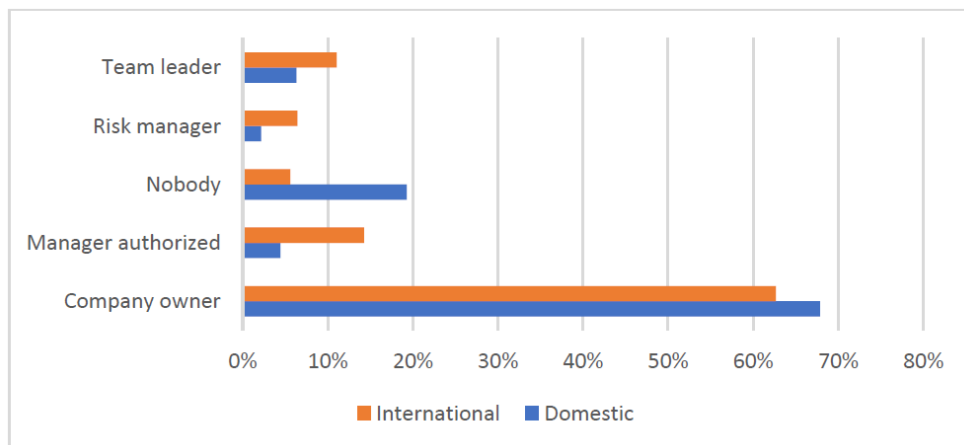
Úlohou risk manažera (CRO) je dohled nad správným pochopením rizik včetně jejich ošetření, stanovení cílů a metrik. Vedení společnosti zároveň musí nutně CRO poskytnout i dostatečné kompetence k zvládnutí své role napříč všech úrovní podnikového řízení. Rovněž by vedení společnosti mělo akceptovat CRO jako svého partnera respektovat jeho názory a doporučení. Střední hodnota mzdy specialisty v oblasti řízení rizik v podnikatelské sféře v roce 2018 byla 63 176 Kč (Moeller, 2007, s. 112-115; NSP, ©2017).

Mezi odpovědnosti CRO lze zahrnout (Lam, 2017a, s. 202-203; Moeller, 2007, s. 116; Manažer řízení rizik, ©2017):

- celkový proces řízení rizik, dohled nad změnami v procesu ERM,
- tvorba vize ERM,
- integrované řízení rizik napříč jednotlivých útvarů,
- dohled nad aktivitami podniku, které jsou velmi rizikové,
- rozvoj analytických funkcí a správy dat,
- komunikace a reporting mezi představenstvem a jednotlivými útvary v oblasti řízení rizik,
- definování souhrnných postupů, pravidel a rizikových limitů,
- metodická a poradenská činnost v oblasti řízení rizik,
- vedení příslušné dokumentace,

- analýza celkového rizikového prostředí podniku.

Podle průzkumu (obrázek č. 7) provedeného mezi malými a středními podniky zemí Visegrádské čtyřky je osobou zodpovědnou za řízení rizik v 63-68% samotný majitel podniku. Přičemž se tento trend projevuje více u národních společností. Poměr společností zaměstnávajících osobu, jejíž náplní je řízení rizik (risk manager, manager authorized) je relativně vyšší u mezinárodních společností (21%) ve srovnání s národními společnostmi (7%). Překvapivé může být zjištěný, že téměř u pětiny (19%) národních společností nefiguruje osoba zodpovědná za řízení rizik (Virglerova et. al, 2020).



Obrázek 7 Podíl společností zaměstnávajících osobu odpovědnou za řízení rizik  
(Virglerova et al, 2020)

V případě malých a středních podniků je zejména z finančního hlediska pochopitelné, že si nemohou dovolit odborníka na řízení rizik (CRO), natož celý útvar zabývající se řízením rizik. Ovšem společnost s vysokou rizikovou expozicí by měla absenci této pozice důkladně zvážit (Sipa, 2011, cit. podle Gorzeň-Mitka, 2016, s. 290; Lam, 2017a, s. 201).

Myšlenky prezentované ve výše uvedených kapitolách jsou přehledně shrnuty v následujícím schématu (obrázek č. 8).



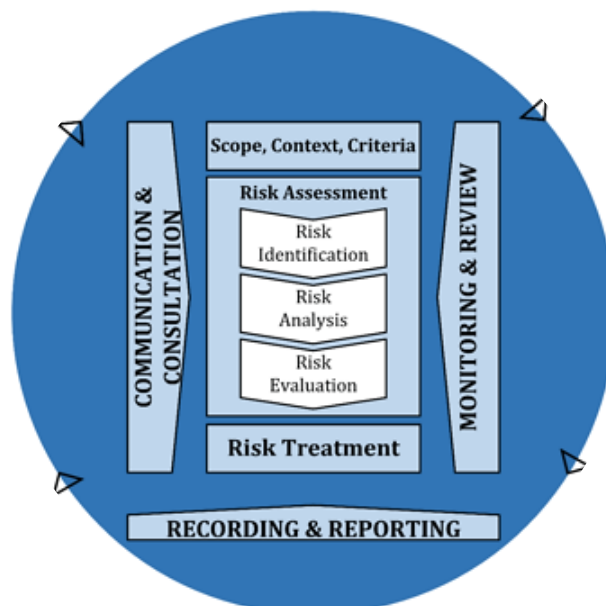
Obrázek 8 Deset základních chápání rizik a managementu rizik (upraveno podle Častorál, 2017, s. 22)

### 3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

Proces řízení rizik představuje soubor či seznam koordinovaných aktivit. Mezi tyto aktivity patří: komunikace a konzultace, stanovení kontextu a kritérií, posouzení rizik, ošetření, monitorování, kontrola, zaznamenávání a reportování rizik. Tento proces by měl být nedílnou součástí rozhodování a řízení ve všech úrovních. Na tento proces by mělo být nahlíženo vzhledem k vnějšímu a vnitřnímu kontextu, ve kterém je aplikován. Proces řízení rizik se může jevit jako pevně stanovený, přesto by měl fungovat na dynamické (iterativní) bázi (IRM, AIRMIC a ALARM, 2010, s. 6; ISO 31000:2018, 2018).

Tento proces (obrázek č. 9) se skládá z následujících kroků (ISO 31000:2018, 2018):

1. Komunikace a konzultace
2. Rozsah, kontext, kritéria
3. Posouzení rizik
  - a. Identifikace rizik
  - b. Analýza rizik
  - c. Ohodnocení rizik
4. Ošetření rizik
5. Monitorování a kontrola
6. Evidence a reportování



Obrázek 9 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018 (2018)

### 3.1 Komunikace a konzultace

Komunikace a konzultace představují kontinuální proces získávání a sdílení potřebných informací napříč všech úrovní řízení podniku. Jejich absence může způsobit závažné následky. Účelem komunikace a konzultace je pomoci všem zúčastněným stranám porozumět rizikům a konkrétním opatřením. Konzultace plní funkci zpětné vazby. Dobře fungující sdělování informací o riziku zajistí, že bude vždy dosaženo důsledné reakce na podobné rizikové události. Ideálním nástrojem kvalitní komunikace může být například podnikový intranet nebo tzv. protokoly a manuály rozebrané v kapitole 3.6 (Hopkin, 2018, s. 101-102, 311; ISO 31000:2018, 2018; Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 61).

Cílem komunikace a konzultace dle ISO 31000:2018 (2018) je:

- integrace různých útvarů podniku, aby bylo zaručeno komplexní řešení,
- dostatek informací při rozhodování.

### 3.2 Rozsah, kontext, kritéria

Jedná se o jasný, stručný a srozumitelný souhrn všech parametrů řízení rizik v průběhu celého procesu. Jeho funkcí je definovat zodpovědnosti zainteresovaných stran a členů týmu, způsob hodnocení, metodiku hodnocení, rozsah rizika, kritéria rizik a dostupné zdroje. Tento krok rovněž zahrnuje výběr rizikové matice (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 55-56).

#### 3.2.1 Kontext

Kontext je vnímán ze dvou pohledu – vnitřní a vnější. Vnitřní kontext zahrnuje organizaci včetně jejich aktivit, dovedností a schopností, interní zúčastněné strany a jejich očekávání (Hopkin, 2018, s. 80).

Vnější kontext pojímá prostředí, ve kterém podnik existuje. Jedná se tedy o podnikové odvětví, externí zúčastněné strany a jejich očekávání a externí finanční prostředí (Hopkin, 2018, s. 80).

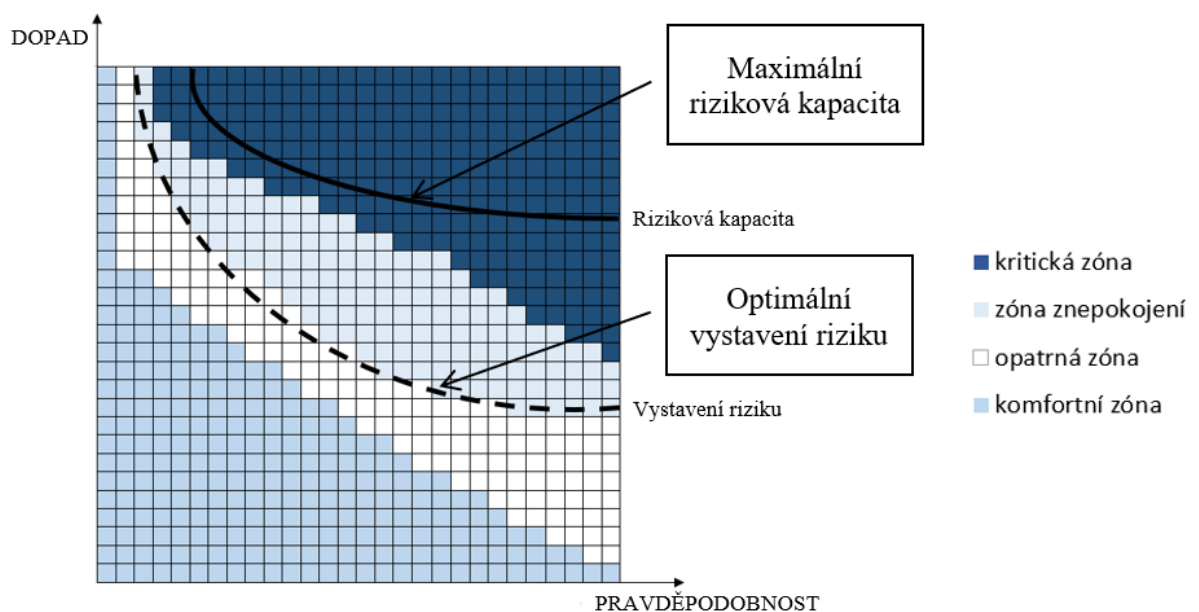
#### 3.2.2 Kritéria rizik

Pomocí kritérií rizik se hodnotí a měří významnost rizika. Kritéria rizika tedy zahrnují: pravděpodobnost a závažnost, expozici nebo frekvenci expozice, dobu expozice, zranitelnost, zjistitelnost poruchy, spolehlivost kontroly a účinnost prevence (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 68).



Hopkin (2018, s. 297-303) kritéria rizik nazývá pojmem chuť k riziku, který vyjadřuje ochotu organizace riskovat. Jedná se o celkovou hodnotu podnikových zdrojů, které je vedení organizace ochotno vystavit riziku. Dále uvádí, že určení rizikového apetitu je v praxi velmi obtížné, protože každé riziko vyžaduje individuální přístup. Rizikový apetit by měl být zakotven v dlouhodobé podnikové strategii a plnit funkci ukazatele, zda dané riziko podstoupit či nikoliv.

Následující graf (obrázek č. 10) zobrazuje rizikový apetit, který je složen z dílčích zón. Shledává-li podnik riziko v komfortní zóně, je pro podnik příjemné toto riziko podstoupit. Bílá a bledě modrá oblast představuje opatrné a znepokojivé zóny, kde je před přijetím rizika vyžadován názor managementu. Rizika zobrazená v tmavě modré oblasti jsou kritická, tudíž jsou přijata pouze v případě důkladného zvážení nejvyššího managementu. Maximální riziková kapacita udává míru ohodnocení rizika, kterou je představenstvo maximálně podstoupit. Čerchovaná křivka zobrazuje celkové vystavení riziku, které je optimální v nejnižší možné úrovni. (Hopkin, 2018, s. 298-299).



Obrázek 10 Rizikový apetit, kapacita a vystavení riziku (Hopkin, 2018, s. 299)

### 3.2.3 Matice rizik

Matice rizik představuje klíčový nástroj, který zajistí jednotný přístup ke kategorizaci a upřednostňování rizika v organizaci. Účelem matice je poskytnout metodu kategorizace kombinací pravděpodobnosti výskytu a závažnosti poškození, čímž se stanoví úroveň rizika (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 53-54).

Pětibodová matice hodnocení rizik (tabulka č. 3) využívá dva faktory – závažnost následků (v řádcích) a pravděpodobnost výskytu (ve sloupcích), které se k určení úroveň rizika vynásobí.

Tabulka 3 Pětibodová matice hodnocení rizik (ANSI/AIHA/ASSE Z10-2012 cit. podle Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 54)

Severity Levels and Values	Occurrence Probabilities and Values				
	Unlikely (1)	Seldom (2)	Occasional (3)	Likely (4)	Frequent (5)
Catastrophic (5)	5	10	15	20	25
Critical (4)	4	8	12	16	20
Marginal (3)	3	6	9	12	15
Negligible (2)	2	4	6	8	10
Insignificant (1)	1	2	3	4	5
Very high risk: 15 or greater; High risk: 10–14; Moderate risk: 6–9; Low risk: 1–5					

Nezbytným doplňkem je tabulka č. 4, která zobrazuje úroveň rizika. Tyto úrovně jsou stanoveny jako velmi vysoké (15 nebo vyšší), vysoké (10–14), střední (6–9) a nízké (1–5).

Tabulka 4 Úroveň hodnocení rizik a požadovaná opatření (ANSI/AIHA/ASSE Z10-2012 cit. podle Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 55)

Category	Risk Score	Action
Very high risk	15 or greater	Operation not permissible. Immediate action necessary
High risk	10–14	Remedial actions to be given high priority
Moderate risk	6–9	Remedial action to be taken at appropriate time
Low risk	1–5	Remedial action discretionary

### 3.3 Posouzení rizik

Následující podkapitola, tj. posouzení rizik (risk assesment) je základní stavební kámen celého procesu řízení rizik. Jeho dílčími částmi jsou identifikace rizika, analýza rizika a ohodnocení rizika. Účelem tohoto procesu je poskytnout nástroj, který usnadní rozhodování, ošetření rizik a výběr mezi více možnostmi na základě relevantních dat.



### 3.3.2 Analýza rizik

Analýza rizik umožní identifikovat povahu a závažnost rizika. Jejím hlavním cílem je podpořit rozhodování. To je jeden z důvodů, proč by se měla využívat v jakékoliv životní fázi podniku. *Analýza rizik zahrnuje podrobné zvážení nejistot, zdrojů rizika, důsledků, pravděpodobnosti, událostí, scénářů, kontrol a jejich účinnosti. Událost může mít více příčin a důsledků a může ovlivnit více cílů* (ISO 31000:2018, 2018; Aven, 2015, s. 3-4).

Pomocí analýzy rizik, podle Avena (2015, s. 3), lze:

- vytvořit rizikový obraz společnosti,
- porovnat různé rizikové alternativy a řešení,
- identifikovat faktory, podmínky, činnosti, systémy a komponenty, které jsou důležité s ohledem na riziko,
- prokázat účinek různých opatření na riziko.

Kvalitně zpracovaná analýza rizik umožní volbu mezi alternativními návrhy a opatřeními, posílit celý systém, aby byl méně zranitelný a rovněž umožní sledovat splnění stanovených požadavků (Aven, 2015, s. 3).

Smejkal a Rais (2013, s. 112) rozdělují metody analýzy rizik podle způsobu vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. Jedná se o:

- a) kvalitativní metody,
- b) kvantitativní metody.

Kvalitativní metody spočívají v kvalifikovaném odhadu potencionálního dopadu a pravděpodobnosti konkrétní události. Pro ohodnocení je využívána bodová nebo slovní škála. Mezi její výhody lze zahrnout jednoduchost, rychlost. Negativní vlastností je subjektivita hodnocení. Příkladem může být například metoda účelových interview (Smejkal, Rais, 2013, s. 112-113).

*Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.* Výstupy analýzy jsou peněžně oceňovány. Výhodou těchto metod jsou přesné výstupy vykoupené časovou náročností. Další nevýhodou je i velké množství dat, díky kterému mohou být přehlédnuty souvislosti. Konkrétní metody jsou určeny pro počítačové zpracování, jedná se například o CRAMM, @RISK, RiskPAC, RiskWatch (Smejkal, Rais, 2013, s. 112-113).

V neposlední řadě existuje i možnost kombinace obou výše zmíněných metod (Smejkal, Rais, 2013, s. 112).

### 3.3.3 Ohodnocení rizik

Ohodnocení rizik spočívá ve srovnání výsledků analýzy rizik se stanovenými kritérii rizika. Na základě tohoto porovnání se určí další opatření (viz kapitola 3.4). Zde sehrává důležitou roli komunikace uvnitř podniku, kdy je nutné výstup z ohodnocení rizik prokonzultovat se všemi zúčastněnými stranami (ISO 31000:2018, 2018).

Ohodnocení rizika je stanoveno na základě dopadu a pravděpodobnosti rizika podle vztahu (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 65):

$$\text{Riziko} = \text{dopad} \times \text{pravděpodobnost}$$

Výsledek tohoto ohodnocení včetně explicitně stanovených hodnot lze graficky znázornit následovně (obrázek č. 11).

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
	1	2	3	4	5
	Consequences				
	Critical	High	Moderate	Low	

Obrázek 11 Matice pro ohodnocení rizika (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 66)

Výskyt rizika v kritické zóně je pro společnost nepřijatelný, neboť ohrožuje existenci firmy. Vysoká úroveň rizika rovněž nebývá přijatelná, protože představuje hrozbu velké škody. Střední úroveň rizika je již přijatelná. Je nepravděpodobné, že způsobí velké škody. Nízká úroveň rizika je přijatelná a zároveň jsou tato rizika jednoduše zvládatelná (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 66).

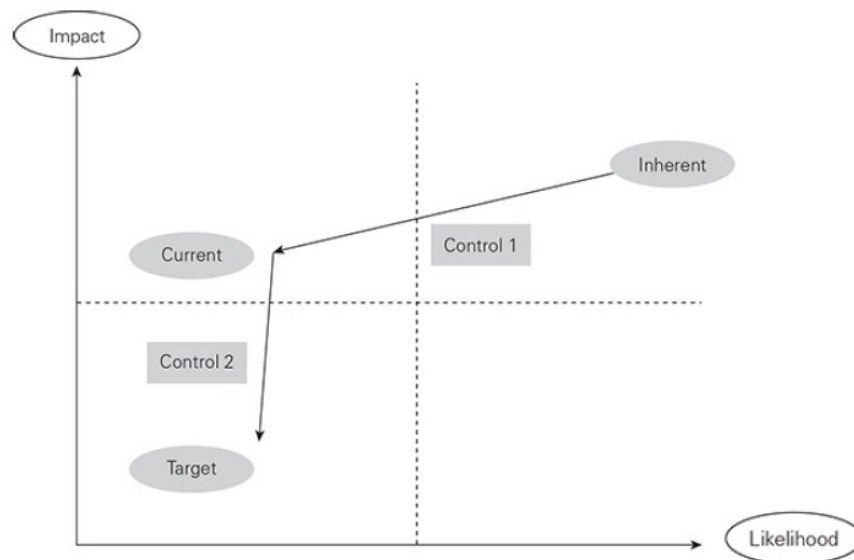
### 3.4 Ošetření rizik

Fáze ošetření rizik spočívá ve výběru a implementaci opatření k úpravě rizika. Tato opatření mohou být například vyhnutí se riziku, snížení, optimalizace a přenos rizika. Způsob, jakým podnik provede ošetření rizik závisí na typu podnikové strategie řízení rizik (Aven, 2015, s. 49).

Jedná se o iterativní proces, který zahrnuje:

- formulování a výběr možností ošetření rizik,
- plánování a provádění ošetření rizik,
- posouzení účinnosti tohoto ošetření,
- rozhodnutí, zda je zbývající riziko přijatelné,
- pokud není přijatelné, podstoupit další ošetření (ISO 31000:2018, 2018).

Tento proces je schematicky zobrazen na obrázku č. 12:



Obrázek 12 Přirozená, současná a cílová úroveň rizika (Hopkin, 2018, s. 144)

Popov, Lyon a Hollcroft (2016, s. 61) uvádějí možnosti ošetření rizik:

- vyhnout se riziku tím, že se nezačne nebo nebude pokračovat v činnosti, která vede k riziku,
- odstranit zdroj rizika,
- změnit pravděpodobnost,
- změnit dopad,

- sdílet riziko s jinou stranou (pojištění),
- čelit riziku na základě důvodného rozhodnutí.

### 3.5 Monitorování a kontrola

*Monitorování a kontrola zahrnuje plánování, shromažďování a analýzu informací, zaznamenávání výsledků a poskytování zpětné vazby. Tyto činnosti jsou vykonávány průběžně a pravidelně ve všech fázích procesu. Díky včasné identifikaci odchylek nebo nových skutečností lze díky monitoringu pohotově reagovat. Monitorování a kontrola si klade za cíl transparentně sdělovat výsledky, zlepšit rozhodovací a řídicí činnosti, zjednodušit interakci mezi zainteresovanými stranami (ISO 31000:2018, 2018).*

### 3.6 Dokumentace

Řízení rizik potřebuje pro své správné fungování celou řadu dokumentů, které upřesňují zavedené postupy, akční plány, zprávy o událostech a zprávy o výkonnosti. *Jedná se o důležitou formu ověřování a komunikace.* Veškeré výsledky identifikace a hodnocení rizik by měly být součástí této dokumentace a rovněž zahrnuty v celofiremní databázi. Předejde se tím omylům, chyb z nevědomosti či nedorozuměním (Hopkin, 2018, s. 414; Popov, Lyon, a Hollcroft, 2016, s. 63; Fotr, Hnilica, 2014, s. 50-51).

Součástí této dokumentace, dle Fotra a Hnilici (2014, s. 50) jsou:

- klíčové předpoklady, ze kterých se při posuzování rizik vycházelo,
- popis informačních zdrojů,
- charakteristika využitých analytických metod,
- popis identifikovaných rizik včetně možností jejich výskytu,
- kategorizace rizik,
- popis dopadů a způsobu jejich měření,
- odhady pravděpodobností,
- rozčlenění rizik do skupin podle jejich významu či číselného ohodnocení.

### 3.7 Reportování

Kořeny kvalitního reportování neboli podávání hlášení, podávání zpětné vazby vycházejí z dobře zpracované dokumentace (Hopkin, 2018, s. 414).

Potřeba reportování vzešla od potřeby majitelů podniků a členů představenstev, kteří vyžadují bohaté informace o potencionálních událostech a o nejvyšších rizicích, které mohou průběžně sledovat. Tuto službu částečně poskytují dnes již velmi rozšířené klíčové ukazatele výkonu (Key Performance Indicators). Nevýhodou KPI je, že měří výsledek minulých rozhodnutí, KRI se více orientují na budoucnost, lze je přirovnat spíše k „detektorům“ (Lam, 2017a, s. 328-330; Beasley, Branson a Hancock, 2010, s. 1).

Lam (2017a, s. 327) zastává názor, že kvalitní reportování je postaveno na klíčových ukazatelích rizika (Key Risk Indicators). Právě tyto indikátory jsou schopny nejen odvracet rizika, ale rovněž nacházet rizika příležitostná, která může podnik využít k růstu a zvýšení hodnoty. Koncept KRI umožňuje manažerům nahlédnout do budoucnosti.

KRI lze definovat jako metriku nebo ukazatel, který umožní sledovat potencionální budoucí posuny v rizikových podmínkách nebo nově se objevující rizika. Tyto ukazatele zajistí, aby vedení a představenstvo bylo schopno proaktivně identifikovat potencionální dopady na portfolio rizik organizace (Beasley, Branson a Hancock, 2010, s. 1).

Dobře definované KRI by měly být (Lam, 2017a, s. 329):

- kvantifikovatelné,
- kritické,
- relevantní,
- včasné, aby poskytovaly objektivní zpětnou vazbu manažerům,
- prediktivní (signály včasného varování, odpovídají na otázku „Kam směřujeme?“).

Komplexní vnitropodnikový management rizik obsahuje pravidelně aktualizovaný soubor klíčových ukazatelů rizik pro každou kategorii rizika, které čelí. Pomůckou pro sestavení souboru KRI je seznam zdrojů, kde podnik nalezne vhodné KRI (Lam, 2017a, s. 331):

- zásady a regulace (vnitropodnikové i od regulátorů),
- strategie a cíle (metriky výkonu stanovené vrcholovým vedením pro hodnocení podnikových a obchodních strategií),



- minulé ztráty a incidenty (čerpání dat z databáze ztrátových událostí podniku),
- požadavky externích zainteresovaných stran (zákazníci, ratingové agentury, analytici akcií, obchodní partneři),
- posouzení rizik (audity, sebehodnocení kontroly rizik).

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Základem řízení rizik je správné pochopení definice rizika, která se mezi autory liší. Lze interpretovat široce aplikovatelnou a praktickou definici, která popisuje riziko jako spojení pravděpodobnosti události a jejich následků. Přičemž následky se mohou pohybovat od pozitivních po negativní (Institut Risk managementu 2002, s. 21-22; Hopkin 2018, s. 15).

Existence rizik pramení ze zdrojů rizik, které lze popsat jako *prvky, které samostatně nebo v kombinaci můžou vést k riziku*. Mezi typické zdroje rizika patří politika, trh, ekonomika, finance, lidský faktor a další (Mezinárodní standard ISO 31000:2018, 2018; Merna, Smith, 1996 cit. podle Merna, Al-Thani, 2007, s. 12).

Pohled na klasifikaci rizik je rovněž různorodý. Klasifikační systémy jsou sestavovány předními světovými organizacemi a odborníky na řízení rizik. Za zmínku stojí klasifikace rizik podle Hopkina, Smejkal a Raise, Institutu Risk Managementu, AIRMIC a ALARM. Na druhou stranu mezinárodní standard ISO 31000:2018 (2018) nedoporučuje konkrétní klasifikační systém, neboť poukazuje na to, že univerzální klasifikace pro organizaci neexistuje.

Otázkou rizik, a především jejich řízením se zabývá obor vnitropodnikového řízení rizik. Jedná se o obor, resp. útvar podniku, který není v současné době obvyklý, především u malých a středních podniků (SME). V průběhu posledních let ovšem nabývá na popularitě a vyskytuje se jako složka řízení stále častěji. Vnitropodnikový management rizik lze definovat jako integrovaný a nepřetržitý manažerský proces, který zahrnuje vzájemný soulad mezi riziky a implementací strategií. Jeho cílem je minimalizovat neočekávané odchylky výkonnosti firmy a zároveň maximalizovat její skutečnou hodnotu (Virglerova et al, 2020; Gorzeń-Mitka, 2016, s. 290; Kruliš, 2011, s. 12; Lam, 2017b; Lam 2017a, s. 11).

Problém, který brzdí systém řízení rizik je, že podniky v dnešní době plnohodnotně neuznávají jeho funkci a nepřisuzují mu patřičnou důležitost. Dále je běžné, že útvar ERM není vhodně umístěn do podnikové struktury (Moeller 2007, s. 112; Beasley, 2019; COSO, 2009).

Ústřední postavou ERM je ředitel řízení rizik (CRO). Podstatou této pracovní pozice je dohled nad správným pochopením rizik včetně jejich ošetření, stanovení cílů a metrik. CRO rovněž potřebuje dostatečné kompetence a důvěru majitelů podniku. Mezi odpovědnosti ředitele řízení rizik lze zahrnout celkový proces řízení rizik, tvorbu vize ERM,

dohled nad rizikovými aktivitami podniku, komunikace a reporting a další (Moeller, 2007, s. 112-116; Lam, 2017a, s. 202-203).

Z uvedeného mezinárodního průzkumu vyplývá, že v prostředí malých a středních podniků roli CRO přebírá v 68 % případů majitel podniku. Oproti tomu samostatná pozice ředitele rizik je zřízena pouze v 7 % firem (Virglerova et al, 2020).

Veškerá výše zmiňovaná východiska vedou k procesu řízení rizik, jakožto hlavnímu tématu předkládané diplomové práce. Proces řízení rizik představuje soubor či seznam koordinovaných aktivit. Mezi tyto aktivity patří: komunikace a konzultace, rozsah, kontext, kritéria, posouzení rizik, identifikace rizik, monitorování a kontrola a evidence a reportování (ISO 31000:2018, 2018).

Nejstěžejnější fází celého procesu je posouzení rizik, které se skládá z dílčích částí: identifikace rizik, analýza rizik a ohodnocení rizik. Účelem tohoto procesu je poskytnout nástroj, který usnadní rozhodování, ošetření rizik a výběr mezi více možnostmi na základě relevantních dat. Pomocí posouzení rizik je organizace schopna lépe rozhodovat o rizicích a dosáhnout stanovených obchodních cílů (Popov, Lyon a Hollcroft, 2016, s. 50-53).

Vhodnými nástroji komplexního posouzení rizik jsou matice pro hodnocení rizika, registry a formuláře rizik, mapy rizik (Hisrich, Ramadani, 2017, s. 65-66; Hopkin, 2018, s. 299)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

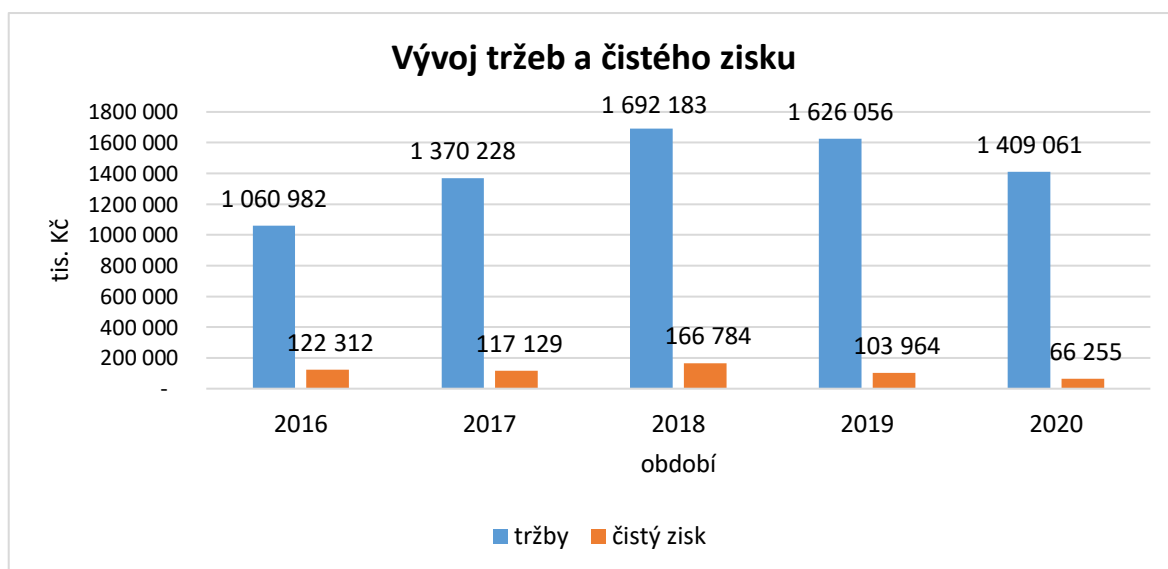
## 5 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Objektem praktické části je společnost, která chce pro účely této práce zůstat v anonymitě. Vystupuje tedy pod názvem Alfa, a.s. Informace o podstatě jednotlivých rizik nejsou nijak upravovány. Pouze specifické názvy u výrobních zařízení jsou pozměněny. Toto opatření bylo přijato pouze z toho důvodu, aby interní informace nemohly být využity konkurencí proti analyzovanému podniku.

Alfa, a.s. je výrobní společnost, která působí ve zpracovatelském průmyslu. Podnik má dlouholetou tradici ve svém oboru a pevné místo na trhu. U svých produktů se soustředí na customizovaný vývoj a precizní kvalitu. Společnost dodává svou produkci především zahraničním zákazníkům, ale i v tuzemsku má své obchodní partnery (webové stránky podniku, ©2021; výroční zpráva 2020).

Základní kapitál společnosti ve výši 50 000 000 Kč je rozvržen do 50 kusů listinných kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. Tyto akcie jsou ze 34 % vlastněny soukromou osobou, zbylých 66 % vlastní jiná společnost (Veřejný rejstřík a Sběrka Listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2015).

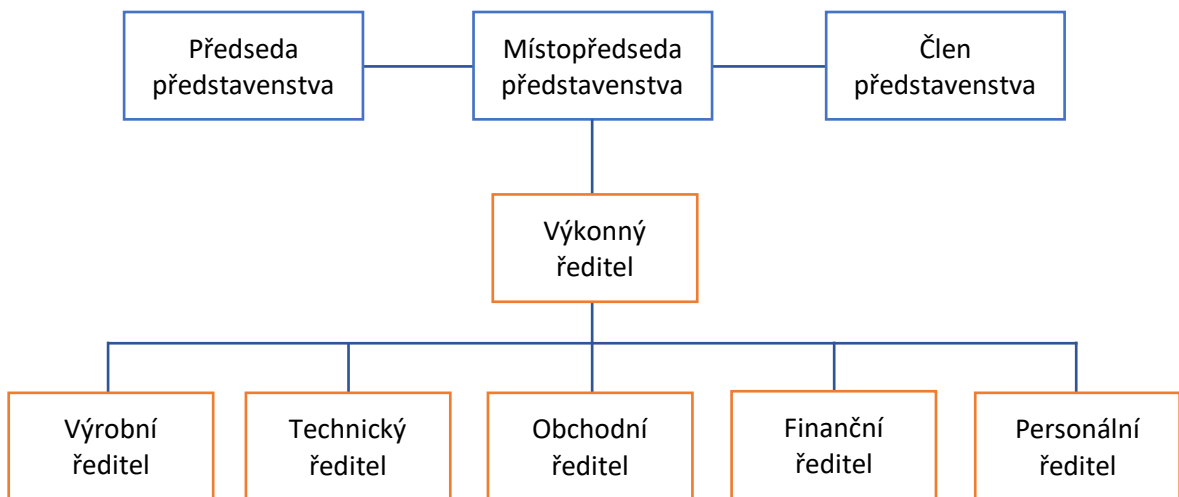
Finanční výsledky Alfa, a.s. znázorňuje následující graf (obrázek č. 13). Analyzovanému podniku se v minulých letech, především v období ekonomického růstu, podařilo dosáhnout historicky nejvyšších tržeb, čemuž odpovídal i nejvyšší dosažený zisk. Zejména poslední rok poznamenal příchod pandemie, který uspišil blížící se ochlazení ekonomiky. Alfa, a.s. zvládla, dle interních analýz podniku, rok 2020 lépe než její konkurenti v odvětví.



Obrázek 13 Vývoj tržeb a čistého zisku Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

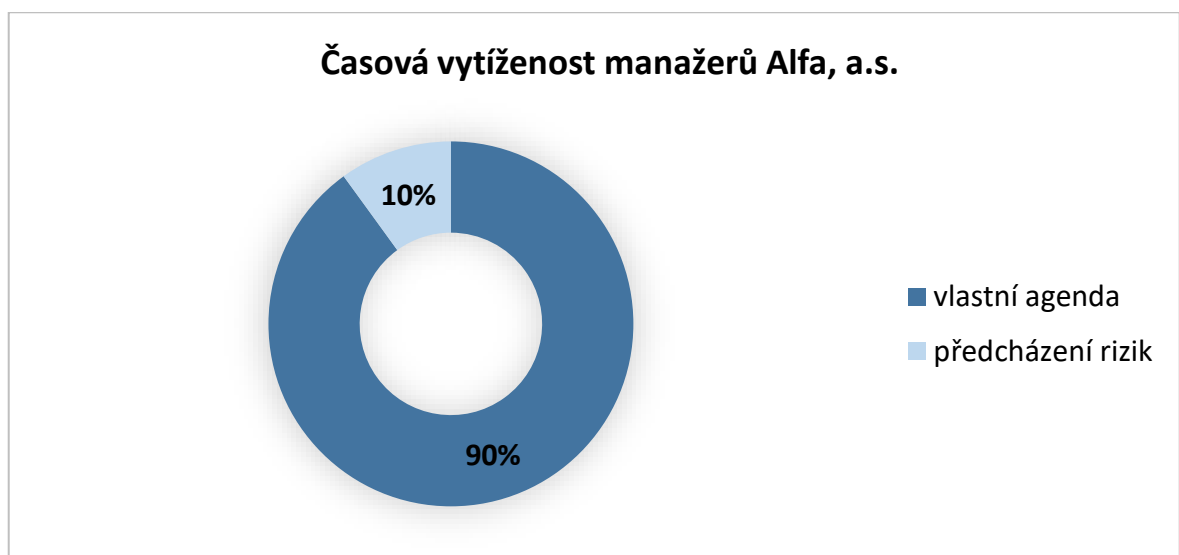
## 5.1 Současný stav řízení podnikových rizik

Alfa, a.s. v současné době nedisponuje oddělením risk managementu. Rovněž nedisponuje ani nezávislou pozicí individuálního risk manažera. Při pohledu na organizační schéma (obrázek č. 14) je zřejmé, že pozice zodpovědná pouze za řízení rizik ve firmě chybí.



Obrázek 14 Organizační schéma Alfa, a.s. (interní zdroj podniku)

Rizika jsou, dle provedeného šetření, řízena finančním ředitelem a ředitelem výroby. Pracovní čas těchto dvou manažerů je tudíž rozprostřen na řízení vlastního útvaru (finance, výroba) a druhotně na řízení rizik. Graf níže (obrázek č. 15) uvádí časovou vytiženost obou manažerů.



Obrázek 15 Časová vytiženost manažerů Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Z provedeného šetření vyplývá, že aktivitě předcházení, resp. řízení rizik manažeři věnují shodně 5-10% svého času, podle aktuálních okolností. Rovněž bylo zjištěno, že manažeři vnímají řízení rizik jako velice důležitou činnost. Větší časový podíl manažeři nejsou schopni rizikům věnovat, neboť jsou natolik časově vytíženi. Sumárně lze zhodnotit, že společnost Alfa, a.s. momentálně věnuje řízení rizik 0,2 pracovního úvazku za měsíc.

Aktivity v rámci risk managementu vycházejí, dle provedené analýzy, z přístupů, které Alfa, a.s. přijala již v minulosti. Toto je jeden z důvodů, proč celý proces řízení rizik včetně jeho dokumentace neprochází pravidelnými aktualizacemi, úpravami či vylepšeními.

Vzhledem ke skutečnosti, že za řízení rizik není odpovědná jedna osoba, není vyvíjena iniciativa na postupné zlepšování celého procesu řízení rizik. Toto řízení se opírá o postupy, které byly historicky ve firmě přijaty a se kterými je vedení společnosti spokojeno.

## 5.2 Vztah společnosti k riziku

Společnost Alfa, a.s., dle provedeného šetření, zaujímá spíše averzi k riziku. Zástupce podniku uvádí, že Alfa, a.s. rizika nevyhledává. Rizika přijímá pouze tehdy, vnímá-li kladný rozdíl mezi obchodním přínosem a eventuální finanční ztrátou. Náklady na různá pojištění proti rizikům se pohybují mezi 3-5 mil. Kč ročně. Tato hodnota představuje v roce 2020 necelá 4 % celkových nákladů.

Postoj k riziku analyzovaného podniku ilustruje i praktikovaná strategie financování (tabulka č. 6). Z analýzy strategie financování vyplývá, že čistý pracovní kapitál je kladný, tudíž Alfa, a.s. využívá konzervativní strategii financování.

Tabulka 6 Analýza strategie financování Alfa, a.s. 2020 (vlastní zpracování)

Výše oběžných aktiv	739 815 tis. Kč
Výše krátkodobých cizích zdrojů	377 239 tis. Kč
Čistý pracovní kapitál	362 576 tis. Kč

## 6 POSOUZENÍ RIZIK

Tato kapitola je věnována samotné aplikaci standardu ISO 31000:2018. V následujících podkapitolách jsou prezentovány jednotlivé kroky procesu posouzení rizik (risk assesment).

### 6.1 Identifikace rizik

Pro lepší identifikaci rizik je podnik rozčleněn do následujících oblastí:

1. technologie a výroba
2. obchodní oblast
3. finanční oblast
4. lidské zdroje
5. životní prostředí

Ukazuje se, že jednotlivé oblasti téměř vystihují jednotlivé útvary organizační struktury. Podle tohoto rozdělení je možné identifikovat i klíčové oblasti Alfa, a.s. Je zřejmé, že technologie a výroba, společně s obchodem provázané financemi tvoří páteř celého podniku a jsou hlavním objektem zájmu vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, nikoliv o služby, je logické, že oblast lidských zdrojů a s ní spojená rizika tvoří ústřední trojici hlavních oblastí podniku.

Z výše uvedených rizikových oblastí je vytvořen seznam potencionálních rizik (viz následující podkapitoly), který poslouží jako základ tzv. registru rizik.

#### 6.1.1 Technologie a výroba

V oblasti technologie a výroba byla identifikována tato rizika: (Označení strojů a zařízení byla pro účely této práce anonymizována.)

- Riziko poruchy klíčových strojů.
- Riziko nespolehlivé funkčnosti nové výrobní linky XYZ 3400.
- Riziko nefunkčnosti modernizované linky ABC 6200.
- Riziko selhání výrobku v provozu.
- Riziko nefunkčnosti nového výrobního centra.
- Riziko nefunkčnosti nového centra EFG 5230 v nástrojárně.



- Riziko nezdarů obnovy a modernizace klíčových výrobních linek.
- Riziko nezdarů zvýšení produktivity výroby.

Z šetření vyplývá, že nejvíce rizik v této oblasti podnik sledává v nefunkčnosti výrobních strojů, linek a center. Tato rizika jsou momentálně na místě, protože firma v roce 2019 a 2020 prováděla rozsáhlé modernizace výrobních zařízení. Investice do modernizací činily 166 mil. Kč v roce 2019 a 125 mil. Kč v roce 2020. Riziko může hrozit zejména v prvních měsících používání, které pramení například ze špatné obsluhy nebo nesprávné instalace. Významnou roli při identifikaci rizik souvisejících s poruchami strojů hraje i fakt, že v roce 2019 se Alfa, a.s. potýkala s častou nefunkčností důležitých výrobních zařízení.

Výrobky analyzovaného podniku nejsou určeny koncovému spotřebiteli, nýbrž Alfa, a.s. je subdodavatelem dalších výrobních podniků. Selhání výrobku v samotném provozu by mohlo způsobit škodu materiální, ale i na životech. Z tohoto důvodu musí být riziko selhání výrobku v provozu velmi dobře sledováno a ošetřeno. Toto riziko lze zařadit i mezi reputační rizika. Jestliže by se toto riziko naplnilo, podnik Alfa, a.s. by mohl přijít o velké zákazníky a byl by nahrazen konkurencí.

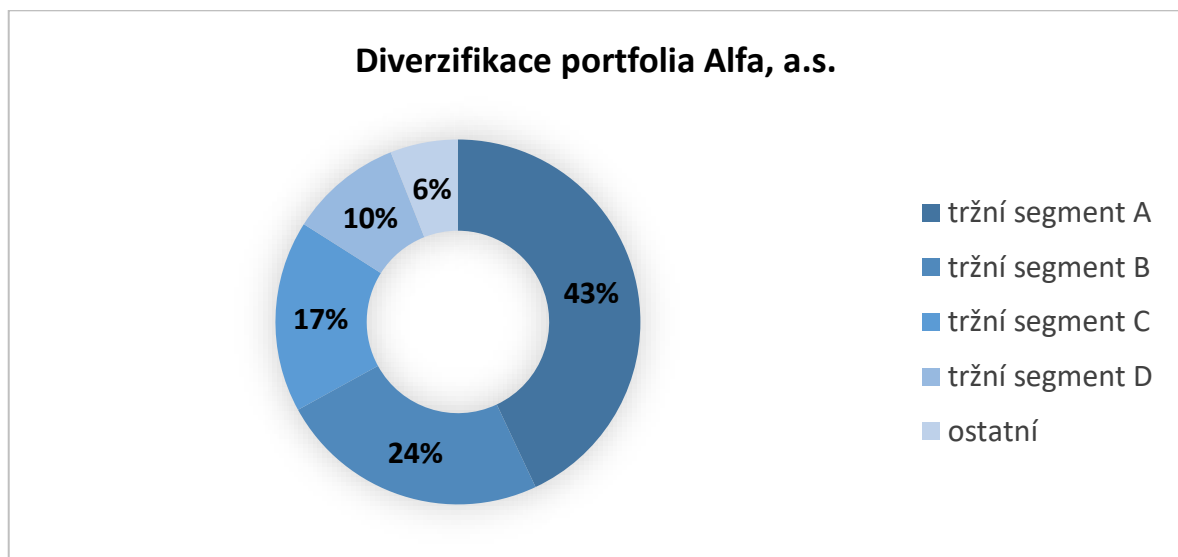
### 6.1.2 Obchod

V oblasti obchodu, který zahrnuje marketing, nákup i prodej byla identifikována následující rizika:

- Riziko nezdarů akvizice nových zákazníků.
- Riziko ztráty klíčových zákazníků.
- Riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu.
- Riziko nezdarů zavedení nových výrobků na trh (ústup zákazníků od customizace).
- Riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu.
- Riziko proměnlivého prostředí.
- Nesolventnost zákazníků (výše pohledávek po splatnosti).
- Riziko nesplnění zákaznických požadavků.
- Riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekty.
- Riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny.

- Riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií.

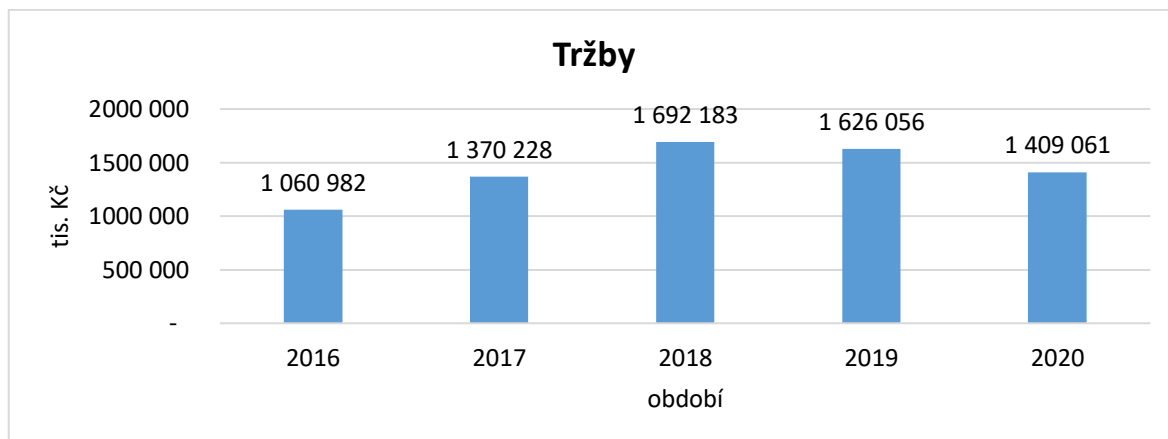
Část obchodních rizik, která byla zjištěna, se týká zákazníků společnosti Alfa, a.s. Podnik se neustále snaží nacházet nové obchodní příležitosti. Tudíž je evidentní, že hrozí riziko nezdaru akvizice nových zákazníků. Předběžně se odhaduje, že riziko nebude příliš závažné. Naopak riziko ztráty nynějších klíčových zákazníků by mohlo znamenat velké problémy. Portfolio (obrázek č. 16) je sice diverzifikované, nicméně ztráta klíčového zákazníka by byla vždy pro podnik nepřijemná. Vzhledem ke skutečnosti, že Alfa, a.s. je subdodavatel dalších výrobních podniků, je důležité identifikovat i riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu. Toto riziko je charakteristické tím, že Alfa, a.s. nemá možnost vznik tohoto rizika ovlivnit. Nicméně musí počítat s jeho eventuálními dopady, v podobě snížení poptávky.



Obrázek 16 Diverzifikace portfolia Alfa, a.s. (Alfa, a.s., ©2020)

V oblasti nabídky bylo detekováno riziko nezdaru zavedení nových výrobků na trh ve smyslu ústupu zákazníků od customizace. Výroba na míru v analyzovaném podniku dominuje a vývoj s ní spjatý je jeho velkou devízou. S tímto faktem je spojeno i další zjištěné riziko, a sice riziko nesplnění zákaznických požadavků.

Největší tržní segment tvoří 43 %, z čehož ústí i největší riziko eventuálního poklesu tržeb. Pokles tržeb právě z tohoto segmentu je citelný. Na druhou stranu tento segment je tvořen několika dílčími zákazníky, tím pádem je méně pravděpodobné, aby poptávku omezili všichni zákazníci najednou. Tržby v posledních dvou letech klesají (obrázek č. 17), což zvyšuje pravděpodobnost výskytu tohoto rizika.



Obrázek 17 Tržby Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Riziko proměnlivého podnikatelského prostředí je potřeba brát v úvahu především v dnešní době. Zejména nová vládní opatření s sebou nesou dodatečné náklady a bezprecedentní situace.

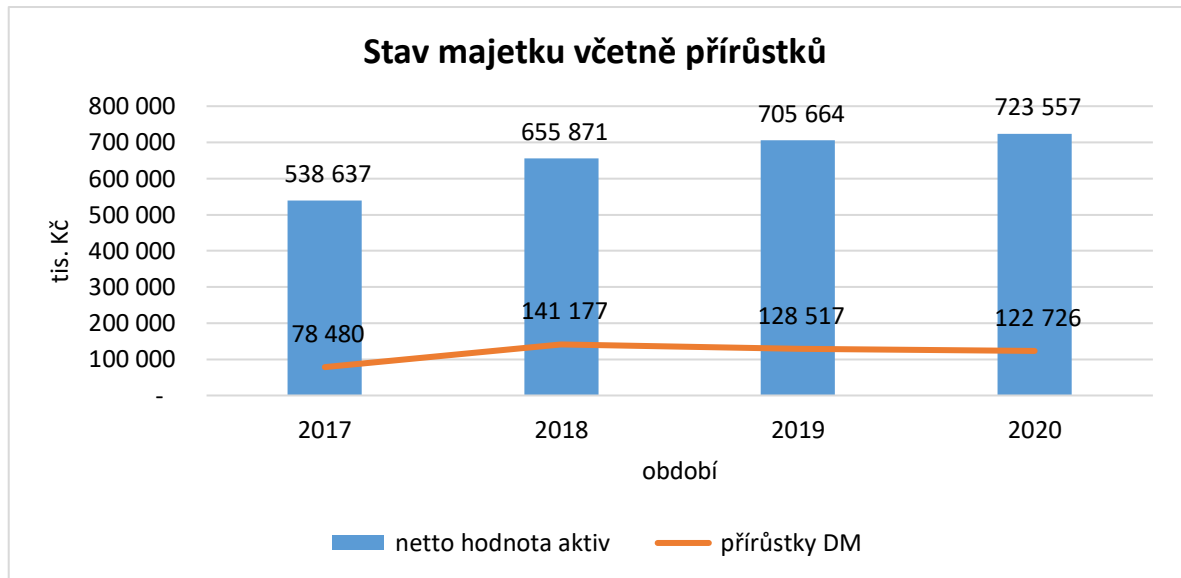
Poslední zjištěná rizika v oblasti obchodu se týkají zvýšení nákladů na vstupy do výroby. Toto riziko lze vnímat i pozitivně, v případě, že by se náklady snížily. Avšak opatření je třeba přijmout především v prvním případě. Zvýšení nákupních cen hlavní suroviny ve výrobě nelze ovlivnit, nicméně lze přijmout opatření, která povedou ke snížení dopadu. Alfa, a.s. ke své výrobě potřebuje velké množství elektrické energie, což představuje vysokou nákladovou položku. Aby se náklady nevymkly kontrole, je potřeba uvažovat i nad rizikem růstu cen elektrické energie.

### 6.1.3 Finance

V oblasti financí, tedy finančních trhů, investic a finančních ukazatelů byla identifikována tato rizika:

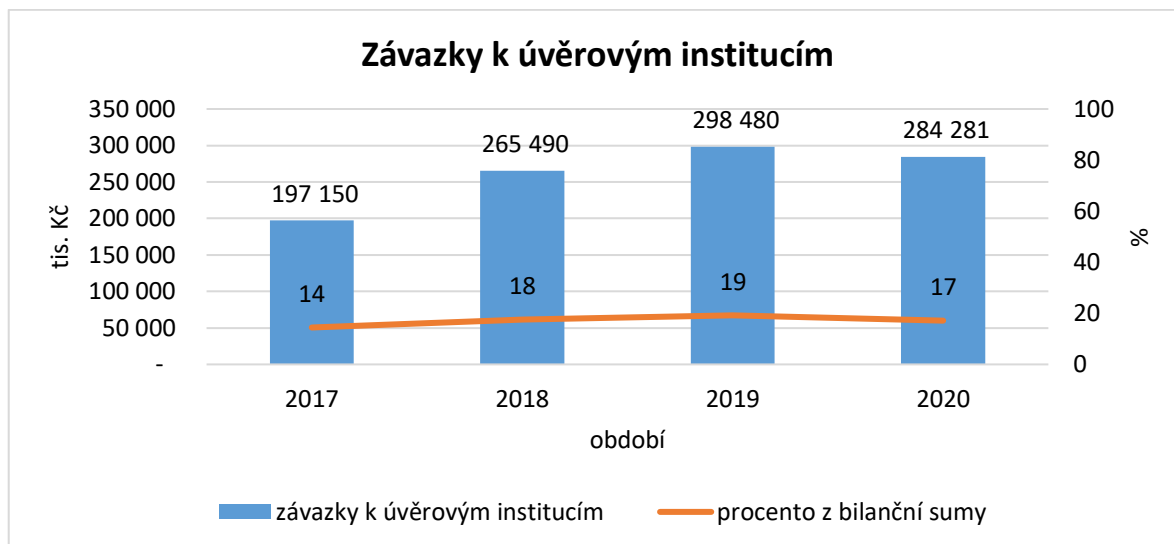
- Riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru.
- Riziko kurzových změn.
- Riziko růstu mezd způsobené inflací.
- Riziko poklesu rentability tržeb.
- Riziko poklesu rentability vlastního kapitálu.
- Riziko nedostatečného cashflow.
- Riziko poklesu hospodářského výsledku.

V analyzovaném podniku bylo identifikováno riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru. Společnost Alfa, a.s. od roku 2017 pravidelně obnovuje a modernizuje výrobní zařízení. Čistá hodnota aktiv v průběhu let neustále roste, jak je evidentní z grafu níže (obrázek č. 18). Ke konci roku 2020 hospodařila společnost s dlouhodobým hmotným majetkem ve výši 723 557 tis. Kč (netto), což tvoří 44 % bilanční sumy. DHM je odepsán z 52 %.



Obrázek 18 Stav majetku včetně přírůstku DM (vlastní zpracování)

Investice v Alfa, a.s. jsou z větší části financovány úvěry. Neposkytnutí dlouhodobého úvěru způsobí komplikace v podobě časového posunu nákupu výrobního zařízení, nesouladu s navazujícími plánovanými aktivitami či úplného odstoupení od investičního záměru. Stav krátkodobých a dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím zobrazuje graf na obrázku č. 19. Z tohoto grafu, je zřejmé, že procentuálně tvoří zmiňované závazky 17 % celkové bilanční sumy v roce 2020.



Obrázek 19 Závazky k úvěrovým institucím (vlastní zpracování)

Dále bylo identifikováno riziko kurzových změn. Volatilita na trhu způsobuje výkyvy kurzu, které mají na společnost negativní nebo pozitivní dopad. Z tohoto důvodů lze toto riziko vnímat i jako příležitostné, v případě, že budou vznikat kurzové výnosy. Společnost Alfa, a.s. je především exportér, tudíž riziko kurzových změn hrozí neustále. V roce 2020 podnik nerealizoval kurzové zajištění a žádné zajištění kurzu nebylo uzavřeno ani na delší období, než byl rok 2020, což nahrává vzniku tohoto rizika.

Riziko růstu mezd způsobené inflací má za následek rostoucí mzdové náklady na zaměstnance. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika leží mimo možnosti analyzovaného podniku, proto je velice důležité jej identifikovat.

Následující dvě identifikovaná rizika jsou z oblasti finančních ukazatelů. Jedná se o rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Z tabulky č. 7 vyplývá, že od roku 2017 klesla rentabilita vlastního kapitálu o 55 %. Pokles je zapříčiněn následujícími faktory. Růst položky vlastního kapitálu z důvodu kumulace výsledku hospodaření z minulých let, pokles čistého zisku z důvodu rostoucích nákladů na materiál a energie.

Velký dopad na pokles ROE měl i velký rozdíl ve finančním výsledku hospodaření. V roce 2017 skončil finanční výsledek hospodaření kladným výsledkem 7 510 tis. Kč. Oproti tomu v roce 2020 finanční výsledek hospodaření dosáhl ztráty 6 245 tis. Kč. Tato ztráta byla způsobena přeceněním eurových úvěrů kurzem platným k 31.12.2020. Nákladové úroky činily 1 700 tis. Kč vlivem snížení referenčních sazeb.

Rentabilita tržeb klesla v posledním analyzovaném roce oproti roku 2017 o 45 %. Ochlazení ekonomiky umocněné epidemií koronaviru zapříčinilo pokles tržeb v roce 2020. Vysoké náklady a nízký výsledek hospodaření je výsledkem tohoto poklesu. Obecně lze říci, že rentabilita tržeb 4,7 % je v tomto odvětví obvyklá.

Tabulka 7 Ukazatele ROE a ROS (vlastní zpracování)

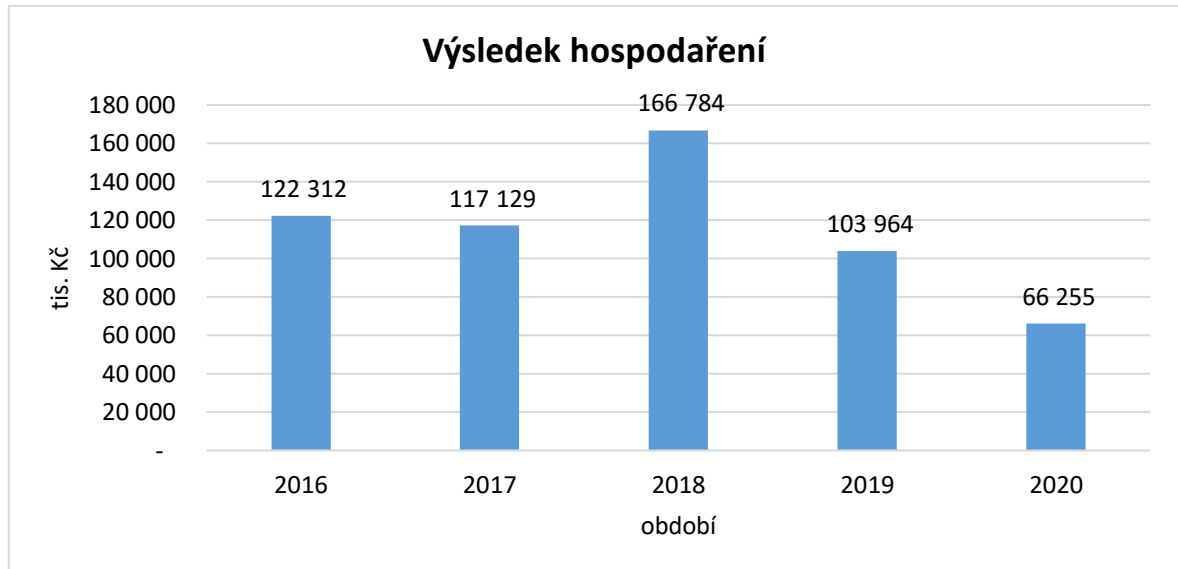
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ROE</b>	13,52 %	17,38 %	10,23 %	6,12 %
<b>ROS</b>	8,55 %	9,86 %	6,39 %	4,70 %

Riziku nedostatečného cashflow čelí většina podniků a společnost Alfa, a.s. není výjimkou. Nedostatek cashflow je pro podnik velice nebezpečný a z dlouhodobého hlediska neudržitelný stav. Z těchto důvodů je nezbytné věnovat tomuto riziku dostatečnou pozornost. Skutečnost, že by Alfa, a.s. nebyla likvidní, dle údajů v tabulce č. 8, nehrozí. Zejména v posledním analyzovaném roce je konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů vysoký. Nicméně je nezbytné mít toto riziko neustále pod kontrolou.

Tabulka 8 Vývoj konečného stavu peněžních prostředků (vlastní zpracování)

v tis. Kč	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Vývoj konečného stavu peněžních prostředků</b>	60 529	19 216	23 076	91 174

Pokles hospodářského výsledku může být znepokojivý zejména pro vlastníky a finanční instituce. Pokles hospodářského výsledku ovlivní množství finančních ukazatelů, eventuálně vyústí i v nedosažení bankovního úvěru. Riziko poklesu hospodářského výsledku je aktuální zejména v roce 2020 a 2021, kdy v rámci hospodářského cyklu dochází k poklesu ekonomiky. Tento trend je evidentní na grafu níže (obrázek č. 20).



Obrázek 20 Výsledek hospodaření Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

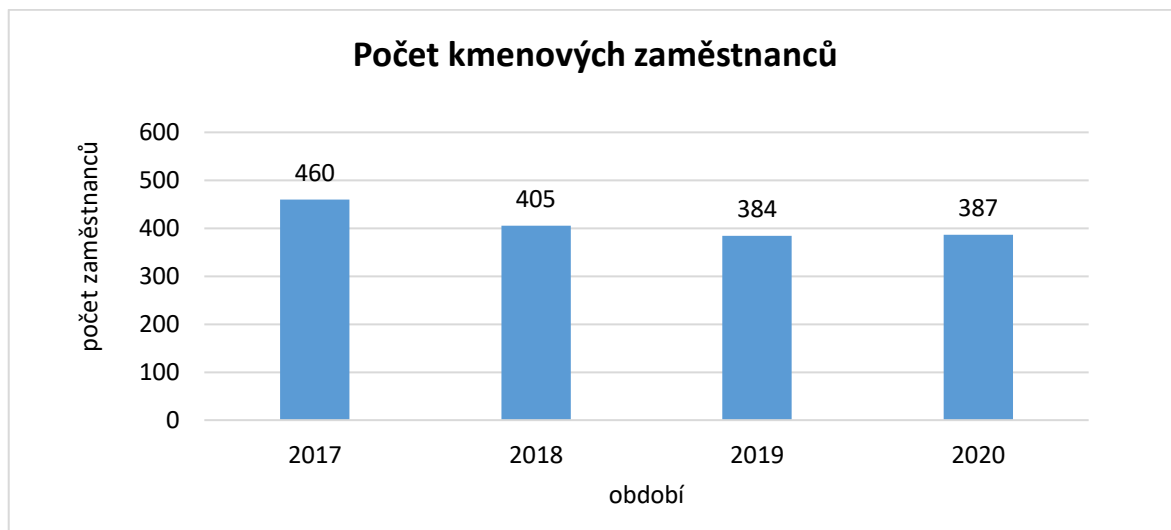
#### 6.1.4 Lidské zdroje

V oblasti související s lidským kapitálem byla identifikována tato rizika:

- Riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how.
- Nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků.
- Riziko ztráty zaměstnance ve výcviku.

Riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how hrozí především v oblasti vývoje a výzkumu. Společnost Alfa, a.s. se specializuje na customizovanou výrobu, pro kterou je vlastní vývoj a výzkum nezbytný. Poskytování unikátního řešení je pro firmu konkurenční výhodou. Ztráta výzkumných pracovníků a vývojářů způsobí společnosti komplikace z důvodu nedostatku těchto odborníků na pracovním trhu, i z důvodu dlouhé adaptace do pracovního procesu.

S rizikem výše souvisí i následující identifikované riziko, které spočívá v nedostatku manuálně pracujících odborných pracovníků. I v době aktuálního hospodářského poklesu společnost stále nabírá nové zaměstnance do výroby a trpí tímto nedostatkem již delší dobu. Aktuální vývoj počtu kmenových zaměstnanců ilustruje graf na obrázku č. 21. Společnost využívá i agenturních pracovníků, jejich počet je v řádu jednotek. Velký pokles zaměstnanců mezi roky 2017-2019 byl způsoben implementací úsporných opatření (racionalizace a růst efektivity práce). Napříč roky ovšem společnosti chybí manuálně pracující odborní zaměstnanci v oblasti obsluhy CNC strojů, strojní a elektro údržbáři.



Obrázek 21 Počet kmenových zaměstnanců (vlastní zpracování)

Třetí identifikované riziko je rovněž spojeno s riziky uvedenými výše. Vzhledem k nedostatku odborných pracovníků, společnost přijímá i zaměstnance bez praxe, s čímž jsou spojeny vyšší náklady na adaptaci a vzdělávání. Riziko ztráty zaměstnance ve výcviku hrozí právě u zaměstnanců bez praxe a zvyšuje náklady analyzovaného podniku.

### 6.1.5 Životní prostředí

V oblasti životního prostředí bylo identifikováno toto riziko:

- Riziko nesplnění stanovených norem.

Alfa, a.s. je vysoce energeticky náročnou společností, tudíž je zavázána plnit požadavky spojené s mezinárodním standardem ISO 50 001. Nesplnění těchto požadavků s sebou nese růst nákladů v podobě pokut. Ukazatele stanovené tímto standardem představují riziko v případě výkyvů od těchto norem.



## 6.2 Analýza rizik

Cílem následujícího kroku je určit pravděpodobnost a velikost dopadu, na což je použita metoda expertního hodnocení s využitím matice hodnocení rizik. Pravděpodobnost výskytu rizika je posuzována podle tabulky č. 9. Přičemž výsledným hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika je číselné označení 1,2,3,4 nebo 5.

Tabulka 9 Pravděpodobnostní stupnice se slovními popisy (upraveno dle Fotr, Hnilica, 2014, s. 41)

Označení stupně	Deskriptor	Slovní popis stupně pravděpodobnosti	Interval pravděpodobnosti (%)
5	téměř jisté	riziko se vyskytuje téměř vždy	80-100
4	velmi pravděpodobné	riziko se vyskytuje ve většině situací	60-79
3	pravděpodobné	riziko se vyskytuje občas	40-59
2	spíše nepravděpodobné	riziko by se mohlo někdy vyskytnout	5-39
1	téměř vyloučené	riziko by se mohlo vyskytnout výjimečně	0-4

Stupnice pro měření finančních dopadů byla se zástupci společnosti Alfa, a.s. sestavena následovně (tabulka č. 9).

Tabulka 10 Stupnice měření dopadu (upraveno dle Fotr, Hnilica, 2014, s. 43)

Označení stupně	Stupeň hodnocení	Pokles zisku (Kč)
1	nevýznamný	menší než 7 mil.
2	nízký	7,1 mil.-30 mil.
4	střední	30,1 mil.-80 mil.
8	vysoký	80,1 mil.-150 mil.
16	zvláště vysoký	více než 150 mil.

V případě identifikace rizika s nefinančním dopadem se jejich hodnota stanoví podle stupnice v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Stupnice měření nefinančních dopadů (upraveno dle Fotr, Hnilica, 2014, s. 46)

Označení stupně	Stupeň hodnocení	Oblasti nefinančních dopadů		
		zdraví a bezpečnost	životní prostředí	dobrá pověst
1	nevýznamný	nevyžaduje se žádná lékařská péče	menší dopady na biologické a fyzické prostředí	menší negativní lokální, veřejná či mediální pozornost nebo stížnosti
2	nízký	objektivní, avšak reverzibilní poškození vyžadující hospitalizaci	mírné krátkodobé dopady, ale neovlivňující funkce ekosystému	pozornost médií nebo zvýšený zájem lokální komunity; kritika ze strany nevládních organizací
4	střední	průměrné reverzibilní poškození jedné či více osob v rozsahu do 30 %	vážné střednědobé environmentální dopady	významná negativní pozornost médií, veřejnosti a nevládních organizací v národním měřítku
8	vysoký	jedno úmrtí nebo těžké poškození jedné či více osob v rozsahu 30 %	velice závažné a dlouhodobé environmentální poškození funkce ekosystému	významné veřejné či mediální protesty v mezinárodním měřítku
16	zvláště vysoký	četná úmrtí nebo významné ireverzibilní dopady na více než 50 osob		-

### 6.2.1 Analýza technologických a výrobních rizik

První analyzovanou oblastí jsou technologická a výrobní rizika, která byla identifikována v předchozí fázi celého procesu. Expertním odhadem zástupce firmy je stanovena pravděpodobnost výskytu a ohodnocen dopad u každého rizika jednotlivě. Jejich přehled nabízí tabulka č. 12.

Tabulka 12 Analýza technologických a výrobních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
riziko poruchy klíčových strojů	4	4
riziko nespolehlivé funkčnosti nové výrobní linky XYZ 3400	2	4
riziko nefunkčnosti modernizované linky ABC 6200	2	4
riziko selhání výrobku v provozu	1	16
riziko nefunkčnosti nového výrobního centra	2	4

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
riziko nefunkčnosti nového centra EFGH 5230 v nástrojárně	2	4
riziko nezdaru obnovy a modernizace klíčových výrobních linek	2	8
riziko nezdaru zvýšení produktivity výroby	3	2

Z rozboru technologických a výrobních rizik vyplývají následující výsledky. Nejvíce pravděpodobné je riziko poruchy klíčových strojů, které je ohodnoceno pravděpodobností 0,6-0,8. Následuje riziko nezdaru zvýšení produktivity výroby s pravděpodobností okolo 0,5. Shodné ohodnocení „spíše nepravděpodobné“ se vyskytuje celkem u 5 rizik.

Rizika spojená s novými strojními zařízeními, výrobními centry a linkami jsou méně pravděpodobná. Z tohoto zjištění vyplývá, že stávající stroje jsou výrazně opotřebované a častěji u nich dochází k poruše. Toto tvrzení potvrzují i hodnoty uvedené v rozvaze společnosti Alfa, a.s. Hmotné movité věci a jejich soubory jsou ke konci roku 2020 odepsány z 62 %. Tato skutečnost vysvětluje i velký počet dalších identifikovaných rizik, která ilustrují snahu Alfa, a.s. o modernizaci a obnovou výrobních zařízení. Z šetření vyplývá, že u nových výrobních zařízení je menší pravděpodobnost poruchy. Konkrétní ohodnocení pravděpodobnosti u rizik spojených s modernizací dosahuje 2 bodů.

Zvláště vysoký dopadem hrozí riziko selhání výrobku v provozu, které by mohl způsobit škodu větší než 150 mil. Kč. Alfa, a.s. je dodavatelem dílců, které jsou součástí další produkce tuzemských a zahraničních výrobců. Selhání součástky ve finálním výrobku může způsobit i škodu na lidských životech, což bude mít za následek finanční i reputační dopad.

Riziko nezdaru obnovy a modernizace klíčových výrobních linek bylo analyzováno jako riziko s druhým největším dopadem, jehož finanční vyjádření se v případě nejhoršího scénáře pohybuje mezi 80-150 mil. Kč. Tento dopad se promítne zejména v podobě ušlého zisku, protože dojde z kapacitních důvodů k odmítnutí zákazníků.

Následují rizika s nízkým až středním dopadem, která jsou spojena s riziky týkajících se celkové modernizace výrobních zařízení. Důsledky těchto rizik představují přerušení výroby v třisměnném provozu. Tato proluka způsobí finančních dopady do 30 mil. Kč.

### 6.2.2 Analýza obchodních rizik

Další oblastí analýzy rizik je obchod. Přehledný výčet těchto rizik včetně jejich ohodnocení zobrazuje tabulka č. 13.

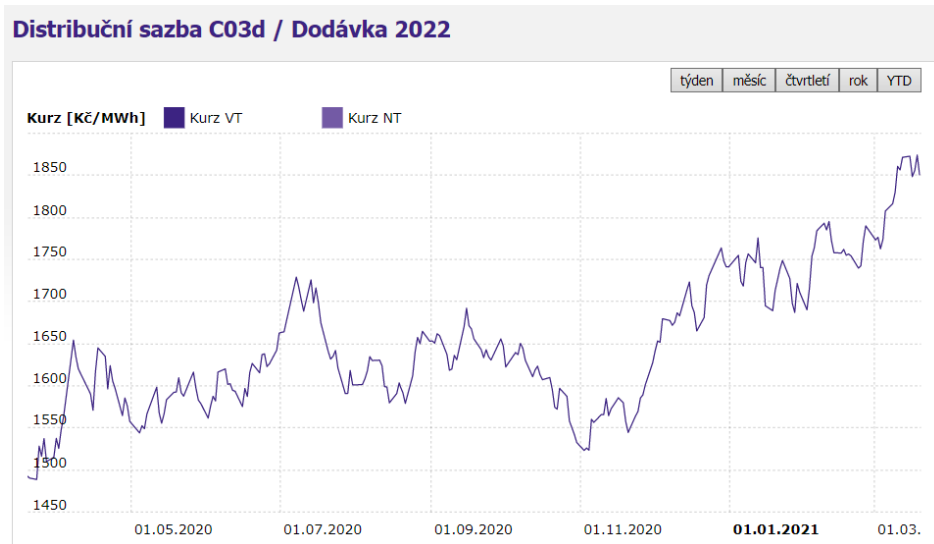
Tabulka 13 Analýza obchodních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
riziko nezdaru akvizice nových zákazníků	3	2
riziko ztráty klíčových zákazníků	2	8
riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu	2	4
riziko nezdaru zavedení nových výrobků na trh (ústup zákazníků od customizace)	2	4
riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu	2	8
riziko proměnlivého prostředí	5	2
nesolventnost zákazníků (výše pohledávek po splatnosti)	3	2
riziko nesplnění zákaznických požadavků	2	16
riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekt	3	4
riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny	4	8
riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií	4	8

Zcela oprávněně, vzhledem k současnému hospodářskému cyklu a probíhající pandemii, je nejvíce pravděpodobným rizikem proměnlivé prostředí. Toto riziko bylo ohodnoceno nejvyšším možným stupněm, protože je téměř jisté, že aktuální turbulentní situace bude v následujících měsících pokračovat.

Z hlediska pravděpodobnosti výskytu následují rizika z oblasti nákupu. Konkrétně se jedná o základní vstupy do výroby – hlavní surovina (anonymizována) a elektrická energie. Růst cen těchto položek se dá velmi pravděpodobně odhadnout na základě údajů z minulých let a predikcí.

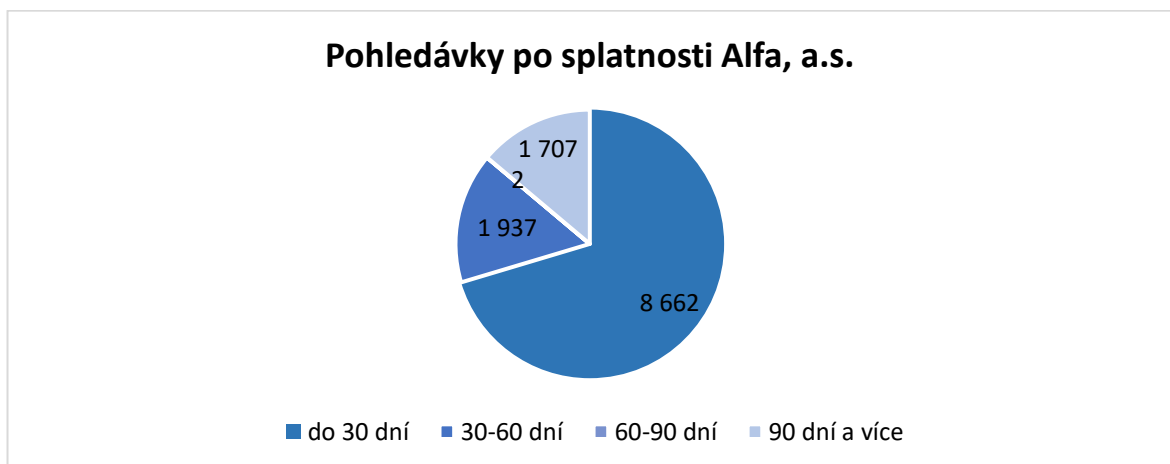
Graf uvedený níže (obrázek č. 22) pro názornost představuje intervalové rozpětí cen koncovým zákazníkům za jednu megawatt hodinu v období 1.3.2020 až 1.3.2021. Ceny se pohybují mezi 1 523 – 1 880 Kč/MWh.



Obrázek 22 Vývoj cen elektrické energie (Power Exchange Central Europe, a.s., ©2021)

Jako pravděpodobná rizika se jeví nesolventnost zákazníků, riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekty a riziko nezdaru akvizice nových zákazníků. Z interních materiálů podniku paradoxně vyplývá, že společnosti Alfa, a.s. se přes veškeré restriktce a složitou situaci v roce 2020 podařilo uzavřít rekordní objem zakázek. Každopádně se pravděpodobnost nenavázání nových obchodních vztahů odhaduje ke 40 % v následujícím období.

S nesplacenými pohledávkami se, dle zkušeností z minulých let, společnost Alfa, a.s. občas potýká. Svědčí o tom i nízká hodnota pohledávek po splatnosti ve výši 12 308 tis. Kč, což tvoří necelých 5 % z celkové hodnoty všech pohledávek. Výše pohledávek po splatnosti představuje necelé 1 % bilanční sumy. Strukturu pohledávek po splatnosti zobrazuje výšečový graf (obrázek č. 23).



Obrázek 23 Struktura pohledávek po splatnosti Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Jako nejméně pravděpodobná byla identifikována rizika související se zákazníky. Alfa, a.s. buduje se svými zákazníky dobré a pevné vztahy, které představují pro podnik jistotu. S tím se pojí i nízká pravděpodobnost ukončení zmíněné spolupráce. Dále je zřejmé, že právě customizovaná výroba tvoří pevné pouto mezi analyzovaným podnikem a odběrateli. Ústup zákazníků od této výroby byl vyhodnocen jako spíše nepravděpodobný. Alfa, a.s. se pyšní spoluprací s předními světovými výrobci, tudíž je rovněž spíše nepravděpodobné, že tito giganti ztratí své přední místo na trhu. Tito velcí zákazníci zaručují Alfa, a.s. vysoký odbyt doplněný prestiží.

Největší dopad představuje riziko nesplnění zákaznických požadavků. Jak bylo zmíněno výše – spolupráce se světovými výrobci nutně vyžaduje preciznost z hlediska kvality dílců. Nespokojenost zákazníka způsobí reputační dopady včetně dopadů finančních v podobě reklamací zakázky, ztráty kontraktu apod. Tyto finanční dopady jsou odhadnuty na více než 150 mil. Kč.

Následují dvě rizika, která spolu úzce souvisí a představují pro společnost vysoký dopad mezi 80-150 mil. Kč. Jestliže dojde ke ztrátě klíčové zákazníka, bude rovněž způsobena citelná ztráta tržeb. Pozitivem je fakt, že případné faktory způsobující tato rizika, jsou v rukou analyzovaného podniku a může je svým přičiněním odvrátit, resp. razantně snížit jejich pravděpodobnost.

Další obchodní rizika představují dopad vyšší než do 80 mil. Kč a byla ohodnocena stupněm 8. Například riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií. Celkové náklady na elektrickou energii tvoří, dle provedené analýzy, 8 % celkových výrobních nákladů, v absolutním vyjádření se jedná o 83 mil. Kč.

Tržní segment C pro společnost představuje 17 % část celého zákaznického portfolia. Jedná se o třetí největší segment. Vzhledem k jeho procentuální výši jsou dopady vyčísleny mezi 30-80 mil. Kč.

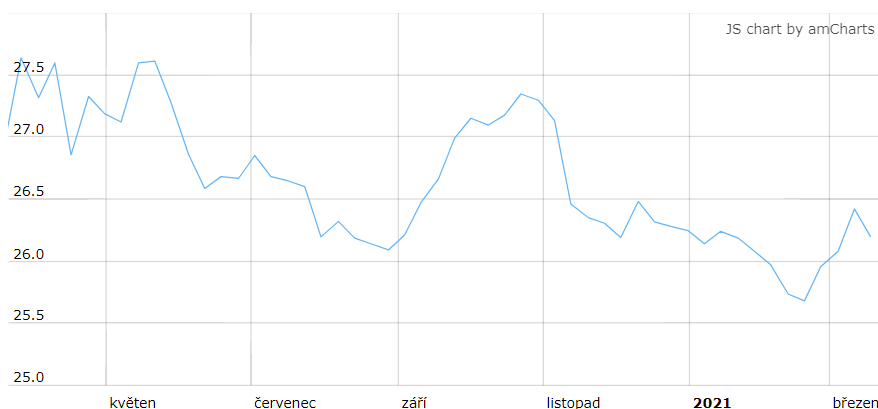
### 6.2.3 Analýza finančních rizik

Následující odstavce jsou věnovány analýze finančních rizik, zobrazených v tabulce č. 14.

Tabulka 14 Analýza finančních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru	1	4
riziko kurzových změn	5	2
riziko růstu mezd způsobené inflací	5	4
riziko poklesu rentability tržeb	4	2
riziko poklesu rentability vlastního kapitálu	4	2
riziko nedostatečného cashflow	2	16
riziko poklesu hospodářského výsledku	4	2

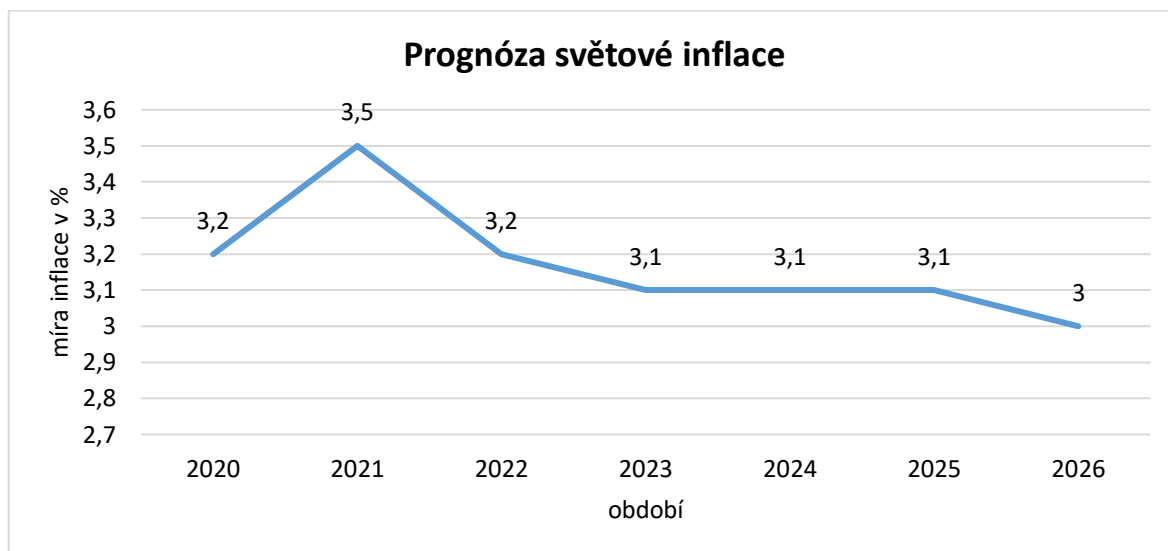
Tato analýza odhalila dvě rizika, k nimž může s největší pravděpodobností dojít. Zcela očekávaně k nim patří riziko kurzových změn. Volatilita kurzu je ve společnosti Alfa, a.s. každodenním a nepřekvapivým jevem. Alfa, a.s. obchoduje se svými partnery především v eurech. Vývoj této měny za poslední rok zobrazuje obrázek č. 24. Kurz eura se za poslední rok (údaje k 21.3.2021) pohyboval mezi 27,635 CZK/EUR a 25,68 CZK/EUR.



Obrázek 24 Vývoj kurzu EUR vůči CZK k 21.3.2021 (Česká národní banka, ©2021b)

Další riziko, které bylo ohodnoceno nejvyšším stupněm pravděpodobnosti je riziko růstu mezd z titulu inflace. Toto riziko je pro společnost problematické, protože většinu svých výrobků dodává ve formě dílců určených pro kompletaci finálních produktů v zahraničí, a tudíž je ovlivněna inflací spíše celoevropskou nebo celosvětovou. Je tomu tak z toho důvodu,

že když rostou mzdy v celém střeoevropském regionu, má Alfa, a.s. mnohem lepší vyjednávací pozici vůči odběrateli než když mzdy, potažmo inflace roste výrazněji pouze v ČR. Dle prognóz International Monetary Fund (obrázek č. 25), hrozí zejména v roce 2021 nárůst inflace v celém světě.



Obrázek 25 Prognóza světové inflace (International Monetary Fund, ©2021)

Následují tři rizika, která spolu úzce souvisí, proto byla ohodnocena shodně stupněm 4. Jedná se o pokles rentability tržeb, vlastního kapitálu a riziko poklesu hospodářského výsledku. Alfa, a.s. očekává vzhledem k začínající recesi mírný propad zmíněných ukazatelů.

Velkým rizikem pro analyzovaný podnik je nedostatek peněžních prostředků. Ačkoliv se jedná o významné riziko, je u Alfa, a.s. spíše nepravděpodobné, že by došlo k jeho výskytu. Důkazem pro toto tvrzení je tabulka č. 8, ze které vyplývá, že podnik disponuje vysokou likviditou v hodnotě vyšší než 91 mil. Kč.

Nejméně pravděpodobné finanční riziko je nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru. Takto nízká pravděpodobnost výskytu je zapříčiněna dosavadními výbornými finančními výsledky společnosti Alfa, a.s., které slouží bankovním institucím jako hodnotící kritéria pro získání bankovního úvěru.

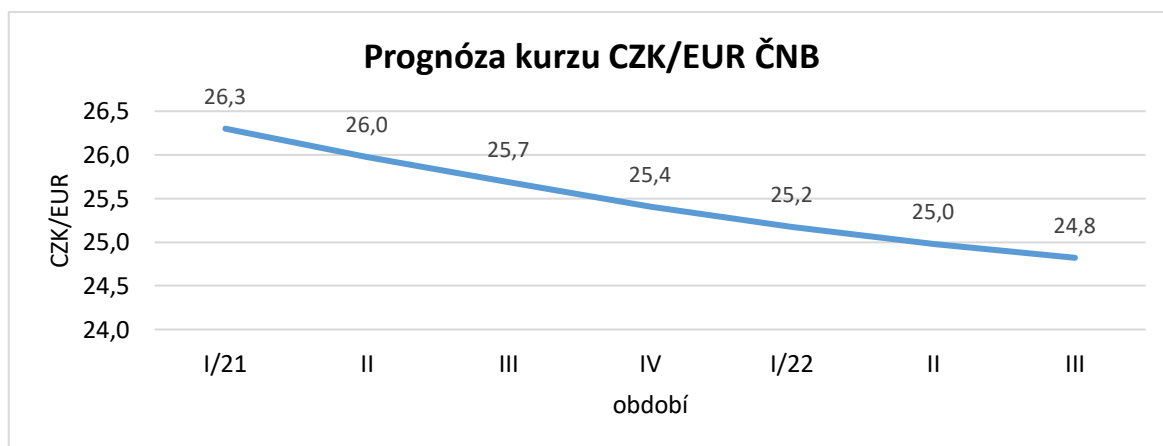
Největší dopad obnáší riziko nedostatečného cashflow. Záporná hodnota cashflow po delší časový horizont může vést až k existenčním problémům. Dopad byl vzhledem k výši krátkodobých závazků 377 239 tis. Kč (2020) ohodnocen nejvyšším možným skóre, tedy zvláště vysoký, přesahující 150 mil. Kč.



Střední dopad je zaznamenán u rizika nedosažení bankovního úvěru na investiční činnosti. Společnost Alfa, a.s. ctí zásadu, že bankovní úvěr tvoří 60-80 % celé investice v závislosti na její velikosti. V loňském roce 2020 byly realizovány investiční akce za 125 mil. Kč. Podíl 60 % z této sumy představuje 75 mil. Kč, na základě čehož, je dopad ohodnocen 4 body.

Stejný dopad jako u předcházejícího rizika byl zjištěn u rizika růstu mezd způsobený inflací. Ten je dle kvalifikovaných odhadů vyčíslen na hodnotu okolo 30 mil. Kč v podobě nárůstu mzdových nákladů.

Dopad rizika kurzových změn lze zhodnotit následovně. Podle interních analýz podniku představuje posílení nebo oslabení koruny vůči euru o 1 Kč pohyb v hospodářském výsledku o 20 mil. Kč. Jinými slovy, jestliže dojde za hospodářský rok k posílení koruny o 1 Kč vůči euru, poklesne hospodářský výsledek analyzovaného podniku o 20 mil. Kč. V loňském roce bylo kurzové rozpětí až 2 Kč/ 1 EUR, což představuje snížení hospodářského výsledku zhruba o 40 mil. Kč. V roce 2021 i 2022 se, dle prognóz (obrázek č. 26) České národní banky (©2021), očekává posilování koruny vůči euru. Tento trend je pro společnost Alfa, a.s., jakožto exportéra, nepřívětivý. V roce 2021 by tudíž mohlo dojít k propadu hospodářského výsledku okolo 20 mil. Kč. Tato suma odpovídá nízkému dopadu.



Obrázek 26 Prognóza kurzu CZK/EUR ČNB (Česká národní banka, ©2021a)

Následuje rozbor dopadů u trojice finančních ukazatelů, které spolu souvisí. Při ohodnocení dopadů těchto rizik sehrává velkou roli okolnost, do jaké míry k avizovanému poklesu dojde. Všeobecně lze z provedeného rozboru předpokládat, že pokles rentability tržeb o 1 % představuje pokles hospodářského výsledku okolo 1 mil. Kč. Obdobně lze vyčíslit i druhý ukazatel. Pokles rentability vlastního kapitálu znamená pokles hospodářského výsledku zhruba o 600 tis. Kč.

Vzhledem k výše uvedenému je dopad u těchto finančních ukazatelů ohodnocen stupněm 2 – nízký dopad. Tato rizika s sebou totiž nesou i dílčí dopady v podobě nespokojených vlastníků, špatného finančního postavení podniku či zhoršení ratingu u úvěrových institucí.

Dopad hospodářského výsledku je rovněž ohodnocen 2 body, přičemž se nepředpokládá dramatický pokles čistého zisku. Pro účely tohoto šetření bylo toto riziko z hlediska poklesu zisku nadhodnoceno, aby nebylo pochopeno jako riziko nevýznamné, protože v sobě rovněž skrývá další dílčí dopady.

#### 6.2.4 Analýza personálních rizik

Následující oblastí, ve které jsou rizika analyzována, je oblast personální. Výsledek identifikace rizik je zobrazen v následující tabulce (tabulka č. 15).

Tabulka 15 Analýza personálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how	2	2
nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků	5	2
riziko ztráty zaměstnance ve výcviku	2	1

Identifikovaných personálních rizik není mnoho. Analýze byla podrobena tři rizika. Nejvíce pravděpodobné riziko je nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků. Toto zjištění není překvapivé, neboť analyzovaný podnik se již delší dobu potýká s nedostatkem personálu, především ve výrobě. Alfa, a.s. i v nynější době trpí nedostatkem manuálně pracujících zaměstnanců.

Společnost Alfa, a.s. eviduje míru fluktuace okolo 20 %. Na základě těchto informací byla pravděpodobnost u rizika ztráty zaměstnance ve výcviku ohodnocena 2 body.

Riziko odchodu klíčových pracovníků z oblasti vývoje je spíše nepravděpodobné. Alfa, a.s. buduje se svými zaměstnanci pozitivní firemní kulturu a motivuje své zaměstnance finančně i nefinančně v podobě široké škály benefitních programů.

Dopad rizika nedostatku manuálně pracujících odborných pracovníků je ohodnocen jako nízký. Tento nedostatek je suplován přesčasovou prací, jejíž náklady jsou zhruba 23 mil. Kč ročně.

Stejným dopadem, tj. nízkým je ohodnoceno i riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how. Finanční ztráty způsobené tímto rizikem mají podobu hledání nového zaměstnance, náborová řízení, čas personalisty a následného zácviku. Největší dopad ovšem tvoří ztráta znalostí pro podnik a jeho eventuální odliv ke konkurenci.

Nevýznamný dopad je zjištěn u rizika týkající se ztráty zaměstnance ve výcviku. Dopad se jeví jako nevýznamný, nicméně je tomu tak dáno díky porovnání s ostatními finančními dopady. Adaptace nového zaměstnance u hlavní operace trvá 6 měsíců a stojí více než 0,5 mil Kč.

### 6.2.5 Analýza environmentálních rizik

Poslední analyzovanou oblastí je životní prostředí (tabulka č. 16).

Tabulka 16 Analýza environmentálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad (nefinanční)
riziko nesplnění stanovených norem	2	4

Riziko nesplnění stanovených norem je pod kontrolou mezinárodního standardu ISO 50 001. Alfa, a.s. náležitosti tohoto přísného standardu dodržuje, čemuž odpovídá i nízká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Naopak toto riziko představuje vážné střednědobé environmentální dopady. Z tohoto důvodu je nezbytné mít toto riziko pod drobnohledem analyzovaného podniku.

## 6.3 Ohodnocení rizik

Ohodnocení analyzovaných rizik je provedeno pomocí matice hodnocení rizik (tabulka č. 17). Matice je rozdělena do tří oblastí podle závažnosti rizik a zároveň zohledňuje averzi analyzovaného podniku k riziku. Jedná se o následující intervaly:

- 1–8 bodů: nejméně významná rizika (světle modré stínování),
- 10–24 bodů: středně významná rizika (středně modré stínování),
- 32–80 bodů: nejvýznamnější rizika (tmavě modré stínování).

Výsledná hodnota rizika, která vyjadřuje jeho významnost, je dána součinem ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 17 Číselné ohodnocení významnosti rizik (Fotr, Hnilica, 2014, s. 40)

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Výsledky tohoto hodnocení jsou přehledně zobrazeny v následujících podkapitolách.

### 6.3.1 Ohodnocení technologických a výrobních rizik

První oblastí jsou technologická a výrobní rizika, jejichž výčet nabízí tabulka č. 18.

Tabulka 18 Ohodnocení technologických a výrobních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Hodnota inherentního rizika
riziko poruchy klíčových strojů	16
riziko nespolehlivé funkčnosti nové výrobní linky XYZ 3400	8
riziko nefunkčnosti modernizované linky ABC 6200	8
riziko selhání výrobku v provozu	16
riziko nefunkčnosti nového výrobního centra	8
riziko nefunkčnosti nového centra EFGH 5230 v nástrojárně	8
riziko nezdaru obnovy a modernizace klíčových výrobních linek	16
riziko nezdaru zvýšení produktivity výroby	6

Nejzávažnějšími riziky jsou, dle provedeného šetření, tři rizika, která dosáhla stejného ohodnocení 16 bodů. Jedná se o skupinu středně významných rizik, která souvisí s výrobními zařízeními, konkrétně se jedná o riziko poruchy klíčových strojů, riziko selhání výrobku v provozu a riziko nezdaru obnovy a modernizace klíčových výrobních linek. Ostatní rizika již spadají mezi nejméně významná rizika, protože dosáhla 8, resp. 6 bodů. Průměrná hodnota rizika z této oblasti je 11 bodů. Pozitivní informací je, že ani jedno z identifikovaných rizik nefiguruje v oblasti nejvýznamnějších rizik.

### 6.3.2 Ohodnocení obchodních rizik

Druhá oblast s výskytem možných rizik je obchod. Ohodnocení identifikovaných rizik nabízí tabulka č. 19.

Tabulka 19 Ohodnocení obchodních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Hodnota inherentního rizika
riziko nezdaru akvizice nových zákazníků	6
riziko ztráty klíčových zákazníků	16
riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu	8
riziko nezdaru zavedení nových výrobků na trh (ústup zákazníků od customizace)	8
riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu	16
riziko proměnlivého prostředí	10
nesolventnost zákazníků (výše pohledávek po splatnosti)	6
riziko nesplnění zákaznických požadavků	32
riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekt	12
riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny	32
riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií	32

Trojice rizik dosáhla shodného vysokého skóre 32 bodů, jež spadá do oblasti nejvýznamnějších rizik. Riziko nesplnění zákaznických požadavků dosáhlo skóre 32 a to zejména vysokým dopadem (skóre 16). Další dvě rizika z této skupiny patří do gesce nákupu. Riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny a riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií jsou velmi pravděpodobné a hrozí vysokým dopadem.

V pořadí dalšími riziky s poloviční hodnotou inherentního rizika jsou riziko ztráty klíčových zákazníků a riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu. Tato rizika jsou již v oblasti se střední významností. Tato rizika jsou specifická tím, že mají vysoký dopad. V této oblasti jsou identifikována i riziko poklesu tržního segmentu C s 12 body a riziko proměnlivého prostředí s 10 body. Velkou roli při hodnocení posledního zmiňovaného rizika sehraává fakt, že pravděpodobnost jeho výskytu je téměř 100 %.

Zbývající čtyři rizika již spadají mezi ta méně závažná. Jejich hodnocení se pohybuje mezi 6-8 body. Průměrná hodnota obchodního rizika je 16 bodů, přičemž tři rizika jsou chápána jako velice významná.

### 6.3.3 Ohodnocení finančních rizik

Oblast finanční je další z řady identifikovaných oblastí s výskytem rizika. Hodnoty inherentních rizik zobrazuje tabulka č. 20.

Tabulka 20 Ohodnocení finančních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Hodnota inherentního rizika
riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního	4
riziko kurzových změn	10
riziko růstu mezd způsobené inflací	20
riziko poklesu rentability tržeb	8
riziko poklesu rentability vlastního kapitálu	8
riziko nedostatečného cashflow	32
riziko poklesu hospodářského výsledku	8

Analýza prokázala pouze jedno nejvýznamnější riziko a sice případný nedostatek cash flow. Nízká pravděpodobnost v kombinaci se zvláště vysokým dopadem vyčíslila hodnotu inherentního rizika na 32 bodů.

Do oblasti se středním dopadem spadají dvě rizika jejichž hodnocení je 20, resp. 10 bodů. Riziko růstu mezd způsobené inflací se vyskytuje téměř vždy. Stejnou pravděpodobností je ohodnoceno i riziko kurzových změn, jehož intenzita výskytu není pro analyzovanou společnost překvapením.

Poslední čtyři identifikovaná rizika jsou zařazena do oblasti těch méně významných. Pokles rentability tržeb, vlastního kapitálu i pokles hospodářského výsledku je ohodnocen velmi vysokou pravděpodobností. Důležitým faktorem je dopad neboli do jaké míry eventuální poklesy nastanou. V případě dramatických poklesů finančních ukazatelů, je nutné velikost dopadu zvýšit. Aktuálně jsou rizika ohodnocena podle predikcí Alfa. a.s. Průměrná hodnota finančních rizik je 13 bodů.

### 6.3.4 Ohodnocení personálních rizik

Hodnoty inherentních rizik z oblasti personálních rizik jsou přiblíženy v tabulce č. 21.

Tabulka 21 Ohodnocení personálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Hodnota inherentního rizika
riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how	4
nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků	10
riziko ztráty zaměstnance ve výcviku	2

Tato skupina rizik, ve srovnání s ostatními, nedisponuje rizikem s velkou významností. Nejvýše ohodnocené riziko nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků dosahuje 10 bodů. Tato hodnota je spodní hranicí pro středně významná rizika. Na druhou stranu pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je mezi 80-100 %.

Další zjištěná rizika jsou ohodnocena 2-4 body, přičemž jejich výskyt je spíše nepravděpodobný. Průměrná hodnota personálního rizika je 5 a představuje tak nejnižší průměr ze všech analyzovaných oblastí.

### 6.3.5 Ohodnocení environmentálních rizik

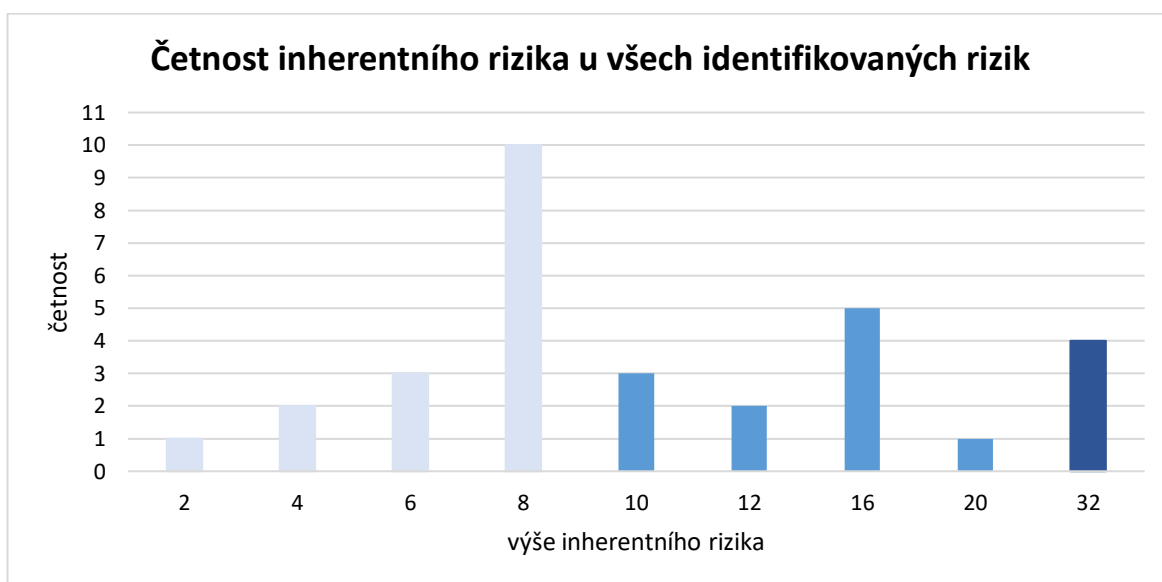
Poslední, avšak důležitou oblastí rizik je životní prostředí a předpisy s ním související. Zde je identifikováno pouze jedno riziko, které se týká nesplnění či odchýlení od stanovených norem, předpisů apod. Toto riziko jako jediné disponuje větším nefinančním dopadem než finančním a z tohoto důvodu je ohodnoceno jinou hodnotící maticí (podle tabulky č. 11). Riziko je charakterizováno vážným střednědobým environmentálním dopadem. Průměrná hodnota environmentálního rizika je 8 bodů.

Tabulka 22 Ohodnocení environmentálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Hodnota inherentního rizika
riziko nesplnění stanovených norem	8

### 6.3.6 Rozbor ohodnocení rizik

Analýza je provedena na vzorku 30 identifikovaných rizik z první části celého procesu šetření. Hodnota inherentních rizik na obrázku č. 27 se pohybuje od 2 do 32 bodů, tudíž jsou zastoupeny rizika z oblasti nejméně významných (světle modré datové sloupce), středně významných (středně modré datové sloupce) i nejvíce významných rizik (tmavě modrý datový sloupec). Dle grafu níže je nejčastější hodnota inherentního rizika 8, které je identifikováno v 10 případech. Následuje inherentní riziko se skóre 16, které se objevuje celkem pětkrát. Třetí nejčastější hodnota inherentního rizika je 32, označovaná ve čtyřech případech.



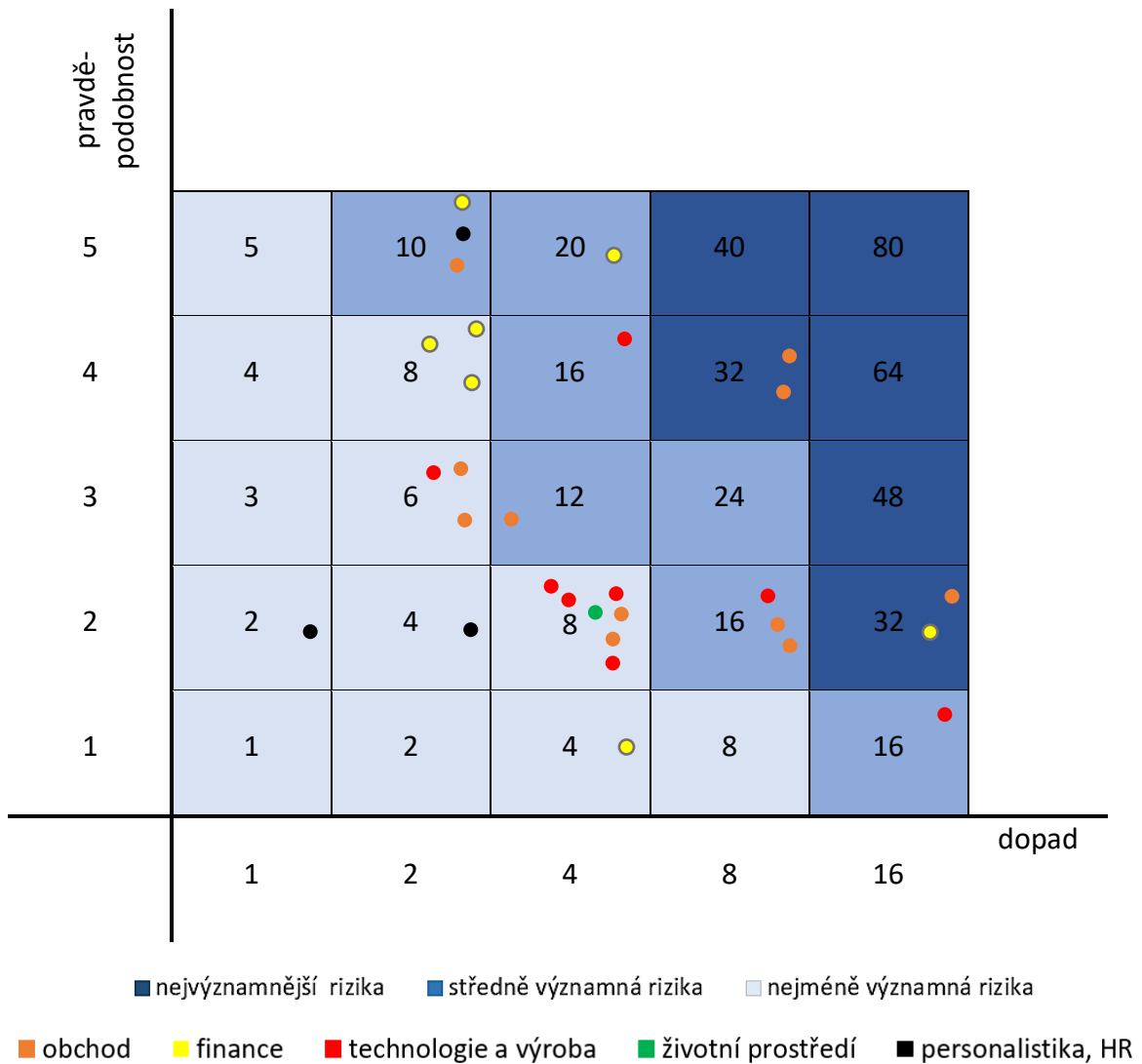
Obrázek 27 Četnost inherentního rizika u všech identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

Z hlediska hodnocení jednotlivých identifikovaných oblastí je podle aritmetického průměru nejvíce riziková oblast obchodních rizik (skóre 16), následují finanční rizika (skóre 13), dále technologie a výroba (skóre 11), poté životní prostředí (skóre 8) a nejméně rizikovou oblastí je personalistika a lidské zdroje (skóre 5).

Celkem 16 rizik spadá mezi málo významná rizika, následně 10 mezi středně významná. Tato skutečnost je pro analyzovaný podnik pozitivní, neboť celkem 86 % rizik se nachází mimo oblast nejrizikovějších rizik již před přijetím opatření.

Výstupy výše provedeného šetření jsou graficky znázorněny na obrázku č. 28.





Obrázek 28 Mapa inherentních rizik společnosti Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Mapa rizik graficky znázorňuje identifikovaná rizika pomocí pravděpodobnosti a velikosti dopadu. Inherentní rizika jsou rozlišena barevně podle oblasti, do které spadají.

Z mapy je patrné, že nejvíce rizik se objevuje ve světle modré části tabulky. Jsou ovšem identifikována rizika i v tmavě modré oblasti, nejčastěji oranžové datové body, jež spadají mezi obchodní rizika.

V návrhové části této práce bude mapa rizik navíc doplněna reziduálními riziky, která budou znázorněna datovým bodem ve tvaru čtverce v barvě odpovídající dané oblasti.

## 7 ANALÝZA REPORTOVÁNÍ RIZIK

Následující kapitola se věnuje způsobu dokumentování a podávání informací ohledně rizik ve společnosti Alfa, a.s.

Jak již bylo zmíněno výše, v analyzované společnosti jsou rizika řízena dvěma osobami, konkrétně se jedná o finančního ředitele a ředitele výroby. Tito dva ředitelé nemají ujednání společnou metodiku, proces či postup, který by striktně dodržovali. Dokumentace není ve společnosti Alfa, a.s. vytvořena. Rovněž chybí evidence rizik, jejich historický vývoj. V podniku absentuje i souhrnný panel, resp. dokument či dashboard, který by zobrazoval aktuální klíčové ukazatele v oblasti rizik, tzv. KRI (key risk indicators). Supluje ho ve firmě zavedená metodika Balanced Scorecard.

Avšak některá rizika jsou evidována souhrnně v rámci řízení daného útvaru, nejsou však vedena jako „rizika“. Například rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, peněžní toky nebo výše pohledávek po splatnosti apod. jsou rutinní činností finančního ředitele, který na tyto indikátory dohlíží v pravidelných intervalech.

Alfa, a.s. disponuje pouze tzv. havarijními plány. Tyto plány, jak už název napovídá, slouží především, když je narušena kontinuita výroby. Havarijní plán je vytvořen pro nejpravděpodobnější nehody, kterou se můžou v Alfa, a.s. naskytnout. Jedná se o živelné pohromy (záplavy, vichřice, uhození blesku), přerušení dodávky elektřiny, porucha výrobních zařízení atd. Analyzovaný podnik si uvědomuje důležitost rizik i jak velké finanční ztráty i reputační dopady způsobí přerušení nepřetržitého výrobního procesu. Z tohoto důvodu vyhotovil zmiňované havarijní plány, které mimo jiné obsahují:

- typ závady, druh poškození, důvod havárie,
- vedením schválený způsob řešení vzniklého problému,
- kompetence a odpovědnosti; kontaktní osoba, zodpovědná za vedení krizové situace,
- časový harmonogram nápravy,
- výčet možných komplikací, aby došlo k jejich předejití,
- kontaktní údaje na externí dodavatele, opraváře a servisy,
- prozatímní rozdělení pracovních úkolů pro zaměstnance ve výrobě,
- způsob zajištění doprovodných činností,

- osoby zodpovědné za doprovodné činnosti,
- seznam kontaktů, které je potřeba v případě havárie okamžitě kontaktovat (mistr výroby, ředitel útvaru, člen představenstva, majitel),
- výčet dotčených stran (dodavatelé, zákazníci, poskytovatelé energií, zaměstnanci).

Důležité je ovšem zmínit, že Alfa, a.s. disponuje fungujícím systémem Balanced Scorecard, který v sobě rovněž obsahuje nejdůležitější především finanční ukazatele, které jsou zároveň indikátory některých rizik.

Způsob informování představenstva Alfa, a.s. o vzniklých či potencionálních rizicích neprobíhá na časté pravidelné bázi. Vedení je uspokojeno přiblížením konkrétních rizik jednou ročně při schvalování finančního plánu, který je natolik komplexní, že obsahuje především finanční, ale i vybraná nefinanční rizika. V tomto plánu ovšem chybí tabulka či dokument, který by představoval tzv. registr rizik – tabulku s přehledným výčtem rizik včetně krátké charakteristiky.

Z provedené analýzy rizik vyplývá, že jen několik málo rizik aktuálně figuruje v oblasti nejvýznamnějších rizik. Z tohoto pohledu je evidentní, že společnost aktuálně zvládá řízení rizik bez větších obtíží. Avšak provedená analýza reportování rizik odhaluje, že rizika nejsou řízena jednotným procesem, nejsou evidována souhrnně v jednom dokumentu či stejným způsobem. Rovněž se liší způsob, kterým jsou rizika komunikována k zaměstnancům i vedení.

Provedená analýza reportingu odhalila potřebu společnosti Alfa a.s. disponovat jednotnou dokumentací a projevila zájem ji mít k dispozici a využívat. Na základě provedené analýzy se společnost Alfa, a.s. rozhodla rovněž upravit i každoročně schvalovaný finanční plán a obohatit jej o kapitolu řízení rizik.

Návrh dokumentace, která usnadní reportování a evidenci rizik a návrh dodatku řízení rizik v celopodnikovém finančním plánu si klade za cíl navrhnout projektová část předkládané diplomové práce.

## 8 PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ A REPORTOVÁNÍ RIZIK

Projektová část se zabývá návrhy možných řešení, které lze aplikovat v analyzovaném podniku Alfa, a.s. Navrhovaná řešení se týkají opatření identifikovaných rizik, organizačního začlenění vnitropodnikového řízení rizik a dokumentace, která celý proces řízení rizik usnadní, sjednotí a zpřehlední.

### 8.1 Návrhy opatření rizik

Následující kapitola je věnována návrhům identifikovaných rizik, které zmírní závažnost konkrétního rizika. Rizika jsou opět seřazena podle oblastí, v nichž byla identifikována.

#### 8.1.1 Ošetření technologických a výrobních rizik

Tabulka č. 23 zobrazuje identifikovaná rizika včetně výše jejich inherentního a reziduálního ohodnocení. Pod tabulkou jsou navržena možná řešení, která dopomohla zmírnění závažnosti rizika.

Tabulka 23 Ošetření technologických a výrobních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Inherentní riziko		Reziduální riziko		
	P-st výskytu	Dopad	P-st výskytu	Dopad	Výsledek
riziko poruchy klíčových strojů	4	4	2	4	8
riziko nespolehlivé funkčnosti nové výrobní linky XYZ 3400	2	4	1	2	2
riziko nefunkčnosti modernizované linky ABC 6200	2	4	1	2	2
riziko selhání výrobku v provozu	1	16	1	16	16
riziko nefunkčnosti nového výrobního centra	2	4	1	2	2
riziko nefunkčnosti nového centra EFGH 5230 v nástrojárně	2	4	1	2	2
riziko nezdaru obnovy a modernizace klíčových výrobních linek	2	8	1	4	4
riziko nezdaru zvýšení produktivity výroby	3	2	2	2	4
<i>Průměrné ohodnocení rizika</i>	11		5		-6

**a) riziko poruchy klíčových strojů**

Klíčové stroje se u analyzovaného podniku mění podle aktuální poptávky. Vytíženost stěžejních strojů je tedy proměnlivá. Poruchovost je zapříčiněná především stářím strojů. Pravidelný servis a kontrola funkčnosti stroje předejde neočekávaným poruchám. V době, kdy stroj nebude vytěžován, je ideální čas pro tyto revize. Sestavení harmonogramu vytíženosti strojů a s tím související harmonogram revizí zaručí pravidelný servis a efektivně plánované opravy. Tímto opatřením se sníží pravděpodobnost výskytu rizika na spíše nepravděpodobný ( $4 \rightarrow 2$ ).

**b) riziko nespolehlivé funkčnosti nové výrobní linky XYZ 3400****c) riziko nefunkčnosti modernizované linky ABC 6200****d) riziko nefunkčnosti nového výrobního centra****e) riziko nefunkčnosti nového centra EFGH 5230 v nástrojárně**

Opatření pro výše uvedená rizika jsou stejná, neboť se jedná o totožná rizika lišící se pouze v typu výrobního zařízení. Jedná se nově pořízené stroje, výrobní linky a centra, které nahradily stroje opotřebované. Opatření, které sníží pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je např. důkladné zaškolení personálu, provoz zařízení podle doporučení výrobce, nepřetěžování stroje, pravidelná kontrola funkčnosti ( $2 \rightarrow 1$ ). Dopad lze snížit přijetím plánů a postupů, které by okamžitě nefunkční stroje nahradily. Jedná se vedle náhradních strojů především o outsourcovanou výrobu. Jedná se o nákladné řešení, které předejde případnému reputačnímu riziku ( $4 \rightarrow 2$ ).

**f) riziko selhání výrobku v provozu**

Riziko selhání výrobků v provozu v oblasti automotive může mít fatální důsledky, proto je ohodnoceno nejvyšším možným dopadem. Alfa, a.s. si je plně vědoma závažnosti tohoto rizika, neboť již přijala opatření, která pravděpodobnost výskytu rizika minimalizují. Na druhou stranu není v možnostech analyzovaného podniku zmírnit závažnost dopadu (vysoké peněžní škody i škody na životech). Zmírnění výskytu rizika selhání výrobku v provozu spočívá v precizním zpracování výrobků. Vzhledem k velmi příznivému ohodnocení tohoto rizika (téměř vyloučené) Alfa, a.s. již v současné době disponuje funkčními mechanismy v oblasti technického návrhu výrobku, výstupními kontrolami kvality a zátěžovými testy. Dalším opatřením, která společnost rovněž využívá je transfer rizika na jiný subjekt, v tomto případě ve formě pojištění ( $1 \rightarrow 1$ ).

**g) riziko nezdarů obnovy a modernizace klíčových výrobních linek**

Toto riziko pramení z nedostatku finančních prostředků, nízkého ratingu u úvěrové společnosti nebo nedostatečně připraveného investičního záměru. Pravděpodobnosti vzniku rizika lze předejít dobrým finančním zdravím podniku, kumulací zisku z předchozích let za účelem reinvestice zpět do podniku, pečlivou přípravou investičních plánů včetně krizových scénářů (2 → 1). Dopad lze snížit prostřednictvím diverzifikace rizika, tudíž postupnou modernizací po částech, aby eventuální výpadek stroje neohrozil produkci na delší časový horizont (8 → 4).

**h) riziko nezdarů zvýšení produktivity výroby**

Alfa, a.s. v posledních letech aplikuje do svého řízení tzv. štíhlou výrobu. Zvyšování produktivity práce pomocí snižování nákladů je ve společnosti Alfa, a.s. každodenní záležitostí. Vznik tohoto rizika je tedy zcela pravděpodobný. Implementace nástrojů průmyslového inženýrství (5S metoda, Jidoka, Poka-yoke, Kanban, Kaizen atd.), předejde základním omylům při implementaci konceptu štíhlé výroby (3 → 2).

V oblasti technologických a výrobních rizik se přijetím opatření sníží hodnota průměrného rizika o více než 50 %, na hodnotu 5, což odpovídá nejméně významnému riziku. Graf níže (obrázek č. 29) zobrazuje četnost reziduálního rizika u technologických a výrobních rizik. Světle modré datové sloupce znázorňují rizika, která spadají do oblasti nejméně významných rizik. Středně modrý datový sloupec zobrazuje riziko, které spadá mezi ta středně významná.



Obrázek 29 Četnost reziduálního rizika u technologických a výrobních rizik (vlastní zpracování)

### 8.1.2 Ošetření obchodních rizik

Tabulka č. 24 zobrazuje identifikovaná obchodní rizika včetně výše jejich inherentního a reziduálního ohodnocení. Pod tabulkou jsou navržena možná řešení, která závažnost rizika sníží.

Tabulka 24 Ošetření obchodních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Inherentní riziko		Reziduální riziko		
	P-st výskytu	Dopad	P-st výskytu	Dopad	Výsledek
riziko nezdarů akvizice nových zákazníků	3	2	2	2	4
riziko ztráty klíčových zákazníků	2	8	1	8	8
riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu	2	4	2	2	4
riziko nezdarů zavedení nových výrobků na trh (ústup zákazníků od customizace)	2	4	2	4	8
riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu	2	8	1	8	8
riziko proměnlivého prostředí	5	2	5	2	10
nesolventnost zákazníků (výše pohledávek po splatnosti)	3	2	2	1	2
riziko nesplnění zákaznických požadavků	2	16	1	16	16
riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekty	3	4	3	2	6
riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny	4	8	4	4	16
riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií	4	8	4	4	16
<i>Průměrné ohodnocení rizika</i>	16		9		-7

#### a) riziko nezdarů akvizice nových zákazníků

Akvizice nových zákazníků je denní aktivitou obchodních zástupců Alfa, a.s. Ačkoliv se jedná o důležitou činnost, na kterou nemůže být zapomenáno, je potřeba zohlednit aktuální výrobní kapacitu. Nové zakázky nemohou tvořit půdu pro potenciační reputační rizika, která by mohla nastat v případě zpožděných dodávek v důsledku časové tísně. Pravděpodobnost rizika nezdarů akvizice nových zákazníků lze snížit díky proškoleným obchodníkům, které budou využívat ověřené vyjednávací techniky. Alfa, a.s. disponuje

oproti jiným konkurentům výhodou v tom, že je schopna vyvinout výrobek na míru ve vysoké kvalitě. (3 → 2). Dopad lze zmírnit tím, že Alfa, a.s. nebude závislá na nových zákaznících, nýbrž vytvoří dlouhodobý kontrakt s velkými odběrateli. Analyzovaný podnik právě tuto strategii v současnosti provozuje.

#### **b) riziko ztráty klíčových zákazníků**

Analyzovaný podnik předejde vzniku rizika ztráty klíčových zákazníků, tak že upevní pouto se svými odběrateli. Detailně propracovaný Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky) razantně sníží pravděpodobnost odchodu zákazníků. Jedná se například o jasnou komunikaci se zákazníkem, přívětivý přístup, srozumitelnost obchodních smluv, délka obchodního úvěru, následný servis a reklamace apod. Jestliže bude Alfa, a.s. převyšovat své konkurenty ve zmíněných atributech, zajistí si se svými zákazníky pevné dodavatelsky-odběratelské vztahy (2 → 1). Přijmout opatření ke snížení dopadu je složitější, neboť se jedná právě o klíčové zákazníky, které tvoří největší procento tržeb. Možností zmírnění dopadu je další diverzifikace portfolia, která objem tržeb tzv. roztříští mezi více zákazníků. Jedná se ovšem o dvousečnou zbraň. Přílišná diverzifikace portfolia znemožní odběr ve velkém množství, které je pro podnik nejvýhodnější. Jedná se o zmírnění dopadu, které je potřeba vždy zvážit a ošetřit individuálně. Z tohoto důvodu zůstane ohodnocení dopadu nezměněné.

#### **c) riziko, že významní zákazníci ztratí své vedoucí postavení na trhu**

Jedná se o riziko, jehož pravděpodobnost výskytu není schopen analyzovaný podnik ovlivnit. Leží mimo možnosti podniku. Ztratí-li významní zákazníci své vedoucí postavení na trhu, ochladí i poptávku po nakupovaných dílech. Opatření ke zmírnění dopadu u tohoto rizika souvisí s rizikem předcházejícím. Zmírnit dopad tohoto rizika lze pouze tím, že Alfa, a.s. nebude přímo závislá na odběrech těchto zákazníků. Tím pádem přistoupí k větší diverzifikaci svého portfolia (4 → 2).

#### **d) riziko nezdaru zavedení nových výrobků na trh (ústup zákazníků od customizace)**

Pravděpodobnost tohoto rizika je velmi nízká, protože společnost nepředpokládá, že by její zákazníci ustoupili od výroby na míru. Alfa, a.s. si je vědoma, že její odběratelé budou vyhledávat obchodní partnery, kteří zajistí dílce na míru včetně jejich vývoje. Zmírnit dopad lze pouze drobně, a to produkcí spolehlivých a přesných výrobků. Z tohoto důvodu zůstane ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika nezměněno. Dopad tohoto rizika je citelnější,



protože by pominula konkurenční výhoda Alfa, a.s. v podobě personifikovaného řešení a musela by se přesunout k hromadné výrobě. Každopádně ani v tomto případě se nepodařilo najít vhodná opatření, která by přispěla ke snížení dopadu. Jedná se tedy o riziko, které je v nynější době dostatečně ošetřeno.

#### **e) riziko ztráty tržeb z největšího tržního segmentu**

Toto riziko velice úzce souvisí s rizikem b) riziko ztráty klíčových zákazníků. Dojde-li ke ztrátě klíčových zákazníků, logicky dojde i k razantnímu poklesu tržeb. Zmírnění pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika lze ošetřit obdobě jako u rizika ztráty klíčových zákazníků. Na základě těchto opatření dojde ke snížení pravděpodobnosti na téměř vyloučené ( $2 \rightarrow 1$ ). Je důležité upozornit, že k poklesu tržeb rozhodně dojít může, záleží ovšem v jakém rozsahu. Při ošetření tohoto rizika je myšlen velice citelný pokles tržeb, který by pro podnik znamenal velké až existenční potíže.

#### **f) riziko proměnlivého prostředí**

Riziko, které leží v makroprostředí podniků, jehož pravděpodobnost nelze ovlivnit. Při řízení tohoto rizika lze pouze zmírňovat dopad, který hrozí. Jedná se o typický znak podnikatelského prostředí, který je třeba akceptovat. Alfa, a.s. v současné době prognózuje možný vývoj makroekonomického prostředí, vývoj poptávky po vstupech do výroby, vývoj odběratelských vztahů a vývoj globálního podnikání. Vzhledem k již existujícím a fungujícím opatřením v analyzovaném podniku není potřeba je měnit. Hodnota inherentního rizika zůstane neměnná, navíc když riziko spadá do oblasti nejméně významných rizik.

#### **g) nesolventnost zákazníků (výše pohledávek po splatnosti)**

Nesolventnost zákazníků je běžným jevem v obchodní praxi. Snížit pravděpodobnost jeho vzniku lze například pomocí těchto opatření: kvalitně zpracovaná smlouva (využití vzorových smluv sestavených právníkem podle potřeb společnosti, seznámení zaměstnanců se standardními postupy pro uzavírání smluv), lustrace zákazníka (Insolvenční a Obchodní rejstřík). Dodržováním těchto doporučení lze snížit pravděpodobnost výskytu rizika ( $3 \rightarrow 2$ ). Zmírnit dopad lze pomocí známých a fungujících nástrojů jako je například: složení zálohy, smluvní pokuty, faktoring a forfaiting (odkup krátkodobých a středně nebo dlouhodobých pohledávek faktorem). Obecně, lze hodnotit toto riziko pro analyzovanou společnost jako nevýznamné, neboť dosavadní výše pohledávek po splatnosti je nízká, po přijetí opatření dále klesne ( $2 \rightarrow 1$ ).

**h) riziko nesplnění zákaznických požadavků**

Zákaznické požadavky jsou, nejen v customizované výrobě, alfa a omegou celého obchodu. Z tohoto důvodu je dopad ohodnocen jako zvláště vysoký. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika lze snížit pečlivým zpracováním podkladů, které byly od zákazníka přijaty a následným důkladným zpracováním ve výrobě. Důležitou roli sehrává výstupní kontrola a finální kompletace zakázky. Dodržování výše uvedených opatření sníží pravděpodobnost výskytu tohoto rizika ( $2 \rightarrow 1$ ). Závažnost dopadu u tohoto rizika nelze zmírnit, jedná se o totiž o reputační riziko, jehož dopad navíc způsobí pokles zisku o více než 150 mil. Kč.

**i) riziko poklesu tržního segmentu C, kde jsou rozjeté nové projekt**

Tržní segment C tvoří 17 % v zákaznickém portfoliu. Nejedná se tudíž o velkou skupinu zákazníků, nicméně očekávaný pokles německého automotivu o 30 % může společnost pocítit. Opatření ke snížení pravděpodobnosti rizika nejsou, neboť se jedná o makroekonomický faktor. Dopad lze snížit výraznější diverzifikací, či akvizicí nových zákazníků ( $4 \rightarrow 2$ ).

**j) riziko zvýšení nákupních cen hlavní suroviny**

První ze zásadních nákupních rizik. Bez hlavní suroviny společnost Alfa, a.s. není schopna vyrábět, navíc má tato surovina vysokou spotřebu ve výrobním procesu. Pravděpodobnost vzniku rizika zvýšení nákupních cen nelze snížit, za předpokladu, že se nákupčí bude chovat racionálně, neboť se jedná o faktor z makroprostředí podniku. Dopad nákupu hlavní suroviny za vyšší ceny lze snížit, především přítomností smluvní doložky o přenosu pohybu cen vstupů na zákazníky. Toto ošetření Alfa, a.s. v současnosti praktikuje. Jako další možnosti se nabízí prognózování vývoje trhu s touto surovinou. Komodita je obchodovaná na burze, tudíž se ke snížení rizikové expozice nabízí hedging ve formě futures kontraktu (tj. stanovení množství aktiva, ceny, kvality, data obchodu) ( $8 \rightarrow 4$ ).

**k) riziko zvýšení vstupních cen elektrických energií**

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je velice vysoká, navíc ji nelze ovlivnit. Volatilita na trhu s elektrickou energií je běžná, což vytváří manévrovací prostor pro nákupní strategie. Dopad tohoto rizika v podobě vyšší nákupní ceny, lze snížit vhodně zvolenou strategií nákupu energie. Tato strategie by měla zahrnovat odpovědný přístup, vnitřní pravidla, kontrolu a monitoring s cílem optimalizace rozpočtu na energie. Další možností je výroba vlastní energie, která by mohla být podpořena různými dotačními tituly. Je však důležité

podotknout, že se jedná o časově i nákladově náročné opatření. Alfa, a.s. v současnosti využívá fixaci cen energií na 2 roky. Tímto krokem si zajišťuje jistotu ceny, což ji zjednoduší plánování (8 → 4).

Průměrná hodnota obchodního rizika se přijetím opatření sníží o 7 bodů, na průměrnou hodnotu 9 bodů. Graf (obrázek č. 30) ilustruje, že většina identifikovaných rizik po opatření spadá do oblasti nejméně významných rizik (světle modré datové sloupce). Jedno riziko bylo sníženo z nejvíce rizikové zóny, do zóny středně závažné (středně modrý datový sloupec).



Obrázek 30 Četnost reziduálního rizika u obchodních rizik (vlastní zpracování)

### 8.1.3 Ošetření finančních rizik

Další podkapitola se zabývá finančními riziky a možnými způsoby opatření. Tabulka č. 25 zobrazuje výši jejich inherentního a reziduálního ohodnocení.

Tabulka 25 Ošetření finančních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Inherentní riziko		Reziduální riziko		
	P-st výskytu	Dopad	P-st výskytu	Dopad	Výsledek
riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru	1	4	1	4	4
riziko kurzových změn	5	2	5	1	5
riziko růstu mezd způsobené inflací	5	4	5	2	10
riziko poklesu rentability tržeb	4	2	3	2	6
riziko poklesu rentability VK	4	2	3	2	6
riziko nedostatečného cashflow	2	16	2	16	32
riziko poklesu hospodářského výsledku	4	2	3	1	3
<i>Průměrné ohodnocení rizika</i>	13		9		-4

**a) riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru**

Zodpovědné finanční řízení, jehož výsledkem je finančně zdravý podnik Alfa, a.s. stojí za minimální pravděpodobností výskytu rizika. Dopad, který hrozí u tohoto rizika záleží na rozsahu investice. Může se tedy jednat o nízký i vysoký dopad v závislosti na participaci vlastních finančních zdrojů. Zmírnit dopad lze vyšší investicí vlastních zdrojů, byť se jedná o drahou variantu. Z tohoto důvodu zůstane ohodnocení dopadu nezměněné, neboť se jedná o neefektivní způsob realizace investičních záměrů. Vhodný způsob pro ošetření tohoto rizika se jeví držet pravděpodobnost výskytu rizika na nejnížší možné úrovni tak, jak to v současné době činí analyzovaný podnik.

**b) riziko kurzových změn**

Riziko kurzových změn patří do skupiny rizik, která jsou běžným makroekonomickým jevem v podnikání. Navíc, když je analyzovaný podnik orientovaný na export. Opatření, které by snížilo pravděpodobnost výskytu není. Pro zmírnění dopadu lze využít nástroje kurzového zajištění – forwardy (budoucí nákup za současnou cenu), měnové opce (nákup práva k nákupu měny), devizové swapy (současná směna měn za současných podmínek). Alfa, a.s. v současné době využívá pouze tzv. přirozené zajištění, které spočívá v nákupu výrobních vstupů a prodeji výstupů ve stejné měně (nákup v EUR → prodej v EUR). Při aplikaci zmíněných nástrojů lze dopad rizika zmírnit (2 → 1).

**c) riziko růstu mezd způsobené inflací**

Možnost zmírnění pravděpodobnosti tohoto rizika je nulové, protože se jedná o riziko finanční, ovlivněné ekonomickým a tržním prostředím. Navíc růst mezd způsobený inflací je vysoce pravděpodobný. Podnik tak může jediné podniknout kroky ke zmírnění tohoto dopadu. Jako možné opatření zmírnění dopadů se jeví sledování vývoje inflace a tvorba finančního polštáře pro případ nadměrně vysokého tempa růstu mezd (4 → 2).

**d) riziko poklesu rentability tržeb**

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je podmíněna dvěma ukazateli – čistým ziskem a velikostí tržeb. Jako vhodné opatření snížení pravděpodobnosti lze uvést činnosti, které vedou ke zvyšování hospodářského výsledku. Jedná se o snižování nákladů či zvýšení ziskové marže. Faktor, který rovněž v minulém účetním období působil na rentabilitu tržeb byly ostatní provozní výnosy v podobě tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, tržeb z prodaného materiálů nebo ostatních provozních výnosů (přebytek majetku při inventarizaci). Zmíněné výnosy mohou v případě jejich vysoké hodnoty uměle navýšit

hospodářský výsledek, což způsobilo nárůst rentability tržeb (4 → 3). Následky, které by toto riziko vyvolalo, jsou v podobě znejistění majitelů podniku. Tyto dopady lze ošetřit historicky dlouhodobý finančním zdravím v podniku, neboť ty přesvědčí vedení o výjimečnosti situace. V současné době Alfa, a.s. dobrou finanční historií disponuje (2 → 2).

#### **e) riziko poklesu rentability vlastního kapitálu**

Na možnosti zmírnění pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika lze pohlížet optikou Du Pontova rozkladu. Zacílením na dílčí části tohoto rozkladu lze pravděpodobnost snížit. Například přes obratovost aktiv, přes marži, či kombinací nebo pomocí podílu vlastního kapitálu. Du Pontův rozklad nabízí škálu možností, které vedou vzhledem k aktuální situaci ke snížení pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika (4 → 3). Možnosti k ošetření dopadu jsou omezené. Nabízí se kumulace zisku z předchozích let (2 → 2).

#### **f) riziko nedostatečného cashflow**

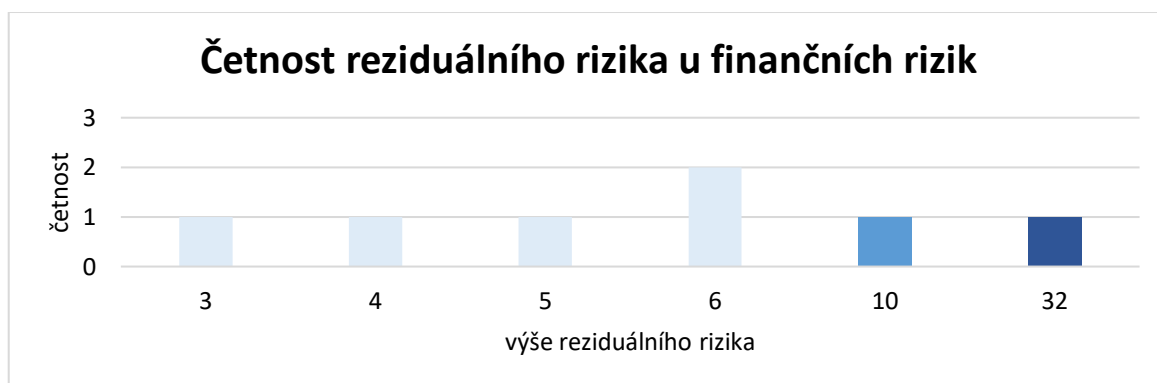
Toto riziko je v oblasti řízení podniků jedním z nejobávanějších. Navíc je umocněno tím, že analyzovaný podnik musí na rozdíl od maloobchodu disponovat vysokým čistým pracovním kapitálem za normálního chodu. Nedostatečná úroveň čistého pracovního kapitálu může vést k tomu, že podnik nebude likvidní. Alfa, a.s. v současné době zmírňuje pravděpodobnost výskytu tohoto rizika pomocí tzv. systému brzd. Ten v dostatečném časovém předstihu manažera upozorní na zhoršující se platební neschopnost podniku. Systém funguje jako vhodné opatření proti riziku nedostatečného cashflow. Jelikož nebylo navrženo lepší řešení, zůstane ohodnocení pravděpodobnosti stejné. Dopad tohoto rizika zmírnit nelze, neboť se vždy jedná o kritickou situaci. Dlouhodobý nedostatek likvidity vede k existenčnímu problému podniku. Krýt nedostatek likvidity krátkodobými úvěry je nákladné a neudržitelné řešení.

#### **g) riziko poklesu hospodářského výsledku**

Existence tohoto rizika by mohla vyvolat nejistotu mezi členy představenstva. Dále i pochybnosti ze strany bankovních institucí. Snížit pravděpodobnost tohoto rizika lze průběžnými analýzami a krátkodobými predikcemi, které zajistí uspokojivou výši hospodářského výsledku. Následně hraje velkou roli rychlá akce, tj. opatření mající vliv na hospodářský výsledek. Průběžnými analýzami a predikcemi lze získat čas na eventuální zvrácení špatného výsledku hospodaření. Například přijmutím zásadnějších opatření v oblasti snižování nákladů (4 → 3). Dopad, který pramení z tohoto rizika je například ztráta

důvěry u vlastníků, bankovních institucí a držitelů dluhopisů (investoři), ztráta interního zdroje financování, pozastavení modernizace podniku apod. Opatření, které by dopady zmírnilo je dobrá finanční historie podniku, která by stakeholdery přesvědčila o výjimečné situaci. Tuto historii je ovšem potřeba budovat postupně a svědomitě delší dobu. U dopadu ztráty interního zdroje financování se nabízí řešení v podobě kumulace zisku z předchozích let, který bude určen ke zpětné investici do podniku (2 → 1).

Průměrnou hodnotu rizik po přijetí opatření ilustruje graf na obrázku č. 31. Jediné riziko (nedostatek cash flow) se nepodařilo ani v jednom z aspektů zmírnit, protože Alfa, a.s. již v současné době vhodná opatření aplikuje. Toto riziko tedy i nadále setrvává v nejméně rizikové oblasti (tmavě modrý datový sloupec). Všechna zbývající rizika jsou snížena průměrně o 4 body. Většina se nachází v nejméně rizikové zóně (světle modré zvýraznění).



Obrázek 31 Četnost reziduálního rizika u finančních rizik (vlastní zpracování)

#### 8.1.4 Ošetření personálních rizik

Opatření pro personální rizika jsou popsána v následující podkapitole. Přehled ohodnocení inherentního a reziduálního rizika ilustruje tabulka č. 26.

Tabulka 26 Ošetření personálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Inherentní riziko		Reziduální riziko		
	P-st výskytu	Dopad	P-st výskytu	Dopad	Výsledek
riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how	2	2	1	1	<b>1</b>
nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků	5	2	3	1	<b>3</b>
riziko ztráty zaměstnance ve výcviku	2	1	1	1	<b>1</b>
<i>Průměrné ohodnocení rizika</i>	5		2		<b>-3</b>

**a) riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how**

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika lze rapidně snížit zavedením vhodných motivačních programů, které upevní loajalitu zaměstnanců. Nemusí se jednat pouze o finanční stimulaci (2 → 1). Dopad v podobě ztráty znalostí lze ošetřit diverzifikací znalostí mezi ostatní členy výzkumného týmu, sdílením postupů, evidencí zjištěných poznatků, vzájemné předávání zkušeností a znalostí (2 → 1).

**b) nedostatek manuálně pracujících odborných pracovníků**

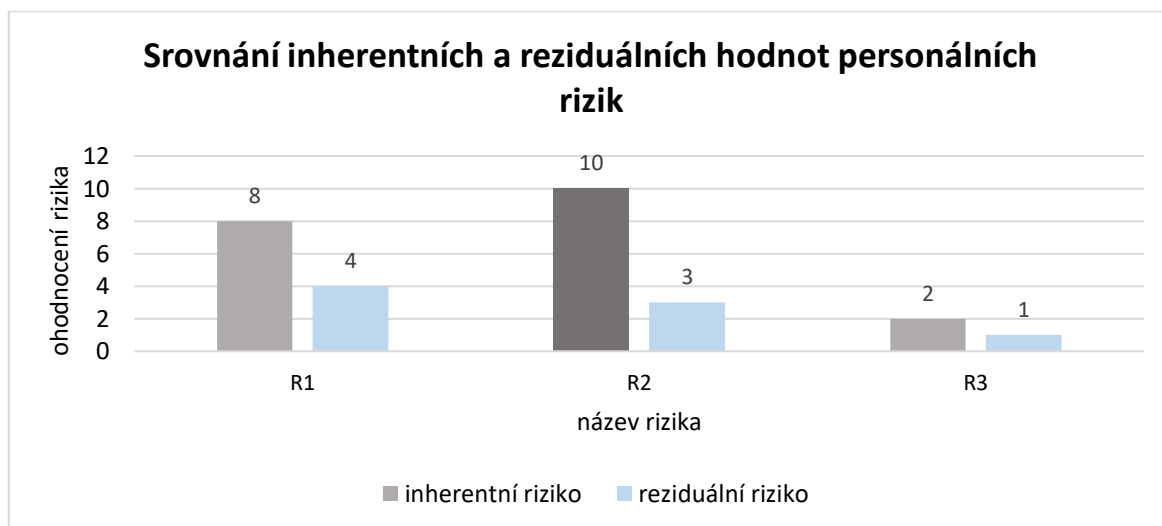
Toto riziko v dnešní době zatěžuje velké množství podniků. Snížit pravděpodobnost nedostatku pracovníků ve výrobě lze uspořádáním lokální propagační akce. Za vhodné se nabízí reklama v rádiu, novinách, MHD včetně zastávek, plakátovací a reklamní plochy. Dále náborovou akcí ve středních školách zacílenou na mladě absolventy. Tuto kampaň lze podpořit náborovým příspěvkem, který Alfa, a.s. již u vybraných pozic nabízí. Pracovní trh čeká v dohledné době velká restrukturalizace, čehož by měl analyzovaný podnik využít (5 → 3). Dopad lze zmírnit jedině přesčasovou prací současných pracovníků ve výrobě. Nesmí ovšem docházet k přílišnému nátlaku na přesčasovou práci ze strany zaměstnavatele, což by vedlo k nespokojenosti stávajících zaměstnanců. Řešením je finanční motivace, benefity, uznání ve firmě (zaměstnanec měsíce, rozhovory se zaměstnanci, pochvaly v podnikovém periodiku) apod. (2 → 1).

**c) riziko ztráty zaměstnance ve výcviku**

Pravděpodobnost ztráty zaměstnance ve výcviku bude v podniku existovat vždy. Pro snížení jeho pravděpodobnosti lze využít činnosti personálního oddělení. Podněty nejen odejitých zaměstnanců slouží jako dobrý základ vhodného adaptačního programu. Postupné zapracování na nové pracovní pozici musí být jeho hlavním rysem (2 → 1). Dopad se vzhledem k jeho absolutní výši může jevit jako marginální, nicméně taktéž tvoří prostor pro snižování nákladů. Aby ztráty z odejitého zaměstnance byly nižší než dosavadní, lze přijmout drobná úsporná opatření v podobě absence benefitů ve zkušební lhůtě.

Průměrná hodnota personálního rizika se přijetím opatření sníží o 3 body, na velice příznivou průměrnou hodnotu 2 bodů. Graf (obrázek č. 32) ilustruje jednotlivá srovnání inherentního rizika (šedé datové sloupec) s hodnotou rizika po přijetí opatření (světle modré datové sloupce). Riziko R1 v grafu znázorňuje riziko odchodu klíčových pracovníků disponujících potřebným know-how. Riziko R2 patří k riziku nedostatku manuálně pracujících odborných

pracovníků. Rizika R3 znázorňuje riziko ztráty zaměstnance ve výcviku. Všechna tři identifikovaná rizika po opatřeních spadají do nejméně rizikové kategorie.



Obrázek 32 Srovnání inherentních a reziduálních hodnot personálních rizik (vlastní zpracování)

### 8.1.5 Ošetření environmentálních rizik

Poslední oblastí, jejichž opatření jsou navržena, je životní prostředí. Tabulka č. 27 uvádí ohodnocení inherentního rizika i reziduálního rizika. Pod tabulkou následují konkrétní opatření.

Tabulka 27 Ošetření environmentálních rizik (vlastní zpracování)

Popis rizika	Inherentní riziko		Reziduální riziko		
	P-st výskytu	Dopad	P-st výskytu	Dopad	Výsledek
riziko nesplnění stanovených norem	2	4	1	4	4
<i>Průměrné ohodnocení rizika</i>	8		4		-4

#### a) riziko nesplnění stanovených norem

Takto energeticky náročná společnost musí klást důraz na ochranu životního prostředí a s tím spojené požadavky. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika lze snížit pravidelným monitoringem limitů, který zajistí dodržování platných norem a standardů. S tím se pojí i pravidelná kontrola aktuálnosti zmíněných norem a předpisů (2 → 1). Vzhledem k charakteru nefinančního dopadu rizika, dopad zmírnit nelze, protože se jedná o poškození životního prostředí.



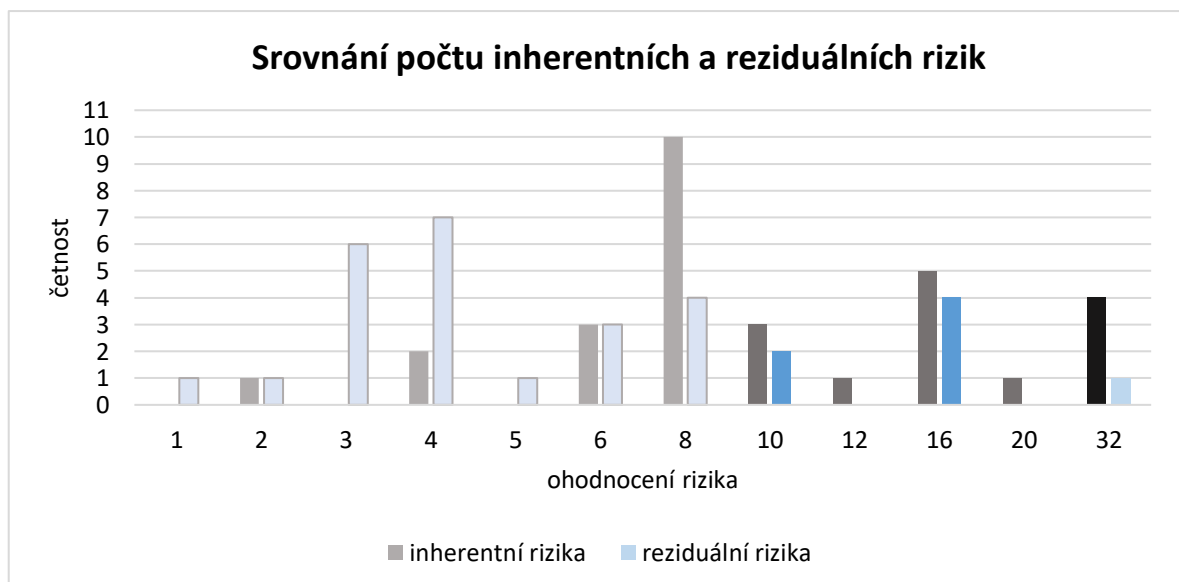
Grafické znázornění zmírnění environmentálního rizika ilustruje obrázek č. 33. Z něho vyplývá, že závažnost tohoto rizika lze snížit o 50 %, na hodnotu 4, která spadá do skupiny nejméně významných rizik.



Obrázek 33 Srovnání inherentní a reziduální hodnoty environmentálního rizika (vlastní zpracování)

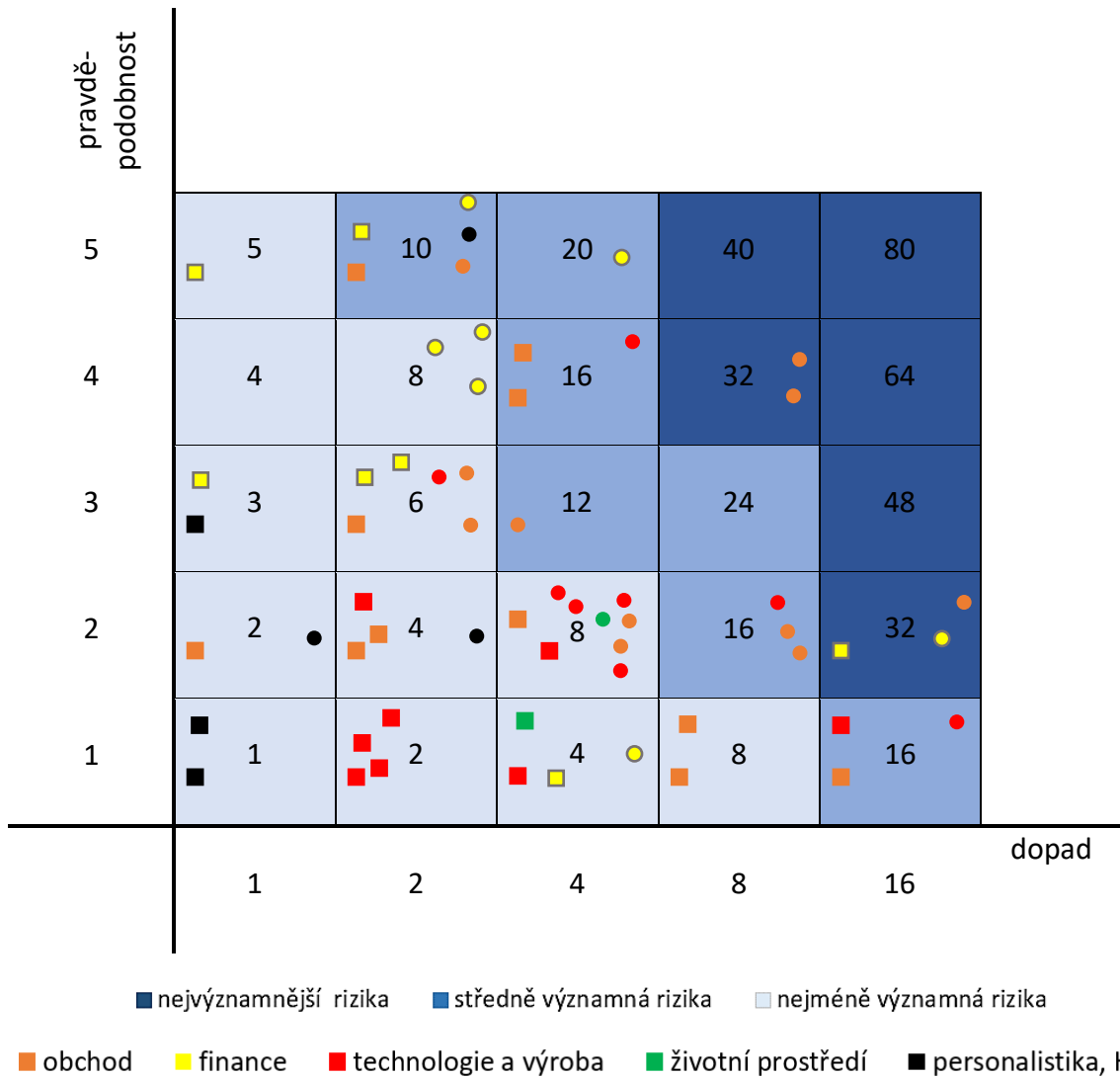
### 8.1.6 Shrnutí navrhovaných opatření

Navrhovaná opatření jsou schopna zmírnit celkem 26 rizik, tj. 87 %. Pro zbývající 4 rizika z oblasti výroby, obchodu a financí byla již v minulosti analyzovaným podnikem přijata opatření, která významnost rizika snižují. Graf níže (obrázek č. 34) ilustruje počet inherentních rizik (šedé sloupce, sytost barvy naznačuje stupeň významnosti rizika) a počet rizik po přijetí opatření (modré sloupce) podle kategorií ohodnocení rizika. Na první pohled je zřejmé, že se podařilo eliminovat množství závažných rizik. Naopak výrazně vzrostl počet rizik s nejmenší závažností.



Obrázek 34 Srovnání počtu inherentních a reziduálních rizik (vlastní zpracování)

Zmíněný graf je doplněn o ilustraci rizik v podobě mapy rizik (obrázek č. 35). Mapa je rozdělena do tří zón, podle závažnosti rizik. Na ose x je zobrazena závažnost dopadu, na ose y pravděpodobnost. Body znázorňují inherentní rizika, čtverce zobrazují reziduální rizika. Barevně jsou odlišena rizika podle oblasti výskytu konkrétního rizika.



Obrázek 35 Mapa inherentních i reziduálních rizik společnosti Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Nejvíce reziduálních rizik je zaznamenáno v nejsvětlejší oblasti, což je pro analyzovaný podnik pozitivní zprávou. Dalším pozitivním výstupem této první části projektu je existence pouze jednoho rizika (nedostatek cash flow – finance) v oblasti nejvýznamnějších rizik. Výchozí stav ohodnocení rizik je:

- nejméně významná rizika 53,3 % hodnot,
- středně významná rizika 33,3 % hodnot,
- nejvýznamnější rizika 13,3 % hodnot.

Nový stav po přijetí opatření rizik je:

- nejméně významná rizika 77 % hodnot,
- středně významná rizika 20 % hodnot,
- nejvýznamnější rizika 3 % hodnot.

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že navrhovaná opatření snižují celkovou rizikovou expozici analyzovaného podniku Alfa, a.s.

## 8.2 Návrh nového systému řízení

Analyzovaný podnik Alfa, a.s. v současné době nedisponuje jednotnou metodikou ani osobou, která by zodpovídala za efektivní řízení rizik. Tato nejednotnost vytváří prostor pro nedorozumění, omyly, tvorbu chyb. Účelem následující části projektu je předložit nástroje, které vnitropodnikové řízení rizik zefektivní. V závěru bude doplněna časová a nákladová analýza.

Před zahájením celého procesu jsou prezentovány základní principy, díky nimž se předejde nejčastějším chybám, které by v rámci procesu mohly vzniknout. Mezi avizované zásady sestavené pro Alfa, a.s. patří:

- zapojit do procesu identifikace více lidí napříč podnikem,
- identifikovat raději více rizik než má,
- mít otevřené oči a vnímat okolnosti v souvislostech,
- podnik není oddělen od vnějšího prostředí, nýbrž je jeho součástí,
- zdánlivě těžko představitelná rizika mohou být později realitou,
- lepší je dopad i pravděpodobnost rizika nadhodnotit než podhodnotit,
- přijetí opatření nesmí být nákladnější než samotný dopad rizika.

Vzhledem ke skutečnosti, že pro potřeby této diplomové práce, je zvolen postup podle mezinárodního standardu ISO 31000:2018, bude i metodika pro společnost Alfa, a.s. vycházet z jeho doporučení. Hlavním trojimperativem (obrázek č. 36) celého systému řízení je jasnost, stručnost, výstižnost.



Obrázek 36 Trojimperativ systému řízení rizik ve společnosti Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

### 8.2.1 Stanovení základních parametrů

Celý proces je potřeba začít vymezením základních parametrů, vztahujících se k vnitropodnikovému řízení rizik. Tato fáze si klade za cíl uvést osoby podílející se na zlepšení systému řízení rizik do tématu. Tento úvod ulehčí vyplnění následujícího dotazníku (obrázek č. 37), jehož kompletní rozsah je přílohou č. 1.

## ALFA, A.S.

VÁŠ TECHNOLOGICKÝ NÁSKOK

---

**1. Uveďte všechny zainteresované strany a jejich očekávání.**

název stakeholdera	očekávání
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

**2. Definujte tým, který se bude na posouzení a ošetření rizik podílet.**

jméno, příjmení, útvár	role
1. _____	_____
2. _____	_____

Obrázek 37 Ukázka úvodního dotazníku pro Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

### 8.2.2 Posouzení rizik

Druhá etapa spočívá v identifikaci možných rizik, která v minulosti podniku hrozila, v současnosti hrozí, nebo se mohou objevit v budoucnu. Dále zahrnuje analýzu a ohodnocení rizik. Tento krok je vykonán skupinou osob, které mají komplexní přehled o fungování podniku nebo se jedná o osoby napříč funkčními oblastmi podniku. Vhodným nástrojem se jeví brainstorming, monitorovaná diskuze, strukturovaný rozhovor.

Pro souhrnnou identifikaci rizik je doporučeno nejprve určit oblasti výskytu možných rizik. Následně tyto oblasti doplnit o konkrétní rizika. Pro ulehčení analyzovanému podniku tohoto kroku je navržena souhrnná karta identifikace rizik, díky které, nebudou základní rizika opomenuta. Tato metodická pomůcka se nachází v příloze č. 2.

Pro výstupy z této prvotní fáze je dále navržen registr rizik (ukázka tabulka č. 28). Tento nástroj usnadní podniku proces posouzení rizik. Tento formulář je součástí přílohy č. 3. Registr rizik je rozdělen do tří sekcí. První se týká specifikace oblasti, ve které se riziko vyskytuje. Tato oblast je dále rozčleněna do podoblastí podle tématu rizika. Druhá sekce je určena stručnému, ale jasnému popisu rizika. Poslední sekce slouží pro ohodnocení inherentního rizika pomocí pravděpodobnosti (p-st) a dopadu. Výhody tohoto registru rizik jsou:

- jednoduché vyplnění,
- přehlednost,
- komplexnost informací,
- variabilita dle potřeb podniku,
- stručnost a jasnost.

Tabulka 28 Ukázka registru rizik pro Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

		ALFA, A.S. VÁŠ TECHNOLOGICKÝ NÁSKOK		
Oblast		Popis rizika	P-st	Dopad
FINANCE	Investice	riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru		
	Finanční trhy	riziko kurzových změn		
		riziko růstu mezd způsobené inflací		
	Finanční ukazatele	riziko poklesu rentability tržeb		
		riziko poklesu rentability VK		
		riziko poklesu hospodářského výsledku		

### 8.2.3 Ošetření, monitorování, evidence

Třetí a zároveň poslední etapa navrhovaného systému řízení se zabývá sumarizací zjištěných informací a jejich vhodnou evidencí. Pro tyto účely je pro společnost Alfa, a.s. navrhnout souhrnný formulář rizik (tabulka č. 29), jehož kompletní verze je součástí přílohy č. 4.

Tabulka 29 Ukázka souhrnného formuláře rizik pro Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

ALFA, A.S. VÁŠ TECHNOLOGICKÝ NÁSKOK											
Kód	Kategorie rizika	Popis rizika	Vlastník rizika	Inherentní riziko			Opatření	Reziduální riziko			Termín revize
				P-st	Dopad	Výsledek		P-st	Dopad	Výsledek	

Navržený formulář se skládá z několika atributů. Položka kód je určena pro přidělení specifického kódu pro každé riziko. Ten slouží pro jednoznačnou identifikaci rizika. Pro případ, že bude databáze rizik příliš objemná, může společnost využít kódování těchto rizik. Tento způsob identifikace poslouží v případě, kdy analyzovaný podnik bude potřebovat jednotlivá rizika pojmenovat, dále analyzovat či jinak s nimi pracovat (například v interních dokumentech). Kódovací tabulka (tabulka č. 30) zobrazuje logiku tvorby jedinečného kódu. Kód se skládá z pořadového čísla, označení původu rizika (z vnitřního prostředí podniku nebo vnější okolí podniku), označení útvaru, kde se toto riziko vyskytuje (u některých rizik se může jednat i o celý podnik) a termínu revize (intervalu kontroly rizika).

Tabulka 30 Kódovací tabulka pro Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

ALFA, A.S. VÁŠ TECHNOLOGICKÝ NÁSKOK						
Číslo	Původ rizika		Útvar		Termín revize	
	Zkratka	Popis	Zkratka	Popis	Zkratka	Popis
01	R	interní	OB	Obchod kompletní	D	Denní
02	X	externí	OL	Obchod logistika	W	Týdení
03			OK	Obchod kooperace	M	Měsíční
04			VS	Výroba obsluha	Q	Kvartální
05			VN	Výroba nástrojárna	Y	Roční
etc			VD	Výroba dokončování		
			VP	Výroba plánování		
			HR	Personalistika		
			FN	Finance		
			PX	Proces X		
			PY	Proces Y		
			PZ	Proces Z		

Výhodou této tabulky je, že v případě budoucí potřeby, ji lze jednoduše a instinktivně doplnit nebo obměnit. Při tvorbě tohoto systému kódování je kladen důraz na to, aby význam jednotlivých kódů byl čitelný již z jeho zápisu bez pomoci dešifrovací tabulky. Tudíž lze vyčíst přímo z kódu jeho parametry. Pro příklad je uveden kód pro riziko havárie lisu ve výrobě: **01-RVS-Q**

01 – jedinečné pořadové číslo,

R – interní zdroj rizika

VS – útvar výrobní obsluha,

Q – čtvrtletní interval následující kontroly rizika.

Další položkou souhrnného formuláře rizik pro Alfa, a.s. je popis kategorie rizika. Například se jedná o finance, výrobu, obchod, lidské zdroje a další. Následuje vlastník rizika, tedy osoba zodpovědná za přijetí opatření a eventuální dopady. Poté je oblast pro ohodnocení inherentního rizika pomocí pravděpodobnosti (p-st) a dopadu. Výsledkem je součin těchto dvou hodnot. Další položka je určena pro konkrétní opatření, které ohodnocení rizika sníží. Následuje tedy prostor pro ohodnocení reziduálního rizika. Poslední položkou souhrnného formuláře rizik je termín revize, jehož smyslem je, aby na riziko nebylo opomenuto.

### 8.3 Návrh nového systému reportování

Nový systém reportování se opírá o návrh klíčových ukazatelů rizik (KRI) a tzv. dashboardu. Dashboard představuje řídicí panel, který souhrnně zobrazuje nejdůležitější indikátory rizik. Kontrola takového panelu by měla být zařazena mezi každodenní rutinní činnosti osoby zodpovědné za řízení rizik. Navrhovaný dashboard je zobrazen v tabulce č. 31.

Tabulka 31 Návrh dashboardu pro řízení rizik v Alfa, a.s. (vlastní zpracování)

Oblast rizika	Metrika	Tolerance rizika	Trend			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Finance	ROE					
	ROS					
	Likvidita III. stupně					
Výroba	% poruchovosti stroje ABC					
	Zmetkovost					
	Produktivita					

Oblast rizika	Metrika	Tolerance rizika	Trend			
Obchod	% nespokojených zákazníků					
	Pohledávky po splatnosti					
	Nákupní cena 1 tuny hlavní suroviny					
Makro- okolí	Kurz CZK/EUR					
	Diskontní sazba					
	PRIBOR					
	Nezaměstnanost					

#### 8.4 Nákladová a časová analýza projektu

Závěrečná část celého projektu se zabývá nákladovou a časovou analýzou implementace nového systému řízení a s tím spojeného systému reportování.

V návaznosti na komplexní analýzu rizik provedenou ve společnosti Alfa, a.s. je nutné zmínit postoj analyzovaného podniku k organizačnímu začlenění ERM. Společnost odmítla řešení spočívající ve vytvoření nové pozice manažera rizik, který by celý proces zaštitil. Tato myšlenka totiž nezapadá do konceptu štíhlé výroby, který se v posledních letech snaží Alfa, a.s. implementovat.

Provedená analýza řízení rizik podporuje toto stanovisko, neboť nebyly shledány závažné nedostatky v systému řízení. A zároveň bylo zjištěno, že podnik podle dosavadního způsobu řízení a racionálního chování, je schopen kvalitně řídit rizika tzv. svépomocí. Této situaci byla přizpůsobena i navrhovaná dokumentace (dotazník, souhrnná karta identifikace rizik, registr rizik, souhrnný formulář rizik, kódovací systém). Tato dokumentace a prezentované postupy jsou určeny finančnímu a výrobnímu řediteli, popřípadě jejich týmům, kteří jsou schopni rizika efektivně řídit.

Okrajově lze uvést možnosti, které byly společnosti Alfa, a.s. navrhnuty. Jedná se o:

- zařazení nové pozice manažera rizik na plný úvazek,
- zařazení nové pozice manažera rizik na částečný úvazek ve formě poradenství, nikoliv exekutivy,
- ERM kompletně outsourcovat,



- školení manažerů v oblasti řízení rizik včetně nákupu podkladů a metodik, na jehož základě bude ERM řízen stávajícími zaměstnanci.

Nespornou a největší výhodou vybraného řešení jsou jeho nízké náklady a časově rychlá a snadná implementace. Tabulka č. 32 detailně popisuje časový harmonogram implementační fáze. Celý proces se opírá o dokumenty, které se nachází v příloze. Implementace dle navrhovaného harmonogramu trvá 65 hodin. Lze ji započít okamžitě, bez nutnosti čekání na dodání nástrojů, manuálů, příchod odborníka (lektora) apod. Tvorba opatření ke snížení rizik je identifikována jako nejdelší úloha. Tato činnost je odhadnuta na 15 hodin. Jednotlivá opatření vyžadují čas na rozmyšlení, čas na konzultaci i analýzu možností.

Druhou nejdelší úlohou je implementace nového způsobu řízení rizik do strategie a cílů podniku. Je tomu tak z toho důvodu, že tento krok musí vykonat management spolu s vedením podniku. Jedná se, byť o malý, ale přece jen zásah do strategických plánů, což vyžaduje delší časový horizont.

Tabulka 32 Časová analýza implementační fáze ERM (vlastní zpracování)

#	Činnost	Trvání činnosti v hodinách
1	Seznámení s novou metodikou	4
2	První meeting (dohoda na postupech a kompetencích)	2
3	Implementace řízení rizik do strategie a cílů podniku	10
4	Určení brainstormingové skupiny (= zástupci všech útvarů)	1
5	Příprava členů týmu k identifikaci rizik	7
6	Druhý meeting – dotazník + identifikace rizik	4
7	Čas na zpracování informací, zpětné opravy	7
8	Třetí meeting (doplnění nových rizik)	2
9	Zpracování dat → souhrnný formulář rizik	4
10	Tvorba vhodných opatření	15
11	Čtvrtý meeting – diskuse nad přijatými opatřeními	2
12	Tvorba dashboardu	3
13	Seznámení metodiky s nižším managementem	4
	<b>celkem:</b>	<b>65 hodin</b>

Po ukončení prvotní fáze implementace následuje zařazení identifikací rizik, analýzy rizik a přijímání opatření do rutinních činností všech manažerů. Osobami zastřešující tento proces budou, na přání Alfa, a.s. finanční a výrobní ředitel. Inovovaný systém řízení rizik, jak již

bylo dříve zmíněno, nevyžaduje zvýšení počtu zaměstnanců, neboť je určen pro stávající skladbu manažerů a jejich útvarů.

Nový systém řízení nepřináší další náklady v podobě školení, nákupu softwaru či nástrojů k řízení. Obsluhu této metodiky lze zajistit pomocí MS Excel, který se již v Alfa, a.s. běžně využívá. I způsob evidence nepřináší dodatečné investice, protože se i v tomto případě jedná o dokument v tabulkovém procesoru.

Otázkou v oblasti nákladů se jeví čas stávajících zaměstnanců, kteří budou na novém systému řízení a reportování participovat. Je očekávatelné, že čas strávený nad implementací i následným rutinním řízením rizik bude muset podnik svým zaměstnancům zaplatit. Rovněž je důležité zmínit, že Alfa, a.s. plánuje tuto implementaci vykonat v rámci běžné pracovní doby a přesčasu. Dle interních analýz vytiženosti jednotlivých pracovních pozic je dosažitelné, požadovat správu agendy a úkony řízení rizik u finančního a výrobního ředitele v rámci jejich běžné pracovní náplně. Na základě těchto informací je zpracována nákladová analýza (tabulka č. 33) úvodní implementační fáze.

Tabulka 33 Nákladová analýza implementační fáze ERM (vlastní zpracování)

#	Trvání činnosti v hodinách	Činný zaměstnanec	Hodinová sazba v Kč (brutto)	Mzdové náklady v Kč (brutto)	Mzdové náklady celkem včetně odvodů v Kč
1	4	Finanční ředitel	427	1 708	2 285
		Výrobní ředitel	427	1 708	2 285
		Člen představenstva	800	3 200	4 282
		Zástupci útvarů (3x)	427	5 124	6 856
2	2	Finanční ředitel,	427	854	1 143
		Výrobní ředitel,	427	854	1 143
		Člen představenstva	800	1 600	2 141
3	10	Finanční ředitel,	427	4 270	5 713
		Výrobní ředitel,	427	4 270	5 713
		Člen představenstva (3x)	800	24 000	32 112
4	1	Finanční ředitel	427	427	571
5	7	Finanční ředitel	427	2 989	3 999
		Výrobní ředitel	427	2 989	3 999
		Zástupci útvarů (3x)	427	8 967	11 998
6	4	Finanční ředitel	427	1 708	2 285
		Výrobní ředitel	427	1 708	2 285
		Zástupci útvarů (3x)	427	5 124	6 856
7	7	Finanční ředitel	427	2 989	3 999
		Výrobní ředitel	427	2 989	3 999
		Zástupci útvarů (3x)	427	8 967	11 998
8	2	Finanční ředitel	427	854	1 143
		Výrobní ředitel	427	854	1 143
		Zástupci útvarů (3x)	427	2 562	3 428
9	4	Finanční ředitel	427	1 708	2 285

#	Trvání činnosti v hodinách	Činný zaměstnanec	Hodinová sazba v Kč (brutto)	Mzdové náklady v Kč (brutto)	Mzdové náklady celkem včetně odvodů v Kč
10	15	Finanční ředitel	427	6 405	8 570
		Výrobní ředitel	427	6 405	8 570
		Zástupci útvarů (3x)	427	19 215	25 710
11	2	Finanční ředitel	427	854	1 143
		Výrobní ředitel	427	854	1 143
		Zástupci útvarů (3x)	427	2 562	3 428
12	3	Finanční ředitel	427	1 281	1 714
13	4	Finanční ředitel	427	1 708	2 285
		Střední management (32x)	288	36 864	49 324
<b>Σ</b>	<b>65 hodin</b>			<b>168 571</b>	<b>225 548</b>

Závěry nákladové analýzy projektu jsou následující. Opotřebení majetku, tedy využití firemního počítače, softwaru MS Excel, případný tisk nebude uvažován, neboť se jedná o běžně využívané a marginální položky. Vzhledem ke skutečnosti, že platové ohodnocení je citlivý údaj, je uvažován plat finančního ředitele 68 320 Kč hrubého měsíčně. Jedná se o průměrnou hodnotu na pozici finančního ředitele v ČR (Průměrné platy.cz, ©2020). Dále je předpokládáno, že zástupci útvarů, tedy ředitelé ostatních oddělení mají stejné (či velice podobné) platové ohodnocení. Dle informací Alfa, a.s. se nejedná o přesnou částku, avšak plně dostačující pro řádový odhad celkových nákladů.

Na základě průměrné hodinové sazby finančního, výrobního, obchodního, personálního a technického ředitele, člena představenstva a středního managementu jsou stanoveny náklady na jednotlivé implementační činnosti. V úhrnu tyto náklady dosahují 225 548 Kč. Ačkoliv se na první dojem může zdát tato částka vysoká, jedná se o necelá 2% celkových nákladů v roce 2020.

Lze tedy konstatovat, že se jedná o levné a rychlé řešení, při kterém nehrozí únik vnitropodnikových informací ke třetím stranám.

## ZÁVĚR

Diplomová práce potvrdila, jak důležitou roli sehrává přítomnost osoby či útvaru zabývající se řízením a monitorováním rizik mající vliv na podnikatelský subjekt. Byly potvrzeny i úvahy o nízkém povědomí o rizicích mezi podnikateli. Z těchto důvodů je sledována důležitost zpracování tohoto tématu nejen pro analyzovaný podnik. Perspektiva této oblasti řízení je spatřována především v blízké budoucnosti, která bude typická rychlými a nečekanými změnami. A právě využití nástrojů z oblasti risk managementu zaručí efektivní řízení podniku jako celku s maximálním využitím nejen oportunitních rizik.

Předložená diplomová práce se zabývala řízením rizik ve vybraném podniku. Hlavního cíle v podobě analýzy rizik bylo dosaženo v první fázi analytické části práce. Na jejíž náměty a zjištěné nedostatky bylo reflektováno v úvodu projektové části. Ta se zmiňovanými nedostatky hlouběji zabývala a nastolila možná opatření k identifikovaným rizikům.

Dílčí cíl spočívající v analýze způsobu reportování byl rovněž naplněn v navazujícím úseku analytické části předkládané práce. Podněty vzešlé z analýzy byly následně zpracovány v závěru projektu a nabídly alternativy, které přispějí k zefektivnění celého procesu.

Druhý dílčí cíl byl stanoven v podobě zlepšení řízení rizik. To spočívalo v návrhu nové dokumentace, která je pro toto řízení nepostradatelná. Z výsledků analýzy vyplynulo, že vybraný podnik nedisponuje dostatečnými materiály nutnými ke standardizovanému řízení rizik. Na toto stanovisko reagovala druhá pasáž vypracovaného projektu, které se podařilo navrhnout z finančního i praktického hlediska přívětivou metodiku pro řízení rizik v Alfa, a.s.

Rozvinutí oblasti řízení rizik a jeho neustálé zlepšování bude aktuálním tématem v Alfa, a.s. neustále. Jako každý proces či způsob řízení, tak i řízení rizik vyžadují svoji pravidelnou revizi, pravidelné zlepšování. Nové bezprecedentní situace a okolnosti budou nutit podnik upravovat stávající způsob řízení, ohodnocení rizik i postoj k riziku. S těmito myšlenkami je vytvořena stávající metodika, na jejíž bázi lze intuitivně a pružně činit úpravy a změny.

Drobné problémy se mohou vyskytnout v digitalizaci celé agendy. Ta je za současných podmínek založena na MS Excel a lidském činiteli, jakožto hlavním vkladateli vstupních dat. Jestliže se stávající způsob řízení rizik v Alfa, a.s. osvědčí, jeví se jako ideální řešení investovat do profesionálního automatického softwarového řešení komplexního řízení rizik. Význam projektového řešení poté lze spatřit v tvorbě pevných základů zvládnutí rizik před přechodem na digitalizovanou podobu řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

AVEN, Terje, 2015. *Risk analysis*. Second edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley. ISBN 9781119057802. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1055004&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

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

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 9788024751047.

HISRICH, Robert D. a Veland RAMADANI, 2017. *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Cham: Springer. Springer Texts in Business and Economics. ISBN 9783319504674. Dostupné z: doi: 9783319504674

HOPKIN, Paul, 2018. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fifth edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749483074.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 9788072018352.

LAM, James, 2017a. *Implementing enterprise risk management: from methods to applications*. Hoboken, New Jersey: John Wiley. Wiley finance series. ISBN 9781118922415. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118922415>

MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025115473.

MOELLER, R. Robert, 2007. *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-74115-2. Dostupné také z: <https://diblokdcma.files.wordpress.com/2009/10/coso-erm.pdf>

MONAHAN, Gregory, 2008. *Enterprise risk management: a methodology for achieving strategic objectives*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, Wiley & SAS business series. ISBN 9781119197546. Dostupné také z:

<https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119197546>

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

SLEPECKÝ, Jaroslav, 2006. *Ekonomická opatření za mimořádných událostí: krizové situace v ekonomice*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 8070408987.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024746449.

REUVID, Jonathan, editor, 2010. *Managing business risk: a practical guide to protecting your business*. 7th ed. London: Kogan Page. E-ISBN 978 0 7494 5901 7.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 9788024731568.

#### **Elektronické zdroje:**

ALFA, a.s., © 2018. *Výroční zpráva 2017*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/registrik>.

ALFA, a.s., © 2019. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/registrik>.

ALFA, a.s., © 2020. *Výroční zpráva 2019*. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/registrik>.

ALFA, a.s., © 2021. *Výroční zpráva 2020*. Dostupná z interních zdrojů podniku.

BEASLEY, Mark, 2019. What is Enterprise Risk Management? In: *ERM Initiative|ERM - Enterprise Risk Management Initiative|NC State Poole College of Management* [online]. July 7, 2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: [https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/What\\_is\\_ERM\\_July\\_2019.pdf](https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/What_is_ERM_July_2019.pdf)

BEASLEY, Mark, Bruce C. BRANSON a Bonnie V. HANCOCK, 2011. Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management: How Key Risk Indicators can Sharpen Focus on Emerging Risks. In: *ERM Initiative|ERM - Enterprise Risk Management Initiative|NC State Poole College of Management* [online]. Jan 11, 2011 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/coso-kri-paper-jan2011.pdf>

COSO, 2009. Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage. In: *Welcome to COSO* [online]. October 23, 2009 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: [https://www.coso.org/documents/COSO\\_09\\_board\\_position\\_final102309PRINTandWEBFINAL\\_000.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL_000.pdf)

COSO Framework: What it is and How to Use it, ©2019. *I-Sight* [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://i-sight.com/resources/coso-framework-what-it-is-and-how-to-use-it/>

ČNB, 2021a. Prognóza ČNB – zima 2021: Kurz. In: Česká národní banka [online]. Praha, 4.2.2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/prognoza/predchozi\\_prognozy/prognoza\\_21\\_zomp\\_i\\_g5.xlsx](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_21_zomp_i_g5.xlsx)

ČNB, 2021b. Vybrané devizové kurzy. In: Česká národní banka [online]. Praha, [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy\\_form.html](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html)

GORZEŃ-MITKA, Iwona, 2016. Leading Risk Management Determinants of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): An Exploratory Study in Poland. In: Bilgin M., Danis H. (eds). *Entrepreneurship, Business and Economics - Eurasian Studies in Business and Economics, vol 3/1* [online]. Cham: Springer, s. 289-297. ISBN 978-3-319-27570-3. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3_23)

GORZEŃ-MITKA, Iwona a Monika WIECZOREK-KOSMALA, 2013. Risk appetite – critical element of enterprise risk management process. *Studia Ekonomiczne* [online]. [cit. 2021-03-03]. 2013, vol. 127, s. 109-122 [cit. 2021-03-05]. ISSN: 2083-8611. Dostupné z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-58053b7c-de88-4ab9-9276-c768a9448f90>

GOVERNMENT DIGITAL SERVICE, ©2015. About us. *HM Treasury - GOV.UK* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury/about>

HM Government, 2020. The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts. In: *Gov.uk* [online]. Feb 7, 2020 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/866117/6.6266\\_HMT\\_Orange\\_Book\\_Update\\_v6\\_WEB.PDF](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF)

Chartered Institute of Internal Auditors, 2020. Risk management. In: *Chartered Institute of Internal Auditors* [online]. Sep 22, 2020 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/>

International Monetary Fund, 2021. World Economic Outlook - Inflation rate, average consumer prices. In: International Monetary Fund [online]. Washington, D.C., [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/WEOWORLD?year=2021>

ISO 31000:2018. *Risk management — Guidelines*. [online]. London: Technical Committee ISO/TC 262, Risk management, 2018. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

KRULIŠ, Jiří, 2012. Interní audit a rizikologické myšlení: Jak mít rizika pod kontrolou. *Interní auditor* [online]. Český institut interních auditorů, 16(3-2012), 21-23 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: [http://www.management-rizik.cz/pdf/ČIIA\\_2012\\_1.pdf](http://www.management-rizik.cz/pdf/ČIIA_2012_1.pdf)

LAM, James, 2017b. ERM Trends Best Practices and Lessons Learned from the Boardroom. In: *AFERM* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.aferm.org/wp-content/uploads/2017/11/Plenary-4-ERM-Trends-Best-Practices-and-Lessons-Learned-from-the-Boardroom.pdf>

Manažer řízení rizik, ©2017. *Národní soustava povolání* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/manazer-rizeni-rizik>

Power Exchange Central Europe, a. s., 2021. Distribuční sazba C03d / Dodávka 2022. In: *Hlavní stránka - Power Exchange Central Europe, a. s.* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.pxe.cz/Produkty/Tariff.aspx?dsaz=C03d&year=2022>

Průměrné platy.cz, 2020. Finanční ředitel – jaký je průměrný plat? In: *Průměrné platy.cz* [online]. [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <https://prumerneplaty.cz/pozice/financni-reditel>



The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2018. Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. In: *COSO* [online]. October, 2018 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>

The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) a ALARM, 2010. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. In: *Federation of European Risk Management Associations* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>

The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) a ALARM, 2002. A risk management standard. In: *Institute of Risk Management (IRM)* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: [https://theirm.org/media/6825/rms\\_czech.pdf](https://theirm.org/media/6825/rms_czech.pdf)

Virglerova, Zuzana et. al., 2020. The Internationalization of SMEs in Central Europe and Its Impact on Their Methods of Risk Management. *Amfiteatru Economic* [online]. [cit. 2021-01-03] 2020, **22**(55), pp. 792-807. ISSN 1582-9146. Dostupné z: <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>

Webové stránky podniku [online]. [cit. 2021-03-24].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CRO	Ředitel řízení rizik (Chief Risk Officer)
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
ERM	Řízení podnikových rizik (Enterprise Risk Management)
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
KRI	Klíčové ukazatele rizik (Key Risk Indicators)
P-ST	Pravděpodobnost
SME	Malé a střední podniky (Small and Medium Enterprise)
VK	Vlastní kapitál
WBCSD	Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Srovnání distribuce očekávaných výsledků v závislosti na nositelích rizika.....	17
Obrázek 2 Distribuce výsledků ovlivněná odlišným množstvím rizikových faktorů.....	17
Obrázek 3 Strategický přístup řízení rizik .....	24
Obrázek 4 Tradiční přístup řízení rizik.....	24
Obrázek 5 Strategický přístup řízení rizik .....	25
Obrázek 6 Obecné schéma podnikové struktury managementu .....	27
Obrázek 7 Podíl společností zaměstnávajících osobu odpovědnou za řízení rizik.....	29
Obrázek 8 Deset základních chápání rizik a managementu rizik .....	30
Obrázek 9 Proces řízení rizik dle ISO 31000:2018 .....	31
Obrázek 10 Rizikový apetit, kapacita a vystavení riziku.....	33
Obrázek 11 Matice pro ohodnocení rizika.....	37
Obrázek 12 Přirozená, současná a cílová úroveň rizika .....	38
Obrázek 13 Vývoj tržeb a čistého zisku Alfa, a.s. ....	45
Obrázek 14 Organizační schéma Alfa, a.s. ....	46
Obrázek 15 Časová vytiženost manažerů Alfa, a.s. ....	46
Obrázek 16 Diverzifikace portfolia Alfa, a.s. ....	50
Obrázek 17 Tržby Alfa, a.s. ....	51
Obrázek 18 Stav majetku včetně přírůstku DM.....	52
Obrázek 19 Závazky k úvěrovým institucím .....	53
Obrázek 20 Výsledek hospodaření Alfa, a.s. ....	55
Obrázek 21 Počet kmenových zaměstnanců.....	56
Obrázek 22 Vývoj cen elektrické energie.....	61
Obrázek 23 Struktura pohledávek po splatnosti Alfa, a.s. ....	61
Obrázek 24 Vývoj kurzu EUR vůči CZK k 21.3.2021 .....	63
Obrázek 25 Prognóza světové inflace.....	64
Obrázek 26 Prognóza kurzu CZK/EUR ČNB .....	65
Obrázek 27 Četnost inherentního rizika u všech identifikovaných rizik.....	72
Obrázek 28 Mapa inherentních rizik společnosti Alfa, a.s. ....	73
Obrázek 29 Četnost reziduálního rizika u technologických a výrobních rizik.....	78
Obrázek 30 Četnost reziduálního rizika u obchodních rizik.....	83
Obrázek 31 Četnost reziduálního rizika u finančních rizik .....	86
Obrázek 32 Srovnání inherentních a reziduálních hodnot personálních rizik .....	88
Obrázek 33 Srovnání inherentní a reziduální hodnoty environmentálního rizika .....	89
Obrázek 34 Srovnání počtu inherentních a reziduálních rizik.....	89

---

Obrázek 35 Mapa inherentních i reziduálních rizik společnosti Alfa, a.s .....	90
Obrázek 36 Trojimperativ systému řízení rizik ve společnosti Alfa, a.s. ....	92
Obrázek 37 Ukázka úvodního dotazníku pro Alfa, a.s. ....	92

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Definice rizika .....	15
Tabulka 2 Oblasti výskytu rizik.....	19
Tabulka 3 Pětibodová matice hodnocení rizik.....	34
Tabulka 4 Úrovně hodnocení rizik a požadovaná opatření .....	34
Tabulka 5 Příklad registru rizik .....	35
Tabulka 6 Analýza strategie financování Alfa, a.s. 2020 .....	47
Tabulka 7 Ukazatele ROE a ROS.....	54
Tabulka 8 Vývoj konečného stavu peněžních prostředků .....	54
Tabulka 9 Pravděpodobnostní stupnice se slovními popisy .....	57
Tabulka 10 Stupnice měření dopadu .....	57
Tabulka 11 Stupnice měření nefinančních dopadů.....	58
Tabulka 12 Analýza technologických a výrobních rizik .....	58
Tabulka 13 Analýza obchodních rizik .....	60
Tabulka 14 Analýza finančních rizik.....	63
Tabulka 15 Analýza personálních rizik .....	66
Tabulka 16 Analýza environmentálních rizik.....	67
Tabulka 17 Číselné ohodnocení významnosti rizik .....	68
Tabulka 18 Ohodnocení technologických a výrobních rizik .....	68
Tabulka 19 Ohodnocení obchodních rizik.....	69
Tabulka 20 Ohodnocení finančních rizik.....	70
Tabulka 21 Ohodnocení personálních rizik .....	71
Tabulka 22 Ohodnocení environmentálních rizik .....	71
Tabulka 23 Ošetření technologických a výrobních rizik .....	76
Tabulka 24 Ošetření obchodních rizik.....	79
Tabulka 25 Ošetření finančních rizik.....	83
Tabulka 26 Ošetření personálních rizik .....	86
Tabulka 27 Ošetření environmentálních rizik.....	88
Tabulka 28 Ukázka registru rizik pro Alfa, a.s.....	93
Tabulka 29 Ukázka souhrnného formuláře rizik pro Alfa, a.s.....	94
Tabulka 30 Kódovací tabulka pro Alfa, a.s. ....	94
Tabulka 31 Návrh dashboardu pro řízení rizik v Alfa, a.s.....	95
Tabulka 32 Časová analýza implementační fáze ERM .....	97
Tabulka 33 Nákladová analýza implementační fáze ERM.....	98

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Úvodní dotazník

Příloha P II: Souhrnná karta identifikace rizik

Příloha P III: Registr rizik

Příloha P IV: Souhrnný formulář rizik



## PŘÍLOHA P II: SOUHRNNÁ KARTA IDENTIFIKACE RIZIK

### SOUHRNNÁ KARTA IDENTIFIKACE RIZIK

ALFA, A.S.

#### JAKÉKOLIV RIZIKO MŮŽE BÝT:

- krátkodobé
- střednědobé
- dlouhodobé
- hazardní
- pod kontrolou
- příležitostí
- čisté
- spekulativní
- nevyhnutelné

#### PŘÍKLADY RIZIK A JEJICH OBLASTÍ:

##### FINANCE

- úrokové sazby
- vývoj měnových kurzů
- úvěry
- likvidita
- cash flow
- investice
- inflace
- nesolventnost zákazníků
- vývoj tuzemské a světové ekonomiky
- účetní standardy
- podvody
- historické závazky
- tvorba rozpočtů

##### INFRASTRUKTURA

- dodavatelský řetězec
- zaměstnanci a jejich nábor
- management a vedení
- strategie a rozvoj
- ochrana majetku
- informační bezpečnostní rizika
- přírodní katastrofy a havárie
- ochrana životního prostředí
- projektová rizika
- duševní kapitál
- předpisy a vnitřní normy
- hmotný i nehmotný majetek
- požár

##### TRH

- marketing
- strategie prodeje
- akvizice zákazníků (vyjednávání)
- konkurence
- změny v poptávce
- změny v odvětví
- požadavky zákazníků
- akvizice a fúze
- image značky
- požadavky regulátorů
- etika, kultura, morálka
- politické a legislativní změny

##### VÝROBA,

##### TECHNOLOGIE

- spolehlivost výrobních zařízení
- kvalita výrobků
- spolehlivost výrobků
- výzkum a vývoj
- opotřebení strojů, budov a nářadí
- provoz
- procesy
- poškození majetku



## PŘÍLOHA P III: REGISTR RIZIK

ALFA, A.S.		VÁŠ TECHNOLOGICKÝ NÁSKOK		
Oblast	Popis rizika	P-st	Dopad	
FINANCE	Investice	riziko nedosažení bankovního úvěru na realizaci investičního záměru		
	Finanční trhy	riziko kurzových změn		
		riziko růstu mezd způsobené inflací		
	Finanční ukazatele	riziko poklesu rentability tržeb		
		riziko poklesu rentability VK		
		riziko poklesu hospodářského výsledku		
	OBCHOD	Marketingové riziko		
Prodej				
Nákup				
TECHNOLOGIE				
Lidské zdroje				
Životní prostředí				

