

Projekt zavedení Enterprise Risk Management (ERM) ve vybrané společnosti

Bc. Kateřina Kubínová, DiS.

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav statistiky a kvantitativních metod

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Kubínová**
Osobní číslo: **M210012**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zavedení Enterprise Risk Management (ERM) ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši související s problematikou zavedení ERM v podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní a vnější prostředí vybrané společnosti se zaměřením na pochopení jejího rizikového kontextu a současného stavu řízení rizik.
- Na základě analýzy formulujte požadavky na zavedení ERM a navrhnete vhodný ERM systém pro vybranou společnost.
- Proveďte pilotní aplikaci návrhu ERM systému.
- Projekt podrobte časové a nákladové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

AICPA a CIMA. *Practice aid: enterprise risk management: guidance for practical implementation and assessment*. Durham: Association of International Certified Professional Accountants, 2018, 51 s. ISBN 9781948306362.
HOPKIN, Paul a Clive THOMPSON. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2022, 472 s. ISBN 9781398602861.
HUNZIKER, Stefan. *Enterprise risk management: modern approaches to balancing risk and reward*. Second edition. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021, 236 s. ISBN 9783658335229.
JANKENSGARD, Hakan a Petter KAPSTAD. *Empowered enterprise risk management: theory and practice*. Chichester: Wiley, 2021, 224 s. ISBN 9781119700180.
LAM, James. *Implementing enterprise risk management: from methods to applications*. New Jersey: Wiley, 2017, 432 s. ISBN 9781118221563.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připojí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 21. 4. 2023

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Kubinová, DiS.

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Enterprise Risk Management (ERM) je systémem, který umožňuje podnikům efektivně předvídat a řídit rizika v dnešním turbulentním světě. Nicméně průzkumy ukazují, že ERM stále ještě není využíván většinou firem, a to zejména z důvodů jeho nepochopení managementem. Tato práce si dává za cíl navrhnout efektivní ERM systém a připravit projekt jeho zavedení do konkrétního průmyslového podniku střední velikosti tak, aby byl přijat managementem a zaměstnanci a stal se integrovanou součástí struktury a všech činností podniku.

Klíčová slova: Enterprise Risk Management, ERM, řízení rizik, riziko, riziková událost

ABSTRACT

Enterprise Risk Management (ERM) is a system that enables businesses to effectively anticipate and manage risks in today's turbulent world. However, surveys show that ERM is still not capitalised by most companies, mainly due to its misconception by management. This work aims to design an effective ERM system and prepare a project for its implementation in a specific medium-sized industrial enterprise in a way that the ERM system is accepted by the company management and employees and becomes an integrated part of its structure and all activities.

Keywords: Enterprise Risk Management, ERM, risk management, risk, risk event

Děkuji panu Ing. Luboru Homolkovi, Ph.D. za inspiraci, vedení a podporu. Děkuji managementu V-TEX, a. s. za příležitost připravit projekt v této firmě a za ochotné poskytování potřebné součinnosti navzdory jejich vysokému časovému vytížení.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝVOJ, SOUČASNÝ STAV A SELHÁNÍ ZAVEDENÍ ERM V PODNICÍCH	13
2 ERM A JEHO PŘÍNOS	15
2.1 DEFINICE A PRINCIPY ERM	15
2.2 ODLIŠNOST A PŘÍNOS ERM V POROVNÁNÍ S IZOLOVANÝM ŘÍZENÍ RIZIK.....	17
3 ZAVEDENÍ ERM	19
3.1 STUPNICE VYZRÁLOSTI ERM	19
3.2 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉHO ZAVEDENÍ ERM.....	20
3.3 POSTUP ZAVEDENÍ ERM	20
3.4 PŘÍSTUP K ZAVEDENÍ ERM	21
3.4.1 COSO ERM rámec.....	21
3.4.2 ISO 31000	22
4 TVORBA NÁVRHU ERM SYSTÉMU	24
4.1 TVORBA RÁMCE.....	24
4.1.1 Pochopení organizace a jejího kontextu	24
4.1.2 Vyjádření závazku k řízení rizik	25
4.1.3 Určení rolí, pravomocí a zodpovědností	27
4.1.4 Alokace zdrojů	28
4.1.5 Určení komunikace a konzultace	29
4.2 TVORBA PROCESU	29
4.2.1 Komunikace a konzultace	29
4.2.2 Rozsah, kontext, kritéria	30
4.2.3 Posouzení rizik.....	34
4.2.4 Ošetření rizik.....	37
4.2.5 Monitorování a kontrola rizik	39
4.2.6 Zaznamenání a reportování rizik	40
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41

II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	44
7.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	44
7.1.1 Analýza makroekonomického prostředí	44
7.1.2 Analýza konkurenčního prostředí	47
7.1.3 Analýza dodavatelského řetězce	48
7.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
7.2.1 Mise, vize, strategie a cíle (strategie).....	50
7.2.2 Vlastnická a organizační struktura (struktura).....	51
7.2.3 Kultura, hodnoty a styl řízení (sdílené hodnoty a styl).....	52
7.2.4 Zaměstnanci a schopnosti (spolupracovníci a schopnosti)	52
7.2.5 Systémy manažerské a informační (systémy).....	52
7.2.6 Soulad 7S	53
7.2.7 Majetek a jeho financování.....	54
7.2.8 Analýza procesů a činností	57
7.3 ANALÝZA STAKEHOLDERŮ	58
7.4 VYUŽITÍ ANALÝZY PROSTŘEDÍ V ERM	60
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ RIZIK.....	61
8.1 PŘEHLED FORMÁLNĚ ŘÍZENÝCH RIZIK	61
8.2 ZHODNOCENÍ STUPNĚ VYZRÁLOSTI SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK.....	62
9 FORMULACE POTŘEBY A POŽADAVKŮ NA ZAVEDENÍ ERM.....	63
9.1 POTŘEBA ZAVEDENÍ ERM	63
9.2 POŽADAVKY NA ERM.....	64
9.2.1 Design ERM.....	64
9.2.2 Implementace ERM	64
10 TVORBA NÁVRHU ERM SYSTÉMU.....	65
10.1 TVORBA RÁMCE.....	65
10.1.1 Pochopení organizace a jejího kontextu	65
10.1.2 Vyjádření závazku k řízení rizik	65
10.1.3 Určení rolí, pravomocí a zodpovědností.....	68
10.1.4 Alokace zdrojů pro běžný provoz	71
10.1.5 Určení komunikace a konzultace	72

10.2	TVORBA PROCESU	72
10.2.1	Komunikace a konzultace	72
10.2.2	Rozsah, kontext, kritéria	73
10.2.3	Posouzení rizik.....	76
10.2.4	Ošetření rizik.....	81
10.2.5	Monitorování a kontrola rizik	84
10.2.6	Zaznamenání a reportování rizik	85
11	PILOTNÍ APLIKACE VYTVOŘENÉHO ERM SYSTÉMU.....	88
11.1	POSOUZENÍ RIZIK	88
11.2	OŠETŘENÍ RIZIK	91
11.3	ZÁVĚRY Z PILOTNÍ APLIKACE	93
12	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	94
12.1	ČASOVÁ ANALÝZA	94
12.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	95
12.2.1	Náklady projektu.....	96
12.2.2	Náklady běžného provozu.....	98
12.3	ZHODNOCENÍ ČASOVÉ A NÁKLADOVÉ ANALÝZY.....	100
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Podniky dnešní doby operují v prostředí globální konkurence, překotného technologického pokroku a dynamických politických a sociálních systémů, které do jejich činnosti vnášejí značné a rychlé změny a vysokou míru neurčitosti. Pro udržení své konkurenceschopnosti a samotné přežití je důležité, aby podniky na tyto změny uměly nejen pružně reagovat, ale je i aktivně předvídat a dopředeně řídit.

Už několik desetiletí existuje koncept nazvaný Enterprise Risk Management (Hunziker, 2021, s. 2), který poskytuje podnikům systém postupů, metod a nástrojů integrovaný do kultury, struktury, činností a rozhodování podniku umožňující celopodnikový pohled na rizika a jejich efektivní řízení (Hopkin a Thompson, 2022, s. 53-55). Vytvoření a zavedení ERM systému je předmětem mnoha publikací, včetně norem a učebnic, které jsou navíc pravidelně aktualizovány, aby zahrnovaly požadavky měnící se doby. Navzdory všem dostupným informacím a návodům stále existuje malé množství podniků, které ERM systém používá a těží z jeho přínosů (Beasley a Branson, 2021, s. 2).

Cílem této práce je vytvoření návrhu systému ERM pro konkrétní průmyslový podnik střední velikosti a projektu pro jeho zavedení. Dosažení tohoto cíle bude zahrnovat provedení literární rešerše za účelem pochopení obecných překážek zavedení ERM v podnicích a jejich překonání vytvořením návrhu vhodného pro daný podnik a nalezením vhodného způsobu jeho zavedení. Při rešerši bude průvodní otázkou, jak vytvořit a zavést relativně komplexní systém v době neustálé změny, aby byl dynamický a flexibilní, mohl růst s růstem společnosti a zároveň proveditelný v rámci omezených zdrojů podniku střední velikosti. Důležitým prvkem při tvorbě návrhu bude důkladné pochopení podniku, jeho vnějšího prostředí, současného stavu řízení rizik a jeho potřeb, aby návrh a projekt mohly být ušity podniku na míru a přijaty jeho managementem a zaměstnanci. Návrh bude připraven ve spolupráci s managementem při minimálních zásazích do činnosti podniku a otestován a doladěn před jeho plnou implementací. Jako součást projektu bude managementu předložena jeho časová a nákladová analýza.

Výstupem této práce bude vytvořený a otestovaný návrh ERM systému a projekt pro jeho implementaci, který, autorka věří, přispěje ke zvýšení hodnoty podniku pro všechny jeho stakeholdery.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je připravení projektu pro zavedení celopodnikového systému řízení rizik (ERM) do konkrétního podniku včetně vytvoření ERM systému vhodného pro podnik.

Hlavní cíl se skládá z pěti na sebe navazujících dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je poskytnutí relevantního teoretického základu pro přípravu projektu a vytvoření návrhu ERM systému vhodného pro daný podnik, který zároveň bude vodítkem pro následné neustálé zlepšování systému. K dosažení tohoto cíle je použita rešerše publikací současných autorů na téma ERM.

Druhým dílčím cílem je provedení analýzy prostředí a současného stavu řízení rizik, které budou základem pro formulaci požadavků na ERM systém. Vedle toho bude analýza prostředí informačním vstupem do samotného procesu řízení rizik. Analýza prostředí je provedena s využitím nástrojů strategického managementu uvedených v kapitole č. 4.1.1. Informace pro analýzu prostředí a současného stavu řízení rizik jsou sebrány metodou dotazování managementu, fyzickou inspekcí majetku podniku a jeho vnitřních dokumentů a průzkumem zpráv externích analytiků.

Třetím dílčím cílem je formulace požadavků na ERM systém a návrh ERM systému vhodného pro podnik. Návrh je vytvořen prostřednictvím workshopů s managementem založených na využití poznatků z teoretické a analytické části.

Čtvrtým dílčím cílem je ověření funkčnosti navrženého ERM systému a jeho účelnosti pro podnik, jež je provedeno metodou pilotní aplikace.

Pátým dílčím cílem je časová a nákladová analýza připraveného projektu za účelem posouzení jeho přijatelnosti managementem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ, SOUČASNÝ STAV A SELHÁNÍ ZAVEDENÍ ERM V PODNICÍCH

Řízení rizik se v podnicích začalo vyvíjet zhruba od 2. světové války a prošlo různými fázemi až po vznik celopodnikového systému řízení rizik v 90. letech 20. století nazvaného Enterprise Risk Management (ERM) (Hunziker, 2021, s. 2), který byl významně formalizován v roce 2004 publikací Výboru sponzorujících organizací komise Treadway (COSO) s názvem Enterprise Risk Management: Integrovaný rámec (COSO ERM rámec) a v roce 2009 publikací Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) s názvem ISO 31000:2009 Řízení rizik (Lam, 2017, s. 36). Během světové krize 2008 byla zpytována efektivita ERM (Hunziker, 2021, s. 2) a v roce 2011 Hoyt a Liebenberg (s. 796) důvodem stále nízkého využití ERM podnikovým managementem shledali nedostatek průkazné evidence, že ERM přidává hodnotu.

Ačkoli v posledních letech ERM prošel značnou modernizací, mimo jiné aktualizací COSO ERM rámce v roce 2017 a ISO 31000 v roce 2018, a začal být uznáván jako funkce přidávající hodnotu a implementován celosvětově v různých ekonomických sektorech (Lam, 2017, s. 34-37), výsledky globálního průzkumu Beasleyho a Bransona o stavu ERM v podnicích publikovaného v roce 2021 značí, že ve většině regionů stále pouze třetina podniků operuje úplný ERM, přičemž tento je používán více v Asii a Australasii nežli v Evropě či USA (s. 2).

Řada dnešních publikací (např. Crovini 2019; Hunziker, 2021; Hopkin a Thompson, 2022; Lam 2017) se zabývá důvody selhání implementace ERM ve firmách a jako stěžejní uvádí nepochopení ERM managementem a existenci organizačních překážek zavedení ERM:

- ERM je považován za nákladný a nepřínosný (Hunziker, 2021, s. vii; Crovini, 2019, s. 16; Hopkin a Thompson, 2022, s. 246; Beasley a Branson, 2021, s. 17),
- ERM je chybně interpretován jako řízení velkého množství rizik (Hunziker 2021, s. 5-6),
- ERM je příliš komplexní (Hunziker, 2021, s. 6),
- nedostatečná znalost ERM a strach ze změny (Crovini, 2019, s. 16),
- nevhodná podniková kultura (Lam, 2017, s. 19),
- problém v integraci podnikových dat (Lam, 2017, s. 19).

Tyto důvody jsou výstižně shrnuty ve výroku profesora Hamptona z roku 2009 (s. vii), ke kterému se Hunziker v roce 2021 (s. vii) odvolává jako ke stále relevantnímu:

Vítejte do světa Enterprise Risk Managementu (ERM), jednoho z nejpobulárnějších a nevíce nepochopených významných podnikatelských témat dnešní doby. Není velmi komplexní. Není velmi nákladný. Přidává hodnotu. Jen jej musíme správně uchopit. Donedávna, jsme jej používali špatně.¹

¹ Welcome to the world of enterprise risk management (ERM), one of the most popular and misunderstood of today's important business topics. It is not very complex. It is not very expensive. It does add value. We just have to get it right. Until recently, we have been getting it wrong.

2 ERM A JEHO PŘÍNOS

Řízení rizik v posledních pěti desetiletích zaznamenalo značné zdokonalení ve specializovaných oblastech, jako například řízení investičního portfolia, projektů nebo provozu. Časem se však ukázalo, že se přínosy v těchto izolovaných oblastech mohou negativně odrazit v jiných oblastech podniku či na agregátní celopodnikové úrovni. Proto vznikla potřeba zavedení celopodnikového přístupu řízení rizik (ERM). (Hopkin a Thompson, 2022, s. 6; Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 2)

Pro účely efektivního zavedení ERM je potřeba vedle jeho definice a principů pochopit také jeho přínos v porovnání s izolovaným řízením jednotlivých rizik (Hunziker, 2021, s. 1).

2.1 Definice a principy ERM

Existuje spousta definic ERM, z nichž definice dvou v současnosti nejznámějších normotvůrců ERM, ISO a COSO, (AICPA a CIMA, 2018, s. 2; Hopkin a Thompson, s. 59; Hunziker, 2021, s. 4) jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Vybrané definice ERM (zpracováno dle ISO 31000:2018, 2018, s. 1; COSO, 2017, s. 10)

Norma	Definice ERM
ISO 31000:2018	<i>koordinované činnosti k řízení a kontrole organizace vzhledem k riziku² (ISO 31000:2018, 2018, s. 1) Pozn. norma ISO 31000 vůbec nepoužívá pojem ERM, i když je jedním ze světově nejuznávanějších modelů ERM. (Yoe, 2019, s. 187)</i>
COSO ERM rámec	<i>kultura, schopnosti a praktiky, integrované v tvorbě strategie a výkonu, na které organizace spoléhají v řízení rizik při tvorbě, uchování a realizaci hodnoty³ (COSO, 2017, s. 10)</i>

Hunziker (2021) pozoruje, že moderní definice ERM, ač odlišné, mají následující společné prvky:

- ERM je celopodnikový přístup k řízení rizik (tj. ve všech podnikových oblastech a zahrnující všechny rizikové kategorie),
- ERM pokrývá identifikaci, posouzení a řízení rizik,

² coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk

³ culture, capabilities, and practices, integrated in strategy setting and performance that organizations rely on to manage the risk in creating, preserving, and realizing value

• ERM je vztažen k podnikové strategii, cílům, rozhodnutím a tvorbě hodnoty (s. 5) a nabízí vlastní definici ERM jako *celopodnikového procesu identifikace, zhodnocení a řízení všech klíčových rizik, jehož cílem je tvořit hodnotu pro všechny stakeholdery*⁴ (s. 1). Jankensgard a Kapstad (2021, s. 29) kromě celopodnikového přístupu zdůrazňuje důležitost:

- integrace ERM v celém podniku,
- účasti vrcholového vedení na ERM.

Hopkin (2022, s. 83-86) vysvětluje ERM detailněji než Hunziker (2021, s. 1) pomocí popisu prvků a nástrojů procesu samotného a jeho celopodnikových přínosů a k definici ERM přidává jeho konkrétní výstup:

- ERM produkuje informace zlepšující manažerské rozhodování, snižující nejistotu a podporující splnění podnikových cílů.

Úspěšně implementovaný ERM je založen na určitých zažitých principech, které jsou vhodně shrnuty normou ISO 31000:2018 (tabulka č. 2). (Hopkin a Thompson, 2022, s. 52)

Tabulka 2 Principy ERM (zpracováno dle ISO 31000:2018, 2018, s. 2-4; Hopkin a Thompson, 2022, s. 52)

Princip ERM	Popis
Integrovaný	Integrovaný do všech podnikových činností.
Strukturovaný	Strukturovaný tak, aby doručil konzistentní výsledky.
Přizpůsobený a proporcionální	Přizpůsobený vnitřnímu a vnějšímu kontextu podniku a proporcionální úrovni rizika organizace.
Inkluzivní	Zahrnující názory a zkušenosti stakeholderů.
Dynamický	Schopen dynamicky reagovat na měnící se kontext podniku.
Nejlepší informace	Musí brát v úvahu minulé a současné informace i budoucí očekávání a související omezení a nejistoty. Informace musí být včasné, jasné a dostupné všem stakeholderům.
Lidské a kulturní faktory	Významně ovlivňován lidskými a kulturními faktory.
Neustálé zlepšování	Neustále zlepšován na základě učení a zkušeností s jeho provozem.

⁴ an enterprise-wide process to identify, assess, and manage all key risks. The goal is to generate value for all stakeholders.

2.2 Odlišnost a přínos ERM v porovnání s izolovaným řízením rizik

Izolované řízení rizik se vyznačuje následujícími rysy:

- izolovanost v řízení jednotlivých rizik a ignorace vazeb mezi nimi (Hopkin a Thompson, 2022, s. 83),
- izolovanost jednotlivých oddělení v řízení rizik bez vazby na ústředí nebo delegace řízení rizik specializované funkci (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 29),
- používání vlastních nástrojů, postupů a zdrojů řízení rizik v jednotlivých odděleních (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 29).

Mezi hlavní příčiny ztrátovosti izolovaného přístupu autoři uvádí:

- nesladěnost cílů řízení rizik jednotlivých oddělení s cíli celopodnikovými, plynoucí zejména z krátkodobého zaměření a nižší chuti k riziku vedoucích oddělení ve srovnání s dlouhodobostí a vyšší chutí k riziku majitelů podniku (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 29, 36-39),
- neefektivnost strategických rozhodnutí z důvodu nedostatečné informovanosti vrcholového managementu nebo chybějící informace o výši agregovaného rizika na celopodnikové úrovni (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 36 – 39, Lam, 2017, s. 15),
- rozhodnutí vedoucího oddělení o neřízení určitého z jeho pohledu zanedbatelného rizika, které však z celopodnikového hlediska může být významné (Jankensgard, 2021, s. 40; Lam, 2017, s. 15),
- duplikaci nákladů na řízení rizik (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 29).

ERM svou podstatou celopodnikového přístupu, kontrolovaného představenstvem, koordinovaného přes všechna rizika a oddělení a integrovaného do všech aktivit překonává výše uvedené problémy izolovaného přístupu k řízení rizik a přináší:

- spolupráci jednotlivých oddělení a sladění cílů oddělení s cíli celopodnikovými minimálně v oblasti řízení rizik,
- lepší informovanost vrcholového managementu o rizicích v celém podniku a efektivnější strategická rozhodnutí,
- přehled o agregované hodnotě rizika na celopodnikové úrovni a možnost úspor z důvodu řízení čistých zůstatků,

- úspory z efektivního využívání systému řízení rizik (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 44; Hunziker, 2021, s. 3; Hopkin a Thompson, 2022, s. 53-55).

Výše uvedené základní efekty lze přeložit do celé řady konkrétních přínosů ERM, jako jsou snížené náklady provozu a financování, zvýšená spokojenost zákazníků a zvýšený odbyt, zlepšená správa společnosti a morálka zaměstnanců, uspokojení potřeb regulátorů, zvýšená přidaná hodnota a zlepšení pověsti a celkové odolnosti podniku. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 87).

Jankensgard a Kapstad (2021, s. 26-28) shrnuje, že ERM umožňuje firmě pochopit, jakým rizikům je vystavena celkově, a na základě toho:

- rozhodnout, která rizika podstoupí v rámci strategického úsilí o maximalizaci hodnoty pro své stakeholdery,
- efektivně řídit vybraná negativní rizika za účelem zajištění dlouhodobé udržitelnosti svého fungování.

Na rozdíl od izolovaného způsobu řízení rizik, přínos ERM je prokazatelně vyšší než náklady na jeho provoz, takže ERM přidává hodnotu podniku. (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 44)

3 ZAVEDENÍ ERM

Spíše než jednorázovým projektem je implementace ERM evolucí, kdy prvotně aplikovaná metoda je prostřednictvím iterací neustále zlepšována. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 90-91)

Autoři (např. Lam, 2017, s. 108-111; AICPA a CIMA, 2018, s. 45-51) rozlišují různé stupně zavedení ERM do podniku, které obecně přechází od upuštění od řízení rizik izolovaným způsobem až po úplné včlenění systematického a kontinuálního ERM do kultury, organizace a procesů podniku. Stupnice vyzrálosti ERM pomáhají podnikům zhodnotit současnou úroveň ERM a stanovit cíle pro jeho další zlepšování, tzv. zrání.

Stejně jako neexistuje jednotná definice ERM, neexistuje ani jednotný přístup a postup zavedení ERM do podniku, nýbrž s respektem k určitým vyzorovaným principům (tabulka č. 2) a předpokladům (kapitola č. 3.2) musí být ušit na míru organizaci tak, aby byl *zpracován do existující organizace a ne na ni uvalen v nějaké přednastavené formě*⁵ (s. 92). Způsob zavedení ERM závisí tedy na specifikách daného podniku a je do značné míry dán jeho rizikovým kontextem, současnou organizací, kulturou a procesy. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 90-92)

3.1 Stupnice vyzrálosti ERM

AICPA a CIMA (2018, s. 45-51) staví stupnici hodnocení vyzrálosti ERM systému na komponentech a principech COSO ERM rámce, které zahrnují správu a kulturu podniku, tvorbu strategie a cílů, výkonnost, hodnocení a opravu, informaci, komunikaci a reportování. Po zhodnocení jednotlivých částí lze vyhodnotit i vyzrálost celkového programu (tabulka č. 3), nicméně, AICPA a CIMA zdůrazňují, že celkové hodnocení je pouze orientační, jelikož ERM pravděpodobně nebude vyzrálý v jednotlivých komponentech rovnoměrně.

Tabulka 3 Stupnice celkové vyzrálosti ERM systému (zpracováno dle AICPA a CIMA, 2018, s. 45)

Stupeň vyzrálosti	Popis
1 Nahodilý	Neexistuje žádný jednotný ERM rámec či proces. Řízení rizik je nahodilé a většinou reaktivní.
2 Definovaný	Prvotní ERM rámec a proces jsou definovány, ale nejsou zcela nebo konzistentně implementovány.
3 Systematický	ERM rámec a proces jsou konzistentně implementovány v celé organizaci a fungují podle návrhu.

⁵ moulded to the existing organization, and not imposed in a pre-determined fashion

Stupeň vyzrálosti	Popis
4 Integrovaný	ERM systém zahrnuje všechny prvky a je zcela integrovaný do tvorby strategie a do podnikových procesů. Funguje proces neustálého zlepšování ERM systému.

3.2 Předpoklady úspěšného zavedení ERM

Předpoklady úspěšného zavedení ERM jsou:

1. Podpora představenstva a vrcholového managementu

Podle Hopkinsa a Thompsona je nejdůležitějším předpokladem úspěšného zavedení ERM získání podpory vedení, které je umožněno pochopením konkrétních přínosů ERM pro daný podnik. (2022, s. 57) S tím souvisí i ochota manažerů upustit od dosavadních zjetých způsobů řízení rizik (Hunziker, 2021, s. 1) a naučit se v této oblasti spolupracovat (Lam, 2017, s. 19).

2. Zahrnutí relevantních zájmů ostatních stakeholderů

Mezi nejdůležitější stakeholdery patří zaměstnanci a jejich zájmy musí být zohledněny při tvorbě a implementaci ERM. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 57)

3. Přizpůsobení podnikové kultury

Implementace ERM je změnový proces a vyžaduje přizpůsobení podnikové kultury tak, aby se řízení rizik stalo součástí základních hodnot podniku a způsobu myšlení všech zaměstnanců. Je potřeba najít způsoby motivace zaměstnanců k přijetí změny a překonání rezistence (Hopkin a Thompson, 2022, s. 91; Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 10).

4. Proporcionalita nákladů implementace ERM

Náklady by měly být proporcionální potřebám podniku pro řízení rizik a nižší než přínosy ERM (Hopkin a Thompson, 2022, s. 90, 248)

5. Technické a organizační znalosti implementačního týmu

Implementátoři musí disponovat technickými znalostmi z oblasti řízení rizik a zároveň rozumět organizaci a jejímu rizikovému kontextu. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 92)

3.3 Postup zavedení ERM

Implementace ERM systému je obvykle pojata jako projekt, přičemž někteří autoři staví na iterativním cyklu (Hopkin a Thompson, 2022, s. 92-97; IRM, 2018, s. 15), a jiní na lineárním

vývoji počáteční implementace s dodatečným cyklem neustálého zlepšování ERM systému (AICPA a CIMA, 2018, s. 19, 35-37).

AICPA a CIMA (2018, s. 19-32) rozlišují následující fáze implementace ERM systému:

1. mobilizace projektu, zahrnující získání závazku představenstva, vedoucích pracovníků a ostatních klíčových stakeholderů, přípravu projektu a formální zahájení projektu,
2. analýza současného stavu řízení rizik s cílem využití stávajících funkčních prvků v designu ERM systému,
3. vytvoření budoucího modelu ERM systému,
4. analýza mezer mezi vytvořeným modelem a současným stavem,
5. implementace ERM systému.

Lam (2017, s. 113) doporučuje provést pilotní aplikaci navrženého ERM systému na vybranou funkční oblast a úpravu návrhu na základě zpětné vazby před jeho celopodnikovou implementací.

Popov, Lyon a Hollcroft (2022, s. 62) zdůrazňují nutnost neustálého zlepšování a přizpůsobování zavedeného systému ERM z důvodů neustálých změn v prostředí podniku, vyvolávajících nové druhy rizik a změny v postoji organizace k riziku.

3.4 Přístup k zavedení ERM

Vedle přístupů k zavedení ERM vytvořených různými konzultačními společnostmi a podniky samotnými, bylo vyvinuto také několik alternativ normotvůrci, z nichž v současnosti nejznámějšími, řada autorů (např. AICPA a CIMA, 2018, s. 2; Hopkin a Thompson, s. 59; Hunziker, 2021, s. 9) se shoduje, jsou ISO 31000:2018 a COSO ERM rámec 2017.

3.4.1 COSO ERM rámec

COSO ERM rámec byl vytvořen Výborem sponzorujících organizací komise Treadway, která vznikla v 80. letech 19. století a nyní je společnou iniciativou pěti hlavních amerických účetních organizací. První verze COSO ERM rámce byla publikována v roce 2004 a posléze aktualizována v roce 2017. (Lam, 2017, s. 138-9)

Norma COSO je detailnější než ISO, bez příloh obsahuje c. 110 stran. Výchozím bodem implementace ERM podle COSO je důkladné pochopení podnikových strategií a následné sladění řízení rizik s těmito strategiemi. Tvorba COSO ERM rámce byla značně ovlivněna velkými americkými účetními a auditorskými asociacemi, jejichž přístup k ERM je založen na dodržování regulací, v důsledku čehož je COSO často kritizováno jako velmi rozsáhlé, příliš předpisné a orientované pouze shora dolů. (Hunziker, 2021, s. 9)

COSO ERM rámec (obr. č. 1) se skládá z 5 komponentů (správa a kultura, strategie a cíle, výkon, kontrola a revize, informace, komunikace a reportování), které se rozpadají na 20 principů.



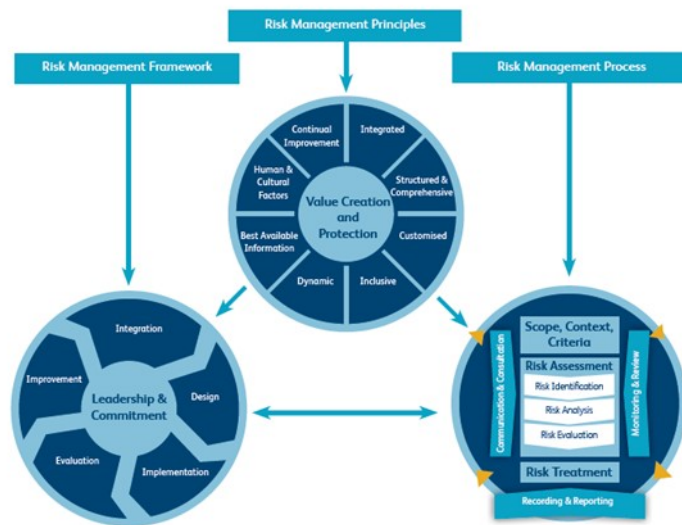
Obrázek 1 COSO ERM rámec (COSO, 2017, s. 21)

3.4.2 ISO 31000

ISO 31000 bylo vytvořeno Mezinárodní organizací pro standardizaci (ISO) na základě modelu řízení rizik připraveného skupinou organizací z Nového Zélandu a Austrálie, která usilovala o vytvoření generického a flexibilního modelu aplikovatelného v jakémkoli odvětví. První verze ISO 31000 publikovaná v roce 2009 byla aktualizována v roce 2018. (Lam, 2017, s. 142)

ISO 31000 je kratší než COSO ERM rámec, má pouze 16 stran. ISO mezi prvními kroky implementace ERM systému doporučuje pochopení organizace a jejího vnitřního a vnějšího kontextu včetně vztahů a souvislostí mezi nimi. V porovnání s COSO ERM rámcem, je ISO výrazně obecnější a schopno podporovat oba přístupy k ERM, shora dolů i zdola nahoru. (Hunziker, 2021, s. 9)

ISO 31000:2018 (2018, s. v) zakládá řízení rizik na nastavení principů (tabulka č. 2), rámce a procesu (obrázek č. 2).



Obrázek 2 Principy, rámec a proces (ISO 31000:2018, 2018, s. v)

Hunziker (2021, s. 9) uvádí, že *dosud nejsou k dispozici žádné empirické studie o tom, zda tyto dvě normy opravdu fungují v praxi, tj. přidávají firmám hodnotu*⁶. Ačkoli obě normy byly aktualizovány nedávno a představují moderní přístup k ERM, nepokrývají všechna moderní témata ERM a neobsahují řadu užitečných nástrojů a technik ERM.

Někteří autoři, např. Lam (2017, s. 138-150) nejprve zkoumají ISO a COSO přístupy a s využitím jejich prvků vytváří vlastní přístup k ERM. Samotné ISO zdůrazňuje důležitost kustomizace ERM systému potřebám organizace a rozsahu jejích aktivit. (ISO 31000:2018, 2018, s. 2-4)

⁶ To date no empirical studies on whether the two standards actually work in practice, i.e. create value for companies, are available.

4 TVORBA NÁVRHU ERM SYSTÉMU

Z důvodů uvedených v kapitole č. 10 byla základem pro tvorbu ERM systému v této práci zvolena norma ISO 31000:2018, kustomizovaná v souladu s ISO principem proporcionality (ISO 31000:2018, 2018, s. 4, 9) uvedeném v tabulce č. 2. IRM (2018, s. 15) upozorňuje, že v ISO 31000:2018 existuje přesah mezi rámcem a procesem, mezi rámcem a principy, a podnik si proto musí uspořádat jednotlivé prvky normy a vyvinout vlastní postup vytvoření a zavedení ERM. Podle Hunzíkera (2021, s. 9) norma ISO 31000:2018 nenabízí řadu potřebných postupů a nástrojů, proto při tvorbě ERM systému je čerpáno i z prvků COSO ERM rámce a relevantních publikací současných autorů.

ERM normy a publikace obvykle rozlišují mezi rámcem a procesem řízení rizik, přičemž rámec implementuje a podporuje proces. Obsah rámce se liší v různých publikacích, ale většina pokrývá klíčové prvky, které lze shrnout do rizikové architektury, struktury a protokolů. Po upuštění od rozdílů v terminologii, základní kroky procesu bývají také podobné. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 2-3, 61) Např. Green (2016, s. 4-12) rozlišuje 3 fáze procesu řízení rizik, a to zhodnocení rizik, zahrnující identifikaci, analýzu a prioritizaci rizik, dále ošetření rizik a sledování a kontrolu rizik. HM Government (2020, s. 6) proces řízení rizik pokrývá identifikaci a zhodnocení rizika, ošetření rizika, monitorování a reportování rizika.

4.1 Tvorba rámce

Podle ISO 31000:2018 (2018, s. 4) je účelem rámce zajištění *integrace procesu řízení rizik do významných aktivit a funkcí*⁷ organizace a jeho design (obrázek č. 2) zahrnuje pochopení organizace a jejího kontextu, vyjádření závazku k řízení rizik, určení rolí, pravomocí a zodpovědností, alokaci zdrojů a určení komunikace a konzultace (s. 6-7).

4.1.1 Pochopení organizace a jejího kontextu

Výchozím bodem tvorby návrhu rámce ERM podle ISO 31000:2018 (2018, s. 6) je pochopení vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Green vysvětluje, že riziko se mění s kontextem a trendy, které mohou ovlivnit organizaci. (2016, s. 4) Vybrané nástroje analýzy prostředí jsou uvedeny v tabulce č. 4.

⁷ integrating risk management into significant activities and functions

V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy je z hlediska řízení rizik důležitý také popis aktiv, které podnik vlastní (Smejkal a Rais, 2013, s. 95) a jeho činností, neboť riziko může pramenit s činnostmi (Aven, 2015, s. 13).

Tabulka 4 Vybrané nástroje analýzy prostředí (vlastní zpracování)

Nástroj	Popis
PESTLE analýza	Poskytuje strukturu pro identifikaci faktorů působících ve vnějším prostředí firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální). (Hopkin, 2022, s. 71)
Porterova analýza pěti sil	Rozkládá konkurenční prostředí podniku na pět konkurenčních sil (stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů.) (Porter, 2004, s. 3-33)
Analýza dodavatelského řetězce	Používá se k identifikaci rizik plynoucích z článků a vazeb dodavatelského řetězce. (Popov, Lyon a Hollcroft 2022, s. 40-41)
McKinsey model 7S	Identifikuje 7 vnitřních faktorů firmy (strategie, struktura, sdílené hodnoty, styl, spolupracovníci, schopnosti, systémy), které jsou zdrojem jejího úspěchu. (Peters a Waterman, 1992, s. 294)
Porterův hodnotový řetězec	Systematicky rozkládá organizaci do primárních a podpůrných aktivit a ukazuje hodnotu, kterou přidávají k výsledné ziskové marži. Může být také využit k tvorbě organizační struktury podniku. (Porter, 1998, s. 36-9, 59)
BCG matice modifikovaná podle Valenty	Analyzuje výrobkové portfolio podniku podle jeho postavení na trzích a růstu trhu. (Valenta, 2001, s. 133-5)
Mendelowa matice stakeholderů	Rozděluje stakeholdery podle jejich moci a zájmu ovlivnit organizaci do 4 kvadrantů (klíčoví hráči, udržovat spokojené, udržovat informované, minimální úsilí). (Mendelow, 1981, s. 1-15)
SWOT analýza	Poskytuje strategický pohled na podnik tím, že organizuje faktory působící ve vnitřním a vnějším prostředí do silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. (Bolland, 2017, s. 107, 112-115)

4.1.2 Vyjádření závazku k řízení rizik

Tento krok obsahuje vytvoření **rizikové směrnice**, která vyjadřuje závazek vrcholového managementu k řízení rizik a je nástrojem celopodnikové komunikace jeho požadavků v oblasti řízení rizik (Lam, 2014, s. 393). Směrnice podle ISO 31000:2018 by měla obsahovat mimo jiné účel řízení rizik, integraci řízení rizik do kultury, činností a rozhodování, role, pravomoci a odpovědnosti, vyčlenění zdrojů, způsob reportování, kontroly a zlepšování řízení rizik (2018, s. 6). Lam (2014, s. 393) do směrnice zahrnuje i informaci o rámci a procesu řízení rizik, toleranci rizika, definici a klasifikaci rizik.

Podle Jankensgarda a Kapstada (2021, s. 12-14, 23-25) **účelem zavedení ERM** by měl být dlouhodobý růst hodnoty firmy pro akcionáře v kombinaci s dosahováním cílů společenské odpovědnosti (CSR), jež dále podporuje dlouhodobou udržitelnost firmy. Hodnotu firmy přidanou ERM systémem lze měřit pomocí čistých očekávaných peněžních toků, které jsou rozdílem mezi celkovým snížením nákladů vyvolaných jednotlivými riziky a celkovými náklady vynaloženými na snížení těchto rizik. Přitom rizika s etickými dopady, např. na bezpečnost a zdraví při práci nebo životní prostředí, by měla být minimalizována bez ohledu na přidanou hodnotu. Rámec ERM založený na účelu zvyšování dlouhodobé hodnoty firmy tak poskytuje hmotný základ pro manažerské rozhodování a snižuje podíl instinktivního rozhodování.

Podle ISO principů, efektivní ERM musí být **integrováný do všech podnikových činností** (ISO 31000:2018, 2018, s. 2-4). Podle HM Government (2020, s. 10) to znamená, že řízení rizik by mělo být součástí běžného toku manažerských informací a významných rozhodnutí o strategii a projektech.

Důležitým předpokladem integrace ERM je vytvoření **rizikové kultury**, která je součástí širší podnikové kultury. Riziková kultura zvyšuje povědomí zaměstnanců o rizicích. Povědomí o rizicích umožňuje zaměstnancům identifikovat a ohodnotit rizika a za předpokladu vytvořených podmínek pro otevřenou komunikaci v rámci společnosti, komunikovat tato rizika manažerům, kteří jsou ochotni naslouchat a proaktivně rozhodovat o jejich řízení. Tento způsob automatické identifikace rizik je v dnešním dynamickém prostředí efektivnější než formální periodické mapování rizik. (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 46-48)

Pro úspěšnou implementaci rizikové kultury je stěžejní, aby vedení společnosti udávalo správný tón, tzn., podporovalo dlouhodobé cíle, etické chování, věřilo v přínos ERM a aby se ERM stal jednou ze základních hodnot. (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 55-57) Dalšími důležitými body jsou zahrnutí stakeholderů do procesu řízení rizik, učící se organizace, osobní zodpovědnost, ale ne automatická kultura viny, a otevřená komunikace problémů řízení rizik a učení se z chyb. Systém odměňování by měl podporovat hodnoty, na kterých je riziková kultura založena, a prosazování rizikové kultury samotné. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 109, 289-291)

Nedílnou součástí závazku k řízení rizik je závazek k pravidelnému **hodnocení a neustálému zlepšování ERM** systému. Účelem **hodnocení** efektivity zavedeného ERM systému je identifikace potenciálu pro zlepšení. První hodnocení může proběhnout

bezprostředně po implementaci a/nebo po určité době provozu. ERM vyžaduje **neustálé zlepšování** a doladování a musí být schopen reagovat na změny prostředí. Praktické kroky zahrnují kontrolu a aktualizaci ERM dokumentace, hodnocení ERM systému pomocí některého z rámců hodnocení vyzrálosti ERM, identifikaci mezer a příležitostí pro zlepšení, přípravu, implementaci a komunikaci akčního plánu. (AICPA a CIMA, 2018, s. 34-36)

4.1.3 Určení rolí, pravomocí a zodpovědností

Každý v organizaci je zodpovědný za řízení rizik (ISO 31000:2018, 2018, s. 5). Konečnou zodpovědnost za řízení rizik nese představenstvo (Hopkin a Thompson 2022, s. 281). Komplexita ERM většinou vyžaduje zřízení specializovaných funkcí v oblasti řízení rizik, a to rizikového manažera a rizikové komise. **Rizikový manažer** musí mít patřičné organizační, technické znalosti a analytické schopnosti stejně jako vůdcovské zkušenosti a dobré komunikační schopnosti. **Riziková komise** by měla zahrnovat členy z různých oblastí organizace a různých zkušeností a znalostí, aby byla schopna formovat obraz rizika na celopodnikové úrovni včetně vzájemných vztahů mezi riziky. (Hunziker, 2021, s. 200-204)

Organizace by si měla jasně vymezit role v oblasti nastavení, implementace a monitorování systému ERM. Struktura rolí by měla být přiměřena složitosti organizace a úrovni rizika. Příklady pravomocí a zodpovědností podle jednotlivých rolí jsou uvedeny v tabulce č. 5. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 275)

Tabulka 5 Vybrané pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých rolí (zpracováno dle Hopkin a Thompson, 2022, s. 275)

Role	Pravomoci a zodpovědnosti
Generální ředitel / představenstvo	Určuje strategii a strukturu ERM, chápe nejvýznamnější rizika a řídí organizaci v době krize. Nese konečnou zodpovědnost za řízení rizik ve společnosti (Hopkin a Thompson 2022, s. 281).
Vedoucí pracovník	Je zodpovědný za jednotlivé činnosti procesu řízení rizik ve své oblasti a za budování rizikové kultury.
Jednotliví zaměstnanci	Provádí relevantní činnosti procesu řízení rizik, reportují neefektivní opatření, ztrátové události a potenciální rizika, poskytují spolupráci při vyšetřování ztrátových událostí.
Manažer rizik	Připravuje a aktualizuje rizikovou směrnici, buduje rizikovou kulturu, koordinuje proces řízení rizik, vede databáze a reportuje ředitelům. Neprovádí řízení rizik jako takové (Hunziker, 2021, s. 200-204). Pokud je vytvořena riziková komise, je tato role rozdělena mezi manažera rizik a rizikovou komisi, přičemž manažer

Role	Pravomoci a zodpovědnosti
	rizik je většinou předsedou rizikové komise (Hunziker, 2021, s. 200-204).
Specializovaná funkce řízení rizik	Je zodpovědná za řízení specializovaných rizik – podílí se na přípravě směrnic, připravuje pohotovostní plány, vyšetřuje ztrátové události a předkládá zprávy.
Interní audit	Provádí audit procesu řízení rizik, včetně efektivnosti a efektivnosti rizikových opatření, pomáhá vyvinout proces řízení rizik.

Za účelem předcházení střetu zájmů by mělo být v ERM systému dodrženo oddělení rolí, především to, že řízení rizik je úkolem managementu, ne manažera rizika. (OECD 2014, s. 80) HM Government (2020, s. 30-31) vysvětluje oddělení rolí pomocí modelu tří linií obrany. V první linii jsou vlastníci konkrétních rizik a jejich zodpovědnost spočívá ve výkonu každodenních činností procesu řízení rizik. Druhá linie přináší znalosti z oblasti řízení rizik a má za úkol tvorbu, implementaci a dohled nad systémem řízení rizik. Třetí linie vnáší nezávislý dohled nad systémem řízení rizik, je nezávislá na managementu a zodpovídá přímo představenstvu. Funkce třetí linie je ve větších podnicích většinou vykonávána vnitřním auditem. Lam (2014, s. 389) připisuje výkon funkce druhé linie manažeru rizik a funkci compliance a výkon funkce třetí linie přímo představenstvu s podporou rizikové komise.

Vlastník rizika je osoba, která má zodpovědnost a pravomoc řídit riziko⁸ (ISO 31000:2018, 2018, s. 7).

4.1.4 Alokace zdrojů

Mezi zdroje ERM systému patří lidé, procesy, metody a nástroje řízení rizik, postupy a směrnice, informační systémy, školení. (ISO 31000:2018, 2018, s. 5)

Rozsah zdrojů potřebných k zajištění chodu ERM systému závisí také na rozhodnutí, zda budou zřízeny specializované rizikové funkce, např. manažer rizika a riziková komise, a na jejich požadovaných kompetencích, dále na určení lidských zdrojů potřebných k samotnému výkonu rizikového procesu a způsobu jejich participace. (AICPA a CIMA, 2018, s. 20)

⁸ accountability and authority to manage risk

4.1.5 Určení komunikace a konzultace

Způsob komunikace a konzultace v souvislosti s rámcem řízení rizik by měl být určený a schválený. Komunikace znamená oznamování relevantních informací určeným osobám. Účelem konzultace je získání zpětné vazby. (ISO 31000:2018, 2018, s. 7)

Před začátkem řízení rizik a v každé fázi procesu je důležitá komunikace se stakeholdery. ERM tým by měl identifikovat a konzultoval osoby, které by mohly poskytnout užitečný vhled do problému v různých fázích procesu řízení rizika, a také osoby, jež budou významně dotčeny výstupy z procesu. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2022, s. 61)

4.2 Tvorba procesu

*Proces řízení rizik zahrnuje systematickou aplikaci zásad, postupů a praktik na činnosti komunikace a konzultace, zjišťování kontextu a posuzování, ošetřování, monitorování, přezkoumávání, zaznamenávání a hlášení rizik.*⁹ (ISO 31000:2018, 2018, s. 8) Tvorba procesu zahrnuje určení komunikace a konzultace, rozsahu, kontextu a kritérií, vytvoření procesu a nástrojů pro posouzení a ošetření rizik, monitorování, kontrolu, zaznamenávání a reportování rizik a procesu. (s. 9-15)

4.2.1 Komunikace a konzultace

Jelikož v praxi řízení rizik existují značné rozdíly v užívané terminologii (Hopkin a Thompson, 2022, s. 67), základem efektivní komunikace podniku s jeho stakeholdery je vytvoření jednotného pojmosloví a klasifikace rizik. (AICPA a CIMA, 2018, s. 10)

Koncept rizika je univerzálně používanou myšlenkou, ale jeho chápání je značně subjektivní a dosud neexistuje shoda na jeho definici (Crovini, 2019, s. 24; Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 12). Podle Hopkina a Thompsona (2022, s. 16) je riziko nejlépe definováno na základě událostí, což je zřejmé i z některých známých definicí rizika. Např. ISO 31000:2018 (2018, s. 1) definuje riziko jako *efekt neurčitosti na cíle*¹⁰ a doplňuje, že efekt může být pozitivní, negativní nebo kombinací obou. *Riziko je obvykle vyjádřeno zdroji rizika, potenciálními událostmi, jejich důsledky a pravděpodobností.*¹¹ COSO (2017, s. 9) definuje riziko jako

⁹ The risk management process involves the systematic application of policies, procedures and practices to the activities of communicating and consulting, establishing the context and assessing, treating, monitoring, reviewing, recording and reporting risk.

¹⁰ effect of uncertainty on objectives

¹¹ Risk is usually expressed in terms of risk sources, potential events, their consequences and their likelihood.

*možnost vzniku událostí, které ovlivní dosažení podnikové strategie a cílů.*¹² Aven (2015, s. 13-15) vysvětluje koncept rizika na základě existence činnosti, která vyvolává neurčité důsledky, a to negativní či pozitivní. Tyto důsledky bývají dále rozkládány na události, např. únik plynu, a jejich důsledky.

Riziko bývá **klasifikováno** na základě jeho atributů, tj. zdrojů rizika, významnosti nebo pravděpodobnosti dopadu rizika, subjektu, na který dopad dolehne nebo z časového hlediska. Zvolená klasifikace je dána konkrétními potřebami firmy. Obvykle firmy používají několik typů klasifikace k celistvému pochopení a popisu svého rizika. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 19-20)

Rizika bývají dělena na strategická, operativní a někdy i taktická. Rizika strategická jsou spojena s podnikovou strategií a přežitím. Rizika taktická souvisí s projekty k dosažení strategie a operativní rizika mají potenciál ovlivnit provozní činnosti podniku. (Hopkin a Thompson 2022, s. 429-436)

Dalšími rozšířenými klasifikacemi jsou riziko vnitřní a vnější, ovlivnitelné a neovlivnitelné. Riziko vnitřní souvisí s faktory uvnitř firmy, zatímco riziko vnější má zdroje vně firmy. Zdroje vnějšího rizika lze členit na makroekonomické, tj. PESTLE faktory (tabulka č. 4), a mikroekonomické, mezi které patří dodavatelé, odběratelé a konkurence. Riziko vnitřní je většinou ovlivnitelné, tzn. lze je snížit působením na jeho příčiny. Riziko vnější je většinou neovlivnitelné a lze je snížit pouze působením na jeho dopady. Často se rozlišuje také riziko podnikatelské a riziko čisté. Riziko podnikatelské má pozitivní i negativní stránku. Riziko čisté je pouze negativní, mívá podobu ztráty nebo škody a bývá způsobeno přírodními jevy, technickými systémy nebo lidským jednáním. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 20)

4.2.2 Rozsah, kontext, kritéria

Určení rozsahu procesu řízení rizik, kontextu a kritérií umožňuje kustomizovat proces řízení rizik potřebám organizace. **Rozsah** a účel **procesu** je dán cíli konkrétní aplikace procesu a jejich sladěním s cíli celopodnikovými. **Kontext procesu** vychází z pochopení prostředí organizace, o kterém je pojednáno v kapitole č. 4.1.1. (ISO 31000:2018, 2018, s. 10-11)

Definování kritérií zahrnuje určení množství a typu rizika, jež organizace může podstoupit vzhledem ke svým cílům, a kritérií k hodnocení významnosti rizik. Kritéria by měla být

¹² The possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.

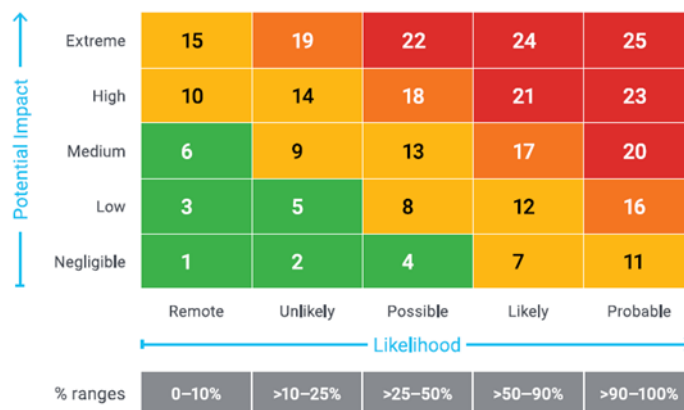
sladěna s cíli, hodnotami a zdroji podniku a definována před začátkem procesu a aktualizována podle potřeby. (ISO 31000:2018, 2018, s. 10-11) Běžnou praxí je definování stupnice dvou až deseti úrovní rizikových kritérií zvláště pro pravděpodobnost vzniku rizikové události a pro závažnost jejího dopadu (obrázek č. 3). (Green, 2016, s. 6, 100) Dopady nefinanční povahy jsou zařazeny do jednotlivých úrovní stupnice na základě kvalitativního popisu jejich závažnosti. Dopady finanční povahy jsou zařazeny na základě finančních limitů definovaných pro jednotlivé úrovně. (Fotr a Hnilica 2014, s. 43-49)

Risk level	Severity of consequence (S)	Description
4	Catastrophic	One or more fatalities; multiple serious hospitalizations; incident resulting in more than \$250 K
3	Critical	Disabling injury or illness; permanent impairment; incident resulting in more than \$50 K
2	Marginal	Medical treatment or restricted work; recordable incidents; incident resulting in more than \$1 K
1	Low	First aid or non-treatment incidents; incident resulting in less than \$1 K

Risk level	Likelihood of occurrence (L)	Description
5	Frequent	Almost certain to occur. Has occurred more than once within the last 12 months. Conditions exist for it to occur.
4	Probable	Very Likely to occur. Has occurred once within the last 12 months. Conditions often exist for it to occur.
3	Occasional	Likely to occur if conditions exist. Has occurred within the last 24 months. Conditions can exist for it to occur.
2	Moderate	May occur if conditions exist. Has occurred within the last 36 months. Conditions sometimes exist for it to occur.
1	Unlikely	Unlikely to occur. Has not occurred within last 5 years. Conditions rarely exist for it to occur.

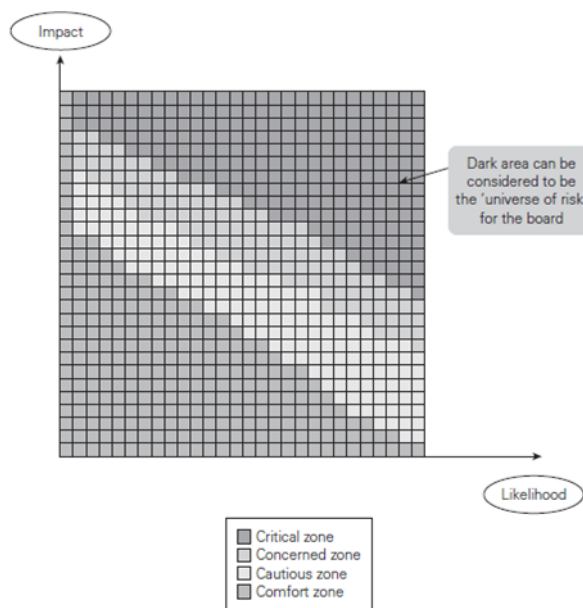
Obrázek 3 Příklad stupnic pravděpodobnosti vzniku a závažnosti dopadu (Popov, Lyon a Hollcroft 2022, s. 71)

Kombinace úrovně pravděpodobnosti a dopadu rizika vyjadřuje hodnotu rizika. Hodnota rizika může být násobkem hodnoty úrovně pravděpodobnosti a dopadu rizika, nebo pořadím významnosti daného rizika pro organizaci a bývá vizuálně vyjádřena pomocí matice rizik (obrázek č. 4). Hodnoty sledovaných rizik dohromady tvoří rizikový profil organizace. (Yoe, 2019, s. 373)



Obrázek 4 Příklad matice rizik (CGMA, 2021, s. 7)

V souvislosti s rizikovými kritérii organizace definuje **postoj k riziku**, který vyjadřuje její dlouhodobý přístup k riziku. Postoj k riziku lze znázornit na matici rizik barevnými oblastmi, např. jako komfortní, opatrný, znepokojený, kritický (obrázek č. 5). Pomocí takto upravené matice organizace hodnotí, zda její skutečné riziko, tj. rizikový profil, je v souladu s jejím postojem k riziku (kapitola č. 4.2.3). (Hopkin a Thompson, 2022, s. 124)



Obrázek 5 Znázornění postoje k riziku na matici rizik (Hopkin a Thompson, 2022, s. 124)

V posledním kroku si může organizace určit akce pro jednotlivé hodnoty rizika (obrázek č. 6). (Popov, Lyon a Hollcroft, 2022, s. 53)

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.

Obrázek 6 Příklad úrovně rizika a požadované akce (Popov, Lyon a Hollcroft 2022, s. 53)

V souvislosti s posouzením hodnoty rizika jsou používány také koncepty rizikového apetitu, rizikové tolerance a rizikového profilu, které jsou často v praxi chybně vzájemně zaměňovány (AICPA a CIMA, 2018, s. 5). Zatímco postoj k riziku souvisí s kritérii rizika, **rizikový apetit** vyjadřuje hodnotu rizika, které organizace musí podstoupit, aby dosáhla svých cílů (Hopkin a Thompson, 2022, s. 125). Rizikový apetit je dán strategickým rozhodnutím vrcholového managementu, je v souladu s firemní strategií a cíli a představuje cíl, ke kterému by se měl přibližovat rizikový profil podniku. (Smart a Creelman, 2013, s. 100-106) Rizikový apetit by měl být definován v rámci **rizikové kapacity** podniku, jež určuje množství rizika, které je společnost schopna pojat vzhledem ke svým zdrojům. (Hopkin a Thompson 2022, s. 145-7) Z rizikového apetitu vychází **rizikové tolerance** představující konkrétní limity jednotlivých rizik nebo rizikových kategorií, které by neměly být překročeny. Ohodnocená rizika podniku jsou srovnávána s rizikovými tolerancemi většinou pomocí klíčových rizikových indikátorů. (Lam, 2017, s. 267-268)

Podle AICPA a CIMA (2018, s. 25) rizikový apetit patří mezi komplexnější části tvorby ERM systému. Např. Smart a Creelman (2013, s. 104-119) popisují tvorbu rizikového apetitu v sedmi krocích, zahrnujících identifikaci klíčových faktorů, definici rizikových úrovní pro každý faktor, definici strategických cílů, definici a ohodnocení klíčových rizik, srovnání strategie s rizikem, definici a monitoring rizikového apetitu. Lam (2017, s. 233-239) vytvořil deseti krokový proces pro tvorbu rizikového apetitu. Ve svém výzkumu Viscelli, Hermanson a Beasley (2017, s. 79) uvádí, že firmy shledávají tvorbu rizikového apetitu náročnou a buď se jim nedaří projít celým procesem tvorby, nebo zůstanou u neformálního vyjádření rizikového apetitu, či jej zcela ignorují. Jankensgard a Kapstad upozorňují, že pokusy firem o propracované formální vyjádření rizikového apetitu zvyšují jejich strnulost a byrokracii a že tyto uměle vytvořené limity rizika mohou představovat hrozbu snaze o maximalizaci hodnoty firmy. (2021, s. 117-123) ISO 31000:2018 pracuje

s rizikovými kritérii, které souvisí s postojem riziku, a rizikový apetit nezmiňuje. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 125)

4.2.3 Posouzení rizik

Posouzení může být provedeno shora dolů, kdy manažeři provedou zhodnocení a validují s podřízenými, nebo zdola nahoru, kdy jsou zapojeni jednotliví zaměstnanci, nebo kombinací obou přístupů. Hodnocení shora dolů pravděpodobněji poskytne celopodnikový pohled na rizika, manažeři však nemusí mít osobní zkušenost s riziky spojenými s operativou podniku. Hodnocení zdola nahoru umožní využít zkušeností provozních zaměstnanců, ale bývá časově náročné. Výběr přístupu závisí i na kultuře firmy. Samotný sběr informací může proběhnout pomocí strukturovaných dotazníků a kontrolních seznamů, workshopů a brainstormingu nebo fyzické inspekce. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 116-120)

Relativně rychlou a nenáročnou metodou určení nejdůležitějších rizik podniku je **předběžná analýza**, která využívá celou nebo části analýzy motýlku (obrázek č. 7) a standardní formuláře s hlavičkou např. hodnocená část, riziková událost, pravděpodobnost, dopad, riziko, možné opatření, komentář. Na základě výsledků předběžné analýzy organizace rozhodne o potřebě hlubší analýzy. Aven (2015, s. 55-83)

Samotný proces posouzení rizik zahrnuje identifikaci, analýzu a zhodnocení rizik. (ISO 31000:2018, 2018, s. v)

Vhodným nástrojem identifikace rizik je **analýza motýlku** (obrázek č. 7), která spočívá v identifikaci nejprve rizikových událostí, jež mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit dosažení podnikových cílů (riziko čeho, kdy a kde), a poté příčin jejich vzniku (způsobeno čím) a dopadů (vyústující v). (Smart a Creelman, 2013, s. 177-182)



Obrázek 7 Analýza motýlku (HM Government, 2020, s. 41)

Výstupem identifikační fáze je **rejstřík rizik**, které mohou mít významné dopady na organizaci (Green 2016, s. 5). Jankensgard a Kapstad navrhuji, aby v rejstříku rizik byla zaznamenána pouze rizika, která mají materiální a zároveň alespoň částečně negativní dopady na výkonnost podniku. Kromě popisu rizika, jeho dopadu a pravděpodobnosti, rejstřík obvykle obsahuje údaje o vlastníku rizika, kořenových příčinách rizika a propojení s jinými riziky v registru. (2021, s. 79-80)

Identifikovaná rizika jsou podrobena analýze, při které se zjišťuje riziko inherentní, riziko reziduální a efektivnost opatření. **Inherentní riziko** je hodnota rizika před aplikací jakéhokoli opatření a je většinou určeno pomocí pravděpodobnosti jeho vzniku a závažnosti jeho dopadu. (Lam, 2017, s. 263-5).

Pravděpodobnost je *odhad šance vzniku nežádoucí události v určitém časovém intervalu nebo pro určitou činnost*¹³ (Popov, Lyon a Hollcroft 2022, s. 48). V současné praxi se pravděpodobnost vyjadřuje kvalitativně, např. vysoká, střední, nízká, nebo kvantitativně, např. procenty. Je důležité rozpoznat, že pravděpodobnost vzniku rizika ve většině případů nelze stanovit s určitostí, kvantitativní vyjádření pravděpodobnosti není její hodnotou v matematickém slova smyslu a samotná frekvence minulého výskytu rizikové události nepředstavuje míru pravděpodobnosti - frekvence je pouze jedním z faktorů pomáhajících určit pravděpodobnost. (Green, 2016, s. 9-12) Jankensgard a Kapstad navrhuji, že pro účely ERM postačuje subjektivní pravděpodobnost, tj. odhad založený na osobním názoru odhadce, za předpokladu, že odhad je založen na nejlepší dostupné expertíze v rámci společnosti, popř. externího konzultanta, cíleně očištěn o známé osobní tendence odhadce, např. k optimismu, a ověřen proti známým faktům. Důležitým bodem při stanovení subjektivní pravděpodobnosti je upřesnění časového horizontu, na který má být odhad pravděpodobnosti aplikován. (2016, s. 9)

Dopad rizika vyjadřuje, *jak riziková událost ovlivní finance, infrastrukturu, pověst a/nebo trh firmy*¹⁴ (Hopkin a Thompson, 2022, s. 23). Dopad může být finanční nebo nefinanční povahy. Dopad finanční povahy představuje finanční ztráty nebo snížení očekávaných příjmů v důsledku vzniku rizikové události a měl by být vyjádřen ve finančních jednotkách. Pokud je v daném podniku účelem ERM zvyšování hodnoty firmy, finanční dopad by měl

¹³ an estimation of the chances of the undesirable event occurring over a unit of time or for a specific activity

¹⁴ how the event affects the finances, infrastructure, reputation and/or marketplace of the organization

být kvantifikován pomocí diskontovaných peněžních toků. (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 82-89)

Jankensgard a Kapstad uznávají, že pravděpodobnost a dopad jsou obtížně kvantifikovatelné, a zdůrazňuje, že i bez kvantifikace rizik hlavní přínos ERM zpočátku zůstává ve formě zvýšeného povědomí o rizicích a tvorby rolí a zodpovědností. Proto při prvotním zavedení ERM je žádoucí soustředit úsilí na budování povědomí o rizicích, rolí a odpovědností a kvantifikaci rizik zdokonalovat postupně s narůstajícími zkušenostmi s ERM. (2021, s. 20-23, 82-89)

Účelem **hodnocení** efektivity současných **opatření** (kapitola č. 4.24) je zjistit, zda jsou postačující pro snížení rizika na cílovou úroveň, nebo je třeba zavést dodatečná opatření. Při hodnocení opatření by mělo být také zkontrolováno, jestli fungují jak zamýšleno. (Popov, Lyon a Hollcroft, 2022, s. 58)

Reziduální riziko je hodnota zbytkového rizika po aplikaci opatření. Reziduální riziko je základem pro rozhodnutí o jeho minimalizaci, vyhnutí, přenosu nebo akceptaci. Lam (2017, s. 263-5)

Výstupem analýzy rizik je **matice rizik** (obrázek č. 4), která umožňuje porovnání dosaženého rizikového profilu organizace s rizikovým apetitem a slouží jako podklad pro rozhodování o dalším řízení rizik. (Yoe, 2019, s. 373) Vedle matice rizik se často používají formuláře zhodnocení rizika obsahující popis rizikové události, zhodnocení pravděpodobnosti vzniku, závažnosti dopadu, zodpovědné osoby, opatření a akční plány. Lam (2017, s. 265)

Poslední fází posouzení rizik je zhodnocení rizika, kdy jsou výsledky analýzy porovnány s rizikovými kritérii (ISO 31000:2018, 2018, s. 12), popřípadě s rizikovými tolerancemi a apetitem a rizika jsou prioritizována. Účelem prioritizace rizik je určení, která rizika mají být ošetřena a jakým způsobem. (Green, 2016, s. 5).

Lam (2017, s. 266), Smart a Creelman (2013, s. 181) doporučují soustředit další úsilí na rizika, která byla v této fázi na základě celopodnikově agregovaných výsledků identifikována jako **klíčová**, tzn. s největším dopadem na strategické cíle. Lam (2017, s. 266) specificky mluví o 10 prioritních rizicích, zmiňuje však, že to neznamená, že ostatní rizika nebudou řízena. Podle Hopkina a Thompsona (2022, s. 122) organizace většinou identifikují 100 až 200 rizik a při jejich porovnání s rizikovým apetitem či kritérii zjistí, že významných je pouze 10-20. Hopkin a Thompson uvádí soustředění se na klíčová rizika jako jeden

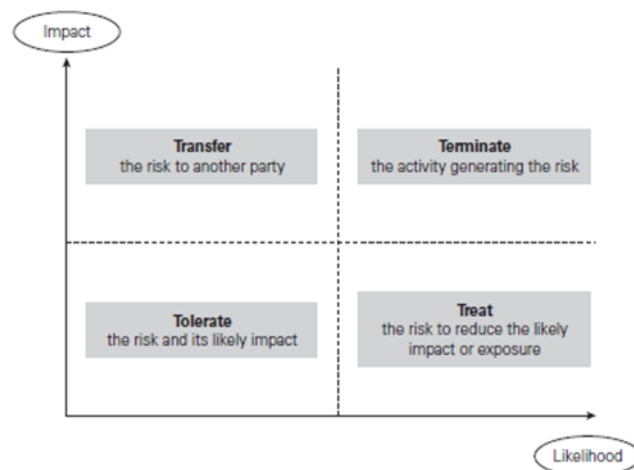
z atributů odlišujících ERM od běžného řízení rizik a přidávajících hodnotu podniku. (2022, s. 253) Z klíčových rizik by měla být vyloučena nereálná rizika, jako např. světová válka nebo náhlá změna vlády země z demokracie na totalitu. Klíčová rizika je užitečné kvantifikovat pomocí scénářů a zaznamenat je v databázi. (Hunziker, 2021, 95, 111-116).

Mezi možnými rozhodnutími o dalším řízení rizik ISO 31000: 2018 (2018, s. 13) uvádí žádnou další akci, udržování stávajících opatření, provedení další analýzy, implementaci dalších opatření, nebo přehodnocení cílů. Výsledek posouzení rizik by měl být zdokumentován a zkontrolován pověřenými osobami

4.2.4 Ošetření rizik

Po určení prioritních rizik si management volí strategii jejich řízení, které, v případě negativního rizika, zahrnují jednu nebo několik z obecných odpovědí: přijetí, snížení, přenos nebo vyhnutí se riziku. ERM tým připraví akční plány podporující vykonání strategie. (Lam, 2017, s. 268)

Hopkin a Thompson tyto odpovědi na negativní riziko nazývají tolerovat (tolerate), ošetřit (treat), přenést (transfer) nebo ukončit (terminate). Volba odpovědi na riziko je do značné míry daná kvadrantem zařazení rizika v matici rizik (obrázek č. 8). Organizace obecně **toleruje** riziko, jehož hodnota se pohybuje v rámci rizikové tolerance dané rizikovým apetitem. Takové riziko se obvykle nachází v kvadrantu nízké pravděpodobnosti a dopadu a bylo na ně již aplikováno opatření, tj. jedná se o reziduální riziko. V některých případech však organizace musí tolerovat riziko překračující její rizikovou toleranci, a to z důvodů vysokých nákladů na jeho snížení nebo z důvodů mimo její kontrolu, např. legislativní požadavky. Většina rizik je předmětem **ošetření**. Jedná se obvykle o rizika s velkou pravděpodobností, ale nízkým dopadem, na které ještě nebylo aplikováno žádné opatření, tj. o inherentní riziko. Účelem ošetření je přenést hodnotu rizika do a udržovat v limitech rizikové tolerance. **Přenášena** na jiný subjekt jsou obvykle rizika s nízkou pravděpodobností a vysokým dopadem. Typickým příkladem přenosu je pojištění, smlouva, joint venture, hedging nebo jiný způsob sdílení rizika. **Ukončení** rizika se používá u rizik s vysokou pravděpodobností a dopadem. Nicméně ne všechna rizika v tomto kvadrantu lze ukončit a na taková se aplikuje ošetření, přenos nebo kombinace obou. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 171-178)

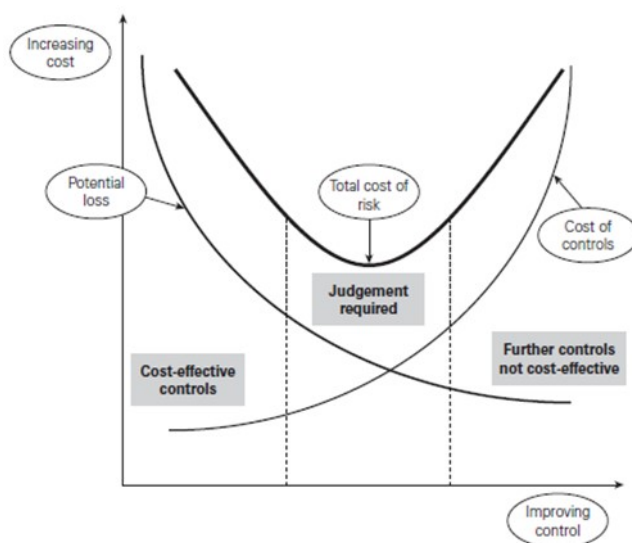


Obrázek 8 Odpověď na riziko podle kvadrantu matice rizik (Hopkin a Thompson, 2022, s. 172)

Podobná škála odpovědí byla vytvořena i pro pozitivní riziko, ale Hopkin a Thompson argumentují, že využívání příležitostí je stěžejní součástí strategie firmy, tudíž je efektivněji řízeno jako součást strategického managementu. (2022, s. 178-181)

Opatření mohou být preventivní, detektivní nebo korektivní. Preventivní opatření zabraňují vzniku rizikové události, detektivní opatření slouží ke zjištění vzniku rizikové události a korektivní opatření minimalizují dopad rizikové události. Lam (2017, s. 263-5)

Při volbě odpovědi na riziko je třeba zvážit i **nákladovou efektivitu opatření**, dostupné zdroje, závazky společnosti a zájmy stakeholderů. (ISO 31000:2018, 2018, s. 13) Nákladová efektivita opatření je dána kombinací ztrát způsobených reziduálním rizikem a nákladů na opatření snižující riziko. Graf na obrázku č. 9 vyjadřuje, že existuje optimální míra opatření, při které jsou kombinované náklady minimální. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 91)



Obrázek 9 Nákladová efektivita opatření (Hopkin a Thompson, 2022, s. 91)

Nákladová efektivita je index, který se počítá jako podíl nákladů na opatření a měrné jednotky snížení dopadu rizika, např. Kč na zachráněný život nebo Kč na zabráněnou tunu vylití ropy. Vedle nákladové efektivity se často používá i analýza nákladů a přínosů, což je čistá současná hodnota snížení negativních dopadů rizikové události po odečtení nákladů opatření. (Aven, 2015, s. 30)

4.2.5 Monitorování a kontrola rizik

Po počátečním zhodnocení a ošetření rizik může dojít ke změnám, proto je potřeba rizika a akční plány na jejich ošetření monitorovat. V praxi to znamená, že procesem identifikace, analýzy a ošetření rizik ERM tým prochází znovu v pravidelných intervalech, které jsou většinou stanoveny pro jednotlivá rizika. Interval monitorování a kontroly závisí na rychlosti změn dopadajících na danou organizaci. Informace použité při prvotním posouzení rizik jsou rozšířeny o dodatečné zdroje, např. klíčové indikátory rizika. Sledování a kontrola rizik je zodpovědností primárně jejich vlastníků, kteří podle potřeby kooperují s jinými stakeholdery. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 193-195)

Vhodným nástrojem sledování a kontroly rizik jsou **klíčové indikátory rizika** (KRIs) vyjadřující hodnotu rizika spjatého s určitou činností nebo aktivem. Průběžným srovnáváním KRIs s rizikovými tolerancemi lze detekovat hrozbu, že rizikový profil překročí rizikový apetit. KRIs by měly být kvantifikovatelné, kritické, relevantní a včasné. KRIs se obvykle tvoří pro jednotlivé rizikové druhy ve spolupráci s vedoucími pracovníky. (Lam, 2017, s. 328-339)

4.2.6 Zaznamenání a reportování rizik

Organizace by si měla stanovit patřičné mechanismy pro zaznamenávání a reportování procesu řízení rizik a jeho výstupu, včetně tvorby a uchování záznamů a frekvence a způsobu reportování. (ISO 31000:2018, 2018, s. 14-15)

K efektivnímu dohledu na ERM představenstvo potřebuje správný **reporting**. Reporty by měly pokrývat přehledný souhrn celopodnikového rizika, klíčové indikátory rizika, zprávu managementu a seznam klíčových bodů k diskuzi a rozhodnutí požadovaných od představenstva. Vedle toho je třeba zavést **mechanismus zpětné vazby** od představenstva managementu. (Lam, 2014, s. 394-397)

Aby se zvažování rizik mohlo stát běžnou součástí rozhodovacích procesů, reportování rizik musí být zabudováno do stávajícího firemního reportingu managementu a představenstvu, ne být izolovaným procesem s izolovaným výstupem. Reportování rizik na agregované bázi umožní rozhodující se osobě pochopit i posun v celkovém rizikovém profilu podniku vyvolaný jejím rozhodnutím. (Hunziker, 2021, s. 142-145)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ačkoli koncept ERM existuje již několik desetiletí (Hunziker, 2021, s. 2), na základě globálního průzkumu Beasleyho a Bransona v roce 2021 bylo zjištěno, že pouze třetina firem dnes operuje plný ERM (s. 2). Firmy selhávají v jeho zavedení zejména z důvodu nepochopení ERM managementem a / nebo existence různých organizačních překážek (Beasley a Branson, 2021, s. 17; Crovini, 2019, s. 16; Hopkin a Thompson, 2022, s. 246; Hunziker, 2009, s. vii, 5-6; Lam, 2017, s. 19)

ERM je celopodnikovým přístupem k řízení rizik, postaveným na určitých principech, kontrolovaným představenstvem, koordinovaným přes všechna rizika a oddělení. Jako takový překonává neefektivnosti izolovaného způsobu řízení rizik a přidává hodnotu podniku, která se projevuje mimo jiné zlepšením pověsti a celkové odolnosti firmy. (Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 44; Hunziker, 2021, s. 3; Hopkin a Thompson, 2022, s. 53-55, 87)

Implementace ERM je evolucí, kdy po svém prvotním zavedení je tento systém neustále zdokonalován na základě zkušeností organizace (Hopkin, 2022, s. 90). Mezi důležité předpoklady zavedení ERM patří podpora představenstva a vrcholového managementu, zahrnutí ostatních stakeholderů (Hopkin a Thompson, 2022, s. 57) a přizpůsobení podnikové kultury (Hopkin a Thompson, 2022, s. 91; Jankensgard a Kapstad, 2021, s. 10). Samotná implementace může být provedena formou iterativního cyklu (IRM, 2018, s. 15) nebo projektu s dodatečným cyklem neustálého zlepšování (AICPA a CIMA, 2018, s. 19, 35-37). Nejznámějšími přístupy k tvorbě ERM jsou COSO ERM rámec a ISO 31000:2018 (AICPA a CIMA, 2018, s. 2; Hunziker, 2021, s. 9), přičemž se předpokládá kustomizace tvorby ERM systému potřebám dané firmy včetně využívání vhodných postupů, metod a nástrojů jiných autorů (Hunziker, 2021, s. 9).

ERM systém je často rozdělován na rámec a proces, kde rámec implementuje a podporuje proces. Obsah rámce i procesu se liší v jednotlivých publikacích, nicméně hlavní prvky zůstávají podobné. (Hopkin a Thompson, 2022, s. 2-3, 61) Podle normy ISO 31000:2018 tvorba rámce zahrnuje pochopení organizace a jejího kontextu, vyjádření závazku k řízení rizik, určení rolí, pravomocí a zodpovědností, alokaci zdrojů a určení komunikace a konzultace. Tvorba procesu se podle této normy skládá z určení komunikace a konzultace, rozsahu, kontextu a kritérií, vytvoření procesu a nástrojů pro posouzení a ošetření rizik, monitorování, kontrolu, zaznamenávání a reportování rizik a procesu. (2018, s. 6-7, 9-15)

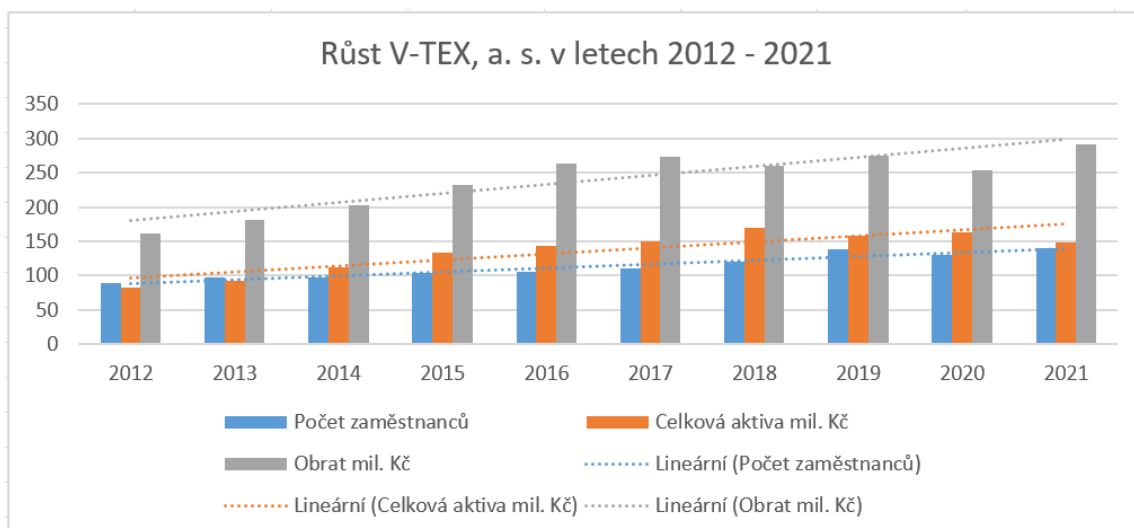
II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Z důvodu ochrany své konkurenceschopnosti si společnost přeje pro účely publikace této práce zůstat v anonymitě, proto byl její název změněn na V-TEX, a. s.

Společnost V-TEX, a. s. byla založena v roce 1998 a od roku 2005 je jejím jediným akcionářem německá společnost (V-TEX, a. s., ©2021). V-TEX, a. s. vyrábí prémiové zdravotní textilní produkty, z nichž 54% je určeno pro mateřskou společnost, která je následně distribuuje do jiných evropských i mimo evropských zemí. Zbylých 46% V-TEX, a. s. prodává přímo na českém (34%) a slovenském (12%) trhu. V-TEX, a. s. svou konkurenční výhodu úspěšně staví na kvalitě svých výrobků, o čemž svědčí i skutečnost, že již přes 10 let zaujímá vedoucí pozici na českém trhu se 70% tržním podílem. Doplňkovou činností V-TEX, a. s. je nákup a prodej sportovních a zdravotních textilních produktů jiných výrobců. V posledních třech letech do roku 2021 byly tržby rozděleny mezi prodej vlastních výrobků a zboží v poměru 70/30 (V-TEX, a. s., ©2019 - ©2021).

Na základě počtu zaměstnanců, celkových aktiv a obratu se V-TEX, a. s. řadí mezi podniky střední velikosti s rostoucím trendem (obrázek č. 10). Počet zaměstnanců za 10 let od počátku roku 2012 vzrostl o 65% na 140 včetně vedoucích pracovníků v roce 2021. Celková aktiva v tomto období vzrostla o 89% na 149 mil. Kč. Obrat 292 mil. Kč dosažený v roce 2021 představuje 81% procent zvýšení v porovnání s rokem 2012. Hodnoty obratu v letech 2015 – 2018 byly očištěny o jednorázové vlivy. (V-TEX, a. s., ©2012 - ©2021)



Obrázek 10 Růst V-TEX, a. s. v letech 2012 – 2021 v mil. Kč (vlastní zpracování dle V-TEX, a. s., ©2012 - ©2021)

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Cílem analýzy prostředí V-TEX, a. s. je pochopení jejího vnějšího a vnitřního prostředí, jež je podle ISO 31000:2018 (2018, s. 6) výchozím bodem pro vytvoření rámce a procesu řízení rizik (kapitola č. 4.1.1).

Informace pro analýzu byly obdrženy prostřednictvím dotazování managementu, fyzickou inspekcí podniku, inspekcí interních manažerských informací s doplněním o údaje ze zveřejněných výročních zpráv a účetních závěrek V-TEX, a. s. a aktuálních zpráv externích analytiků. Pomocí analytických nástrojů uvedených v kapitole č. 4.1.1 byly identifikovány hlavní faktory působící ve vnějším prostředí V-TEX, a. s. a popsán jejich současný efekt na firmu v podobě hrozeb a příležitostí. Dále byly identifikovány hlavní komponenty vnitřního prostředí firmy, které jsou důležité pro návrh a integraci ERM systému, a faktory, které mohou představovat silné a slabé stránky firmy.

7.1 Analýza vnějšího prostředí

V-TEX, a. s. je výrobní a obchodní firma, která působí na trhu zdravotních textilních výrobků. Strategický materiál nakupuje v Rakousku, Francii a Německu, výroba probíhá v Česku v jedné provozovně a výrobky jsou dodávány do Německa, Česka a Slovenska. Analýza vnějšího prostředí V-TEX, a. s. pokryje makroekonomické prostředí společnosti, její bezprostřední konkurenční prostředí a dodavatelský řetězec.

7.1.1 Analýza makroekonomického prostředí

Hlavní faktory makroekonomického prostředí s vlivem na V-TEX, a. s. (tabulka č. 6) byly identifikovány pomocí nástroje PESTLE (Hopkin a Thompson, 2022, s. 71) se zaměřením na prostředí české a celoevropské. Specifika zemí jednotlivých přímých dodavatelů a odběratelů jsou zváženy v analýze dodavatelského řetězce v kapitole 7.1.3.

Tabulka 6 PESTLE faktory V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Kategorie faktorů	Faktor	Vliv na V-TEX, a. s. obecně
Politických	Válečné konflikty v Evropě	Stabilita dodavatelského řetězce
	Stabilita politiky ČR a EU	Strategie, náklady, zahraniční konkurenceschopnost
Ekonomických	Inflace	Výrobní náklady a koupěschopnost poptávky, zahraniční konkurenceschopnost
	Úrokové sazby	Výrobní náklady a zhodnocení volných peněžních prostředků

Kategorie faktorů	Faktor	Vliv na V-TEX, a. s. obecně
	Míra zaměstnanosti	Lidské zdroje
	Síla kurzu koruny	Exportní konkurenceschopnost a cenotvorba, zahraniční konkurenceschopnost
Sociálně-demografických	Prodlužování délky lidského života a trend péče o zdraví a vzhled	Poptávka
	Růst volného času	Poptávka
	Trend růstu vyššího vzdělání	Lidské zdroje
	Pandemie	Lidské zdroje, náklady
Technologických	Automatizace a robotizace	Výrobní faktory, inovace výroby
	Nové materiálové technologie	Inovace výrobků
	Rozvoj informačních a komunikačních technologií	Distribuce výrobků a zboží, informace pro podporu rozhodování, inovace business modelu
Environmentálních	Trend environmentální udržitelnosti, Agenda 2030	Náklady investiční, odpadové hospodářství, reporting, image
Legislativních	Obchodní právo, občanské a pracovní právo	Náklady compliance
	Podmínky certifikace	Náklady compliance

Politické prostředí Česka z hlediska podnikatelské činnosti V-TEX, a. s. je dlouhodobě relativně stabilní. Důležitým faktorem ovlivňujícím podnikatelskou činnost V-TEX, a. s. je soudržnost EU a to kvůli jednotnému trhu, který umožňuje V-TEX, a. s. legislativně, daňově a administrativně efektivní fungování jeho dodavatelského řetězce. Soudržnost EU, v posledních letech nalomena neshodami členských států a výstupem Velké Británie, byla paradoxně válkou na Ukrajině posílena.

Covidová pandemie 2019 a v současné době probíhající válečný konflikt na Ukrajině zatím narušuje V-TEX, a. s. a jeho dodavatelský řetězec pouze nepřímo, prostřednictvím **makroekonomických faktorů**, a to zejména ve formě výrazného růstu cen výrobních vstupů díky vysoké inflaci a v případě silné koruny oslabení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu na straně jedné a relativní snížení cen zahraničních materiálů na straně druhé.

Ve snaze zabránit akcelerující inflaci, ČNB do doby nástupu nového guvernéra v polovině roku 2022 postupně zvyšovala hlavní repo-sazbu až na 7%. Obměněná rada ČNB zvolnila tempo snižování inflace, ponechala úrokovou sazbu na stávající úrovni a následné tlaky na

oslabení kurzu koruny začala řešit intervencemi na devizovém trhu, které vedly ke kolísání koruny během roku 2022. Od poloviny roku 2023 se očekává postupný pokles inflace i úrokových sazeb a stabilizace koruny. Nezaměstnanost díky dlouhodobému nedostatku pracovní síly se nadále pohybuje kolem 2,3%. V rámci snah o snížení státního dluhu může v budoucnu dojít ke zvyšování některých daní. (Deloitte, 2023, s. 6-13). Aktuální výsledky a prognóza ČNB z února 2023 jsou shrnuty v tabulce č. 10.

Tabulka 7 Prognóza ČNB (zpracováno dle ČNB, ©2023)

Rok	Skutečnost	Prognóza	
	2022	2023	2024
Celková inflace (%)	15,1	10,8	2,1
Úrokové sazby 3M Pribor (%)	6,3	7,0	4,8
Měnový kurz (CZK/EUR)	24,6	24,5	24,6

Důležitými **sociálně-demografickými faktory** působící na V-TEX, a. s. jsou prodlužování délky lidského života a volného času vedoucí ke zvýšené péči o osobní zdraví a image, způsobující růst trhu zdravotních produktů. Trend růstu vyššího vzdělání ovlivňuje V-TEX, a. s. především negativně ve formě dále klesající nabídky manuální pracovní síly.

Řešením nedostatku pracovní síly může být pro V-TEX, a. s. rozvoj automatizace a robotizace výroby. Vývoj nových materiálových technologií představuje pro V-TEX, a. s. příležitost k inovaci výrobků a uspokojení poptávky stále náročnější na image a funkčnost výrobků. Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožňuje V-TEX, a. s. online shopping, geografické rozšíření jeho trhu a efektivnější využití informací pro rozhodování. Na druhé pro udržení stávající konkurenční výhody využívání **technologického** pokroku k inovacím je pro V-TEX, a. s. nutnost, ne volba.

Celosvětový trend **environmentální** udržitelnosti, konkrétně v současné době probíhající implementace Agendy 2030, se promítá do nutnosti investic V-TEX, a. s. do udržitelných zdrojů energií, optimalizace odpadového hospodářství a také přináší náklady compliance ve formě požadavků na dodatečný reporting, které V-TEX, a. s. však může využít ke zvýšení své image.

Z hlediska **legislativních faktorů** V-TEX, a. s. ve své oblasti neočekává výrazné změny kromě neustále rostoucích požadavků na zvyšování bezpečnosti, k jejichž uspokojení přispěje i zavedení ERM.

7.1.2 Analýza konkurenčního prostředí

K analýze konkurenčního prostředí V-TEX, a. s. (tabulka č. 8) byl použit model Porterovy analýzy pěti sil (Porter, 2004, s. 4).

Tabulka 8 Analýza pěti konkurenčních sil V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle Porter, 2004, s. 4)

Kategorie faktorů	Faktor	Vliv na V-TEX, a. s. obecně
Stávající konkurenční rivalita	Relativní velikost tržního podílu V-TEX, a. s. na vlastním trhu – Česko a Slovensko	Cenotvorba, náklady, tržby, zisk
	Strategie a inovační potenciál konkurentů na vlastním trhu	Investice, inovace, náklady
	Strategie a inovační potenciál konkurentů v rámci skupiny	Investice, inovace, náklady
Hrozba vstupu nových konkurentů	Evropští konkurenti	Strategie, investice, inovace
	Mimoevropští konkurenti	
Hrozba substitutů		Strategie, investice, inovace
Vyjednávací síla zákazníků	Mateřská společnost	Existence firmy, strategie, cenotvorba, náklady, inovace
	Vlastní zákazníci	Cenotvorba, náklady, inovace
Vyjednávací síla dodavatelů	Dodavatelé kustomizovaného materiálu	Plynulost výroby, náklady
	Dodavatelé doplňkového a pomocného materiálu	Plynulost výroby, náklady

Stávající vnitroskupinová **konkurenční rivalita** V-TEX, a. s. se sesterskými organizacemi z jiných evropských zemí o zakázky mateřské společnosti založená na designu, kvalitě, ceně a rychlosti dodání vytváří tlak na neustálé zvyšování nákladové a provozní efektivity prostřednictvím inovací. Tržní podíl V-TEX, a. s. je dále ovlivněn konkurenceschopností samotné mateřské společnosti, která distribuuje tyto výrobky na evropský a mimoevropský trh. 46% produkce je určeno pro český a slovenský trh. I když největší konkurent V-TEX, a. s. na českém trhu reprezentuje pouze 20% tržní podíl a zbytek trhu tvoří několik zahraničních výrobců, konkurenční tlak na tržního vůdce V-TEX, a. s. zůstává relativně vysoký zejména v oblasti cen kvůli vysoké elasticitě poptávky.

Hrozba vstupu nových konkurentů na český trh od jiných evropských a mimoevropských výrobců je relativně nízká, poněvadž na trhu prémiových zdravotních textilních produktů existují vysoké bariéry vstupu jako know-how, certifikace, počáteční investice do výrobního zařízení, dobrá pověst V-TEX, a. s., jeho dlouhodobé tržní vůdcovství a smlouvy s pojišťovny.

Hrozba substitutů je nízká z důvodu vysoké specifikace výrobního portfolia V-TEX, a. s. požadované relevantními standardy.

Mateřská společnost odebírající 54% produkce V-TEX, a. s. je pro V-TEX, a. s. významným **zákazníkem**, proto je její **vyjednávací síla** vysoká. Mateřská společnost diktuje svým dceřiným společnostem vnitroskupinové cenové stropy v rámci snahy o zachování konkurenceschopnosti skupiny. Zbýlých 46% produkce V-TEX, a. s. se ke konečnému zákazníkovi dostává prostřednictvím několika zprostředkovatelů nebo přímo (obrázek č. 11) a jejich individuální vyjednávací síla je nízká. Tlak na ceny však zůstává, protože ceny zdravotních výrobků V-TEX, a. s. jsou předmětem cenové regulace a dotací zdravotních pojišťoven. V souvislosti s trendem zvyšování osobní image (kapitola 7.1.1) se konečný zákazník stále více kromě ceny rozhoduje na základě kvality a designu.

V-TEX, a. s. má tři **dodavatele** strategického materiálu a jejich **vyjednávací síla** je vysoká, neboť tento materiál vyžaduje kustomizovanou výrobu a představuje 90% výrobních vstupů V-TEX, a. s. Zbýlých 10% je pomocný a doplňkový materiál, který je pořizován v tuzemsku od různých dodavatelů s vysokou okamžitou zastupitelností.

7.1.3 Analýza dodavatelského řetězce

K určení faktorů plynoucích z obchodních vztahů V-TEX, a. s. (obrázek č. 11) byla provedena analýza dodavatelského řetězce (tabulka č. 9). (Popov, Lyon a Hollcroft, 2022, s. 40-41).

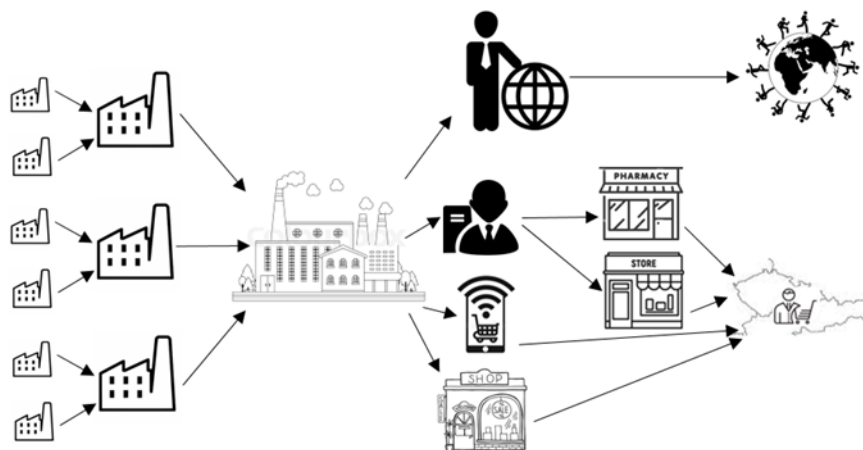
Tabulka 9 Analýza dodavatelského řetězce V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Kategorie faktorů	Faktor	Vliv na V-TEX, a. s. obecně
Dodavatelské	PESTLE podmínky zemí dodavatelů – Rakousko, Francie, Německo	Plynulost výroby, ceny výrobních vstupů
	PESTLE podmínky zemí sub-dodavatelů, včetně etických otázek – Čína, Tchaj-wan	Plynulost výroby, ceny výrobních vstupů, pověst
	Mezinárodní přeprava materiálu	Plynulost výroby, ceny výrobních vstupů
	Smluvní vztahy	Náklady
Odběratelské	Etické otázky vztahů	Pověst
	Smluvní vztahy	Náklady
	Přeprava hotových výrobků	Včasnost dodávek zákazníkovi

Základní výrobní surovinou je příze, jejíž výroba musí být kustomizovaná požadavkům V-TEX, a. s. a úspěch V-TEX, a. s. je do značné míry závislý na jeho dodavatelích. V Evropě

existuje pouze 6 – 7 dodavatelů, kteří jsou schopni dodat přízi v požadované kvalitě a ochotni kustomizovat výrobu podle specifikace V-TEX, a. s. V současné době V-TEX, a. s. používá dodavatele z Rakouska, Francie a Německa, kteří odebírají základní surovinu, tj. bavlnu a lycru z Číny a Tchaj-wanu. Mezi faktory ovlivňující V-TEX, a. s. ze strany dodavatelů jsou specifické makroekonomické podmínky daných zemí, včetně potenciálních etických výzev souvisejících s výrobou v Číně a Tchaj-wanu, a také způsob přepravy materiálu. Tyto faktory, kromě plynulosti výroby, kvality a cen vstupních materiálů, mohou přinášet i etické otázky a přímo ovlivňovat pověst firmy.

54% produkce V-TEX, a. s. dodává mateřské společnosti, která výrobky dále distribuuje globálně. Zbýlých 46% zákazníků tvoří domácnosti v Česku a Slovensku, které produkty nakupují v lékárnách, výdejnách zdravotnických potřeb, V-TEX, a. s. online obchodu nebo vlastní kamenné prodejně. Do lékáren a výdejen zdravotních potřeb jsou produkty dodávány prostřednictvím několika distributorů. Mezi faktory prostředí působící na této straně dodavatelského řetězce patří zejména etické otázky, právní otázky a efektivita fyzického toku výrobků.



Obrázek 11 Dodavatelský řetězec V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

7.2 Analýza vnitřního prostředí

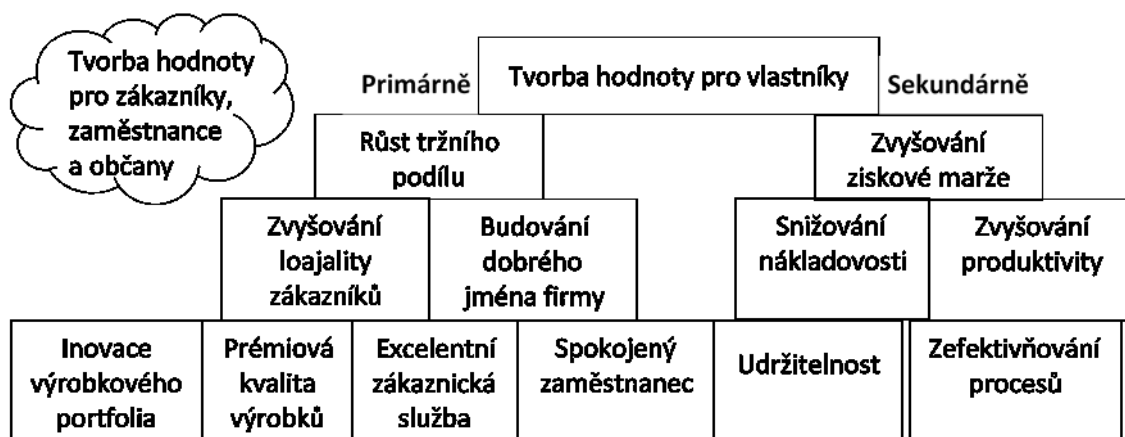
Analýza vnitřního prostředí V-TEX, a. s. pokryje organizační prvky společnosti pomocí McKinsey modelu 7S (Peters a Waterman, 1992, s. 294), její majetkovou a finanční strukturu a nakonec výrobové portfolio pomocí BCG matice modifikované dle Valenty (Valenta, 2001, s. 133-5).

7.2.1 Mise, vize, strategie a cíle (strategie)

V souladu s její mateřskou společností je misí V-TEX, a. s. výroba a prodej prémiových zdravotních textilních výrobků za účelem zlepšování kvality života svých zákazníků, kteří se zotavují z fyzického zranění nebo se mu snaží předcházet zdravým způsobem života. V budoucnu se V-TEX, a. s. vidí mezi hlavními dodavateli evropského trhu prémiových zdravotních textilních produktů, prostřednictvím své mateřské společnosti, se zachováním vedoucího postavení na českém trhu. Růstu tržního podílu chce V-TEX, a. s. dosáhnout prostřednictvím prémiové kvality a neustálého zlepšování funkčnosti a vzhledu svých výrobků a služeb svým zákazníkům a tomu odpovídají i strategické cíle V-TEX, a. s. (obrázek č. 11). Pozice dceřiné společnosti určuje V-TEX, a. s. jako hlavní cíl tvorbu dlouhodobé hodnoty pro svou mateřskou společnost, která rozhoduje o existenci V-TEX, a. s. Snaha V-TEX, a. s. být dobrým korporátním občanem, tento cíl rozšiřuje na tvorbu hodnoty pro ostatní stakeholdery, zejména dodáváním kvalitních výrobků zákazníkům, tvorbu dobrého pracovního prostředí pro zaměstnance a podporu lokálních sociálních iniciativ.

Hlavní strategický cíl má být dosahován primárně prostřednictvím kombinace růstu tržního podílu a sekundárně zvyšování ziskové marže, přičemž plnění strategických cílů sekundární skupiny nesmí ohrožovat dosažení cílů primární skupiny. Např. cíl snižování nákladů nesmí být plněn na úkor kompromitování cíle prémiové kvality výrobků nebo inovace výrobního portfolia. Dílčí cíle primární skupiny mají přirozeně vbudovány cíle společenské odpovědnosti (CSR). U cílů sekundární skupiny hlavní potenciál zvyšování ziskové marže vychází z řízení produktivity, nákladovosti a efektivity procesů, neboť ceny produktů V-TEX, a. s. jsou do značné míry diktovány mateřskou společností a zdravotními pojišťovnami

Každý dílčí strategický cíl je přeložen do taktických cílů relevantních oddělení a ty pak do operativních cílů každodenních operací v rámci jednotlivých oddělení zajišťujících splnění svých taktických cílů. Např. cíl prémiové kvality výrobků vyvolává cíl nízké zmetkovosti v oddělení výroby a cíl nulové propustnosti chybných výrobků na trh v oddělení kvality. Jednotlivé cíle mají definován časový horizont a V-TEX, a. s. v současné době pracuje na vytvoření uceleného systému klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) ke sledování úspěšnosti jejich plnění.

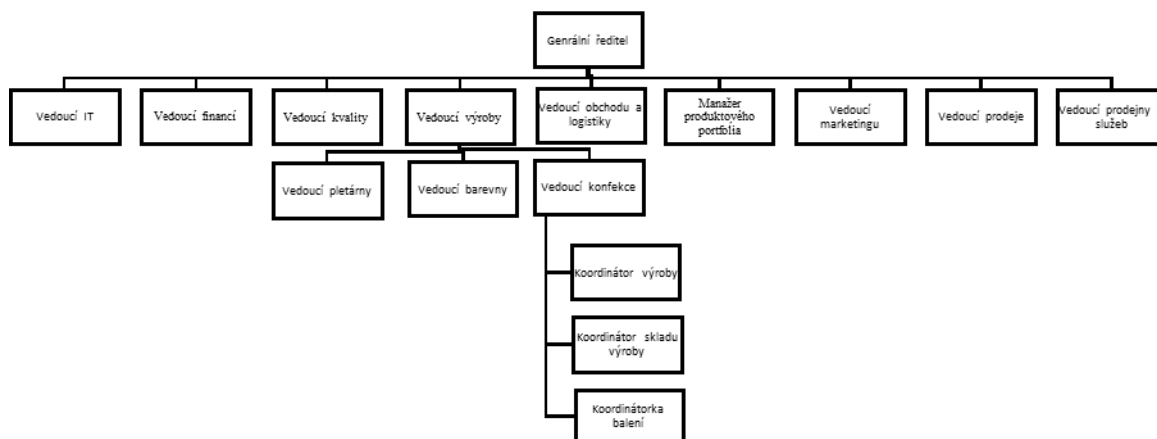


Obrázek 12 Hierarchie strategických cílů V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

7.2.2 Vlastnická a organizační struktura (struktura)

Jediným akcionářem V-TEX, a. s. je německá společnost.

Organizační struktura V-TEX, a. s. je hierarchická, ačkoli relativně plochá, s funkčním uspořádáním (obrázek č. 13).



Obrázek 13 Organizační struktura V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

V-TEX, a. s. v současnosti zaměstnává 140 zaměstnanců, z čehož 3 (generální ředitel, vedoucí výroby a vedoucí marketingu) jsou členy představenstva. Vedoucí všech oddělení zodpovídají generálnímu řediteli. 70% zaměstnanců spadá do výrobního oddělení, které vykonává hlavní činnost podniku a rozpadá se na 3 pododdělení, jejichž vedoucí zodpovídají vedoucímu výrobního oddělení. Vedoucí konfekce má pod sebou vedoucí jednotlivých úseků. Pozn. obecná reference k vedoucím pracovníkům v této práci bude zahrnovat generálního ředitele a první jemu podřízenou úroveň vedoucích pracovníků.

7.2.3 Kultura, hodnoty a styl řízení (sdílené hodnoty a styl)

V-TEX, a. s. má silnou kulturu, vybudovanou na etických základech a její hodnoty (kvalita a neustálé zlepšování, inovativnost, kreativita a učení, zodpovědnost, samostatnost a proaktivnost, otevřená komunikace a týmová práce, udržitelnost a bezpečnost, stabilita a dlouhodobost, důvěra) jsou v souladu s podnikovými cíli misí a vizí (kapitola č. 7.2.1). Organizační kultura je spíše neformální, podporuje otevřenou komunikaci, kooperaci a zavedený demokratický řídicí styl. Vedoucí pracovníci vedou příkladem. Od podřízených se očekává zodpovědnost, samostatnost, proaktivnost a týmová práce. Chyby lidského faktoru a nežádoucí chování jsou řešeny po linii reportu diskrétně, konstruktivně a se zachováním vzájemného respektu. V-TEX, a. s. usiluje o dlouhodobou retenci svých zaměstnanců. Systém odměňování a hodnocení odráží firemní hodnoty.

7.2.4 Zaměstnanci a schopnosti (spolupracovníci a schopnosti)

Vedoucí oddělení jsou odborníci, kteří vyrostli z řad vlastních zaměstnanců. S průměrně 18 letou praxí v V-TEX, a. s., jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti představují klíčový kapitál. Vzhledem k faktu, že v oblasti vymizely textilní průmyslové školy, společnost interně školí a vychovává vlastní odborníky na kontrolu kvality, strojní mechaniky a další odvětvové odborníky. Kvůli růstu počtu průmyslových podniků v regionu v posledních letech, V-TEX, a. s. v současnosti čelí převisu poptávky po manuální pracovní síle, zejména šiček. Obrat zaměstnanců je nízký.

7.2.5 Systémy manažerské a informační (systémy)

Českému vedení díky dlouhodobé zkušenosti a vynikajícím výsledkům je ponechána značná autonomie v řízení firmy. Mezi typická strategická rozhodnutí představenstva patří změny marketingové strategie, produktového portfolia a jeho inovací, výrobních technologiích, výběru dodavatele hlavního materiálu, investice do dlouhodobého majetku, způsob financování aktiv a nastavení systému odměn. Určitá strategická rozhodnutí podléhají konzultaci s a schválení mateřskou společností. Velkou část systému tvoří neformální sdílení informací prostřednictvím každodenní vertikální i horizontální komunikace a kooperace. Představenstvo na každodenní bázi kooperuje s vedoucími jednotlivými oddělení a jejich vhlad a informační vklad je základem strategických rozhodnutí představenstva. Vedoucí oddělení mají na starosti taktické a operativní řízení, přičemž kooperují s nadřízenými i podřízenými. Zpětná vazba proudí oběma směry.

Formální manažerský informační systém zahrnuje roční plán a rozpočet, které jsou navrženy mateřskou společností a přizpůsobeny o legitimní pozměňovací návrhy managementu. Jejich plnění je kontrolováno prostřednictvím měsíční manažerské výsledovky předkládané představenstvu a mateřské společnosti ke kontrole a zpětné vazbě a měsíčních odbytových reportů předkládaných představenstvu. Tyto zprávy jsou podkladem pro taktické řízení dle odchylek. Dále zaměstnanci připravují různé jednorázové analýzy na podporu manažerských rozhodnutí.

V-TEX, a. s. používá Enterprise Resource Planning (ERP) systém na pokrytí potřeby sběru a řízení informací v oblastech marketingu a prodeje včetně řízení vztahů se zákazníky (CRM), řízení výroby a logistiky, účetnictví a daní, řízení lidských zdrojů a řízení majetku. V-TEX, a. s. zvažuje rozšíření o výrobní informační systém (MES) a řešení na úrovni Business Intelligence (BI). Manažerské reporty jsou připraveny v MS Office.

Účetní závěrka je roční a podléhá externímu auditu. V-TEX, a. s. využívá služby daňového poradce. Certifikační audity jsou roční.

Mezi hlavní právní dokumenty patří smlouvy dodavatelské, odběratelské, majetkové kupní smlouvy, nájemní smlouvy, pojistné smlouvy, leasingové smlouvy, smlouvy zaměstnanecké a certifikace. Hlavní vnitropodnikové směrnice jsou organizační řád, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Vnitřní postupy jsou zdokumentovány v oddělení výroby a kvality, a to nad rámec požadavků daných certifikací.

Veškeré dokumenty jsou uloženy na sdíleném disku a právní dokumenty navíc fyzicky v šanonech v budově V-TEX, a. s. Přístupy jsou omezeny k personálním, účetním datům a vybraným souborům představenstva.

7.2.6 Soulad 7S

Jednotlivé prvky 7S se jeví sladěny. Etické kulturní hodnoty jsou v souladu s misí společnosti usilovat o zlepšování kvality života, silná kultura podporuje demokratický manažerský styl řízení, který je v souladu s relativně plochou organizační strukturou společnosti. Výsledkem kultury a stylu řízení je dlouhodobá retence zaměstnanců, což vede k posílení zkušenostního a znalostního základu a umožňuje vnitropodnikovou výchovu vlastních odborníků. V souladu s konceptem otevřené komunikace a neformální kultury je i manažerský a informační systém společnosti založený zejména na volném proudu potřebných informací a zahrnutí zaměstnanců do rozhodování a přispívá k flexibilitě řízení.

7.2.7 Majetek a jeho financování

Struktura aktiv a pasiv (tabulka č. 10) V-TEX, a. s. je dlouhodobě stabilní. V posledních 10 letech se podíl stálých aktiv na celkových aktivech pohybuje mezi 7% - 22% a podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech mezi 78% - 85%. (V-TEX, a. s., 2012 – 2021)

Tabulka 10 Majetková a finanční struktura V-TEX, a. s. v roce 2021 (vlastní zpracování dle V-TEX, a. s., ©2021)

AKTIVA		mil. Kč	% aktiv	PASIVA	mil. Kč	% pasiv
Stálá	Nemovitosti	2	1%	Vlastní kapitál	117	79%
	Stroje a vozový park	8	5%			
	SW	1	1%			
Oběžná	Zásoby	52	35%	Cizí zdroje krátkodobé	32	21%
	Pohledávky krát.	37	25%			
	Peníze	49	33%			
Aktiva celkem		149	100%	Pasiva celkem	149	100%

Stálá aktiva v historických cenách reprezentují pouze 7% celkových aktiv. Výrobní hala, sklad a kanceláře jsou umístěny v nemovitosti, kterou si V-TEX, a. s. pronajímá na základě dlouhodobé nájemní smlouvy uzavřené do roku 2030. V-TEX, a. s. udržuje s pronajímatelem dlouhodobě příznivé vztahy a je vnímán jako vzorný nájemce. Budova je zabezpečena alarmem napojeným na policii, vybraná okna jsou opatřena mřížemi. V budově jsou požární detektory. Operace jedou dvou nebo tří směnným provozem.

Strategicky důležitými aktivy jsou výrobní stroje. Strojový park obsahuje celkem 40 strojů pletacích a 25 šicích a kompletovacích. Dále do movitého majetku patří pračky a sušičky určené pro barvení a konečnou úpravu výrobků. Kapacita i obnova strojového parku je formálně plánována a kontrolována. Kapacita strojového parku je plánována tak, aby byla zajištěna plynulost výroby i v případě výpadku stroje do doby jeho opravy nebo nahrazení. Stroje jsou udržovány a potenciální zkrácení životnosti strojů je monitorováno prostřednictvím poruchovosti. V-TEX, a. s. zaměstnává 14 mechaniků, kteří dovedou provést opravu stroje na místě. Za celou dobu provozu V-TEX, a. s. se nestalo, že by závada stroje způsobila vážnější překážku plynulosti výroby.

Dalším aktivem je vozový park obsahující v současné době 15 aut využívaných vedoucími pracovníky a pracovníky obchodního oddělení. Obnova vozového parku je taktéž plánována, nicméně vozový park nepředstavuje strategicky důležitá aktiva a firma by byla schopna fungovat i bez něj. Stroje i auta jsou pojištěna na jejich reprodukční pořizovací cenu.

V-TEX, a. s. má 2 servery umístěné v budově. V případě výpadku jednoho serveru, je využit druhý. Informace ze serveru jsou navíc zálohovány v cloudu a periodicky na dalším externím úložišti. IT tým V-TEX, a. s. je složen ze tří zaměstnanců. Manažerský informační software je poskytován externím dodavatelem a V-TEX, a. s. jej užívá na základě licencí. Přístup je zajištěn uživatelskými hesly. Externí dodavatel zajišťuje pravidelné aktualizace.

V-TEX, a. s. má v budově 3 sklady zásob, zvláště pro materiál, polotovary a hotové výrobky. Materiál je nakupován na principech just in time, nicméně V-TEX, a. s. tvoří pojistnou zásobu a občas podle potřeby spekulativní zásobu. Výrobní proces trvá zhruba 14 – 30 dní. Výroba je převážně tažena poptávkou, požadavky mateřské společnosti a distributorů jsou plánovány s vysokou mírou určitosti. Výroba na sklad je přibližně 10%. K významnému zastarávání zásob nedochází. Inventura skladu je měsíční.

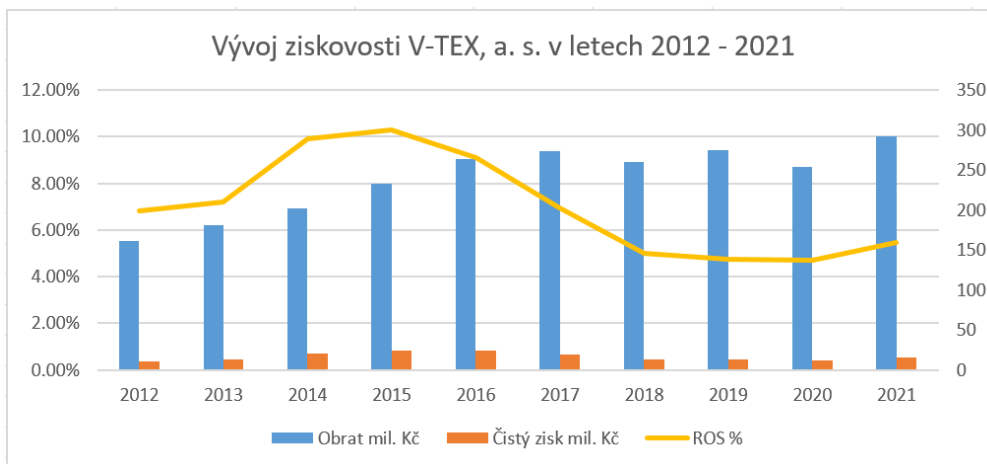
Průměrná doba obratu pohledávek je 40 dní, což je v souladu s podmínkami sjednanými s matkou a distributory. Procento pochybných a nedobytných pohledávek je zanedbatelné.

Podnik má vysoký podíl peněžních prostředků. Peněžní prostředky jsou uloženy na bankovním účtu. Hotovost se nachází v hlavní pokladně v účtárně a v kamenné prodejně. Hotovost je uložena v trezoru, od kterého má klíče pokladník a zapečetěnou kopii vedoucí ekonomického oddělení a generální ředitel. Denní limity každé pokladny je 20 tis. Kč. Pokladníci mají hmotnou zodpovědnost. Inventura pokladny je půlroční. Osobní přístup do internetového bankovníctví má vedoucí ekonomického oddělení a generální ředitel. Přístupy podléhají dvoufázovému ověření. Platby tuzemským obchodním partnerům jsou činěny na bankovní účty podle faktur a ověření webovou aplikací ARES Ministerstva financí ČR, platby do zahraničí na bankovní účty uvedené ve smlouvě, platby zaměstnancům na bankovní účty dle pracovních smluv. Platby nad 50tis. Kč podléhají dvoufázovému schválení.

Politika **financování aktiv** je vysoce konzervativní s obvykle kolem 80% aktiv financovaných z vlastních zdrojů. V-TEX, a. s. navíc vykazuje vysokou okamžitou likviditu, kdy z hotovosti pokryje své krátkodobé závazky obvykle 1,5 – 2 x.

Dlouhodobý majetek, kromě aut, je pořizován z vlastních zdrojů, popřípadě financován půjčkou od mateřské společnosti. Úročený cizí kapitál představuje necelé 3% pasiv a je použit na nákup aut, úrok je fixní. Největší část cizího kapitálu jsou závazky z obchodního styku a poté závazky zaměstnancům. Závazky jsou placeny včas.

Společnost je dlouhodobě **zisková**, ziskovost tržeb (ROS) od roku 2018 stagnuje kolem 5% (obrázek č. 14). Hlavním zdrojem zisku jsou tržby za vlastní výroby (70%) a vedlejším tržby z prodeje zboží (30%). 54% tržeb za vlastní výroby plyne od mateřské společnosti a 46% od vlastních zákazníků V-TEX, a. s., z toho 34% z Česka a 12% ze Slovenska. Tato skladba nepodléhá významným výkyvům.



Obrázek 14 Vývoj zisku a ziskovosti tržeb V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle V-TEX, a. s., ©2011 – ©2021)

Životní cyklus vlastních výrobků je kontinuálně monitorován a u hlavních produktů prodlužován neustálými inovacemi technologickými nebo designovými. Doplnkové produkty jsou buď inovovány, nebo ukončovány. Zároveň jsou vyvíjeny nové výrobky na základě podnětů tržních nebo vnitropodnikových. Obrázek č. 15 vyjadřuje současnou skladbu portfolia V-TEX, a. s. na trhu zdravotních textilních produktů.

	Podnik zabírá na trzích významné nebo dominantní postavení	Podnik má na trzích nevýznamné postavení outsidera
Inovačně mladé výrobky Poptávka po výrobcích na příslušných trzích roste	HVĚZDY 4 výrobkové řady 18% tržeb	DIVOKÉ KOČKY 5 doplňkových výrobků 5% tržeb
Inovačně staré výrobky Poptávka po výrobcích na příslušných trzích stagnuje nebo klesá	DOJNICE 4 výrobkové řady 77% tržeb	PSI

Obrázek 15 Skladba portfolia V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle Valenta, 2001, s. 133-134)

Dividendy jsou vypláceny matce většinou každý rok, matka navrhuje jejich výši na základě výsledků V-TEX, a. s., potřeby financování investičních a inovačních projektů a konzultuje ji s představenstvem V-TEX, a. s..

Nízký podíl stálých aktiv v rozvaze společně s politikou financování pouze z vlastních zdrojů a vysokou likviditou dává společnosti značnou flexibilitu a bezpečnost. Na druhé straně vysoký podíl likvidních prostředků a nevyužívání finanční páky může znamenat, že firma nemaximalizuje svou ziskovost.

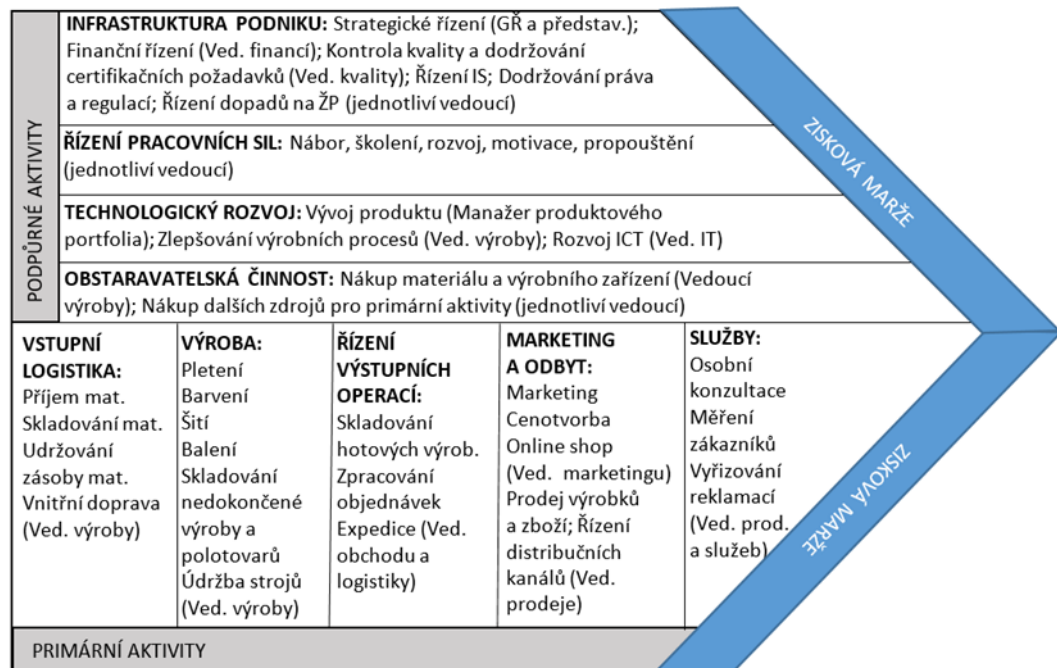
7.2.8 Analýza procesů a činností

Pomocí Porterova modelu hodnotového řetězce (Porter, 1998, s. 36-61) byla organizace rozložena do jednotlivých činností (obrázek č. 16).

Klíčovým procesem V-TEX, a. s. je výroba, který se skládá z pletení, barvení, šití a balení. Výroba je závislá na včasných dodávkách materiálu a nedokončené výroby předešlé fáze, dostupnosti správně kvalifikované pracovní síly a požadované kapacity strojů. Související činnosti jsou skladování materiálu a zásob v různé fázi zpracování a vnitropodniková přeprava. Za celý proces výroby od nákupu materiálu až po předání hotových výrobků na sklad zodpovídá vedoucí výroby. Cílovým výstupem výrobního procesu jsou zabalené kvalitní výrobky. Sklad hotových výrobků, expedici a zpracování objednávek má na starosti vedoucí obchodu a logistiky. Po expedici je vyžadována přesnost a rychlost ve zpracování objednávek zadávaným oddělením prodeje, které má na starosti řízení distribučních kanálů a prodeje výrobků. Za analýzu trhu, přípravu podkladů pro rozhodování o výrobním portfoliu a řízení marketingu je zodpovědný vedoucí marketingu. Vedoucí prodejny a služeb má na starosti vyřizování zákaznických reklamací a lokální prodej výrobků a poskytování služeb zákazníkům, např. měření pro kustomizaci výroby.

Zodpovědnost za strategické řízení, finanční řízení, kontrola kvality a dodržování certifikačních požadavků a řízení IT je přidělena specifickým vedoucím. Každý vedoucí si řídí pracovní síly ve svém oddělení, přičemž o celkovém obraze rozhoduje generální ředitel. V-TEX, a. s. bude v blízké budoucnosti zřizovat samostatné personální oddělení. Informační systémy jsou řízeny v jednotlivých odděleních. Za vývoj produktového portfolia zodpovídá vedoucí daného oddělení, který úzce kolaboruje s vedoucím marketingu a výroby. Navržené vývojové aktivity podléhají kontrole generálního ředitele a schválení představenstva. Obstarávání výrobního materiálu má na starosti vedoucí výroby. O změnách v dodavateli strategického materiálu a o nákupu strojů rozhoduje představenstvo, jehož členem je

i vedoucí výroby. Nákup zdrojů pro vlastní oddělení mají na starosti jednotliví vedoucí. Problémy ze zkřížených kompetencí a nejasných hranic odpovědnosti se dosud projevíly v oblasti řízení lidských zdrojů a nejasnosti odpovědnosti za udržování informačních systémů v podobě obecných smluv.



Obrázek 16 Struktura činností V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle Porter, 1998, s. 37)

7.3 ANALÝZA STAKEHOLDERŮ

Stakeholdeři V-TEX, a. s. (obrázek č. 17) byli uspořádáni pomocí Mendelovy matice (Mendelow, 1981, s. 1-15) a rozdělení na vnější a vnitřní podle toho, zda mají smluvní vztah se společnostmi (vnitřní) či nemají (vnější).

Mezi vnitřní „**Klíčové hráče**“ V-TEX, a. s. patří mateřská společnost, představenstvo a vedoucí pracovníci, popřípadě skupina provozních zaměstnanců. **Mateřská společnost** je jediným akcionářem a majoritním zákazníkem V-TEX, a. s., rozhoduje o samotné existenci V-TEX, a. s. a ovlivňuje velikost vnitropodnikové poptávky po jeho výrobcích. Má zájem o to, aby V-TEX, a. s. pro ni vytvářel hodnotu v podobě konkurenceschopných výrobků a zisku. **Představenstvo** a vedoucí oddělení nesou významné know-how díky jejich mnohaletým zkušenostem a znalostem firmy a oboru. Navíc v oblasti vymizely textilní průmyslové školy a zaměstnanci s textilně-průmyslovými znalostmi jsou prakticky nenahraditelní. Jejich zájmem je podnětná práce, uznání a férové finanční ohodnocení. Jejich odchod by nejen znamenal pro V-TEX, a. s. ztrátu know-how, ale i hrozbu vzniku nové

konkurence. **Provozní zaměstnanci** jsou důležití, poněvadž na regionálním trhu je nedostatek nabídky manuální práce. Zájmem zaměstnanců je stejně jako u vedoucích podnětná práce, uznání a férové finanční ohodnocení. Na rozdíl od vedoucích zaměstnanců, provozní zaměstnanec jako jednatel nemá významnou moc, ale v případě zaměstnanců jednajících ve skupině by jejich moc narostla a došlo k přesunu z kvadrantu „Informovat“ do kvadrantu „Klíčových hráčů“. V současné době zaměstnanci nejsou organizováni v odborech. Vnějšími „Klíčovými hráči“ jsou **koneční zákazníci** V-TEX, a. s., kteří představují poptávku po výrobcích společnosti V-TEX, a. s. a tím důvod její existence. Zákazníci chtějí kvalitní a vzhledově pěkný výrobek za rozumnou cenu a příjemnou, rychlou a kvalitní službu. Poněvadž se jedná o domácnosti, jednají většinou individuálně a nemají vysokou moc nad V-TEX, a. s. Nicméně v případě poškození pověsti V-TEX, a. s. existuje hrozba, že se jejich jednání sjednotí a stanou se „Klíčovými hráči“.

Střet zájmů hráčů kvadrantu „Velká moc“ vyúsťuje zejména v tlaku na efektivitu provozu. Zaměstnanci a dodavatelé tlačí náklady nahoru, zákazníci a mateřská společnost tlačí ceny dolů a mateřská společnost vyžaduje růst zisku při zachování prémiové kvality a inovací.

Zájem hráčů v kvadrantu „**Udržovat spokojené**“ o V-TEX, a. s. je nízký, ale v případě kompromitování jejich zájmů, hrozí, že by se mohli přesunout do „Klíčových hráčů“. Relativně velkou moc ovlivnit V-TEX, a. s. mají **dodavatelé příze**, neboť jsou v Evropě v nízkém počtu a dodávají materiál strategicky důležitý pro V-TEX, a. s. Dodavatelé požadují od V-TEX, a. s. dlouhodobý, dostatečně vysoký výdělek a včasné platby. **Distributoři** V-TEX, a. s. výrobků chtějí kvalitní výrobek, kvalitní expedici a odměnu za distribuci. Certifikační autority žádají, aby V-TEX, a. s. dostal certifikačním podmínkám. Zdravotní pojišťovny určují úroveň dotací na výrobky V-TEX, a. s. a v rámci toho cenové stropy jejich výrobků. Finanční úřady mají zájem, aby V-TEX, a. s. přiznával a platil daně. Regionální veřejná správa a zájmové spolky chtějí, aby V-TEX, a. s. vytvářel zaměstnání pro obyvatele, neznečišťoval životní prostředí a při svých provozních aktivitách bral v úvahu potřeby regionu.

Do kvadrantu „**Minimálního úsilí**“ patří banka, neboť V-TEX, a. s. nevyužívá a v blízké budoucnosti neplánuje využívat bankovní úvěry, a občané města jako jednotlivci.

MOC OVLIVNIT V-TEX	VELKÁ	VNITŘ.	UDRŽOVAT SPOKOJENÉ	KLÍČOVÍ HRÁČI
			Dodavatelé přize	Mateřská společnost
			Distributoři výrobků	Představenstvo a vedoucí
		VNĚJ.		Skupina provozních zaměstnanců
			Certifikační autority	Koneční zákazníci
			Zdravotní pojišťovny	
	MALÁ	VNITŘ.	MINIMÁLNÍ ÚSILÍ	INFORMOVAT
			Banka	Jednotliví provozní zaměstnanci
		VNĚJ.	Jednotliví občané města	
			NÍZKÝ	VYSOKÝ
			ZÁJEM OVLIVNIT V-TEX	

Obrázek 17 Analýza stakeholderů V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle Mendelow, 1981, s. 1-15)

7.4 Využití analýzy prostředí v ERM

Poznatky z analýzy prostředí ovlivní potřebu a požadavky na tvorbu ERM (kapitola č. 9) a poskytnou základ pro tvorbu některých prvků rámce a procesu (kapitola č. 10).

Vedle toho analýza prostředí poskytne část informačních vstupů pro samotný proces, zejména pro posouzení rizik při pilotní aplikaci (kapitola č. 11) a v implementačním projektu (kapitola č. 12). Vytvořený analytický rámec bude společností nadále využíván v rámci pokračujícího monitorování rizik (tabulka č. 12). V této souvislosti a na základě konzultace s managementem bylo upuštěno od odvyklého shrnutí výsledků analýzy prostředí pomocí analýzy SWOT (tabulka č. 4), neboť jednotlivá rizika vyplývající z analýzy prostředí budou zaznamenána a zhodnocena vedoucími pracovníky přímo v rejstříku rizik (kapitola č. 10.2.3). Pro zhodnocení rizik je důležité pochopení jejich širšího kontextu poskytnutého celkovou analýzou a autorka a management se shodují, že SWOT jako krok mezi analýzou a rejstříkem rizik v tomto případě nepřidává hodnotu.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ RIZIK

Podle AICPA a CIMA (2018, s. 19-32) tvorbě návrhu budoucího ERM předchází analýza současného stavu řízení rizik, která umožní využít existující funkční prvky v návrhu ERM systému (kapitola 3.3) a zhodnotit stupeň vyzrálosti současného systému řízení rizik (kapitola 3.1). Prostřednictvím dotazování managementu a inspekce relevantních vnitropodnikových dokumentů byla zmapována rizika, která jsou ve V-TEX, a. s. řízena formálně. Mateřská společnost nemá zavedený ERM ani jednotnou skupinovou politiku řízení rizik, a kromě řízení rizik v rámci dodržování stanovených certifikací, ponechává rozhodování o způsobu řízení rizik na svých dceřiných společnostech.

8.1 Přehled formálně řízených rizik

V-TEX, a. s. v současné době formálně řídí riziko nedostatečné kvality výrobků, riziko vzniku pracovního úrazu a riziko vzniku požáru.

1. Riziko nedostatečné kvality výrobků

Za řízení rizika nedostatečné kvality je zodpovědný vedoucí výroby, který úzce spolupracuje s vedoucí kvality. Společnost je certifikovaná normou ISO 13485, což je mezinárodní norma řízení kvality zdravotnických prostředků během jejich celého životního cyklu od vývoje až po likvidaci. Nedílnou součástí normy je řízení souvisejících rizik. (ISO, ©2016, s. 1,4,6) V souladu s normou V-TEX, a. s. dodržuje detailní zdokumentované postupy pro vývoj a výrobu produktů, které obsahují vbudované kontrolní mechanismy snižující riziko vývoje a výroby nedostatečně kvalitního výrobku, umožňující včasné odhalení nekvalitního výrobku ve výrobním procesu a zabraňující ztrátě z jeho dalšího zpracování a také mechanismy zabraňující uvolnění nekvalitního výrobku na trh. Jedná se především o 3 typy kontrol:

- vstupní kontrola kvality v každé fázi výrobního procesu, tj. od přejímky materiálu na sklad, přes jednotlivé výrobní fáze až po naskladnění hotové produkce na sklad hotových výrobků a samotný dispečink zákazníkovi,
- průběžná kontrola během jednotlivých fází,
- namátková kontrola technikem kvality.

Řízení rizika nedostatečné kvality je monitorováno prostřednictvím ukazatele % zmetkovosti za období (podíl počtu zmetkových kusů v jednotlivých fázích výrobního

procesu a celkového počtu kusů vyrobených v jednotlivých fázích výrobního procesu ve sledovaném období) a ukazatele % oprávněných reklamací z důvodu nedostatečné kvality výrobku. Ukazatele jsou reportovány na týdenní bázi vedoucímu výroby numericky a graficky v souboru MS Excel. Vedoucí výroby předkládá výsledky v rámci reportu manažerské výsledovky (kapitola č. 7.2.5) měsíční schůzi představenstva. Dlouhodobě nízké hodnoty těchto ukazatelů (pod 0,03%) svědčí o účinnosti zavedeného postupu ve snižování rizika nedostatečné kvality.

Dalším preventivním opatřením rizika nedostatečné kvality výrobků je důsledná prověrka potenciálních dodavatelů přize před jejich jmenováním. V-TEX, a. s. provádí fyzickou inspekci továrny, procesů a dokumentů dodavatele a vyžaduje, aby byl dodavatel certifikován relevantními normami ISO a normou OEKO-TEX 100.

2. Riziko vzniku pracovního úrazu

V-TEX, a. s. má externí konzultační firmou detailně zdokumentovány postupy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které jsou přísně dodržovány. O každém úrazu je informován vedoucí příslušného oddělení i představenstvo. Průměrný roční výskyt pracovních úrazů za poslední tři roky je 2 a z toho všechny nezávažné.

3. Riziko vzniku požáru

Postupy požární ochrany (PO) jsou zdokumentovány externí konzultační firmou, která jednou ročně ve firmě provádí požární cvičení. Osobou zodpovědnou za PO ve firmě je vedoucí kvality. Firma V-TEX, a. s. ve své historii nečelila požáru.

8.2 Zhodnocení stupně vyzrálosti současného systému řízení rizik

Předchozí kapitola demonstruje, že V-TEX, a. s. má zavedeno efektivní řízení rizik ve specializovaných oblastech. Ostatní rizika jsou řízena nahodile, nesystematicky, většinou na reaktivní bázi. Vzniklé rizikové události jsou eskalovány po linii reportu příslušnému vedoucímu pracovníku, který určí následný postup podle svého nejlepšího uvážení, popřípadě konzultací s jinými vedoucími a představenstvem.

Ve společnosti neexistuje jednotný celopodnikový rámec řízení rizik ani standardizovaný proces identifikace, vyhodnocování, řízení a monitorování rizik. Podle AICPA a CIMA (2018, s. 45) klasifikace vyzrálosti systému řízení rizik (kapitola č. 3.1) se V-TEX, a. s. systém zařazuje do úrovně 1 Nahodilý (tabulka č. 3).

9 FORMULACE POTŘEBY A POŽADAVKŮ NA ZAVEDENÍ ERM

Meetingu zástupců managementu byly předneseny výsledky analýzy prostředí společnosti (kapitola č. 7), současného stavu řízení rizik (kapitola č. 8), přínos systému ERM ve srovnání se současným způsobem řízení jednotlivých rizik izolovaně (kapitola č. 2.2) a možnosti zavedení ERM do V-TEX, a. s. (kapitola č. 3.4). Následně byla na základě diskuze zdůvodněna potřeba zavedení ERM do podniku a formulovány požadavky na jeho design a zavedení.

9.1 Potřeba zavedení ERM

Management se shoduje, že společnost dosud zvládala řídit rizika nesystematicky zejména díky schopnostem, dlouhodobým zkušenostem a širokým kompetencím klíčových vedoucích pracovníků, demokratickému stylu řízení, otevřeným komunikačním kanálům a kultuře důvěry (kapitola č. 7.2). Management si však uvědomuje, že tento způsob řízení rizik zároveň může vést k vysokému tlaku na vedoucí pracovníky rychle reagovat na rizikové události, které nebyly, ale mohly být předvídané, a zvyšuje závislost úspěchu V-TEX, a. s. na klíčových osobách. Tento způsob řízení může dále vést také ke ztrátě příležitostí a negativně prohlubovat mezeru mezi ziskem skutečně dosaženým a potenciálním.

Management proto vnímá potřebu V-TEX, a. s. systematicky podchytit rizika na celopodnikové úrovni a souhlasí, že nyní je vhodné načasování pro zavedení ERM do V-TEX, a. s. z několika důvodů:

1. Zavedení ERM je pro V-TEX, a. s. v budoucnu nevyhnutelné v rámci udržení jeho konkurenceschopnosti, neboť v podnikatelském sektoru bylo akceptováno, že ERM hodnotu přidává a ERM je nastupujícím trendem. (kapitola č. 1 a 2).
2. V-TEX, a. s. je rostoucí firmou (kapitola č. 6) a její současná střední velikost, relativně nízká komplexnost organizační struktury a silná kultura (kapitola č. 7.2.3) poskytují ideální základ pro zakořenění ERM do struktury, kultury a činností a jeho přirozený vývoj s dalším růstem firmy.
3. Vedoucí pracovníci mají v současnosti široké kompetence (kapitola č. 7.2.2) a hrozí, že pokračující růst firmy povede k jejich stále větší přetíženosti. Současný způsob řízení rizik (kapitola č. 8), jež na vedoucí pracovníky nárazově klade vysoké energetické a časové požadavky, by se stal neudržitelným.

9.2 Požadavky na ERM

Po zvážení firemního prostředí (kapitola č. 7), potřeb (kapitola č. 9.1) a s přihlédnutím k definici a principům ERM (kapitola č. 2.1), byly ve spolupráci s managementem formulovány a odsouhlaseny požadavky na počáteční design a implementaci ERM.

9.2.1 Design ERM

Požadavky na design ERM:

1. efektivní a integrovaný do stávající struktury, činností a rozhodování podniku a v budoucnu sladěn se systémem řízení výkonnosti a sledování KPIs, který je v současné době ve vývoji,
2. přiměřený současné velikosti, rozsahu činnosti a zdrojům firmy,
3. praktický a flexibilní, aby mohl být postupně zakořeněn do podnikové kultury a růst a vyvíjet se s růstem firmy a její činnosti; popřípadě být překlopen do skupinového systému ERM, pokud jej mateřská společnost v budoucnu zavede,
4. jednoduchý, snadno pochopitelný a operovatelný,
5. nízkonákladový a využívající současných lidských a IT zdrojů.

9.2.2 Implementace ERM

Management preferuje fázované zavedení ERM, aby bylo usnadněno jeho přijetí zaměstnanci. Tato práce se bude zabývat počátečním zavedením ERM do společnosti, tj. podle stupnice AICPA a CIMA (2018, s. 45) uvedené v tabulce č. 3 přechodem z úrovně **1 Nahodilý** do úrovně **2 Definovaný**.

Meetingem byl odsouhlasen následující postup:

1. Návrh rámce a procesu ERM
2. Pilotní aplikace navrženého ERM a případné přizpůsobení návrhu na základě zpětné vazby
3. Implementace navrženého ERM (nad rámec této práce)

Management si přeje vbudování dostatečné časové rezervy do projektu, aby bylo možno projekt zavést s minimální interrupcí běžného provozu.

10 TVORBA NÁVRHU ERM SYSTÉMU

Tvorba ERM systému pro V-TEX, a. s. je založena na normě ISO 31000:2018 a v souladu s ní rozdělena na dvě části, a to tvorbu rámce řízení rizik a tvorbu procesu řízení rizik (kapitola č. 4). Norma ISO 31000:2018 je preferována před COSO ERM rámcem 2017 (kapitola č. 3.4), neboť management oceňuje její jednoduchost a škálovatelnost, oddělení rámce od procesu, a schopnost zprostředkovat snadnější komunikaci o ERM s vnějšími stakeholdery V-TEX, a. s., poněvadž ISO normy jsou v Evropě obecně široce známy a používány. Nicméně, při tvorbě ERM budou využity i vhodné prvky COSO ERM rámce a jiných postupů (kapitola č. 4).

Návrh ERM systému byl vytvořen prostřednictvím workshopů se zástupci managementu, kteří jsou členové pilotního ERM týmu (kapitola č. 12), a schválen představenstvem.

10.1 Tvorba rámce

Tvorba rámce ERM využívá poznatky uvedené v teoretické části v kapitole č. 4.1 a následuje její strukturu.

10.1.1 Pochopení organizace a jejího kontextu

Pro pochopení organizace a jejího kontextu byla provedena analýza podniku a jeho prostředí, jejíž výsledky jsou zaznamenány v kapitole č. 7. Tato analýza kromě poskytnutí podkladu pro specifikaci a tvorbu ERM systému formuje podstatnou část pokračujícího procesu posouzení rizik V-TEX, a. s. (tabulka č. 12), v rámci čehož bude pravidelně kontrolována a aktualizována.

10.1.2 Vyjádření závazku k řízení rizik

Tato kapitola v souladu se svým teoretickým podkladem v článku 4.1.2. pokrývá pět oblastí tj. rizikovou směrnicí, vytvoření účelu, integraci do činností, integraci do kultury a neustálé zlepšování.

Management si přeje jeden referenční dokument popisující celý ERM systém včetně užívaných nástrojů, tzv. **směrnici ERM**. Směrnice byla vytvořena v rámci této diplomové práce a obsahuje výstupy z této kapitoly č. 10. Její obsah je uveden v příloze č. P I. Směrnice ERM bude kontrolována a aktualizována ročně a v mezidobí v případě významné změny. Za její aktualizaci je zodpovědný rizikový manažer, kontroluje ji riziková komise a schvaluje představenstvo.

Management se shoduje na následujícím **vyjádření účelu ERM pro V-TEX, a. s.**: Účelem ERM je podporovat V-TEX, a. s. v přípravě na budoucnost tím, že pomáhá identifikovat a řídit dopady událostí, které by mohly ovlivnit dosažení podnikových strategických cílů a tedy tvorbu hodnoty pro mateřskou společnost. Tvorba hodnoty pro mateřskou společnost je pro V-TEX, a. s. stěžejní neboť je podmínkou dlouhodobé existence V-TEX, a. s. a tedy dlouhodobé tvorby hodnoty pro jeho zaměstnance a ostatní stakeholdery.

S managementem bylo odsouhlaseno, že **integraci ERM do všech činností** V-TEX, a. s. lze účinně podpořit kategorizací rizik podle místa výskytu rizikové události co nejpřesněji odpovídající hranicím činnosti jednotlivých oddělení V-TEX, a. s. a pravomoci a odpovědnosti jejich vedoucích. Pomocí organizační struktury V-TEX, a. s. (obrázek č. 13), struktury činností V-TEX, a. s. zachycené v obrázku č. 16 a identifikovaných strategických rozhodnutí v kapitole č. 7.2.5 byla namapována jednotlivá oddělení V-TEX, a. s., jejich hlavní činnosti a rozhodnutí na zvolené rizikové kategorie (obrázek č. 18). Řízení strategických a finančních rizik je připsáno vedoucím pracovníkům daných oddělení. Řízení výrobních rizik zahrnuje rizikové události vyskytující se v oddělení kvality, nákupu výrobních vstupů a výroby, neboť tyto tři oblasti spolu úzce souvisí a rizikové události by se mohly překrývat. Podobně pod oblast řízení rizik obchodních jsou seskupeny rizikové události vznikající v oddělení obchodu a logistiky, produktového portfolia, marketingu, prodeje, služby zákazníkům a kamenné prodejny. Řízení rizik výrobních a obchodních bude často vyžadovat spolupráci jednotlivých vedoucích, ale konečná zodpovědnost za konkrétní riziko bude připsána jen jedné osobě (vlastníku rizik) a zaznamenána v rejstříku rizik. Odpovědnost za řízení dlouhodobého majetku, lidských zdrojů, informačních systémů, dodržování práva a regulací a dopadů na životní prostředí je sdílena několika odděleními. Nicméně management s dalším růstem společnosti plánuje tyto oblasti vyčlenit z jednotlivých oddělení pod samostatnou zodpovědnost a přeje si proto, aby zodpovědnost za řízení rizik v těchto oblastech již byla v přechodné době připsána konkrétní osobě, která bude kooperovat s relevantními vedoucími. Firma je nyní v procesu vyčleňování řízení lidských zdrojů do samostatného oddělení.

V-TEX, a. s.: MAPA OBLASTÍ ŘÍZENÍ RIZIK				
Řídící oddělení	Činnosti jednotlivých oddělení	Strategická rozhodnutí	Odpovědnost	Oblast řízení rizik
Strategie	Tvorba strategie Monitoring výkonnosti proti strategickým cílům		Generální ředitel a představenstvo	Strategických
Finance	Manažerské účetnictví Řízení likvidity Finanční účetnictví a daně	Forma financování aktiv	Vedoucí financí	Finančních
IT	Správa a zabezpečení ICT Rozvoj ICT		Vedoucí IT	Informačních
Kvalita	Kontrola kvality Zajišťování souladu s certifikačními požadavky		Vedoucí kvality	Výrobních
Výroba	Nákup materiálu Příjem materiálu Skladování materiálu Udržování zásoby materiálu Vnitřní doprava Pletení Barvení Šití Balení Skladování nedokončené výroby a polotovarů Údržba strojů Zlepšování výrobních procesů	Výrobní technologie Výběr dodavatele hlavního materiálu	Vedoucí výroby	
Obchod a logistika	Skladování hotových výrobků Zpracování objednávek Expedice		Vedoucí obchodu a logistiky	Obchodních
Produktové portfolio	Tvorba produktového portfolia	Kompozice produktového portfolia	Manažer produktového portfolia	
Marketing	Marketing Cenotvorba Online shopping	Marketingová strategie	Vedoucí marketingu	
Prodej	Prodej výrobků Řízení distribučních kanálů Prodej doplňkového zboží		Vedoucí prodeje	
Služby zákazníkům a kamenná prodejna	Osobní konzultace Měření zákazníků Vyřizování reklamací		Vedoucí prodejny a služeb	
Předmět řízení probíhající v několika odděleních	Činnosti probíhající v několika odděleních	Strategická rozhodnutí	Odpovědnost ve spolupráci s relevantními vedoucími oddělení	Oblast řízení rizik
Dl. majetek	Pořízení a uvedení do provozu Opravy a udržování Ochrana a zabezpečení Vyřazení	Investice do dl. majetku	Generální ředitel	Majetkových
Lidské zdroje	Nábor Školení a rozvoj Motivace a odměňování Propouštění	Nastavení systému odměn	Vedoucí personálního oddělení (budoucí)	Lidských zdrojů
IS	Správa IS		Vedoucí kvality	Informačních
Právo a regulace	Dodržování souladu s právními normami a regulacemi		Vedoucí kvality	Právních
Dopady na ŽP	Snižování negativních dopadů na životní prostředí (ŽP)		Vedoucí kvality	Dopadů na ŽP

Obrázek 18 Mapa oblastí řízení rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Management V-TEX, a. s. oceňuje přínosy své silné, etické podnikové kultury a demokratického stylu řízení a aktivně je utvrzuje (kapitola č. 7.2.3). Proto si je zcela vědom, že nejlepším způsobem zajištění dlouhodobého efektivního fungování ERM je jeho **integrace do podnikové kultury**. Jelikož jsou vedoucí zvyklí vést příkladem, bude tomu tak i v případě integrace ERM do podnikové kultury. Bylo dohodnuto, že po pilotní aplikaci projdou všichni vedoucí školením a budou relevantní části ERM přenášet na své podřízené. Ve spolupráci s budoucí vedoucí personálního oddělení bude připraven návrh na pozitivní podporu ERM do systému hodnocení a odměňování pracovníků. Management bude aktivně propagovat ERM. Na základě své zkušenosti s dosavadní tvorbou kultury V-TEX, a. s. management věří, že řízení rizik bude brzy přejato do každodenních činností a rozhodování všech zaměstnanců a relevantní informace budou proudit otevřenými komunikačními kanály.

Management je spokojen se stupnicí AICPA a CIMA (2018, s. 45-51) představenou v kapitole č. 3.1 jako počátečním základem pro **hodnocení a systematického zlepšování ERM systému**. Kromě toho, budou návrhy na zlepšení přijímány zdola i shora a systém kontinuálně zlepšován malými změnami. Iniciativu neustálého zlepšování ERM systému povede rizikový manažer, který ročně formálně vyhodnotí jeho dosavadní fungování a navrhne pokrok do další fáze vyžrálosti ERM. Návrh zkonzultuje riziková komise před předložením představenstvu ke schválení.

10.1.3 Určení rolí, pravomocí a zodpovědností

V souladu s kap. 4.1.3 management V-TEX, a. s. ustanovil, že každý v organizaci je zodpovědný za řízení rizik a konečnou zodpovědnost nese představenstvo. Management považuje tabulku č. 5 v kapitole 4.1.3 za vhodný základ pro stanovení konkrétních rolí, pravomocí a zodpovědností V-TEX, a. s. I když se současnou strukturou obtížné, management V-TEX, a. s. by chtěl postupně vrůst do 3 linií obrany, proto se pro začátek nabízí řešení podle Lam (2014, s. 389) uvedené v kapitole č. 4.1.3. Obrázek č. 19 podává přehled dohodnutých pravomocí a zodpovědností jednotlivých rolí v oblasti provozu a zlepšování ERM systému a samotném řízení rizik.

V první linii obrany V-TEX, a. s. jsou jednotliví zaměstnanci a vedoucí pracovníci řídicí rizika na každodenní bázi. Jednotliví vedoucí ponosou zodpovědnost za řízení rizik ve svých oblastech (obrázek č. 18) a za budování rizikové kultury. V některých případech bude vyžadována kooperace mezi různými vedoucími, což je v přirozeném souladu se zažitým

způsobem řízení V-TEX, a. s. Konkrétní rizika identifikovaná a zapsaná v rejstříku rizik budou mít připsána konkrétního vlastníka. **Vlastníkem rizika** bude vedoucí pracovník zodpovědný za řízení konkrétní oblasti ohrožené rizikem. V případě, kdy by potenciálních vlastníků bylo víc a nedošlo k dohodě mezi vedoucími, bude otázka vlastnictví rozhodnuta za pomoci rizikového manažera, popřípadě komise.

Druhou linií obrany představuje rizikový manažer, který bude mít na starosti kromě určitých činností v procesu řízení rizik, každodenní dohled nad chodem ERM systému, jeho neustálým zlepšováním a hodnocení efektivnosti. Rizikový manažer bude předkládat své návrhy a poznatky rizikové komisi. Riziková komise plní funkci třetí linie a bude dohlížet nad celým systémem a reportovat představenstvu. Riziková komise bude tříčlenná a bude rozhodovat prostou většinou. Generální ředitel a představenstvo budou schvalovat strategickou podobu ERM systému.

V-TEX, a. s. využívá služeb externích konzultantů v oblasti BOZP a PO (kapitola č. 8.2.1), se kterými spolupracuje vedoucí kvality.

V-TEX, a. s.: PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI V ERM			
Role	ERM systém	Řízení rizik	Počáteční členové
3. LINIE OBRANY			
Představenstvo	Určuje strategii a strukturu ERM Schvaluje směrnici ERM Buduje rizikovou kulturu	Má konečnou zodpovědnost za řízení rizik V-TEX Chápe klíčová rizika a řídí organizaci v době krize	Generální ředitel Vedoucí výroby Vedoucí marketingu
Riziková komise (RK)	Schvaluje směrnici ERM k předložení představenstvu Schvaluje návrhy rizikového manažera v oblasti zlepšování ERM Schvaluje výsledky monitoringu efektivnosti ERM Dohlíží na činnost rizikového manažera Provádí audit ERM systému	Poskytuje konzultaci Provádí relevantní činnosti procesu řízení rizik Provádí audit procesu řízení rizik	Vedoucí kvality – předseda rizikové komise Vedoucí výroby Vedoucí obchodu
2. LINIE OBRANY			
Rizikový manažer (RM)	Vede iniciativu neustálého zlepšování ERM a předkládá návrhy rizikové komisi Monitoruje efektivnost ERM a reportuje rizikové komisi Aktualizuje směrnici ERM Buduje rizikovou kulturu	Koordinuje proces řízení rizik, poskytuje konzultaci Je zodpovědný za úplnost a aktuálnost rejstříku rizik Provádí relevantní činnosti procesu řízení rizik Neprovádí řízení rizik jako takové – s výjimkou řízení rizik ve své oblasti zodpovědnosti vedoucího pracovníka	Vedoucí financí
1. LINIE OBRANY			
Jednotliví vedoucí	Buduje rizikovou kulturu Předkládá návrhy na zlepšení ERM systému	Je zodpovědný za jednotlivé činnosti procesu řízení rizik ve své oblasti	Vedoucí podle obr. č. 18
Jednotliví zaměstnanci	Předkládá návrhy na zlepšení ERM systému	Provádí relevantní činnosti procesu řízení rizik Reportují neefektivní opatření, ztrátové události a potenciální rizika Poskytují spolupráci při vyšetřování ztrátových událostí	
Specializovaná funkce řízení rizik		Je zodpovědná za řízení specializovaných rizik – podílí se na přípravě směrnic, připravuje pohotovostní plány, vyšetřuje ztrátové události a předkládá zprávy	BOZP specialista, PO specialista – externí konzultanti Vnitřní odpovědnost: vedoucí kvality

Obrázek 19 Právní moc a odpovědnosti v ERM V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle Hopkin a Thompson, 2022, s. 275)

10.1.4 Alokace zdrojů pro běžný provoz

Obrázek č. 19 ukazuje počáteční alokaci lidských zdrojů pro běžný provoz ERM systému. Funkci rizikového manažera bude z počátku zastávat vedoucí financí, jelikož se přeje věnovat i této oblasti a již má vzdělání v oblasti řízení rizik. Odhaduje se, že po skončení implementačního projektu bude práce rizikového manažera vyžadovat necelých 10 hodin v měsíci (tabulka č. 19 v kapitole č. 12.2.2). Za účelem uvolnění kapacity vedoucí financí bylo identifikováno několik rutinních prací, které budou převzaty účetními v rámci jejich osobního rozvoje. S růstem společnosti plánuje V-TEX, a. s. oddělit funkci rizikového manažera od role vedoucího oddělení.

Riziková komise bude tříčlenná pro zajištění nesporného rozhodování. V počátečním provozu ERM systému budou do rizikové komise jmenováni členové pilotního týmu ERM (kapitola č. 12.2.1) a vedoucí obchodu, který nahradí vedoucí financí, aby bylo zajištěno oddělení 3. linie obrany od druhé. Jeden členové rizikové komise je zároveň členem představenstva, takže počáteční provoz zůstane v blízkosti představenstva. Po tréninku vedoucích pracovníků a počáteční integraci ERM systému budou členové komise postupně nahrazeni jinými vedoucími. Management navíc zvažuje možnost, že v budoucnu budou členové rizikové komise periodicky cirkulovat, aby se změnil úhel pohledu na problém. Odhaduje se, že riziková komise ve fázi běžného provozu stráví půl (tabulka č. v kapitole č. 12.2.2) až jeden pracovní den v měsíci na ERM.

Management odhaduje, že jednotliví vedoucí v současné době tráví v průměru minimálně dva pracovní dny v měsíci nahodilým řízením rizik (kapitola č. 12.2.2) a tento uvolněný čas bude použit na plnění jejich odpovědností v rámci ERM systému.

Management vyčlenil finanční zdroje pro adekvátní školení pro jednotlivé role v ERM systému V-TEX, a. s. (kapitola č. 12.2.1). Riziková manažerka a členové rizikové komise projdou externím kurzem řízení rizik, načež riziková manažerka připraví interní školení pro ostatní vedoucí a zaměstnance. Interní školení vedoucích pracovníků se bude opakovat ročně.

Z IT zdrojů budou používány nástroje MS Office, zejména MS Excel pro soubor ERM (kapitola č. 10.2.6), MS Word pro směrnici ERM (kapitola č. 10.1.2) a zaznamenávání a reportování rizik, popřípadě MS PowerPoint pro školení, pro které má V-TEX, a. s. odpovídající licence. V dohledné době V-TEX, a. s. nezvažuje zavedení specializovaného software k řízení rizik.

10.1.5 Určení komunikace a konzultace

Z analýzy v kapitole 7.2.3 a 7.2.5 vyplývá, že ve společnosti existují dobře fungující otevřené komunikační kanály po linii reportu a navíc napříč odděleními. Značná část komunikace probíhá neformálně. Management si přeje tento přirozený styl zachovat i pro komunikaci a konzultaci v rámci ERM systému, proto jsou zde určeny pouze rámcově.

Rizikový manažer bude koordinovat správu ERM a proces řízení rizik, jeho autorita bude zaštitěna rizikovou komisí a představenstvem. Rizikový manažer bude hlavním konzultantem pro vedoucí pracovníky pro záležitosti ERM systému. V případě složitějšího problému, bude konzultována riziková komise a v případě problému strategického významu, představenstvo. Konzultace bude podle potřeby probíhat i opačným směrem, tj. budou konzultováni vedoucí pracovníci a zaměstnanci potřebné specializace, popř. externí specialisté.

Fungování ERM systému bude zachyceno ve směrnici ERM (kapitola č. 10.1.2). Směrnice ERM a její změny budou komunikovány shora dolů. Rizikový manažer vytvoří z informací ve směrnici vhodné vizuální přehledy pro vedoucí a pro zaměstnance, které budou umístěny na sdíleném disku.

Komunikace zdola nahoru se bude týkat především zlepšovacích návrhů k ERM a reportování rizik v rámci samotného procesu.

10.2 Tvorba procesu

Tvorba procesu ERM vychází z poznatků uvedených v teoretické části v kapitole č. 4.2 a následuje její strukturu.

10.2.1 Komunikace a konzultace

Komunikace a konzultace v rámci provozu ERM systému je popsána v kapitole č. 10.1.5 a konkrétněji v přehledových tabulkách průběhu samotného procesu řízení rizik (tabulky č. 12 a 13).

Management schválil slovník ERM pro V-TEX, a. s. uvedený v tabulce č. 11, vycházející z teorie kapitoly č. 4.2. Definice rizika je založena na definici ISO, neboť odráží vztah k cílům podniku a tedy vazbu na účel ERM pro V-TEX, a. s. vyjádřený v kapitole č. 10.1.2. Vedle toho, management považuje za užitečné, že definice pracuje s rizikovou událostí, která podle jejich názoru usnadňuje identifikaci rizika.

Pro účely zajištění integrace ERM do činností podniku (kapitola č. 10.1.2) budou rizika primárně klasifikována do oblastí řízení podle místa (tj. oddělení) výskytu rizikové události, (obrázek č. 18). Dodatečně si management přeje sledovat rizika podle povahy odchylky (pozitivní / negativní), druhu cílů, na které dopadají (strategické / operativní), místa vzniku jejich příčiny (vnitřní / vnější) a ovlivnitelnosti jejich příčiny (ovlivnitelné / neovlivnitelné).

Tabulka 11 Slovník rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle kapitoly č. 4.2)

Pojem	Definice
Riziko	Efekt neurčitosti na cíle, který může být pozitivní, negativní nebo kombinovaný. (ISO 31000:2018, 2018, s. 1) Riziko je popsáno pomocí rizikové události.
Klíčové riziko	Riziko s největším dopadem na strategické cíle.
Riziková událost	Událost, která může pozitivně, negativně nebo kombinovaně ovlivnit cíle podniku. Riziková událost má dvě základní dimenze - pravděpodobnost vzniku a závažnost dopadu, které však nelze vyjádřit s určitostí.
Preventivní opatření	Opatření snižující pravděpodobnost vzniku rizikové události.
Korektivní opatření	Opatření snižující závažnost dopadu rizikové události.
Detektivní opatření	Opatření zjišťující vznik rizikové události.
Inherentní riziko	Hodnota rizika před aplikací opatření.
Reziduální riziko	Zbytkové riziko po aplikaci opatření.
Riziko pozitivní	Způsobuje pozitivní odchylku od cílové hodnoty.
Riziko negativní (čisté riziko)	Způsobuje negativní odchylku od cílové hodnoty.
Strategické riziko	Efekt neurčitosti na podnikovou strategii a přežití.
Taktické riziko	Efekt neurčitosti na projekty k dosažení strategie.
Operativní riziko	Efekt neurčitosti na dosažení provozních cílů.
Vnitřní riziko	Vyvoláno faktory uvnitř firmy.
Vnější riziko	Vyvoláno faktory vně firmy.
Ovlivnitelné riziko	Příčiny vzniku rizika jsou ovlivnitelné V-TEX, a. s.
Neovlivnitelné riziko	Příčiny vzniku rizika nejsou ovlivnitelné V-TEX, a. s.

10.2.2 Rozsah, kontext, kritéria

V počátečním provozu ERM si management přeje řídit pouze negativní rizika. Pozitivní rizika identifikovaná v procesu budou také zaznamenána do rejstříku rizik pro další zvážení managementem.

Kontext procesu řízení rizik je dán v kapitolách 7-9.

Zatímco management oceňuje přínos definovaného rizikového apetitu, tolerancí a kapacity, vzhledem k jejich komplexnosti jejich definování odkládá do pozdějších fází po získání praktické zkušenosti s ERM. V této fázi bude definován pouze rizikový postoj a kritéria.

V-TEX, a. s. určuje svůj dlouhodobý postoj k riziku jako spíše averzní, což je dáno jednak kulturou německé matky a jednak oborem podnikatelské činnosti, neboť firmy působící v textilním průmyslu jsou obecně méně agilní. Postoj k riziku V-TEX, a. s. se projevuje mimo jiné opatrnou strategií, v cílech důrazem na dlouhodobost a udržitelnost, a velmi konzervativní politikou financování (kapitola č. 7).

V souvislosti s postojem byla definována počáteční podoba rizikových kritérií a management očekává, že bude přizpůsobena na základě jejich rostoucí zkušenosti s ERM.

Pro určení pravděpodobnosti vzniku rizikové události (obrázek č. 20) bylo zvoleno 5 stupňů pravděpodobnosti, s tím, že „možný“ vznik tvoří téměř střed (31 - 60%) a na každou stranu od „možný“ jsou rozděleny možnosti „pravděpodobný“ / „nepravděpodobný“ a „velmi pravděpodobný“ / „velmi nepravděpodobný“. Časový horizont pro určení pravděpodobnosti vzniku si management zvolil 3 - 5 let, aby korespondoval s plány. Pomůckou pro zařazení do jednotlivých stupňů jsou historická frekvence výskytu rizika a budoucí očekávání.

V-TEX, a. s.: STUPNICE PRAVDĚPODOBNOTI VZNIKU RIZIKOVÉ UDÁLOSTI			
Stupeň pravděpodobnosti		P-st vzniku	Zařazení na základě historie a očekávání v příštích 3 - 5 letech
5	Velmi pravděpodobný	91-100%	<ul style="list-style-type: none"> – za posledních 10 let v naší nebo podobné organizaci vznikla nejméně 10x, nebo – na základě současných okolností očekáváme, že téměř jistě vznikne v příštích 3 - 5 letech
4	Pravděpodobný	61-90%	<ul style="list-style-type: none"> – za posledních 10 let v naší nebo podobné organizaci vznikla 7 - 9x, nebo – na základě současných okolností očekáváme, že pravděpodobně vznikne v příštích 3 - 5 letech
3	Možný	31-60%	<ul style="list-style-type: none"> – za posledních 10 let v naší nebo podobné organizaci vznikla 4 - 6x, nebo – by mohla vzniknout v příštích 3-5 letech
2	Nepravděpodobný	11-30%	<ul style="list-style-type: none"> – za posledních 10 let v naší nebo podobné organizaci vznikla jen 2 - 3x, ale – nelze vyloučit, že nevznikne v příštích 3 - 5 letech
1	Velmi nepravděpodobný	0-10%	<ul style="list-style-type: none"> – za posledních 10 let v naší nebo podobné organizaci vznikla nejvíce 1x – v příštích 3 - 5 letech by vznikla jen za výjimečných okolností

Obrázek 20 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizikové události V-TEX, a. s. (zpracováno dle Hopkin a Thompson, 2022, s. 209)

Pro určení závažnosti dopadu rizikové události bylo taktéž zvoleno pět stupňů (obrázek č. 21). Základem zařazení do jednotlivých stupňů závažnosti je dopad ve finančním vyjádření, založený na porovnání čisté současné hodnoty odhadované ztráty (NPV) s % zisku před úrokem a zdaněním (EBIT). Vedle toho byl stanoven kvalitativní popis závažnosti dopadu v pěti oblastech, ve kterých by bylo finanční vyjádření dopadu obtížné.

V-TEX, a. s.: STUPNICE ZÁVAŽNOSTI DOPADU RIZKOVÉ UDÁLOSTI						
Stupeň závažnosti dopadu	Finanční dopad	Oblasti nefinančních dopadů				
	NPV ztráty	Lidské zdroje BOZP / schopnosti	Informace	Právo a regulace	Životní prostředí	Pověst firmy
5	Kritický	>200% EBIT Jeden nebo více smrtelných úrazů Dlouhodobý nedostatek klíčové schopnosti	Zneužití utajených nebo citlivých informací nebo ztráta informací dlouhodobě poškozující konkurenceschopnost podniku	Kritické porušení, které vyústí ve finanční pokutu ve výši několikanásobk u ročního zisku a odnětí certifikace	Velice závažné a dlouhodobé poškození funkce ekosystému	Významná negativní publicita v mezinárodním měřítku
4	Zásadní	100% - 200% EBIT Úraz s trvalými následky Střednědobý nedostatek klíčové schopnosti	Zneužití nebo poškození informací ovlivňující provoz a strategii celého podniku	Porušení, které vyústí ve významnou finanční pokutu nebo dočasné odnětí certifikace	Významný, střednědobý environmentální dopad (1+ let) v širší oblasti	Významná negativní publicita v národním měřítku
3	Materiální	50% - 100% EBIT Vážný úraz – hospitalizace Střednědobý nedostatek důležité schopnosti ovlivňující výrobu nebo prodej	Zneužití nebo poškození informací ovlivňující provoz celého podniku	Porušení, které vyústí v materiální finanční pokutu nebo hrozbu pozastavení certifikátu	Materiální, ale lokalizovaný dopad, napravitelný v řádu měsíců	Významnější negativní pozornost médií, veřejnosti a nevládních organizací v regionálním měřítku
2	Mírný	10% - 50% EBIT Závažnější úraz – ošetření lékařem Závažnější dopad na schopnosti	Zneužití nebo poškození informací krátkodobě ovlivňující oddělení podniku	Porušení, které vyústí ve varování certifikační nebo státní organizací	Mírný lokalizovaný dopad, napravitelný v řádu několika týdnů	Mírná negativní pozornost médií nebo zvýšený zájem místní komunity
1	Nízký	<10% EBIT Drobný úraz Nízký dopad na schopnosti	Poškození zveřejněných informací	Porušení vnitřních směrnic	Žádný trvalý dopad	Ojedinelé neveřejné stížnosti

Obrázek 21 Stupnice závažnosti finančních a nefinančních dopadů rizikové události V-TEX, a. s. (zpracováno dle Fotr a Hnilica, 2014, s. 56; Hopkin a Thompson, 2022 s. 209; Aven, 2015, s. 45)

Kriteriální stupnice byly zkombinovány pomocí mapy rizik (obrázek č. 22) a jednotlivé kombinace podle preference managementu očíslovány ordinálně tak, že číslo 1 vyjadřuje nejnižší prioritu a číslo 25 nejvyšší. Na takto připravené mapě rizik management vyjádřil svůj postoj k riziku pomocí barevné škály zelená, oranžová, červená.

V-TEX, a. s. RIZIKOVÁ MATICE			P-st vzniku rizikové události				
			1	2	3	4	5
			Velmi nepravděpodobný	Nepravděpodobný	Možný	Pravděpodobný	Velmi pravděpodobný
			0-10%	11-30%	31-60%	61-90%	91-100%
Dopad	5	Kritický	15	17	23	24	25
	4	Zásadní	10	16	20	21	22
	3	Materiální	9	11	14	18	19
	2	Mírný	6	7	8	12	13
	1	Nízký	1	2	3	4	5

Obrázek 22 Matice rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle CGMA, 2021, s. 7)

Dále byly s managementem dohodnuty reakce na rizikovou událost (obrázek č. 23). Zelená pole, tj. čísla 1 - 8, určují rizika, která je management ochoten akceptovat bez dalšího ošetření. O tom, zda musí být ošetřena rizika v oranžových polích, tj. čísla 9 - 14, rozhoduje riziková komise. Rizika v červených polích, tj. čísla 15 - 25, jsou klíčová a musí být ošetřena.

V-TEX, a. s.: REAKCE NA RIZIKOVOU UDÁLOST			
Pole číslo	Kombinovaný dopad a p-st	Dopad na dosažení cílů	Akce
24-25	Katastrofální	Dopad na životaschopnost podniku	Ošetření rizika nezbytné; svolat RK okamžitě po identifikaci rizika
20-23	Podstatný	Dopad na několik cílů a potenciálně na životaschopnost podniku	Ošetření rizika nezbytné; svolat RK do 2 dnů po identifikaci rizika
15-19	Významný	Dopad na některé cíle	Ošetření rizika nezbytné
9-14	Střední	Nějaký dopad na cíle	RK rozhodnout, zda bude riziko ošetřeno
1-8	Přijatelný	Téměř žádný dopad na cíle	Akceptovat; ošetření rizika je dobrovolným rozhodnutím vlastníka

Obrázek 23 Reakce na rizikovou událost V-TEX, a. s. (vlastní zpracování dle CGMA, 2021, s. 7)

10.2.3 Posouzení rizik

Proces posouzení rizik je první fází procesu řízení rizik a zahrnuje identifikaci, analýzu a zhodnocení rizik (tabulka č. 12). Proces poběží průběžně, aby mohla být katastrofální a podstatná rizika řízena v době identifikace rizikové události (obrázek č. 23). Kromě toho bude periodicky probíhat formální proces posouzení rizik.

Tabulka 12 Přehled 1. fáze procesu řízení rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

1. FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK: POSOUZENÍ RIZIK				
Postup	Nástroj	Konzult.	F-ce Termín	Odp.
KROK 1: Identifikace nových rizik a změn v již identifikovaných rizicích	Analýza prostředí (kap. č. 7)	Ved., RM, RK	Půlročně	Ved. / VR

1. FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK: POSOUZENÍ RIZIK				
- na základě změn faktorů prostředí, eskalace zaměstnanci, KRI reportu, zpětné vazby představenstva a RK	Formulář eskalace rizika (obr. č. 24)	Zaměstn.	Měsíčně	Ved. / VR
	KRI report, zápis ze schůze představenstva nebo RK	Ved., RM, RK	Měsíčně	Ved. / VR
KROK 2: Aktualizace a kategorizace rizik v RR, určení VR u nových rizik	RR (obr. č. 25) – datum, vlastník, riziko podle oblasti, riziko, popis, kategorie rizika, dopad na cíle, druh dopadu	Ved., RM, RK	Měsíčně	VR
KROK 3: Odhad inherentního a reziduálního rizika za současných opatření a návrh dalšího postupu: žádná další akce, dodatečná analýza, dodatečné ošetření, upravit kritéria, kombinace / jiné	RR (obr. č. 26) – p-st, dopad inherentního rizika, opatření, akce Analýza motýlku (obr. č. 27) Karta rizika (obr. č. 28)	Ved., RM, RK, externí / interní expert	Měsíčně Do 2. PD	VR
KROK 4: Kontrola záznamů v RR, identifikace klíčových rizik, předložení matice rizik a RR rizikové komisi	RR (obr. č. 25-26) Matice rizik (obr. č. 30)	VR	Měsíčně Do 4. PD	RM
KROK 5: Posouzení RR a zpětná vazba RM a VR	RR (obr. č. 25-26) Zápis ze schůze RK	RM, VR	Měsíčně 6. PD	RK
KROK 6: Aktualizace RR na základě zpětné vazby RK, dodatečná analýza, aktualizace karet rizika a RR	Analýza motýlku (obr. č. 27) Karta rizika (obr. č. 28) RR (obr. č. 25-26)	RM, RK, externí / interní experti	Měsíčně	VR
VÝSTUP: Celopodnikový seznam ohodnocených rizik, přehled klíčových a jiných významných rizik vybraných k dalšímu ošetření				

Identifikaci rizik budou mít na starosti vedoucí pracovníci zodpovědní za řízení rizik dané oblasti (obrázek č. 18), což v některých případech bude vyžadovat kooperaci několika vedoucích pracovníků. Pro každé identifikované riziko bude určen a zaznamenán v rejstříku rizik vlastník rizika zodpovědný za jeho řízení a vedení v rejstříku.

Hlavními informačními zdroji pro identifikaci nových a aktualizaci již dříve identifikovaných rizik budou změny v analýze prostředí podniku (kapitola č. 7), rizika identifikovaná zaměstnanci zachycena ve formuláři eskalace rizika (obrázek č. 24), výsledky KRI reportu a zpětná vazba rizikové komise či představenstva. **Analýza prostředí podniku** (kapitola č. 7) bude aktualizována půlročně manažerem rizika s konzultací relevantních vedoucích pracovníků. **Formulář eskalace rizika** (obrázek č. 24) vedený v MS Excel bude uložen na sdíleném disku a může do něj zapisovat každý zaměstnanec. Jednou měsíčně

jednotliví vedoucí pracovníci zkontrolují formulář eskalace rizika pro nově identifikovaná rizika a přiřadí své jméno ve sloupci „vlastník rizika“ a číslo rizika v rejstříku rizik nebo důvod k nezapsání do rejstříku, aby bylo zřejmé, že riziko je zpracováno. Pro rizika, která nemají alokovaného vlastníka, najde vlastníka rizikový manažer. Alternativně mohou zaměstnanci eskalovat rizika po linii reportu verbálně.

V-TEX, a. s.							
FORMULÁŘ ESKALACE RIZIKA							
OBDOBÍ:							
Č.	DATUM	VLASTNÍK RIZIKA	RIZIKO PODLE OBL.	RIZIKO	POPIS	ESKALOVAL	REJSTŘÍK RIZIK: ČÍSLO / DŮVOD NEZAPSÁNÍ
			Strategické				
			Finanční				
			Informační				
			Výrobní				
			Obchodní				
			Právní				
			LZ				
			Majetkové				

Obrázek 24 Formulář eskalace rizika V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Vedoucí, který je vlastníkem rizika, zapíše riziko / rizikovou událost do rejstříku rizik a analyzuje jej pomocí jeho kategorizace (obrázek č. 25). Z předdefinované nabídky volí druh rizika podle oblasti odpovídající obrázku č. 19, dále vybírá, zda se jedná o riziko negativní / pozitivní, strategické / operativní a jeden ze strategických cílů, který bude rizikem zasažen. Z hierarchie cílů (obrázek č. 12) vybírá cíl, který bude zasažen nejvíce, přímo a na nejnižší možné úrovni. Nakonec volí, zda se jedná o riziko vnitřní / vnější, ovlivnitelné / neovlivnitelné, a zda lze jeho dopad vyjádřit finančně či jednou z nefinančních kategorií (obrázek č. 21).

V-TEX, a. s.											
REJSTŘÍK RIZIK											
Č.	DATUM	VLASTNÍK	RIZIKO PODLE OBL.	RIZIKO	POPIS	NEG/POZ	STR/OPR	CÍL	VNITŘ/VNĚ	OVLIV	DOPAD
								Loajalita zák.			
								Dobré jméno			
								Kvalita výrobků			
								Inovace výrobků			
								Služba zák.			
								Zam. spokojenost			
								Udržitelnost			
								Produktivita			

Obrázek 25 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: popis a kategorizace rizika (vlastní zpracování)

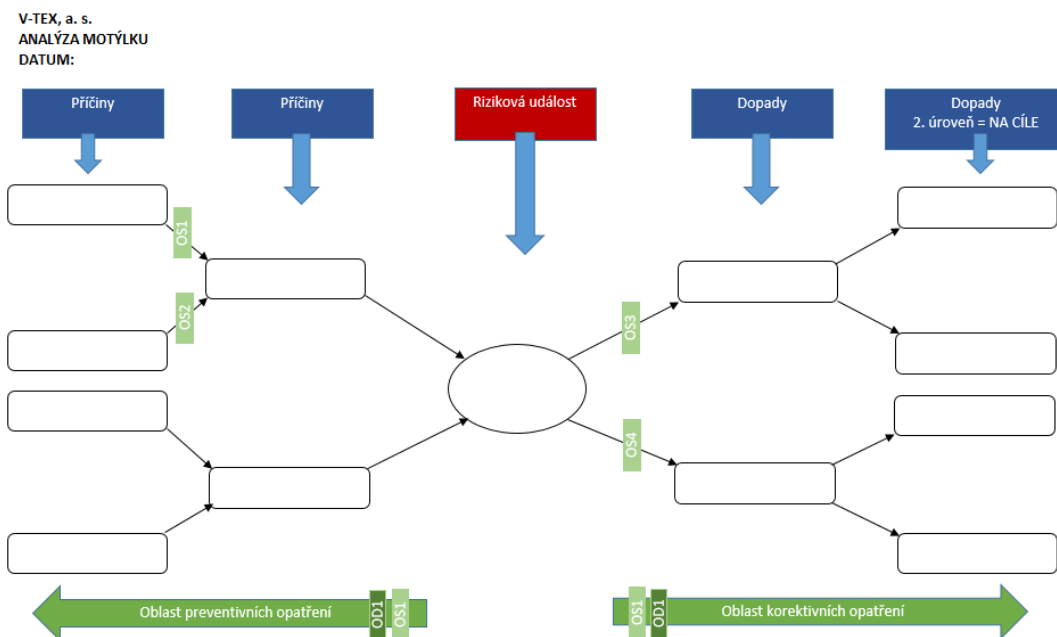
Po kategorizaci rizika jeho vlastník odhadne velikost inherentního a reziduálního rizika za existujících opatření a navrhne další postup (obrázek č. 26). Vlastník rizika nejprve určí pravděpodobnost vzniku a závažnost dopadu rizikové události na základě rizikových kritérií (obrázky č. 20 a 21) a rejstřík rizik automaticky vrátí velikost inherentního rizika. Vlastník rizika po té popíše současná opatření preventivní a korektivní a uvede úroveň, se kterou daná opatření snižují pravděpodobnost či dopad rizika, a rejstřík rizik automaticky vrátí velikost

reziduálního rizika. Nakonec vlastníků rizika navrhnou z předdefinované nabídky další postup, kterým může být „žádná další akce“, „dodatečná analýza“, „dodatečné ošetření“, „upravit kritéria“ či „kombinace / jiné“, a podle potřeby zvolený postup okomentuje.

V-TEX, a. s.												
REJSTŘÍK RIZIK												
INHERENTNÍ				OPATŘENÍ			REZIDUÁLNÍ			DALŠÍ POSTUP		
P-ST	DOP	VEL	KLÍČ	PREVENTIVNÍ	P-ST	KOREKTIVNÍ	DOP	P-ST	DOP	VEL	AKCE	KOMENTÁŘ
4	2	12			-1		-1	3	1	3		
											-	
											Dodatečná analýza	
											Dodatečné ošetření	
											Upravit kritéria	
											Kombinace / jiné	

Obrázek 26 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: inherentní a reziduální riziko, návrh dalšího postupu (vlastní zpracování)

Vlastník rizika rozhodne, zda v této fázi k určení pravděpodobnosti a dopadu rizikové události použije předběžný odhad, či důkladnější částečnou nebo celkovou analýzu motýlku (obrázek č. 27), popsanou v teoretické části v kapitole č. 4.2.3. Pro rizika, která podle jeho názoru budou vyžadovat časově náročnější hloubkovou analýzu, ji vlastníků rizika navrhnou v rámci dalšího postupu (obr. č. 26).



Obrázek 27 Analýza motýlku V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Pokud uzná za vhodné, má vlastníků rizika již v této fázi možnost zřídit zvláštní kartu rizika a na ní zaznamenat či vložit analýzu motýlku (obrázek č. 27) a její výsledky (obrázek č. 28). V tabulce na kartě rizika vlastníků rizika popíše jednotlivé příčiny a dopady a určí jejich pravděpodobnost a závažnost. Karta automaticky vrátí celkovou pravděpodobnost

a závažnost rizikové události, která je maximem pravděpodobností a závažností jednotlivých příčin a dopadů, a určí celkovou velikost rizika inherentního a, po vyplnění současných opatření a jejich efektů, rizika reziduálního.

V-TEX, a. s.
KARTA RIZIKA
DATUM:
VLASTNÍK:

Č. RR	NÁZEV RIZIKA	R INH	OPATŘENÍ SOUČASNÉ (OS)			R REZ I
			Č.	Popis	Efekt	
		23				14

Č.	PŘÍČINA	P-ST				P-ST
		3				3
P1		3				1
P1.1		3	OS1		-2	1
P1.2		2	OS2		-1	1
P2		3				3
P2.1		3			0	3
P2.2		3			0	3

Č.	DOPAD	ZÁV.				ZÁV.
		5				3
D1		5				3
D1.1		2				2
D1.2		5	OS3		-2	3
D2		3				2
D2.1		3	OS4		-1	2
D1.2		2				2

Obrázek 28 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: analýza rizika (vlastní zpracování)

Na základě výsledků analýzy rizika (obrázek č. 28) karta rizika automaticky zobrazí posun daného rizika na matici rizika z důvodů aplikace současných opatření (obrázek č. 29).

Č. RR	P-ST VZNIKU				
	1	2	3	4	5
5			INH		
4					
3			REZ I		
2					
1					

Obrázek 29 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: matice individuálního rizika (vlastní zpracování)

Při identifikaci a analýze rizik vlastníci rizika podle potřeby konzultují relevantní interní i externí experty a manažera rizik, popřípadě rizikovou komisi.

Po skončení analýzy všemi vlastníky rizik, rizikový manažer zkontroluje celkový rejstřík rizik a zkonzultuje případné úpravy s vlastníky rizik. Na základě celopodnikových výsledků rizikový manažer označí v rejstříku rizik klíčová rizika. Soubor ERM (kapitola č. 10.2.6) automaticky vygeneruje celopodnikovou matici rizik V-TEX, a. s. s celkovou četností inherentních a reziduálních rizik (obrázek č. 30).

INHERENTNÍ R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3	1	2		
	4		1	5	5	1
	3	9	2	14	2	
	2	6	2	12	3	
	1			3	1	

REZIDUÁLNÍ I R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	22	5	5	1	
	2	7	3	14		
	1	1		2	1	

Obrázek 30 Celopodniková matice rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Riziková komise posoudí rejstřík rizik a poskytne zpětnou vazbu k dalšímu postupu navrženému vlastníky rizik. Do schůze rizikové komise budou podle potřeby přivoláni vlastníci rizik k poskytnutí dodatečného vysvětlení.

Na základě zpětné vazby rizikové komise vlastníci rizik provedou dodatečnou analýzu klíčových a jiných vybraných rizik pomocí analýzy motýlku (obrázek č. 27) a minimálně pro každé klíčové riziko vytvoří kartu rizika (obrázek č. 28). Očekává se, že po skončení implementačního projektu ERM, množství periodických úprav na kartách klíčových rizik a v rejstříku rizik nebude významné.

10.2.4 Ošetření rizik

Na fázi posouzení rizik plynule navazuje 2. fáze procesu řízení rizik, tj. ošetření rizik (tabulka č. 13).

Tabulka 13 Přehled 2. fáze procesu řízení rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

2. FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK: OŠETŘENÍ RIZIK				
Postup	Nástroj	Konzultace	F-ce Termín	Odp.
KROK 1: Návrh ošetření pro rizika zvolená k dalšímu ošetření Možnosti ošetření: vyhnout se, snížení, přenos, akceptace rizika	RR (obr. č. 31) – ošetření, akce, odpovědná osoba a termín Karta rizika (obr. č. 32)	RM, RK, externí / interní experti, osoba odpovědná za akci	Měsíčně	VR
KROK 2: Návrh nebo aktualizace KRI k monitoringu rizika	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32)	RM, RK, externí / interní experti, osoba odpovědná za akci	Měsíčně Do 2. PD následujícího měsíce	VR

2. FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK: OŠETŘENÍ RIZIK				
KROK 3: Kontrola záznamů a úpravy v RR, kartách rizik, předložení matice rizik a RR rizikové komisi	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32) Matice rizik (obr. č. 33)	VR	Měsíčně Do 4. PD následujícího měsíce	RM
KROK 4: Posouzení RR, karet rizik a matice rizik a zpětná vazba RM a VR	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32) Matice rizik (obr. č. 33) Zápis ze schůze RK	RM, VR	Měsíčně 6. PD	RK
KROK 5: Implementace zpětné vazby a schválených akcí	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32) Zápis ze schůze RK	RM, RK, externí / interní experti, odp. za akci	Měsíčně	VR
KROK 6: Monitorování plnění akcí	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32)	Odpovědný za akci, RM	Průběžně	VR
KROK 7: Aktualizace RR a karet rizik na základě splněných akcí	RR (obr. č. 31) Karta rizika (obr. č. 32)		Průběžně	VR
VÝSTUP: Seznam celopodnikových rizik s dodatečným ošetřením				

Pro rizika, pro která bylo schváleno rizikovou komisí „ošetření“, vlastníci rizik navrhnou v rejstříku rizik způsob ošetření, konkrétní akci, osobu zodpovědnou za akci a termín, do kterého má být akce provedena (obrázek č. 31).

vytvorit		zpoždění		zpoždění
v přípravě		v přípravě		v přípravě
v provozu	OŠETŘENÍ		AKCE	dokončeno
KRI	OŠETŘENÍ	KOMENTÁŘ	AKCE	ZODP TERMÍN
	Vyhnut se Snižít Přenést Akceptovat			

Obrázek 31 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.:
ošetření rizika (vlastní zpracování)

Způsobem ošetření může být „vyhnutí se“, „snížení“, „přenos“ nebo „akceptace“ rizika. V případě snížení nebo přenosu rizika, u kterého je sledováno více příčin a dopadů, vlastník rizika zaznamená konkrétní dodatečná preventivní a korektivní opatření včetně požadované akce na samostatné kartě daného rizika (obrázek č. 32).

OPATŘENÍ DODATEČNÉ (OD)			R REZ II
Č.	Popis	Efekt	8
		0	1
		0	1
		0	3
		0	3
		0	3

OPATŘENÍ DODATEČNÉ - AKCE			
AKCE	ZODP.	TERMÍN	KRI

ZÁV.		
		2
		2
OD5	-2	1
		2
	0	2
	0	2

OPATŘENÍ DODATEČNÉ - AKCE			
AKCE	ZODP.	TERMÍN	KRI

Obrázek 32 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: záznam dodatečného opatření (vlastní zpracování)

Karta rizika automaticky vygeneruje matici daného rizika znázorňující posun v důsledku dodatečného opatření (obrázek č. 33).

Č. RR	P-ST VZNIKU				
	1	2	3	4	5
5			INH		
4					
3			REZ I		
2			REZ II		
1					

Obrázek 33 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: matice individuálního rizika po dodatečném ošetření (vlastní zpracování)

Při volbě ošetření bude vlastník rizika podle potřeby konzultovat příslušné interní a externí odborníky včetně rizikového manažera či rizikové komise. Kde je to možné, bude provedena analýza nákladů a přínosů navržených opatření pomocí kalkulace čisté současné hodnoty snížení finančního dopadu rizika. V této fázi vlastník rizika navrhne také vhodný KRI pro monitorování rizika.

Jakmile budou všechny návrhy připraveny, rizikový manažer provede kontrolu rejstříku rizik a jeho případné úpravy ve spolupráci s vlastníky rizika. Poté rizikový manažer předloží rejstřík společně s vygenerovanou maticí rizik s hodnotami odrážejícími dodatečné opatření (obrázek č. 34) rizikové komisi k posouzení.

REZIDUÁLNÍ II R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3				
	4	7				
	3	23	2	6		
	2	7	3	14		
	1	1	2	2	2	

Obrázek 34 Celopodniková matice rizik V-TEX, a. s.:
reziduální riziko po návrhu dodatečného ošetření
(vlastní zpracování)

Riziková komise zkontroluje návrhy ošetření a v případě potřeby je zkontaktuje s příslušnými vlastníky rizika. Po provedení případných úprav riziková komise schválí ošetření a akce k provedení.

Vlastníci rizika pověří zodpovědné osoby k implementaci ošetření a monitorují průběh a dodržování termínu. Po implementaci dodatečného ošetření, aktualizují v rejstříku rizik a na kartách rizik informaci o současném opatření a velikosti reziduálního rizika (obrázek č. 26 a 28).

10.2.5 Monitorování a kontrola rizik

Předmětem monitorování a kontroly budou jednak rizika a jednak proces řízení rizik.

Po pilotní aplikaci ERM systému, proběhne úplný počáteční proces posouzení a ošetření rizik podle tabulek č. 12 a 13 jako součást implementačního projektu (kapitola č. 12.1). Poté bude proces řízení rizik cyklicky probíhat v rámci běžného provozu ve stanovených intervalech (tabulka č. 12 a 13). Kroky identifikace a analýzy rizik poběží paralelně s kroky ošetření rizik, tj. do 2. pracovního dne (PD) běžného měsíce vlastníci rizik identifikují a analyzují nová, popř. změněná rizika, a zároveň provedou akce schválené rizikovou komisí v minulém měsíci a aktualizují rejstřík rizik na základě splněných akcí. Rizikový manažer bude mít do 4. pracovního dne (PD) běžného měsíce prostor na kontrolu a úpravy rejstříku rizik, aby měla riziková komise informace k dispozici 2 pracovní dny před svou pravidelnou schůzí 6. pracovního dne (PD) v běžném měsíci. Do 8. pracovního dne (PD) běžného měsíce bude vydán zápis ze schůze rizikové komise, na základě kterého vlastníci rizik provedou schválené akce či úpravy do 2. pracovního dne (PD) následujícího měsíce a po té poběží další cyklus. Podle potřeby bude stanoven zvláštní monitorovací interval u vybraných rizik.

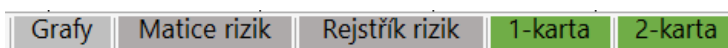
K původním vstupním informacím pro identifikaci rizik v implementačním projektu budou pro běžný provoz procesu řízení rizik přidány kromě zpětné vazby ze schůze představenstva a rizikové komise formulář eskalace rizika (obrázek č. 24) a klíčové identifikátory rizika

(KRIs). KRIs budou navrženy jednotlivými vlastníky rizika pro klíčová rizika a schváleny rizikovou komisí. KRIs budou pokud možno navrženy v souvztáznosti s KPIs, které jsou nyní v přípravě, a reportovány spolu s nimi.

Běžné monitorování a kontrolu průběhu procesu řízení rizik má na starosti rizikový manažer s dohledem rizikové komise. Riziková komise navíc provede půlroční audit procesu řízení rizik a celého ERM systému (obrázek č. 19), ve kterém posoudí, zda proces a systém fungují podle směrnice ERM, zda fungují efektivně, a podá report s poznatky a návrhy představenstvu.

10.2.6 Zaznamenání a reportování rizik

Pro zaznamenávání rizik i průběhu rizikového procesu si management přeje jeden centrální zdrojový „soubor ERM“ v MS Excel, který bude obsahovat rejstřík rizik, karty klíčových rizik, matice rizik a grafy (obrázek č. 35). Z tohoto souboru budou čerpány veškeré informace. Jednotlivé listy souboru ERM jsou uvedeny v přílohách č. P II – P V.



Obrázek 35 Listy souboru ERM V-TEX, a. s.
(vlastní zpracování)

Vlastníci rizik budou zodpovědní za správu informací v rejstříku rizik a na kartách rizika týkajících se jejich rizik. V rejstříku rizik bude na řádku každého rizika uvedeno datum poslední změny vlastníkem rizika a datum kontroly rizikovým manažerem (obrázek č. 36).

DATUM	
ZMĚNA VLASTNÍKEM	KONTROLA RM

Obrázek 36 Rejstřík rizik V-TEX, a. s.: správa rejstříku
(vlastní zpracování)

Za ostatní informace v souboru a správu celého souboru ERM bude zodpovědný rizikový manažer. Soubor ERM bude přístupný představenstvu, rizikové komisi, manažeru rizika a vedoucím pracovníkům.

Formulář eskalace rizika (obrázek č. 24) bude uložen ve sdílené složce a přístupný všem zaměstnancům.

Měsíčně budou představenstvu společně s existujícím reportem manažerské výsledovky reportována KPIs (v současnosti v přípravě) a KRIs, klíčová rizika v matici rizik ve verzi

inherentní, reziduální a reziduální po implementaci schváleného dodatečného opatření (obrázek č. 37) a klíčová rizika ohrožujících strategické cíle (obrázek č. 38).

V-TEX, a. s.
MATICE RIZIK: ČETNOST KLÍČOVÝCH RIZIK
DATUM:

INHERENTNÍ R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3	1	2		
	4		1	5	5	1
	3				2	
	2					
	1					

REZIDUÁLNÍ I R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	2	4	2	1	
	2					
	1					

REZIDUÁLNÍ II R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3				
	4	7				
	3	3	1	3		
	2					
	1		2		1	

Obrázek 37 Klíčová rizika v matici rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)



Obrázek 38 Graf četnosti klíčových rizik ohrožujících strategické cíle V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Představenstvo bude mít kdykoli k dispozici také rejstřík rizik, ve kterém lze filtrovat rizika podle oblasti výskytu, kategorií, strategických cílů, na které dopadá, a hodnoty rizika inherentního, reziduálního a reziduálního po implementaci navrženého opatření.

Zpětná vazba představenstva bude zaznamenána v běžném zápisu ze schůze představenstva a komunikována prostřednictvím rizikové komise rizikovému manažeru a vlastníkům rizika.

Kromě běžného procesu řízení celopodnikových rizik budou s využitím nástrojů ERM systému této kapitoly č. 10 identifikována, posouzena a zahrnuta do podkladů pro strategické rozhodnutí a schválení projektů relevantní rizika včetně možností jejich ošetření.

11 PILOTNÍ APLIKACE VYTVOŘENÉHO ERM SYSTÉMU

Na základě myšlenky Lama (2017, s. 113) zaznamenané v kapitole č. 3.3, bylo s představenstvem dohodnuto provedení pilotní aplikace za účelem validace navrženého ERM systému před jeho plnou implementací. Pilotní tým ERM (kapitola č. 12.2.1) projde procesem řízení rizik zasazeném ve vytvořeném rámci. Pilotní tým ERM si rozdělil hlavní role zúčastněné v rizikovém procesu. Vedoucí financí bude mít roli rizikového manažera, vedoucí kvality a vedoucí výroby roli rizikové komise a navíc všichni společně s autorkou roli vedoucích / vlastníků rizika.

První fáze procesu řízení rizik, tj. posouzení rizik (tabulka č. 12), proběhne celopodnikově shora dolů metodou předběžné analýzy (kapitola č. 4.2.3). Druhá fáze procesu řízení rizik, tj. ošetření rizika (tabulka č. 13), bude aplikována na jedno zvolené klíčové riziko. Po pilotní aplikaci každé fáze bude návrh relevantních prvků ERM systému vytvořených v kapitole č. 10 přizpůsoben na základě zpětné vazby.

Cílem pilotní aplikace je validace funkčnosti návrhu ERM systému. Úvodní databáze rizik, vytvořená v rámci pilotní aplikace první fáze procesu řízení rizik jako vedlejší produkt, bude dále využita v implementačním projektu (kapitola č. 12.1).

11.1 Posouzení rizik

Posouzení rizik bylo provedeno pomocí předběžné analýzy shora dolů (kapitola č. 4.2.3). Pilotní tým prošel kroky 1-6 původního návrhu procesu posouzení rizik (tabulka č. 12).

Krok 1-3: S využitím relevantních nástrojů autorka ve spolupráci s pilotním týmem v roli vedoucích pracovníků / vlastníků rizik postupně provedli kroky 1-3 a vytvořili seznam kategorizovaných a ohodnocených rizik v rejstříku rizik s návrhem dalšího postupu (obrázek č. 39).

V-TEX, a. s. REJSTŘÍK RIZIK																					
Č.	DATUM	VR	RIZIKO		STR/ CÍL	VNITř OVLIV		DOPAD	INHERENTNÍ			OPATŘENÍ		REZIDUÁLNÍ			DALŠÍ POSTUP				
			PODLE	OBL		STR	OV		LIV	P-ST	DOP	VEL	KLÍČ	PREVENTIVNÍ	P-ST	KOREKTIVNÍ	DOP	P-ST	DOP	VEL	AKCE
2	31/03/2023	GR	Strategické	Odchod Německa z EU	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1	5	15	K				1	5	15	-	
15	31/03/2023	VF	Finanční	Kolisání koruny	Opr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	1	3	9					1	3	9	-	
26	31/03/2023	VV	Výrobní	Podnikové problémy dod.....	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	2	4	16	K				1	2	3	11	Kombinace / jiné
30	31/03/2023	VP	LZ	Ztráta vedoucího výroby	Str	Udržitelnost	Vnitř	Ano	LZ-schopnosti	3	4	20	K	hodnocení spok...	-1	zastupitelnost	-1	2	3	11	Kombinace / jiné
36	31/03/2023	VV	Majetkové	Zastarání výrobní tech.....	Str	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	4	3	18	K	plánování obn....	-3			1	3	9	-
43	31/03/2023	VK	Informační	Krádež a poškození info.....	Str	Udržitelnost	Vnitř	Ano	Informace	4	4	21	K	IT zabezpečení...	-2	back up v cl....	-1	2	3	11	Kombinace / jiné
66	31/03/2023	VO	Obchodní	Chybné odeslání objednávk...	Opr	Loajalita zák.	Vnitř	Ano	Finanční	3	1	3		kontrola	-2			1	1	1	-
77	31/03/2023	VK	Právní	Porušení certikačních podm...	Str	Kvalita výrobků	Vnitř	Ano	Finanční	3	3	14		postupy	-2			1	3	9	-

Obrázek 39 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Krok 4: Vedoucí financí v roli rizikové manažerky rizika zkontrolovala, zpytovala se zbytkem pilotního týmu a po úpravách identifikovala klíčová rizika (obrázek č. 39). Po té předložila rizikové komisi rejstřík rizik a vygenerovanou matici rizik (obrázek č. 40).

INHERENTNÍ R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3	1	2		
	4	5	1	5	5	1
	3	9	2	14	2	
	2	6	2	12	3	
	1			3	1	

REZIDUÁLNÍ I R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	22	5	5	1	
	2	7	3	14		
	1	1		2	1	

Obrázek 40 Matice rizik V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

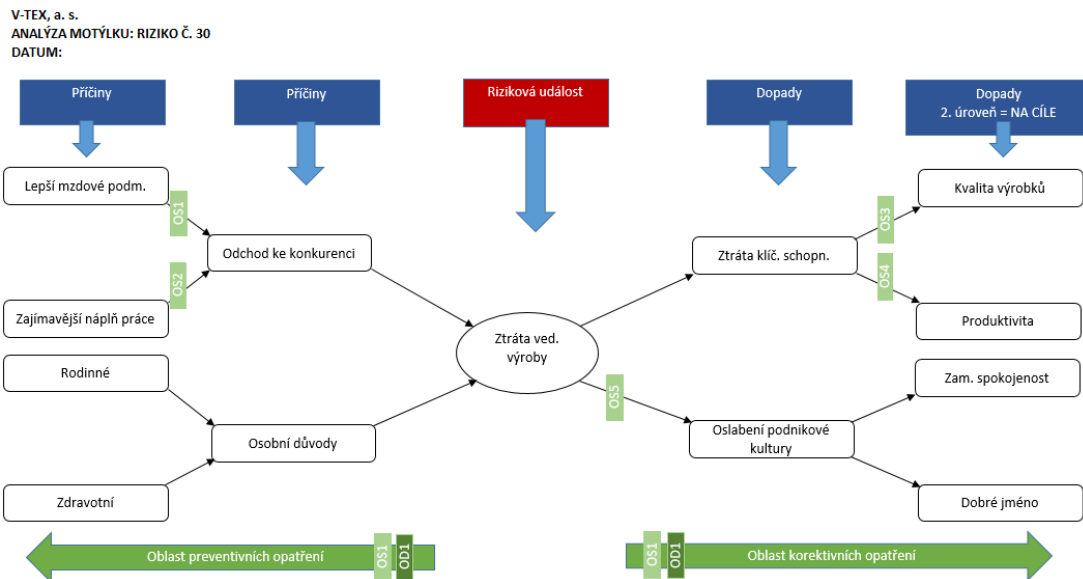
Krok 5: Vedoucí kvality a vedoucí výroby v roli rizikové komise posoudili úplnost zaznamenaných rizik a rozumnost jejich kategorizace, výběru klíčových rizik a návrh další akce a poskytli zpětnou vazbu rizikové manažerce. Riziková komise zaznamenala, že V-TEX, a. s. má 72 identifikovaných rizik a z toho 20 inherentních rizik a 7 reziduálních nad hladinou významnosti.

Krok 6: Autorka v roli vlastníků rizika na základě zpětné vazby rizikové komise upravila rejstřík rizik.

Na základě zpětné vazby pilotní aplikace byl původní krok 6 procesu posouzení rizik upraven o dodatečnou analýzu (tabulka č. 12). Představitelé managementu se shodli, že vzhledem k omezenosti zdrojů, pro identifikaci a analýzu rizik bude postačující předběžná analýza s tím, že u klíčových a jiných vybraných rizik bude, po posouzení rejstříku rizikovou komisí, provedena dodatečná analýza. Dále si management přál zaznamenat do rejstříku rizik také identifikovaná pozitivní rizika a přidat kategorii rizik „negativní / pozitivní“ a návrh procesu (tabulka č. 12) a rejstřík rizik (obrázek č. 25) byly upraveny podle toho.

Pro validaci fáze ošetření rizika riziková komise zvolila z klíčových rizik riziko ztráty vedoucího výroby s číslem 30 v rejstříku rizik. Autorka v roli vlastníka rizika, tj. budoucí vedoucí personálního oddělení, ve spolupráci se zbytkem pilotního týmu v roli konzultantů provedla dodatečnou analýzu tohoto rizika, tj. upravený krok 6 procesu posouzení rizik.

Pomocí analýzy motýlku byly identifikovány příčiny a dopady rizika (obrázek č. 41).



Obrázek 41 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: analýza motýlku (vlastní zpracování)

Příčiny a dopady byly zapsány do karty rizika č. 30, byla určena jejich pravděpodobnost a dopad a tabulka automaticky vygenerovala celkové riziko (obrázek č. 42).

V-TEX, a. s.
KARTA RIZIKA
DATUM:
VLASTNÍK: Vedoucí personálního oddělení

R INH	OPATŘENÍ SOUČASNÉ (OS)			R REZ I
	Č.	Popis	Efekt	
30 ZTRÁTA VEDOUČÍHO VÝROBY	20			14

Č.	PŘÍČINA	P-ST				P-ST
		3				3
P1	Odchod ke konkurenci	3				1
P1.1	Lepší mzdové podmínky	3	OS1	Udržování oblastního nadprůměru	-2	1
P1.2	Zajímavější náplň práce	2	OS2	Pravidelné hodnocení spokojenosti a využití motivačních faktorů	-1	1
P2	Osobní důvody	3				3
P2.1	Rodinné	3		Monitorování p-st vzniku	0	3
P2.2	Zdravotní	3		Monitorování p-st vzniku	0	3

Č.	DOPAD	ZÁV.				ZÁV.
		4				3
D1	Ztráta klíčové schopnosti	4				3
D1.1	Snížení kvality výroby	2	OS3	Podpora komunikace ved. barevny, pletárny a konfekce s VK	-2	0
D1.2	Snížení produktivity	4	OS4	Budování vzáj. zastupitelnosti ved. barevny, pletárny a konfekce	-1	3
D2	Oslabení podnikové kultury	3				2
D2.1	Snížení spokojenosti zaměstnanců	3	OS5	Upevňování soudržnosti v odd. výroby - team buildingové aktivity	-1	2
D1.2	Ohrožení dobrého jména firmy	2	OS5	Upevňování soudržnosti v odd. výroby - team buildingové aktivity	-1	1

Obrázek 42 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: určení celkového rizika (vlastní zpracování)

Karta rizika automaticky vygenerovala inherentní a reziduální pozici rizika č. 30 v matici individuálního rizika (obrázek č. 43).

30		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5					
	4			INH		
	3			REZ I		
	2					
	1					

Obrázek 43 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: pozice rizika na individuální matici rizika (vlastní zpracování)

Po té autorka v roli vlastníka rizika upravila rejstřík rizik (obrázek č. 39) o výsledky analýzy a návrh dodatečného ošetření (obrázek č. 44).

V-TEX, a. s. REJSTŘÍK RIZIK																				
Č.	DATUM	VLA PODLE OBL	RIZIKO	NEG STR	CÍL	VNIT OVLI		DOPAD	INHERENTNÍ		OPATŘENÍ		REZIDUÁLNÍ		DALŠÍ POSTUP					
						Vnitř	Ano		P-ST	DOP	VEL	KLÍČ	PREVENTIVNÍ	P-ST	KOREKTIVNÍ	DOP	P-ST	DOP	VEL	AKCE
30	31/03/2023	VP	LZ	Ztráta vedoucího výroby	Neg Str	Udržitelnost	Vnitř	Ano	LZ-schopnosti	3	4	K	viz karta	0	viz karta	-1	3	3	14	Dodatečné ošetření

Obrázek 44 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: úprava záznamu rizika č. 30 (vlastní zpracování)

11.2 Ošetření rizik

Po dodatečné analýze rizika č. 30 pilotní tým plynule postoupil do fáze jeho ošetření a prošel kroky 1-7 původního návrhu procesu ošetření rizik (tabulka č. 13).

Krok 1-2: Jelikož se jedná o klíčové riziko a jeho reziduální hodnota je nyní 14 (obrázek č. 44), autorka v roli vlastníka rizika doporučila ošetření rizika jeho dalším snížením. Pomocí konzultace se zbytkem pilotního týmu navrhla a zapsala do karty rizika tři dodatečná opatření, včetně akcí, zodpovědností a termínů a navrhla vhodný KRI (obrázek č. 45).

OPATŘENÍ DODATEČNÉ (OD)			R REZ II
Č.	Popis	Efekt	
			6

P-ST		
	1	
	1	
	0	
	0	
	1	
	1	
OD1	Snížení nedostatku volného času	-2
OD2	Snížení úrovně stresu	-2

OPATŘENÍ DODATEČNÉ - AKCE			
AKCE	ZODP.	TERMÍN	KRI
Brainstorming meeting s VV a GR d	VP	dd/mm/rr	Hodiny přesčas
Brainstorming meeting s VV a GR d	VP	dd/mm/rr	

ZÁV.			
			2
			2
		0	0
OD3	Zavedení týdenních provozních meetingů	-1	2
			2
		0	2
		0	1

OPATŘENÍ DODATEČNÉ - AKCE			
AKCE	ZODP.	TERMÍN	KRI
Zavést	VV	dd/mm/rr	

Obrázek 45 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: dodatečné opatření (vlastní zpracování)

Karta rizika automaticky vygenerovala aktualizovanou matici rizika č. 30 (obrázek č. 46).

30		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5					
	4			INH		
	3			REZ I		
	2	REZ II				
	1					

Obrázek 46 Matice rizika č. 30 V-TEX, a. s. po dodatečném opatření (vlastní zpracování)

Poté autorka aktualizovala zápis rizika č. 30 v rejstříku rizik (obrázek č. 47).

V-TEX, a. s.		REJSTŘÍK RIZIK		vytvořit v přípravě		zpoždění v přípravě		zpoždění v přípravě		DOKONČENO		DATUM	
Č.	DATUM	VLA PODLE OBL	RIZIKO	AKCE	KOMENTÁŘ	KRI	OŠETŘENÍ	KOMENTÁŘ	AKCE	ZODP	TERMÍN	ZMĚNA VLASTNÍKEM	KONTROLA RM
30	31/03/2023	VP	LZ	Ztráta vedoucího výroby	Dodatečné ošetření	-	Snižit	viz karta	viz karta	viz ka	viz karta	dd/mm/yyyy	dd/mm/yyyy

Obrázek 47 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: úprava zápisu rizika č. 30 (vlastní zpracování)

Krok 3: Vedoucí financí v roli rizikové manažerky zkontrolovala dodatečnou analýzu, návrh ošetření a KRI a předložila aktualizovaný rejstřík rizik včetně karet rizik rizikové komisi.

Krok 4: Riziková komise posoudila dodatečnou analýzu a navržené ošetření rizika a návrh schválila.

Krok 5-7: Riziková manažerka komunikovala schválení autorce v roli vlastníka rizika, která dala podnět příslušným odpovědným osobám k provedení akce. Po tomto kroku následuje průběžné monitorování rizika a zaznamenávání postupu na kartě rizika a v rejstříku rizik (tabulka č. 13).

Na základě zkušenosti z pilotní aplikace si management přál přidat do rejstříku rizik další sloupec, který by ukazoval hodnoty rizika po navrženém opatření a generoval odpovídající celopodnikovou matici rizik. Byla provedena úprava rejstříku (obrázek č. 48) a vygenerována dodatečná matice rizik (obrázek č. 49).

V-TEX, a. s.		REJSTŘÍK RIZIK		AKCE		RIZIKO PO NAVRŽENÉM OPATŘENÍ		REZIDUÁLNÍ II		DATUM							
Č.	DATUM	VLA	PODLE OBL	RIZIKO	AKCE	ZODP	TERMÍN	PREVENTIVNÍ	P-ST	KOREKTIVNÍ	DOP	P-ST	DOP	VEL	ZMĚNA VLASTNÍKEM	KONTROLA	RM
30	31/03/2023	VP	LZ	Ztráta vedoucího výroby	viz karta	viz ka	viz karta	viz karta	-2	viz karta	-1	1	2	6		dd/mm/yyyy	dd/mm/yyyy

Obrázek 48 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: přidání části „riziko po navrženém opatření“ (vlastní zpracování)

REZIDUÁLNÍ II R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	22	4	5	1	
	2	8	3	14		
	1	1		2	1	

Obrázek 49 Matice rizik V-TEX, a. s.: po navrženém opatření (vlastní zpracování)

11.3 Závěry z pilotní aplikace

Z pilotní aplikace vyplynula drobná zlepšení navrženého procesu a jeho nástrojů, mezi nejvýznamnější patřilo oddělení předběžné a dodatečné analýzy rizik v první fázi procesu a přidání reziduální hodnoty rizika po navrženém opatření v druhé fázi. Všechny změny byly adresovány a proces a nástroje ERM navržené v kapitole č. 10 patřičně upraveny. Rámec ERM nepotřeboval žádnou úpravu.

Pilotní aplikace a úpravy byly schváleny představenstvem.

Vedlejším výstupem pilotní aplikace bylo 72 identifikovaných rizik zaznamenaných, kategorizovaných a předběžně ohodnocených v rejstříku rizik, která budou sloužit jako základ pro posouzení rizik jednotlivými vedoucími / vlastníky rizika v implementační fázi projektu (kapitola č. 12). Očekává se, že v následném běžném provozu ERM systému tento základ zůstane relativně statický.

12 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Po počátečním získání závazku představenstva, autorka provedla literární rešerši a připravila projekt. Příprava projektu zahrnovala specifikaci úkolů, potřebných zdrojů a odpovědností, časový plán a časovou a nákladovou analýzu. Projekt byl schválen představenstvem, potřebné zdroje uvolněny a projekt byl zahájen. Po skončení pilotní aplikace a vytvoření konečné podoby návrhu ERM byla zpřesněna časová a nákladová analýza implementační části projektu a kalkulovány náklady na běžný provoz.

Za řízení fází 1 – 4 projektu (tabulka č. 14), tj. od mobilizace projektu až po konečnou podobu návrhu ERM systému, je zodpovědná autorka. Řízení projektu od fáze 5, tj. implementace návrhu ERM, a řízení běžného provozu přebírá riziková manažerka s podporou rizikové komise a představenstva.

12.1 Časová analýza

Struktura projektu (tabulka č. 14) vychází z teoretického základu v kapitole 3.3. Časový plán projektu byl na základě požadavku managementu připraven tak, aby projekt mohl být pokryt ze současných lidských zdrojů při minimální interrupci běžného provozu podniku (kapitola č. 9.2.2). Čas potřebný k vykonání jednotlivých úkolů konkrétními osobami je v tabulkách č. 16 a 17. Představenstvo si přálo přesunout implementační fázi projektu do sezóny června až září, kdy jsou vedoucí firmy méně časově vytíženi.

Tabulka 14 Struktura a časový plán projektu zavedení ERM ve V-TEX, a. s. (vlastní zpracování)

Č.	Fáze a úkol	Začátek	Konec	Stav
1	Mobilizace projektu	14/10/22	11/01/23	Ukončeno
1.1	Získání závazku představenstva	14/10/22	14/10/22	Ukončeno
1.2	Literární rešerše	15/10/22	01/01/23	Ukončeno
1.3	Příprava projektu	02/01/23	10/01/23	Ukončeno
1.4	Formální zahájení projektu	11/01/23	11/01/23	Ukončeno
2	Analýza současného stavu	12/01/23	10/02/23	Ukončeno
2.1	Analýza prostředí	12/01/23	26/01/23	Ukončeno
2.2	Analýza současného stavu řízení rizik	27/01/23	09/02/23	Ukončeno
2.3	Dohodnutí požadavků na ERM systém	10/02/23	10/02/23	Ukončeno
3	Návrh budoucího modelu ERM	11/02/23	30/03/23	Ukončeno
3.1	Návrh rámce	11/02/23	03/03/23	Ukončeno
3.2	Návrh procesu	04/03/23	17/03/23	Ukončeno
3.3	Vytvoření směrnice ERM (Příloha P I)	18/03/23	22/03/23	Ukončeno
3.4	Vytvoření souboru ERM (Příloha P II – V)	23/03/23	30/03/23	Ukončeno
4	Pilotní aplikace a úprava návrhu ERM	31/03/23	31/03/23	Ukončeno
4.1	Pilotní aplikace a úprava návrhu ERM	31/03/23	31/03/23	Ukončeno

Č.	Fáze a úkol	Začátek	Konec	Stav
5	Implementační projekt	15/06/23	21/09/23	
5.1	Školení vedoucích - externí	15/06/23	15/06/23	
5.2	Školení vedoucích - interní	27/06/23	27/06/23	
5.3	Posouzení rizik	03/07/23	20/07/23	
5.4	Ošetření rizik	21/07/23	22/08/23	
5.5	Úprava reportů o prvky ERM	23/08/23	31/08/23	
5.6	Školení ostatních zaměstnanců	08/09/23	08/09/23	
5.7	Úprava systému hodnocení a odměňování	11/09/23	21/09/23	
6	Začátek běžného provozu ERM	02/10/23	02/10/23	

Z časového plánu je zřejmé, že na sebe jednotlivé úkoly navazují a časová osa je lineární, proto bylo upuštěno od přípravy časové analýzy metodou kritické cesty (CPM).

12.2 Nákladová analýza

Vedle nákladové analýzy na přípravu a implementaci projektu (kapitola č. 12.2.1) management požadoval i odhad nákladů na běžný provoz ERM systému (kapitola č. 12.2.2). Management si přál, aby projekt i běžný provoz ERM systému byly pokryty ze současných zdrojů (kapitola č. 9.2.2). Čas autorky strávený na přípravě projektu a řízení fází 1 - 4 je zdarma a nebude do analýzy zahrnut.

Byly identifikovány následující hlavní zdroje potřebné pro projekt zavedení ERM systému a jeho běžný provoz:

a) Lidské zdroje

Management vyčlenil konkrétní lidské zdroje k provedení jednotlivých fází projektu a běžného provozu, které jsou popsány v následujících kapitolách č. 12.2.1-2. Tabulky č. 16, 17 a 19 ukazují druh odpovědnosti určených zaměstnanců v jednotlivých úkolech projektových fází a běžného provozu, který může být **konzultační (K)**, **prováděcí (P)**, **řídící (R)** nebo **schvalovací (S)**. Od druhu odpovědnosti je odvozen čas na osobu potřebný k plnění jednotlivých úkolů. Dále je v těchto tabulkách konkretizováno zařazení daných osob ve V-TEX, a. s. z hlediska výše jejich mzdových nákladů, tj. generální ředitel (GŘ), člen představenstva (PŘ) či vedoucí pracovník (VP), popřípadě v závorce ukázán jejich počet - např. „PŘ (2)“ znamená dva členové představenstva.

Namísto zveřejnění konkrétních mezd vedoucích pracovníků, představenstvo preferuje užití průměrné měsíční hrubé mzdy řídícího pracovníka ve zpracovatelském průmyslu zveřejněné IPSV, která pro rok 2022 činila 77 tis. Kč (MPSV, ©2023). K hrubé měsíční mzdě byly

přidány náklady na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem ve výši 33,8% hrubé mzdy. Na základě 1875 pracovních hodin v roce 2023 při 7,5 hodinové pracovní době V-TEX, a. s. byl vypočítán průměrný hodinový mzdový náklad na vedoucího pracovníka. Management určil koeficienty pro odhad hodinových mzdových nákladů člena představenstva jako 1,2 násobek mzdového nákladu vedoucího pracovníka a mzdových nákladů generálního ředitele jako 1,5 násobek mzdového nákladu vedoucího pracovníka. Výsledné průměrné hodinové mzdové náklady jednotlivých úrovní zaměstnanců jsou ukázány v tabulce č. 15.

Tabulka 15 Průměrný hodinový mzdový náklad (vlastní zpracování)

Zkratka	Pozice	Náklad
GŘ	Generální ředitel	989 Kč
PŘ	Člen představenstva	791 Kč
VP	Vedoucí pracovník	659 Kč

b) Školení

Představenstvo stanovilo maximální celkový rozpočet na externí školení zaměstnanců v řízení rizik ve fázi implementace a prvním roce provozu ERM systému ve výši 30 tis. Kč bez DPH.

c) IT

Pro provoz ERM systému budou využívány nástroje MS Office a stávající licence V-TEX, a. s. Představenstvo si nepřeje v dohledné době investovat do specializovaného software pro řízení rizik.

12.2.1 Náklady projektu

Představenstvo v rámci schválení projektu rozhodlo, že pro fázi analytickou a fázi tvorby návrhu systému ERM, tj. fázi 2 a 3 projektu, budou členy „pilotního týmu ERM“ vedoucí výroby (PŘ) a vedoucí financí (VP). Pro pilotní aplikaci návrhu ERM, tj. fázi 4 projektu, přistoupí do týmu i vedoucí kvality (VP). Představenstvo bude schvalovat splnění určitých úkolů a poskytovat potřebnou konzultaci. Jelikož vedoucí výroby je zároveň členem představenstva a je již zahrnut v pilotním týmu, bude pro účel schvalování úkolů představenstvo zahrnovat pouze generálního ředitele (GŘ) a druhého člena představenstva (PŘ). Vytvořením pilotního týmu ERM bude poskytnuta potřebná expertíza při minimálních zásazích do činnosti ostatních vedoucích pracovníků po dobu tvorby ERM.

Na základě této specifikace byl vytvořen odhad mzdových nákladů pomocí tabulky č. 16, jejíž struktura je vysvětlena v bodě a) kapitoly č. 12.2.

Tabulka 16 Mzdové náklady fáze 1-4 projektu (vlastní zpracování)

Úkol (tab. č. 14)	Představenstvo			Pilotní tým			Σ Kč
	Odp.	Hod. / os.	Osoby	Odp.	Hod. / os.	Osoby	
1.1	S	0,5	GŘ, PŘ (1)	S	1,0	PŘ (1), VP (1)	2 340
1.2							
1.3	S	0,3	GŘ, PŘ (1)	K	0,5	PŘ (1), VP (1)	1 259
1.4							
2.1	S, K	0,5	GŘ, PŘ (1)	S, K	2,5	PŘ (1), VP (1)	4 515
2.2				S, K	0,5	PŘ (1), VP (1)	725
2.3	S, K	0,5	GŘ, PŘ (1)	S, K	0,5	PŘ (1), VP (1)	1 615
3.1				S, K	2,0	PŘ (1), VP (1)	2 900
3.2				S, K	2,0	PŘ (1), VP (1)	2 900
3.3	S, K	1,0	GŘ, PŘ (1)	S, K	0,5	PŘ (1), VP (1)	2 505
3.4	S, K	0,3	GŘ, PŘ (1)	S, K	0,5	PŘ (1), VP (1)	1 259
4.1	S, K	0,5	GŘ, PŘ (1)	S, K	2,5	PŘ (1), VP (2)	6 163
Σ		3,6			12,5		26 181

Tabulka č. 16 ukazuje, že fáze 1 – 4 projektu zabere každému členu představenstva 3,6 hodiny, vedoucímu výroby a vedoucí financí 12,5 hodiny a vedoucí kvality 2,5 hodiny. Úkoly budou rozprostřeny do období 3 měsíců tak, aby se daly zvládnout v rámci běžného provozu podniku (tabulka č. 14). Celkový mzdový náklad této fáze vychází na **26 tis. Kč**.

Po ukončení pilotní aplikace a vytvoření konečné podoby ERM, projekt převezme „implementační tým ERM“, který bude tvořen představenstvem, složeným z generálního ředitele (GŘ) a 2 členů představenstva (PŘ), vedoucí financí (VP) v roli rizikového manažera a rizikovou komisí, složenou z vedoucího výroby (PŘ), vedoucí kvality (VP) a vedoucího obchodu (VP), a jednotlivými vedoucími pracovníky v rolích vlastníků rizik. K současným 9 vedoucím pracovníkům byla přidána i budoucí vedoucí personálního oddělení. Mzdové náklady implementačního týmu byly odhadnuty i s přihlédnutím k faktu, že dva vedoucí oddělení jsou zároveň členy představenstva (PŘ) a navíc u některých rizik je vlastníkem generální ředitel (GŘ). Konkrétní složení osob je uvedeno v tabulce č. 17, vysvětlené v bodě a) kapitoly č. 12.2. Mzdové sazby GŘ, PŘ a VP jsou čerpány z tabulky č. 15.

Tabulka 17 Mzdové náklady fáze 5 projektu (vlastní zpracování)

Úkol (tab. č. 14)	PŘ		RK		RM		VP / VR			Σ Kč
	GŘ, PŘ (2)		PŘ (1), VP (2)		VP (1)		GŘ, PŘ, VP			
	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.	Osoby	
5.1			P	6,0	R, P	6,0				16 608
5.2			S, K	0,5	R, P	4,0	P	2,5	GŘ, PŘ (1), VP (5)	16 378
5.3			S, K	2,0	R, K	4,0	P	7,5	GŘ, PŘ (2), VP (8)	65 677
5.4			S, K	2,0	R, K	4,0	P	7,5	GŘ, PŘ (2), VP (8)	65 677
5.5	S, K	0,5	S, K	0,5	R, K	2,0	P	0,5	GŘ, PŘ (2), VP (8)	7 580
5.6					R, S, P	2,0	P	1,0	PŘ (2), VP (8)	8 172
5.7	S	0,5			R, S, P	2,0	S, K	0,5	PŘ (2), VP (8)	6 031
Σ		1,0		11,0		24,0		19,5		186 123

Tabulka č. 17 ukazuje, že implementační projekt zabere 1 hodinu času představenstva, 11 hodin členů rizikové komise, 24 hodin času rizikového manažera a 19,5 hodin času jednotlivých vedoucích zaměstnanců. Projekt bude rozprostřen do 3 měsíců (tabulka č. 14), aby byly úkoly zvládnutelné v rámci běžných povinností zaměstnanců. Celkové mzdové náklady fáze 5 projektu jsou odhadnuty na **186 tis. Kč**.

V rámci implementačního projektu proběhne **externí školení**, kterého se zúčastní rizikový manažer a členové rizikové komise, tj. celkem 4 osoby. Pro úsporu času bylo dohodnuto, že školení proběhne online. Byl doporučen vhodný kurz trvající 6 hodin za 4 700 Kč bez DPH na osobu, tj. celkem 18 800 Kč bez DPH. Rizikový manažer poté připraví a provede interní školení ostatním vedoucím. Mzdové náklady související s časem zaměstnanců stráveným na externím i interním školení jsou zahrnuty v tabulce č. 17.

Celkové náklady projektu vychází na **231 tis. Kč** a zahrnují mzdové náklady fáze 1 – 4 ve výši 26 tis. Kč, mzdové náklady fáze 5 ve výši 186 tis. Kč a náklady na externí školení ve výši 19 tis. Kč bez DPH.

12.2.2 Náklady běžného provozu

Běžný provoz ERM bude zahrnovat měsíční posouzení, ošetření a reportování rizik, půlroční úpravu analýzy prostředí a audit ERM systému a roční školení (tabulka č. 18).

Tabulka 18 Úkoly běžného provozu (vlastní zpracování)

Č.	Úkol	Frekvence
1	Posouzení rizik	Měsíčně
2	Ošetření rizik	Měsíčně
3	Reportování rizik	Měsíčně
4	Úprava analýzy prostředí	Půlročně
5	Audit ERM systému	Půlročně

Č.	Úkol	Frekvence
6	Školení interní	Ročně

Na žádost představenstva nebudou v dohledné době ani v běžném provozu používány žádné nové zdroje jako specializovaný software řízení rizik nebo externí školení. Hlavním vnitřním nákladem tedy zůstávají mzdové náklady zaměstnanců zapojených v provozu ERM systému v hodinových sazbách podle tabulky č. 15. Představenstvo si přálo připravit odhad mzdových nákladů na základě budoucího obrazu, kdy členové představenstva jsou odděleni od každodenního řízení rizik. Pro výpočet mzdových nákladů byla použita tabulka č. 19, vysvětlená v bodě a) kapitoly č. 12.2. Mezi časově nejnáročnější úkoly patří měsíční posouzení a ošetření rizik, u kterých byla na žádost managementu přidána k původnímu odhadu rezerva ve výši 40%.

Tabulka 19 Mzdové náklady běžného provozu (vlastní zpracování)

Úkol (tab. č. 14)	PŘ GŘ, PŘ (2)		RK VP (3)		RM VP (1)		VP / VR VP (10)		p. a.	Σ Kč p. a.
	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.	Odp.	Hod. / os.		
1			S, K	1,5	R, K	3,0	P	7,5	12x	652 410
2			S, K	1,5	R, K	3,0	P	7,5	12x	652 410
3	S, K	1,0	S, K	0,5	R, K P	2,0	P	0,5	12x	98 070
4	S, K	1,0			R, K P	8,0	K, P	3,0	2x	55 226
5	S	0,5	P	3,0					2x	14 433
6					R, P	3,0	P	2,0	1x	15 157
Σ										1 487 706
Hod. / os. (p. m.)	1,3			4,0		9,6		16,2		

Celkové náklady běžného provozu ERM systému jsou odhadovány na zhruba **1 488 tis. Kč**. Management však usuzuje, že v průměru vedoucí pracovník stráví minimálně 2 dny v měsíci řízením nahodilých rizik (kapitola č. 10.1.4). Vtom případě by čistý mzdový náklad vyvolaný běžným provozem ERM systému vycházel na c. 302 tis. Kč. Pokud by průměrná měsíční úspora času byla 2,5 dne, dodatečný náklad vyvolaný ERM by se dal považovat za téměř nulový (tabulka č. 20).

Tabulka 20 Mzdové náklady běžného provozu po zahrnutí úspory času vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

Náklad	Úspora času	
	2 prac. dny	2,5 prac. dnů
Celkové mzdové náklady běžného provozu	1 487 706 Kč	1 487 706 Kč
Minus úspora času VP (10)	-1 186 200 Kč	1 482 750 Kč
Čisté mzdové náklady běžného provozu	301 506 Kč	4 956 Kč

Z časového hlediska se běžný provoz ERM představenstvu jeví jako proveditelný v rámci stávající kapacity vedoucích pracovníků, neboť odhadované zhruba dva pracovní dny vyvolané provozem ERM jsou vyváženy úsporou času z nahodilého řízení rizik. Riziková manažerka potřebuje dodatečných necelých 10 hodin měsíčně, které byly nalezeny prostřednictvím přesunu určitých rutinních prací na účetní, jež měly volnou kapacitu. Dále se očekává, že riziková komise bude potřebovat v průměru pouze kolem 4 hodin měsíčně a představenstvo dodatečnou hodinu. Proto se očekává, že běžný provoz ERM nevyvolá celkový přírůstek mzdových nákladů, kromě potenciálních odměn zmíněných v kapitole č. 12.3.

12.3 Zhodnocení časové a nákladové analýzy

Přípravná fáze projektu byla provedena v období října 2022 až března 2023. Implementační fáze projektu je načasována na pro firmu méně časově náročné období června až září 2023. Časové intervaly poskytují dostatek času na zabudování jednotlivých úkolů do běžného pracovního dne představenstva a vedoucích pracovníků. Začátek běžného provozu je naplánován na říjen 2023.

Celkové náklady projektu jsou odhadnuty 231 tis. Kč, což po zahrnutí daňového štítu tvoří 1,1% ročního čistého zisku roku 2021 (V-TEX, a. s., 2021), z toho 212 tis. Kč jsou náklady mzdové a 19 tis. Kč náklady na externí školení. 26 tis. Kč tvoří náklady fází 1 - 4 a 205 tis. Kč náklady fáze 5. Původní představenstvem schválený odhad nákladů fází 1 - 4 byl o 3% nižší než skutečnost z důvodu dodatečného času stráveného pilotním týmem ERM na tvorbě procesu a na pilotní aplikaci. Odhad nákladů fáze 5 byl zpřesněn po dokončení návrhu ERM. Maximální roční náklady běžného provozu jsou odhadnuty na 302 tis. Kč, tj. po zahrnutí daňového štítu 1,5% čistého zisku roku 2021 a zcela tvořeny mzdovými náklady na provoz.

Na základě časové a nákladové analýzy představenstvo usuzuje, že implementace i běžný provoz ERM systému jsou proveditelné v rámci běžné časové kapacity vedoucích pracovníků a proto nevyvolají přírůstek mzdových nákladů. Jediným dodatečným nákladem, bude náklad na externí školení 4 osob v 5. fázi projektu v odhadované výši zhruba 19 tis. Kč bez DPH, což je v rámci 30 tis. Kč rozpočtu alokovaného představenstvem na školení.

Představenstvo vyjádřilo ochotu poskytnout vedoucím pracovníkům jednorázovou odměnu v případě efektivně provedeného implementačního projektu. Navíc je plánována úprava systému hodnocení a odměňování na podporu fungování ERM. Tyto efekty po domluvě s představenstvem do nákladové analýzy zahrnuty nebyly.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit projekt pro zavedení ERM systému ve vybrané společnosti, přičemž ERM systém měl být ušitý na míru potřebám daného podniku a zaveden tak, aby byl přijat managementem a ostatními zaměstnanci. Hlavního cíle bylo dosaženo prostřednictvím splnění pěti postupných dílčích cílů.

Z literární rešerše vyšlo najevo, že hlavními překážkami zavedení ERM je jeho nepochopení managementem a organizační překážky (kapitola č. 1). Proto byl značný prostor věnován pochopení definice ERM, jeho principů a přínosů a odlišností od izolovaného řízení rizik (kapitola č. 2), které byly vysvětleny managementu. V otázce zavedení ERM bylo zjištěno, že se jedná spíše o evoluci než jednorázový projekt a že při jeho zavádění je mimo jiné důležité získat podporu stakeholderů a přizpůsobit podnikovou kulturu (kapitola č. 3). Tyto poznatky se staly základními principy celé práce. S managementem bylo dohodnuto, že základem tvorby ERM bude ISO 31000:2018, načež autorka připravila teoretický základ pro vytvoření návrhu rámce a procesu (kapitola č. 4) a časovou a nákladovou analýzu projektu (kapitola č. 12). Po schválení projektu představenstvem autorka ve spolupráci s managementem provedla analýzu podniku (kapitola č. 7), současného stavu řízení rizik (kapitola č. 8) a pomohla managementu definovat požadavky na nový ERM systém (kapitola č. 9). Následně autorka navrhla nástroje a možnosti, které byly prostřednictvím workshopů s managementem zformovány v konkrétní podobu ERM systému vhodnou pro V-TEX, a. s. (kapitola č. 10). ERM byl otestován pilotní aplikací a upraven do své konečné podoby (kapitola č. 11), kterou management považuje za přínosnou. Na základě konečného výstupu, autorka přizpůsobila časovou a nákladovou analýzu projektu (kapitola č. 12), která byla poté schválena představenstvem. Implementační fáze je naplánována na červen až září 2023 a běžný provoz od října 2023 (kapitola č. 12). Dalším krokem bude postupné zvyšování vyzrálости ERM systému pomocí některé ze stupnic (kapitola č. 3.1).

Práce potvrdila zejména důležitost zahrnutí stakeholderů ve tvorbě ERM systému a přípravě projektu a změny podnikové kultury (kapitola č. 3). Ve spolupráci s managementem byl vytvořen systém, který je ušitý na míru V-TEX, a. s., vyhovuje jeho požadavkům a přenesl řízení rizik ve V-TEX, a. s. z úrovně 1 Nahodilý do úrovně 2 Definovaný (kapitola č. 9).

Pro další vývoj ERM systému ve V-TEX, a. s. je důležité, aby management podporoval rozvoj rizikové kultury, učení a neustálého zlepšování ERM systému, a to i pomocí využívání nových poznatků a technologií v řízení rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AICPA a CIMA, 2018. *Practice aid: enterprise risk management: guidance for practical implementation and assessment*. Durham: AICPA. ISBN 9781948306362.

AVEN, Terje, 2015. *Risk analysis*. Second edition. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-119-05779-6.

BEASLEY, Mark S. a Bruce BRANSON, 2021. *Global state of enterprise risk oversight: managing the rapidly evolving risk landscape*. Fourth edition. CGMA. Dostupné také z: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/2021-global-state-of-enterprise-risk-oversight.pdf>

BOLLAND, Eric J, 2017. *Comprehensive strategic management: a guide for students, insight for managers* [online]. Bingley: Emerald Publishing Limited [cit. 2023-03-31]. ISBN 9781787142251. Dostupné z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1423595&scope=site>

CGMA, 2021. *Communicating risks using a heat map: a tool to assist in decision-making and to promote the productivity of risk assessment* [online]. CGMA [cit. 2022-12-28].

Dostupné z: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadabledocuments/communicating-risk-may2021.pdf>

COSO, 2017. *Enterprise risk management: integrating with strategy and performance*. COSO. Dostupné také z: <https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1>

CROVINI, Chiara, 2019. *Risk management in small and medium enterprises*. Abingdon: Routledge. ISBN 9780367226794.

ČNB, ©2023. Prognóza ČNB - zima 2023. In: *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

DELOITTE, 2023. Výhled české ekonomiky na rok 2023. In: *Deloitte* [online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

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

GREEN, Philip E. J., 2016. *Enterprise risk management: a common framework for the entire organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 9780128006337.

HAMPTON, John J., 2009. *Fundamentals of enterprise risk management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. New York: Amacom. ISBN 9780814434642.

HM GOVERNMENT, 2020. *The orange book: management of risk - principles and concepts* [online]. [cit. 2023-01-05]. 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

HOPKIN, Paul a Clive THOMPSON, 2022. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 9781398602861.

HOYT, Robert E. a Andre P. LIEBENBERG, 2011. The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance* [online]. 78(4), 795-822 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/41350401?saml_data=eyJzYW1sVG9rZW4iOiJjYWRjYTI3OC0wYWM2LTRmM2EtYTZlOC1iOWJhNWM2Y2JkOGYiLCJlbWVpbCI6Imtfa3ViaW5vdmFAdXRiLmN6IiwiaW5zdGI0dXRpb25JZHMlOlsiMGMyNDZlZTctMDEyYy00ZDU0LWIxOWUtZThhOWJkYjllMTZiIl19&seq=6

HUNZIKER, Stefan, 2021. *Enterprise risk management: modern approaches to balancing risk and reward*. Second edition. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-33522-9.

IRM, 2018. *Standard deviations: a risk practitioners guide to ISO 31000:2018* [online]. Second edition. London: IRM [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: <https://www.theirm.org/media/6884/irm-report-iso-31000-2018-v2.pdf>

ISO 31000:2018: Risk management - Guidelines, 2018. [online]. Second edition. London: Technical Committee ISO/TC 262 Risk management. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

ISO, ©2016. *ISO 13485: quality management for medical devices* [online]. ISO [cit. 2023-01-15]. ISBN 978-92-67-10658-8. Dostupné z: <https://www.iso.org/publication/PUB100377.html>

JANKENSGARD, Hakan a Petter KAPSTAD, 2021. *Empowered enterprise risk management: theory and practice*. Chichester: Wiley. ISBN 9781119700180.

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

LAM, James, 2017. *Implementing enterprise risk management: from methods to applications*. New Jersey: Wiley. ISBN 9781118221563.

MENDELOW, Aubrey L., 1981. Environmental scanning: the impact of the stakeholder concept. *Proceedings* [online]. ICIS, 407-418 [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>

MPSV, ©2023. ISPV: mzdová sféra: rok 2022. In: MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Zlín [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/636498/ISPV_MZS%20224.pdf/96c367ed-bef5-afef-ad3b-a3b8f30db449

OECD, 2014. *Risk Management and Corporate Governance* [online]. In: Paris: OECD Publishing [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: doi:10.1787/9789264208636-en

PETERS, Tom a Robert H. Jr. WATERMAN, 1992. *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas. ISBN 8020503137.

POPOV, Georgi, Bruce K. LYON a Bruce D. HOLLCROFT, 2022. *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Second edition. Hoboken: Wiley. ISBN 9781119755920.

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN 0684841460.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 0743260880.

SMART, Andrew a James CREELMAN, 2013. *Risk-based performance management: integrating strategy and risk management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 9781349336975.

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

VALENTA, František, 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba. Podnikání a management. ISBN 8085860112.

VISCELLI, Therese R., Dana R. HERMANSON a Mark S. BEASLEY, 2017. The Integration of ERM and Strategy: Implications for Corporate Governance. *Accounting Horizons* [online]. 31(2), 69-82 [cit. 2023-01-25]. ISSN 1558-7975. Dostupné z: doi:10.2308/acch-51692

V-TEX, a. s., © 2011 – © 2021. *Výroční zpráva 2011 – 2021* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

YOE, Charles E., 2019. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Second edition. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781138478206.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Postupy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
COSO	Výbor sponzorujících organizací komise Treadway
COSO ERM rámeček	Norma ERM organizace COSO
EBIT	Zisk před úrokem a zdaněním
ERM	Enterprise Risk Management
F-ce	Frekvence
GŘ	Generální ředitel
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
ISO 31000	Norma ERM organizace ISO
KPIs	Klíčové indikátory výkonu
KRIs	Klíčové indikátory rizika
NPV	Čistá současná hodnota
Odp.	Odpovědnost
PO	Postupy požární ochrany
p-st	Pravděpodobnost
RK	Riziková komise
RM	Rizikový manažer
RR	Rejstřík rizik
PŘ	Člen představenstva
Ved.	Vedoucí pracovník
VF	Vedoucí financí
VK	Vedoucí kvality
VP	Vedoucí pracovník
VR	Vlastník rizika
VV	Vedoucí výroby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 COSO ERM rámeček	22
Obrázek 2 Principy, rámeček a proces	23
Obrázek 3 Příklad stupnic pravděpodobnosti vzniku a závažnosti dopadu.....	31
Obrázek 4 Příklad matice rizik	32
Obrázek 5 Znárodnění postoje k riziku na matici rizik.....	32
Obrázek 6 Příklad úrovně rizika a požadované akce	33
Obrázek 7 Analýza motýlku	34
Obrázek 8 Odpověď na riziko podle kvadrantu matice rizik.....	38
Obrázek 9 Nákladová efektivita opatření	39
Obrázek 10 Růst V-TEX, a. s. v letech 2012 – 2021 v mil. Kč.....	43
Obrázek 11 Dodavatelský řetězec V-TEX, a. s.	49
Obrázek 12 Hierarchie strategických cílů V-TEX, a. s.	51
Obrázek 13 Organizační struktura V-TEX, a. s.	51
Obrázek 14 Vývoj zisku a ziskovosti tržeb V-TEX, a. s.	56
Obrázek 15 Skladba portfolia V-TEX, a. s.	56
Obrázek 16 Struktura činností V-TEX, a. s.	58
Obrázek 17 Analýza stakeholderů V-TEX, a. s.	60
Obrázek 18 Mapa oblastí řízení rizik V-TEX, a. s.	67
Obrázek 19 Pravomoci a odpovědnosti v ERM V-TEX, a. s.	70
Obrázek 20 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizikové události V-TEX, a. s.	74
Obrázek 21 Stupnice závažnosti finančních a nefinančních dopadů rizikové události V-TEX, a. s.	75
Obrázek 22 Matice rizik V-TEX, a. s.	76
Obrázek 23 Reakce na rizikovou událost V-TEX, a. s.	76
Obrázek 24 Formulář eskalace rizika V-TEX, a. s.	78
Obrázek 25 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: popis a kategorizace rizika	78
Obrázek 26 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: inherentní a reziduální riziko, návrh dalšího postupu	79
Obrázek 27 Analýza motýlku V-TEX, a. s.	79
Obrázek 28 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: analýza rizika	80
Obrázek 29 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: matice individuálního rizika.....	80
Obrázek 30 Celopodniková matice rizik V-TEX, a. s.	81
Obrázek 31 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: ošetření rizika	82
Obrázek 32 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: záznam dodatečného opatření.....	83

Obrázek 33 Extrakt z karty rizika V-TEX, a. s.: matice individuálního rizika po dodatečném ošetření.....	83
Obrázek 34 Celopodniková matice rizik V-TEX, a. s.: reziduální riziko po návrhu dodatečného ošetření.....	84
Obrázek 35 Listy souboru ERM V-TEX, a. s.....	85
Obrázek 36 Rejstřík rizik V-TEX, a. s.: správa rejstříku.....	85
Obrázek 37 Klíčová rizika v matici rizik V-TEX, a. s.	86
Obrázek 38 Graf četnosti klíčových rizik ohrožujících strategické cíle V-TEX, a. s.....	86
Obrázek 39 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.	88
Obrázek 40 Matice rizik V-TEX, a. s.	89
Obrázek 41 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: analýza motýlku	90
Obrázek 42 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: určení celkového rizika	90
Obrázek 43 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: pozice rizika na individuální matici rizika	91
Obrázek 44 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: úprava záznamu rizika č. 30	91
Obrázek 45 Extrakt z karty rizika č. 30 V-TEX, a. s.: dodatečné opatření.....	91
Obrázek 46 Matice rizika č. 30 V-TEX, a. s. po dodatečném opatření	92
Obrázek 47 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: úprava zápisu rizika č. 30	92
Obrázek 48 Extrakt z rejstříku rizik V-TEX, a. s.: přidání části „riziko po navrženém opatření“	93
Obrázek 49 Matice rizik V-TEX, a. s.: po navrženém opatření	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané definice ERM	15
Tabulka 2 Principy ERM	16
Tabulka 3 Stupnice celkové vyzrálosti ERM systému	19
Tabulka 4 Vybrané nástroje analýzy prostředí	25
Tabulka 5 Vybrané pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých rolí.....	27
Tabulka 6 PESTLE faktory V-TEX, a. s.	44
Tabulka 7 Prognóza ČNB	46
Tabulka 8 Analýza pěti konkurenčních sil V-TEX, a. s.	47
Tabulka 9 Analýza dodavatelského řetězce V-TEX, a. s.	48
Tabulka 10 Majetková a finanční struktura V-TEX, a. s. v roce 2021	54
Tabulka 11 Slovník rizik V-TEX, a. s.	73
Tabulka 12 Přehled 1. fáze procesu řízení rizik V-TEX, a. s.	76
Tabulka 13 Přehled 2. fáze procesu řízení rizik V-TEX, a. s.	81
Tabulka 14 Struktura a časový plán projektu zavedení ERM ve V-TEX, a. s.	94
Tabulka 15 Průměrný hodinový mzdový náklad.....	96
Tabulka 16 Mzdové náklady fáze 1-4 projektu	97
Tabulka 17 Mzdové náklady fáze 5 projektu.....	98
Tabulka 18 Úkoly běžného provozu	98
Tabulka 19 Mzdové náklady běžného provozu	99
Tabulka 20 Mzdové náklady běžného provozu po zahrnutí úspory času vedoucích pracovníků	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Směrnice ERM V-TEX, A. S.: obsah

Příloha P II: Soubor ERM V-TEX, A. S.: grafy

Příloha P III: Soubor ERM V-TEX, A. S.: matice rizik

Příloha P IV: Soubor ERM V-TEX, A. S.: rejstřík rizik

Příloha P V: Soubor ERM V-TEX, A. S.: karta rizika

PŘÍLOHA P I: SMĚRNICE ERM V-TEX, A. S.: OBSAH

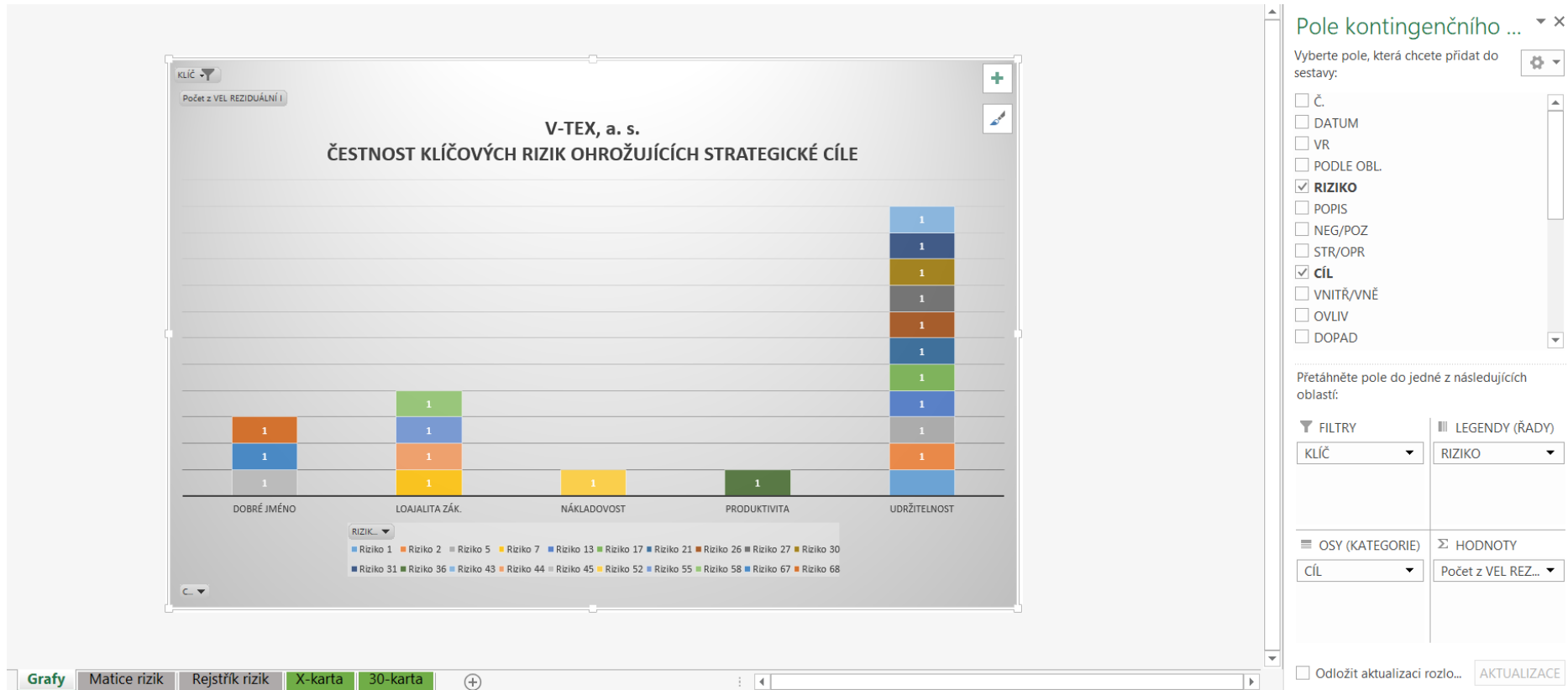
SMĚRNICE ERM

V-TEX, a. s.

OBSAH

1	SYSTÉM ERM	4
2	RÁMEC ERM	5
2.1	KONTEXT	5
2.2	ZÁVAZEK K ŘÍZENÍ RIZIK	5
2.2.1	Směrnice ERM	5
2.2.2	Účel ERM	5
2.2.3	Integrace ERM do činnosti	5
2.2.4	Integrace ERM do kultury	8
2.3	ROLE, PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI	8
2.4	ALOKACE ZDROJŮ PRO BĚŽNÝ PROVOZ	11
2.5	KOMUNIKACE A KONZULTACE	12
3	PROCES ERM	13
3.1	KOMUNIKACE A KONZULTACE	13
3.2	ROZSAH, KONTEXT, KRITÉRIA	14
3.3	POSOUZENÍ RIZIK	17
3.4	OŠETŘENÍ RIZIK	22
3.5	MONITOROVÁNÍ A KONTROLA RIZIK	25
3.6	ZAZNAMENÁNÍ A REPORTOVÁNÍ RIZIK	26
	PŘÍLOHA: ANALÝZA PROSTŘEDÍ V-TEX	28

PŘÍLOHA P II: SOUBOR ERM V-TEX, A. S.: GRAFY



PŘÍLOHA P III: SOUBOR ERM V-TEX, A. S.: MATICE RIZIK

V-TEX, a. s.

MATICE RIZIK: ČETNOST RIZIK

DATUM:

INHERENTNÍ R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3	1	2		
	4	5	1	5	5	1
	3	9	2	14	2	
	2	6	2	12	3	
	1			3	1	

V-TEX, a. s.

MATICE RIZIK: ČETNOST KLÍČOVÝCH RIZIK

DATUM:

INHERENTNÍ R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3	1	2		
	4	5	1	5	5	1
	3	9	2		2	
	2					
	1					

LEGENDA:

V-TEX, a. s.		P-ST VZNIKU				
MATICE R		1	2	3	4	5
DOPAD	5	15	17	23	24	25
	4	10	16	20	21	22
	3	9	11	14	18	19
	2	6	7	8	12	13
	1	1	2	3	4	5

REZIDUÁLNÍ I R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	22	4	6	1	
	2	7	3	14		
	1	1		2	1	

REZIDUÁLNÍ I R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	2	3	3	1	
	2					
	1					

REZIDUÁLNÍ II R		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	22	4	5	1	
	2	8	3	14		
	1	1		2	1	

REZIDUÁLNÍ II R KLÍČOVÉ		P-ST VZNIKU				
		1	2	3	4	5
DOPAD	5	3		1		
	4	5		2		
	3	2	3	2	1	
	2	1				
	1					

PŘÍLOHA P IV: SOUBOR ERM V-TEX, A. S.: REJSTRÍK RIZIK

V-TEX, a.s. REJSTRÍK RIZIK										vypovězení v přípravě		zastavení v přípravě		zrušení v přípravě		RIZIKO PO NAVRHNĚNĚM OPATŘENÍ		DATUM				
Č.	DATUM	VR	PODLE OB	RIZIKO	NEG/POZ	STRIOPR	CÍL	VNITŘNÍ OVL	DOPAD	INHERENTNÍ P-S DOI VE KL	OPATŘENÍ PREVENTIVNÍ P-S KOREKTIVNÍ	REZIDUÁLNÍ DO P-S DOI VE KL	DALŠÍ POSTUP AKCE	KOMENTÁŘ	OŠETŘENÍ OŠETŘENÍ KOMENTÁŘ	AKCE ZOO	TERMIN	OPATŘENÍ PREVENTIVNÍ P-S KOREKTIVNÍ	REZIDUÁLNÍ DO P-S DOI VE KL	ZMĚNA VLASTNÍKEM	KONTROLA RM	
1	31/03/2023	GR	Strategické	Riziko 1	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	3 5 24	K		3 5 24	Dodatečné ošetření					3 5 24		
2	31/03/2023	GR	Strategické	Riziko 2	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 5 16	K		1 5 16						1 5 16		
3	31/03/2023	GR	Strategické	Riziko 3	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9						1 3 9		
4	31/03/2023	VK	Výrobní	Riziko 4	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	2 3 31			2 3 31	Dodatečné ošetření					2 3 31		
5	31/03/2023	VO	Obchodní	Riziko 5	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	4 3 16	K		4 3 16	Dodatečné ošetření					4 3 16		
6	31/03/2023	VK	Výrobní	Riziko 6	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	1 2 6			1 2 6						1 2 6		
7	31/03/2023	VM	Obchodní	Riziko 7	Neg	Str	Loajalita zák.	Vně	Ne	Finanční	1 5 16	K		1 5 16	Dodatečné ošetření					1 5 16		
8	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 8	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9	Dodatečné ošetření					1 3 9		
9	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 9	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9	Dodatečná analýza					1 3 9		
10	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 10	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9						1 3 9		
11	31/03/2023	VPR	Obchodní	Riziko 11	Neg	Str	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	1 2 6			1 2 6						1 2 6		
12	31/03/2023	VK	Výrobní	Riziko 12	Neg	Str	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	4 2 12		Opatření -1	3 2 6						3 2 6		
13	31/03/2023	GR	Strategické	Riziko 13	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	1 5 16	K		1 5 16	Dodatečné ošetření					1 5 16		
14	31/03/2023	VF	Finanční	Riziko 14	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9						1 3 9		
15	31/03/2023	VF	Finanční	Riziko 15	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9			1 3 9						1 3 9		
16	31/03/2023	VK	Strategické	Riziko 16	Neg	Str	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	3 3 14			3 3 14						3 3 14		
17	31/03/2023	VP	Výrobní	Riziko 17	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	3 4 16	K		3 4 16	Dodatečné ošetření					3 4 16		
18	31/03/2023	VF	Finanční	Riziko 18	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	1 3 9		Opatření -1	3 3 9	Dodatečné ošetření					1 3 9		
19	31/03/2023	VM	Obchodní	Riziko 19	Poz	Str	Loajalita zák.	Vně	Ne													
20	31/03/2023	VM	Obchodní	Riziko 20	Poz	Str	Loajalita zák.	Vně	Ne													
21	31/03/2023	GR	Strategické	Riziko 21	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	2 5 16	K		2 5 16						2 5 16		
22	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 22	Poz	Str	Produktivita	Vně	Ne													
23	31/03/2023	VP	Výrobní	Riziko 23	Poz	Str	Inovace výrobků	Vně	Ne													
24	31/03/2023	VM	Obchodní	Riziko 24	Poz	Str	Loajalita zák.	Vně	Ne													
25	31/03/2023	VM	Obchodní	Riziko 25	Neg	Str	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	3 3 14			3 3 14	Dodatečné ošetření					3 3 14		
26	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 26	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	2 4 16	K		2 4 16	Dodatečná analýza					2 4 16		
27	31/03/2023	VK	Výrobní	Riziko 27	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Povstání firmy	3 4 16	K		3 4 16	Kombinace / jiné					3 4 16		
28	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 28	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	3 3 14			3 3 14						3 3 14		
29	31/03/2023	VPR	Obchodní	Riziko 29	Neg	Dpr	Dobré jméno	Vnitř	Ano	Povstání firmy	2 3 11		Opatření -1	1 3 9						1 3 9		
30	31/03/2023	VP	LLZ	Riziko 30	Neg	Str	Udržitelnost	Vnitř	Ano	LLZ-schopnosti	3 4 16	K		3 4 16	Dodatečné ošetření					3 4 16		
31	31/03/2023	GR	Majetkové	Riziko 31	Neg	Str	Udržitelnost	Vnitř	Ano	Finanční	3 5 24	K	Opatření -2	3 3 9						3 3 9		31/03/2023
32	31/03/2023	GR	Majetkové	Riziko 32	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	3 2 6			3 2 6						3 2 6		
33	31/03/2023	GR	Majetkové	Riziko 33	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ne	Finanční	3 2 6			3 2 6						3 2 6		
34	31/03/2023	VV	Majetkové	Riziko 34	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	2 2 7			2 2 7						2 2 7		
35	31/03/2023	VV	Majetkové	Riziko 35	Neg	Dpr	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9	Dodatečná analýza					1 3 9		
36	31/03/2023	VV	Majetkové	Riziko 36	Neg	Str	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	4 3 16	K	Opatření -3	1 3 9						1 3 9		
37	31/03/2023	VV	Majetkové	Riziko 37	Neg	Dpr	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
38	31/03/2023	GR	Majetkové	Riziko 38	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ano	Finanční	3 2 6			3 2 6						3 2 6		
39	31/03/2023	GR	Majetkové	Riziko 39	Neg	Dpr	Nákladovost	Vně	Ne	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
40	31/03/2023	VI	Informační	Riziko 40	Neg	Str	Udržitelnost	Vně	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9	Dodatečná analýza					1 3 9		
41	31/03/2023	VI	Informační	Riziko 41	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	3 2 6			3 2 6						3 2 6		
42	31/03/2023	VI	Informační	Riziko 42	Neg	Dpr	Udržitelnost	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
43	31/03/2023	VK	Informační	Riziko 43	Neg	Str	Udržitelnost	Vnitř/Vně	Ano	Informace	4 4 16	K	Opatření -2	3 4 16	Dodatečná analýza					3 4 16		
44	31/03/2023	VK	Informační	Riziko 44	Neg	Str	Loajalita zák.	Vně	Ano	Finanční	4 4 16	K	Opatření -1	3 4 16	Dodatečné ošetření					3 4 16		
45	31/03/2023	VK	Informační	Riziko 45	Neg	Str	Dobré jméno	Vně	Ano	Informace	4 4 16	K	Opatření -1	3 4 16	Dodatečné ošetření					3 4 16		
46	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 46	Neg	Dpr	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
47	31/03/2023	VV	Výrobní	Riziko 47	Neg	Dpr	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
48	31/03/2023	VO	Obchodní	Riziko 48	Neg	Dpr	Produktivita	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 3 9						1 3 9		
49	31/03/2023	VO	Obchodní	Riziko 49	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	3 3 14		Opatření -2	1 2 6						1 2 6		
50	31/03/2023	VPR	Obchodní	Riziko 50	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř	Ano	Finanční	3 2 6			3 2 6						3 2 6		
51	31/03/2023	VF	Finanční	Riziko 51	Neg	Dpr	Nákladovost	Vnitř/Vně	Ano	Finanční	3 1 9			3 1 9						3 1 9		
52	31/03/2023	VF	Finanční	Riziko 52	Neg	Str	Nákladovost	Vnitř/Vně	Ano	Finanční	5 4 16	K	Opatření -4	1 4 16						1 4 16		

PŘÍLOHA P V: SOUBOR ERM V-TEX, A. S.: KARTA RIZIKA

V-TEX, a. s.
KARTA RIZIKA
DATUM:

VLASTNÍK: Ved. personálního odd.

OPATŘENÍ SOUČASNÉ (OS)	REZ I
Č. Pops	Efekt
30 ZTRÁTA VEDOUČÍHO VÝROBY	20

OPATŘENÍ DODATEČNÉ (OD)	REZ I
Č. Pops	Efekt
	6

Č.	Příčina	P-ST	P-ST
	P1 Odchod ke konkurenci	3	3
P1.1	Lepší mzdové podmínky	3	1
P1.2	Zajímavější náplň práce	2	1
	P2 Osobní důvody	3	3
P2.1	Rodinné	3	0
P2.2	Zdravotní	3	0

Č.	Pops	Efekt	P-ST
			1
			1
OD1	Snížení nedostatku volného času	-2	1
OD2	Snížení úrovně stresu	-2	1

Č.	DOPAD	ZAV.	ZAV.
	D1 Ztráta klíčové schopnosti	4	3
D1.1	Snížení kvality výroby	2	0
D1.2	Snížení produktivity	4	3
	D2 Oslabení podnikové kultury	3	2
D2.1	Snížení spokojenosti zaměstnanců	3	2
D2.2	Ochrotení dobrého jména firmy	2	1

Č.	Pops	Efekt	P-ST
			2
			2
OD3	Zavedení týdenních provozních me	-1	2
			2
			1

OPATŘENÍ DODATEČNÉ - AKCE	ZODP	TERMIN	KRI

30	P-ST VZNIKU				
DOPAD	1	2	3	4	5
5					
4					
3					
2					
1					

AKCE	ZODP	TERMIN	KRI

V-TEX, a. s.
ANALÝZA MOTÝLKY: RIZIKO Č. 30
DATUM:

