

# **Analýza rizik výrobního podniku v období krize**

Marcela Indráková

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marcela Indráková**  
Osobní číslo: **L21801**  
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza rizik výrobního podniku v období krize**

### Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky rizik ve výrobním podniku.
- Analyzujte rizika ve výrobním podniku z pohledu jeho fungování v období krize.
- Na základě analýzy rizik navrhněte opatření pro úspěšné zvládnutí krize ve výrobním podniku.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-132-4.
2. KLEIN, Štěpán. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. Velký Třebešov: Panfico, 2020. ISBN 978-80-270-7778-6.
3. ŠENOVSKEÝ, Pavel, ŠENOVSKEÝ, Michail a Milan ORAVEC. *Teorie krizového managementu*. 2. rozšířené vydání. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2020. ISBN 978-80-7385-231-3.

Další literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

---

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

---

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 3. 5. 2024

Jméno a příjmení studenta: Marcela Indráková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá posouzením a zejména pak analýzou rizik ve výrobním podniku, jež mohou ohrožovat jeho činnost v důsledku současné globální krize, která nejprve započala následkem propuknutí celosvětové pandemie Covid-19 a nyní je navíc prohloubena probíhajícím válečným konfliktem na Ukrajině. Výsledky práce jsou pak celkovým zhodnocením zjištěných skutečností, ze kterých jasně vyplývá význam a důležitost zavedení a provádění krizových opatření v podniku za účelem úspěšného zvládnutí a překonání krize i zajištění možností jeho dalšího rozvoje v budoucnosti.

Klíčová slova: krize, riziko, analýza rizik, management rizik, ošetření rizik

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the assessment and, in particular, the analysis of risks in a manufacturing company, which may threaten its activity as a result of the current global crisis, which first began as a result of the outbreak of the worldwide Covid-19 pandemic and is now additionally deepened by the ongoing war conflict in Ukraine. The results of the work are an overall evaluation of the facts found, which clearly show the importance and importance of introducing and implementing crisis measures in the company in order to successfully manage and overcome the crisis as well as to ensure the possibilities of its further development in the future.

Keywords: crisis, risk, risk analysis, risk management, risk treatment

„Riziko se objevuje vždy, když nevíte, co děláte.“

Warren Buffet

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích v rámci vypracování této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat všem, kdo se zúčastnili řízených rozhovorů a dotazníkového šetření a zasloužili se tak o získání cenných dat pro mou práci.

Rovněž děkuji za trpělivost a vstřícnost mé rodině, která mě v mém úsilí podporovala.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 OBECNÉ POJETÍ KRIZE</b> .....	<b>11</b>
1.1 KRIZE V PODNIKU .....	11
1.2 KRIZE A JEJÍ FÁZE .....	11
<b>2 PŘÍČINY SOUČASNÉ KRIZE</b> .....	<b>14</b>
2.1 KORONAVIROVÁ KRIZE .....	14
2.2 VÁLKA NA UKRAJINĚ, ENERGETICKÁ KRIZE .....	15
<b>3 RIZIKO</b> .....	<b>17</b>
3.1 DEFINICE RIZIKA .....	17
3.2 MANAGEMENT RIZIK .....	17
3.2.1 Stanovení souvislostí.....	20
3.2.2 Posouzení rizik .....	21
3.2.3 Identifikace rizik .....	22
3.2.4 Analýza rizik .....	24
3.2.5 Hodnocení rizik .....	25
3.2.6 Ošetření rizik .....	25
3.2.7 Monitorování a přezkoumávání .....	26
3.2.8 Zaznamenávání procesu managementu rizik .....	26
3.2.9 Komunikace a konzultace .....	27
<b>4 RIZIKA A JEJICH ROZDĚLENÍ</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU POMOCÍ SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK</b> .....	<b>31</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....	31
5.2 IDENTIFIKACE RIZIK .....	32
5.2.1 Finanční riziko .....	32
5.2.2 Nákupní riziko.....	33
5.2.3 Obchodní riziko.....	35
5.2.4 Technické riziko.....	36
5.3 OHODNOCENÍ RIZIK .....	37
5.4 MAPA RIZIK.....	39
5.5 NEGATIVNÍ DOPADY RIZIK A NÁVRHY NA OPATŘENÍ .....	40
5.5.1 Finanční rizika.....	40
5.5.2 Nákupní rizika .....	42
5.5.3 Obchodní rizika .....	43
5.5.4 Technická rizika .....	43
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>44</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>



## ÚVOD

Předmětem výzkumu a zpracování této bakalářské práce bylo posouzení rizik s důrazem na analýzu rizik provedenou ve výrobním podniku v období krize pomocí skórovací metody s mapou rizik. Vzhledem k nepředvídatelné povaze soudobých globálních krizí je zvláště důležité, aby se výrobní podniky dokázaly připravit na různá rizika, která mohou ohrozit jejich operace, finanční stabilitu nebo dokonce jejich samotnou existenci. Hlavním cílem práce tedy bylo posouzení největších rizik, která mohou vznikat ve výrobním podniku v důsledku krize. Zjištění těchto rizik a pochopení jejich dopadů je nezbytné pro navrhování efektivních strategií k minimalizaci těchto rizik a zvýšení odolnosti podniku vůči budoucím krizím.

K dosažení daného cíle byly v práci použity dva základní metodologické přístupy: řízené rozhovory s vedoucími pracovníky podniku a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Na základě těchto metod byly získány podklady pro vypracování analýzy rizik pomocí skórovací metody s mapou rizik. Použití právě těchto metod pomohlo získat jak hlubší vhled do chápání i zkušeností vedení podniku s krizovým managementem, tak i širší úhel pohledu na rizika vnímaná na různých úrovních podniku. Osobní rozhovory s vedoucími pracovníky umožnily v první fázi této práce identifikovat klíčová rizika a získat informace o tom, jak jsou tyto rizikové faktory vnímány a řízeny na nejvyšších úrovních managementu. Dotazníkové šetření pak ve druhé fázi práce poskytlo data o pocítování rizik mezi širší skupinou zaměstnanců z pohledu jejich pracovní pozice, což přispělo k ucelenějšímu pohledu na danou problematiku.

Na základě takto získaných informací bylo možno jednak identifikovat potenciální rizika podniku, dále provést jejich kategorizaci do skupin, následně provést jejich ohodnocení a vytvořit mapu rizik, posoudit možný potenciální dopad na fungování podniku a následně provést návrhy možných opatření pro jejich minimalizaci.

Snahou této bakalářské práce byl tedy kromě naplnění hlavního cíle, také ucelený pohled na rizika ve výrobním podniku v kontextu současné krize, kdy její výsledky a doporučení mohou posloužit jako cenný zdroj informací pro podniky usilující o zlepšení svého krizového managementu a zvýšení své odolnosti vůči budoucím krizím.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OBECNÉ POJETÍ KRIZE

Slovo "krize" má svůj původ v řeckém slově "krinó," což lze interpretovat jako výběr, volbu, vyřešení nebo rozhodnutí v situaci, kdy je nutné se rozhodnout mezi dvěma protichůdnými možnostmi. V této souvislosti je klíčové rozlišit zásadní problémy od těch, které jsou méně důležité. Krize tak může být chápána jako kritický okamžik, kdy je nezbytné udělat rozhodnutí a vybrat cestu, která povede k řešení problému. (Trojanová, Svobodová, 2021)

V čínštině se pak údajně pro krizi používají dva znaky, kdy první z nich označuje nebezpečí a druhý příležitost. (Veber, 2021)

### 1.1 Krize v podniku

Význam a původ slova krize je zřejmý, ale co toto slovo znamená obecně, v souvislosti s podnikatelským prostředím, to popisuje Klein (2020) takto:

Může se jednat o tíživou situaci, kterou podnikatel nedokáže nijak ovlivnit, protože přichází bez jeho přičinění nebo vůle zvenčí, vlivem zhoršení okolního prostředí nebo vlivem nepříznivého období. Na takovou krizi může podnikatel pouze reagovat, kdy v rámci firmy rozhoduje o následném postupu. Ovšem problémy se mohou vyskytnout také uvnitř podniku z mnoha různých důvodů interního charakteru. V takovém případě se dá krize podniku označit jako nepříznivá situace, která ohrožuje jeho cíle, případně také samotnou existenci.

Důležité je ale také uvědomit si, že každý podnik je součástí svého okolí, se kterým je ve vzájemném vztahu, spolupráci a komunikaci. Jestliže tedy dojde k nějaké podstatné změně v okolí nebo uvnitř podniku, vzájemná interakce bude narušena a přestane fungovat. Z toho vyplývá, že podstatou krize podniku je především funkční disharmonie mezi samotným podnikem a jeho okolím. (Klein, 2020)

### 1.2 Krize a její fáze

Každá událost způsobující krizi má nejen své příčiny, ale také několik fází, které na sebe v jednotlivých etapách navazují.

Nejúčelnější rozdělení příčin krizí v organizacích je na příčiny vnější a vnitřní.

- **Vnější příčiny** jsou nejčastěji vyvolány působením přírodních jevů, jako jsou povodně, požáry, havárie a další, dále také nepříznivými vnějšími ekonomickými podmínkami jako jsou dopady globální krize nebo problémy národní ekonomiky,

případně jinými vlivy, kterými mohou být teroristické útoky, výpadky v dodávkách materiálu, energií, hackerské útoky atd.

- **Vnitřní příčiny** mohou být způsobeny technickou závadou, špatnou kvalitou, selháním lidského faktoru, podceňováním rizika, úmyslným jednáním, nedostatečným zájmem o fungování organizace, nesoulad mezi společníky a podobně. (Veber, 2021)

Smejkal a Rais (2013) popisují jednotlivé fáze krize následně:

### 1. Předkrizová situace

jedná se o období klidu, kdy jsou na základě analýzy možných rizik pro konkrétní podnik identifikovány hrozby a také pravděpodobnost jejich uskutečnění.

### 2. Varovné období

v tomto období se začínají objevovat první varovné signály – mohou to být například zprávy, události nebo informace varující před zvyšováním pravděpodobnosti naplnění nějaké hrozby, dění ve světě nebo tuzemsku a podobně.

### 3. Série tíšňových událostí

nahromadění a vystupňování tíšňových událostí má za následek aktivaci krizových opatření, v jejichž důsledku dochází k omezování běžných, tedy normálně probíhajících činností a pravomocí v podniku.

### 4. Přechodný stav

přechodným stavem je fáze, kdy dochází k obnovení pořádku a základních činností v podniku. Snahou je také zamezení dalšímu šíření krize.

### 5. Pokrizová fáze

jde o období, kdy nastává obnovení funkcí a původního stavu v jednotlivých činnostech podniku. Poznatky, které s sebou krize přinesla by měly být zobecněny, rizika identifikována, na jejich základě by mělo dojít k vyhodnocení a přijetí nových protipatření, tak aby se zabránilo opakování událostí a posílily se přijatá preventivní opatření.

Podle Kleina (2020) lze potom zejména pomalé, plíživé krize rozdělit do těchto čtyř časových fází:

### **1. Zhoršení měkkých faktorů**

V tomto počátečním období dochází ke zhoršení celkové atmosféry v podniku, u zaměstnanců klesá zájem o práci a zhoršuje se jejich loajalita vůči zaměstnavateli. Také zákazníci mohou zhoršující se podmínky v podniku vycítit a začít se od něj postupně distancovat.

### **2. Pokles klíčových ukazatelů výkonu**

Zhoršené podmínky se začnou projevovat množstvím nepříznivých situací, které vedou k celkovému poklesu výkonu podniku, může to být například pokles objednávek, snížení počtu schůzek s novými odběrateli, prodloužení doby vyřízení objednávek, navýšení objemu reklamací a podobně. Pokud nebude na tyto signály adekvátní a rychlá reakce managementu, začnou se nepříznivé faktory promítat také do finančních ukazatelů podniku a sníží se jeho likvidita. Sníží se rovněž doba obratu zásob a mzdová produktivita.

### **3. Akutní krize**

V této fázi již dochází zásoba hotovosti a podniku začínají chybět finance. Dojde na omezování investic, stále více poroste zadlužování a začnou odcházet klíčoví zaměstnanci.

### **4. Krach**

Nakonec dojdou zdroje a finance úplně, zadlužování dosáhne maxima, podnik zkrachuje.

## 2 PŘÍČINY SOUČASNÉ KRIZE

Možných příčin krize je nespočet. Jsou jimi situace, které mohou přijít náhle, nečekaně a rychle, ale také mohou vznikat pomalu, nenápadně, plíživě. Některé problémy se mohou postupně řetězit, kumulovat, přičemž kdyby byly řešeny hned, nemusely by v důsledku kumulace přerůst v krizi. Ne vždy se však úspěšně a včas odhalí hrozící nebezpečí, proto je jedním z nejdůležitějších faktorů na ochranu podniku před krizí prevence a připravenost na ni. (Klein, 2020)

Krize obecně provázejí lidstvo po celou dobu jeho existence, dnešní svět proto není výjimkou. Avšak přece – díky globalizaci, tedy celosvětovému vzájemnému propojení ekonomik, roste počet příčin možných krizí. V jejich důsledku je pak světová ekonomika náchylnější k náhlému zhroucení. (Lehmannová, 2011)

V roce 2007 se objevila první velká globální krize, která se rozšířila z USA a zasáhla následně mnoho dalších zemí světa. Problémy začaly vznikat na americkém trhu s rizikovými úvěry na bydlení, které poté vyústily v celosvětovou finanční krizi. Situace vygradovala v září 2008 po pádu americké investiční banky Lehman Brothers, jež způsobila věřitelům značné ztráty. Extrémní nejistota pak silně oslabilu důvěru podniků i spotřebitelů. Domácnosti na krizi zareagovaly snížením výdajů, což zavinilo pokles poptávky po zboží a službách. V důsledku toho došlo k strmému poklesu celosvětové výroby a tím pádem také k výrazné recesi, která postihla většinu ekonomik světa. (Edey, 2009)

Bohužel ale nezůstalo pouze u této krize a následovaly další, s jejichž následky se musejí vyrovnat podniky i domácnosti po celém světě dodnes.

Za příčiny současné probíhající světové krize lze označit zejména nedávnou světovou pandemii Covid-19, a následně pak válečný konflikt na Ukrajině, jež ohrožuje dodnes také celosvětovou bezpečnost. Vlivem těchto dvou faktorů vznikají další, neméně závažné krize, jako například ty, které vyvolávají nestabilitu na trzích s energiemi a dalšími strategickými komoditami. (Bruyninckx, 2022)

### 2.1 Koronavirová krize

Konec roku 2019 a následně rok 2020 byl počátkem koronavirové krize, kterou způsobil do té doby neznámý a nebezpečný virus označovaný jako COVID-19. Tento vir byl

spouštěčem celosvětové pandemie, která způsobila zdravotní krizi a ta se následně promítla do krize ekonomické. Aby se zabránilo šíření viru, byl hromadně ve většině zemí světa podporován sociální distanc, který vedl k částečnému nebo úplnému uzavření podniků, trhů a akcí. Svou roli sehrály také obavy lidí ze samotné nemoci, tedy obavy o vlastní zdraví a život, což také vedlo k omezení a snížení spotřeby a investic. Následky pandemie se tak začaly projevovat ve všech možných odvětvích ekonomiky a následně se přelývaly z jedné oblasti do druhé. Zasáhly například cestovní ruch vlivem zákazu cestování, což současně postihlo také letecký průmysl, hotelnictví a pohostinství, či služby různého charakteru. Také závislost na dovozu zboží z Číny se ukázala jako globální problém. Čína byla v důsledku pandemie nucena uzavřít některé velké továrny a snížila tak objem vyváženého zboží, což vedlo k nedostatku dodávek na trzích v zemích, které jsou na nich závislé. Tato situace následně vyvolala tlak na cenu, došlo tedy ke zdražení nedostatkového zboží i základních surovin. Díky působení těchto a mnoha dalších faktorů došlo ke zvýšení celosvětové míry inflace, nezaměstnanosti a ke zvýšenému růstu cen energií. Přes veškerá opatření a reakce politiků a vlád jednotlivých zemí se však ukázalo, že důsledky pandemie Covid-19 a jejich přelévání do globální ekonomiky způsobily nejen globální recesi, ale lze je považovat i za počátek celosvětové krize. (Peterson, Thankom, 2020)

## 2.2 Válka na Ukrajině, energetická krize

Snahou a cílem všech zemí po pandemii bylo zejména obnovení ekonomického růstu, to však bylo znemožněno vypuknutím válečného konfliktu na Ukrajině, jakožto vyvrcholení ruské agrese vůči této zemi. Ukrajina upadla do chaosu a na Rusko byly postupně uvaleny sankce, které poznamenaly zejména vývoz strategických surovin.

Opět se projevily, stejně jako za pandemie, negativní důsledky globalizace. Závislost na dovozu některých surovin a výrobků učinila podniky po celém světě velmi zranitelnými. Z Ruska byla exportována například téměř polovina celosvětové produkce palladia důležitého pro výrobu katalyzátorů, dále také nikl, měď, hliník, uran, ropa nebo zemní plyn či drahé kovy. Ukrajina pak byla významným vývozcem například neonu – strategické suroviny pro lasery využívané k výrobě čipů. Obě země se pak také významně podílely na celosvětovém exportu některých potravinářských komodit, jako je například pšenice, kukuřice, slunečnicový olej nebo hnojiva pro zemědělský průmysl. (PFF banka, 2022)

Právě díky světovému prvenství ve vývozu některých zmiňovaných komodit byly globální dopady na ostatní ekonomiky větší, než jaké způsobila předtím pandemie Covid-19

nebo poslední globální finanční krize v roce 2008. V tomto ohledu je důležité zmínit narušení potravinové bezpečnosti, kdy potravinářský průmysl významně narušily nedostatečné dodávky a zejména pak rychle rostoucí ceny komodit, především pšenice. Evropská unie velmi významně pocítila svou zranitelnost také prostřednictvím vzniklé energetické krize, jež byla důsledkem závislosti většiny zemí EU na dodávkách ropy a zemního plynu z Ruska. Tato závislost způsobila enormní růst cen energií, který následně poznamenal fungování všech podniků napříč průmyslovými odvětvími. Významným cenovým růstem byl však poznamenán nejen trh s komoditami, ale i akciové trhy. Dosud není válka na Ukrajině ukončena, proto ani nelze zatím zcela předznamenávat, jak velké ještě budou její dopady na celosvětovou ekonomiku. Vše záleží na konečné délce jejího trvání a také na schopnostech ostatních zemí, jak se vypořádají se svou závislostí na dovozech některých komodit, což samozřejmě v mnoha případech nebude snadné a je jisté, že nová řešení budou vyžadovat také velké investice. (Izzeldin et al., 2023)

Závislost České republiky na dovozu ropy a zemního plynu z Ruska byla jednou z největších v rámci EU, což způsobilo i zde významný růst cen surovin a následné snížení přímé spotřeby i spotřeby prostřednictvím meziproductů. Vysoké ceny paliv a energií ve svém důsledku snížily nejen kupní sílu domácností, ale tento cenový růst způsobil také zvýšení cen dalšího zboží, u něhož jsou energie nutným vstupem pro výrobu finálního produktu. Z tohoto úhlu pohledu přinesla Rusko-ukrajinská válka ekonomice České republiky stagflační šok, v jehož důsledku proběhl nárůst inflace a zpomalil se růst reálné ekonomiky. (PPF banka, 2022)



### 3 RIZIKO

Slovo „riziko“ je arabského původu a zpočátku označovalo nebezpečné situace související s lodní plavbou a možným nebezpečím na moři. Postupem času se ale začalo používat také pro označení ve vztahu k nějaké ztrátě.

#### 3.1 Definice rizika

Roudný (2022) uvádí hned několik možných definic rizika. Podle něj je riziko: „nebezpečí vzniku újmy“, „**pravděpodobnost újmy**“, „pravděpodobná hodnota ztráty nositele scénáře nebezpečí“ nebo „odchylka od očekávaných ztrát“.

Častorál (2017) definuje riziko z pohledu managementu rizik následujícím způsobem: „Riziko je objektivní **možnost** naplnění **neplánovaných** kritických **změn**“.

A nakonec v normě ČSN ISO 31000 je pak riziko definováno takto: „Riziko je účinek **nejistoty** na cíle.“ Účinkem se rozumí odchylka od očekávaného stavu, která může být pozitivní i negativní a jejím následkem mohou vznikat příležitosti nebo hrozby. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

Z uvedených definic vyplývá, že s rizikem je vždy spojená nejistota, tedy nějaká neurčitost, která ohrožuje stanovené cíle. S každou nejistotou je tedy potřeba pracovat a minimalizovat tak následně její dopady na podnikové procesy a systémy. Z tohoto pohledu je klíčovým krokem provedení **posouzení rizik**, které v sobě zahrnuje systematický pohled na různé činitele, jež by mohly představovat nebezpečí či hrozbu a pomáhá předurčit jejich pravděpodobnost a dopad na cíle. (Šenovský et al., 2020)

#### 3.2 Management rizik

Stejně jako rizika samotná, tak i management rizik má mnoho různých definic.

Častorál (2017) uvádí, že management rizik je možné chápat jako systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tedy na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb. Ovšem dále také uvádí, že management rizik je součástí metod managementu využívající strategický přístup manažerských opatření k rizikovým faktorům a rizikovým stavům založený na analýze, rozhodování a implementaci.

V normě ČSN ISO 31000 je pak management rizik definován následovně: „management rizik jsou koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.“

Cílem managementu rizik je tedy vybudování a ochrana aktiv organizace. Tento způsob řízení nejenže zlepšuje výkonnost organizace, ale také motivuje a podporuje v procesech neustálého zdokonalování a dosahování stanovených cílů. Aby management rizik probíhal co nejefektivněji, platí pro něj zásady, podle kterých musí být:

- Integrovaný
- Strukturovaný a vyčerpávající
- Přizpůsobený potřebám
- Kompletní
- Dynamický
- S dostupnými informacemi
- Zohledňující lidské a kulturní faktory
- Trvalé zlepšován. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

Samotný management rizik je kontinuálním procesem, který není nikdy ukončen. Že jde o neustálý proces je zřejmé z historie i faktu, že svět bez hrozeb a katastrof neexistuje. Krize jako takové vždy byly, jsou a budou a nezáleží přitom na stavu prostředí – zda zrovna propukla epidemie, havárie, válka, nebo jiná nepříznivá situace. (Antušák, Vilášek, 2016)

Řízení rizik je tedy ve své podstatě velmi složitým a komplexním procesem. Problematické je pak zvláště tehdy, je-li příčinou konkrétního rizika náhoda nebo vliv neočekávaných událostí, které se v minulosti nevyskytovaly vůbec nebo jen velmi sporadicky. Nepředvídatelné události, jež mají široký dopad na společnost a také nevyplývají z žádných dosavadních zkušeností jsou označovány jako „černé labutě“. Tuto teorii popsal Taleb (2014), který „černé labutě“ definoval jako příčiny mimořádných úspěchů ale i krachů. Znamená to tedy, že pokud organizace rozpozná přilétající „černou labuť“ dříve než ostatní, má velkou šanci na její úspěšné zvládnutí, v opačném případě se může dostavit krize nebo dokonce krach. Současnost je pak typickým příkladem takových „černých labutí“, kdy se z celosvětové pandemie Covid-19 a následného válečného konfliktu na Ukrajině vyvinula globální krize, kterou by málokdo čekal.

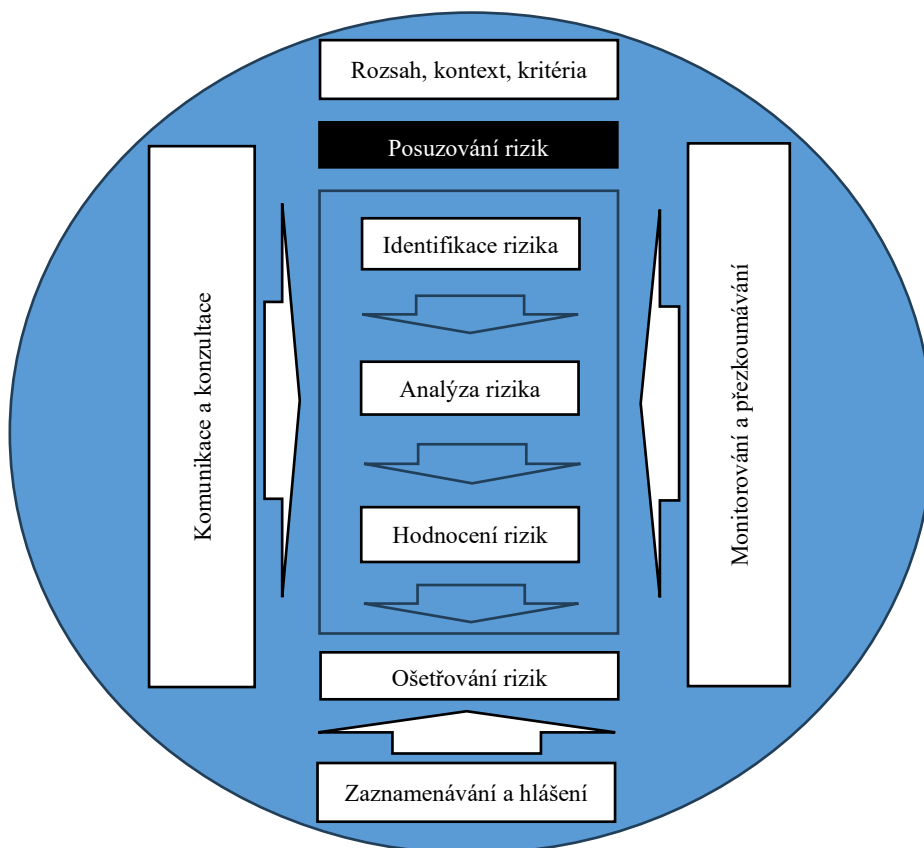
Podle Taleba (2014) ale není cílem s vysokou mírou jistoty předvídat negativní jevy jako takové, spíše je nutné vytvářet systémy, které by byly odolné proti „černým labutím“

a zároveň dokázaly využít nabízející se příležitosti, tedy stručně řečeno, být připraven na neočekávané.

Z tohoto pohledu je tedy řízení rizik klíčovým procesem.

Dle normy ČSN ISO 31000 (2018) zahrnuje management rizik následující činnosti:

- a) Stanovení souvislostí – rozsah, kontext, kritéria
- b) Posuzování rizik
- c) Ošetřování rizik
- d) Monitorování a přezkoumávání
- e) Zaznamenávání procesu managementu rizik
- f) Komunikace a konzultace



Obrázek 1- Proces řízení rizik (vlastní zpracování dle Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

### 3.2.1 Stanovení souvislostí

Organizace formuluje své cíle a určuje vnější i vnitřní parametry prostřednictvím definic vztahů, a tím vymezuje rozsah i kritéria rizik, které mají být zohledněny při jejich řízení. Při stanovování souvislostí je nutné vzít v úvahu jak vnější, tak vnitřní kontext a položit si otázky:

1. Čeho má být dosaženo v systému managementu rizik?
2. Kterých zainteresovaných stran se řízení rizik týká a jaké jsou jejich zájmy?
3. Jaká je v tomto ohledu platná legislativa a technické normy? (Šenovský et al., 2020)

#### ***Rozsah***

Proces řízení rizik může být aplikován na různých úrovních, jako je strategická, projektová, provozní a další, proto je klíčové určení zamýšleného rozsahu, daných cílů a jejich zařazení v rámci organizace. Stanovení rozsahu tedy vychází zejména z určení:

- času, místa, cíle a kroků, které je nutné podniknout,
- očekávaných závěrů z provedených činností,
- vhodných metod a technik pro posouzení rizik
- potřebných zdrojů, odpovědnosti a dokumentace
- vzájemných vztahů v procesech, systémech a činnostech (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

#### ***Kontext***

Stanovení vzájemných vztahů probíhá na vnější a vnitřní úrovni a dále také v rámci procesu samotného řízení rizik.

##### 1. Vnější vztahy

Vnějšími vztahy se rozumí vztahy vznikající a existující v prostředí, ve kterém se organizace nachází, tedy její okolí. Takovými vztahy mohou být různé souvislosti ať už kulturní, sociální, finanční, politické, legislativní, ekonomické, ale také

prostředí konkurence zahrnující mezinárodní, tuzemské i regionální vztahy. (Častorál, 2017)

## 2. Vnitřní vztahy

Vnitřní vztahy se nacházejí a fungují uvnitř samotné organizace a mohou obsahovat například organizační strukturu, politiku, strategii na cíle organizace, vztahy s vnitřními subjekty, normy, směrnice, smluvní vztahy, zdroje, znalosti, kulturu organizace nebo informační systémy a toky. (Častorál, 2017)

## 3. Vztahy v rámci řízení rizik

Tyto vztahy nejsou konstantní a mění se dle potřeb organizace. Mohou tak zahrnovat zejména zodpovědnost za proces řízení rizik, určení jeho rozsahu, záměrů a cílů, dále stanovování metod pro identifikaci a posuzování rizik, určování způsobu jejich vyhodnocení a specifikace rozhodnutí, jež mají být provedena. (Častorál, 2017)

### *Kritéria*

Organizace by měla určit v návaznosti na rozsah a typy možných rizik, kritéria pro jejich hodnocení a zároveň podporovat procesy rozhodování, přičemž samotná kritéria by měla vycházet ze stanoveného rámce managementu rizik a být přizpůsobena konkrétnímu účelu a rozsahu činností, které jsou v dané souvislosti zamýšleny. Při nastavování kritérií rizik je vhodné uvážit zejména povahu a typ rizika, jak bude stanovena nebo měřena pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopady, časová hlediska, jakým způsobem se stanoví míra rizika a také kapacita organizace. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

### 3.2.2 Posouzení rizik

Samotné posouzení rizik je proces složený z několika na sebe navazujících kroků:

1. **Identifikace rizik** – základem je sběr informací o možných rizicích a hrozbách, které se váží k nějaké dané činnosti, organizaci, projektu atd.
2. **Analýza rizik** – jde o provedení detailního rozboru identifikovaných rizik se záměrem odhalit a pochopit příčiny, které zkoumaným rizikům předcházejí a určit jejich možné dopady na konkrétní cíle.
3. **Hodnocení rizik** – na základě posouzení pravděpodobnosti výskytu identifikovaného rizika a také rozsahu jeho dopadu na konkrétní cíl se dále

vyhodnocuje závažnost samotného rizika – to znamená, že se nejčastěji bývá riziko označováno buď jako běžné, důležité nebo kritické a podle toho se následně přijímají nápravná opatření. (Šenovský et al., 2020)

Cílem procesu posuzování rizik je získávání nových informací, které mohou pomoci předcházet rizikovým událostem v rámci prevence, ale také přípravy a reakcí na ně. Důležitou součástí posouzení je pak pravidelná aktualizace informací v průběhu činností, jelikož jakákoliv změna může ovlivnit jak povahu nebezpečí, tak účinnost již přijatých opatření. To je potřeba brát na zřetel nejen v obecné rovině, ale zejména při posuzování rizikových faktorů pracovních podmínek, kdy je přímo ze zákona dána povinnost vyhledávání a vyhodnocování rizik při práci. (Neugebauer, 2018)

Existuje mnoho metod a přístupů v rámci posuzování rizik a každá z nich má své výhody i nevýhody, proto je velmi důležitý výběr správné metody. Samotné posouzení rizika je proces, který závisí na definici konkrétního aktiva a stanovení cíle hodnocení, což je klíčový úkol pro osoby, které se touto problematikou zabývají. Zájmový okruh přitom představuje širší oblast než jen samotné aktivum – to znamená, že zahrnuje prostor, který může být okamžitě ovlivněn rizikem. (Roudný, 2022)

### 3.2.3 Identifikace rizik

Úkolem identifikace rizik je nalezení, rozpoznání a také popis všech potenciálních hrozeb, které by mohly organizaci negativně ovlivnit nebo jí zabránit v dosažení jejích cílů. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

Úspěšné řízení každého rizika tak záleží zejména na schopnostech organizace, tedy odpovědných osobách, které dokážou včas existenci rizika odhalit, jednoznačně jej označit a definovat, tak jak je popsáno výše dle normy ČSN ISO 31000. Také je potřeba, aby tento krok byl proveden v rámci celé organizace, to znamená, že je nutné do něj zapojit všechny vedoucí pracovníky a o rizicích tak uvažovat v kontextu celé organizace.

Vzhledem k tomu, že riziko je spojeno vždy s nějakým zdrojem, událostí, příčinou, nehodou a podobně, je při hledání možných zdrojů rizik potřeba položit si následující otázky a hledat na ně odpovědi, které odhalí potenciální rizika:

- **Co se může stát?**
- **Jak a Proč se to může stát?**
- **Kdy a kde se to může stát?** (Neugebauer, 2018)

Identifikace rizik nabízí mnoho přístupů. Volba konkrétní metody, jak rizika identifikovat závisí na povaze hledaných rizik, zkušenostech a znalostech zaměstnanců organizace a celkovém kontextu. Vždy je důležité uvědomit si, že neexistuje univerzální správná cesta, proto se většinou uplatňuje kombinace různých metod a technik. To, co je skutečně podstatné a na čem záleží, je výstup – tedy soupis správně identifikovaných rizik, které existují v aktuálních podmínkách organizace. Proto je nutné v první řadě určit zdroje možného nebezpečí. Rizika nejčastěji plynou z nějakého procesu, kdy může jít o chybnou manipulaci, nesprávný pracovní postup a podobně, nebo ze systému, respektive z některého jeho prvku, kdy může například dojít k poruše stroje. Dalším zdrojem rizik může být samotná zranitelnost procesu nebo systému a také další nebezpečí a hrozby jak uvnitř, tak vně organizace. (Jak identifikovat rizika, 2023)

Při hledání rizik je potřeba vzít v úvahu také vývojové trendy a prognózy, expertízy a odborné posudky, výsledky provedených kontrol, různé druhy měření, audity, změny chování a výkonu v organizaci, upozornění odborníků, důvody vzniku odchylek a další. (Častorál, 2017)

K dosažení identifikace rizik v organizaci lze využít například tyto metody, které se řadí mezi nejvyužívanější:

**a) Týmový brainstorming**

Je to jedna z nejlepších technik, kdy se členové týmu organizace setkávají na pracovních schůzkách, při nichž hledají odpovědi na připravené otázky. Tato metoda využívá různých zkušeností a názorů členů týmu, výsledkem pak bývá kompromis, který má šanci na všeobecné přijetí v rámci celé organizace. (Jak identifikovat rizika, 2023)

**b) Pozorování**

Tato metoda je nejjednodušší základní technikou. Jde o vytvoření seznamu možných zdrojů rizik na základě pozorování různých situací a událostí přímo v praxi. (Jak identifikovat rizika, 2023)

**c) Rozhovory**

Jedná se o metodu založenou na předem připravených konkrétních dotazech pokládaných zainteresovaným osobám. Odpovědi jsou zaznamenávány a na jejich základě se poté určují možné zdroje rizik. (Jak identifikovat rizika, 2023)

#### d) Diagram příčin a následků

Pomocí této metody se určují zdroje (příčiny), které následně vedou ke vzniku rizik (následků). Pokud budou řešeny příčiny, lze dosáhnout významného snížení, tedy minimalizace samotného rizika. (Jak identifikovat rizika, 2023)

#### 3.2.4 Analýza rizik

Pro zkoumaná rizika se provádí analýza rizik s cílem získat komplexní porozumění jejich podstatě, včetně možných důsledků, které by jejich realizace mohla mít. K provedení této analýzy se obvykle využívá zvolená metoda analýzy rizik, kterou vybírá osoba zpracovávající konkrétní rozbor dat, a to na základě charakteru analyzovaných aktiv a samotných rizik. Metoda je pečlivě vybírána s ohledem na specifika situace a cíle organizace. (Šenovský et al., 2020)

V rámci organizace je potřeba posoudit jak pozitivní, tak i negativní aspekty spojené s riziky a také jejich pravděpodobnost. Samotný proces analýzy by měl zahrnovat:

- kvalitativní analýzu – sloužící k identifikaci klíčových rizik, jedná se o slovní vyjádření
- semikvantitativní analýzu – seřazující rizika dle stupnice, V této analýze jsou výše uvedené kvalitativní stupnice doplněny hodnotami. Cílem je vytvoření škály, která bude podrobnější než pouze kvalitativní analýza.
- kvantitativní analýzu – přiřazující rizikům číselné hodnoty (Roudný, 2022)

V souvislosti s rizikem samotným, ale i s analýzou rizik je potřeba objasnit také další důležité pojmy, bez kterých nelze riziko vypočítat. Je to **událost** a **následek**:

⇒ Událost je výskyt nebo změna dané skupiny okolností

⇒ Následek je výsledkem události, který působí na stanovené cíle

Samotné riziko lze spočítat jako  $R = p \cdot n$ , kde:

**R** – riziko

**p** – pravděpodobnost výskytu (nebo frekvence)

**n** – následek (dopad na cíl). (Šenovský et al., 2020)

Pro určení míry pravděpodobnosti a možných následků je žádoucí také využití statistické analýzy a ostatních dostupných dat – jako mohou být například data z výzkumu trhu,



z různých vytvořených modelů, databází, z odborné literatury nebo vlastních i získaných zkušeností a podobně. (Roudný, 2022)

Analýza rizik zajišťuje vstupy pro následné hodnocení rizik a tím umožňuje managerům organizace fundované rozhodnutí o tom, zda je nutné se s těmito riziky zabývat a jakým způsobem. Na základě výsledků analýzy lze efektivněji plánovat strategie pro ošetřování rizik a optimalizovat rozhodovací procesy s cílem dosáhnout nejvhodnějších výsledků pro danou situaci či organizaci. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

### 3.2.5 Hodnocení rizik

Cílem hodnocení je porovnat analyzovaná rizika a zaujmout k nim stanovisko, zejména co se týče jejich přijatelnosti. V tomto kroku jsou rizika rozčleněna do skupin, přičemž pro nepřijatelná rizika se určují opatření vedoucí k jejich minimalizaci. Zpravidla se tato opatření zaměřují na snížení pravděpodobnosti výskytu nebo minimalizaci následků rizika. Ostatní rizika, označena organizací jako přijatelná, jsou dále evidována, dlouhodobě monitorována a přezkoumávána.

Monitorování má za cíl pravidelně sledovat změny rizik v průběhu času. Tato praxe vychází z předpokladu, že jak stávající rizika, tak i nově se objevující rizika, mohou v průběhu času procházet změnami. Je tedy nezbytné je včas zachytit a zohlednit v rámci procesu řízení rizik. Kromě toho může dojít i ke změně vzájemného vztahu organizace k riziku, kdy některá rizika, jež byla dříve považována za přijatelná, se s časem mohou jevit jako nepřijatelná či naopak. (Šenovský et al., 2020)

### 3.2.6 Ošetření rizik

Ošetření rizik obsahuje tyto kroky:

1. výběr jedné nebo více variant pro dosažení a zajištění minimalizace rizik
2. zavedení přijatých řešení do praxe

Ošetření rizik je proces, který se stále opakuje, jelikož rizika se v čase mění nebo vyvstávají nová. Z tohoto pohledu je nutno provádět cyklicky jednak hodnocení ošetřeného rizika z hlediska jeho efektivnosti, dále posouzení a rozhodnutí, jestli je zbytkové riziko přijatelné a pokud přijatelné není, přijmout návrh na další opatření. (Častorál, 2017)

Jak již vyplynulo z předchozího, vždy zůstává i po zavedení opatření nějaké riziko, to je označováno jako riziko zbytkové. Cílem realizace opatření je tedy snížení úrovně rizika na takovou míru, která bude považována za přijatelnou. (Šenovský et al., 2020)

#### **Možné způsoby ošetření rizik:**

- Vyloučení rizika – znamená nezačínat nebo ukončit činnost, která je zdrojem rizika
- Odstranění zdroje rizika
- Přijetí nebo zvýšení rizika, které může být příležitostí
- Změna pravděpodobnosti výskytu nebo změna dopadů
- Sdílení rizika – znamená uzavření smlouvy, pojištění atd.
- Ponechání rizika na základě odborného posouzení (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

#### **3.2.7 Monitorování a přezkoumávání**

Monitorování i přezkoumávání musí být plánovanou součástí celého procesu řízení rizik. Jejich obsahem je kontrolní a dozorová činnost, která ještě následně může být buď pravidelná v daných časových intervalech, nebo nahodilá. (Častorál, 2017)

Hlavním cílem monitorování a pravidelného přezkoumávání je garance a zvýšení kvality i efektivity jednak návrhu na přijatá opatření a také celkové realizace a výsledků procesu. Sledování i přezkum je prováděn na všech úrovních procesu a obsahuje plánování, sběr a analýzu informací, evidenci zjištěných výsledků a předávání zpětné vazby. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

#### **3.2.8 Zaznamenávání procesu managementu rizik**

Výsledky zjištěné v rámci sledování a přezkoumávání by měly být následně zdokumentovány a sděleny jak externě, tak interně. Tyto informace bývají využity jako výchozí bod pro kontrolu stanoveného rámce managementu rizik. Zároveň musí být aktivity uskutečňované v této oblasti vždy dohledatelné. Záznamy jsou základem pro vylepšení metod a nástrojů v rámci procesu managementu rizik a také pro jeho celkové zdokonalení. (Častorál, 2017)

Podávání reportů a hlášení je neoddelitelnou součástí řízení společnosti, jejímž cílem je zlepšení kvality komunikace mezi zúčastněnými stranami. Zároveň má sloužit jako nástroj

pro podporu vedení organizace a kontrolních orgánů při plnění jejich povinností. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

### **3.2.9 Komunikace a konzultace**

Komunikace jako taková má za cíl rozvíjet celkové chápání a porozumění rizikům, na druhé straně pak konzultace zahrnuje především získávání zpětné vazby a informací, které podporují proces rozhodování. Smyslem je tedy podporovat všechny zúčastněné strany v jejich pochopení rizik, na jejichž základě poté činí svá rozhodnutí. Nutností je také zdůvodnit, proč jsou vyžadována konkrétní opatření. Komunikace a konzultace má být uskutečňována, stejně jako monitorování a přezkoumávání, na všech úrovních prováděných v rámci managementu rizik. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018)

## 4 RIZIKA A JEJICH ROZDĚLENÍ

V rámci podniku existuje mnoho druhů rizik, která mohou různým způsobem ovlivňovat podnikání a zároveň mají dopad na jeho řízení. Tato rizika tedy ohrožují bezproblémový provoz, ať už přímo uvnitř samotného podniku, nebo mohou přicházet zvenčí, případně může nastat kombinace obou možností. Rizika jsou zkrátka všudypřítomným, charakteristickým průvodním jevem fungování podniků, zejména pak v současném turbulentním prostředí. Podle oblasti jejich původu, můžeme tyto rizika rozdělit na nákupní, obchodní, technická, finanční, manažerská atd. Na základě tohoto rozdělení pak můžeme snadněji identifikovat aktuální rizika podniku.

Klein (2020) rozděluje rizika v rámci podniku takto:

1. **Rizika ze strany zákazníků** – tedy rizika obchodní, kdy je důležité zavázat si velké zákazníky pomocí dlouhodobých obchodních smluv, budovat s nimi silné vzájemné vztahy, ale zároveň vyhledávat další nové zákazníky či vstupovat na úplně nové trhy.
2. **Rizika na straně dodavatelů** – jsou riziky nákupními, kde hrozí příliš velká závislost na jednom nebo několika málo dodavatelích, proto je nutná jejich diverzifikace a rozšíření o další schopné dodavatele podobných materiálů, výrobků nebo služeb. Se strategickými dodavateli je žádoucí mít uzavřené dlouhodobé obchodní kontrakty.
3. **Rizika spojená s trhem nebo ekonomikou** – tato rizika by se dala zařadit do obchodních ale i manažerských rizik, jelikož souvisí se sledováním vývoje trendů na trhu, rozhodováním o zavádění produktů na trh, podporou prodeje a také následným sledováním ziskovosti, finanční a operační výkonnosti organizace.
4. **Technická rizika** – vznikají jako důsledek zavádění nových výrobků na trh, díky neustálému rozvoji a inovacím, při kterých mohou být použity zcela nové nebo nevyzkoušené technologie, zařízení, postupy a podobně. Z tohoto pohledu je tedy důležité dodržovat a respektovat normy, výrobní postupy, kontrolovat kvalitu atd., k čemuž se využívá celá řada metod na řízení kvality.
5. **Rizika z finančních transakcí** – tato rizika jsou velmi obsáhlá a mohou zahrnovat například riziko likvidity, úvěrové riziko, kurzové riziko, riziko změny úrokových sazeb, riziko změny ceny komodity nebo kurzu a další.
6. **Ostatní rizika** – zde lze zařadit spoustu dalších možných neméně významných rizik v rámci organizace, zejména:

- Provozní rizika
- Rizika spojená s informačními technologiemi
- Riziko pracovní neschopnosti nebo odchodu podnikatele
- Personální rizika
- Reputační rizika
- Politická a legislativní rizika
- Živelní rizika
- Ostatní ekonomická rizika atd. (Klein, 2020)

Velmi podobným způsobem kategorizují rizika podnikatelského prostředí také Korecký a Trkovský (2011). Jejich základní přehled uvedený v následující tabulce o něco lépe odpovídá potřebám této práce, kdy podle ní budou v praktické části identifikovaná rizika rozdělena právě do kategorií pod názvem, který **odpovídá oblasti působení** konkrétního rizika. Bude se tedy jednat o **rizika finanční, nákupní, obchodní a technická**.

Tabulka 1 – Hlavní skupiny rizik v podniku (Korecký, Trkovský, 2011)

ID	Název	Popis
F	<b>Finanční</b>	Financování a cash flow, záruky za platby, směnný kurz, inflace, dotace, daně, sazby
G	<b>Garance a servis</b>	Veškeré podmínky záruky a servisu, provozní nebo celoživotní náklady (LCC)
L	<b>Legislativní, právní</b>	Regulace, cla, průmyslová práva, škody, pokuty, vandalismus, smlouvy, odstoupení od smlouvy
M	<b>Manažerská</b>	Harmonogram, projektový tým, kvalifikace, vztah k organizaci podniku, management projektu
N	<b>Nákupní</b>	Výběr dodavatelů, podmínky nákupu subdodávek i materiálu, princip „back-to-back“, outsourcing
O	<b>Obchodní</b>	Strategie, trh, zákazník + konečný uživatel, zadání a obchodní podmínky, cílová země
T	<b>Technická</b>	Definice a parametry produktu, vývoj, normy, výroba, zkoušky, balení a přeprava; i u partnerů

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU POMOCÍ SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK

Jak již bylo zmíněno v úvodu, hlavním cílem práce je posouzení rizik v daném podniku s důrazem na analýzu rizik s následným odhalením negativních dopadů identifikovaných rizik na konkrétní výrobní podnik a určení nápravných opatření pro jejich minimalizaci. Aby bylo možno analyzovat rizika pomocí **skórovací metody s mapou rizik**, muselo být nejprve zajištěno dostatečné množství aktuálních informací přímo z vybraného podniku.

**V první fázi** byla pro identifikaci rizik zvolena metoda řízených rozhovorů provedených s vedoucími pracovníky podniku v rámci osobních setkání, které probíhaly průběžně dle časových možností respondentů od ledna do března 2024. Mezi dotazovanými respondenty byli ředitel podniku, vedoucí odbytu, vedoucí nákupu, vedoucí výroby a hlavní ekonom podniku. Všichni tito vedoucí pracovníci jsou vysoce fundovaní a mají ten nejlepší přehled o současné situaci a klíčových činnostech v podniku. Takto získané informace se tedy staly relevantním zdrojem pro identifikaci rizik v podniku způsobených současnou krizí. Otázky položené v rámci řízených rozhovorů jsou přílohou 0. této bakalářské práce a jejich vyhodnocení je obsahem kapitoly 5.2. Identifikace rizik.

**Ve druhé fázi** pak byla použita dotazníková metoda, na jejímž základě byli dotazováni všichni ostatní zaměstnanci podniku. Celkem se jich tohoto výzkumu zúčastnilo 62 z celkového počtu oslovených 78 osob. Dotazníky byly zaměstnancům předány osobně s krátkou instrukcí nutnou pro jejich vyplnění, přičemž byly také zodpovězeny případné nejasnosti nebo dotazy. Vyplněné dotazníky byly poté opět od zaměstnanců osobně vyzvednuty. Tímto způsobem byla zajištěna vysoká, téměř 80 % návratnost. Úkolem zaměstnanců bylo v dotazníku s uvedenými konkrétními riziky tyto ohodnotit dle zadaných kritérií od 1-10 bodů, jak je uvedeno v kapitole 5.3. U jednotlivých identifikovaných rizik hodnotili respondenti jednak jejich pravděpodobnost vzniku a také dopady na jejich práci, podle toho, jak tato rizika vnímají ze své pracovní pozice.

### 5.1 Charakteristika vybraného podniku

Název společnosti: XYZ s.r.o.

Rok založení: 2006

Počet zaměstnanců: 87

Předmět činnosti: Výroba a vývoj elektro součástek a dílů

Pro potřeby bakalářské práce byl zvolen podnik s názvem XYZ, s.r.o. Důvodem anonymity podniku jsou poskytnuté data a informace, které mají důvěrný charakter, proto nebude skutečný název podniku zveřejněn.

Historie podniku je již téměř 20letá, což podnik řadí mezi stálice na trhu ve svém oboru, a tudíž také mezi tradiční dodavatele elektro součástek, dílů a senzorů, které jsou využívány k dalšímu průmyslovému zpracování, zejména k montážím do různých elektrospotřebičů. Své zákazníky má podnik nejen na domácím, ale také na zahraničním trhu po celé Evropě.

## 5.2 Identifikace rizik

Na základě informací získaných z řízených rozhovorů, které poskytli pro potřeby bakalářské práce vedoucí pracovníci, byla zjištěna rizika, která ohrožují sledovaný výrobní podnik. Takto identifikovaná rizika byla poté zařazena do následujících skupin dle druhu rizika:

Tabulka 2 - Identifikovaná rizika v podniku (vlastní zpracování)

Druh rizika	Číslo	identifikované riziko
Nákupní	1	Výpadky v dodávkách materiálu
Nákupní	2	Dlouhé dodací lhůty materiálu (6 a více měsíců)
Nákupní	3	Dlouhodobě nedostatkové druhy materiálů
Nákupní	4	Snížená kvalita některých druhů materiálu
Nákupní	5	Neúplné nebo nekompletní dodávky materiálu
Nákupní	6	Nedostatek obalového a jiného pomocného materiálu
Obchodní	7	Nové obchodní podmínky a změny v rámci dovozu ze zahraničí
Finanční	8	Zvyšování cen materiálu
Finanční	9	Zvyšování provozních nákladů - např. ceny energií, dopravy, mezd
Finanční	10	Rostoucí vícenáklady na výrobu
Technická	11	Testování výrobků a následné zavádění inovací do výroby
Technická	12	Skrytá úskalí zavádění nových druhů výrobků do výroby
Obchodní	13	Snížení poptávky – menší objemy objednávek
Obchodní	14	Snížení frekvence přijatých objednávek

### 5.2.1 Finanční riziko

Na dotaz „Který problém spojený s krizí vnímáte jako nejpálčivější?“ odpověděl v řízeném rozhovoru ředitel podniku takto: „Určitě extrémní navýšení cen materiálu a prodloužení dodacích lhůt.“ Stejná odpověď pak zazněla také od vedoucího odbytu, vedoucího nákupního oddělení nebo hlavního ekonoma podniku. V oblasti finančních rizik se tedy podnik potýká jednoznačně **nejvíce s neustálým, postupným zvyšováním cen všech zdrojů**, vstupujících do procesu výroby a zpracování, tedy zejména se **zdražením**



**veškerého strategického a pomocného materiálu**, obalových materiálů a v neposlední řadě také režijních materiálů.

Dalším vážným problémem je **rapidní zvýšení cen energií**, kdy podnik musí v současné době vynakládat až trojnásobek ceny za elektrickou energii a stejně tak za plyn, kterým se budova podniku vytápí, v porovnání s předchozími lety. Jelikož je elektrická energie pro výrobu, tedy pro provoz výrobních strojů a linek nezbytná, je tato částka velmi citelným zásahem do výdajů firmy.

Hlavní ekonom podniku se k problému zvyšování cen vyjádřil slovy: „*Nedá se říct, že by růst cen přímo ohrožoval celkové fungování podniku, my se samozřejmě snažíme promítat rostoucí náklady do cen výrobků, ale musíme postupovat s opatrností, přece jen je naší prioritou udržet si zákazníky a ti jsou na zvyšování cen citliví. Z pohledu čísel je to pak tak, že se nám vlivem zvyšování cen vstupů snížily marže – u některých výrobků více, u jiných méně, ale celkově se snížila ziskovost.*“

Bohužel nárůst cenové hladiny nezasáhl jen firmy, ale také zaměstnance, a to v rámci zvýšení jejich soukromých výdajů na životní potřeby. Podnik tak musel tyto zvýšené náklady svým zaměstnancům alespoň částečně, v rámci svých možností kompenzovat zvýšením mezd. Podle ředitele podniku je tak fluktuace zaměstnanců minimální, což je velmi důležité pro zajištění nepřetržité výroby i kvality samotných výrobků, avšak z uvedeného zároveň vyplývá, že se **zvedla cena práce** jako takové a pro podnik to znamená další **zvýšení výdajů, tentokrát nejen na mzdy, ale také na povinné odvody z mezd** státu a zdravotním pojišťovnam.

V oblasti finančních rizik byla tedy identifikována tato rizika:

- Zvyšování cen materiálu
- Zvyšování provozních nákladů jako jsou například energie, doprava, mzdy atd.
- Rostoucí vícenáklady na výrobu

### 5.2.2 Nákupní riziko

V kategorii nákupních rizik najdeme rizika, která více než jindy právě v současnosti trápí mnohé výrobní podniky. K otázce na případnou problematiku dostupnost některých materiálů nutných k výrobě, se ředitel podniku vyjádřil slovy: „*Tady je situace kritická, ohrožující plánované nárůsty obratu. U elektronických komponentů se dodací lhůty*

*prodloužily i na více jak dva roky!!! Díky nouzovému nákupu nedostatkových komponentů se navyšuje nákupní cena materiálu i o desítky procent.“*

Současné problémy v oblasti nákupu jsou způsobeny zejména vlivem globalizace trhů, kdy postupem času docházelo k přesunu velké části zpracovatelského a výrobního průmyslu do zemí s levnější pracovní silou a celkovými nižšími náklady na výrobu. V současnosti je to především východní Evropa, jižní a jihovýchodní Asie. Bohužel tento trend způsobil vlivem celosvětové pandemie Covid – 19 **velké výpadky v dovozu elektronických součástek a materiálů** potřebných pro výrobu v podniku. Některé součástky se mimo tyto země téměř vůbec nevyrábějí, což zavinilo jejich **extrémní nedostatek na trhu**. Pokud se podařilo nějaké zásoby sehnat, byly nabízeny za spekulativní ceny, takže materiál potřebný k výrobě byl najednou mnohonásobně dražší. V případě, že se podařilo najít dodavatele s alternativním materiálem, pak zas byly **dodací lhůty od 6 měsíců až po 24 měsíců**, a to navíc bez jakékoliv garance konečného dodání.

Podle vedoucího nákupního oddělení se již situace v současnosti do určité míry stabilizovala, nicméně u některých výrobků jako jsou například procesory nebo LED diody, **stále přetrvávají problémy s dostupností** a je tedy nutné počítat jak s mnohem **delšími termíny dodávek**, tak s **neustále rostoucí cenou**.

Jak dále vedoucí nákupního oddělení uvedl, pro podnik tyto výpadky dodávek a dlouhé dodací termíny znamenají nutnost objednávat větší množství daného materiálu, aby mohla být držena potřebná skladová rezerva. V důsledku tohoto opatření se však opět zvedají už tak vysoké náklady, které v porovnání s dobou před současnou krizí byly mnohonásobně nižší. Dalším problémem, který se projevuje u některých druhů materiálů a komponentů je jejich **snížená kvalita**. Takový materiál se musí buď reklamovat, což způsobuje nečekané výpadky ve výrobě, nebo musí být dodatečně upraven tak, aby byla jeho kvalita zvýšena na potřebnou úroveň, což samozřejmě zvyšuje náklady na jeho pořízení. Stejně tak může být nečekaným problémem **nekompletní dodávka materiálu** nebo **nedostatek pomocného či obalového materiálu**, jak uvedl vedoucí nákupního oddělení: *„Občas překvapí nedostupnost některých dříve samozřejmých věcí, jako například nedávno to byl problém s antistatickým obalovým materiálem, který je pro balení našich výrobků také nezbytný.“*

V oblasti nákupních rizik byla tedy identifikována následující rizika:

- Výpadky v dodávkách materiálu
- Dlouhé dodací lhůty materiálu, tedy 6 a více měsíců

- Dlouhodobě nedostatkové druhy materiálů
- Snížená kvalita některých druhů materiálů
- Neúplné nebo nekompletní dodávky materiálů
- Nedostatek obalového a jiného pomocného materiálu

### 5.2.3 Obchodní riziko

Obchodní riziko, stejně jako to nákupní, úzce souvisí s riziky finančními. Například inflace, která nejen že znehodnocuje cenu peněz, jež podnik generuje nebo je má v rezervách, ale rovněž negativně dopadá na tolik důležitou koupěschopnost odběratelů i konečných zákazníků.

Na otázku „*Co ovlivňuje poptávku v současnosti oproti poptávce v období před krizí?*“ odpověděl vedoucí odbytu takto: „*Samozřejmě jsou to hlavně ceny, ceny materiálu, ceny energií, pohonných hmot – to znamená, že stoupla cena dopravy, služeb, práce, zkrátka všeho. Vnímáme ten tlak na cenu ze strany odběratelů, ale bohužel náklady rostou a my s tím nic nezmůžeme, musíme taky zdražovat.*“

**Zvýšená cenová hladina** se tedy promítla postupně i do **výše celkového objemu objednávek**. Poptávka poklesla zhruba o 30 %, jak uvedl v řízeném rozhovoru ředitel podniku a poté jeho slova potvrdil také hlavní ekonom. Z rozhovoru s vedoucím odbytu dále vyplynulo, že v současné době na rozdíl od předchozích let zejména menší odběratelé „*objednávají spíše menší množství podle aktuální potřeby.*“ Snahou všech odběratelů je tedy v dnešní době své objednávky co nejpřesněji a nejefektivněji naplánovat, takže podniku mírně kleslo poptávané množství výrobků, zejména u objednávek bez podepsaných dlouhodobých kontraktů. Rovněž došlo u některých odběratelů ke **snížení frekvence objednávek** a dodávky se tak začaly realizovat spíše až na poslední chvíli, což ovšem pro podnik znamená držet si o něco větší skladovou zásobu než v minulosti, z důvodu zachování pružnosti dodávek, a tedy udržení si zákazníka, a to i za cenu zvýšených nákladů na skladování. Za sníženým objemem objednávek však není jen zvyšující se cenová hladina, ale také právě problémy s nedostatkem materiálů, jak bylo zjištěno u nákupních rizik. Na otázku, zda poklesl zájem zákazníků o výrobky sledovaného podniku, odpověděl jeho ředitel takto: „*Jednoznačně díky krizi je nižší poptávka*“ a dále také uvedl, že za poklesem stojí kromě cen také „*katastrofální nedostatek součástí u části výrobků, které zákazníci*

*chtějí, ale není je z čeho vyrobit. Někde je také problém se snižováním, případně odsouvání termínů objednávek u zákazníků, kteří mají problém s odbytem.“*

Rovněž některé nové **obchodní podmínky v rámci dovozu** ze zahraničí ovlivňují nákupní možnosti podniku, zejména co do množství potřebných komponentů atd., což se v konečném důsledku projevuje právě v odbytu, kdy podnik není schopen vyrobit a dodat odběratelům požadované množství některých druhů výrobků.

V oblasti obchodních rizik byla tedy identifikována tato rizika:

- Nové obchodní podmínky a změny v rámci dovozu ze zahraničí
- Snížení poptávky, tedy menší objemy objednávek
- Snížení frekvence přijatých objednávek

#### 5.2.4 Technické riziko

Rizika způsobená použitím nových nebo nevyzkoušených technologií, případně nových technických zařízení či výrobních prostředků se řadí do oblasti technických rizik. Všeobecně se pak ve výrobních podnicích jedná o časté riziko, které je potřeba co nejvíce eliminovat.

Ve sledovaném výrobním podniku je proto zřízen úsek výzkumu a vývoje, kde na velmi vysoké profesionální úrovni pracuje tým odborníků, jejichž cílem je náročné testování již hotových modelů a zároveň také vyvíjení nových, vylepšených elektronických součástek. Tímto způsobem může podnik předcházet technickým rizikům ve své podstatě tím, že všechny výrobky, které prošly pečlivým vývojem, jsou následně podrobeny náročnému testování a zkouškám.

Jak se vyjádřil v řízeném rozhovoru ředitel podniku: *„Nejvíce investujeme do inovací technologických – jen v letošním roce téměř 10 mil. Kč a také máme podpůrný dotační vývojový program.“* Dále rovněž uvedl, že vlastní vývoj podniku znamená hlavní konkurenční výhodu, díky které je podnik schopen rychle reagovat na nové požadavky zákazníka a přizpůsobit mu výrobek na míru. Vlivem neustálých a dlouhodobých inovací výrobků tak jsou úspěšně získáváni noví zákazníci.

V současné době však vyvstaly nové problémy, které v této oblasti dříve neexistovaly a opět úzce a neoddělitelně souvisí s již identifikovanými nákupními riziky, a to zejména v souvislosti s **nedostatkem surovin a součástek na trhu**, které jsou k výzkumu a vývoji nových výrobků zapotřebí. Nedostatek některých druhů surovin a materiálů na trhu tedy

způsobuje **dlouhé termíny dodávek** a tím se pak celý proces vývoje, výzkumu i testování velmi zpomaluje. Do výroby se následně dostávají nové modely se zpožděním, což podnik na trhu znevýhodňuje a také finančně poškozují. Zadat však do výroby neotestované modely by se rovnalo velkému hazardu s dobrým jménem podniku, proto je takovéto technické riziko nepřijatelné, a i nadále je prvotřídní kvalita výrobků pro podnik prioritou.

Jako technická byla identifikována tato rizika:

- Testování výrobků a následné zavádění inovací do výroby
- Skrytá úskalí zavádění nových druhů výrobků do výroby

### 5.3 Ohodnocení rizik

Na základě předchozího šetření byla identifikována rizika, která mohou více či méně ovlivňovat současné fungování podniku. Tato rizika se stala také předmětem dotazníkového šetření v rámci podniku, kdy na základě skórovací metody byla ohodnocena pravděpodobnost jejich vzniku a dopad jednotlivých rizikových situací na práci zaměstnanců, a tedy na fungování podniku body od 1 do 10 dle zadaných kritérií. Otázek bylo celkem 14 a jsou pro přehlednost očíslovány. Dotazník je přílohou č. 0. této bakalářské práce. Kritéria pro hodnocení rizik byla následující:

Tabulka 3 - Kritéria pro hodnocení rizik v podniku (vlastní zpracování)

stupeň – body	dopad	popis dopadu (závažnosti)
1–3	zanedbatelný	nevýznamný dopad na pracovní proces, bez zvýšených nákladů a bez časové prodlevy
4–6	významný	ovlivňuje částečně pracovní proces, nutné přizpůsobení situací, mohou vznikat náklady s ní spojené
7–8	velmi významný	ovlivňuje pracovní proces, je nutné zavádět opatření, vznikají náklady spojené se situací
9–10	kritický	velmi závažně ovlivňuje pracovní proces, způsobuje zvýšené náklady, může vést až k zastavení výroby

stupeň – body	pravděpodobnost	frekvence vzniku
1–3	málo pravděpodobné	nestává se to, ale výjimečně by se stát mohlo
4–6	pravděpodobné	občas se to stává
7–8	velmi pravděpodobné	často se to stává
9–10	vysoce pravděpodobné	stává se to velmi často

Dalším krokem bylo vyhodnocení jednotlivých rizik na základě vyplněných dotazníků. Hodnoty dopadu a pravděpodobnosti u jednotlivých rizik byly přepočítány do průměrné hodnoty a následně byla vypočítána **hodnota rizika R**, dle vzorce:

$R = P \times D$ , kde P = průměrná hodnota pravděpodobnosti a D = průměrná hodnota dopadu

Celkové vyhodnocení rizik bylo uspořádáno do tabulky, kde je pro větší přehlednost také jejich barevné rozlišení podle závažnosti rizika.

Tabulka 4 - Ohodnocení rizik v podniku (vlastní zpracování)

Celkové vyhodnocení dotazníků				
Číslo otázky	Druh rizika	pravděpodobnost – průměrná hodnota	dopad – průměrná hodnota	Hodnota rizika R=PxD
1	Nákupní	5,34	7,71	41,17
2	Nákupní	4,60	5,92	27,23
3	Nákupní	4,02	6,66	26,77
4	Nákupní	3,34	4,66	15,56
5	Nákupní	3,02	4,03	12,17
6	Nákupní	2,34	3,68	8,61
7	Obchodní	4,03	4,44	17,89
8	Finanční	7,34	7,79	57,18
9	Finanční	4,65	7,03	32,69
10	Finanční	6,77	6,79	45,97
11	Technická	2,97	2,68	7,96
12	Technická	5,13	4,35	22,32
13	Obchodní	4,55	3,85	17,52
14	Obchodní	5,56	3,95	21,96

Tabulka 5 – Kritéria pro rozdělení rizik (vlastní zpracování)

hodnota do 20 = bezvýznamná rizika	nízký dopad x nízká pravděpodobnost
hodnota 21 až 25 = běžná rizika	nízký dopad x vysoká pravděpodobnost
hodnota 26 až 40 = významná rizika	vysoký dopad x nízká pravděpodobnost
hodnota 41 a více = kritická rizika	vysoký dopad x vysoká pravděpodobnost

Z celkového hodnocení rizik jasně vyplývá, že nejzávažnější rizika podniku se vyskytují v oblasti finanční a nákupní. Za kritická rizika jsou pro podnik považována tato rizika:

1. Finanční riziko – rostoucí ceny materiálů
2. Finanční riziko – rostoucí vícenáklady na výrobu, zejména ve smyslu nekvalitních materiálů, reklamací atd.
3. Nákupní riziko – výpadky v dodávkách materiálu

Jako významná rizika pak byla označena tato rizika:

1. Finanční riziko – zvyšování provozních nákladů, zejména rostoucí ceny energií, přepravy, služeb, mezd atd.
2. Nákupní riziko – dlouhé dodací lhůty některých druhů materiálů
3. Nákupní riziko – dlouhodobě nedostatkové druhy materiálů

## 5.4 Mapa rizik

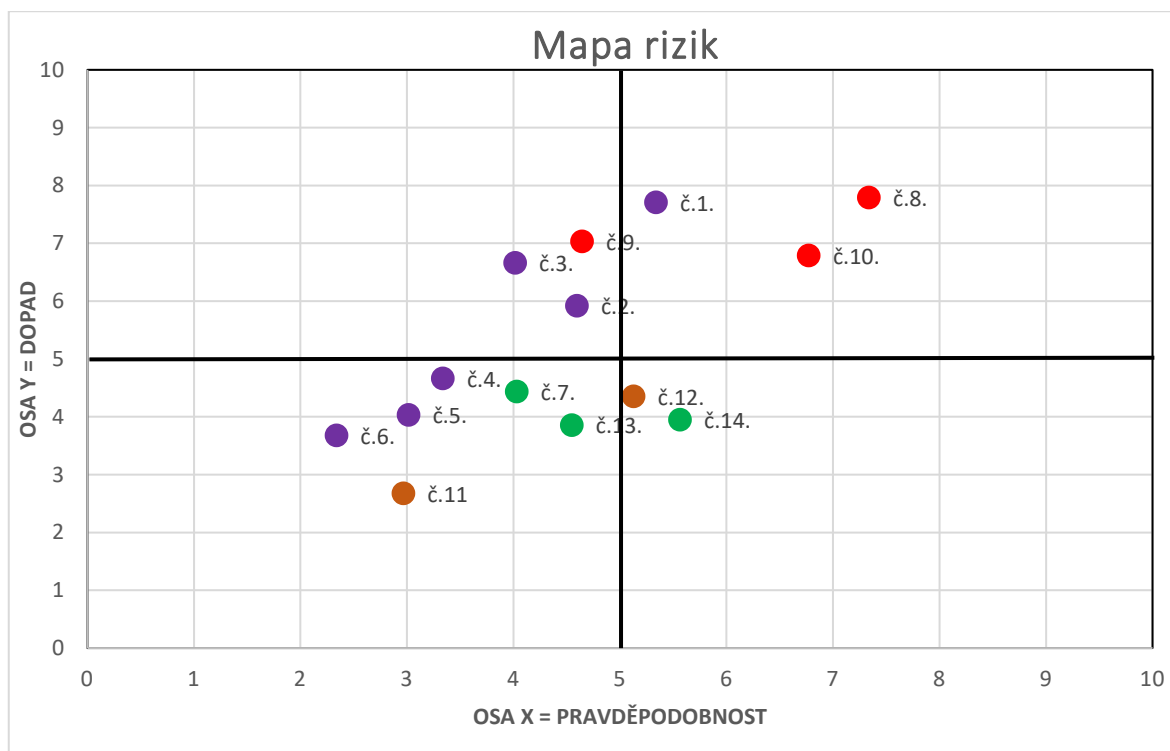
Na mapě rizik jsou zaznačeny jednotlivá identifikovaná rizika, kdy každý bod je pro přehlednost očíslován stejně jako otázky v dotazníkovém šetření. Mapa je rozdělena na čtyři kvadranty, kde na ose X je zaznamenána pravděpodobnost rizika a na ose Y jeho možný dopad na podnik.

1. kvadrant – bezvýznamná rizika: body 4, 5, 6, 7, 11, 13

2. kvadrant – běžná rizika: body 12, 14

3. kvadrant – významná rizika: body 2, 3, 9

4. kvadrant – kritická rizika: body 1, 8, 10



Obrázek 2 - Mapa rizik podniku (vlastní zpracování)

Legenda k jednotlivým bodům:

1. Výpadky v dodávkách materiálu
2. Dlouhé dodací lhůty materiálu
3. Dlouhodobě nedostatkové druhy materiálu
4. Snížená kvalita některých druhů materiálu
5. Nekompletní dodávky materiálu
6. Nedostatek obalového a jiného pomocného materiálu
7. Nové legislativní požadavky na dovoz materiálu a zboží ze zahraničí
8. Zvyšování cen materiálu
9. Zvyšování provozních nákladů – ceny energií, přepravné atd.
10. Rostoucí vícenáklady na výrobu
11. Testování výrobků a následné zavádění inovací do výroby
12. Skrytá úskalí zavádění nových druhů výrobků do výroby
13. Snížení poptávky – menší objemy objednávek
14. Snížení frekvence přijatých objednávek

## **5.5 Negativní dopady rizik a návrhy na opatření**

Obsahem této kapitoly je odhalení negativních dopadů všech identifikovaných rizik na fungování sledovaného výrobního podniku a následné návrhy na opatření, díky kterým by mohlo být dosaženo lepší ochrany aktiv podniku před působením nežádoucích následků způsobených současnou krizí. Pro přehlednost jsou daná rizika opět rozdělena do jednotlivých skupin jako v předchozích kapitolách.

### **5.5.1 Finanční rizika**

Jako nejzávažnější byla vyhodnocena finanční rizika, kterými jsou v současnosti zejména neustále rostoucí ceny všech vstupů, což má za následek zvyšování celkových výdajů na výrobu i provoz podniku. Pokud by podnik nedokázal adekvátně a zároveň dostatečně rychle zvedat ceny vlastních výrobků, tedy promítat tyto zvýšené náklady v plné míře do cen



výrobků, mohl by se začít neadekvátně snižovat jeho zisk, tedy tržby podniku by mohly začít klesat mnohem rychleji v poměru k jeho rostoucím nákladům, což by negativně ovlivnilo další fungování podniku, zejména jeho likviditu.

S ohledem na strategické odběratele a objem jejich objednávek je tedy snahou podniku pravidelně vyjednávat o navyšování cen výrobků, avšak ne vždy probíhá tento proces dostatečně rychle. Zlepšení situace by mohlo napomoci **pojištění faktur**, zejména pak těch, které lze vzhledem určité vyšší a pro podnik významné částce, považovat za rizikové v případě, že by nebyly odběratelem uhrazeny. Jejich vymáhání vlastními silami je totiž zdoluhavý proces navíc s neurčitým výsledkem, který stojí mnoho sil, času i peněz a v době probíhající krize by mohl podnik ještě více poznamenat.

Také růst cen energií lze řešit jednak vyjednáváním o cenách s dodavatelem energií a dále také úspornými opatřeními v rámci podniku. Takováto opatření v sobě mohou zahrnovat například **výměnu osvětlení za úspornější variantu jako je LED osvětlení**, což se ve sledovaném podniku v současné době také realizovalo nebo svícení v místnostech pouze tam, kde není dostatek denního světla. Na chodbách a v ostatních nepracovních a nevýrobních prostorách lze v souladu s bezpečnostními předpisy využívat například **světla na senzor pohybu**.

Dalším způsobem řešení úspor za energie je **zajištění energetické soběstačnosti podniku**, a to **vybudováním vlastní fotovoltaické elektrárny**. Jde sice o finančně náročný projekt, ale v současné době lze čerpat finanční pomoc z programů státních dotací. Z tohoto pohledu se tedy jedná o jeden z nejdůležitějších a nejefektivnějších kroků, které mohou podniku do budoucna přinést nejen úspory za spotřebované energie, ale také pomohou šetřit životní prostředí v rámci jeho udržitelného rozvoje.

Dalším negativním dopadem v oblasti finančních rizik hrozí odliv zaměstnanců z podniku v případě, že by zaměstnavatel nemohl zaměstnancům alespoň z části kompenzovat jejich zvýšené osobních výdaje na životní potřeby zaviněné krizí a inflací, prostřednictvím zvýšení mezd. Tuto situaci lze řešit zejména postupným, pravidelným a pro podnik i zaměstnance **příjatelným navyšováním mezd**, případně také **zajištěním vhodných zaměstnaneckých benefitů**, které nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění a jsou pro podnik daňově uznatelnými náklady.

### 5.5.2 Nákupní rizika

Nákupní a obchodní rizika v současnosti přímo souvisí s cenovou hladinou všech vstupních zdrojů a také s jejich dostupností. Důsledkem nedostatku strategických materiálů nutných pro výrobu je především zpomalení výroby a zároveň neustálá hrozba jejího možného úplného zastavení. Taková situace by ale měla velmi závažné následky v rámci hospodaření podniku, kdy by hrozily druhotná rizika spojené například s omezenou platební schopností podniku, ale mohla by být, v případě dlouhodobého zastavení výroby, dokonce ohrožena jeho vlastní existence. Je tedy zřejmé, že prioritou podniku je zejména zajištění materiálů v potřebném množství a kvalitě a dále udržení výroby v provozu tak, aby byl podnik i nadále schopen plnit dodávky dle existujících objednávek, a to ideálně v termínech, nebo s co nejmenším zpožděním, tak aby nedocházelo k dalším nákladům jako jsou například penále za pozdní dodávky zboží a podobně.

Za kritická a významná rizika, která je nutné řešit v oblasti nákupu, byly označeny jednak výpadky v dodávkách materiálu, dále dlouhé dodací lhůty a také dlouhodobě nedostatkové druhy některých materiálů. V rámci podniku to znamená nutnost **zavedení neustálého vyhledávání nových dodavatelských zdrojů** v tuzemsku i zahraničí a také **pravidelné hodnocení všech obchodních partnerů** a jejich pečlivý výběr.

Správně používané hodnocení má poskytovat podniku dostatek zásadních informací, které by sloužily k navázání vzájemně výhodných, partnerských vztahů. **Pro jejich správný výběr je nutno volit způsoby, které maximálním způsobem generují hodnocení, zároveň jsou jednoduché a také reprodukovatelné.** V tomto směru nejsou v podniku zavedeny zcela vyhovující ukazatele, tudíž se zde nachází významný prostor pro jejich vylepšení. Hlavními ukazateli by měla být především jakost, termíny dodávek, cena a služby. Jednotlivé hodnotící parametry však lze ještě dále rozšířit o větší množství kritérií, díky kterým by se jednotlivé druhy nakupovaných nebo prodávaných položek daly seřadit také podle důležitosti. Takové pořadí může být stanoveno intuitivně nebo za pomoci některých technik týmové spolupráce jako je například brainstorming, brainwritting a podobně. (Tvrdoň, 2020)

Dalším opatřením, které by mohlo pomoci v situaci, kdy by nastal nedostatek materiálu je **objednávání většího množství problematických druhů materiálů** tak, aby mohla být držena pojistná skladová rezerva, jež by v případě výpadku nebo zpoždění dodávky mohla pokrýt potřeby výroby.

### 5.5.3 Obchodní rizika

Rizika na obchodním úseku jsou nejvíce spjatá s výrazným růstem cen, v jehož důsledku poklesla poptávka po výrobcích podniku téměř o 30 %. To svědčí o slabší koupěschopnosti odběratelů, případně sehrává svou roli také jejich opatrnost, kdy volí raději menší objemy dodávek dle svých aktuálních potřeb, případně je jejich snahou více prodlužovat termíny mezi jednotlivými dodávkami. Velkým obchodním rizikem se závažným dopadem mohou být pro podnik také případné zrušené objednávky nebo neuhrazené pohledávky. V tomto případě je pak zásadní výše částky takové objednávky nebo pohledávky – čím vyšší je cena, tím větší finanční problém nebo ztrátu pro podnik představuje.

Neuhrazené pohledávky po splatnosti lze řešit **pojištěním faktur**, které je zmíněno také v rámci předchozí kapitoly u finančních rizik a je významným druhem preventivního opatření, které by měl mít sjednané každý výrobní podnik.

Nejzásadnějším způsobem ochrany zejména v případech větších objemů dodávek (objednávek) jsou co nejlépe, a hlavně nezpochybnitelně **sepsané a podepsané dodavatelsko-odběratelské smlouvy** s jasně danými podmínkami a také sankcemi za jejich porušení.

### 5.5.4 Technická rizika

Dopady technických rizik v podniku mohou mít stejně závažné důsledky jako všechna předchozí rizika, to znamená významné finanční ztráty, omezení nebo zastavení výroby, případně může být ohrožena samotná existence podniku.

Jednou z forem ochrany proti technickým rizikům v podniku je **existence funkčního oddělení výzkumu a vývoje**, kde se všechny nové výrobky důsledně testují, než jsou uvedeny na trh. Tým odborníků je zde na velmi vysoké úrovni, avšak v současnosti se potýká zejména s nedostatkem některých součástí potřebných pro svou činnost, jak vyplývá z provedené identifikace rizik. Tento problém svým původem tedy spadá spíše do rizik spojených s nákupem materiálu, a tedy i opatření potřebná pro jeho zajištění najdeme v rámci nákupních rizik. Podstatné je tedy hlavně **intenzivní vyhledávání nových zdrojů** dodávek v tuzemsku i zahraničí a následně **důkladné prověření a hodnocení spolehlivosti** těchto případných nových **dodavatelů**.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem "Analýza rizik ve výrobním podniku v období krize" úspěšně naplnila stanovený cíl, kterým bylo analyzovat a posoudit tak největší rizika ve vybraném výrobním podniku, vznikající v důsledku současné globální krize a jejich potenciální negativní dopady na konkrétní výrobní podnik. Toto téma je v současné době mimořádně relevantní, vzhledem k nepředvídatelným a často závažným dopadům globálních krizí na podnikatelské prostředí.

K dosažení daného cíle byly v práci využity dva základní metodologické přístupy: řízené rozhovory s vedoucími pracovníky podniku a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Tento kombinovaný přístup umožnil získat komplexní pohled na rizika spojená s krizovým managementem, a to jak z perspektivy vedení podniku, tak pohledem zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Tím bylo zajištěno ucelenější a detailnější chápání dané problematiky.

Výsledky práce, zahrnující identifikaci a kategorizaci rizik, jakož i návrhy na opatření pro jejich minimalizaci, zajistily významné výstupy pro zkoumaný výrobní podnik, ale i pro další podniky hledající způsoby, jak zlepšit svůj krizový management a zvýšit odolnost vůči budoucím krizím. Tato snaha o komplexní přístup dodává práci další hodnotu a podporuje její praktickou aplikovatelnost.

Závěrem lze také konstatovat, že bakalářská práce nejen že splnila svůj hlavní cíl a poskytla cenné poznatky a návrhy, které mohou významně přispět k lepší připravenosti výrobních podniků na rizika spojená s globální krizí, ale také zjištění, že zkoumaný výrobní podnik si v rámci svého krizového managementu vede velmi dobře a má předpoklady pro další rozvoj díky efektivitě postupně zaváděných opatření a také snaze o další inovace a výzkum nových produktů. Práce tak potvrzuje, že i v dobách krize lze najít příležitosti pro rozvoj a posílení podniku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

BRUYNINCKX, Hans, 2022. *Léto 2022: život v době několika krizí*. Online. In: Eea.europa.eu. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/cs/articles/leto-2022-zivot-v-dobe>. [cit. 2024-01-17].

ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.

EDEY, Malcom, 2009. *The Global Financial Crisis and Its Effects*. Online. In: Wiley.com. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1759-3441.2009.00032.x>. [cit. 2024-01-30].

*Jak identifikovat rizika*, 2023. Online. In: Aptien.com. 2023. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/how-to-identify-risks>. [cit. 2024-02-01].

IZZELDIN, Marwan; MURADOĞLU, Yaz Gülnur; PAPPAS, Vasileios; PETROPOULOU, Athina a SIVAPRASAD, Sheeja, 2023. The impact of the Russian-Ukrainian war on global financial markets. Online. *International Review of Financial Analysis*. Roč. 2023, č. 87. ISSN 1057-5219. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102598>. [cit. 2024-01-21].

KLEIN, Štěpán, 2020. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. Velký Třebešov: Panfico. ISBN 978-80-270-7778-6.

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

LEHMANNOVÁ, Zuzana, 2010 [i.e. 2011]. *Paradigma kultur*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-738-0297-4.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2018. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-072-2.

PETERSON K., Ozili a THANKOM G., Arun, 2020. *Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy*. Online. In: Papers.ssrn.com. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3562570](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3562570). [cit. 2024-01-17].

PPF BANKA. Ekonomické dopady války. Online. *Ekonomické dopady ruského útoku na Ukrajinu*. Roč. 2022, č. 4. Dostupné z: <https://www.ppf.eu/insights/analyticky-mesicnik/duben-2022-ekonomicke-dopady-valky/ekonomicke-dopady-ruskeho-utoku-na-ukrajinu>. [cit. 2024-01-18].

ROUDNÝ, Radim, 2022. *Základy hodnocení rizika a ekonomiky prevence*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-261-0.

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

ŠENOVSKÝ, Pavel; ŠENOVSKÝ, Michail a ORAVEC, Milan, 2020. *Teorie krizového managementu*. 2. rozšířené vydání. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-231-3.

TALEB, Nassim, 2014. *Antifragilita: jak těžit z nahodilosti, neurčitosti a chaosu*. Praha: Paseka. ISBN 978-80-7432-498-7.

TROJANOVÁ, Irena a SVOBODOVÁ, Zuzana, 2021. *Krize jako příležitost*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-215-2.

TVRDOŇ, Leo, 2020. *Výběr a hodnocení dodavatelů*. Online. In: Verlag Dashöfer. Praha 6: Verlag Dashöfer. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/log/33/vyber-a-hodnoceni-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWmMq/?query=hodnocen%ED%20odb%ECratel%F9%20dodavatel%F9&serp=1>. [cit. 2023-02-24].

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ, 2018. ČSN ISO 31000, *Management rizik - směrnice ČSN ISO 31000*. Druhé vydání. Česká agentura pro standardizaci.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně...

Atd. A tak dále...

ČR Česká republika

EU Evropská unie

USA Spojené státy americké

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1- Proces řízení rizik (vlastní zpracování dle Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018).....	19
Obrázek 2 - Mapa rizik podniku (vlastní zpracování) .....	39



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Hlavní skupiny rizik v podniku (Korecký, Trkovský, 2011).....	29
Tabulka 2 - Identifikovaná rizika v podniku (vlastní zpracování).....	32
Tabulka 3 - Kritéria pro hodnocení rizik v podniku (vlastní zpracování) .....	37
Tabulka 4 - Ohodnocení rizik v podniku (vlastní zpracování) .....	38
Tabulka 5 – Kritéria pro rozdělení rizik (vlastní zpracování) .....	38

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky z řízených rozhovorů

Příloha P II: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I:**

### **Otázky z řízených rozhovorů**

1. Jak vnímáte současnou situaci na trhu s výrobky, které vaše firma vyrábí a nabízí?
2. Je rozdíl mezi poptávkou na zahraničním trhu a trhu tuzemském?
3. Co myslíte, že ovlivňuje poptávku v současnosti oproti poptávce v období před krizí?
4. Pokud došlo k poklesu poptávky, o jak velký pokles se jedná (odhad v %)?
5. Jaké jsou vaše výhledy, co se týká poptávky v příštích 2-3 letech? Prosím odhad z pohledu uzavřených dlouhodobých kontraktů a objednávek, pokud jsou uzavřeny.
6. Jak vnímáte sílu konkurence ve vašem výrobním odvětví? Může ohrozit vaše fungování?
7. Máte vlastní vývoj a výzkum, do jaké míry vám tento fakt pomáhá v současné době zvyšovat zájem o vaše výrobky?
8. Plánujete v současné době nějaké investice do inovací? Pokud ano, pak do jakých?
9. V současné době může být problém s dostupností některých materiálů nutných k výrobě, týká se tento problém i vaší firmy?
10. Jaké jsou průměrné lhůty dodávek strategických materiálů?
11. Ohrožují vaši výrobu výpadky v dodávkách strategického materiálu?
12. Jak moc ohrožují rostoucí ceny materiálů vaši výrobu a konkurenceschopnost?
13. Jak moc ohrožují rostoucí ceny energií vaši výrobu a konkurenceschopnost?
14. Jak rychle reaguje vaše firma na zvyšující se ceny vstupů a promítá je následně v plné výši do konečných cen výrobků?
15. Ovlivňuje výše cen vašich výrobků vaši konkurenceschopnost nebo má vliv na snížení poptávky?
16. Myslíte si, že jsou vaše reakce na neustále probíhající a turbulentní tržní změny v současnosti dostatečné – jak v čase (tedy dostatečně rychlé) tak v množství změn, které jste nuceni provádět?
17. Můžete jmenovat některá zásadní opatření, které vaše firma v souvislosti s probíhající krizí byla nucena provést? Zásadním opatřením je myšleno opatření, kdy je nutno vynaložit na jeho realizaci významnou (vyšší) finanční částku.
18. Mnoho firem má problémy se získáváním kvalitní a stabilní pracovní síly. Týká se tento problém také vaší firmy?
19. Je ve vaší firmě vysoká nebo naopak nízká fluktuace zaměstnanců? A jakým způsobem motivujete své zaměstnance, aby neodcházeli do jiných firem?
20. Můžete jmenovat nějaké strategické výhody vaší firmy, potažmo vašich výrobků v současnosti vzhledem ke konkurenci na trhu?

21. Který problém spojený s krizí vnímáte jako nejpálčivější? Pokud jich je více, jmenujte je.
22. Jak vidíte budoucnost firmy z pohledu své pracovní pozice? Je současná krize pro vaši firmu spíše výzvou, tedy příležitostí nebo naopak hrozbou?

## Příloha P II:

### Dotazník

stupeň - body		dopad	popis dopadu (závažnosti)
1 až 3	zanedbatelný	nevýznamný dopad na pracovní proces, bez zvýšených nákladů a bez časové prodlevy	
4 až 6	významný	ovlivňuje částečně pracovní proces, nutné přizpůsobení situací, mohou vznikat náklady s ní spojené	
7 až 8	velmi významný	ovlivňuje pracovní proces, je nutné zavádět opatření, vznikají náklady spojené se situací	
9 až 10	kritický	velmi závažně ovlivňuje pracovní proces, způsobuje zvýšené náklady, může vést až k zastavení výroby	

stupeň - body		pravděpodobnost	frekvence vzniku
1 až 3	málo pravděpodobné	nestává se to, ale vyjimečně by se stát mohlo	
4 až 6	pravděpodobné	občas se to stává	
7 až 8	velmi pravděpodobné	často se to stává	
9 až 10	vysoce pravděpodobné	stává se to velmi často	

Situace	dopad na pracovní proces	pravděpodobnost (frekvence vzniku)
1. Zhodnoťte situaci, kdy dochází k výpadkům v dodávkách materiálu na trhu		
2. Zhodnoťte možnost dlouhých dodacích lhůt materiálu, myšleno 6 a více měsíců		
3. Zhodnoťte možnost dlouhodobého nedostatku některých druhů materiálů		
4. Zhodnoťte možnost snížené kvality některých druhů materiálů		
5. Zhodnoťte situaci, kdy může docházet k nekompletním (částečným) dodávkám objednaného materiálu		
6. Zhodnoťte možný problém s nedostatkem obalového a jiného pomocného materiálu (chemikálie apd.)		
7. Zhodnoťte situaci, kdy se mohou změnit vhodné podmínky v rámci dovozu materiálu ze zahraničí		
8. Zhodnoťte situaci, kdy dochází ke zvyšování cen materiálu		
9. Zhodnoťte situaci, kdy dochází ke zvyšování provozních nákladů - např. cen energií, dopravy, služeb apd.		
10. Zhodnoťte možnost rostoucích vícenákladů na výrobu, zejména s ohledem na kvalitu materiálů, reklamáce apd.		
11. Zhodnoťte vliv testování výrobků a následné riziko zavádění inovací do výroby		
12. Zhodnoťte skrytá úskalí zavádění nových druhů výrobků do výroby (neočekávané problémy s materiálem apd.)		
13. Zhodnoťte vliv snížení poptávky po hotových výrobcích, tedy menší objemy objednávek zákazníků		
14. Zhodnoťte vliv snížení frekvence přijatých objednávek, tedy delší doba mezi jednotlivými objednávkami		