



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK SPOLEČNOSTI GALATEK A.S.

RISK MANAGEMENT OF COMPANY GALATEK A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VERONIKA PIPKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Veronika Pipková

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik společnosti GALATEK a.s.

v anglickém jazyce:

Risk Management of a Company GALATEK a.s.

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení cílů práce

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy řešení

Závěr

Literatura

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení rizik společnosti. Na základě analýz a metod pro řízení rizik navrhnout optimální opatření pro jejich snížení.

Seznam odborné literatury:

- MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizik ve firmě. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- VLACHÝ, J. Řízení finančních rizik. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

V Brně, dne 25.10.2013

L.S.

Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik u společnosti GALATEK a.s. Řízení rizik se rozděluje na identifikaci, analýzu a snižování rizik, všechny tyto oblasti jsou popsány v teoretické části. V analytické části práce jsou identifikována rizika pomocí analýzy prostředí, která zahrnuje SLEPTE analýzu, Porterův model a model 7S a z nich vycházející SWOT analýzu. Následně jsou data analyzována Skórovací metodou. V poslední části jsou navržena opatření na snížení závažných rizik, která by mohla ohrozit společnost. Přínosem této práce je poukázání na výhody a nutnost zavedení managementu rizik ve společnosti.

Abstract

This thesis deals with management of risks in GALATEK s.c. Risk management is divided into the identification, analysis and mitigation of risks, all of these areas are described in the theoretical part. In the analytical part of the work these areas are identified by using risk analysis environment that includes a SLEPTE analysis, the Porter's model, the 7S Model and the resulting SWOT analysis. Subsequently, the data are analyzed by the scoring method. The measures to reduce serious risks that could jeopardize the company are proposed in the last part of the thesis. The contribution of this work lies in pointing out the advantages of risk management and the necessity of its implementation in the company.

Klíčová slova

Riziko, řízení rizik, identifikace, analýza, opatření.

Keywords

Risk, risk management, identification, analysis, measure.

Bibliografická citace

PIPKOVÁ, V. *Řízení rizik společnosti GALATEK a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2014. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi svými připomínkami a radami pomohli k napsání této práce. Děkuji mé vedoucí diplomové práce Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení práce. Děkuji také vedení společnosti GALATEK a.s. za poskytnuté materiály a další potřebné informace.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1 Riziko	14
1.1.1 Dělení rizik.....	15
1.1.2 Risk management	16
1.2 Identifikace rizik	18
1.2.1 Metody identifikace rizik.....	19
1.2.2 Stanovení významnosti rizik	23
1.3 Analýza rizik.....	25
1.3.1 Základní pojmy.....	25
1.3.2 Postup analýzy rizik.....	27
1.3.3 Metody	28
1.3.4 Skórovací metoda	29
1.4 Řízení rizik.....	30
1.5 Snižování rizik	32
1.6 Analýza prostředí	34
1.6.1 SLEPTE	34
1.6.2 Model 7S	37
1.6.3 Porterův model konkurenčních sil.....	39
1.6.4 SWOT analýza	41
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
2.1 Základní informace o společnosti	43
2.1.1 Historie.....	44
2.1.2 Základní kapitál.....	44
2.1.3 Předmět činnosti.....	44
2.1.4 Orgány společnosti a struktura zaměstnanců	45
2.1.5 Zákazníci.....	46
2.1.6 Certifikáty a normy.....	46
2.2 Analýza prostředí společnosti	47
2.2.1 SLEPTE	47
2.2.2 Model 7S	53

2.2.3 Porterův model konkurenčních sil.....	56
2.2.4 SWOT analýza	58
2.2.5 Shrnutí analýzy prostřední – identifikovaná rizika	59
2.3 Analýza rizik – Skórovací metoda	62
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
3.1 Rizika s bezvýznamnými hodnotami	71
3.2 Rizika s běžnými hodnotami.....	71
3.3 Rizika s významnými hodnotami	72
3.4 Rizika s kritickými hodnotami.....	72
3.4.1 Ztráta klíčového zákazníka	72
3.4.2 Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů	73
3.4.3 Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře	73
3.4.4 Tlak zákazníků na nižší ceny	74
3.4.5 Reklamace	74
3.4.6 Nedostatek času na dokončení zakázky	74
ZÁVĚR.....	76
LITERATURA	78
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	81
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM GRAFŮ.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma řízení rizik ve společnosti, protože v dnešním světě se silnou konkurencí jsou společnosti nuceny zlepšovat své produkty a služby. Tato nutnost vede k novým rozhodnutím. Každé takové rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem. Důležité jsou faktory a podmínky, které ovlivňují tato rozhodnutí. Výsledek se projeví až v budoucnosti, proto je řízení rizik důležitou součástí pro budoucí vývoj společnosti na obranu proti rizikům. Řízení rizik zahrnuje činnosti jako analýza, měření a snižování těchto rizik. Existuje několik metod pro řízení rizik a důležité je vybrat tu správnou.

Riziko může mít negativní i pozitivní stránku. Z pozitivní stránky to jsou příležitosti, které přinášejí vysoký zisk. Většinou je však pojem riziko vnímán jako negativní jev, který vyvolá finanční ztrátu. Proti těmto rizikům je nutné zavádět opatření, která eliminují finanční ztrátu a zajistí tak minimalizaci jejich vlivu na chod společnosti.

V současné době inovací a vzniku nových technologií je velmi obtížné odhadnout další vývoj, dochází tedy k vyšší míře rizika a vzniku nových rizik. Proto je důležité riziko správně identifikovat a umět s ním pracovat, aby neohrozilo nejen podnikání, ale i každou další oblast lidského života. Všechny podnikatelské subjekty i jedinec jsou nuceni čelit rizikům, proto vznikl risk management, pomocí kterého se dají rizika identifikovat, analyzovat, ohodnotit a také proti nim navrhnout opatření, která v budoucnu tato rizika eliminují. Aby byla společnost úspěšná, měla by umět řídit riziko tak, aby byla schopná se přizpůsobit měnícímu se prostředí.

Rizika se musí hledat ve všech prostředích, která na společnost působí. Jedná se o vnější a vnitřní prostředí. Tyto analýzy prostředí pomáhají k identifikaci rizik a poté pomocí nich dochází k minimalizaci negativního působení rizik na společnost. Společnost by měla umět využít silné stránky a eliminovat slabé stránky. Společnost by neměla riziko vidět jako hrozbu, ale jako příležitost ke správnému dosažení cílů a úspěšnému rozvoji.

Řízení rizik ve společnostech není dnes úplně rozšířené, proto jsem si pro svoji diplomovou práci vybrala společnost, která se řízením rizik nezabývá. Na této práci bych ráda ukázala, že se v dnešní době nelze vyhnout rizikům, protože rizika jsou všude kolem nás. Ráda bych ukázala důležitost oboru řízení rizik, díky kterému se společnost může připravit na budoucí

vývoj, a tak eliminovat negativní dopady na společnost, které mohou dokonce ohrozit i její existenci. Dále bych ráda navrhla společnosti, aby se tímto oborem začala zabývat. Chtěla bych společnosti ukázat postupy pro řízení těchto rizik, které by zvyšovaly její výkonnost.

VYMEZENÍ CÍLŮ PRÁCE

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení rizik ve společnosti. Na základě analýz poté navržení konkrétních opatření pro eliminaci těchto rizik. Dalším cílem je doporučení společnosti zavést oblast pro řízení rizik.

Pro dosažení cíle jsou provedeny následující části:

- Vypracování strategické analýzy prostřední (interní, vnější a oborové).
- Vypracování SWOT analýzy.
- Analýza rizik (identifikace a kvantifikace).
- Návrhy opatření pro snížení rizik.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části je definováno riziko a jeho možné členění. Dále je popsána identifikace, analýza, postup, metody a důležitost řízení rizik. Tato kapitola dále pojednává o možnostech a metodách snížení rizik. Dále jsou v první části popsány základní metody pro analýzu prostředí společnosti.

V kapitole analýza současného stavu je popsána společnost GALATEK a.s., její vznik a vývoj, předmět podnikání a výrobní program, zaměstnanci a držení certifikátů a norem. Dále je v této kapitole provedena analýza současného stavu, a to analýza vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S, analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPTE analýzy, analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu konkurenčních sil a z nich vycházející SWOT analýza. Dále jsou identifikována a kvantifikována závažná rizika. Pomocí Skórovací metody jsou rizika ohodnocena a rozdělena podle závažnosti na rizika bezvýznamná, běžná, významná a kritická. V této části jsou dále kritická rizika popsána dle poznatků z teoretické části a identifikovány možné příčiny vzniku rizik.

V kapitole návrhy řešení jsou zhodnocena rizika z předchozí kapitoly a navrženy možnosti řešení pro jejich eliminaci, včetně nákladů, které musí společnost vynaložit na jejich snížení. V závěru práce je uvedeno celkové zhodnocení, navržení postupů a doporučení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části práce je vymezen pojem riziko, jeho možné dělení a risk management. Dále je vysvětlena identifikace rizik a metody jejího provedení. Na identifikaci navazuje analýza rizik, v této části jsou vysvětleny základní pojmy, postup analýzy a její metody. Dále je vysvětlen postup řízení rizik a v závěru teoretické části jsou vymezeny metody na jejich snižování.

1.1 Riziko

„Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. Století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlené, že se jedná o odvahu či nebezpečí, případně že „riskovat znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i výraz ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.“¹

Neexistuje jen jedna obecně uznávaná definice pro riziko, ale těchto definic je celá řada. Všechny tyto definice mají společné tři prvky a to časový rámec, pravděpodobnost výskytu a míru závažnosti důsledků. Proto se riziko nejčastěji vyjadřuje pomocí součinu:

Riziko = pravděpodobnost výskytu × závažnost důsledků.²

Riziko v řízení podniku spojuje nejistotu s cíli a vyjadřuje míru ohrožení i míru příležitostí. Proto se riziko vztahuje hlavně k rozhodování. Rizikem se rozumí souhrn vnějších i vnitřních rizikových faktorů, které ovlivňují projev rizika nebo zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události. Dle vnitřních a vnějších rizikových faktorů se vyskytují vnitřní a vnější rizika, která se vzájemně prolínají, takže vytvářejí podniková rizika.³

¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 90.

² ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 39 a s. 40.

³ ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 40.

Existují tři možné přístupy manažera či podnikatele k riziku. První přístup je, že manažer či podnikatel má sklon k averzi k riziku, to znamená, že se vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty s velkou pravděpodobností úspěšného výsledku. Druhý přístup je sklon k riziku, subjekt vyhledává rizikové projekty, které jsou spojené s vysokým ziskem, ale na druhou stranu i s vysokou ztrátou. Třetí variantou je osoba s neutrálním postojem k riziku, která má rovnováhu mezi sklonem a averzí k riziku.⁴

1.1.1 Dělení rizik

Za zdroj rizika bývá označován jakýkoliv faktor, který může ovlivnit výkon firmy. K riziku dochází, když tento účinek je nejistý a zároveň významný ve svém dopadu na výkon firmy. Na úroveň rizika mají základní vliv definice cílů a kritéria výkonu. Nevhodné cíle jsou samy o sobě zdrojem rizika.⁵

Základní dělení rizik:

- **Podnikatelské a čisté** - Podnikatelské riziko má dvě stránky, a to pozitivní, což je naděje vyššího zisku a negativní, což je nebezpečí horších výsledků. Čisté riziko má pouze negativní stránku, obvykle se vztahují ke ztrátám a škodám na majetku, poškození zdraví, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí. Nastává vlivem rozhodnutí učiněných v rámci podnikání.
- **Systematické a nesystematické** – Systematické riziko je riziko, které je vyvolané společnými faktory a postihuje v různé míře všechny oblasti podnikatelské činnosti. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé společnosti a jejich aktivity.
- **Vnitřní a vnější** – Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř společnosti a vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, jejich zdrojem jsou externí faktory (makroekonomické a mikroekonomické).
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné** – Ovlivnitelné riziko je riziko, které lze oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny. Neovlivnitelné riziko je riziko, u kterého nemáme možnost působit na jeho příčiny.
- **Primární a sekundární** – Sekundární riziko je riziko, které je vyvolané přijetím opatření na snížení primárního rizika.

⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 93.

⁵ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 2007. s. 11.

- **Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu a rizika ve fázi provozu** – Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu jsou rizika, která představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Rizika ve fázi provozu jsou rizika, která představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu.^{6, 7, 8}

Dělení rizik dle věcné náplně:

- technicko-technologická,
- výrobní (provozní, operační),
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- kreditní,
- legislativní,
- politická,
- environmentální,
- rizika spojená s lidským činitelem,
- informační a
- zásahy vyšší moci.⁹

1.1.2 Risk management

Risk managementem rozumíme komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla pro to, jak přistupovat k riziku a nejistotě. Pomocí risk managementu se zabezpečuje, že organizace řídí hrozby proaktivní, koordinovanou, nákladově efektivní a upřednostňovanou cestou. Risk management vede k vyšší efektivitě podnikání, lepšímu hospodaření se zdroji atd. Management rizik má postavení v chránění současného a budoucího majetku osob doporučeními k omezení možných ztrát dříve, než k nim dojde, a k financování možných ztrát

⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 92.

⁷ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 16 a s. 17.

⁸ VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. 2006. s. 12.

⁹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 17-19.

vyvolaných zejména vyšší mocí, lidskými chybami, rozhodnutími soudů a další. Musí být přizpůsoben potřebám každé společnosti.^{10,11}

Hlavní důvody pro to, aby se management společnosti zabýval risk managementem:

- **Složitější a přísnější legislativa** Evropské unie vyžaduje od společností pravidelný odhad rizika v oblastech zdraví, bezpečnost, závazky plynoucí z činnosti a finance.
- **Pojištění není levné** jako dřív, protože pojišťovny zvyšují platby za různé kategorie rizika a vyžadují od svých klientů aktivní řízení jejich rizik.
- **Zákazníci** z řad podniků často chtějí přesunout právní zodpovědnost na dodavatele, proto mnoho podniků čeká, že rizika budou řídit dodavatelé. Akcionáři se obávají rizik, proto vyhledávají více informací o rizicích, kterým je společnost vystavena, protože ta mají přímý dopad na budoucí zisky organizace.
- **Postoje veřejnosti**, kritika ke znečišťování životního prostředí, nebezpečným produktům a podnikové zpronevěře, mají vliv na chování vrcholového managementu.
- **Management se poučil** z nezdarů jiných podniků z mediálně známých kauz, že nedostatečný risk management může vést k vysokým nákladům nebo až k zániku podniku.¹²

Systém risk managementu je tvořen mnoha procesy, z nich čtyři nejdůležitější jsou:

- identifikovat rizika,
- nastavit metody, které budou uplatňované v rámci risk managementu,
- přijmout opatření a
- rizika monitorovat.¹³

Cílem, proč zavést v organizaci risk management, je nejčastěji:

- snížení nákladů spojených s rizikem,
- snížení celkových nákladů,
- ulehčení práce auditorům,
- výhoda při úvěrových a jiných finančních jednáních,
- zvýšení kvality rozhodování,

¹⁰ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 95 a s. 96.

¹¹ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 2006. s. 209.

¹² KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 99 a s. 100.

¹³ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 107.

- spolehlivější plánování,
- lepší práce s odpovědností a pravomocemi.¹⁴

Ekonomický dopad zavedení risk managementu se nedá předem číselně odhadnout, ale jeho nastavení má příznivý dopad na:

- zlepšení strategických rozhodnutí,
- schopnost rychleji a efektivněji reagovat na možné katastrofy,
- posílení konkurenční výhody,
- efektivnější rozdělování kapitálu,
- zlepšení důvěry investorů, bank a pojišťoven,
- snížení možnosti ztráty podniku.¹⁵

1.2 Identifikace rizik

Účelem identifikace je identifikovat a podchytit účastníky při řízení rizika, zajistit nezbytné informace pro provedení analýzy rizika, identifikovat komponenty projektu nebo služby a identifikovat neodmyslitelná rizika projektu nebo služby. Mezi vstupy pro identifikaci patří popis výrobku nebo služby, specifikace pracovní struktury, odhad nákladů a času, požadavky na specifikaci a historické informace. Mezi výstupy patří zdroje rizika, potenciální rizikové události, symptomy rizika a vstupy do ostatních procesů. Po identifikaci by měla být potvrzena přesnost informací, měly by být zkontrolovány charakteristiky jejich popisu a měly by se zvážit volby odezvy na riziko.¹⁶

Rozčlenění objektu na užší složky je mnohem účinnější než zaměření na objekt jako celek. Rozčlenění umožňuje jít do větší hloubky, než při zabývání se všemi aspekty najednou. Vhodné rozčlenění objektu může zajistit, že pozornosti neuniknou žádné významné aspekty.¹⁷

Proces identifikace rizikových faktorů spočívá v kladení a zodpovězení následujících otázek:

- Jaké faktory mohou ohrozit úspěšné dosažení cílů?

¹⁴ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 116.

¹⁵ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 116.

¹⁶ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 2007. s. 29.

¹⁷ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 28.

- Jaké potenciální problémy mohou vzniknout při realizaci aktivity?
- Co může ovlivnit stakeholdery k přijetí akcí, které ohrožují dosažení stanovených cílů?
- Co může být zdrojem dodatečných benefitů?
- Kdy, kde, jak a proč se mohou tato rizika pravděpodobně vyskytnout?
- Které významné faktory, které ovlivňují výsledky podnikatelské činnosti, se mohou vyvíjet odlišně od našich předpokladů?¹⁸

Účinnost identifikace rizikových faktorů vyžaduje splnění těchto požadavků:

- Opakování identifikace určitých rizik, protože identifikace není jednorázovou činností.
- Vytvoření tvůrčího prostředí, které včasné určí faktory, které by mohly být příčinami podnikatelského neúspěchu.
- Kontrola spolehlivosti užitých informačních zdrojů.¹⁹

1.2.1 Metody identifikace rizik

Metody identifikace rizik je možné členit na metody univerzální a metody, které mají speciální použití. Mezi speciální se řadí techniky diagramů.²⁰

- **Posouzení dokumentace a báze znalostí** - Pomocí této metody se posuzuje kvalita a konzistentnost všech podkladů k určitému projektu. Porovnávají se požadavky zákazníka nebo uživatelů se zadáním projektu. Prověřují se podmínky budoucí spolupráce zákazníka při realizaci kontraktu. Kontroluje se úplnost zpracování zadání. U harmonogramů se posuzuje správnost návazností činností a reálnost odhadu časových nároků na tyto činnosti. Dále se posuzuje úplnost a kvalita personálního obsazení a prověřují se ostatní standardní dokumenty projektu, které jsou v době identifikace k dispozici.²¹

¹⁸ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 28 a s. 29.

¹⁹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 30 a s. 31.

²⁰ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 209.

²¹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 210.

- **Brainstorming** - Brainstorming patří mezi nejčastěji využívané a velmi efektivní metody k získávání informací a hledání rizik. Tato metoda spočívá ve vyjádření nápadů k danému tématu, tyto pak vyvolají další nápady u členů týmu, u kterých se tato metoda provádí. Tato metoda je použitelná ve fázi identifikace rizik i v dalších fázích managementu rizik.²²
- **Provedení „Pre-Mortem“** - Tuto metodu je možné kombinovat s brainstormingem a jejím principem je, že jsou členové shromážděné skupiny požádáni, aby si představili, že projekt již skončil a nepodařilo se dosáhnout jednoho nebo více cílů. Poté je úkolem skupiny popsat, proč byl projekt neúspěšný.²³
- **Technika nominální skupiny** - Cílem této techniky je najít jednotný názor skupiny. Zpočátku je postup shodný jako u brainstormingu, v dalších krocích se členové skupiny vyzvou k hodnocení rizik, například pomocí bodování od 1 do 10. Poté se rizika seřadí podle získaných bodů a v případě rozporu je možné opakovat bodování pro rizika se sporným zařazením.²⁴
- **Diagramy příbuznosti** - Tyto diagramy jsou vhodné k vygenerování velkého množství informací a jejich uspořádání do logických skupin. Tato metoda se používá jako metoda pro nalezení chybějících kategorií rizik, která umožní přidat další rizika, i když si již analytik myslel, že identifikoval maximum rizik. Metoda je prováděna opět ve skupině a cílem je nalepit lístečky, na které účastníci zapsali nalezená rizika, do sloupců, v nichž budou podobná rizika, doporučuje se komunikovat beze slov. V dalším kroku spolu již účastníci komunikují a úkolem je shodnout se na názvech sloupců těchto rizik a zároveň jsou vyzváni k doplnění chybějících kategorií, které ještě doplní projektový manažer o své další návrhy.²⁵

²² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 211 – s. 213.

²³ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 214.

²⁴ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 214.

²⁵ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 214.

- **Strukturované rozhovory, diskuse s experty** - Strukturované rozhovory s experty se používají nejen ve fázi identifikace, ale ve všech fázích managementu rizik. Projednávají se rizikové oblasti s odborníky zejména návrh produktu, technologie výroby, nákup, finance, plánování zdrojů, schvalování produktu, servis, opravy a další. Jedná se o běžně používaný postup, který umožní rizika dále rozšířit a zpřesnit.²⁶
- **Metoda Delphi** - Tato metoda probíhá formou písemné komunikace a je zaměřena zejména na externí odborníky, kteří jsou pro rozhovor obtížně dosažitelní, ale i pro zkušené experty z vlastní společnosti, kteří nemají dostatek času. Cílem je získat společný názor odborníků na rizika i na jejich bližší analýzu a řešení. Výhodou této metody je schopnost získat vysoce kvalifikovanou odpověď a nevýhodou je vysoká časová náročnost.²⁷
- **Dotazníky** - Použití této metody je většinou vyvoláno negativními zkušenostmi z projektů, u kterých se zanedbala nějaká důležitá oblast, a byl tím poškozen výsledek projektu. Dotazník se sestavuje tak, aby jeho vyplnění zajistilo shromáždění klíčových informací, které mají význam pro úspěšné dokončení projektu a zjištění, kdy a jak byly provedeny potřebné standardní akce.²⁸
- **Analýza SWOT** - SWOT analýza je klasickou metodou pro analýzu pozice podniku nebo jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu dalšího vývoje a formulování strategií. Před provedením SWOT analýzy je nutné nejprve analyzovat prostředí společnosti pomocí strategické analýzy, kam patří SLEPTE analýza, model 7S a Porterův model, viz kapitola 1.6.²⁹
- **Kontrolní seznamy – checklisty, promptlisty** - Checklist je seznam důležitých akcí, které je nutné v případě potřeby provést a jejich odškrtnutí v seznamu zajistí, že se žádná neopomene. V promptlistu jsou uvedena rizika, která se mohou v projektu

²⁶ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 215.

²⁷ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 216 a s. 217.

²⁸ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 217.

²⁹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 218.

vyskytnout. Tento seznam se průběžně doplňuje riziky, která se v projektech nově objevila. Tyto seznamy je vhodné používat jako doplňkovou metodu pro brainstorming.³⁰

- **Analýza předpokladů a omezení** - Důležitým podkladem pro identifikaci rizik jsou předpoklady, za nichž se projekt provádí, a omezení, která musí projekt respektovat. Předpoklady lze nalézt pouze v případě, že byla u projektu provedena studie proveditelnosti. Omezení jsou dána zejména požadavky zákazníka, dostupností a kapacitou v podniku a nejčastějším omezením je rozpočet.³¹
- **Analýza kořenových (prvotních) příčin** - Tato metoda slouží především k bližší analýze rizika a také ke zpřesnění struktury příčina – riziko – účinek. Poznání prvotní příčiny je důležité pro nalezení opatření, které by mohlo zamezit riziku nebo naopak pro nalezení způsobu, jak nejlépe podpořit příležitost. Používá se pro analýzu selhání, poruch, katastrof s širokým polem použití pro bezpečnost, technologické systémy, kvalitu výroby i podnikové procesy. Metoda se provádí jednoduchým způsobem, kdy se analytik ptá, co je příčinou příčiny, která byla identifikována.³²
- **Analýza příčin a důsledků (diagram Ishikawa, rybí kost)** - Principem diagramu je, že hlavou rybí kosti je následek, který se řeší a na hlavní páteř navazují jednotlivé kategorie příčin a pro každou kategorii jsou znázorněny jednotlivé příčiny. Tato analýza je užitečná pro zpracování seznamu rizik na konci identifikace rizik.³³
- **Systémové a procesní diagramy** - Tyto diagramy slouží k identifikaci a další analýze specifických rizik, jež vycházejí z manažerských a výrobních procesů v podniku. Výhodou je možnost nalezení rizik, která neodhalíme jinými metodami a nevýhodou

³⁰ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 220.

³¹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 220 a s. 221.

³² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 222 a s. 223.

³³ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 223.

je, že nelze prověřit všechny procesy ovlivňující projekt z důvodu časového hlediska.³⁴

- **Diagram vlivů** - Tento diagram slouží ke znázornění závislostí a vlivů pro účely hodnocení rizik nebo při rozhodování mezi alternativami. Diagram vlivů je vhodné použít pro nalezení dalších rizik, která může již identifikované riziko vyvolat, nebo naopak rizik, které mohou již identifikované riziko ovlivnit. Výhodou je možnost nalezení rizik, která přímo ovlivňují hlavní cíl projektu. Nevýhodou je pracnost a identifikace pouze části rizik.³⁵
- **Diagramy pole sil, analýza pole sil** - Tyto diagramy vyžadují nejprve jasně definovat cíle, kterých se má dosáhnout. Dále se identifikují pozitivní síly, které posunou projekt blíže k cílům a negativní síly, které se od cílů vzdalují, tyto pozitivní a negativní síly znázorňují příležitosti a hrozby. Poté se nalezené síly ohodnotí body od 1 (slabé) do 5 (silné) a je možné porovnat součty sil na levé a pravé straně jako životaschopnost projektu. V další fázi je třeba posílit pozitivní síly a oslabit negativní.³⁶
- **Metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí** - Do této skupiny patří metody, které jsou zaměřené na analýzu možných negativních následků při návrhu, výrobě a použití produktů nebo provádění procesů, analýzu jejich bezpečnosti a spolehlivosti. Mezi tyto metody patří předběžná analýza nebezpečí (PHA), studie nebezpečí a provozuschopnosti (HAZOP), „Co se stane když“ („what-if“), analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA) a další.³⁷

1.2.2 Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizikových faktorů se užívají dva přístupy, a to analýza citlivosti a expertní hodnocení. Analýza citlivosti se užívá v případech kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy na faktorech rizika a dalších ovlivňujících

³⁴ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 224.

³⁵ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 225 a s. 226.

³⁶ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 226 a s. 227.

³⁷ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 227 a s. 228.

veličinách. Expertní hodnocení se užívá ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat jen velice obtížně nebo vůbec, nástrojem jsou matice hodnocení rizik.³⁸

1.2.2.1 Analýza citlivosti

Podstatou je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Základní formou je jednofaktorová analýza, pomocí které se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů mohou mít pesimistické či optimistické hodnoty nebo odchylky od plánovaných hodnot určité velikosti. U rizikových faktorů, jejichž změny vyvolávají pouze nepatrné změny zvoleného kritéria, můžeme považovat za málo důležité, to znamená, že citlivost tohoto kritéria na změny rizikových faktorů je malá. Naopak rizikové faktory, jejichž změny vyvolávají značné změny zvoleného kritéria, jsou významné, kritérium je velice citlivé na změny faktorů.^{39, 40}

1.2.2.2 Matice hodnocení rizik

Tyto matice jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Významnost rizik se posuzuje pomocí dvou hledisek. První je pravděpodobnost výskytu rizika a druhé intenzita negativního dopadu.⁴¹

Hodnocení rizik může mít dvě formy. Základní formou je kvalitativní hodnocení. Toto hodnocení dospívá k posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik pomocí jejího grafického zobrazení, aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě. Další formou je semikvantitativní hodnocení, které dospívá k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik s využitím matice hodnocení rizik.^{42, 43}

³⁸ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 31 a s. 32.

³⁹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 32.

⁴⁰ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 2011. s. 28.

⁴¹ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 39.

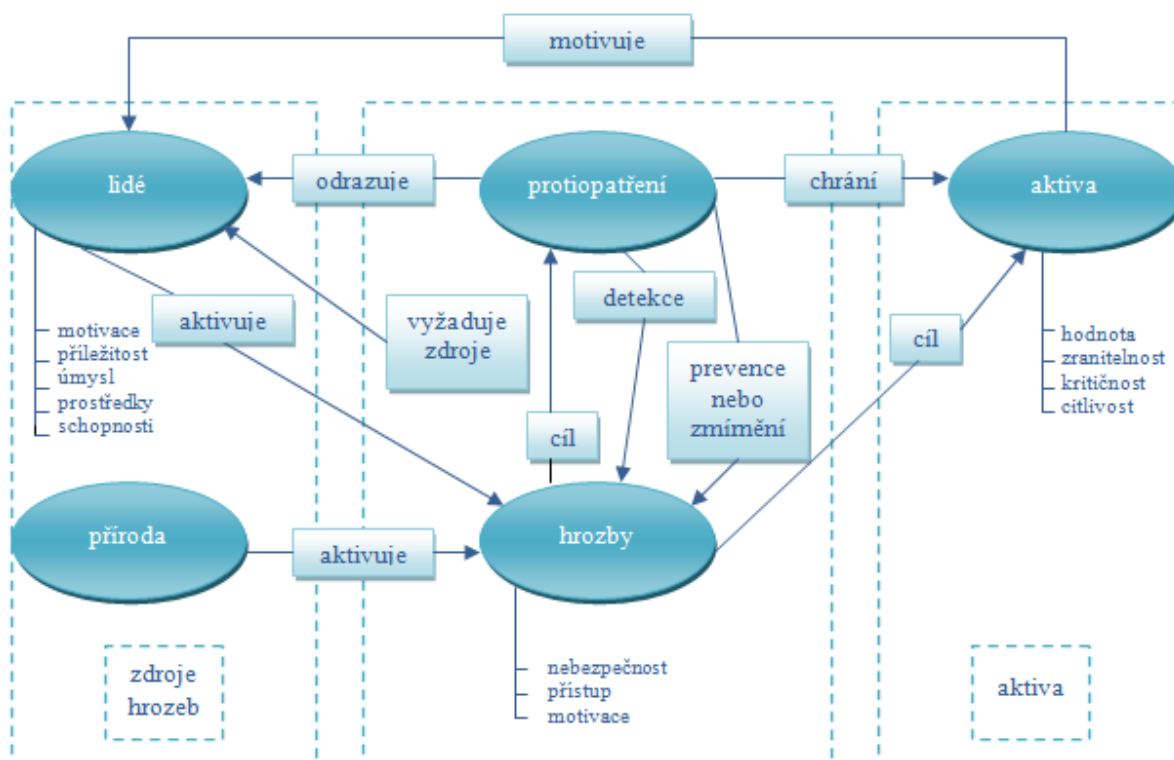
⁴² HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 39.

1.3 Analýza rizik

Analýza rizik je prvním krokem v procesu snižování rizik. Obvykle se pomocí analýzy stanoví rizika a jejich závažnost pomocí procesu definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu.⁴⁴

1.3.1 Základní pojmy

Při analýze rizik je důležité správné pochopení jednotlivých základních pojmů a vztahů mezi nimi. Základní vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku.⁴⁵



Obrázek 1: Vztahy v analýze rizik⁴⁶

⁴³ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 2011. s. 165.

⁴⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 93.

⁴⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 100.

⁴⁶ Vlastní zpracování dle SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 101.

1.3.1.1 Aktivum

Pro každý subjekt je aktivum vše, co má pro něho hodnotu, která může být zmenšena, jestliže na něho působí hrozba. Dělí se na hmotná (nemovitosti, stroje, dopravní prostředky, peníze atd.) a na nehmotná (licence, autorská práva, kvalita personálu, morálka pracovníků, informace, atd.). Dále je důležité hodnocení aktiva, při kterém se berou v úvahu pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva, důležitost aktiva pro existenci subjektu, náklady na překonání případné škody na aktivu, rychlost odstranění eventuelní škody na aktivu a jiná hlediska.⁴⁷

1.3.1.2 Hrozba

Hrozbou může být síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Dopad hrozby je škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, která se hodnotí podle faktorů. Prvním faktorem je nebezpečnost jako schopnost hrozby způsobit škodu, druhým je přístup jako pravděpodobnost, že se hrozba dostane svým působením k aktivu a třetím faktorem je motivace jako zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu.⁴⁸

1.3.1.3 Zranitelnost

Zranitelností se rozumí nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost je vlastnost aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Základní charakteristikou je její úroveň a ta se hodnotí podle dvou faktorů. Prvním faktorem je citlivost, což je náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou. Druhým faktorem je kritičnost jako důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.⁴⁹

1.3.1.4 Protiopatření

Protiopatřením rozumíme postup, proces, proceduru, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu

⁴⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 94 a s. 95.

⁴⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 95.

⁴⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 95.

hrozby. Protiopatření je charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Mezi náklady na protiopatření patří náklady na pořízení, zavedení a provozování opatření.⁵⁰

1.3.1.5 Riziko

Riziko vzniká, když na sebe navzájem působí hrozby a aktiva. Při analýze rizik nemusí být brána v úvahu hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum a předmětem analýzy nejsou aktiva, na která nepůsobí žádná hrozba. Hodnota aktiva, zranitelnost aktiva a úroveň hrozby určují úroveň rizika. Pomocí protiopatření se úroveň rizika snižuje. Za zbytkové riziko se považuje, tak malé riziko, že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat protiopatření k jeho snížení. Referenční úrovní se rozumí hranice míry rizika, která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové či není.⁵¹

1.3.2 Postup analýzy rizik

Většinou se riziko nevyskytuje izolovaně, ale jedná se o kombinace rizik, které mohou představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik je nutné určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

Postup analýzy se provádí v následujících krocích:

- **Stanovení hranice analýzy rizik** – Hranicí se rozumí pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od ostatních a vychází se ze záměrů managementu.
- **Identifikace aktiv** – Vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik.
- **Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – Hodnota je způsobena škodou, která je způsobena zničením nebo ztrátou aktiva, vychází se z nákladových nebo výnosových charakteristik, kvůli častému množství rizik se provádí seskupení aktiv podle hledisek do skupin podobných vlastností.
- **Identifikace hrozeb** – Vybírají se hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu.

⁵⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 96.

⁵¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 96.

- **Analýza hrozeb a zranitelností** – Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu a u těch aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě, výsledkem tohoto kroku je seznam dvojic hrozba-aktivum se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.
- **Pravděpodobnost jevu** – Musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či není, zda patří do stanoveného intervalu pravděpodobnosti a jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.
- **Měření rizika** – Riziko měříme podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, ve který doufáme, čím je vyšší pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím je větší pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím je větší i riziko.⁵²

1.3.3 Metody

Základní rozdělení metod je na metody kvantitativní a kvalitativní. Při analýze rizik se užívá jeden z těchto dvou přístupů nebo jejich kombinace.⁵³

1.3.3.1 Kvalitativní metody

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (obodována, určena pravděpodobností nebo popsána slovně). Úroveň je obvykle určována odhadem. Tyto metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Problémem kvalitativních metod je, že chybí jednoznačné finanční vyjádření. Tyto metody se používají v případech upřesnění postupů při detailní analýze rizik a při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách.⁵⁴

1.3.3.2 Kvantitativní metody

Tyto metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Kvantitativní metody používají číselné ocenění, dopad obvykle ve finančních termínech. Riziko je nejčastěji vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty. Vyžadují více

⁵² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 99, s.100 -102.

⁵³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 108.

⁵⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 108.

času a úsilí než kvalitativní metody, ale poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou těchto metod je náročnost na provedení a zpracování výsledků.⁵⁵

1.3.3.3 Kombinované metody

Tyto metody vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení se přibližují realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody, ale je nutné mít na zřeteli, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy přímo odrážet pravděpodobnost události a výši jejího dopadu.⁵⁶

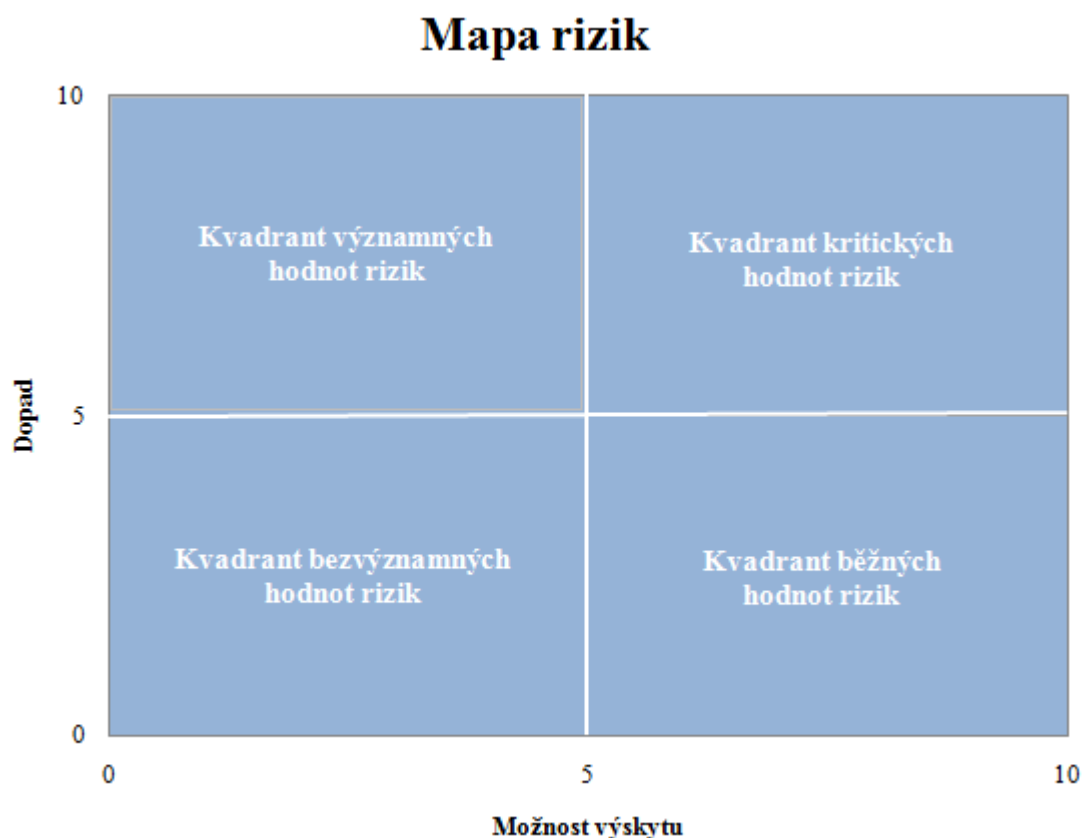
1.3.4 Skórovací metoda

Často využívanou metodou je metoda skórovací, která je kvalitativní metodou. Tato metoda obsahuje tři fáze a to identifikaci rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika. Identifikace se provádí prostřednictvím rizikových faktorů, kde se pro každý faktor ohodnotí možnost výskytu a její dopad pomocí desetibodové stupnice. V této metodě se využívá expertního odhadu pro jednotlivá skóre, každý člen stanoví svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr všech odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je dáno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu, výše ohodnocení je tedy od 1 do 100. Na závěr se sestaví mapa rizik, kterou je dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu.⁵⁷

⁵⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 109.

⁵⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010 s. 109.

⁵⁷ DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. 2012. s. 94.



Obrázek 2: Mapa rizik⁵⁸

1.4 Řízení rizik

Úkolem řízení rizik je nalézt optimální způsob, jak vyhodnocená rizika snížit na požadovanou přijatelnou úroveň nebo je na této úrovni alespoň udržet. Protože je snižování rizika téměř vždy spojeno se zvyšováním nákladů, je řízení rizika vedeno snahou najít hranici, na kterou je únosné riziko ještě snížit, aby vynaložené náklady byly společensky přijatelné.⁵⁹

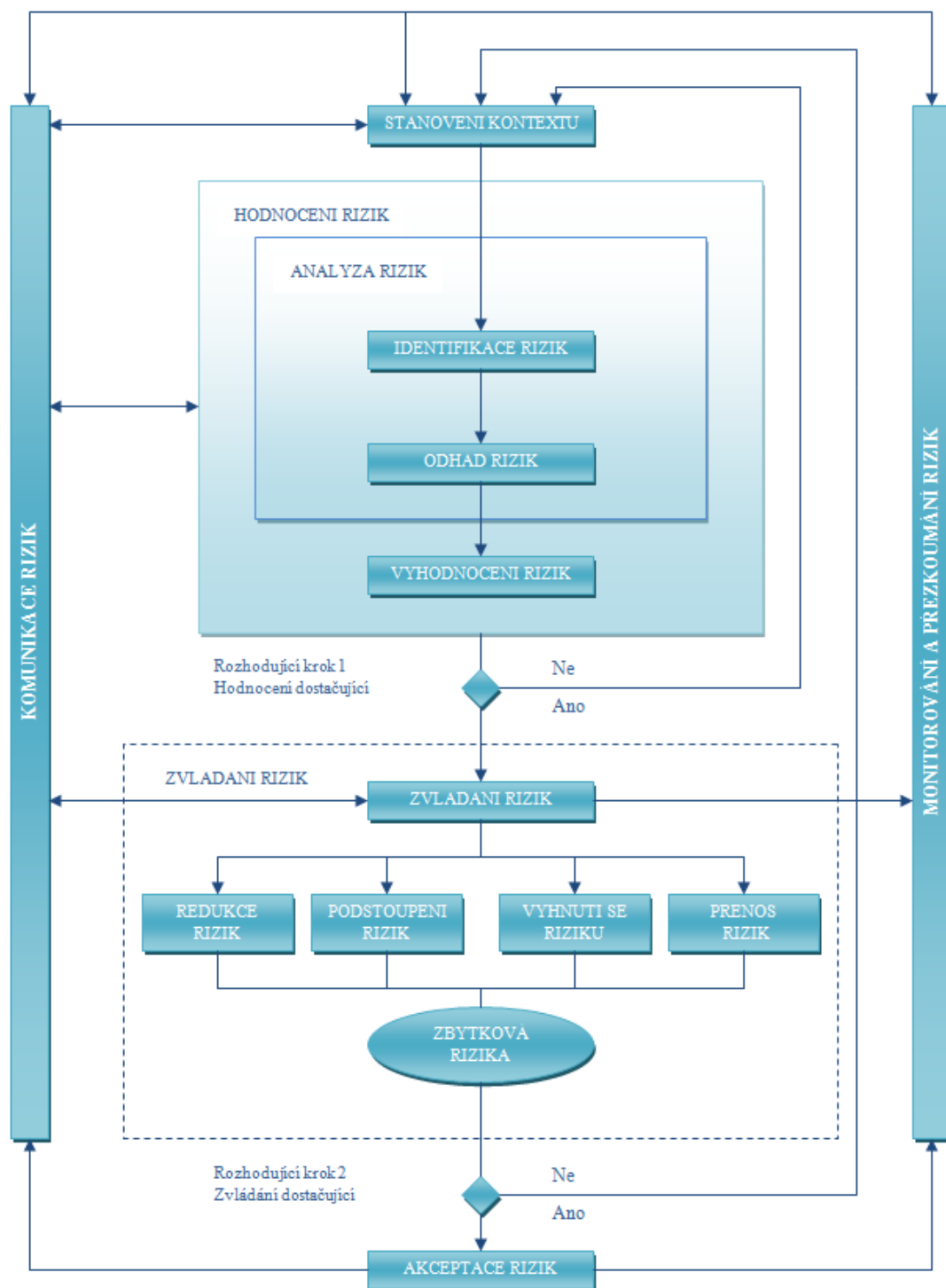
Řízení rizik je nutné nejen ve formulaci podnikových cílů, ale i v podnikových strategiích a běžné podnikatelské činnosti. Na řízení rizik není možné pohlížet odtrženě a bez vazby na další činnosti. Příprava podnikových cílů a rozhodnutí se realizuje v následujících krocích:

- identifikace zdrojů nebezpečí,
- určení výše rizika,
- vyhodnocení a realizace rozhodnutí,
- zavedení systému kontroly,

⁵⁸ Vlastní zpracování dle DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2012. s. 96.

⁵⁹ PROCHÁZKOVÁ, Dana. 2011. s. 285.

- sledování vývoje rizika.⁶⁰



Obrázek 3: Proces řízení rizik⁶¹

⁶⁰ ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 47.

⁶¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 168.

Dále je důležité si stanovit priority a rozhodnout, v jakém pořadí budou prováděna opatření, která pak určí výši rizika. Vyhodnotí-li rozhodovatel, v kroku vyhodnocení a realizace rozhodnutí, riziko jako nepřijatelné pro podnik z hlediska závažnosti důsledků nebo frekvence působení rizika, nastává přeformulování daných cílů a rozhodnutí a proces se opakuje.⁶²

1.5 Snižování rizik

Výběr vhodného nástroje řízení rizik určují charakteristiky rizika samotného. Každý nástroj by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosaženo snížení rizika. V následující tabulce je uvedeno doporučení metod, kdy pravděpodobnost značí pravděpodobnost výskytu daného rizika, a tvrdostí rozumíme dopad ztráty v případě výskytu rizika.⁶³

Tabulka 1: Doporučené metody⁶⁴

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

- **Ofenzivní řízení** – Toto řízení je jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě a vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o rychlé reakce na změny vnitřního prostředí firmy a jejího vnějšího okolí.
- **Retence rizik** – Retence spočívá v tom, že podnikatel čelí téměř neomezenému počtu rizik, ale ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizik může být vědomá či nevědomá a dobrovolná či nedobrovolná.
- **Redukce rizika** – Redukce se dělí na dvě skupiny metod, a to na metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky rizika. Do skupiny metod odstraňující příčiny vzniku patří přesun rizika, vertikální integrace a další. Do skupiny metod snižující nepříznivé důsledky rizika patří diverzifikace, pojištění a další metody.

⁶² ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 47.

⁶³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 130.

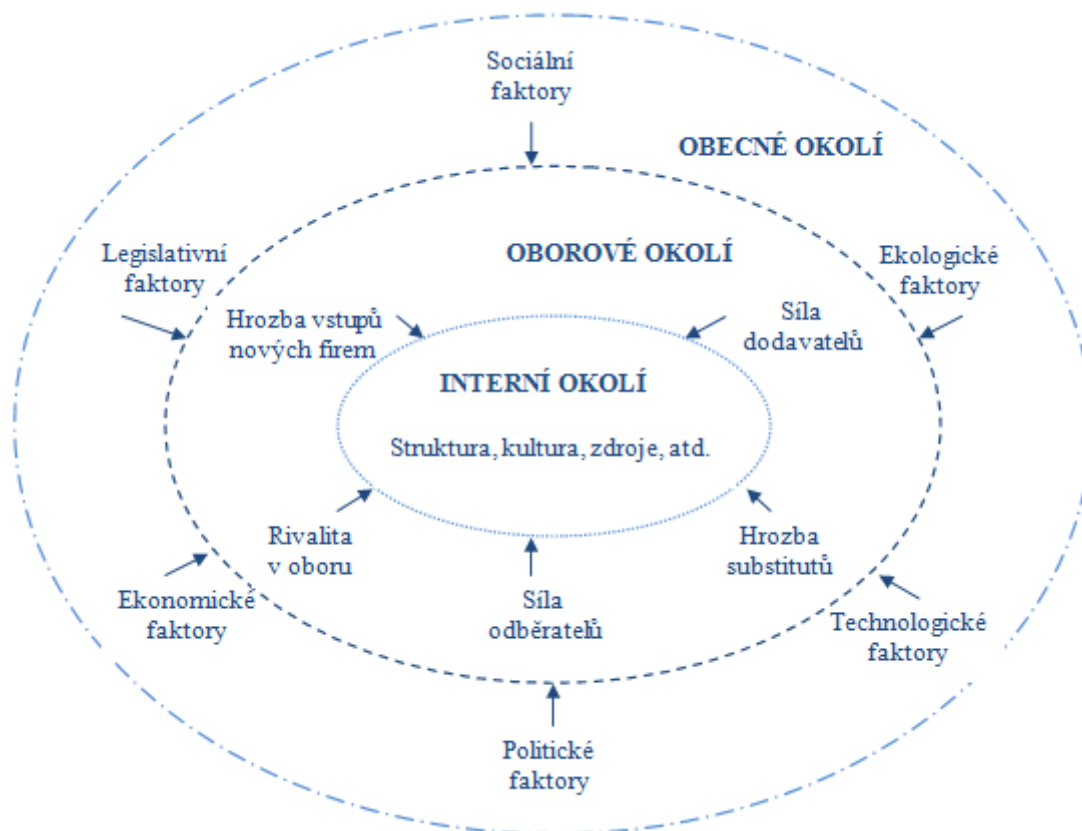
⁶⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 130.

- **Transfer rizika** – Transfer je přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty. Mezi nejčastější způsoby patří uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimálního množství produktů, termínové obchody, leasing, faktoring, forfaiting, akreditiv, inkaso, bankovní záruka a další.
- **Diverzifikace** – Diverzifikace je nejčastější metoda, kde základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu.
- **Pružnost společnosti** – Pružnost umožňuje vyloučení důsledků výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb.
- **Sdílení rizika** – Sdílení rozděluje riziko mezi několik účastníků, jedná se o spolupráci obchodních partnerů, od vytvoření volného sdružení několika firem přes nejruznější strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje nebo při společné účasti několika firem ve veřejných soutěžích až po vytvoření společného podniku.
- **Pojištění** – Pojištěním se rozumí směna rizika velké ztráty jako škody za jistotu malé ztráty jako pojistného.
- **Vyhýbání se rizikům** – Vyhýbání nelze obecně doporučit, protože s podnikatelskými aktivitami je vždy spjato určité riziko.
- **Získávání dodatečných informací** – Získávání dodatečných informací je jedna z nejdůležitějších metod snižování rizika.
- **Vytváření rezerv** – Rezervy jsou jednou ze základních metod snížení rizika v podnikání a jedná se o aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností. Nejčastěji se jedná o materiálové a finanční rezervy.
- **Metody operační analýzy** – Tyto metody jsou založeny na deterministických modelech. Při aplikaci těchto metod do procesu podnikání může dojít ke snížení rizika již před výpočtem modelu nebo po výpočtu modelu.
- **Postoptimalizační analýza** – Postoptimalizační analýzou se rozumí analýza, která zkoumá vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury na nalezené řešení při řešení praktických problémů, modelovaných nástroji lineárního programování.
- **Metody síťové analýzy** – Tyto metody se uplatňují zejména v oblasti řízení investiční výstavby, řízení výroby, řízení generálních oprav a řízení výzkumných a vývojových projektů.⁶⁵

⁶⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 133-135, s. 152, s. 155, s. 157, s. 159-160, s. 162-164.

1.6 Analýza prostředí

Na následujícím obrázku jsou znázorněna okolí společnosti. Analýza vnějšího obecného okolí se provádí pomocí SLEPTE analýzy, analýzu vnitřního prostředí pomocí modelu 7S a analýzu oborového okolí pomocí Porterova modelu.



Obrázek 4: Prostředí společnosti⁶⁶

1.6.1 SLEPTE

Analýza SLEPTE je analýza prostředí, která je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. Analýza SLEPTE se spolu s analýzou vnitřního okolí stává základnou pro SWOT analýzu. SLEPTE analýza zahrnuje analýzu sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí.^{67, 68}

⁶⁶ Vlastní zpracování dle MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 40

⁶⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 53.



Obrázek 5: SLEPTE analýza⁶⁹

Sociální prostředí

Sociální prostředí obsahuje změny společenského chování, které mají výrazný vliv na jednotlivé podniky. Mezi sociální faktory patří společensko – politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace a zdravotní stav populace.⁷⁰

Legislativní prostředí

Legislativní prostředí má také vliv na jednotlivé podniky. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek upravuje podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.⁷¹

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je další analyzovanou oblastí, která klíčově ovlivňuje situaci podniku. Podstatný vliv na podnik má ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra inflace.

⁶⁸ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 29

⁶⁹ Vlastní zpracování dle BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 30.

⁷⁰ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 31.

⁷¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 17.

V této části se analyzuje stádium hospodářského cyklu národní a globální ekonomiky, politická situace a její vliv na ekonomiku, vnější rovnováha, nezaměstnanost a monetární a fiskální politika státu. Důležitá je předpověď změn faktorů do budoucnosti. Mezi ekonomické faktory patří hospodářské cykly, trendy HDP, devizové trhy, kupní síla, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda a vývoj cen energií.^{72, 73}

Politické prostředí

Jednotlivé podniky ovlivňuje celková politická stabilita dané země, proto dalším analyzovaným prostředím je politické prostředí. Politická stabilita je jedním z podstatných vlivů, které určují důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Další významnou funkcí státu je definování a realizace hospodářské politiky, která ovlivňuje podniky např. výší daňového zatížení, regulací exportu a importu, cenovou politikou, ochranou životního prostředí.^{74, 75}

Technologické prostředí

Podnik musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, aby se vyhnul zaostalosti. Významným činitelem úspěšnosti podniku je předvídaní vývoje směrů technologického rozvoje. Analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií. Mezi technologické faktory patří vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie a rychlost zastarávání.⁷⁶

Ekologické prostředí

Při strategické analýze je důležité se zabývat i ekologickými a klimatickými faktory, jelikož i ty mohou významným způsobem ovlivňovat úspěšnost dané společnosti a představovat rizika nebo naopak příležitosti. Mezi ekologické faktory patří tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů, vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů, nakládání s odpady, ochrana ohrožených druhů, vnímání klimatických změn a přístup k ochraně životního prostředí.^{77, 78}

⁷² LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 30.

⁷³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 19.

⁷⁴ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 34.

⁷⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 17.

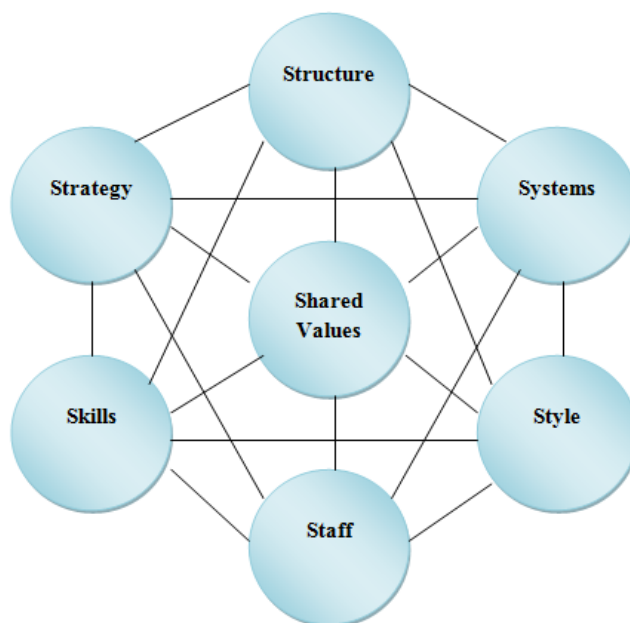
⁷⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 18 a s. 19.

⁷⁷ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 32.

⁷⁸ PODNIKATOR.CZ. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. 2012.

1.6.2 Model 7S

Model 7S ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván 7S podle sedmi následujících faktorů:



Obrázek 6: Model 7S⁷⁹

Strategie (Strategy)

Strategie společnosti obvykle vychází z vize společnosti a z konkrétního poslání. Ve společnosti existuje celá soustava strategií, které na sebe navzájem navazují. Na vrcholu pyramidy je podnikatelská strategie, dále navazuje obchodní strategie a na nejnižší úrovni jsou funkční strategie.⁸⁰

Struktura (Strukture)

Základním posláním struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Mezi základní typy struktur patří liniová, funkcionální, liniově-štábní, divizní a maticová.⁸¹

⁷⁹ Vlastní zpracování dle SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 40.

⁸⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 40 a s. 41.

⁸¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 44 a s. 46.

Systémy (Systems)

Systémy rozumíme všechny informační procedury, které v organizaci probíhají. Dnes se v organizacích používá kombinace ručních a automatizovaných způsobů zpracování informací, míra automatizace se směrem k vyšším úrovním snižuje.⁸²

Styl vedení práce (Style)

Styl vedení práce se člení na styl autoritativní, demokratický a liberální. Autoritativní styl řízení znamená, že si vedoucí rozhoduje sám. Demokratický styl řízení je spojen s větší mírou účasti podřízených, ale vedoucí si nechává odpovědnost v konečných rozhodnutích. Liberální styl ponechává pracovníkům volnost a zasahuje minimálně do jejich činnosti.⁸³

Spolupracovníci (Staff)

Pracovníci jsou základním zdrojem zvyšování výkonnosti společnosti. Jednou ze základních důležitých manažerských dovedností je ovládat umění vhodně jednat se spolupracovníky. Avšak spolupracovníci jsou také hlavním provozním rizikem společnosti.⁸⁴

Schopnosti (Skills)

Schopnosti je důležité rozvíjet, nejen technické a výrobní kvalifikace personálu, nýbrž ze strany manažerů by měl být vyvíjen takový tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti personálu celé společnosti. Schopnost rychle se adaptovat je jedním z klíčů k úspěchu manažera.⁸⁵

Sdílené hodnoty (Shared values)

Sdílené hodnoty a spolupracovníci spolu velmi těsně souvisí. Sdílené hodnoty charakterizují vnitřní atmosféru společnosti, je to určitý nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve společnosti a činnostech, které se ve společnosti provozují.⁸⁶

Bez ohledu jestli je to velká nebo malá firma, musí vedení firmy brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná. Faktory jsou vzájemně provázány, a pokud by vedení nedávalo pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení

⁸² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 47.

⁸³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 48.

⁸⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 48.

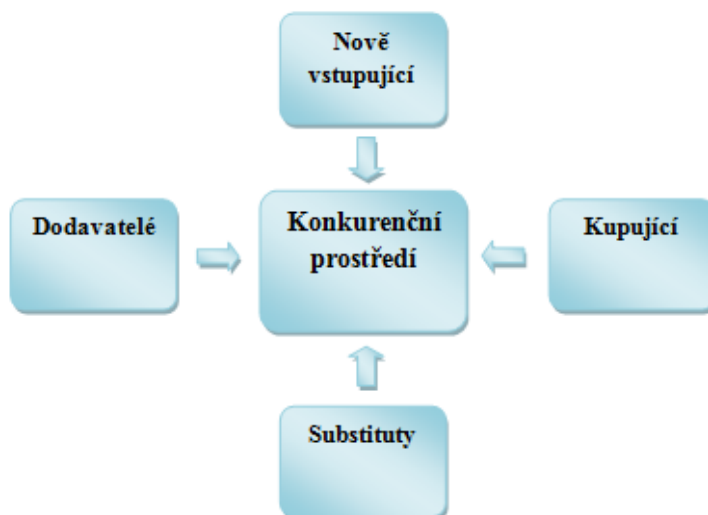
⁸⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 51 a s. 52.

⁸⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 51.

ostatních faktorů. První tři faktory se označují jako tvrdá 3S a čtyři spodní faktory jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se měkká 4S.⁸⁷

1.6.3 Porterův model konkurenčních sil

Nedílnou součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil, protože konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Cílem modelu konkurenčních sil je analyzovat síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik do budoucnosti největší význam.⁸⁸



Obrázek 7: Porterův model⁸⁹

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice. Mezi obvyklé faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty, patří počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu,

⁸⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 73 a s. 74.

⁸⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 47.

⁸⁹ Vlastní zpracování dle SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 53.

vysoké fixní náklady, diferenciacie produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci.⁹⁰

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků je hrozbou, pokud se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu stane přitažlivější a někteří zákazníci odvrátí svou přízeň od původního výrobku. Mezi faktory patří relativní výše cen substitutů, diferenciacie substitutů a náklady na změnu.⁹¹

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí zejména na dvou faktorech, a to vstupní bariéry a očekávaná reakce ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu jsou velmi významnou hrozbou vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Mezi vstupní bariéry patří úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření a státní zásahy.⁹²

Vyjednávací pozice dodavatelů

Vyjednávací pozice dodavatelů nezbytných zdrojů pro obor je důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výkonnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen nebo snižováním kvality. Vliv dodavatelů je vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla.⁹³

Vyjednávací pozice kupujících

Vyjednávací pozice kupujících může výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, protože silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Konkurenční vztahy může rozostřit velká potenciální síla na straně kupujících. Kupující mohou také svoji sílu využít k tomu, aby si vymohli další výhody, jako třeba úroveň kvality, výhodnější, garanční nebo platební podmínky.⁹⁴

⁹⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 48-50.

⁹¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 50 a s. 51.

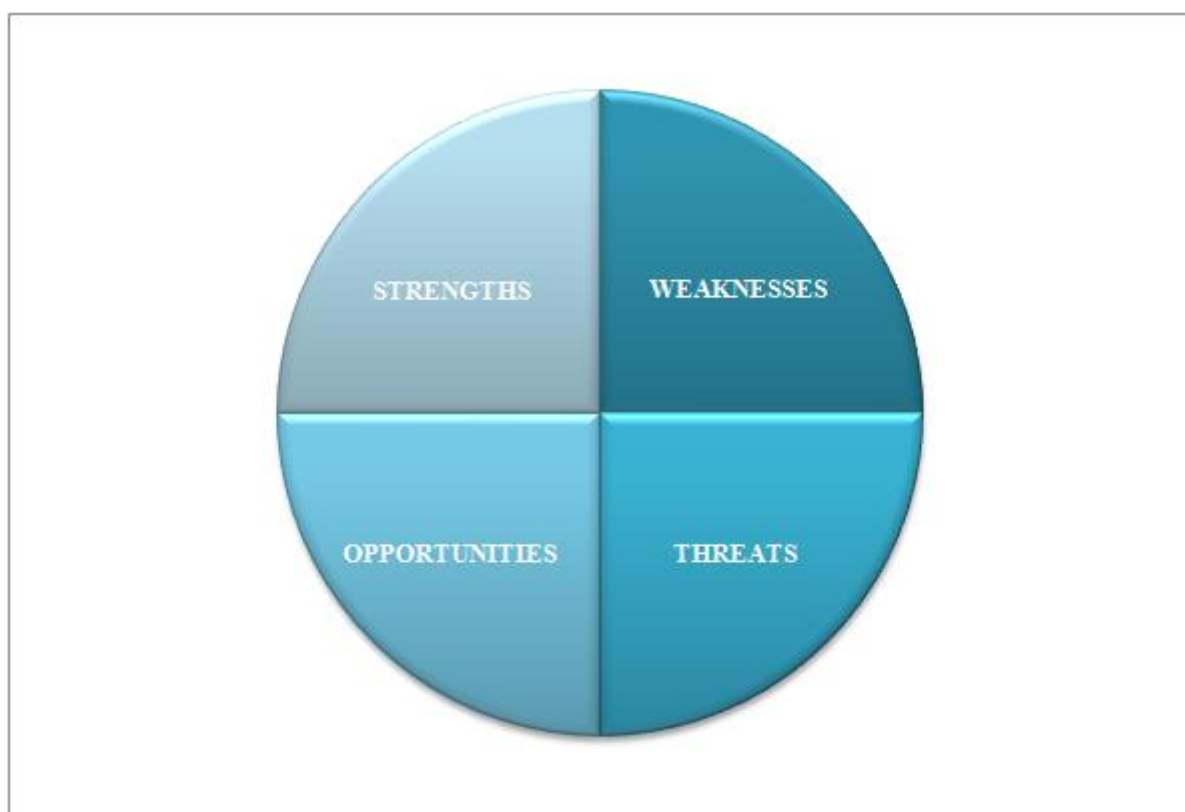
⁹² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 51-53.

⁹³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 53 a s. 54.

⁹⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 54.

1.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Cílem je hluboce strukturovaná analýza, která poskytuje užitečné poznatky. Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu. Využívá závěrů předchozích analýz a identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Principem analýzy je identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vůči vymezené oblasti. Silné a slabé stránky mají vnitřní původ, příležitosti a hrozby vnější původ. K dosažení cíle pomáhají silné stránky a příležitosti, cíli škodí slabé stránky a hrozby. Položky se zapisují do tabulky, která slouží jako podpora pro komplexní vyhodnocení dané situace.^{95, 96, 97, 98}



Obrázek 8: SWOT analýza⁹⁹

⁹⁵ DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. 2012. s. 61.

⁹⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 91.

⁹⁷ IPODNIKATEL.CZ. *SWOT analýza* [online]. 2011.

⁹⁸ BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. 2008. s. 2.

⁹⁹ Vlastní zpracování dle LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. s. 57.

SWOT analýzu lze rozdělit na dvě oblasti a to na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.

- Ve vnitřním prostředí se analyzují silné a slabé stránky, jejich průvodcem je prostředí společnosti, to znamená, že je lze poměrně snadno změnit. Při vnitřní analýze je důležité se zaměřit na pozici na trhu, personální vybavení, existenci informačního systému, technickou a technologickou úroveň, financování podniku, oblast marketingu, vztah se zákazníky a dodavateli a další.
- Ve vnějším prostředí se analyzují příležitosti a hrozby, jedná se o faktory vnějšího okolí společnosti a leží mimo kontrolu společnosti. Cílem této analýzy je určení příležitostí pro rozvoj společnosti a identifikace možných rizik, které by mohly ohrozit pozici společnosti na trhu. Při analýze vnějšího prostředí je důležité se zaměřit na společenskou situaci ve vztahu k zákazníkům, demografické vlivy, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, ekonomické faktory, politické a legislativní vlivy, potenciální konkurenty a další.¹⁰⁰

Postup SWOT analýzy:

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, které zjistíme z předchozích analýz.
- Identifikace silných a slabých stránek s využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů.
- Posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.¹⁰¹

¹⁰⁰ IPODNIKATEL.CZ. *SWOT analýza* [online]. 2011.

¹⁰¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2006. s. 92.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části jsou využity poznatky z předchozí části. Nejprve jsou uvedeny základní informace o společnosti, historie, předmět podnikání a struktura zaměstnanců. Dále je provedena analýza prostředí společnosti a to SLEPTE analýza, model 7S a Porterův model, ze kterých vychází SWOT analýza. Z těchto analýz jsou identifikována rizika. Tato rizika jsou následně analyzována pomocí skórovací metody.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: GALATEK a.s.
Adresa společnosti: Na Pláckách 647
584 01 Ledeč nad Sázavou
Česká republika



Obrázek 9: Společnost¹⁰²

¹⁰² GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

2.1.1 Historie

Společnost GALATEK a.s. byla založena v roce 1990, jako veřejná obchodní společnost pod názvem GALATEK TECHNIK v.o.s. Společnost založilo 6 společníků a ke konci roku 1990 ji tvořilo 8 zaměstnanců. Již od svého založení se společnost zabývala poskytováním služeb v oboru technologií, zařízení pro povrchové úpravy a zabezpečení ekologie. Zpočátku se jednalo především o poradenské a projekční služby, později byly zakázky řešeny komplexně, včetně výrobních, montážních a servisních služeb. Vzrůstající počet zakázek přivedl společníky v roce 1992 k rozhodnutí změnit statut společnosti na společnost s ručením omezeným a 28. května původní společnost zanikla. Na základě dalšího pozitivního vývoje byla v roce 1998 provedena transformace na akciovou společnost. Cílem přeměny bylo vytvořit příznivější podmínky pro podnikání, získání větší věrohodnosti navýšením základního kapitálu na hodnotu 10 mil. Kč, udržení stávajících a získání nových obchodních partnerů.^{103, 104}

2.1.2 Základní kapitál

Základní kapitál tvoří vklady zakladatelů, a to ve výši jejich podílu na čistém obchodním jmění zrušené společnosti GALATEK s.r.o. Základní kapitál činí 10 mil. Kč a je rozdělen na 1 000 ks kmenových akcií na jméno, každá o jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné.¹⁰⁵

2.1.3 Předmět činnosti

Předmětem činnosti je projektová činnost v investiční výstavbě, průmyslové stavby a technologie, činnost poradce v oboru technologií, zařízení pro povrchové úpravy a ekologii. Dále výroba a stavba strojů pro všeobecné účely včetně povrchové úpravy a obchodní činnosti mimo vyhrazené činnosti.¹⁰⁶

Základní filozofií společnosti je dodávat kompletní provozy, lakovny, linky povrchových úprav s vlastní výrobou strojů a zařízení pro nejširší okruh zájemců a zaměřit se hlavně na

¹⁰³ GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

¹⁰⁴ GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

¹⁰⁵ GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

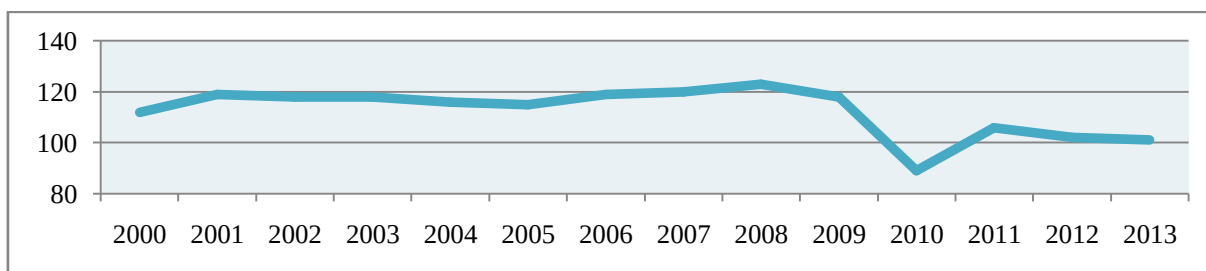
¹⁰⁶ GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

střední a větší zákazníky. Celý obsah činností zahrnuje výběr a ověření technologického procesu, zpracování projektové dokumentace, vývoj a konstrukci zařízení, výrobu a montáž včetně zaškolení obslužného personálu a technické služby s časově garantovaným servisem a technologickým poradenstvím. Vysoký důraz je kladen na neustálý rozvoj a prosazování politiky jakosti. Dodávaný sortiment strojů a zařízení pro komplementaci provozů povrchových úprav zahrnuje zařízení pro přípravu povrchu, lakovací kabiny pro nanášení kapalných nátěrových hmot, kabiny pro nanášení práškových plastů, sušicí a vypalovací pece, transportní techniku a aplikační zařízení.¹⁰⁷

2.1.4 Orgány společnosti a struktura zaměstnanců

Mezi orgány společnosti patří valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Dalším orgánem je představenstvo, které má pět členů. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má tři členy. Organizační struktura je uvedena v příloze.¹⁰⁸

Společnost disponuje už od svého založení kvalifikovanými a zainteresovanými pracovníky. Celkový počet zaměstnanců společnosti k 31. 12. 2013 se oproti minulému roku snížil o jednoho zaměstnance a to na 101 zaměstnanců, v grafu 1 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000. Struktura zaměstnanců se člení na dělníky výroby (Dv), dělníky nevýrobní (Dn) a technicko – hospodářské pracovníky (THZ), která je zobrazena v grafu 2.¹⁰⁹



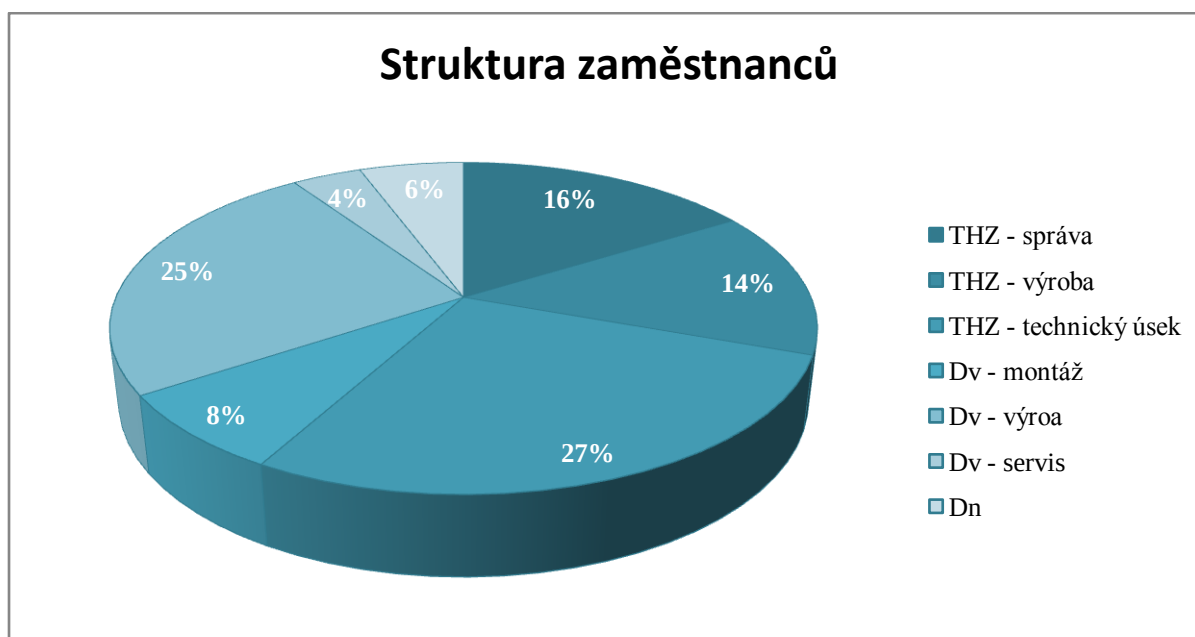
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců¹¹⁰

¹⁰⁷ GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

¹⁰⁸ GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

¹⁰⁹ GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

¹¹⁰ Vlastní zpracování dle GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.



Graf 2: Struktura zaměstnanců¹¹¹

2.1.5 Zákazníci

V roce 2012 bylo realizováno kolem sedmdesáti zakázek a z tohoto počtu je jedenáct objemově významných zakázek. Tento počet odpovídá průměrnému počtu zakázek za posledních pět let. Společnost má zákazníky nejen v České republice, ale i v zahraničí. V roce 2012 byl realizován vývoz zboží, prací a služeb do Německa, Ruska, Slovenska, Švédska a Nizozemska.¹¹²

2.1.6 Certifikáty a normy

Od roku 1997 je ve společnosti zaveden a rozvíjen systém jakosti, uplatňovány požadavky normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Od roku 2000 je ve společnosti zaveden a rozvíjen systém environmentálního řízení, uplatňovány požadavky normy ČSN EN ISO 14001 : 2005.¹¹³

¹¹¹ Vlastní zpracování dle GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

¹¹² GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

¹¹³ GALATEK. *Galatek* [online]. 2014.

2.2 Analýza prostředí společnosti

V následující části je provedena analýza prostředí společnosti. Analýza vnějšího okolí pomocí SLEPTE analýzy, analýza vnitřního okolí pomocí modelu 7S a analýza oborového okolí pomocí Porterova modelu a z těchto analýz následně SWOT analýza. Tato analýza byla vybrána pro identifikaci rizik, protože se zabývá zvláště analýzou vnějšího, vnitřního a oborového prostředí a důkladně se pomocí této analýzy rozeberou všechna prostředí společnosti, ve kterých se mohou nacházet rizika. Většina ostatních metod pro identifikaci rizik je vhodná spíše pro projekt či určitou činnost.

2.2.1 SLEPTE

SLEPTE analýza je analýzou vnějšího okolí. Analyzují se faktory působící na společnost z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory

V období před založením společnosti existoval v tomto místě působení pouze jediný podnik zaměřený na povrchové úpravy. Přestože společnost GALATEK a.s. byla první nově založená firma, vznikla v krátké době celá řada dalších nových subjektů působících v témže oboru. Zaměstnanci původního monopolu získali možnost výběru, protože tento obor vyžaduje zkušené odborníky. Tento stav, boj o kvalitní zaměstnance, setrval a zůstává doposud. Tento faktor vyvolává neustálý tlak na vyšší mzdy a další výhody pro zaměstnance. Dalším problémem je nedostatek mladých kvalifikovaných zaměstnanců. Jedná se hlavně o oblasti technologií, projektování, konstruování a také o oblast obchodního oddělení, které vyžaduje obchodní znalosti a především znalosti oboru.¹¹⁴

V České republice žije přes 10 miliónů obyvatel. Počet obyvatel se každoročně zvyšuje, což je vidět z údajů tabulky 2, ale projevuje se negativní tendence stárnutí populace, protože klesá porodnost a roste počet seniorů. Tato tendence je vidět v tabulce 3, kdy počet obyvatel ve věku 65let a více stále roste, roste více než počet obyvatel ve věku 0 – 14let.

¹¹⁴ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

Tabulka 2: Počet obyvatel¹¹⁵

Počet obyvatel k 31.12. (v tis.)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516
Muži	5 083	5 136	5 157	5 169	5 158	5 164
Ženy	5 298	5 331	5 350	5 364	5 347	5 352

Tabulka 3: Věk obyvatel¹¹⁶

Počet obyvatel ve věku:	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0 - 14	1 477	1 480	1 494	1 518	1 541	1 560
16 - 64	7 391	7 431	7 414	7 379	7 263	7 188
65 - více	1 513	1 556	1 599	1 636	1 701	1 768

V současné době má většina obyvatel České republiky středoškolské vzdělání. Počet obyvatel bez vzdělání a pouze se základním vzděláním stále klesá. Klesá i počet obyvatel se vzděláním středním bez maturity, od roku 2010 poklesl i počet se vzděláním středním s maturitou. Oproti tomu se stále zvyšuje počet s vysokoškolským vzděláním. Z toho vyplývá, že ubývá obyvatel s výučním listem, kteří jsou schopni vykonávat manuální práci. Přehled vzdělání obyvatelstva je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 4: Vzdělání obyvatelstva¹¹⁷

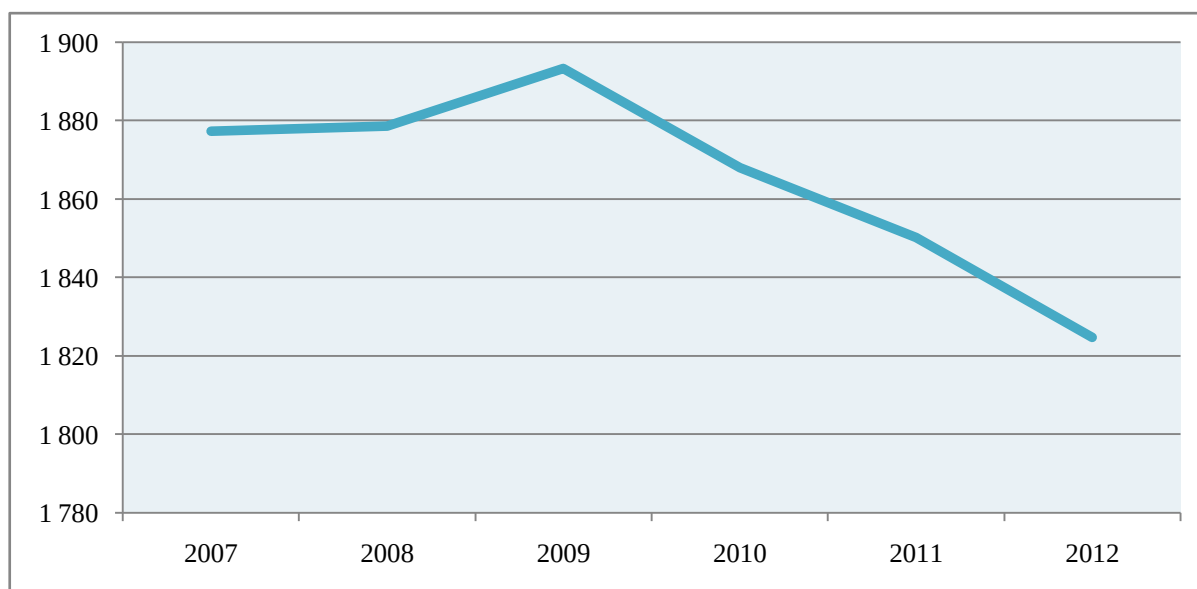
Vzdělání obyvatelstva ČR ve věku 15let a více (v tis.)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 687,2	1 675,5	1 581,1	1 500,2	1 445,5	1 395,7
Střední bez maturity	3 244,8	3 197,8	3 223,3	3 191,0	3 158,3	3 122,9
Střední s maturitou	2 936,4	3 019,8	3 057,2	3 086,6	3 032,9	3 021,2
Vysokoškolské	974,8	1 050,0	1 147,2	1 236,3	1 327,2	1 411,9
Muži (v tis.)						
Základní vzdělání a bez vzdělání	590,4	587,5	563,8	526,4	508,8	495,6
Střední bez maturity	1 877,3	1 878,6	1 893,3	1 868,0	1 850,2	1 824,8
Střední s maturitou	1 279,8	1 316,8	1 323,5	1 348,2	1 321,3	1 326,0
Vysokoškolské	539,2	565,1	610,2	649,6	686,0	712,6
Ženy (v tis.)						
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 096,8	1 088,0	1 017,4	973,7	936,7	900,2
Střední bez maturity	1 367,5	1 319,2	1 330,0	1 323,0	1 308,1	1 298,0
Střední s maturitou	1 656,6	1 703,0	1 733,6	1 738,4	1 711,6	1 695,2
Vysokoškolské	435,6	484,9	537,0	586,7	641,2	699,3

¹¹⁵ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013.

¹¹⁶ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013.

¹¹⁷ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013.

Vzhledem k podnikatelské činnosti analyzované společnosti jsou převážně zaměstnávání muži. Zaměstnávané osoby mají většinou střední odborné vzdělání bez maturity. V následujícím grafu je zobrazen vývoj počtu mužů v České republice se středním vzděláním bez maturity od roku 2007.



Graf 3: Počet mužů se středním vzděláním bez maturity¹¹⁸

Průměrná míra nezaměstnanosti v České republice se od roku 2009 pohybuje kolem 9%, na Vysočině, kde má analyzovaná společnost sídlo přesáhla míra nezaměstnanosti dokonce 10%. V minulém roce se počty pracovních míst mírně zvyšovaly, ale i tak je počet pracovních míst nízký.¹¹⁹

Tabulka 5: Míra registrované nezaměstnanosti¹²⁰

Míra registrované nezaměstnanosti ČR (v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36
Praha	2,16	2,14	3,66	4,07	3,95	4,52
Středočeský	4,25	4,47	7,01	7,73	7,07	7,52
Jihočeský	4,47	4,83	7,78	8,50	7,53	8,36
Plzeňský	4,43	5,03	8,16	8,25	7,01	7,31
Karlovarský	7,32	7,62	11,07	11,39	9,83	10,84
Ústecký	10,96	10,26	13,61	13,90	12,94	14,02

¹¹⁸ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013.

¹¹⁹ MPSV. *Zaměstnanost* [online]. 2013.

¹²⁰ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2013.

Liberecký	6,05	6,95	11,24	10,54	9,46	10,26
Královéhradecký	4,70	4,81	7,97	8,37	7,49	8,61
Pardubický	5,43	5,95	9,58	9,87	8,44	9,16
Vysočina	5,63	6,27	10,25	10,73	9,44	10,23
Jihomoravský	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81	10,42
Olomoucký	6,73	6,87	12,19	12,48	11,37	11,86
Zlínský	6,02	6,13	10,83	10,74	9,35	10,42
Moravskoslezský	9,62	8,49	12,14	12,36	11,18	12,34

Legislativní faktory

Mezi obecné zákony, které ovlivňují společnost GALATEK a.s., patří občanský zákoník, který nabyl účinnosti 1. 1. 2014, dále zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty a celá řada dalších. Nejvýznamnější skupinou zákonů, které působí na činnost analyzované společnosti, jsou zákony o ochraně životního prostředí (zákon č. 201/2012 Sb. - o ochraně ovzduší, zákon č. 100/2001 Sb. - o posuzování vlivů na životní prostředí, zákon č. 76/2002 Sb. - o integrované prevenci a nařízení vlády ČR č.171/1992 Sb., které se týká odpadních vod).¹²¹

Společností, které se zabývají strojírenskou výrobou a dodávkami finálních investičních celků, se dotýkají hlavně zákony, které stanovují požadavky na strojní zařízení (zákon č. 22/1997 Sb. - o technických požadavcích na výrobky). Tento zákon definuje celou řadu požadavků dle jednotlivých nařízení vlády (např. na strojní zařízení, na stavební výrobky, technické požadavky a ochranné systémy určené pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu a další).¹²²

Ekonomické faktory

V oblasti ekonomických faktorů jednu z nejdůležitějších rolí sehrává současné oslabení koruny, které pozitivně ovlivní export společnosti GALATEK a.s. Krátkodobá prognóza pro rok 2014 předpokládá kurz na hladině kolem 27 CZK/EUR, která je dle provedených analýz ČNB adekvátní k odvrácení rizika deflace a oživení ekonomiky i návratu inflace. Na této úrovni by měl kurz setrvat do počátku roku 2015.¹²³

¹²¹ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹²² GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹²³ ČNB. *Zpráva o inflaci* [online]. 2014.

Tabulka 6: Roční vývoj kurzu¹²⁴

Průměrný roční vývoj kurzu	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CZK/EUR	27,762	24,942	26,445	25,29	24,586	25,143	25,974

Tabulka 7: Měsíční vývoj kurzu¹²⁵

Průměrný měsíční vývoj kurzu	2013			2014			
	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
CZK/EUR	25,658	26,925	27,5170	27,484	27,4430	27,3940	27,4500

V následující tabulce je zobrazen vývoj míry inflace, která se od roku 2009 zvyšuje a to může zvýšit tlak na vyšší mzdy. Růst tržních cen na konci roku 2013 zrychlil, přesto byl dosažený růst tržních cen i nadále nízký, odrážel zejména výrazný útlum domácí ekonomiky a pomalý růst mezd v podnikatelské sféře.¹²⁶

Tabulka 8: Míra inflace¹²⁷

Inflace	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace (v %)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Mezi další ekonomické ukazatele patří růst HDP, který zobrazen v následující tabulce. Tempo přírůstku hrubého domácího produktu se snižuje, v posledních letech dosahoval dokonce i záporných hodnot.

Tabulka 9: Růst HDP¹²⁸

HDP	Vývoj HDP						Predikce HDP		
Vývoj v %	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1	-1,4	1,4	2

Protože tato společnost obchoduje se zahraničím, dalším ekonomickým ukazatelem je zahraniční obchod. Z následující tabulky je vidět, že od roku 2010 se zvyšuje vývoz i dovoz. Vývoz se zvyšuje rychleji, což ukazuje i položka bilance.

¹²⁴ Vlastní zpracování dle FINANCE.CZ. *Kurzy měn* [online]. 2014.

¹²⁵ Vlastní zpracování dle FINANCE.CZ. *Kurzy měn* [online]. 2014.

¹²⁶ ČNB. *Zpráva o inflaci* [online]. 2014.

¹²⁷ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Inflace* [online]. 2013.

¹²⁸ Vlastní zpracování dle MFCR. *Makroekonomická predikce – leden 2014* [online]. 2013.

Tabulka 10: Vývoj zahraničního obchodu¹²⁹

Roční vývoj zahraničního obchodu (v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat	4 870 552	4 880 225	4 127 659	4 944 354	5 566 254	5 839 486	5 963 488
Vývoz	2 479 234	2 473 736	2 138 623	2 532 797	2 878 691	3 072 598	3 157 146
Dovoz	2 391 319	2 406 489	1 989 036	2 411 556	2 687 563	2 766 888	2 806 342
Balance	87 915	67 246	149 587	121 241	191 128	305 710	350 803

Politické faktory

V současné době lze říci, že není zajištěna relativní politická stabilita ve státě, za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídal tolik premiérů, jako u nás. Z hlediska společnosti GALATEK a.s. je nejdůležitější hospodářská politika státu. V této oblasti se nepříznivě projevoval příliv zahraničních investorů do České republiky, protože zahraniční investoři nejsou nuceni využívat místních dodavatelů k realizaci svých záměrů. V současné době je příliv zahraničních investic pro společnost příležitostí k novým projektům. Negativním dopadem na realizaci větších finálních investičních celků je monetární politika státu v oblasti poskytování úvěrů a úrokových sazeb, protože složitý proces získání možných úvěrů a vysoké úrokové sazby znevýhodňují nabídky již v procesu získávání zakázek ve výběrových řízeních.^{130, 131}

Technologické faktory

Společnost GALATEK a.s. disponuje vlastním vývojem nových technologií a zařízení, důležitý je především technický rozvoj v oblasti výrobků. Lze tedy předpokládat neustálý vývoj zařízení, nových materiálů ale hlavně vývoj technologických procesů povrchových úprav. Výraznou snahou je i snižování energetické náročnosti. Dále jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu a životnost vytvořených povrchů.¹³²

Ekologické faktory

Již od založení společnosti sehraává v rozvoji společnosti ochrana životního prostředí významnou roli. Řešit problémy s odpady, čistotou ovzduší a spotřebou energií musí noví

¹²⁹ Vlastní zpracování dle ČSÚ. *Zahraniční obchod České republiky prosinec 2013* [online]. 2013.

¹³⁰ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹³¹ POHLEDZVENKU.CZ. *Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU* [online]. 2013.

¹³² GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

investoři i stávající společnosti s provozy povrchových úprav, proto lze z tohoto pohledu počítat s trvajícím zájmem zákazníků, takže ho lze považovat za příležitost.¹³³

2.2.2 Model 7S

Pomocí modelu 7S se rozebírají interní faktory, které působí na společnost zevnitř. Mezi 7S patří strategie, struktura, systémy, styl vedení práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty.

Strategie

Způsoby jejich dosažení jsou definovány pro společnost jako celek. Cíle jsou pravidelně sestavovány pro každý kalendářní rok a přesně definují objem obchodního obrátu, zisku, objem nákladů, objemy investic a dělení zisku po zdanění. Všechny stanovené cíle vycházejí z dlouhodobého sledování vývoje trhu a oboru působení společnosti.¹³⁴

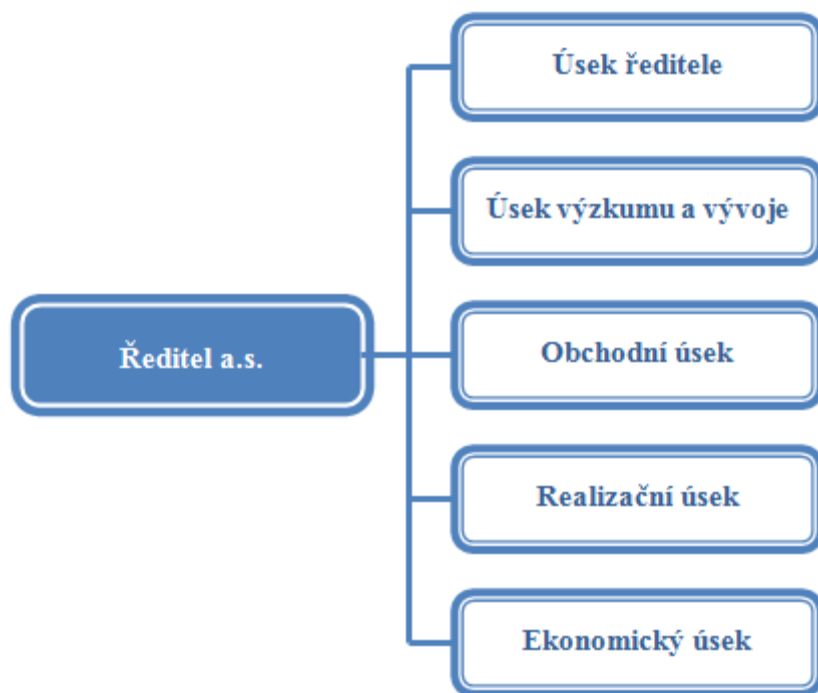
Struktura

Organizační struktura analyzované společnosti je jasně definovaná. Struktura se v posledních letech měnila a v současné době je vyhovující. Jsou jasně definovány procesy nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací a to v organizačním řádu, pracovním řádu a směrnici zavedeného systému řízení. Rizikem je jejich nedůsledné dodržování, především v oblasti kontrolních mechanismů a sdílení informací. Celá organizační struktura je uvedena v příloze.¹³⁵

¹³³ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹³⁴ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹³⁵ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.



Obrázek 9: Organizační struktura¹³⁶

Systémy

Systémy jsou v současné době jasně definované v zavedeném systému řízení jakosti dle norem ISO. Rizikem je opět nedůsledné dodržování. Plně funkční je také informační systém, který obsahuje programové vybavení v podobě jednotlivých modulů pro všechny zajišťované procesy, i přes jeho funkčnost je třeba tento informační systém dále vyvíjet a inovovat.¹³⁷

Styl vedení práce

Vedení práce v analyzované společnosti ovlivňují tři faktory. Prvním faktorem je rychlost a samostatnost rozhodování. Ve společnosti pracují čtyři akcionáři na různých pozicích organizační struktury jako zaměstnanci a většina ostatních zaměstnanců, včetně manažerů, je stále vnímá jako majitele, kteří mají o své společnosti rozhodovat. Velmi často se stává, že o zásadních rozhodnutích čeká odpovědný manažer na tyto majitele.¹³⁸

¹³⁶ Vlastní zpracování dle GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. 2013.

¹³⁷ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹³⁸ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

Druhým faktorem je důslednost dodržování stanovených pravidel. I přes zavedený systém řízení jakosti, kde jsou jasně definovány všechny procesy, dochází často k procesům neformálního řízení a tedy i odchylek od stanovených pravidel.¹³⁹

Třetím problémem je rozložení pracovního času manažerů, kde se velkou částí věnují schvalování pracovních procesů. Tento problém by bylo vhodné odstranit delegováním určitých pravomocí na nižší organizační složky se současným kontrolním mechanismem plnění zadaných úkolů.¹⁴⁰

Spolupracovníci

Pracovníci jsou pro analyzovanou společnost klíčovým faktorem. Výhodou společnosti GALATEK a.s. je, že byla první nově založená společnost ve svém oboru, a tak měla možnost výběru zaměstnanců od svého založení. Velká část zaměstnanců je členy týmu již 18let, po celou dobu je tým velmi stabilní. Celý tým byl zachován s minimálními změnami a jejich loajalita ke společnosti je velmi vysoká. Ostatní zaměstnanci, díky systematickému vzdělávání a praktickým zkušenostem, jsou také na vysoké úrovni. Rizikem této stability je průměrný věk zaměstnanců, protože řada z nich, především vysoce vážených odborníků, je již v době před odchodem do důchodu.¹⁴¹

Schopnosti

Úroveň schopností jednotlivců je velmi dobrá. Tým jako celek je také na velmi dobré úrovni. Je však nutné, kvůli průměrnému stáří zaměstnanců, počítat s velmi intenzivní výchovou mladých kvalifikovaných zaměstnanců. Současně je třeba motivovat tyto členy týmu např. přidělením nových pravomocí, změnami funkční zařazení a další.¹⁴²

Sdílené hodnoty

Hodnoty lze vyjádřit základním posláním společnosti, což je vyrábět stroje a zařízení pro povrchové úpravy v evropské kvalitě pro nejširší okruh zájemců se zaměřením na střední a větší zákazníky. Důležité je, že toto poslání společnosti je respektováno všemi zaměstnanci a rozhodujícími stakeholdery společnosti.¹⁴³

¹³⁹ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴⁰ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴¹ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴² GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴³ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

2.2.3 Porterův model konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu se zjišťuje postavení společnosti v konkurenčním prostředí. Analyzuje se rivalita mezi konkurenčními podniky, hrozba substitučních výrobků, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací pozice dodavatelů a vyjednávací pozice kupujících.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita v odvětví, kde působí velké množství společností, znamená, že jde o trh s velkým počtem konkurentů. Z důvodu neustálého tlaku zákazníků na nižší ceny, nelze očekávat zvýšení ziskovosti v oboru. Zvýšení by bylo možné realizací důrazných opatření ke zvýšení produktivity ve všech činnostech společnosti. Eliminace hrozby rivality je možné stále silnějším prosazováním diferenciací společnosti GALATEK a.s. od ostatní konkurence především udržováním vysokého standardu poskytovaných výrobků, služeb a záruk. Důležitým faktorem, který je třeba nadále udržovat a rozvíjet, je také integrovaný systém řízení jakosti dle ISO 9001 a environmentální systém dle ISO 14001.¹⁴⁴

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba je vysoká, protože existuje velký počet společností, které se snaží vyrovnat technickou úroveň výrobků i služeb. Obranou proti substitučním výrobkům je nepřetržitý proces technického vývoje nových technologií a výrobků a další obranou je snižování nákladů na výrobu.¹⁴⁵

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba není tak vysoká, protože obor vyžaduje velice zkušené odborníky především pro oblast technologií, projektování a konstruování. Obor povrchových úprav není programem středních ani vysokých škol, proto je každá společnost nucena si mladé kvalifikované zaměstnance vychovat sama prostřednictvím svých zkušených odborníků. Další bariérou vstupu je nutný vývoj výrobků a současné vyhledávání dodavatelů, především těch, co se spolupodílejí na dodávce finálního investičního celku jednotlivými funkčními prvky. Výraznou bariérou vstupu do odvětví je naprostá absence referencí nově založené společnosti,

¹⁴⁴ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴⁵ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

kterou požaduje naprostá většina zákazníků. Dále je vznik nových společností vázán na vysoké náklady vstupu.¹⁴⁶

Vyjednávací pozice dodavatelů

Vyjednávací pozici lze u analyzované společnosti rozdělit na dvě kategorie. Do první kategorie patří dodavatelé, kteří se svými výrobky přímo vstupují do vlastní výroby společnosti GALATEK a.s. Jde hlavně o materiálové vstupy, kam patří např. hutní materiál, spotřební materiál, nářadí, pracovní pomůcky a další servisní služby. V tomto oboru jsou snadno dostupné substituty, v dnešní době i díky webovým stránkám je dostatek informací o poptávaném zboží. Tato kategorie má proto malou vyjednávací sílu.

Do druhé kategorie lze zařadit dodavatele, kteří se podílejí svými výrobky na komplementaci finálních investičních celků a tito dodavatelé rozhodujícím způsobem ovlivňují výsledný efekt realizovaného obchodního případu, jehož generálním dodavatelem je společnost GALATEK a.s. Zákazník tedy nehodnotí jednotlivé subdodavatele, ale svého smluvního partnera, proto jakékoliv negativní prvky jednotlivých subdodavatelů mohou být významnou hrozbou pro společnost. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je střední až vysoká.¹⁴⁷

Vyjednávací pozice kupujících

Vyjednávací pozice je vysoká, protože vzhledem k poměrně velkému počtu společností v oboru lze říci, že existují snadno dostupné substituty. Důležitý je individuální a diferencovaný přístup, u zákazníků je rozhodující termín, cena dodávky, platební podmínky, délka garance, poskytování záručního i pozáručního servisu a prodej náhradních dílů. Poslední dobou se objevují specifické požadavky zákazníků, a to rušení zálohových plateb tak, že je celý projekt splacen po jeho realizaci, dále jsou velmi často využívány formy leasingu a případné dohody o vlastní platební splátkový kalendář. Dále zákazníci tlačí na prodlužování garance a na snižování cen.¹⁴⁸

¹⁴⁶ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴⁷ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

¹⁴⁸ GALATEK. *Firemní strategie*. 2010.

2.2.4 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz byla provedena SWOT analýza. Nejsilnější stránkou společnosti je vysoká kvalita výrobků a zkušení zaměstnanci, nejslabší stránkou je zastaralé zařízení a vysoké náklady. Jako příležitost byly identifikovány nové technologie a mezi nejvýraznější hrozby analyzované společnosti patří vysoká vyjednávací síla zákazníků a vysoká rivalita v odvětví.



Obrázek 10: SWOT analýza společnosti¹⁴⁹

¹⁴⁹ Vlastní zpracování.

2.2.5 Shrnutí analýzy prostřední – identifikovaná rizika

V předchozí analýze prostředí, ze které následně vychází SWOT analýza, byla identifikována rizika. Tato rizika jsou následně popsána.

Rizika ze SLEPTE analýzy:

- **Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců** – V sociálním faktoru SLEPTE analýzy byl od roku 2009 identifikován neustálý pokles potenciálních zaměstnanců, mužů se středním vzděláním bez maturity.
- **Tlak zaměstnanců na vyšší mzdy** – Tlak na vyšší mzdy je vyvolán bojem o kvalitní zaměstnance a zkušené odborníky v oboru.
- **Kurzy měn** – Rizikem je i současné oslabení koruny, kurz je nestabilní, proto manažeři společnosti nemohou předvídat a neví tak s jakou kurzovou hodnotou mohou počítat ve svých obchodech.
- **Nové právní předpisy zavedené v České republice** – Od 1. 1. 2014 nabyla účinnosti celá řada legislativních změn, především nový občanský zákoník.
- **Ztráta klíčového zákazníka** – Dalším identifikovaným rizikem v SLEPTE analýze je ztráta zákazníka, což by pro společnost znamenalo vysokou finanční újmu.
- **Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů** – V oblasti monetární politiky z hlediska politických faktorů SLEPTE analýzy bylo identifikováno riziko získání úvěrů a riziko vysokých úrokových sazeb.

Tabulka 11: Seznam rizik ze SLEPTE analýzy¹⁵⁰

Pořadové číslo	Riziko
1	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
2	Tlak zaměstnanců na vyšší mzdy
3	Nestabilní kurzy měn
4	Nové právní předpisy zavedené v České republice
5	Ztráta klíčového zákazníka
6	Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů

Rizika z Modelu 7S:

- **Nedosažení strategického cíle** - Riziko nedosažení cíle bylo identifikováno v oblasti strategií modelu 7S.

¹⁵⁰ Vlastní zpracování.

- **Nedodržení organizační struktury** – Rizikem může být nedodržování podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce a další nedůsledné dodržování zavedených systémů.
- **Nedůsledné dodržování systému řízení jakosti** – Rizikem je nedodržování systému řízení jakosti dle norem ISO.
- **Nedodržování normy ISO 14001** – Dalším identifikovaným rizikem je nedodržování environmentálního systému.
- **Zastaralý informační systém** – Rizikem je zastaralost a případná nefunkčnost informačního systému.
- **Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře** – V oblasti vedení práce v modelu 7S bylo identifikováno riziko nesamostatnosti rozhodování, se kterým souvisí i rychlost rozhodování.
- **Konflikty na pracovišti** – Dalším rizikem v oblasti zaměstnanců je konflikt na pracovišti.
- **Odchyłky od stanovených pravidel** – Rizikem je i nedůslednost dodržování stanovených pravidel.
- **Odchod zkušených zaměstnanců do důchodu** – V oblasti spolupracovníků modelu 7S bylo identifikováno riziko průměrného věku zaměstnanců.

Tabulka 12: Seznam rizik z Modelu 7S¹⁵¹

Pořadové číslo	Riziko
7	Nedosažení strategického cíle
8	Nedodržení organizační struktury (nadřízenost, podřízenost)
9	Nedůsledné dodržování systému řízení jakosti
10	Nedodržování normy ISO 14001, environmentální systém
11	Zastaralý informační systém
12	Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře
13	Konflikty na pracovišti
14	Odchyłky od stanovených pravidel
15	Odchod zkušených zaměstnanců do důchodu

Rizika z Porterova modelu konkurenčních sil:

- **Tlak zákazníků na nižší ceny** – Z důvodu množství konkurentů je vysoký tlak zákazníků na nižší ceny výrobků.

¹⁵¹ Vlastní zpracování.

- **Odstoupení zákazníka od smlouvy** – Dalším identifikovaným rizikem v oblasti zákazníků je odstoupení od smlouvy.
- **Reklamace** – V oblasti zákazníků bylo identifikováno i riziko reklamace.
- **Nedostatek času na dokončení zakázky** – Dalším rizikem je nezvládnutí termínu důležité zakázky.
- **Napodobení výrobků konkurencí** – Rizikem identifikovaným v Porterově modelu je napodobení výrobků.
- **Ztráta dodavatele** – V oblasti vyjednávací pozice dodavatelů v Porterově modelu bylo identifikováno riziko případné ztráty dodavatele materiálových vstupů.
- **Pozdní dodávka materiálu** – Dalším identifikovaným rizikem je opožděné dodání vstupního materiálu.
- **Negativní prvky subdodavatelů** – Dalším rizikem v oblasti vyjednávací pozice dodavatelů v Porterově modelu jsou negativní prvky subdodavatelů, kteří se svými výrobky podílejí na komplementaci finálních investičních celků.
- **Pozdní dodávka subdodavatele** – V oblasti dodavatelů bylo identifikováno riziko pozdní dodávky dodavatelů, kteří se podílejí svými výrobky na komplementaci finálních investičních celků.
- **Ztráta subdodavatele** – Dalším identifikovaným rizikem v oblasti dodavatelů je ztráta klíčového subdodavatele.

Tabulka 13: Seznam rizik z Porterova modelu konkurenčních sil¹⁵²

Pořadové číslo	Riziko
16	Tlak zákazníků na nižší ceny
17	Odstoupení zákazníka od smlouvy
18	Reklamace
19	Nedostatek času na dokončení zakázky
20	Nepodobení výrobků konkurencí
21	Ztráta dodavatele materiálu
22	Pozdní dodávka materiálu
23	Negativní prvky subdodavatelů
24	Pozdní dodávka subdodavatele
25	Ztráta subdodavatele

¹⁵² Vlastní zpracování.

2.3 Analýza rizik – Skórovací metoda

Pro analýzu rizik je následně použita kvalitativní metoda, protože většinu rizik není možné vyjádřit finančními jednotkami. Proto se také pro stanovení významnosti rizik využívá matice hodnocení rizik, viz kapitola 1.2.2. Nevýhodou této metody je subjektivní vyjádření pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika, proto byla rizika ohodnocena experty, zaměstnanci společnosti z různých oddělení, toto ohodnocení je uvedeno v příloze č. 2. V následující tabulce je slovně vyjádřen rozsah hodnot pro možnost výskytu i dopad rizika, podle kterého experti hodnotili daná rizika.

Tabulka 14: Hodnocení rizik¹⁵³

Možnost výskytu		Dopad	
1 - 2	Velmi malá	1 - 2	Velmi malý
3 - 4	Malá	3 - 4	Malý
4 - 6	Střední	4 - 6	Střední
7 - 8	Velká	7 - 8	Velký
9 - 10	Velmi velká	9 - 10	Velmi velký

V následujících třech tabulkách jsou uvedeny průměry hodnocení expertů ze společnosti. Možnost výskytu rizika od 1 do 10, kdy 10 značí nejpravděpodobnější výskyt. Dopad rizika na společnost od 1 do 10, kdy 10 značí nejzávažnější dopad. Součinem možnosti výskytu a dopadu vychází skóre, hodnota rizika.

Tabulka 15: Hodnocení rizik identifikovaných ve SLEPTE analýze¹⁵⁴

Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
1	4,8	6,5	31,20
2	5,7	3,6	20,52
3	4,9	6,7	32,83
4	4,5	4,3	19,35
5	5,5	7,3	40,15
6	5,8	6,6	38,28

¹⁵³ Vlastní zpracování.

¹⁵⁴ Vlastní zpracování.

Tabulka 16: Hodnocení rizik identifikovaných v Modelu 7S¹⁵⁵

Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
7	4,5	5,2	23,40
8	5,2	4,5	23,40
9	5,6	4,3	24,08
10	4,4	4,8	21,12
11	4,5	4,4	19,80
12	5	5,9	29,50
13	3,4	4,1	13,94
14	5,1	4,7	23,97
15	3,8	3,8	14,44

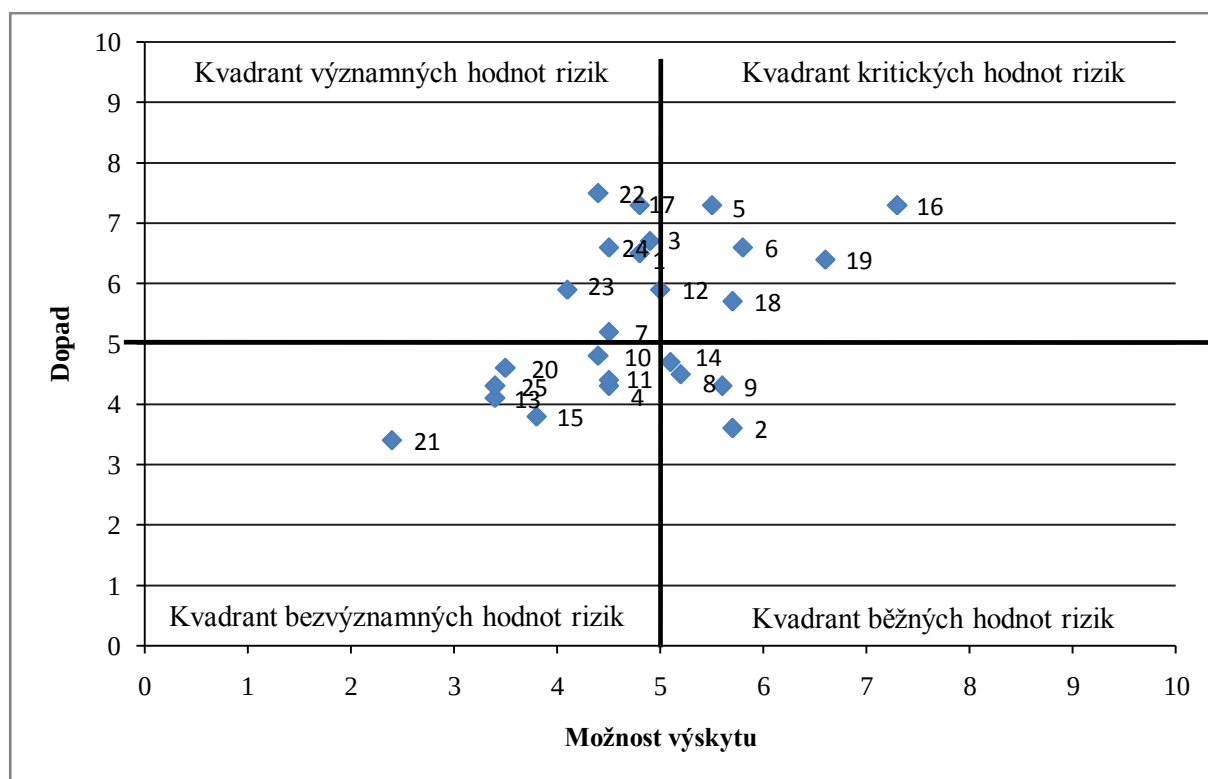
Tabulka 17: Hodnocení rizik identifikovaných v Porterově modelu konkurenčních sil¹⁵⁶

Riziko	Možnost výskytu	Dopad	Skóre
16	7,3	7,3	53,29
17	4,8	7,3	35,04
18	5,7	5,7	32,49
19	6,6	6,4	42,24
20	3,5	4,6	16,10
21	2,4	3,4	8,16
22	4,4	7,5	33,00
23	4,1	5,9	24,19
24	4,5	6,6	29,70
25	3,4	4,3	14,62

V následující mapě rizik jsou rizika zobrazena podle velikosti hodnoty možnosti výskytu rizika a velikosti hodnoty dopadu tohoto rizika. Rizika jsou rozdělena do čtyř kvadrantů a to na rizika s bezvýznamnými, s běžnými, s významnými a s kritickými hodnotami. Rizika už nadále nejsou dělena podle analýz, ve kterých byla identifikována.

¹⁵⁵ Vlastní zpracování.

¹⁵⁶ Vlastní zpracování.



Graf 4: Mapa identifikovaných rizik¹⁵⁷

Pro přehlednost jsou rizika rozepsána do následujících tabulek dle rozdělení do kvadrantů. Podle hodnocení expertů bylo identifikováno osm rizik s bezvýznamnými hodnotami, čtyři rizika s běžnými hodnotami, sedm rizik s významnými hodnotami a šest rizik s kritickými hodnotami.

Tabulka 18: Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik¹⁵⁸

Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik	
4	Nové právní předpisy zavedené v České republice
10	Nedodržování normy ISO 14001, environmentální systém
11	Zastaralý informační systém
13	Konflikty na pracovišti
15	Odchod zkušených zaměstnanců do důchodu
20	Napodobení výrobků konkurencí
21	Ztráta dodavatele materiálu
25	Ztráta subdodavatele

¹⁵⁷ Vlastní zpracování.

¹⁵⁸ Vlastní zpracování.

Tabulka 19: Kvadrant běžných hodnot rizik¹⁵⁹

Kvadrant běžných hodnot rizik	
2	Tlak zaměstnanců na vyšší mzdy
8	Nedodržení organizační struktury (nadřízenost, podřízenost)
9	Nedůsledné dodržování systému řízení jakosti
14	Odchyly od stanovených pravidel

Tabulka 20: Kvadrant významných hodnot rizik¹⁶⁰

Kvadrant významných hodnot rizik	
1	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
3	Nestabilní kurzy měn
7	Nedosažení strategického cíle
17	Odstoupení zákazníka od smlouvy
22	Pozdní dodávka materiálů
23	Negativní prvky subdodavatelů
24	Pozdní dodávka subdodavatele

Tabulka 21: Kvadrant kritických hodnot rizik¹⁶¹

Kvadrant kritických hodnot rizik	
5	Ztráta klíčového zákazníka
6	Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů
12	Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře
16	Tlak zákazníků na nižší ceny
18	Reklamace
19	Nedostatek času na dokončení zakázky

Protože se společnost nezabývá řízením rizik, bylo by vhodné zavést nejprve opatření na snížení rizik, která byla vyhodnocena jako nejzávažnější, proto jsou dále rozebrána důkladněji pouze rizika, která se nachází v kvadrantu kritických hodnot.

U ovlivnitelných rizik, to znamená, u rizik, kde má společnost možnost působit na příčiny vzniku rizika, jsou dále analyzovány i tyto příčiny vzniku pomocí analýzy příčin a důsledků, viz kapitola 1.2.1 Metody identifikace, aby šla přesněji navrhnout opatření na tato rizika.

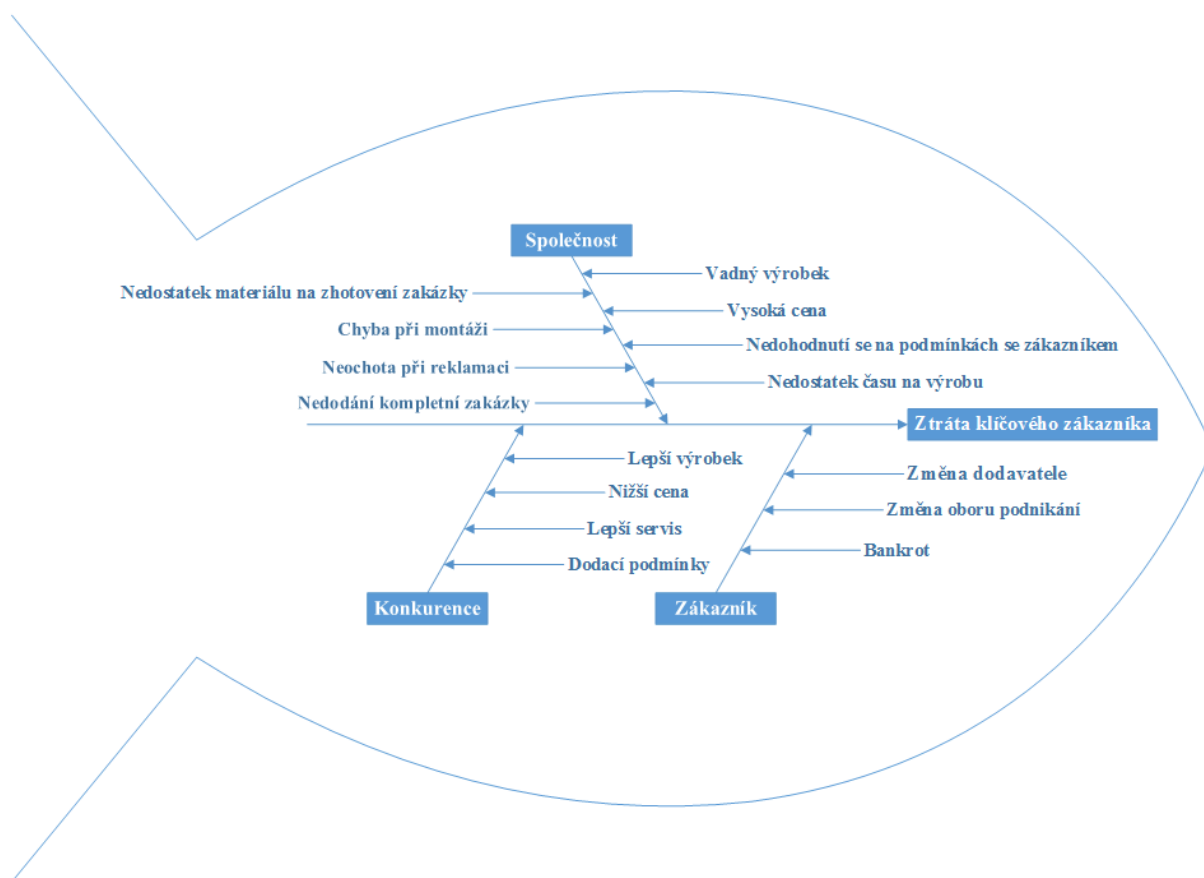
¹⁵⁹ Vlastní zpracování.

¹⁶⁰ Vlastní zpracování.

¹⁶¹ Vlastní zpracování.

Ztráta klíčového zákazníka

Toto riziko má negativní i pozitivní stránku, protože v případě ztráty klíčového zákazníka může společnost utrpět finanční újmu, v opačném případě se může společnosti zvýšit zisk, proto se jedná o podnikatelské riziko. Dále se jedná o riziko nesystematické, protože ztráta klíčového zákazníka ohrožuje pouze jeden subjekt, kterým je analyzovaná společnost. Toto riziko se dá charakterizovat i jako vnitřní, protože působí uvnitř společnosti. Protože má společnost možnost, pomocí určitých opatření, působit na jeho příčiny, jedná se o riziko ovlivnitelné. Tyto příčiny jsou analyzovány v následujícím obrázku pomocí analýzy příčin a důsledků. Příčiny jsou rozděleny do kategorií, na příčiny způsobené společností, zákazníkem a konkurencí.



Obrázek 11: Analýza příčin a důsledků - Ztráta klíčového zákazníka¹⁶²

Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů

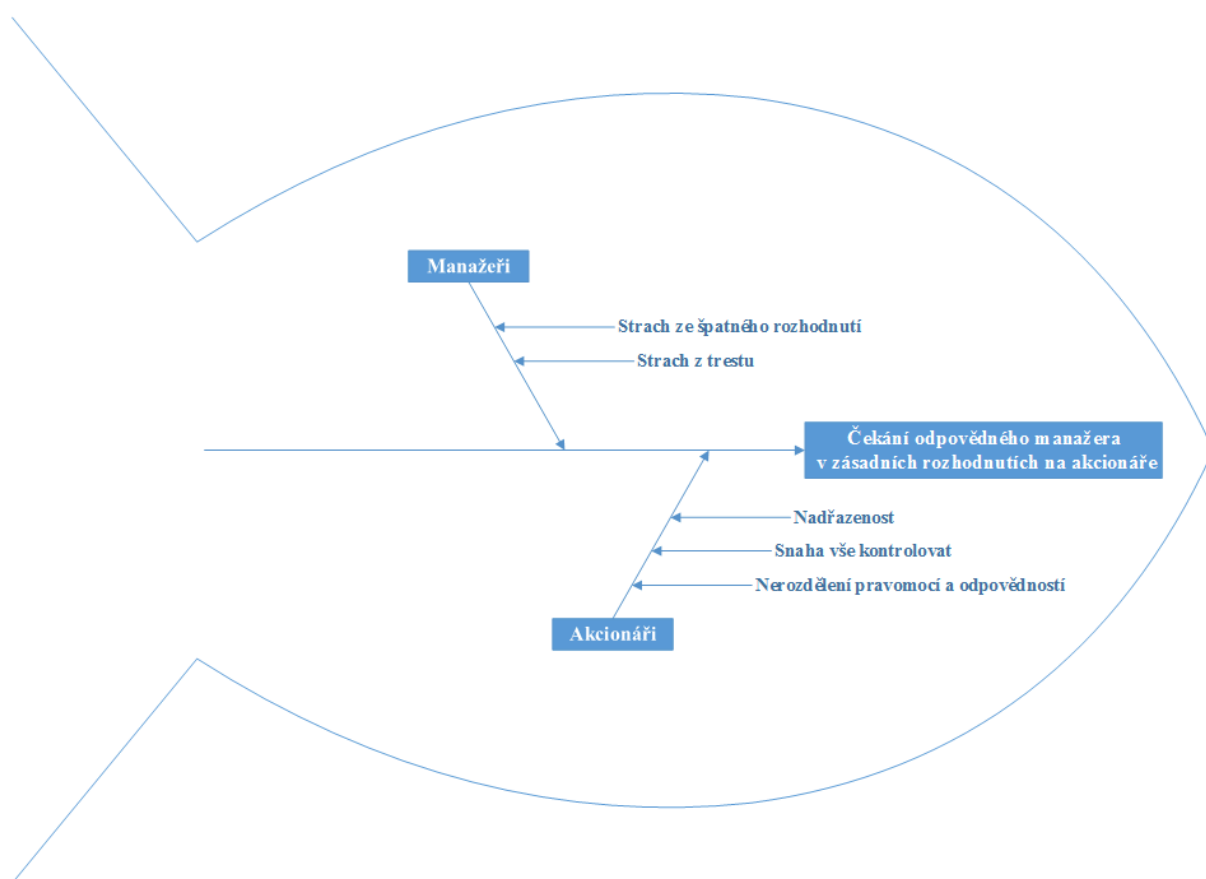
Opět se jedná o podnikatelské riziko, kde negativní stránkou jsou vysoké úrokové sazby, které vyvolají ztrátu, a v opačném případě může jít o zisk. Toto riziko je systematickým rizikem,

¹⁶² Vlastní zpracování.

protože ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, nejen analyzovanou společnost. Zároveň jde o vnější riziko, protože jeho zdrojem jsou externí faktory a o riziko neovlivnitelné, protože společnost nemá možnost působit na jeho příčiny, proto nebyla provedena analýza příčin.

Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře

Toto riziko je opět podnikatelské, jeho negativní stránkou je ztráta času vyvolaná čekáním s důležitými rozhodnutími na akcionáře, kdyby se tento čas mohl využít k jiným aktivitám směřujícím k zisku, jeho pozitivní stránkou by byla případná eliminace špatného rozhodnutí. Dále jde o nesystematické riziko, protože ovlivňuje pouze analyzovanou společnost. Současně se jedná o vnitřní riziko, faktory jsou uvnitř společnosti a jsou ovlivnitelné. Společnost může působit na jeho příčiny. Příčiny jsou rozděleny na ty, které způsobují manažeri a na ty, které způsobují akcionáři, viz následující obrázek.

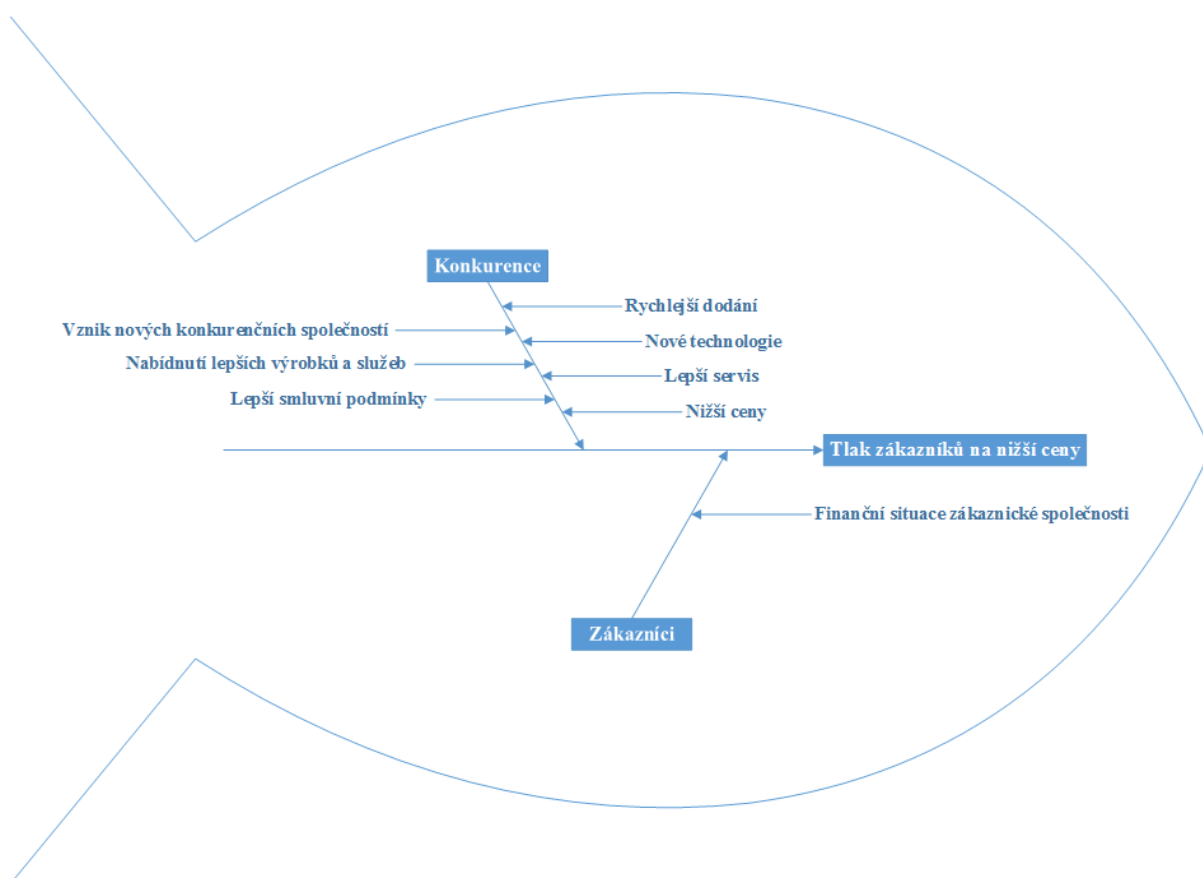


Obrázek 12: Analýza příčin a důsledků - Čekání odpovědného manažera¹⁶³

¹⁶³ Vlastní zpracování.

Tlak zákazníků na nižší ceny

Opět jde o podnikatelské riziko, které má negativní a pozitivní stránku, což znamená, že může dojít ke ztrátě či zisku. Jedná se o riziko nesystematické, protože jde o tlak zákazníků na cenu určitého zboží či služby. Toto riziko je i vnitřním rizikem, protože se vztahuje k faktorům uvnitř společnosti. Jedná se o ovlivnitelné riziko, protože společnost může působit na jeho příčiny. Tyto příčiny jsou zobrazeny v následujícím obrázku, pomocí analýzy příčin a důsledků. Příčiny jsou rozděleny do kategorie konkurence a zákazníků.

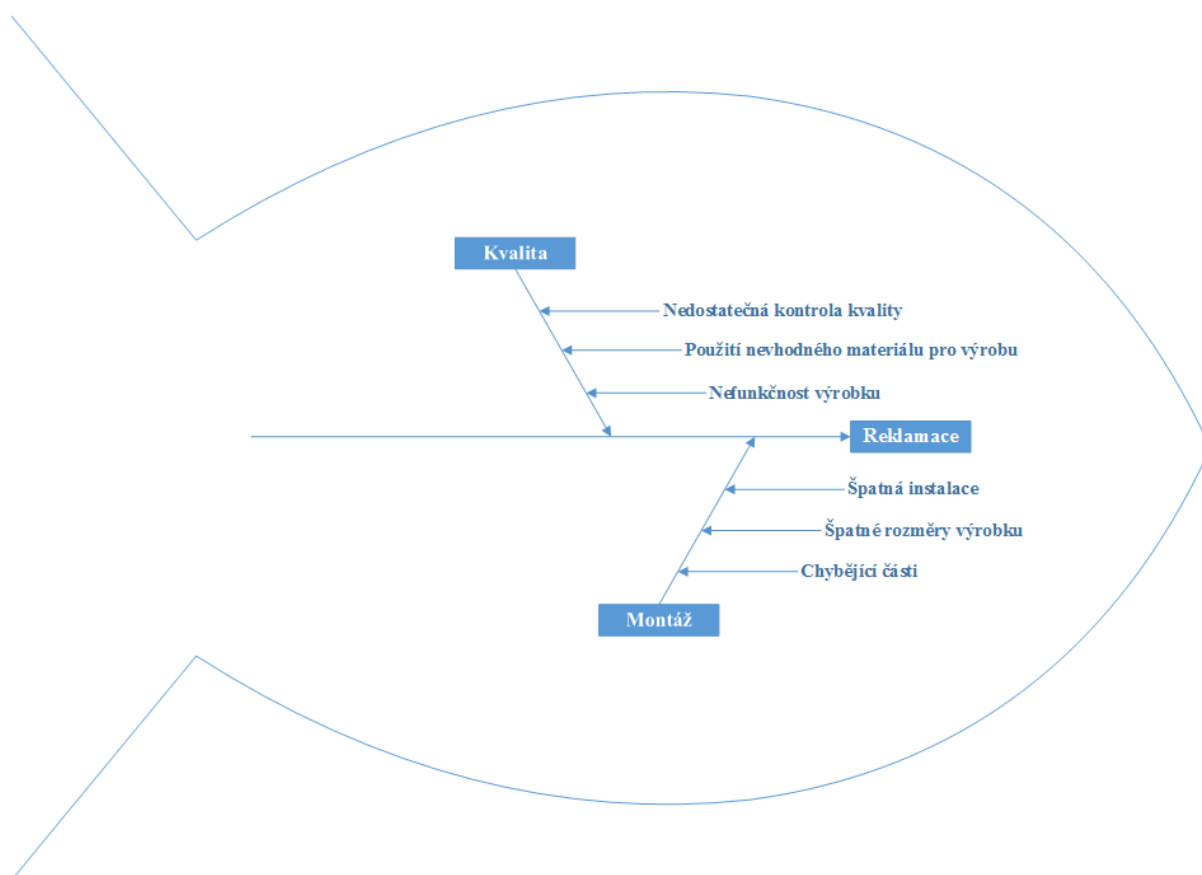


Obrázek 13: Analýza příčin a důsledků - Tlak zákazníků na nižší ceny¹⁶⁴

¹⁶⁴ Vlastní zpracování.

Reklamáce

Reklamáce je opět podnikatelským rizikem, negativní stránkou jsou nespokojení zákazníci, kteří se nebudou vracet a pozitivní stránkou v opačném případě jsou kladné recenze spokojených zákazníků, které mohou přinést další zákazníky. Reklamáce ovlivňuje pouze určitý subjekt, proto se jedná o riziko nesystematické. Zároveň je i vnitřním rizikem, protože je vyvoláno faktory uvnitř společnosti. Riziko je možné eliminovat zavedením opatření, proto se jedná o riziko ovlivnitelné. Tato opatření je vhodné zavádět na příčiny vzniku rizika. Tyto příčiny jsou zobrazeny v následujícím obrázku.

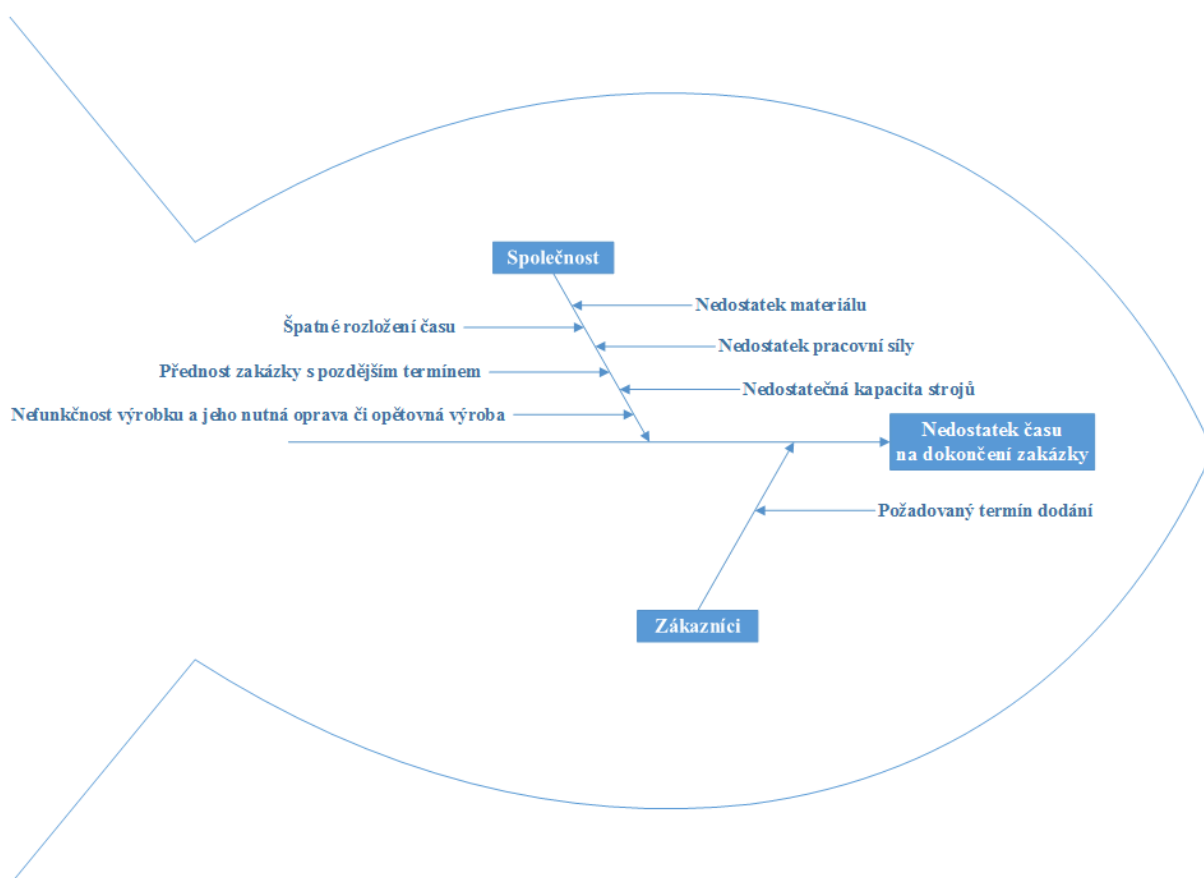


Obrázek 14: Analýza příčin a důsledků - Reklamáce¹⁶⁵

¹⁶⁵ Vlastní zpracování.

Nedostatek času na dokončení zakázky

Jedná se o podnikatelské riziko, protože může vyvolat ztrátu i zisk. Dále jde o nesystematické riziko, které ovlivňuje pouze analyzovanou společnost, určitou zakázku. Současně se jedná o vnitřní riziko, které je identifikované uvnitř společnosti. Toto riziko je i ovlivnitelným rizikem, kdy je možné zavést opatření na příčiny vzniku. Tyto příčiny jsou zobrazeny v obrázku 15, kde jsou analyzovány pomocí analýzy příčin a důsledků a rozděleny na příčiny způsobené společností a na příčiny vyvolané přímo zákazníkem.



Obrázek 15: Analýza příčin a důsledků - Nedostatek času¹⁶⁶

¹⁶⁶ Vlastní zpracování.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozí části byla identifikovaná rizika rozdělena do čtyř kvadrantů podle závažnosti. V této části jsou navržena opatření na všechny čtyři kategorie závažnosti rizik.

3.1 Rizika s bezvýznamnými hodnotami

V analytické části byla některá rizika ohodnocena experty bezvýznamnými hodnotami. To znamená, že jejich pravděpodobnost výskytu je nízká a nízká je i tvrdost těchto rizik. Proto se doporučuje dle kapitoly 1.5 z tabulky 1 retence k těmto rizikům, to znamená, že společnost nemusí proti těmto rizikům podnikat opatření. Vhodné by bylo tato rizika dále sledovat, kdyby se změnila jejich pravděpodobnost či tvrdost, změnila by se též i hodnota rizika a musela by se proti těmto rizikům navrhnout jiná opatření.

Náklady na opatření: Náklady na opatření proti těmto rizikům jsou nulové. Nákladem pro společnost je dopad těchto rizik, často jsou tyto náklady malé, proto se proti nim nepodnikají žádná opatření, protože by tato opatření byla nákladnější než dopad těchto rizik.

3.2 Rizika s běžnými hodnotami

V dalším kvadrantu byla experty ohodnocena rizika s vysokou pravděpodobností, ale s nízkým dopadem. Dle kapitoly 1.5 se v tomto případě doporučuje retence nebo redukce. Záleží na povaze rizika, u některého je vhodné použít retenci a jiné vhodným způsobem redukovat.

Náklady na opatření: Rizika, u kterých by bylo nákladnější realizovat jednu z metod redukce, je vhodnější použít retenci a proti tomuto riziku nedělat nic. Naopak u rizik, kde náklady na opatření jsou levnější, než ztráta způsobená působením rizika, je vhodné zvolit metody redukce.

3.3 Rizika s významnými hodnotami

V kvadrantu rizik s významnými hodnotami se nachází ta rizika, která byla ohodnocena nízkou pravděpodobností vzniku, ale vysokým dopadem na společnost. V tomto případě se doporučuje zvolit pojištění, což je jeden z nástrojů redukce rizika, který snižuje nepříznivé důsledky. Pojištění není dle povahy rizika vždy možné, proto by bylo vhodné tato rizika redukovat jiným způsobem.

Náklady na opatření: Například riziko nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců by společnost mohla eliminovat dostatečným vzděláváním nových, ale i dlouholetých zaměstnanců. Nákladem na eliminaci tohoto rizika jsou pak náklady na vzdělání a kurzy. Tyto náklady se později vrátí v podobě zisku, díky vzdělanějším zaměstnancům a jejich efektivnější práci.

3.4 Rizika s kritickými hodnotami

Několik rizik bylo vyhodnoceno s kritickými hodnotami, to jsou rizika, která mají vysokou pravděpodobnost vzniku a vysokou tvrdost. U těchto rizik se doporučuje vyhnout se riziku nebo redukce.

3.4.1 Ztráta klíčového zákazníka

Při ztrátě zákazníka by společnost měla hledat náhradního zákazníka, kterým by si vykompenzovala ztráty. Proto v případě, že toto riziko nastane, by bylo vhodné využít metody, které snižují nepříznivé důsledky rizika, což znamená nemít pouze jediného klíčového zákazníka, ale několik, kteří by společnosti udrželi kladný peněžní tok v případě ztráty jednoho z nich.

Dále by v tomto případě bylo vhodné využít metody odstraňující příčiny vzniku tohoto rizika, společnost by se měla zaměřit na příčiny analyzované v kapitole 2.3 obrázek 11. Mezi tyto metody patří transfer rizika, jak je uvedeno v kapitole 1.5, proto by bylo dobré využít například dlouhodobé kupní smlouvy se zákazníky, akreditiv, bankovní záruku a další. Důležitá je také správná péče o zákazníka, komunikace se zákazníky, dodržování smluv, garance, servis a oblast montáže.

Náklady na opatření: Nákladem na snížení tohoto rizika jsou nejčastěji poplatky bankám za akreditiv a za další způsoby zajištění rizika. Často jsou tyto náklady hrazeny kupujícím, například bankovní záruka, nebo jsou tyto náklady rozděleny po domluvě mezi kupujícího a prodávajícího. V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na akreditiv u jedné z bankovních institucí. Mezi nízké náklady patří také náklady na komunikaci se zákazníky a na servis.

Tabulka 22: Akreditiv¹⁶⁷

Akreditiv	Náklady
Akreditivy zahraniční a tuzemské v cizí měně	0,3% z hodnoty čerpání, min. 1 000Kč
Akreditivy tuzemské v Kč	0,2% z hodnoty čerpání, min. 1 000Kč

3.4.2 Vysoké úrokové sazby v oblasti úvěrů

Toto riziko bylo analyzováno jako neovlivnitelné, to znamená, že společnost nemůže působit na příčiny vzniku tohoto rizika. Doporučení pro společnost je vyhnout se riziku pomocí zavedení takových opatření, aby si společnost nemusela brát úvěry či opatření, která zaručí dostatečný příjem pro splácení úvěrů.

3.4.3 Čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře

Další riziko s kritickými hodnotami je čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře. K redukci toho rizika by vedlo jasné rozdělení pravomocí a odpovědností. V případě špatného rozhodnutí manažera by neměl být nijak potrestán, protože to by vedlo opět k nejistotě a k obavám z trestu, které by dále vedly k čekání manažera na rozhodnutí akcionáře.

Náklady na opatření: Náklady na opatření tohoto rizika jsou minimální, stačí jasné rozdělení pravomocí a odpovědností. Nákladem pro společnost by mohlo být špatné rozhodnutí manažera a tím vyvolaná ztráta.

¹⁶⁷ Vlastní zpracování dle CSAS. Dokumentární akreditivy. [online]. 2014.

3.4.4 Tlak zákazníků na nižší ceny

Toto riziko navazuje na riziko ztráty klíčového zákazníka, v případě, že mu konkurence nabídne levnější produkt či službu. V tomto případě je důležité zavést opatření, které sníží riziko ztráty zákazníka a zároveň, které sníží riziko poklesu zisku vyvolané snížením cen výrobků a služeb. Opatření proti vzniku rizika je podobné jako v případě ztráty klíčového zákazníka, to znamená profesionální a individuální přístup k zákazníkům a nabídnutí služeb, které konkurence nenabízí, v podobě slev či záruk.

Náklady na opatření: Náklady jsou stejné jako u rizika ztráty zákazníka a náklady na případné slevy a služby, kterými by se společnost odlišila od konkurence.

3.4.5 Reklamace

Reklamace je opět riziko, které souvisí se zákazníky. V tomto případě by bylo vhodné zavést opatření, která eliminují příčiny vzniku rizika. Zavedení důkladnější kontroly kvality výrobků, které sníží poruchovost a tak i reklamace zákazníků. Dále jasně stanovené podmínky ve smlouvě pro případ reklamace a profesionální přístup k vyřizování případné reklamace, aby toto riziko nevyvolalo již zmíněné riziko v podobě ztráty klíčového zákazníka.

Náklady na opatření: Náklady na eliminaci tohoto rizika jsou náklady pro zvýšení kontroly výrobků, aby nedocházelo k příčinám vyvolávající riziko reklamace, tyto příčiny jsou analyzované v kapitole 2.3 obrázek 14.

3.4.6 Nedostatek času na dokončení zakázky

U tohoto rizika je důležité odstranit příčiny vzniku rizika, kterým je správné naplánování a odhad doby trvání výroby zakázky. Pomoci by mohlo pořízení plánovacího softwaru. Důležité je vše zaznamenat ve smlouvě se zákazníkem, aby nedošlo k případným nedorozuměním a neshodám ohledně termínu dodání.

Pokud toto riziko nastane, tak vhodnou metodou redukce rizika z kapitoly 1.5 je pružnost společnosti, která eliminuje důsledky výskytu rizik. Pružností se rozumí schopnost reagovat

na změny. Pokud by společnost nestíhala dokončit nebo vyrobit nějakou část zakázky, tak by bylo vhodné využít outsourcingu, to znamená, jiné společnosti, která zadanou část vyrobí a společnost, tak dodrží termín a tím se vyhne případným sankcím za nedodržení termínu nebo dokonce ztrátě zákazníka.

Náklady na opatření: Nákladem této metody redukce rizika je analýza a shromažďování informací o případných dodavatelích, na které by se společnost mohla obrátit v případě, že by k tomuto riziku došlo. Dále je nákladem cena na pořízení plánovacího softwaru, příklad je uveden v následující tabulce. Dalším nákladem je vyšší cena za outsourcovanou část výrobku, než kdyby si danou část vyrobila společnost sama.

Tabulka 23: Software¹⁶⁸

Software	Cena
Microsoft Project 2013	18 460 Kč

¹⁶⁸ Vlastní zpracování dle HEUREKA. Microsoft project 2013. [online]. 2014.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat rizika a navrhnout opatření k jejich eliminaci ve společnosti, která se řízením rizik nezabývá. Předmětem činnosti analyzované společnosti je výroba průmyslových staveb a zařízení pro povrchové úpravy a ekologii a dále poradenství v této oblasti. Vzhledem k rozsahu procesů ve společnosti byla rizika identifikována pouze na základě získaných podkladů ze společnosti, a to provedením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

V první části práce byly teoreticky popsány důležité pojmy a postupy, které byly poté využity v dalších částech práce. V této části byly popsány i metody používané na identifikaci rizik a na analýzu rizik. Na základě informací, které byly získány prostřednictvím analýz společnosti, byla identifikována rizika. Identifikace byla provedena pomocí SWOT analýzy, která byla vybrána jako nejvhodnější z metod pro identifikaci rizik.

Dále byla provedena analýza identifikovaných rizik použitím Skórovací metody. Pomocí této metody byla rizika ohodnocena a následně zobrazena v mapě rizik. Touto metodou byla rizika rozdělena do čtyř kvadrantů dle závažnosti na rizika bezvýznamná, běžná, významná a kritická. Jako kritické riziko bylo identifikováno riziko ztráty klíčového zákazníka, vysokých úrokových sazeb v oblasti úvěrů, čekání odpovědného manažera v zásadních rozhodnutích na akcionáře, tlaku zákazníků na nižší ceny, reklamace a nedostatku času na dokončení zakázky. Tato rizika byla následně popsána pomocí teoretických poznatků. Tento popis byl využit v navazující části, kde byla navržena opatření dle povahy rizika. Dále byly analyzovány možné příčiny vzniku těchto rizik s použitím analýzy příčin a důsledků.

V poslední části práce byla navržena opatření pro eliminaci rizik. Tato opatření byla navržena zvlášť pro každou kategorii závažnosti rizika. Pro rizika s bezvýznamnými hodnotami bylo doporučeno využít retenci. Rizika s běžnými hodnotami je vhodné snížit pomocí retence nebo redukce. Rizika s bezvýznamnými hodnotami by bylo vhodné pojistit nebo jiným způsobem redukovat. Vyhnout se riziku a redukovat riziko bylo doporučeno pro rizika s kritickými hodnotami. Pro každé riziko, které bylo vyhodnoceno jako kritické, bylo zvlášť navrženo opatření podle jeho povahy. V této části byly také zhodnoceny náklady, které je nutné vynaložit na opatření ke snížení rizik.

Na základě výše uvedeného je doporučením pro společnost zavedení oblasti řízení rizik a to nejen analýzy prostředí společnosti, ale všech procesů ve společnosti. Společnost by tak snížila dopady rizik působících na společnost, o kterých nemusí v současnosti vědět. To by vedlo ke snížení nákladů a tím i zvýšení zisku.

LITERATURA

Knížní zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. 1st edition. Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008. 13 s. ISBN 978-3-640-42419-1.
- [3] DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [8] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [11] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [12] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [13] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.

- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [17] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [18] VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- [19] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- [20] ČNB. Zpráva o inflaci. *Čnb.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_I/download/zoi_I_2014.pdf
- [21] CSAS. Dokumentární akreditivy. *Csas.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/neziskove-organizace/dokumentarni-akreditivy-d00012330>
- [22] ČSÚ. Česká republika od roku 1989 v číslech. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01
- [23] ČSÚ. Inflace. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [24] ČSÚ. Zahraniční obchod České republiky prosinec 2013. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/6001-13>
- [25] GALATEK. *Galatek* [online]. 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.galatek.cz/>
- [26] FINANCE.CZ. Kurzy měn. *Finance.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>

- [27] HEUREKA. Microsoft project 2013. *Heureka.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://kancelarske-aplikace.heureka.cz/microsoft-project-2013-cz-076-05100/specifikace/#section>
- [28] IPODNIKATEL.CZ. SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [29] KURZY.CZ. EUR průměrné kurzy 2013, historie kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>
- [30] KURZY.CZ. EUR průměrné kurzy 2014, historie kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2014/>
- [31] MFCR. Makroekonomická predikce – leden 2014. *Mfcr.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [32] MPSV. Zaměstnanost. *Mpvs.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2013p1/anal2013p1.pdf
- [33] PODNIKATOR.CZ. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikator.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-polecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [34] POHLEDZVENKU.CZ. Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU. *Pohledzvenku.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>

Interní zdroje

- [35] GALATEK. *Firemní strategie*. Ledec nad Sázavou: GALATEK, 2010. 19 s.
- [36] GALATEK. *Výroční zpráva 2012*. Ledec nad Sázavou: GALATEK, 2013. 31 s.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Doporučené metody.....	32
Tabulka 2: Počet obyvatel	48
Tabulka 3: Věk obyvatel	48
Tabulka 4: Vzdělání obyvatelstva.....	48
Tabulka 5: Míra registrované nezaměstnanosti	49
Tabulka 6: Roční vývoj kurzu	51
Tabulka 7: Měsíční vývoj kurzu	51
Tabulka 8: Míra inflace	51
Tabulka 9: Růst HDP	51
Tabulka 10: Vývoj zahraničního obchodu	52
Tabulka 11: Seznam rizik ze SLEPTE analýzy	59
Tabulka 12: Seznam rizik z Modelu 7S	60
Tabulka 13: Seznam rizik z Porterova modelu konkurenčních sil	61
Tabulka 14: Hodnocení rizik	62
Tabulka 15: Hodnocení rizik identifikovaných ve SLEPTE analýze	62
Tabulka 16: Hodnocení rizik identifikovaných v Modelu 7S	63
Tabulka 17: Hodnocení rizik identifikovaných v Porterově modelu konkurenčních sil	63
Tabulka 18: Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik	64
Tabulka 19: Kvadrant běžných hodnot rizik	65
Tabulka 20: Kvadrant významných hodnot rizik	65
Tabulka 21: Kvadrant kritických hodnot rizik	65
Tabulka 22: Akreditiv	73
Tabulka 24: Software	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	45
Graf 2: Struktura zaměstnanců	46
Graf 3: Počet mužů se středním vzděláním bez maturity	49
Graf 4: Mapa identifikovaných rizik.....	64

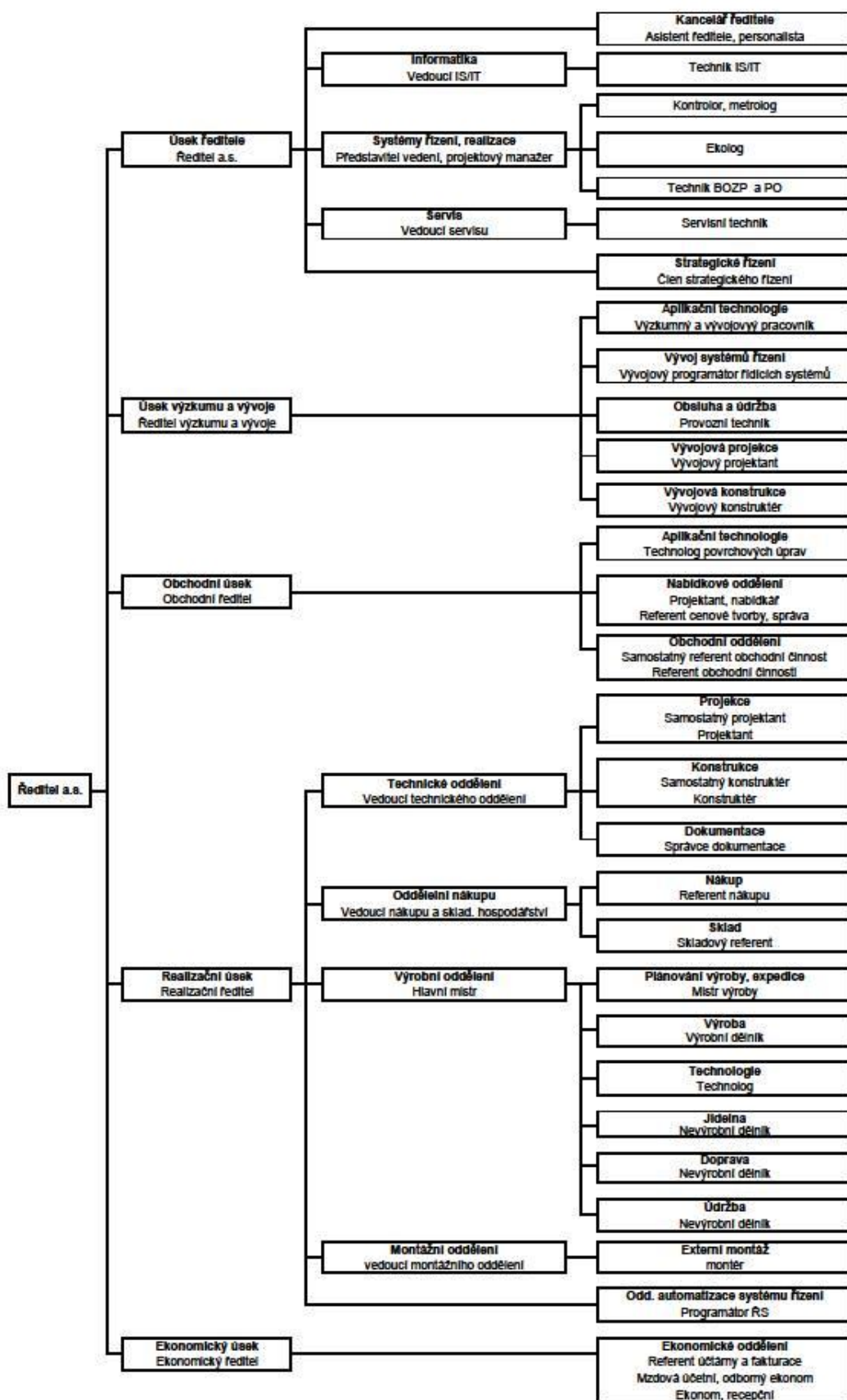
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztahy v analýze rizik	25
Obrázek 2: Mapa rizik.....	30
Obrázek 3: Proces řízení rizik	31
Obrázek 4: Prostředí společnosti	34
Obrázek 5: SLEPTE analýza	35
Obrázek 6: Model 7S	37
Obrázek 7: Porterův model.....	39
Obrázek 8: SWOT analýza.....	41
Obrázek 9: Organizační struktura	54
Obrázek 10: SWOT analýza společnosti.....	58
Obrázek 11: Analýza příčin a důsledků - Ztráta klíčového zákazníka	66
Obrázek 12: Analýza příčin a důsledků - Čekání odpovědného manažera.....	67
Obrázek 13: Analýza příčin a důsledků - Tlak zákazníků na nižší ceny	68
Obrázek 14: Analýza příčin a důsledků - Reklamace	69
Obrázek 15: Analýza příčin a důsledků - Nedostatek času	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura	I
Příloha č. 2: Hodnocení rizik experty	II

Příloha č. 1: Organizační struktura (Zdroj: Výroční zpráva 2012)



Příloha č. 2: Hodnocení rizik experty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko 1	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	7	5	5	6	3	5	2	5	5	4,8	×
Dopad	10	9	5	8	8	3	6	5	5	6	6,5	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												31,2

Riziko 2	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	8	6	5	8	5	4	2	6	7	6	5,7	×
Dopad	4	6	1	5	5	3	3	1	4	4	3,6	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												20,52

Riziko 3	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	4	10	5	3	2	1	3	8	8	4,9	×
Dopad	8	8	10	8	6	4	5	2	8	8	6,7	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												32,83

Riziko 4	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	4	4	10	3	3	2	2	9	4	4	4,5	×
Dopad	4	6	10	3	3	2	2	5	4	4	4,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												19,35

Riziko 5	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	3	6	8	4	3	3	6	5	8	9	5,5	×
Dopad	8	9	8	5	7	3	8	9	8	8	7,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												40,15

Riziko 6	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	8	8	4	5	3	1	7	8	9	5,8	×
Dopad	5	8	8	6	5	3	6	10	7	8	6,6	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												38,28

Riziko 7	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	2	5	10	5	2	3	7	5	3	3	4,5	×
Dopad	3	9	8	8	5	4	3	4	4	4	5,2	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												23,4

Riziko 8	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	2	8	5	5	5	3	5	9	5	5	5,2	×
Dopad	2	9	5	5	5	3	5	2	4	5	4,5	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												23,4

Riziko 9	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	7	8	5	5	3	3	5	10	5	5	5,6	×
Dopad	3	9	5	5	3	3	5	2	4	4	4,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												24,08

Riziko 10	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	7	6	5	5	3	3	5	2	4	4	4,4	×
Dopad	3	9	5	5	3	3	7	1	6	6	4,8	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												21,12

Riziko 11	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	7	7	6	3	2	7	2	3	3	4,5	×
Dopad	5	7	5	6	3	3	8	2	2	3	4,4	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												19,8

Riziko 12	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	8	5	5	8	5	4	1	5	4	5	5	×
Dopad	8	9	5	10	7	4	5	2	4	5	5,9	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												29,5

Riziko 13	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	7	5	3	5	3	2	2	2	3	2	3,4	×
Dopad	4	9	3	5	7	2	5	2	2	2	4,1	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												13,94

Riziko 14	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	8	7	4	2	2	8	8	4	3	5,1	×
Dopad	5	8	7	6	2	2	9	2	3	3	4,7	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												23,97

Riziko 15	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	3	6	3	5	2	2	10	2	3	2	3,8	×
Dopad	6	7	3	4	2	2	8	2	2	2	3,8	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												14,44

Riziko 16	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	10	9	10	8	4	4	1	10	9	8	7,3	×
Dopad	8	8	8	8	6	4	5	8	9	9	7,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												53,29

Riziko 17	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	5	7	5	4	5	3	1	2	8	8	4,8	×
Dopad	9	9	8	8	8	4	10	2	7	8	7,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												35,04

Riziko 18	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	4	5	9	8	5	4	5	4	7	6	5,7	×
Dopad	4	6	8	8	5	4	7	6	4	5	5,7	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												32,49

Riziko 19	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	8	8	8	8	7	3	8	5	5	6	6,6	×
Dopad	7	8	10	8	7	3	8	3	5	5	6,4	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												42,24

Riziko 20	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	6	7	5	3	5	1	1	2	3	2	3,5	×
Dopad	8	8	5	5	5	1	8	1	3	2	4,6	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												16,1

Riziko 21	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2,4	×
Dopad	4	7	5	3	5	2	2	1	3	2	3,4	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												8,16

Riziko 22	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	4	4	5	6	5	3	1	5	6	5	4,4	×
Dopad	10	9	8	8	7	3	9	7	7	7	7,5	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												33

Riziko 23	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	2	4	5	5	4	2	1	5	6	7	4,1	×
Dopad	5	7	5	8	5	2	5	8	7	7	5,9	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												24,19

Riziko 24	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	4	3	5	6	4	3	1	5	7	7	4,5	×
Dopad	10	8	5	8	5	3	8	6	6	7	6,6	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												29,7

Riziko 25	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu	3	2	5	4	5	2	1	2	5	5	3,4	×
Dopad	3	6	5	4	7	2	3	2	6	5	4,3	×
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu												14,62