

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Implementace systému řízení rizik v organizaci

**Implementation of Risk Management System in the
Organization**

Bc. Vojtěch Troller

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vojtěch TROLLER**
Osobní číslo: **K18N0129P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Implementace systému řízení rizik v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Proveďte rešerši existujících systémů řízení rizik a vyberte vhodný systém pro konkrétní podnikatelský subjekt.
3. Proveďte analýzu rizik podniku.
4. Vypracujte doporučení k implementaci systému řízení rizik v organizaci.
5. Posuďte přínosy systému řízení rizik pro organizaci.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, [2013]. ISBN 978-1-935589-67-9.
- FONG, H. Gifford. *The world of risk management*. London: World Scientific Pub., c2006. ISBN 9789812565174.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- VACEK, Jiří. *Rozhodování za rizika a nejistoty: [cvičebnice]*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 978-80-7043-618-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Januška, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace systému řízení rizik v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 4. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Martinovi Januškovi Ph.D. za jeho užitečné připomínky a odborné rady k formální i obsahové stránce práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. za spolupráci a poskytnutí přístupu k interním informacím, které byly pro zpracování této diplomové práce klíčové. Toto poděkování je věnováno především Ing. Radku Andělovi a Pavlu Eliášovi za poskytnuté konzultace a spolupráci.

Obsah

ÚVOD	9
1 Představení společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.	11
1.1 Historie společnosti.....	11
1.2 Profil společnosti.....	12
1.3 Předmět podnikání	12
1.4 Mise společnosti.....	13
1.5 Motto společnosti	13
1.6 Organizační struktura společnosti	13
1.7 Analýza podnikatelského prostředí	14
1.7.1 Externí prostředí	15
1.7.2 Interní prostředí.....	19
2 Řízení rizik	23
2.1 Rizikologie	23
2.2 Riziko	24
2.2.1 Riziko a nejistota	24
2.2.2 Klasifikace rizik.....	25
2.3 Systémy řízení rizik.....	26
2.4 Management rizik.....	28
2.4.1 Vymezení kontextu managementu rizika	29
2.4.2 Identifikace rizik	30
2.4.3 Analýza rizik.....	33
2.4.4 Hodnocení rizik.....	37
2.4.5 Ošetření rizik.....	37
2.4.6 Monitoring rizik.....	39

3	Analýza rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.	41
3.1	Identifikace rizikových faktorů	41
3.2	Analýza rizik.....	48
3.3	Registr rizik	49
3.4	Hodnocení rizik	49
3.5	Ošetření rizik	52
3.5.1	Nápravná opatření	54
3.6	Monitoring rizik.....	67
4	Implementace systému řízení rizik	69
4.1	Návrh systému řízení rizik.....	69
4.1.1	Personální náročnost systému	70
4.1.2	Proces řízení rizik.....	71
4.2	Implementace systému	74
4.2.1	Představení návrhu	74
4.2.2	Implementace	75
5	Přínosy navrhovaného systému řízení rizik	78
	Závěr.....	79
	Seznam použitých zdrojů	81
	Knižní zdroje	81
	Online zdroje	82
	Ostatní zdroje.....	82
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
	Seznam použitých zkratk.....	85
	Seznam příloh.....	86

ÚVOD

Lidé se s riziky potýkají každodenně již od dávné minulosti. Každý den se člověk setkává s riziky v mnoha podobách. Stejně je tomu i v oblasti podnikání. Rizika jsou nedílnou součástí chodu všech firem. Pokud se firma rozhodne rizika aktivně řídit, dokáže pak lépe činit strategická rozhodnutí či zvýšit svou konkurenceschopnost. Autor diplomové práce se problematice řízení rizik věnoval již ve své bakalářské práci. Aby své znalosti z oblasti řízení rizik prohloubil, zvolil si téma diplomové práce Implementace systému řízení rizik v organizaci. Diplomová práce je stejně jako autorova bakalářská práce zpracovávána ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. Společnost si je vědoma důležitosti řízení rizik a proto se rozhodla systém řízení rizik zavést.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh a implementace systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. Součástí tohoto cíle je také provedení analýzy rizik společnosti.

Práce je rozdělena celkem do pěti kapitol. V první kapitole se čtenář stručně seznámí s historií společnosti HOSPIMED, spol. s r.o., organizační strukturou a předmětem podnikání. Na závěr kapitoly je vypracována analýza podnikatelského prostředí společnosti.

Kapitola druhá je zaměřena na teoretickou problematiku řízení rizik. Kapitola čtenáře uvede do základů teoretických znalostí z oblasti řízení rizik. Více prostoru v této kapitole je věnováno jednotlivým krokům managementu rizik. Kapitola také čtenáře seznámí s metodikami řízení rizik.

V kapitole třetí autor představí identifikovaná rizika v rámci společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. V rámci divize Gastro jsou rizika analyzována a uveden návrh na jejich ošetření. Pro závažná rizika autor uvede velikost nákladů na jejich odstranění s následnou Cost Benefit Analýzou. Tím bude splněna součást hlavního cíle práce. V kapitole bude čtenáři představen registr rizik vytvořený autorem práce.

Kapitola čtvrtá je rozdělena na dvě části. První představuje autorův návrh systému řízení rizik, jeho personální náročnost a grafickou podobu procesu řízení rizik. Druhá část popisuje proces implementace systému řízení rizik. V této kapitole tedy bude splněn hlavní cíl diplomové práce.

Poslední kapitola čtenáře seznámí s přínosy zavedení navrhovaného systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

1 Představení společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

První kapitola obsahuje popis společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. ve které byla diplomová práce zpracovávána. Součástí kapitoly je stručná historie společnosti a základní charakteristiky společnosti jako je například organizační struktura, předmět podnikání, apod.

1.1 Historie společnosti

Společnost HOSPIMED, spol. s r. o. byla založena 16. listopadu 1990 zápisem do obchodního rejstříku. Zakládajícími členy byli MUDr. Jindřich Řehák a pan Dietrich Hörmann, respektive společnost Hörmann Industrie Beratung GmbH.

Od svého založení působí společnost v oboru distribuce a servisu gastronomické a lékařské techniky. V průběhu vývoje společnost vytvořila, či akvizicí získala společnosti Hospimed-Slovakia, spol. s r.o., Medisap, s.r.o., Hoyer Praha s.r.o. V roce 2014 Dietrich Hörmann prodává svůj obchodní podíl MUDr. Jindřichu Řehákovi, který se tak stává jediným společníkem se stoprocentním obchodním podílem. Po svou více než 25letou činnost společnost přispívá v České republice k rozvoji technické úrovně zdravotnických zařízení. Na český trh společnost opakovaně uvedla revoluční lékařské a technologické metody. V počátcích 90. let dvacátého století to byla například metoda laparoskopie v chirurgii, následovala roboticky asistovaná chirurgie počátkem jednadvacátého století. Za zmínku stojí ještě moderní distribuční systémy rozdělování stravy v nemocnicích. V neposlední řadě se společnost HOSPIMED, spol. s r.o. zasloužila zavedením roboticky asistované rehabilitace o technologickou emancipaci české rehabilitace. V letošním roce společnost oslaví třicetileté výročí své existence.

[18]

1.2 Profil společnosti

V této podkapitole jsou uvedeny základní charakteristiky a logo společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Název:	HOSPIMED, spol. s r.o.
Sídlo:	Praha 3, Malešická 2251/51, PSČ 13000
IČ:	00676853
DIČ:	CZ00676853
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	16. listopadu 1990
Základní kapitál:	7 000 000 Kč
Jednatelé:	Ing. Věra Svobodová, vznik funkce: 19. července 2010 Jana Doubravová, vznik funkce: 21. prosince 2010 Radim Celecký, vznik funkce: 18. dubna 2013
Společníci:	MUDr. Jindřich Řehák (obchodní podíl 100 %)
Počet zaměstnanců:	50 [17; 18]

Obrázek č. 1: Logo společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.



Zdroj: [18] (2019)

1.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je distribuce a servis gastronomické a lékařské techniky. V rámci této hlavní činnosti má společnost v obchodním rejstříku zapsané tyto předměty podnikání: Projektová činnost ve výstavbě; Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové

evidence; Provádění staveb, jejich změn a odstraňování; Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení; Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel; Montáž, opravy revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny. [17;18]

1.4 Mise společnosti

„Nejcennějším kapitálem společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. jsou její zaměstnanci. Zaměstnavatel vytváří prostředí pro dlouhodobou udržitelnou a motivující spolupráci se zaměstnanci, umožňuje jejich kariérní a osobnostní růst zejména aktivní podporou vzdělávání.“ [18]

1.5 Motto společnosti

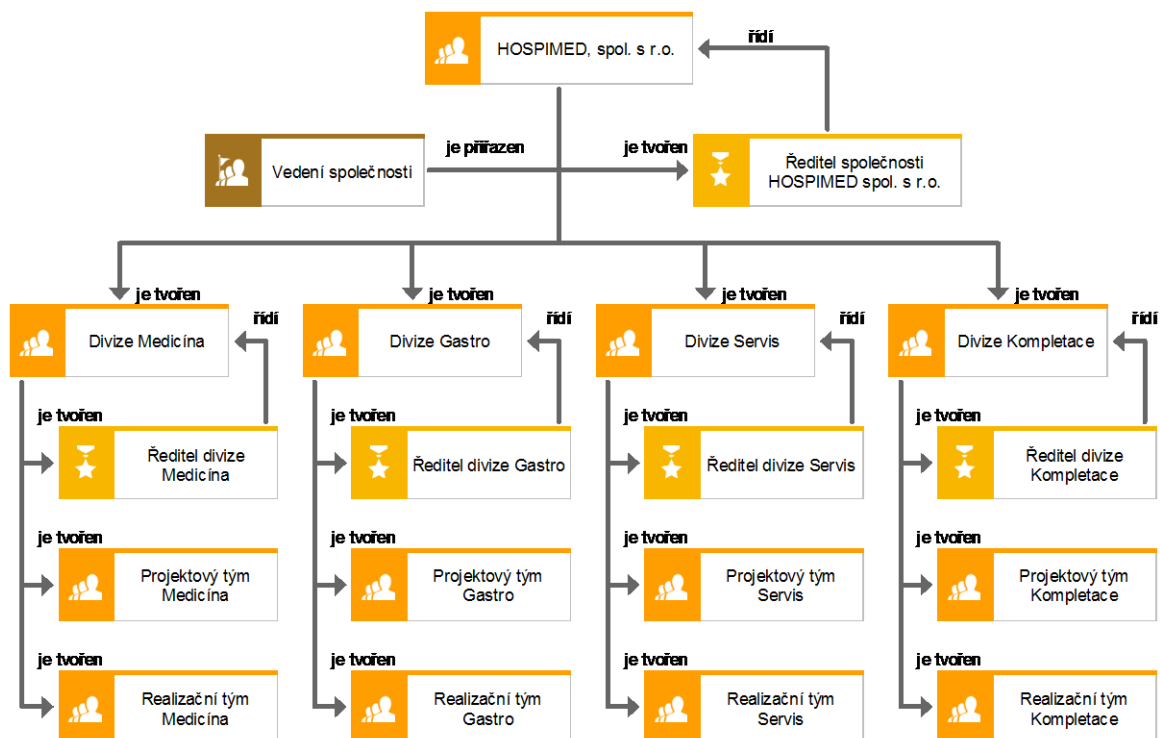
Obchodním mottem společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je pro rok 2020 citát Charlese Darwina.

*„Není to ten nejsilnější, kdo **přežije**, ani ten nejinteligentnější, ale **ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.**“* [18]

1.6 Organizační struktura společnosti

Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. využívá divizionální organizační strukturu. Společnost je rozdělena do čtyř hlavních divizí a to konkrétně divize Medicína, divize Gastro, divize Servis a divize Kompletace. Jak již z názvů vyplývá, divize jsou rozděleny podle druhu služby, kterou poskytují. Každá z divizí má svého ředitele. Dále jsou jednotlivé divize tvořeny projektovým a realizačním týmem.

Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: [18] (2019), zpracováno autorem

1.7 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza prostředí společnosti je klíčovou součástí strategického managementu, ale je také součástí vymezení kontextu managementu rizika. Faktory prostředí společnosti se velmi liší typem nebo svou povahou. Proto je analýza složena ze dvou hlavních částí a to analýzy externího a interního prostředí firmy. Externí prostředí se dále člení na makroprostředí a mezoprostředí. Grafická podoba podnikatelského prostředí organizace je znázorněna na následujícím obrázku. [1; 4]

Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [4, s. 39]

1.7.1 Externí prostředí

Při analýze externího podnikatelského prostředí je potřeba dbát na faktor času, tedy minulost, přítomnost a budoucnost. Je důležité se zaměřit na relevantní faktory, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů společnosti. [4]

Externí analýza se skládá ze dvou částí a to analýzy makroprostředí a analýzy mezoprostředí společnosti.

1.7.1.1 Makroprostředí

*„Při analýze **makroprostředí** se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Pokud působí firma v globálním prostředí a její strategický záměr se tohoto prostředí dotýká, je zapotřebí věnovat pozornost i vývoji na příslušných teritoriích. Mezinárodní prostředí má navíc obecně přímý vliv na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí.“ [4, s. 40]*

Politika – Jako všechny subjekty v České republice je i společnost HOSPIMED, spol. s r.o. ovlivněna politikou státu. Aktuální stabilní politická situace nemá na chod společnosti žádný zásadní negativní význam. Současné politické dění v EU na společnost také nemá významný vliv.

Ekonomika – Z makroekonomického pohledu jsou pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. důležité tyto ukazatele:

- *Míra inflace* – Průměrná míra inflace byla v roce 2017 na úrovni 2,5 %. V roce 2018 2,1 %. V následujících dvou letech se, podle predikce Ministerstva financí České republiky, bude průměrná míra inflace setrvávat v podobných hodnotách. Konkrétně jsou predikovány následující hodnoty. Pro rok 2019 2,5 % a pro rok 2020 2,2 %. Tyto hodnoty jsou v tolerančním pásmu inflačního cíle České národní banky. [16]
- *Vývoj HDP* – V roce 2017 dosáhla Česká republika největšího růstu HDP za posledních více než deset let, konkrétně se jednalo o meziroční nárůst o 4,6 %. V roce 2018 byl meziroční nárůst HDP na úrovni 2,9 %. Podle predikcí ČNB by hodnota meziročního nárůstu HDP měla být v roce 2019 2,5 % a v roce 2020 2,3 %. Z hodnot vyplývá, že tempo růstu HDP mírně klesá. [12; 14]
- *Míra nezaměstnanosti* – Míra nezaměstnanosti je v posledních letech na minimálních hodnotách, konkrétně v roce 2018 na úrovni 2,2 %. Predikce Ministerstva financí na následující dva roky jsou téměř stejné. Tato skutečnost může být pro společnost negativní v případě potřeby nábory více kvalifikovaných pracovníků. [16]
- *Měnové kurzy* – Vzhledem k faktu, že větší část dodavatelů společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. nemá sídlo v ČR, je tento ukazatel pro společnost důležitý. Zahraniční dodavatelé pocházejí z naprosté většiny ze států EU (Německo, Itálie), proto je pro společnost důležitý měnový kurz eura (kurz EUR/CZK). Tento kurz se poslední dva roky pohybuje v rozmezí 25 - 26 EUR/CZK. Predikce ČNB pro rok 2020 je kurz 25,30 EUR/CZK a pro rok 2021 kurz 25,20 EUR/CZK. Vyrovnaný měnový kurz by na společnost neměl mít žádné negativní dopady. [12]

Tabulka č. 1: Makroekonomický výhled

Ukazatel / Rok	2019	2020	2021
Průměrná míra inflace (%)	2,5	2,2	X
Růst reálného HDP (%)	2,5	2,3	2,8
Míra nezaměstnanosti (%)	2,2	2,3	X
Kurz EUR/CZK průměr	25,60	25,30	25,20

Zdroj: [12;16] (2020), zpracováno autorem

Sociologie, kultura – Postoje a preference obyvatelstva se mohou v čase měnit. Tato skutečnost se týká především firem, které prodávají produkt koncovému zákazníkovi. Cílovými zákazníky společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. jsou především nemocnice a školní jídelny, hotely, obchodní centra na území celé České republiky. Ve zmíněných oblastech se nepředpokládají zásadní změny.

Technologie – Společnost si zakládá především na nabízení moderních produktů, které využívají aktuálně nejmodernější technologie. Jelikož společnost HOSPIMED, spol. s r.o. není výrobní společností, technologický vývoj má na společnost minimální dopad.

Legislativa – Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. je povinna se řídit legislativou České republiky. Mezi základní legislativu, kterou je společnost povinna se řídit patří například Občanský zákoník; Zákoník práce; Zákon o účetnictví; Zákon o zadávání veřejných zakázek; Zákon o hospodářské soutěži; Zákon o trestní odpovědnosti právnických osob. Společnost se dále musí řídit dalšími zákony a vyhláškami na základě jejího předmětu podnikání. Mezi tuto legislativu lze zařadit: Zákon č. 268/2014 Sb. o zdravotnických prostředcích; Vyhláška č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky; Vyhláška č. 62/2015 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích; Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.

Ve společnosti je zaveden takzvaný systém Compliance, podle kterého jsou všichni zaměstnanci povinni pracovat v souladu se všemi předpisy.

Společnost také monitoruje veškeré změny v legislativě, aby se vyhnula případným nežádoucím sankcím a pokutám za nedodržování legislativy.

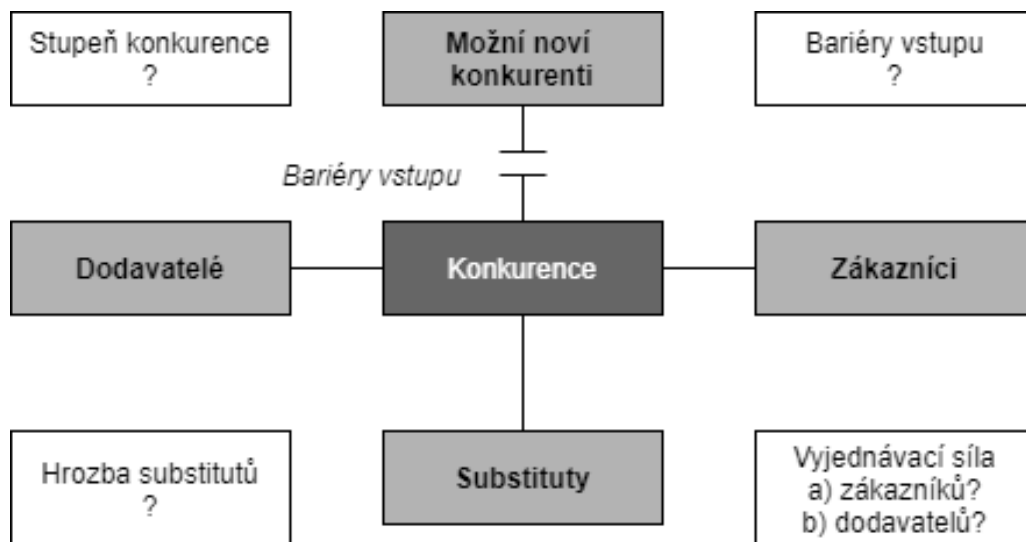
Ekologie – Společnost má za cíl maximální omezení negativního ovlivňování životního prostředí. Dále se společnost snaží co nejvíce snížit spotřeby energií a omezit produkci odpadů. V rámci tohoto postoje k životnímu prostředí se společnost řídí normou ISO 14001:2015. [18]

1.7.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá převážně oborovým rozbohem okolí společnosti. Metodicky tato analýza využívá standardizovaný nástroj Porterův model pěti sil. Porterův model pěti sil zkoumá vliv konkurence v oboru na společnost, novou možnou

konkurenci, dodavatele, zákazníky a možné substituty. Schéma Porterova modelu je zobrazeno na následujícím obrázku. [4]

Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: [4, s. 41]

Konkurence v odvětví – Konkurenci společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je možné rozdělit na dvě hlavní oblasti. První z nich je konkurence v oblasti distribuce lékařské techniky. V této oblasti je možné jako příklad konkurence uvést společnost B. Braun Medical s.r.o. Druhou oblastí konkurence je konkurence v oblasti distribuce gastronomické techniky. Zde lze jako příklady konkurence uvést InterGast a.s., MAVA spol. s r.o., GASTRO MACH s.r.o. Konkurenční společnosti buďto nabízejí produkty v podobné technické kvalitě, nebo využívají cenovou konkurenci na úkor kvality technologie. Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. si zakládá na velmi vysoké technické kvalitě a komplexnosti nabízených produktů a služeb. Konkurence se také mění na základě velikosti zakázek, kde některé společnosti nejsou schopny větší zakázky realizovat.

Konkurence potenciální – Výskyt nové velké společnosti, která by byla schopna realizovat například projekt rekonstrukce celého kuchyňského provozu, na trhu není příliš pravděpodobný. Zejména proto, že se jedná o specifickou oblast trhu a potenciální zákazníci mají zájem o představení již realizovaných projektů. Dalším důvodem je také potřebná vysoká znalost medicínské nebo gastronomické techniky. Potenciální konkurence se nachází například v oblasti dodávky pouze jednoho stroje. V takovém případě může společnosti konkurovat větší množství menších firem.

Substituty – Na trhu existují substituty jak medicínské, tak i gastronomické techniky. Tyto substituty jsou ve většině případů cenově výhodnější než produkty nabízené společností HOSPIMED, spol. s r.o. avšak zaostávají z pohledu kvality. Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. se snaží nabízet nejaktuálnější technologie na trhu a také produkty vyšší kvality než konkurence. Společnost dále poskytuje bezplatné konzultace potenciálním zákazníkům.

Zákazníci – Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. se snaží svým zákazníkům co nejvíce vyhovět a budovat s nimi dlouhodobější vztahy. Příkladem mohou být vypracovaná komplexní řešení rekonstrukcí kuchyňských provozů. Jako hlavní oblasti zákazníků společnosti lze uvést oblast zdravotnictví a sociálních služeb a dále oblast školství. Dále se jedná například o hotely a obchodní centra. Společnost svým zákazníkům nabízí záruční a pozáruční servis formou dlouhodobých výhodných smluv. Dále také poradenství a konzultace při zajišťování hygienických standardů provozu. V neposlední řadě společnost pro své zákazníky provádí opakovaná školení pro obsluhy dodaného zařízení. Příklady zákazníků společnosti: Nemocnice Litoměřice, a.s.; Gymnázium Karla Sladkovského, Praha 3; Antonie hotel, Frýdlant.

Dodavatelé – Dodavatelé jsou velmi podstatným faktorem pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. Pokud by dodavatelé snížili kvalitu zboží, nebyla by také společnost schopna nabízet nejkvalitnější produkty, na čemž si zakládá. Z tohoto důvodu si společnost vede hodnocení dodavatelů. Dodavatelé jsou průběžně monitorováni a samotné hodnocení probíhá jednou ročně na základě stanovených kritérií. Mezi hodnotící kritéria patří kvalita zboží, obchodní podmínky (splatnost, záruky) a termíny dodávek. Toto hodnocení dodavatelů se provádí každoročně a je dohledatelné, aby bylo možné sledovat vývoj jednotlivých dodavatelů. Mezi dlouhodobě spolehlivé a kvalitní dodavatele společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. patří například: Etol Gesundheitspflege - und Pharmaprodukte GmbH; HOBART GmbH; Küppersbusch Hausgeräte GmbH; AS Medizintechnik GmbH.

1.7.2 Interní prostředí

Cílem analýzy interního prostředí neboli mikroprostředí je jednak objektivní zhodnocení současného postavení firmy, ale také posouzení jejího potenciálu. Interní analýza se zabývá hodnocením firemních zdrojů, které se následně mohou stát nástrojem ke tvorbě konkurenčních výhod pro firmu. [4]

Následující přehled je typickým příkladem funkčních oblastí, ve kterých by měla interní analýza probíhat. V různých společnostech se však může lišit na základě funkčních oblastí dané firmy. [4]

- „*management*;
- *marketing*;
- *finance a účetnictví*;
- *výroba*;
- *výzkum a vývoj*;
- *informační systémy*.“ [4, s. 44]

S ohledem na nevýrobní charakter společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. autor práce neprováděl analýzu v oblastech výroby, výzkumu a vývoje. Autor práce do analýzy interního prostředí zařadil ještě firemní kulturu.

„Při posuzování interních faktorů je třeba upozornit na skutečnost, že zejména u větších podniků je dobrá spolupráce funkčních útvarů podmíněna fungující kulturou podniku. Je to chování a víra fixovaná v podniku jak reagovat na externí vlivy při respektování interních možností.“ [4, s. 43]

Marketing – Vzhledem k faktu, že většina zakázek společnosti se odehrává formou veřejné soutěže, tak marketing ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. nezastává příliš významnou roli. Ostatní zákazníci se o společnosti mohou dozvědět na základě referencí z již realizovaných projektů. Se zákazníky jsou poté jejich zájmy a představy projednávány na osobních setkáních, případně prohlídkou již uskutečněného nebo probíhajícího projektu. Společnost samozřejmě provozuje také webové stránky, kde jsou uvedeny všechny základní údaje o společnosti a nabízených produktech. V rámci třicetiletého výročí vzniku společnost zveřejní na svých webových stránkách video obsahující průřez historie společnosti a realizovaných projektů.

Management – Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. je složena ze čtyř samostatných divizí (organizační struktura společnosti je zobrazena v kapitole 1.6). Každá z těchto divizí je řízena svým vlastním managementem. Management jednotlivých divizí se řídí podle celopodnikových směrnic a dokumentů. Strategické plánování probíhá v horizontu pěti a více let. Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je průběžně získávání nových dodavatelů a zákazníků. Vedení společnosti a vedení jednotlivých

divizí pořádá každoroční jednání, jehož cílem je vytvoření plánu na následující rok. Součástí tohoto jednání jsou například plány investic nebo plán obrátu. Součástí managementu společnosti je také motivování a hodnocení zaměstnanců, na základě jejich přínosu integrovanému systému řízení společnosti. Další důležitou součástí managementu společnosti je komunikace, na kterou je kladen důraz a to nejen v rámci divize, ale také na komunikaci mezi jednotlivými divizemi.

Firemní kultura – Jako společnost stavějící na lidském potenciálu, je HOSPIMED, spol. s r.o. společností, zakládající si na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, od kterých se očekává vysoký osobní morální kredit a loajalita (věrnost společnosti).

Ve společnosti je kladen velký důraz na **důvěru**. Důvěra svěřená zaměstnanci se vztahuje na jeho pracovitost, loajalitu, kázeň (například dodržování pracovní doby, využívání služebních vozů k služebním účelům, disponování a ochrana svěřeného majetku a nezneužití know-how společnosti). Dále zaměstnanec musí dodržovat princip **korektnosti**, a to tzv. „do společnosti“ a k zákazníkovi. Zejména jde o morální i faktické závazky a jejich dodržování (neslibovat nesplnitelné) a mít otevřený přístup k řešení problémů. Prostřednictvím své manažerské struktury společnost vykonává **kontrolu** dodržování firemní kultury, její porušení vede ke ztrátě důvěry v zaměstnance, ta může vést až k ukončení pracovně právního vztahu. [18]

Informační systémy – Pro svůj provoz společnost HOSPIMED, spol. s r.o. nevyužívá příliš velkou škálu podpůrných programů. Jako hlavní informační systém je ve společnosti využíván ekonomický informační systém Kostka. Ten zahrnuje všechny potřebné součásti pro efektivní chod společnosti. Zaměstnanci jsou s využíváním tohoto systému spokojeni. V posledních letech společnost využívala různé verze balíčku Microsoft Office, což občas způsobovalo problémy s kompatibilitou. V současné době se společnost nachází ve fázi komplexního přechodu na balíček Microsoft Office 365. Ve společnosti je dále využíván program AutoCAD, například pro návrhy konstrukcí velkokapacitních kuchyňských provozů.

Finanční ukazatele – Pro výpočet finančních ukazatelů společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. byly použity finanční výkazy společnosti pro roky 2016, 2017 a 2018. Konkrétně byly použity rozvahy a výkazy zisků a ztrát.

Autor práce zde představuje několik základních finančních ukazatelů, s jejichž pomocí si lze vytvořit rychlý náhled na finanční situaci podniku. Z pohledu celkových tržeb a čistého zisku (EAT) se společnost v posledních třech letech pohybuje relativně ve stejných hodnotách. Tržby společnosti a tedy i její čistý zisk se odvíjejí nejen od počtu realizovaných zakázek/projektů, ale také na velikosti uskutečněných zakázek. Čistý zisk společnosti je oproti tržbám velmi znatelně nižší, to je způsobeno především obchodním charakterem firmy. Společnost je převážně dodavatelem gastronomické a zdravotnické techniky. Ukazatel celkové míry zadluženosti ukazuje míru krytí majetku společnosti cizími zdroji. Ze zjištěných hodnot lze vyčíst, že ve společnosti se snižuje krytí majetku cizím kapitálem. Ukazatel běžné likvidity (nebo také solventnosti) podniku se pohybuje ve všech třech letech v relativně vysokých číslech. To znamená, že u společnosti je jen malé riziko platební neschopnosti.

Tabulka č. 2: Finanční ukazatele společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Ukazatel / Rok	2016	2017	2018
Tržby celkové (v tis. Kč)	320 284	246 867	385 673
EAT (v tis. Kč)	13 655	11 690	15 285
Míra celkové zadluženosti (%)	0,1897	0,1370	0,1077
Běžná likvidita	4,94	6,89	8,77

Zdroj: [18] (2020), zpracováno autorem

2 Řízení rizik

Kapitola druhá je zaměřena na řízení rizik nebo také management rizik. První dvě podkapitoly jsou věnovány základním pojmům jako je rizikologie a riziko. Následující dvě podkapitoly jsou věnovány přehledu existujících systémů řízení rizik a samotnému managementu rizik a jeho součástí.

„Řízení rizika můžeme definovat jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci nebo korporací ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání.“ [7, s. 26]

Řízení rizik není zaměřeno pouze na minimalizaci, měření a monitorování rizik. Řízení rizik je také proces kontroly kvality, který zajišťuje, že je podnik v souladu se svými strategickými cíli. Řízení podnikových rizik je ve skutečnosti odpovědné za to, že obchodní procesy fungují podle očekávání. [3]

2.1 Rizikologie

„Nauka či věda o riziku – Rizikologie – se zabývá uvědomělým a řízeným konáním směřujícím k optimalizaci života Osob v nejširším slova smyslu.“ [9, s. XV]

Jedná se o těžko vymežitelný pojem, protože rizikologie je velmi široký obor. Jeden ze základních „cílů“ zní: *„Intuitivní rozhodování nahradit nebo alespoň doplnit rozhodováním založeným na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem, které se staly nebo které se očekávají.“ [9, s. XV]*

Rizikologie je tvořena dvěma úzce provázanými disciplínami – rizikové inženýrství a management rizika. Obě disciplíny mají mnoho společných znaků, avšak jejich cíle a obsah jsou odlišné. [9]

Rizikové inženýrství se zabývá technickými otázkami spojenými s riziky a jejich hodnocením. Jsou zde zastoupeny převážně prvky matematického modelování, pravděpodobnostní analýzy a dalších exaktních vědních disciplín. Součástí je například analýza rizik. Podněty pro analýzu rizik získává rizikové inženýrství od managementu rizika. Cílem rizikového inženýrství je poskytovat podklady pro rozhodování o riziku. [9]

Management rizika je postaven převážně na ekonomických přístupech k problémům a nejistotám a zabývá se řízením organizací. Přebírá výsledky od rizikového inženýrství,

na jejichž základě o riziku rozhoduje. Hlavním cílem je riziko ovládat a rozhodovat o něm. [9]

2.2 Riziko

Pojem **riziko** jako takový lze definovat mnoha různými způsoby. Jiří Fotr a Jiří Hnilica pojem riziko ve své knize Aplikovaná analýza rizik definovali takto:

*„Pojetí rizika prošlo určitým historickým vývojem, ve kterém převažovalo chápání rizika jako určitého nebezpečí (v tomto smyslu mluvíme i dnes o riziku onemocnění, havárie výrobního zařízení aj.), tj. zaměřujeme se na negativní rizika. Z tohoto hlediska chápeme **riziko** jako:*

- *možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty;*
- *možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace;*
- *nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace.“ [5, s. 17]*

Jako další možnosti, jak definovat pojem riziko, lze uvést příklady z knihy Vladimíra Smejkal a Karla Raise.

- *„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
- *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
- *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
- *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.“ [8, s. 90]*

2.2.1 Riziko a nejistota

Pojem *riziko* a *nejistota* jsou dva pojmy, které je nutné od sebe odlišit.

Riziko je stav, kdy jsme schopni určit nebo alespoň odhadnout pravděpodobnost nastání určitého jevu nebo stavu. [11]

O **nejistotě** hovoříme v případě, že nedokážeme ani přibližně kvantifikovat pravděpodobnost výskytu určitého jevu. [11]

2.2.2 Klasifikace rizik

„Jedním z problémů dnešní rizikologie je nepřekvapující skutečnost, že nedovedeme zatím uspořádat nebezpečí a rizika v nějakém univerzálním systému do kategorií nebo tříd. Dokážeme to jen v užších okruzích – například v rámci jedné organizace, v rámci jednoho oboru činnosti.“ [9, s. 17]

Uvedu zde tedy příklady kategorií, které se přímo týkají společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Jako základní způsoby třídění rizik uvádí Fotr a Hnilica v knize Aplikovaná analýza rizika tyto způsoby:

- **Podnikatelská a čistá rizika** – *podnikatelské riziko* se vztahuje k podnikatelským aktivitám, projektu nebo podniku jako celku. Má nejen negativní, ale také pozitivní stránku. Pozitivní stránkou je myšlena pozitivní odchylka od předpokládaného výsledku, odchylka negativní je chápána jako negativní stránka rizika. Na druhou stranu *riziko čisté* má pouze negativní stránku. Jako příklad čistého rizika lze uvést například škody na majetku nebo přírodní jevy (požáry, povodně). [5]
- **Systematická a nesystematická rizika** – *systematické riziko* souvisí se společenskými faktory a týká se ve většině případů všech oblastí podnikatelské činnosti. Zdrojem systematického rizika mohou být politické změny, změny zákonů, změny cen energií aj. Vzhledem k velké závislosti na vývoji trhu, bývá také označováno jako tržní riziko. *Riziko nesystematické* je pro danou firmu specifické a týká se spíše mikroekonomických faktorů. Jeho zdrojem může být havárie výrobní linky, selhání klíčového dodavatele, odchod pracovníků, vstup nové konkurence na trh aj. [5]
- **Vnitřní a vnější rizika** – *rizika vnitřní* souvisí s dějem uvnitř společnosti. Jedná se například o rizika technologická, personální (selhání zaměstnance), výzkumu a vývoje. *Vnější rizika* naopak souvisí s okolím společnosti a jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (ekonomické, ekologické, sociální a technologické makrookolí) a mikroekonomická (konkurence, odběratelé, dodavatelé aj.). [5]
- **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika** – způsob třídění rizik podle schopnosti společnosti působit na příčiny vzniku rizika. *Ovlivnitelné riziko* je takové, které

firma může eliminovat nebo alespoň zmírnit jeho dopad, nebo pravděpodobnost nastání. Naopak u *neovlivnitelných rizik* firma není schopná působit na příčiny rizika (například povodeň), ale může snížit nepříznivé následky rizika (například pojištění). [5]

- **Primární a sekundární rizika** – „*sekundární riziko* je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení **primárního rizika** tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu (přitom tvorba společného podniku byla opatřením orientovaným na oslabení rizika primárního, např. vstupu na zahraniční trh). [5, s. 21]

2.3 Systémy řízení rizik

Metodiky řízení rizik začaly být ve větší míře zpracovávány v průběhu devadesátých let minulého století. V současnosti existuje celosvětově celá řada norem či publikací, které zpracovávají metodiky řízení rizik nebo pouze určité oblasti řízení rizik. Některé metodiky jsou zaměřeny na celkový management rizik v rámci organizace, jiné se zaměřují především na řízení rizik projektů. [6]

Všechny metodiky řízení rizik jsou vydané mimo území České republiky. V České republice existují pouze české verze těchto norem. [6]

Metodiky vydané v české verzi:

- ISO 31000 – Management rizik
- Projektový management podle IPMA (International Project Management Association)
- Řízení rizik v projektech PPP (Public Private Partnership) [6]

Mezi významné zahraniční metodiky se řadí:

- A Guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK)
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)
- Management of Risk: Guidance for Practitioners [6]

ISO 31000 – Management rizik

První verze této mezinárodní normy byla vydaná v listopadu roku 2009. Následně byla doplněna o slovník. Poslední aktualizace proběhla v roce 2018 (ISO 31000:2018). [13]

Norma se řadí mezi univerzální metody, je tedy možné ji vztáhnout jednak na celou organizaci, ale také pouze na projektový management. [13]

Tato norma není specifická pro určité odvětví a je možné ji přizpůsobit jakékoli organizaci. [13]

Jako příklady přínosů ze zavedení této normy lze uvést:

- zlepšit důvěryhodnost společnosti
- minimalizovat ztráty
- povědomí o rizicích v rámci organizace
- zvýšení pravděpodobnosti dosažení cílů. [6; 13]

Tuto metodiku zvolil autor diplomové práce jako základ systému řízení rizik pro organizaci HOSPIMED, spol. s r.o. A to z důvodu dostupnosti normy v českém jazyce a dále z důvodu obecného pojetí normy a možností jejího využití na úrovni řízení rizik v celé organizaci. Společnost HOSPIMED, spol. s r.o. se již nyní řídí podle mnoha jiných norem ISO, tudíž by využívání této normy nemělo působit společnosti žádné větší potíže.

Projektový management podle IPMA

Jedná se o překlad Národního standardu kompetencí projektového managementu podle Mezinárodní asociace pro projektový management (IPMA). [6]

Metodika je zaměřená pouze na projektový management. Součástí metodiky je kapitola věnovaná řízení rizik projektu. [6]

Řízení rizik v projektech PPP

„Management rizik v projektech typu PPP (Public Private Partnership – partnerství veřejné a soukromé sféry), vychází i z obdobných zahraničních publikací.“ [6, s. 87]

Tuto metodiku vydalo Ministerstvo financí ČR ve spolupráci s PPP centrem v roce 2008. [6]

A Guide to the Project management Body of Knowledge

Celosvětově uznávané standardy projektového řízení. Tyto standardy vydává Institut pro projektový management PMI (Project Management Institute). Standardy vznikly v USA. [1; 6]

Součástí standardů je management rizik projektů. [1]

Enterprise Risk Management – Integrated Framework

Metodika managementu podnikových rizik byla vydána v roce 2004 v USA. Autorem metodiky je organizace COSO (Výbor sponzorujících organizací Treadwayovy komise). [6]

Jedná se o obecnou metodiku řízení rizik, lze ji tedy využít pro řízení rizik projektu i pro řízení rizik celé organizace. [6]

Je považována za konkurenci normy ISO 31000. [6]

Management of Risk: Guidance for Practitioners

Metodika managementu rizik vydaná ve Velké Británii v roce 2007 úřadem britské vlády. [6]

Jedná se o obecnou metodiku řízení rizik, kterou lze využít při řízení rizik organizace. Je také doporučována pro řízení rizik projektu dle metodiky PRINCE 2. [6]

2.4 Management rizik

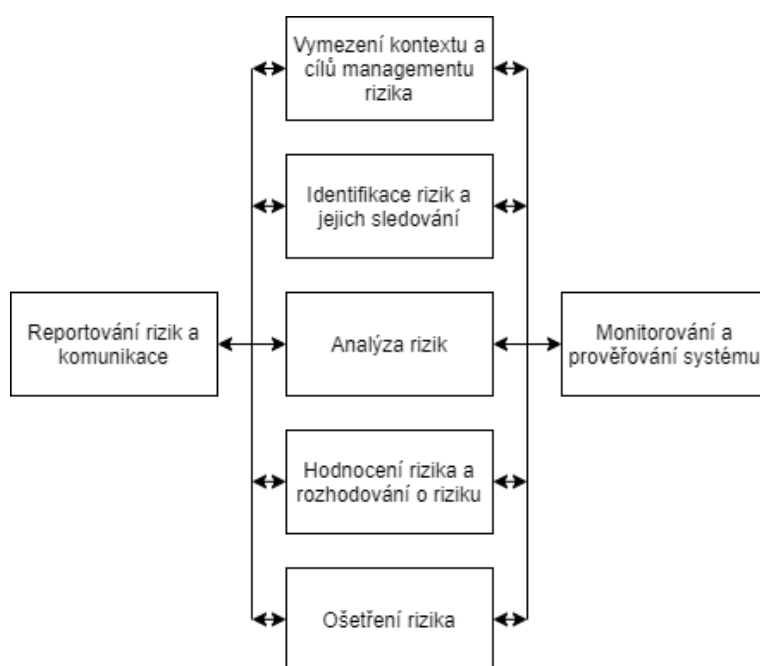
„Management rizik = koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.“ [6, s. 33]

*„Management rizika je prostorově a časově závislým systematickým iterativním procesem, obsahujícím kromě činností souvisejících s analýzou rizika také a zejména **rozhodování o riziku** se všemi jeho atributy. Zásadou managementu rizika musí být především proaktivní ovládání možných ztrát, směřující k omezení četnosti realizace nebezpečí a zmenšení jejich závažnosti.“ [9, s. 209]*

Hlavní podstata risk managementu spočívá v identifikaci rizik specifických pro danou organizaci, ale také ve vhodné strategii přístupu k těmto rizikům. Management rizik je proces, jehož součástí je identifikace, analýza, ošetření a monitoring rizik. [4]

Organizace vnímají riziko jako účinek nejistoty na projekty a organizační cíle. Společnosti jsou ochotny přijmout různé stupně rizika v závislosti na jejich přístupu k riziku. Postoj organizace k rizikům může být ovlivněn řadou faktorů, ty se dají rozdělit do dvou hlavních skupin. **Risk Appetite**, což je míra rizika (ztráty), kterou je společnost ochotna přijmout. **Risk Capacity**, neboli míra rizika (ztráty), které je organizace schopna přežít. Tedy takové riziko, které znatelně neovlivní chod společnosti. [1]

Obrázek č. 5: Proces managementu rizik



Zdroj: zpracováno autorem dle [4; 6]

2.4.1 Vymezení kontextu managementu rizika

„Jde především o specifikaci prostředí, ve kterém organizace funguje, zahrnující jak externí, tak interní prostředí a stanovení cílů řízení rizik v návaznosti na strategické cíle organizace. Významnou součástí této fáze je i určení rizikové kapacity (Risk Capacity) firmy a hranice přijatelného rizika (Risk Appetite).“ [4, s. 274]

Risk Capacity

„Riziková kapacita (Risk Capacity) se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít, tj. taková velikost ztráty, která ještě neovlivní výrazně existenci firmy.“ [5, s. 63]

Risk Appetite

„Velikost přijatelného, resp. tolerovaného rizika (Risk Appetite) představuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity.“
[5, s. 63]

2.4.2 Identifikace rizik

Identifikace rizik je další fází managementu rizik. Všechny následující fáze vycházejí právě ze seznamu identifikovaných rizik, a proto je tato fáze považována jako jedna z nejdůležitějších. Cílem je identifikovat co největší množství potenciálních rizikových faktorů, které mohou ovlivnit nejen hospodářské výsledky společnosti a cíle společnosti. Výstupem identifikace rizik je poté seznam všech nalezených rizikových faktorů. [3; 5]

K identifikaci rizikových faktorů je důležité zpočátku zvolit vhodné metody. Nástrojů a metod pro identifikaci rizik existuje mnoho. Mezi nejvýznamnější metody patří:

Brainstorming – Jedná se o jednu z nejpoužívanějších a nejefektivnějších metod, která slouží k získávání informací. Hlavní výhodou brainstormingu je jeho logický postup a jeho „jednoduchost“. Tato metoda je vhodná nejen pro fázi identifikace rizik, ale také pro následné fáze jako je analýza rizik a ošetření rizik. [6]

Mezi základní pravidla brainstormingu patří zejména: stanovení časového limitu, jasně formulovat problém, určit způsob zachycení myšlenek (flip-chart), posuzovat nápady až s odstupem, povzbuzování účastníků, podporovat „skupinové myšlení“. [7]

„Metoda spočívá ve vyjádření nápadů k danému tématu, tyto nápady vyvolávají další nápady a myšlenky u členů týmu, kteří se brainstormingu účastní.“ [6, s. 211]

Pro provádění brainstormingu za účelem identifikace rizik doporučuje Korecký a Trkovský následující postup:

- 1) Výběr vhodných účastníků** – Pozvání všech pracovníků, kteří mohou k identifikaci rizik přispět. Jedná se především o manažery jednotlivých oddělení a členy vrcholového vedení. Je možné přizvat i externí odborníky, dodavatele, zákazníky.
- 2) Výběr vhodného moderátora** – Osoba moderátora by měla mít o potenciálních rizicích dostatečné znalosti, například specialista na analýzu rizik. Zároveň by měl

být moderátor schopen povzbudit účastníky k předkládání nápadů. Je vhodné zvolit také osobu, která bude veškeré návrhy zaznamenávat.

- 3) **Předem připravený strukturovaný postup diskuse** – Obsah diskuse by měl minimálně obsahovat tyto body: Seznámení účastníků s důležitostí a přínosy managementu rizik pro organizaci; Vyzvání účastníků k návrhům příležitostí, které mohou přispět k lepším výsledkům; Vyzvání účastníků k návrhům možných rizikových faktorů.
- 4) **Připravit prostředky pro zaznamenání návrhů** – Vhodnou pomůckou jsou například flip-charty – informace jsou viditelné pro všechny účastníky, díky tomu je možné na základě již zapsaných informací odvozovat další. Dále je vhodné zajistit dataprojektor pro promítání dalších potřebných detailů nebo dokumentů.
- 5) **Vlastní jednání** – Podklady pro vlastní jednání jsou body 3 a 4. Optimální délka trvání, za kterou je možné najít hlavní rizikové faktory je 30 - 60 minut. Jednání trávající více než dvě hodiny bývají málo efektivní.
- 6) **Návrh vlastníků rizik** – Pokud je to možné, je vhodné již v této fázi navrhnout vlastníky identifikovaných rizik.
- 7) **Ukončení jednání** – Po ukončení samotného jednání jeho organizátor shrne hlavní identifikovaná rizika a rozešle je všem účastníkům. Zároveň účastníky také požádá o případné doplnění rizik nebo korekci (další nápady se mohou objevit s časovým odstupem). Následně navrhne další kroky (například další jednání k určité oblasti, pokračování analýzou rizik). [6]

Pohovory – Postup osobních rozhovorů je využíván v případech, kdy je potřeba získat podrobnější informace, které nemůžou poskytnout skupinové rozhovory (brainstorming) nebo v případech kdy je práce ve skupině nepraktická. Pohovory jsou způsob, jak získat detailnější informace od jednotlivce. [7]

Katalog rizik – Často také nazývané *Registr rizik* je dokument, ve kterém jsou zaznamenána veškerá rizika související s daným projektem, investicí nebo také celou organizací. Rizika se do katalogu rizik zaznamenávají ihned při fázi Identifikace rizik. Katalog rizik tak slouží ke snadné orientaci v možných rizicích. V registru rizik by měly být uvedeny následující informace:

- Oblast účinku (název projektu; investice; společnosti)

- Datum aktualizace
- Identifikátor rizika
- Název rizika
- Pravděpodobnost nastání rizika
- Potenciální dopad rizika
- Celkový stupeň rizika
- Vlastník rizika
- Strategie ošetření rizika
- Konkrétní opatření proti riziku [6; 7]

U katalogu rizik je důležité, aby informace v něm obsažené byly lehce dostupné a zároveň v nich byla snadná a rychlá orientace. Vhodným nástrojem je například běžně dostupný software MS Excel. [6]

„Vhodná je databázová forma, která umožní snadné vyhledávání, tvorbu výstupů podle potřeby, uchování historie změn údajů v čase a dostatečnou robustnost.“ [6, s. 444]

Strategická analýza – Analýza podnikatelského prostředí organizace slouží k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr společnosti. Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části a to externí a interní prostředí. Analýza podnikatelského prostředí je více rozvedena v kapitole 1.7, kde se také nachází analýza prostředí společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. [4]

Výše uvedené metody byly také použity při identifikaci rizik ve společnosti Hospimed, spol. s r.o.

Jako příklady dalších metod využívaných k identifikaci rizikových faktorů je možné uvést: Metoda Delphi; Metoda šesti otázek (6W); Diagramy příbuznosti; Metoda „Pre Mortem“; Analýza kořenových příčin; Analýza předpokladů a omezení; Analýza příčin a následků; aj. [6]

Výstupem fáze identifikace rizik je vytvoření registru rizik. Registr rizik je dokument, do kterého jsou zaznamenávány výsledky analýzy rizik, strategie ošetření rizik a konkrétní nápravná opatření. Vytvořený registr rizik se neustále doplňuje a aktualizuje, což vede k postupnému zvyšování úrovně informací v něm obsažených.

Je vhodné do seznamu rizik uvést již v této fázi vlastníky rizik, pokud je to možné. [1; 6]

2.4.3 Analýza rizik

Po identifikaci rizik a jejich zanesení do registru rizik následuje fáze analýzy rizik. Existují dvě hlavní kategorie postupu analýzy rizik. Je to zaprvé formou kvalitativních metod nebo formou kvantitativních metod. Při analýze rizik lze použít buďto jednu z těchto metod nebo jejich kombinaci. [6; 7; 8]

V průběhu analýzy rizik je důležité rizikům porozumět, analyzovat pravděpodobnosti jejich výskytu, v neposlední řadě také důsledky (dopad) rizika. [6]

Kvalitativní metody

Hlavním principem kvalitativních metod analýzy rizik je popis pravděpodobnosti, že se dané riziko vyskytne a závažnost potenciálního dopadu tohoto rizika. Tyto hodnoty bývají vyjádřeny buďto v určitém rozsahu (například <1 až $5>$) nebo jsou ohodnoceny slovně (například malá pravděpodobnost; střední pravděpodobnost). Úroveň pravděpodobnosti nastání a potenciálního dopadu bývají zpravidla určována kvalifikovaným odhadem.

Kvalitativní metody analýzy rizik bývají obvykle rychlé a z pohledu nákladu efektivní metody. [6; 8]

Kvantitativní metody

Základem kvantitativních metod analýzy rizik jsou matematické výpočty rizika z dopadu hrozby a frekvence jejího výskytu. Dopad rizikového faktoru je obvykle interpretován ve finančních jednotkách. Riziko bývá nejčastěji vyjádřeno formou předpokládané roční ztráty, ta je také finanční jednotkou. Kvantitativní metody jsou mnohem více časově náročné, než kvalitativní metody. Tyto metody také nelze využít ve všech případech a to především z důvodu nedostatku nebo neexistence vstupních dat, potřebných pro daný matematický model. [1; 8]

Kombinované metody

„Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Cíl je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. Je ovšem třeba mít na zřeteli, že údaje použité v kvalitativních

metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita.“
[8, s. 112 - 113]

2.4.3.1 Nejpoužívanější metody analýzy rizik

Mezi základní nástroje analýzy rizik lze zařadit: Brainstorming; Matice rizik; Analýza „What-If“; Cost Benefit Analýza; Metoda Delfi; Simulace Monte Carlo; Analýza citlivosti.

První čtyři zmíněné metody využil autor práce pro analýzu rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o., jejich popis a postup zde bude více rozveden.

Brainstorming

Viz kapitola 2.3.2

Matice rizik

Metoda analýzy rizik pomocí matice se řadí mezi metody využívající expertní hodnocení rizik. Hlavním principem je posuzování závažnosti rizik z pohledu **pravděpodobnosti** nastání rizikového faktoru a velikostí jeho potenciálního **dopadu**. Čím větší je pravděpodobnost nastání rizika a čím je vyšší jeho potenciální dopad, tím je riziko závažnější. [5]

Výhoda maticového zobrazení rizik spočívá ve snadné přehlednosti závažnosti rizikových faktorů. [5; 6]

Existují dva základní typy matic rizik a to kvalitativní forma a semikvantitativní forma matice rizik. Matice rizik lze také zobrazit formou mapy rizik. [5; 6]

Kvalitativní matice rizik

„V určité nejjednodušší formě matice hodnocení rizik posuzují experti souhrnně dopady rizik na firmu, její určitá aktiva či projekty, a to obvykle dopady negativní povahy.“
[5, s. 38]

Ohodnocení rizikových faktorů je prováděno slovní formou, podle předem stanovených stupnic, tyto stupnice mají obvykle pět stupňů (mohou však být zvoleny i stupnice například o třech či šesti stupních). [5]

Tabulka číslo Tabulka č. 3 ukazuje příklad kvalitativní matice rizik.

Tabulka č. 3: Kvalitativní matice rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	velice malá	malá	střední	vysoká	zvláště vysoká
zvláště vysoká					R4
vysoká				R1	R2
střední			R9	R8	
malá	R5			R3	
velice malá		R6		R10	R7

Zdroj: [5, s. 38]

Se zvyšující se pravděpodobností a velikostí dopadu také roste závažnost rizika. Rizika nejzávažnější se tedy nacházejí v pravém horním rohu tabulky číslo Tabulka č. 3. Matici rizik lze dle pravděpodobnosti a velikosti dopadu rozdělit obvykle na tři kategorie rizik. A to rizika závažná, střední a nízká. V tabulce číslo Tabulka č. 3 jsou tyto kategorie rozděleny odstíny šedé barvy. Tmavě šedá pro závažná rizika, světle šedá pro rizika střední a bílá pro nízká rizika. [5]

Semikvantitativní matice rizik

Při použití semikvantitativní matice rizik je závažnost rizika vyjádřena číselně. Toho je docíleno přiřazením jednotlivým stupňům pravděpodobnosti a intenzity dopadu číselných hodnot. Hodnota závažnosti rizika je poté dána součinem hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty intenzity dopadu. [5]

Stupnice pro ohodnocení pravděpodobnosti je nejčastěji používána lineární o pěti stupních (1-5), kde číslo 1 představuje pravděpodobnost velmi nízkou a číslo 5 naopak velice vysokou pravděpodobnost. [5]

„V případě ohodnocení intenzity negativních dopadů však není vhodné užití lineární stupnice. Pokud bychom opět zvolili stupnici 1, 2, 3, 4, 5, kde ohodnocení 1 odpovídá velice malému negativnímu dopadu a ohodnocení 5 negativnímu dopadu zvláště vysokému, pak by zde platilo, že zvláště vysoký negativní dopad výskytu určitého rizika je pro firmu pouze 5krát bolestnější než výskyt téhož rizika s velice malým dopadem.“
[5, s. 39]

Z tohoto důvodu je vhodné zvolit pro ohodnocení intenzity dopadu rizik stupnici nelineární. Vhodnou je například stupnice mocninná, u které je každý následující stupeň násobkem stupně předchozího (1, 2, 4, 8, 16). Příklad matice rizik s využitím lineární stupnice pro ohodnocení pravděpodobnosti a nelineární mocninné stupnice pro ohodnocení intenzity dopadu je zobrazen v tabulce Tabulka č. 4. [5]

Tabulka č. 4: Semikvantitativní matice rizik

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

Zdroj: [5, s. 40]

Semikvantitativní matice rizik lze využít pro **uspořádání rizik** dle významnosti nebo **rozdělení rizik** do skupin dle vypočtené závažnosti. Například závažná rizika (nad hodnotou 30), střední (10-30) a nízká (pod hodnotou 10) viz stupně šedivé v tabulce Tabulka č. 4. [5]

Mapa rizik

Mapy rizik jsou formy matic rizik, které jsou zobrazeny formou grafu. Jejich výhoda oproti tabulkové formě matic rizik se projeví v případě použití i desetinných čísel v ohodnocení pravděpodobnosti a intenzity dopadu. V tabulkové formě by bylo více rizik ve stejné buňce tabulky, naproti tomu v grafu je každé riziko zobrazeno na přesných souřadnicích jeho pravděpodobnosti a intenzity dopadu. [5; 6]

Analýza „What-If“

Jedná se o jednoduchou expertní metodu, zpravidla je realizována za pomoci řízených diskusí v týmech (dalo by se říci, že se jedná o strukturovaný brainstorming). Při diskusi jsou posuzovány dopady potenciálních rizik a metody jejich ošetření. Jak napovídá již název metody, při diskusi je využíváno především otázek typu „*co se stane, když...*“. Výhodou této metody je její flexibilita, univerzálnost a možnost přizpůsobení se konkrétním účelům. [2; 6]

Cost Benefit Analýza

Cost Benefit Analýza (CBA) neboli Analýza přínosů a nákladů je vhodnou metodou při ohodnocení rizik a volby varianty pro jeho ošetření. Analýza se převážně provádí kvantitativně, tedy vyjádřením v penězích. Tato analýza u zkoumaných variant porovnává očekávané náklady s očekávanými přínosy. V určitém okamžiku náklady na snížení rizika neposkytují přiměřený přínos. Tato analýza porovnává náklady na ošetření s rizikem (očekávanou ztrátou). [2; 6]

Analýza slouží jako podklad pro rozhodnutí, zda vůbec riziko ošetřovat vzhledem k vyšším nákladům na ošetření než dosažených přínosů. Dále je analýza podkladem pro výběr nejvhodnějšího postupu ošetření rizika. [6]

Mezi zahrnuté náklady při kvantitativní formě analýzy patří jednak **přímé náklady** na ošetření rizika. Ale také **nepřímé náklady**, mezi které lze zahrnout například vyčerpání personálních zdrojů nebo dodatečný manažerský čas. [6]

Také přínosy je možné rozdělit na **přímé přínosy**, tedy například úspory. A **nepřímé přínosy**, zde se jedná například o přínosy dosažené v budoucnu nebo spokojenost zaměstnanců. [6]

2.4.4 Hodnocení rizik

V této fázi se porovnávají zjištěné úrovně rizik z předešlé fáze (analýza rizik) s předem stanovenými kritérii. Tato kritéria jsou vytvořena v první fázi managementu rizik a to ve fázi stanovení kontextu. Mezi tato kritéria se řadí Risk Capacity a Risk Appetite (popsány v kapitole 2.3.1). Výstupem hodnocení rizik je určení, která rizika je možné přijmout a která je nutné ošetřit. [6]

2.4.5 Ošetření rizik

„Volba opatření proti riziku závisí na mnoha okolnostech – především na finančních a lidských zdrojích, jež má Rozhodovatel k dispozici, a dále na proveditelnosti opatření, jež nemusí být vždy úměrná objemu a kvalitě zdrojů. Mnohá rizika se prostě omezit nebo dokonce odstranit nedají.“ [9, s. 229]

Pro ošetření rizik existují čtyři základní strategie, označované jako 4T.

- Take (přijmout)
- Treat (ošetřit, zmírnit)
- Transfer (přenos)
- Terminate (ukončit, vyhnout se) [1; 6; 9]

Take

Strategie je také označována jako: Přijetí rizika; Převzetí rizika; Nulová strategie; Akceptace rizika. Tuto strategii je vhodné zvolit, pokud se riziko nachází pod stanovenou hranicí (Risk Appetite). Další možnou situací kdy zvolit tuto strategii je situace, kdy náklady na ošetření rizika jsou znatelně vyšší než přínosy z jeho ošetření, nebo pokud riziko není možné žádným způsobem ošetřit/ovlivnit. [1; 6; 9]

Při zvolení této strategie je riziko vědomě přijato a nejsou praktikována žádná opatření. To však neznamená, že je riziko zanedbáno či podceněno. Riziko zůstává průběžně monitorováno. [6; 9]

Treat

Alternativní názvy pro strategii Treat jsou: Ošetřit riziko; Zmírnit riziko; Snížení nebo odstranění rizika. Tato strategie je vhodná pro ošetření rizik s vysokou pravděpodobností nastání. Strategie zmírnění rizika spočívá buďto ve snížení pravděpodobnosti jeho nastání, snížení intenzity jeho dopadu nebo kombinací obojího. Náklady provedených akcí na zmírnění rizika by však neměli být vyšší než očekávaný dopad rizika. [1; 2; 6; 9]

Transfer

Strategie Transfer se v české literatuře objevuje také pod názvem *přenesení rizika*. Přenesení rizika v předání rizika třetí straně. Riziko tedy není eliminováno, ale odpovědnost za jeho řešení je dána jiné straně. Přenesení rizika téměř vždy zahrnuje platbu rizikové prémie straně, která riziko převzala. Nástroje převodu mohou být velmi rozmanité, nejtypičtějším příkladem je pojištění. Pro přenesení odpovědnosti za rizika na třetí stranu mohou být použity smlouvy nebo dohody. U smluv nebo dohod o přenosu rizika by měl být kladen důraz na formulaci kontraktu. [1; 6; 9]

Terminate

Strategie je také označována jako: Vyhnout se riziku nebo Eliminace rizika ukončením projektu. Vyhnout se riziku je strategie, při níž projektový tým jedná tak, aby eliminoval hrozbu nebo chránil projekt před jejím dopadem. Obvykle se jedná o změnu plánu řízení projektu, aby se riziko úplně vyloučilo. Dalším způsobem je izolovat cíle projektu od dopadu rizika nebo změnit cíl, který je ohrožen. Mezi příklady patří prodloužení harmonogramu, změna strategie nebo zmenšení rozsahu. Nejradiálněji strategií vyhnout se rizikům je úplné zastavení projektu. Jako příklad lze uvést riziko, kdy obzvláště malý dodavatel vyhlásí bankrot. V takovém případě by bylo možné tomuto riziku zabránit spoluprací s dobře hodnoceným dodavatelem oproti malému dodavateli. [1; 2; 6]

Vhodnou metodu pro ošetření rizik je možné odvodit z pozice rizika v matici rizik. Toto obecné doporučení volby strategie pro ošetření rizika je znázorněno v tabulce číslo Tabulka č. 5. [6]

Tabulka č. 5: Volba strategie ošetření rizika dle matice rizik

Vysoká pravděpodobnost	Snížit riziko Akceptovat riziko	Vyhnout se riziku Snížit riziko
Nízká pravděpodobnost	Akceptovat riziko (nereagovat)	Pojištění
	Nízká ztráta	Vysoká ztráta

Zdroj: [6, s. 374]

2.4.6 Monitoring rizik

Sledování rizik je průběžný proces, který nesmí být opomíjen a musí probíhat neustále. Cílem monitoringu rizik je sběr důležitých informací o potenciálních budoucích rizicích. Dalším důležitým cílem je ověřování průběhu ošetření rizik a úspěšnost těchto opatření. K monitoringu rizik je využíváno registru rizik, ve kterém jsou zaznamenány informace, jakou strategií jsou jednotlivá rizika ošetřena včetně konkrétního postupu ošetření. [6; 9]

„Mezi sledováním rizika a ostatními kroky managementu rizika, včetně analýzy rizika, musí být pevná zpětná vazba, aby se poznatky neprodleně přenášely do rozhodování. Proto je důležité mít ve sledování rizika systém, který zajistí záznam poznatků do evidence.“ [9, s. 243]

Výstupy monitoringu rizik by měly obsahovat:

- doporučení pro změnu opatření proti riziku
- doporučení pro snížení rizika
- podklady pro registr rizik
- úpravu rizik v registru rizik
- doplnění registru rizik [9]

3 Analýza rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Tato kapitola obsahuje analýzu rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o., která se skládá z identifikace, analýzy, návrhu ošetření a monitoringu rizikových faktorů. Identifikace rizik je provedena na úrovni celé společnosti, následující kroky jsou zpracovány v rámci divize Gastro z důvodu značně odlišných pohledů na rizika jednotlivými divizemi. Tyto rizikové faktory jsou následně zaznamenány ve vytvořeném registru rizik.

Autor práce zvolil semikvantitativní metodu analýzy rizik formou mapy rizik společnosti za využití registru rizik.

3.1 Identifikace rizikových faktorů

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3, počátečním krokem analýzy rizik je identifikace všech potenciálních rizikových faktorů. Samotná identifikace rizikových faktorů ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. probíhala především formou brainstormingu na pravidelné schůzi vedení společnosti. Dalším zdrojem informací byly rozhovory s vedoucími pracovníky. Jako zdroj při identifikaci rizikových faktorů byla také použita autorova bakalářská práce na téma *Řízení rizik projektu* z roku 2018, která byla zpracovávána ve stejné společnosti jako tato diplomová práce. Bakalářská práce se zabývá řízením rizik projektu Rekonstrukce kuchyňského provozu ZŠ Fr. Plamínkové, tento projekt spadal pod divizi Gastro. Ve všech případech byly rizikové faktory identifikovány převážně na základě již uskutečněných projektů, ale také z dosavadní praxe managementu v organizaci. Při brainstormingu byly brány v potaz i informace z odborné literatury.

Rizikové faktory ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. byly identifikovány podle zainteresovaných stran.

Mezi zainteresované strany patří:

- Zákazníci
- Smluvní dodavatelé/výrobci ZP
- Příležitostní subdodavatelé
- Zaměstnanci

- Vedení společnosti
- Konkurence
- Instituce ČR a EU
- Správce IT
- Výrobce IS
- Správce skladového hospodářství a účetnictví
- Certifikační společnost
- Média

V jednotlivých kategoriích byla identifikována následující rizika:

Zákazníci – V této kategorii bylo identifikováno celkem 12 rizikových faktorů. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Identifikovaná rizika – Zákazníci

Aspekt	ID	Rizika
Zápůjčky	R1	Neřízené zápůjčky, přístroje ležící na demoskladu
	R2	Nemožnost zapůjčit přístroj nebo nástroj
Kompletace	R3	Snížený zájem o kompletační zakázky
Technologie	R4	Snížení poptávky o nové technologie
Reference	R5	Stagnace v rozvoji referencí z realizovaných zakázek
Centralizace nákupů	R6	Snižování ceny pod únosnou mez
Elektronické aukce	R7	Snižování ceny pod únosnou mez
ZÁRUKY	R8	Plnění záručních podmínek
Smluvní pokuta	R9	Dodržení smluvních podmínek
Úhrada FAKTURY	R10	Neuhrazení dodávky či služby VEŘEJNÝ ZADAVATEL
	R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT
Hodnocení spokojenosti	R12	Nízká odezva na dotazníky

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Smluvní dodavatelé/výrobci ZP (zdravotnických prostředků) – Kategorie obsahuje 10 identifikovaných rizikových faktorů. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Identifikovaná rizika – Smluvní dodavatelé/výrobci ZP

Aspekt	ID	Rizika
Kvalita produktů	R13	Nízká kvalita produktů
Smluvní vztahy	R14	Nevyhovující smluvní podmínky
Výběr nabízených produktů	R15	Dodání špatného nefunkčního produktu. Opakující se reklamace a servis
Výběr nových dodavatelů	R16	Špatné prověření firem
Autorizace	R17	Ztráta autorizace k prodeji a servisu
Nákupní cena produktu	R18	Nekonkurenceschopnost
Cenová politika	R19	Zastaralost ceníků
Mnoho dodavatelů	R20	Neúplná znalost všech produktů, méně je někdy více
Monitoring dodacích lhůt	R21	Dlouhé dodací lhůty X závazky vůči zákazníkům – smluvní pokuty
Záruka	R22	Dodržení smluvních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Příležitostní subdodavatelé – V kategorii příležitostných subdodavatelů byly identifikovány tři rizikové faktory. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Identifikovaná rizika – Příležitostní subdodavatelé

Aspekt	ID	Rizika
Smluvní vztahy	R23	Chybné smlouvy
	R24	Nedostatečné prověření dodavatele před podpisem smlouvy
	R25	Neplnění smluvních povinností ze strany dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zaměstnanci – Bylo identifikováno celkem 21 rizikových faktorů souvisejících se zaměstnanci společnosti. Jedná se o kategorii s největším počtem identifikovaných rizikových faktorů. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 9.

Tabulka č. 9: Identifikovaná rizika – Zaměstnanci

Aspekt	ID	Rizika
Míra fluktuace	R26	Neřízené začleňování nových zaměstnanců
	R27	Zvýšené náklady na školení nových pracovníků
Únik informací	R28	Rizika řešena v rámci ISMS
Bezpečnost práce	R29	Rizika řešena v rámci BOZP
Komunikace	R30	Špatné předávání informací mezi divizemi
	R31	Špatné předávání informací uvnitř divizí
	R32	Četnost interních sdělení vedoucí k neochotě je číst
	R33	Chyby z neinformovanosti
Firemní kultura	R34	Nekolegialita (malá ochota pomoci druhým)
	R35	Nejasná organizační struktura na vedoucí a obchodní pracovníky
	R36	Management vytvořený z obchodníků
	R37	Nefungující zastupitelnost na některých pozicích
	R38	Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti
	R39	Nedodržování standardů
Vzdělávání	R40	Neprofesionální prezentace výrobků u zákazníka
Servisní činnost	R41	Nedodržení postupu stanoveného výrobcem
	R42	Použití neshodného měřidla
	R43	Výpadek dodavatele/nedostatek kritických náhr. dílů
	R44	Servis proveden nekompetentní osobou
	R45	Použití repasovaného/neoriginálního dílu
	R46	Nedodržení standartních a smluvních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vedení společnosti – Kategorie obsahující 13 rizikových faktorů. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 10.

Tabulka č. 10: Identifikovaná rizika – Vedení společnosti

Aspekt	ID	Rizika
Procesní řízení	R47	Nedodržování směrnic a daných postupů a tím vznikající komplikace
	R48	Hlavní procesy zaměřené pouze na obrat a ne na jiné kvalitativní parametry
	R49	Nárůst zbytečné byrokracie
Kapitál společnosti	R50	Udržení Cash flow
Marketing	R51	Nízká atraktivita www stránek
	R52	Chybějící reklamní předměty
	R53	Nekoordinované marketingové výstupy - neexistence marketéra
Obchodní činnost	R54	Prodávání produktů za příliš vysokou cenu – nekonkurenceschopnost – méně zakázek
	R55	Nedostatečná a nekoordinovaná primární akvizice u zákazníků
	R56	Neefektivní (neexistující) rozdělení teritorií, nesystematické řízení obchodní činnosti
Infrastruktura	R57	Chybějící společenská místnost pro zlepšení vnitřní komunikace, místo pro oběd
	R58	Nevyhovující pracovní prostředí
Pozice na trhu	R59	Ztráta tržního podílu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Konkurence – V kategorii byl identifikován pouze jeden rizikový faktor. Riziko je zaneseno v Tabulka č. 11.

Tabulka č. 11: Identifikovaná rizika – Konkurence

Aspekt	ID	Rizika
Cenová politika	R60	"Kupování" si tržního podílu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Instituce ČR a EU – Bylo identifikováno 7 rizikových faktorů souvisejících s institucemi ČR a EU. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Identifikovaná rizika – Instituce ČR a EU

Aspekt	ID	Rizika
Ekonomika	R61	Snížení hospodářského růstu
	R62	Kurzové výkyvy
Dotace	R63	Redukce dotačních programů do zdravotnických technologií
Legislativa	R64	Nárůst byrokracie
	R65	Přizpůsobování se novým regulacím
Zákon o ZP (268/2014)	R66	Sankce ze strany SUKL
COMPLIANCE	R67	Soulad se všemi předpisy (Compliance)

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Správce IT – Celkově identifikovány 4 rizikové faktory v této kategorii. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Identifikovaná rizika – Správce IT

Aspekt	ID	Rizika
IT infrastruktura	R68	Omezení přístupu do Intranetu
	R69	Ztráta dat
	R70	Závislost na jednom poskytovateli služeb
Únik informací	R71	Rizika řešena v rámci ISMS

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výrobce IS – Dva rizikové faktory souvisí s výrobcem informačního systému. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 14.

Tabulka č. 14: Identifikovaná rizika – Výrobce IS

Aspekt	ID	Rizika
Únik informací	R72	Rizika řešena v rámci ISMS
Informační systém Kostka	R73	Nedostatečný počet licencí

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Správce skladového hospodářství a účetnictví – V této kategorii byly identifikovány 3 rizikové faktory. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 15.

Tabulka č. 15: Identifikovaná rizika – Správce skladového hospodářství a účetnictví

Aspekt	ID	Rizika
Expedice	R74	Malá kapacita expedice
Zajištění přepravy	R75	Koordinace přepravy, kapacita skladů, navázení na čas
Příjem zboží na sklad	R76	Zdlouhavý proces naskladnění zboží

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Certifikační společnost – Identifikován jeden rizikový faktor. Riziko je zaneseno v Tabulka č. 16.

Tabulka č. 16: Identifikovaná rizika – Certifikační společnost

Aspekt	ID	Rizika
Certifikace	R77	Nevydání certifikátů na základě negativního certifikačního auditu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Média – Dva identifikované rizikové faktory se týkají médií. Rizika jsou zanesena v Tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Identifikovaná rizika – Média

Aspekt	ID	Rizika
Články	R78	Podvodné články na internetu
	R79	Špatná reklama

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkem bylo ve společnosti identifikováno 79 rizikových faktorů, které byly rozděleny do dvanácti kategorií podle zainteresovaných stran, kterých se týkají.

Identifikace rizik probíhala na úrovni celého podniku. Vzhledem k tomu, že pravděpodobnosti nastání a dopady rizikových faktorů jsou u jednotlivých divizí značně odlišné, autor diplomové práce dále pracuje s pohledem na rizika ze strany divize Gastro. Stejný postup však bude v systému řízení rizik navržen pro všechny divize podniku.

3.2 Analýza rizik

Pro analýzu rizik autor práce vycházel z kvalitativních metod analýzy rizik, konkrétně použil semikvantitativní analýzu rizik. Pro stanovení jednotlivých pravděpodobností nastání rizik a pro určení jejich negativního dopadu využil autor práce metodu brainstormingu a interview s vedoucími pracovníky obdobně jako v předešlé kapitole identifikace rizik.

Pro obě veličiny byly autorem práce stanoveny stupnice s pěti stupni. Pro pravděpodobnost výskytu rizika byla zvolena lineární stupnice. Pro ohodnocení negativního dopadu byla zvolena nelineární, mocninná stupnice. Součinem pravděpodobnosti nastání rizika a ohodnocením jeho negativního dopadu získáme hodnotu rizika neboli závažnost rizika.

Jednotlivé body těchto stupnic jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 18: Stupnice měření rizik

Pravděpodobnost		Dopad	
Velmi vysoká	4,1 - 5	Velmi vysoký	8,1 - 16
Vysoká	3,1 - 4	Vysoký	4,1 - 8
Střední	2,1 - 3	Střední	2,1 - 4
Nízká	1,1 - 2	Nízký	1,1 - 2
Velmi nízká	0,1 - 1	Nevýznamný	0,1 - 1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Stanovené hodnoty pravděpodobnosti, dopadu rizik a stupně rizika byly zaznamenány do vytvořeného registru rizik (kapitola 3.3).

Ve spolupráci s vedením společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. autor diplomové práce také stanovil hranice přijatelného rizika (Risk Appetite) a rizikové kapacity (Risk Capacity). Hranice přijatelného rizika, tedy rizika, které je společnost ochotna přijmout bez nápravných opatření, byla stanovena na hodnotu 8. Tato hodnota byla stanovena na základě neutrálního postoje společnosti k rizikům, konkrétně byla stanovena součinem horní hranice nízké pravděpodobnosti a horní hranice středního dopadu, tedy číselně vyjádřeno $2 \times 4 = 8$. Hranice rizikové kapacity byla v rámci brainstormingu s vedením společnosti stanovena na hodnotu 24 a to součinem horních hranic vysoké pravděpodobnosti a vysokého dopadu, číselně $4 \times 8 = 24$.

3.3 Registr rizik

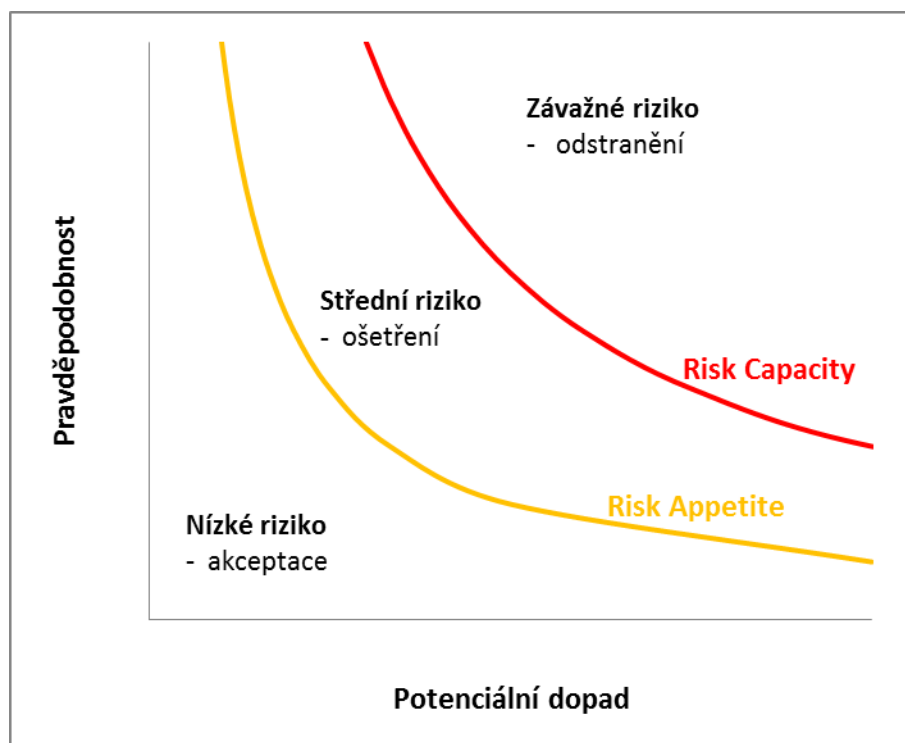
Vytvoření registru rizik je prvním krokem pro zavedení systému řízení rizik ve společnosti. Registr rizik pro divizi Gastro autor vytvořil v tabulkovém softwaru MS Excel. Na podobu registru je možné se podívat na konci této práce v příloze A.

Vytvořený registr rizik je rozdělen dle zainteresovaných stran, kterých se rizikové faktory týkají. Jedná se například o rizika spojená se zákazníky, zaměstnanci, aj. V dalším sloupci je uveden aspekt rizikových faktorů, tj. přesněji uvedená oblast, ve které se rizikové faktory vyskytují (například komunikace; firemní kultura, aj.). Následuje sloupec s identifikačním znakem rizika a následně stručný popis daného rizikového faktoru. Poté je v registru rizik oblast věnovaná měření rizik, to znamená určená pravděpodobnost výskytu a dopad rizikového faktoru, následně vypočtenou hodnotu rizika a jeho stupeň. Vlastník rizika není v přiloženém registru rizik vyplněn, ten buďto ještě nebyl ve fázi identifikace rizikových faktorů riziku přiřazen, nebo pokud byl, společnost HOSPIMED, spol. s r.o. si nepřeje jeho zveřejnění. Mezi další oblast patří zvolená strategie pro ošetření rizika. Poslední položkou je popis samotného opatření proti riziku.

3.4 Hodnocení rizik

Identifikovaná rizika jsou na základě jejich analýzy rozdělena do tří hlavních skupin. Rizika nacházející se pod hranicí přijatelného rizika (Risk Appetite), tedy rizika s nízkým stupněm významnosti, jsou akceptována a průběžně monitorována. Rizika se středním stupněm významnosti, tedy rizika nacházející se mezi hranicí přijatelného rizika a hranicí rizikové kapacity (Risk Capacity), jsou ošetřena na základě zvolené strategie k jednotlivému rizikovému faktoru (viz kapitola 3.5). Závažná rizika nacházející se nad hranicí rizikové tolerance jsou odstraněna. Vizualní členění skupin společně s následným přístupem je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 6: Přístup k rizikům



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve vytvořeném registru rizik jsou nízká a závažná rizika rozdělena na další dvě skupiny. Rizika v registru rizik jsou tedy rozdělena do pěti kategorií. To z důvodu přehlednosti při prezentování divizních rizik vedení společnosti v souhrnném registru rizik všech divizí. Nízká rizika se tím rozdělí na ta rizika, která s danou divizí souvisí minimálně a ta, která se již v divizi částečně projevují. Závažná rizika jsou rozdělena na velmi závažná a ta, která jsou v blízkosti hranice rizikové kapacity. Rozdělení rizik do skupin vyjadřuje následující tabulka. V tabulce jsou tučně zvýrazněny hodnoty Risk Appetite a Risk Capacity.

Tabulka č. 19: Rozdělení identifikovaných rizik na skupiny

Hodnota rizika	Stupeň rizika	Závažnost rizika
0 - 2,9	1	Nevýznamná
3 - 7,9	2	Malá
8 - 23,9	3	Střední
24 - 28,9	4	Velká
29 - 80	5	Velmi velká

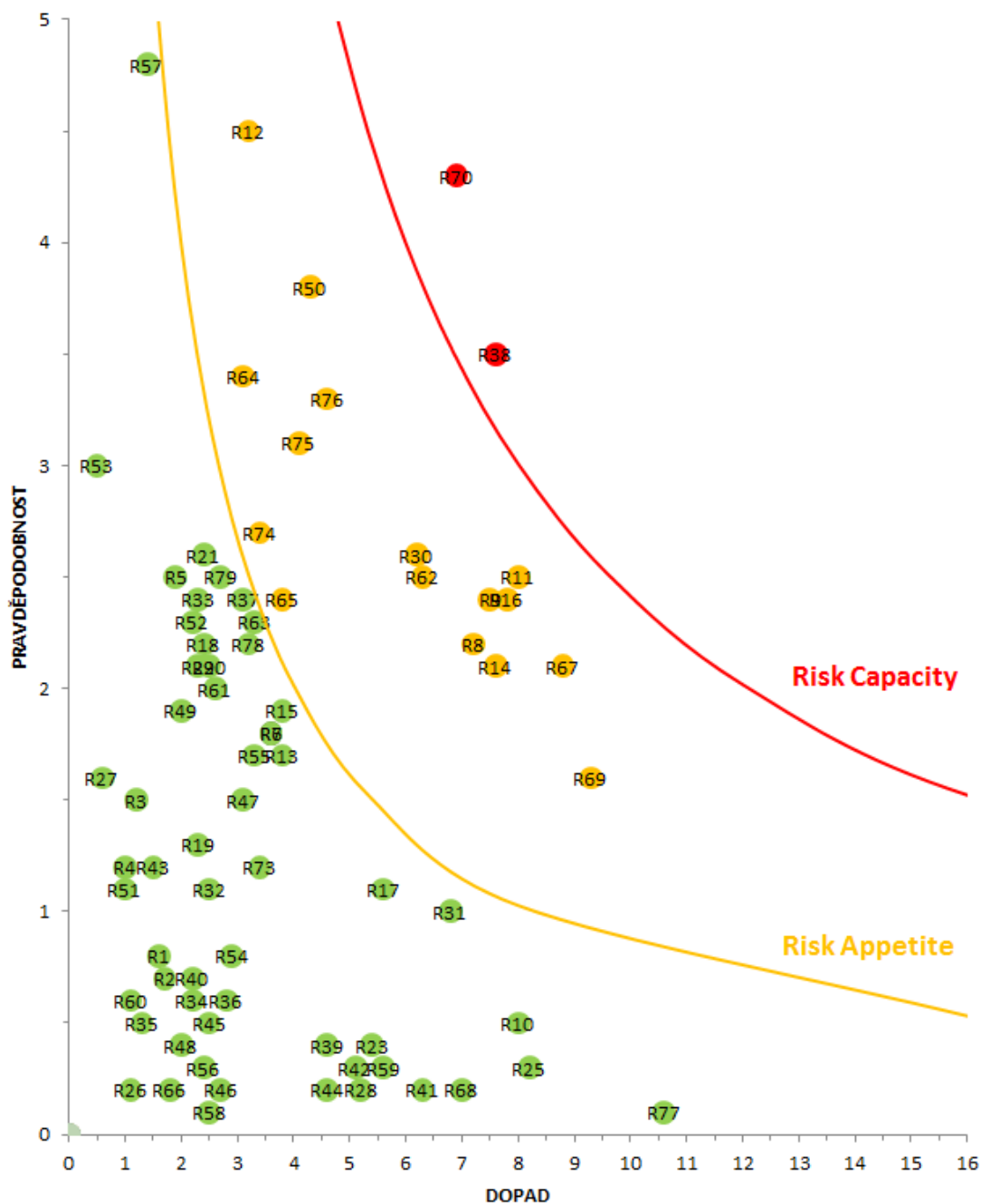
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě hodnot z registru rizik vytvořil autor práce mapu rizik divize Gastro (Obrázek č. 7: Mapa rizik divize Gastro). Pro přehlednost mapy zvolil autor zápis ve formě bodového grafu, kde každý bod označuje právě jeden rizikový faktor. Tato forma má navíc výhodu v tom, že rizika, která mají stejnou hodnotu, ale jiný poměr pravděpodobnosti a dopadu jsou zde rozdělena. Každý rizikový faktor je označen svým identifikačním číslem, aby bylo snadné jej dohledat v registru rizik. Jednotlivé body znázorňující konkrétní rizikové faktory jsou také podle významnosti rizika rozděleny barevně. V grafu je také zanesena hranice přijatelného rizika (oranžová barva) a hranice rizikové kapacity (červená barva).

Význam barevného označení rizik v grafu:

- Zelená – rizika s nízkým stupněm závažnosti
- Oranžová – rizika se středním stupněm závažnosti
- Červená – rizika s vysokým stupněm závažnosti

Obrázek č. 7: Mapa rizik divize Gastro



Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

3.5 Ošetření rizik

Z fáze hodnocení rizik vyplývá, že divize Gastro aktuálně čelí osmnácti rizikům, která se nacházejí nad hranicí přijatelného rizika. V této kapitole bude uveden autorův návrh strategie a konkrétní opatření pro ošetření těchto rizik. Jak bylo uvedeno v předešlé

kapitole, rizika nacházející se pod hranicí přijatelného rizika jsou akceptována. Rizikové faktory, které je nutné adekvátně ošetřit, jsou zaznamenána v následující tabulce.

Tabulka č. 20: Rizika divize Gastro nad hranicí přijatelného rizika

ID	Riziko	Ppst	Dopad	Stupeň rizika
R8	Plnění záručních podmínek	2,2	7,2	15,8
R9	Dodržení smluvních podmínek	2,4	7,5	18,0
R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT	2,5	8	20,0
R12	Nízká odezva na dotazníky	4,5	3,2	14,4
R14	Nevyhovující smluvní podmínky	2,1	7,6	16,0
R16	Špatné prověření firem	2,4	7,8	18,7
R30	Špatné předávání informací mezi divizemi	2,6	6,2	16,1
R38	Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti	3,5	7,6	26,6
R50	Udržení Cash flow	3,8	4,3	16,3
R62	Kurzové výkyvy	2,5	6,3	15,8
R64	Nárůst byrokracie	3,4	3,1	10,5
R65	Přizpůsobování se novým regulacím	2,4	3,8	9,1
R67	Soulad se všemi předpisy (Compliance)	2,1	8,8	18,5
R69	Ztráta dat	1,6	9,3	14,9
R70	Závislost na jednom poskytovateli služeb	4,3	6,9	29,7
R74	Malá kapacita expedice	2,7	3,4	9,2
R75	Koordinace přepravy, kapacita skladů, navážení na čas	3,1	4,1	12,7
R76	Zdlouhavý proces naskladnění zboží	3,3	4,6	15,2

Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

V tabulce číslo 21 jsou rizika, která se nacházejí nad hranicí přijatelného rizika seřazena podle stupně rizika a to od nejvyšší hodnoty (nejzávažnější riziko), po hodnotu nejnižší.

Tabulka č. 21: Rizika divize Gastro seřazená sestupně

ID	Riziko	Ppst	Dopad	Stupeň rizika
R70	Závislost na jednom poskytovateli služeb	4,3	6,9	29,7
R38	Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti	3,5	7,6	26,6
R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT	2,5	8	20,0
R16	Špatné prověření firem	2,4	7,8	18,7
R67	Soulad se všemi předpisy (Compliance)	2,1	8,8	18,5
R9	Dodržení smluvních podmínek	2,4	7,5	18,0
R50	Udržení Cash flow	3,8	4,3	16,3
R30	Špatné předávání informací mezi divizemi	2,6	6,2	16,1
R14	Nevyhovující smluvní podmínky	2,1	7,6	16,0
R8	Plnění záručních podmínek	2,2	7,2	15,8
R62	Kurzové výkyvy	2,5	6,3	15,8
R76	Zdlouhavý proces naskladnění zboží	3,3	4,6	15,2
R69	Ztráta dat	1,6	9,3	14,9
R12	Nízká odezva na dotazníky	4,5	3,2	14,4
R75	Koordinace přepravy, kapacita skladů, navážení na čas	3,1	4,1	12,7
R64	Nárůst byrokracie	3,4	3,1	10,5
R74	Malá kapacita expedice	2,7	3,4	9,2
R65	Přizpůsobování se novým regulacím	2,4	3,8	9,1

Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

3.5.1 Nápravná opatření

Podkapitola obsahuje popis jednotlivých závažných a středních rizik divize Gastro. Součástí popisu rizik jsou také strategie jejich ošetření a konkrétní postupy nápravných opatření. U závažných rizik jsou vyčísleny náklady na jejich ošetření a také posouzení, zda náklady na nápravné opatření nejsou vyšší než náklady spojené s rizikem, tedy Cost Benefit Analýza. Na konci kapitoly jsou v tabulce shrnuty jednotlivé strategie a postupy nápravných opatření všech středních a závažných rizik divize Gastro.

3.5.1.1 Závažná rizika

Z identifikovaných rizik spadají dvě rizika do kategorie závažných rizik, ta jsou uvedena v Tabulka č. 22. U těchto závažných rizik autor vyčíslil náklady na jejich ošetření.

Tabulka č. 22: Závažná rizika divize Gastro

ID	Riziko	Ppst	Dopad	Stupeň rizika
R70	Závislost na jednom poskytovateli služeb	4,3	6,9	29,7
R38	Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti	3,5	7,6	26,6

Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

Riziko 70 – Závislost na jednom poskytovateli služeb

Nejzávažnějším rizikem pro divizi Gastro společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je závislost pouze na jednom poskytovateli IT služeb. Toto konkrétní riziko souvisí nejenom s divizí Gastro, ale je propojené s celou společností. Tyto služby zahrnují především provoz a údržbu datových serverů. Provoz datových serverů značně souvisí s rizikem, které je označeno identifikačním číslem *R69 Ztráta dat* (řešeno zvlášť pod tímto rizikem). Pokud by současný dodavatel například zkrachoval, chod společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. by byl do doby podepsání smlouvy s novým poskytovatelem citelně ochromen. Zároveň by přechod na nového poskytovatele ve velmi krátké době mohl vyvolat další rizika, jako například nespolehlivost poskytovatele, nízká kvalita služeb, pomalé řešení problémů apod.

Pro odstranění rizika je možné využít dvě hlavní možnosti. První možnost zahrnuje vlastní správu serverů a s tím souvisejících IT služeb. Druhá možnost je využití cloudových uložišť.

V prvním případě, tedy vlastní správou serverů, musí vedení společnosti počítat s náklady spojenými s provozem serverů. Jedná se o náklady na chlazení serverů, každoroční investice spojené s modernizacemi serverů (např. zvyšování nebo aktualizace paměti). V neposlední řadě musí být pro servery také uvolněny prostory, ve kterých budou umístěny. Tato varianta je vzhledem k finanční, časové a prostorové náročnosti pro společnost nevýhodná. Již v minulosti se společnost pokoušela držet této varianty, ale vzhledem ke zmíněné náročnosti ji byla nucena opustit.

Druhou variantou je využití cloudových uložišť. V souvislosti s aktuálním celoplošným přechodem společnosti na balíček Microsoft Office 365 Business, se nabízí využití cloudových uložišť od společnosti Microsoft. Jedná se o cloudové uložiště OneDrive, které je součástí balíčku MS Office 365 Business pro firmy. Tento balíček nabízí uložiště OneDrive 1TB úložného prostoru na jednoho uživatele. Tato velikost uložiště je pro společnost dostačující.

Cena balíčku Office 365 Business činí 8,80 EUR za jednoho uživatele měsíčně. Ve společnosti aktuálně pracuje 50 zaměstnanců, z nichž všichni ke své práci alespoň částečně využívají PC. Jedná se tedy o 50 uživatelů. [15]

Při vyčíslení je výše ročních nákladů za balíček Office 365 Business 5 280 EUR. Tato velikost nákladů je znatelně nižší, než velikost nákladů na provoz vlastních serverů, které v minulosti společnost vynakládala. Je nutné brát také v úvahu fakt, že cena balíčku není pouze za cloudové uložiště, ale za využívání celé sady Microsoft Office (tedy základní programy jako MS Outlook, MS Word, MS Excel a MS PowerPoint).

Varianta využití cloudových uložišť je pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. celkově výhodnější.

Riziko 38 – Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti

Druhým nejzávažnějším rizikem je vysoké pracovní vytížení zaměstnanců divize Gastro, kteří poté nestíhají své pracovní povinnosti. Velké pracovní vytížení se v budoucnu může projevit více způsoby. Samotné vytížení a s ním spojený stres může vést například k většímu výskytu konfliktů na pracovišti, neochotě pomoci nebo poradit spolupracovníkům. Může také vést k psychickému vyčerpání a následnému syndromu vyhoření. Pracovníci mohou tuto zátěž řešit v krajním případě i výpovědí z pracovního poměru, ta by vedla k ještě vyššímu vytížení ostatních pracovníků. Situaci může zhoršit také nemoc jednoho či více zaměstnanců.

Toto riziko lze odstranit náborem nových zaměstnanců pro divizi Gastro. Pokud by se divizi Gastro podařilo podepsat smlouvy s novými třemi zaměstnanci, pracovní vytížení současných pracovníků by kleslo na přijatelnou mez.

Náklady na toto protipatření je možné vyčísřit měsíční superhrubou mzdou nových zaměstnanců. Průměrná superhrubá mzda nově nastupujících pracovníků v divizi Gastro činí 47 000 CZK. Součinem měsíční superhrubé mzdy jednoho nového zaměstnance

(47 000), počtu nových pracovníků (3) a počtem měsíců v roce (12) získáme celkové roční mzdové náklady na tři nové zaměstnance. Roční mzdové náklady na tři nové zaměstnance, tedy současně také náklady na odstranění rizika činí 1 692 000 CZK.

Pokud by riziko nebylo řešeno, existuje určitá možnost ztráty pro společnost a to ve formě ztráty jednoho či více projektů, respektive nemožnosti přijetí projektů či přihlášení se do veřejných soutěží a to z důvodů nadměrné vytiženosti pracovníků divize. Tuto ztrátu lze vyčíslit vyjádřením zisku z potenciálního projektu. Výše zisku závisí na povaze konkrétního projektu. Pokud zisky z různých projektů zprůměrujeme, je možné uvést jako hodnotu průměrného zisku za projekt 2 500 000 CZK.

Náklady na odstranění tohoto rizika jsou tedy nižší, než potenciální ušlý zisk. Dalším přínosem odstranění rizika je vyšší spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnance je dále možné motivovat, pokud pracují na určitém projektu pod vyšším tlakem či pod větší časovou tíží, jednorázovou odměnou za dokončení konkrétního projektu ve ztížených podmínkách. Adekvátní výše odměny pro pracovníka divize Gastro by se měla pohybovat kolem hodnoty 10 000 CZK.

3.5.1.2 Střední rizika

V kategorii středních rizik bylo zaznamenáno šestnáct rizik. Jsou to rizika, která se nachází mezi hranicemi Risk Appetite a Risk Capacity. Těchto šestnáct rizik je uvedeno v Tabulka č. 23, rizika jsou seřazena dle jejich stupně od nejvyššího po nejnižší.

Tabulka č. 23: Střední rizika divize Gastro

ID	Riziko	Ppst	Dopad	Stupeň rizika
R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT	2,5	8	20,0
R16	Špatné prověření firem	2,4	7,8	18,7
R67	Soulad se všemi předpisy (Compliance)	2,1	8,8	18,5
R9	Dodržení smluvních podmínek	2,4	7,5	18,0
R50	Udržení Cash flow	3,8	4,3	16,3
R30	Špatné předávání informací mezi divizemi	2,6	6,2	16,1
R14	Nevyhovující smluvní podmínky	2,1	7,6	16,0
R8	Plnění záručních podmínek	2,2	7,2	15,8

R62	Kurzové výkyvy	2,5	6,3	15,8
R76	Zdlouhavý proces naskladnění zboží	3,3	4,6	15,2
R69	Ztráta dat	1,6	9,3	14,9
R12	Nízká odezva na dotazníky	4,5	3,2	14,4
R75	Koordinace přepravy, kapacita skladů, navážení na čas	3,1	4,1	12,7
R64	Nárůst byrokracie	3,4	3,1	10,5
R74	Malá kapacita expedice	2,7	3,4	9,2
R65	Přizpůsobování se novým regulacím	2,4	3,8	9,1

Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

Riziko 11 – Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT

Nejvýznamnějším rizikem z oblasti středních rizik je riziko neuhrazení dodávky nebo služby soukromým subjektem. U soukromého subjektu je vyšší pravděpodobnost nezaplacení než u veřejného zadavatele, kde společnost získá projekt většinou formou veřejné zakázky. Neuhrazení faktury soukromým subjektem by na společnost mělo negativní dopad podle velikosti konkrétní zakázky. Obecně byl dopad stanoven na hodnotu 8, což je horní hranice vysokého dopadu. Pravděpodobnost rizika byla stanovena na hodnotu 2,5 tedy přesně ve středu zvolené stupnice.

Vhodnou strategií pro ošetření tohoto rizika je jeho zmírnění a to konkrétně formou úhrady faktury předem. Toto opatření by se týkalo nových zákazníků z oblasti soukromých subjektů a také zákazníků, kteří již v minulosti měli problémy s nedodržením splatnosti faktur.

Riziko 16 – Špatné prověření firem

Podle závažnosti je druhým nejzávažnějším středním rizikem špatné prověření firem. Toto riziko souvisí s výběrem nových smluvních dodavatelů. Pod pojmem špatné prověření firem je myšleno nedostatečné prověření dodavatele z několika pohledů. Jedná se především o obchodní podmínky, které zahrnují například splatnosti faktur či záruční podmínky. Dále do prověření spadá kvalita nabízených produktů a rychlost dodávky zboží. Nedostatečné prověření nových smluvních dodavatelů z těchto pohledů může mít na společnost HOSPIMED, spol. s r.o. negativní dopad. A to například formou komplikace dodržení harmonogramu projektu z důvodu nekvalitního produktu, či dodání produktu po stanoveném termínu.

Toto riziko je možné ošetřit formou strategie zmírnění rizika. Pokud bude prověření nových smluvních dodavatelů věnováno více času, aby bylo možné dodavatele důkladněji prověřit, toto riziko se sníží. Další možností jak toto riziko snížit, je vhodně sestavit smlouvu s dodavatelem. Například do smlouvy zahrnout finanční sankce za nedodržení sjednaných termínů dodání. Výše sankcí by měla být na takové hladině, aby nového dodavatele neodradily od podpisu smlouvy, ale zároveň aby byl motivován dodat produkt do stanoveného termínu. Vhodným rozpětím sankcí je 0,05–0,1 % z hodnoty dodávky za jeden započatý den po termínu dodání. [10]

Riziko 67 – Soulad se všemi předpisy (Compliance)

Riziko související s prací v souladu se všemi předpisy a to jak interními tak především s externími se týká nevědomého porušení nebo nedodržení předpisu či předpisů. V případě porušení externích předpisů by mohl být dopad rizika velmi vysoký, čemuž odpovídá i jemu stanovená hodnota (8,8). Mezi tyto externí předpisy lze zařadit zákony, normy a oborové předpisy. Jak již bylo zmíněno v analýze externího prostředí firmy (Kapitola 1.7.1), ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je zaveden systém Compliance. Ten udává, že všichni zaměstnanci jsou povinni pracovat a jednat v souladu se všemi předpisy.

Pro snížení tohoto rizika v současné době společnost využívá pouze systém Compliance, ve kterém je uvedeno: „*V případě, kdy zaměstnanec zjistí jakoukoliv neshodu se zákony České republiky při své pracovní činnosti, je povinen informovat svého přímého nadřízeného a to vždy za účasti další osoby, princip 6-ti očí.*“ [17]

Pravděpodobnost výskytu rizika lze snížit pravidelnými školeními zaměstnanců zaměřenými na změny v zákonech, normách či předpisech, kterými je společnost povinna se řídit.

Riziko 9 – Dodržení smluvních podmínek

Nedodržení stanovených smluvních podmínek ze strany společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. by vedlo ke smluvním pokutám. Jako příklad smluvních podmínek, které je nutno dodržet, lze uvést termín dokončení/předání projektu. Pravděpodobnost nedodržení smluvních podmínek byla stanovena jako střední. A to s ohledem na skutečnost, že v rámci divize Gastro může probíhat současně více projektů, tím může dojít k přehlédnutí či opomenutí některé podmínky.

Pravděpodobnost výskytu rizika je možné snížit a to důkladnou a přehlednou evidencí smluvních podmínek v informačním systému Kostka, konkrétně v modulu Evidence instalovaných zařízení. Jedná se o strategii snížení rizika.

Riziko 50 – Udržení Cash flow

Dalším středním rizikem v divizi Gastro je riziko související s udržením Cash flow. Toto riziko se nachází mezi středními riziky z důvodu obchodního zaměření divize. Ta po přijetí zakázky na nový projekt musí nejprve nakoupit gastrotechnologie od dodavatelů, případně uzavřít smlouvu se stavební firmou. Faktury od dodavatelů mají dřívější dobu splatnosti, než faktura pro zákazníka na celý projekt. Tím může dojít k citelnému poklesu Cash flow.

Toto riziko je nutné neustále monitorovat, aby firma nebyla nucena využít k financování nevýhodné úvěry. Za určitých podmínek společnost pro financování nových projektů přesto úvěry využívá. Mezi tyto podmínky se řadí například platba objednaných gastrotechnologíí předem, pod podmínkou například slevy na celou objednávku ve výši 2 %. Po zvolení vhodného úvěru je pro společnost tento nákup za pomoci úvěru výhodnější a to včetně započtení úroku z úvěru. U rizika lze dále snížit dopad rizika strategickým plánováním projektů, to však ve všech případech není zcela možné (delší trvání projektu, nečekané vícenáklady, změny v projektu).

Riziko 30 – Špatné předávání informací mezi divizemi

Jednotlivé divize společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. spolu v různé míře navzájem spolupracují. Proto je velmi důležité, aby mezi sebou jednotlivé divize komunikovaly a docházelo tak k předávání důležitých informací. V současné situaci je riziko špatného předávání informací mezi divizemi na úrovni středního rizika. Pravděpodobnost nastání takové situace byla při brainstormingu zvolena jako střední a dopad jako vysoký.

Komunikace mezi divizemi probíhá na dvou úrovních. První z nich jsou porady vedení společnosti, kterých se zúčastňují pouze ředitelé jednotlivých divizí. Na těchto poradách však není příliš prostoru k jednání mezi jednotlivými divizemi. Druhý typ je na úrovni každé divize. Jednotlivé divize pořádají dvakrát měsíčně vnitrodivizní jednání. Tohoto jednání se zúčastňují i zaměstnanci z jiných divizí, kteří jsou zainteresováni v současných projektech divize. Problém v komunikaci mezi divizemi nastává převážně mezi divizemi, které spolu vzhledem ke svému zaměření příliš nepotřebují

komunikovat. Vzhledem k nízké vzájemné komunikaci je pak omezeno i předávání strategických informací, které by mohly být pro obě divize zajímavé.

Vhodnou strategií pro ošetření tohoto rizika je zmírnění pravděpodobnosti jeho nastání. Té lze dosáhnout zavedením mezidivizních setkání a to alespoň dvakrát ročně. Na těchto jednáních by byl prostor pro sdělování strategických informací mezi všemi divizemi. Dále také umožnit ředitelům jednotlivých divizí v naléhavých případech svolávat i výjimečné schůze.

Riziko 14 – Nevyhovující smluvní podmínky

Toto riziko je z oblasti smluvních dodavatelů, konkrétně souvisí se smluvními vztahy. Riziko se týká projektů získaných formou veřejné soutěže. V takových případech zadavatel projektu požaduje určité podmínky od zhotovovatele. Tyto podmínky však mohou být jiné (přísnější), než jaké má divize Gastro společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. uvedeny v dlouhodobých smlouvách se smluvními dodavateli. Pro příklad lze uvést variantu, kdy zadavatel projektu požaduje na dodanou gastrotechnologii záruku pět let, ale divize Gastro má v dlouhodobé smlouvě s dodavatelem uvedenou záruku pouze tři roky. V takovém případě musí divize Gastro vyjednat s dodavatelem jednorázové prodloužení záruky na danou dodávku na pět let a přenést tak záruční riziko na dodavatele.

Aplikovat lze strategii snížení rizika. Samozřejmostí je důkladná kontrola smluv od zadavatelů a případné následné doplnění smluv s dodavateli o podmínky, které požaduje zadavatel a které se liší od dlouhodobých smluvních podmínek. Pečlivá kontrola dodavatelských smluv by měla probíhat při každém projektu, který divize získala formou veřejné soutěže.

Riziko 8 – Plnění záručních podmínek

Riziko s identifikačním číslem 8 se svou podstatou podobá již zmíněnému riziku s číslem 9 (dodržení smluvních podmínek), kde případné neplnění záručních podmínek vede ke smluvním pokutám pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. U rizika byla stanovena také střední pravděpodobnost výskytu jako u rizika spojeného s dodržáním smluvních podmínek. Důvody možného výskytu rizika jsou téměř totožné s rizikem číslo 9, tedy s možným opomenutím záručních podmínek z důvodu průběhu více projektů současně.

Strategie ošetření rizika je stejná jako u podobného rizika číslo 9, tedy snížení rizika formou snížení pravděpodobnosti jeho nastání pomocí přehledné a důkladné evidence záručních podmínek v informačním systému Kostka, také v modulu Evidence instalovaných zařízení.

Riziko 62 – Kurzové výkyvy

Kurzové výkyvy mohou společnost HOSPIMED, spol. s r.o. ovlivnit nejen negativně, ale i pozitivně. Velké množství dodavatelů divize Gastro má svá sídla v zahraničí, především v Německu a v Itálii. Proto je pro společnost velmi důležitý vývoj kurzu Eura. Jeho trend je více rozebrán v kapitole 1.7.1, která je věnována analýze externího prostředí společnosti.

Objednávky gastrotechnologií od zahraničních dodavatelů se uskutečňují až na základě specifických požadavků konkrétního projektu, proto není možné například nakoupit určité technologie s předstihem v období výhodného kurzu. Riziko výkyvu měnového kurzu je možné ošetřit například využitím Forwardu měny. Česká spořitelna, u které má společnost založený bankovní účet, tento nástroj podporuje.

Forward měny

„Eliminuje riziko tím, že fixuje měnový kurz, při kterém se budou konat budoucí obchody. Vypracuje se smlouva budoucí, která stanovuje měnový kurz pro několik budoucích plateb v současném kurzu. Kontrakty poskytují výhodu proti budoucímu kolísání měn, se kterými se v projektu obchoduje.“ [7, s. 85]

Riziko 76 – Zdlouhavý proces naskladnění zboží

V současné době se divize Gastro potýká s problémy při příjmu zboží na sklad. Konkrétně se jedná o příliš zdlouhavé naskladnění nového zboží. To poté může vést i ke zpoždění probíhajících projektů. Toto riziko je způsobeno především nízkou motivací pracovníků ve skladě.

Na ošetření rizika lze aplikovat strategii zmírnění rizika. Té je možné dosáhnout zvýšením motivace zaměstnanců pracujících ve skladě. Pokud budou mít zaměstnanci motivaci naskladňovat zboží rychleji, pravděpodobnost nastání rizika klesne.

Další možností, jak riziko zdlouhavého procesu naskladnění zboží zmírnit, je zavedení modernějšího a jednoduššího systému skladování. Například zavést skladový systém využívající čárové kódy.

Riziko 69 – Ztráta dat

Pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. jsou velmi důležitá všechna data uložená na serverech. Jedná se o data související s projekty, čímž jsou myšlena data k probíhajícím projektům, již uskutečněným projektům a v neposlední řadě také k plánovaným projektům. Dále jsou na serverech uloženy veškeré vnitropodnikové směrnice, předpisy, personální data a podobně. Ztráta těchto dat by na společnost měla značný negativní dopad. Ke ztrátě dat může dojít například výpadkem či poruchou serverů, na kterých jsou data uložena. V současné době má společnost data uložena pouze na serverech, které spravuje externí poskytovatel IT služeb. Riziko je tak silně propojeno s rizikem s číslem *R70 Závislost na jednom poskytovateli služeb*.

Při použití strategie zmírnění rizika se pro společnost nabízejí dvě řešení, jak riziko spojené se ztrátou dat snížit. Obě varianty se týkají zálohování dat.

První možností, jak riziko ztráty dat zmírnit, je pronájem či pořízení záložních serverů od jiného externího poskytovatele, než který spravuje současné servery. Na tyto servery poté také nahrávat veškeré nové dokumenty jako zálohu.

Druhou možností je využití Cloudových uložišť pro zálohování dat. Cloudová uložiště s sebou nesou určité výhody, jako je například dostupnost z jakéhokoliv počítače, tato výhoda se může projevit například při práci z osobního počítače, který nemá připojení na firemní servery. Další výhodou je snadné zrušení cloudového účtu.

Obě varianty jsou řešeny u souvisejícího rizika s číslem R70.

Riziko 12 – Nízká odezva na dotazníky

Divize Gastro se potýká s problémem, kdy zákazníci téměř nevyplňují dotazníky o spokojenosti. U tohoto rizika byla zvolená velmi vysoká pravděpodobnost nastání rizika. Na druhou stranu jeho dopad je střední. Dopady tohoto rizika jsou následující. Pokud společnost nemá zpětnou vazbu od zákazníků, není schopná dostatečně efektivně měnit své postupy k lepšímu. Dalším dopadem je snížený počet referencí, které slouží jako vizitka pro potenciální nové zákazníky.

Pravděpodobnost nastání tohoto rizika lze snížit určitou formou motivace zákazníků k vyplnění zaslaných dotazníků o spokojenosti. Jako forma motivace mohou posloužit určité benefity pro zákazníka pokud dotazník vyplní. Nabízeným benefitem mohou být například vouchery na teambuilding, možnost určité slevy na další projekt a podobně.

Riziko 75 – Koordinace přepravy, kapacita skladů, navážení na čas

Toto riziko je spojeno s logistikou divize Gastro a konkrétně souvisí se zajištěním přepravy zboží ze skladu do místa probíhajícího projektu. Aktuálně se riziko týká kapacity skladů. Skladové prostory jsou na hranici svých možností. Kapacitu současného skladu nelze z důvodu fyzických možností zvýšit. Toto riziko je značně provázané s rizikem číslo *R74 Malá kapacita expedice*.

Riziko je možné zcela odstranit a to buďto koupí nebo pronájmem větších skladových prostor. V současné době se management divize Gastro těmito možnostmi zabývá. V brzké budoucnosti by se tak mělo toto riziko zcela eliminovat výběrem jedné z výše uvedených variant managementem společnosti.

Riziko 64 – Nárůst byrokracie

Nárůst byrokracie souvisí s legislativními požadavky. Legislativa si žádá stále více byrokratických záležitostí. S tím je spojené riziko opomenutí některých legislativních povinností. Riziko souvisí s rizikem číslo *R38 Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti*. S aktuálním vytížením pracovníků divize Gastro je riziko tohoto opomenutí legislativních požadavků zvýšené.

Po odstranění rizika číslo *R38* pravděpodobnost nastání tohoto rizika klesne. Zaměstnanci budou mít dostatek času na důkladné sledování legislativních požadavků. Dále je riziko možné snížit obdobně jako riziko číslo *R67 Soulad se všemi předpisy (Compliance)* pravidelnými školeními zaměstnanců zaměřenými na požadavky legislativy, které jsou pro divizi Gastro aktuální.

Riziko 74 – Malá kapacita expedice

Malá kapacita expedičních prostor je výrazně propojena s rizikem číslo *R75 Koordinace přepravy, kapacita skladů, navážení na čas*. Současné prostory se nacházejí na hranici svých fyzických možností.

Strategie ošetření tohoto rizika je z důvodu provázanosti totožná s rizikem číslo R75. Riziko lze eliminovat využitím nových větších skladovacích prostor, které poskytnou i více prostoru pro expedici zboží.

Riziko 65 – Přizpůsobování se novým regulacím

Nejnižším rizikem z oblasti středních rizik je riziko přizpůsobování se novým legislativním regulacím. Riziko je velmi podobné riziku s číslem *R64 Nárůst byrokracie*. Riziko také spočívá v možnosti opomenutí či neznalosti nově vydané legislativní regulace.

Hodnota rizika by také měla částečně klesnout po odstranění rizika číslo *R38 Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti*, jako je tomu v případě rizika R64. Riziku lze také předcházet stejným způsobem jako rizikům R64 a R67, tedy pravidelnými školeními zaměstnanců zaměřenými na legislativní požadavky.

3.5.1.3 Shrnutí ošetření rizik

Následující tabulka stručně shrnuje jednotlivé strategie ošetření závažných a středních rizik divize Gastro. Dále také uvádí konkrétní opatření vedoucí k ošetření rizika. Rizika jsou v tabulce opět seřazena sestupně, tedy od nejzávažnějšího rizika.

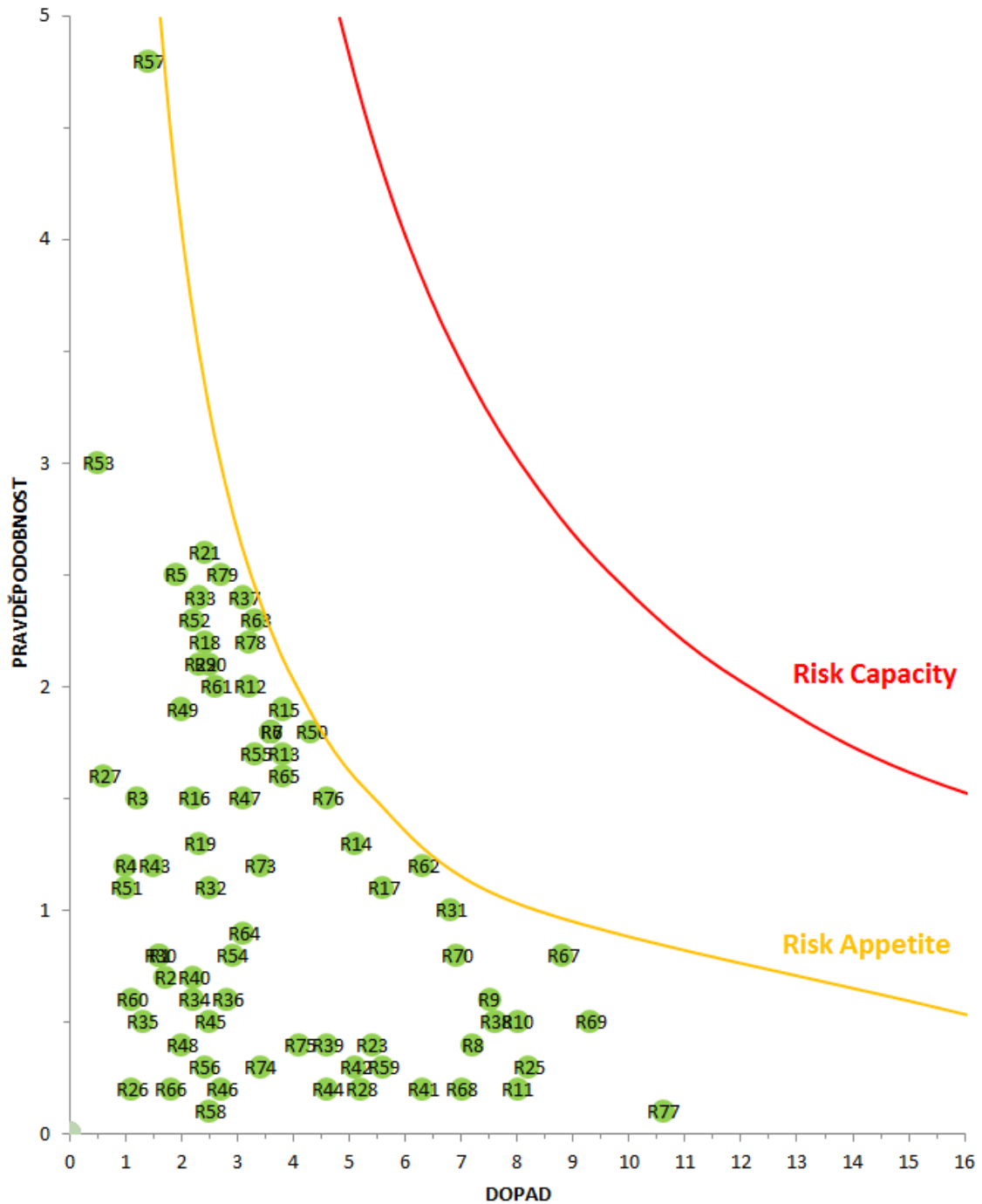
Tabulka č. 24: Způsoby ošetření rizik divize Gastro

ID	Strategie	Opatření
R70	Odstranění	Využívání cloudových uložišť od jiného poskytovatele
R38	Odstranění	Nábor nových zaměstnanců
R11	Zmírnění	Pro nové zákazníky a při nedodržení splatnosti v minulosti požadovat platbu předem.
R16	Zmírnění	Důkladné prověření, pokuty
R67	Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům – školení
R9	Zmírnění	Evidence smluvních podmínek v IS Kostka modulu Evidence instalovaných zařízení
R50	Zmírnění	Strategické plánování
R30	Zmírnění	Vyšší intenzita mezidivizního setkávání
R14	Zmírnění	Kontrolovat smlouvu od zadavatele a doplnit pro nás důležité podmínky.
R8	Zmírnění	Evidence záručních podmínek v IS Kostka modulu Evidence instalovaných zařízení
R62	Zmírnění	Forward měny
R76	Zmírnění	Zvýšit motivaci zaměstnanců na urychlení procesu naskladnění zboží. Nový systém
R69	Zmírnění	Zálohování dat – Cloud
R12	Zmírnění	Motivace zákazníků
R75	Odstranění	Nové prostory
R64	Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům – školení
R74	Odstranění	Nové prostory
R65	Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům – školení

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V ideálním případě, pokud by byla střední a závažná rizika náležitě ošetřena, by se všechna rizika nacházela pod hranicí přijatelného rizika. Grafická podoba mapy rizik divize Gastro po ošetření rizik je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 8: Mapa rizik divize Gastro po ošetření



Zdroj: vlastní zpracování dle registru rizik, 2020

3.6 Monitoring rizik

Pravidelné sledování vývoje rizik a následná aktualizace registru rizik je nedílnou součástí managementu rizik. Jedná se o neustálý proces, při kterém jsou jednotlivá

rizika sledována a je vyhodnocována jejich aktuální nebezpečnost, ale také účinnost zvolených strategií pro ošetření rizik.

Autor práce navrhuje ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. zahrnout monitoring rizik na úrovni divizí do divizních jednání, která probíhají dvakrát měsíčně. Na úrovni celého podniku autor navrhuje představit vývoj řízení rizik vedení společnosti jedenkrát ročně. V případě akutního velmi závažného rizika by měly divize informovat vedení společnosti okamžitě.

Monitoring rizik na úrovni divizí by měl být zaměřen na vyhodnocení změn u jednotlivých rizik a na návrhy dalších postupů u závažných a středních rizik. Výstupem každého jednání by byl aktualizovaný a doplněný registr rizik divize.

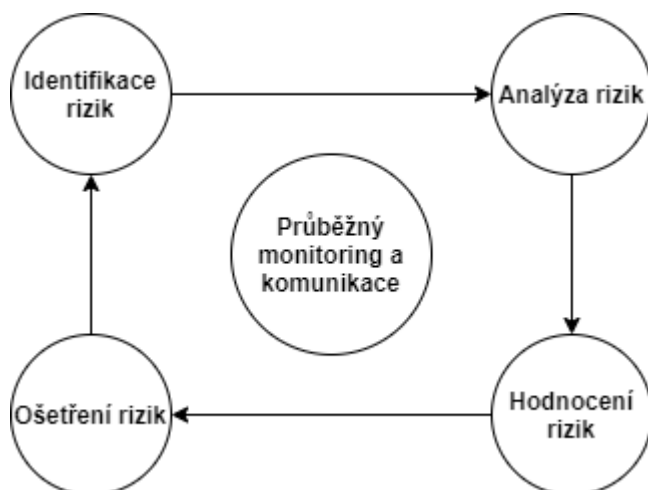
4 Implementace systému řízení rizik

Kapitola obsahuje představení navrženého systému řízení rizik pro organizaci HOSPIMED, spol. s r.o. a proces jeho implementace.

4.1 Návrh systému řízení rizik

Navrhovaný systém řízení rizik vychází z teoretického základu z kapitoly 2.3. Nejprve je nutné rizikové faktory identifikovat, následně je analyzovat, ohodnotit a poté ošetřit. Jedná se o nepřetržitý proces, při kterém jsou již identifikovaná rizika neustále monitorována, znovu vyhodnocována a tím aktualizována jejich závažnost. Případně mohou být identifikovány nové rizikové faktory. Vyhodnocována je také úspěšnost zavedených opatření proti závažným a středním rizikům. Projednání vývoje monitoringu rizik autor navrhuje provádět v rámci divizí dvakrát měsíčně jako součást divizního jednání. Představení vývoje rizik jednotlivých divizí vedení společnosti autor navrhuje jedenkrát ročně s výjimkou akutních velmi závažných rizik, o těch by mělo být vedení společnosti informováno neprodleně. Současně s monitorováním rizik je také nutná komunikace jak mezi členy divize, tak i mezi divizemi a s vedením společnosti. Grafickou podobu navrhovaného systému řízení rizik je možné vidět na obrázku níže.

Obrázek č. 9: Návrh systému řízení rizik pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Klíčovou součástí navrhovaného systému řízení rizik je registr rizik. Autor práce navrhuje, aby jednotlivé divize společnosti vedly vlastní sjednocený systém řízení rizik dle tohoto návrhu. Důvodem je specifický pohled divizí na jednotlivá rizika. Riziko,

kteře může být pro jednu divizi závažné, může být pro jinou divizi pouze střední, nebo téměř nulové. Autor navrhuje, aby si každá divize vedla vlastní registr rizik, který si bude sama aktualizovat. Návrh registru rizik je uveden v příloze A.

Pro informovanost vedení společnosti o vývoji řízení rizik v jednotlivých divizích vytvořil autor zjednodušený souhrnný registr rizik. Ten by měl obsahovat rizika společnosti a jejich hodnotu u dílčích divizí. Návrh tohoto registru rizik je uveden v příloze B.

Identifikaci rizik provedl autor práce na úrovni celého podniku. Následné kroky, mezi které patří analýza rizik, hodnocení rizik a návrhy nápravných opatření, zpracoval autor práce pro divizi Gastro. Ostatní divize by se měly řídit stejným postupem. Výše jmenované kroky jsou vypracovány v kapitole 3.

4.1.1 Personální náročnost systému

K bezproblémovému chodu navrhnutého systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je nutné, aby společnost obsadila několik základních organizačních pozic/funkcí v oblasti managementu rizik.

Mezi základní organizační pozice patří:

- Manažer rizika
- Vlastník rizika
- Poradní skupina managementu rizika

V případě budoucího zvyšování úrovně managementu rizik je možná vyšší personální náročnost systému a to například vytvořením nového útvaru managementu rizik.

Manažer rizika

Osoba manažera rizika je zodpovědná za implementaci systému řízení rizik ve společnosti a jeho následné spravování. V ideálním případě by měl manažer rizika mít ekonomické vzdělání. Podstatná je jeho dobrá znalost společnosti. [6; 9]

Mezi činnosti manažera rizika patří:

- *příprava plánu managementu rizik,*
- *podpora při workshopech, kde jsou rizika identifikována a hodnocena,*
- *tvorba a správa registru rizik,*

- *rozhovory s vlastníky rizik pro určení odezvy na riziko,*
- *analýza dat a vytváření zpráv o stavu rizik,*
- *posouzení pokroku v provádění ošetření rizik s vlastníky rizik. [6, s. 139]*

Ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je aktuálně nejvhodnějším kandidátem na tuto pozici stávající manažer kvality. Je dlouhodobým zaměstnancem společnosti a jeho znalosti z oblasti kvality jsou pro pozici manažera rizik výhodou.

Vlastník rizika

Vlastník rizika je zodpovědný za jemu přiřazené riziko. S ohledem na povahu identifikovaných rizik ve společnosti bude za rizika jednotlivých divizí, až na výjimky, zodpovědný ředitel konkrétní divize společnosti.

Poradní skupina řízení rizik

Tato skupina vytvořená v rámci každé divize provádí monitorování a vyhodnocování divizních rizik na pravidelných poradách. Divizní porady by měly být vedeny formou brainstormingu, kde jako moderátor diskuze vystupuje vlastník rizika (ředitel divize).

4.1.2 Proces řízení rizik

Klíčovým bodem navrhovaného systému řízení rizik je průběžná aktualizace registru rizik na úrovni jednotlivých divizí. Tento proces je znázorněn na Obrázek č. 101.

Předpokladem pro navrhované řízení rizik je tedy vytvořený registr rizik. Registr rizik vypracovaný autorem této práce je představen a popsán v kapitole 3.3. a zobrazen v příloze A.

Proces řízení rizik s využitím registru rizik lze rozdělit na dvě hlavní větve:

- aktualizace stávajících rizik
- identifikace nových rizik

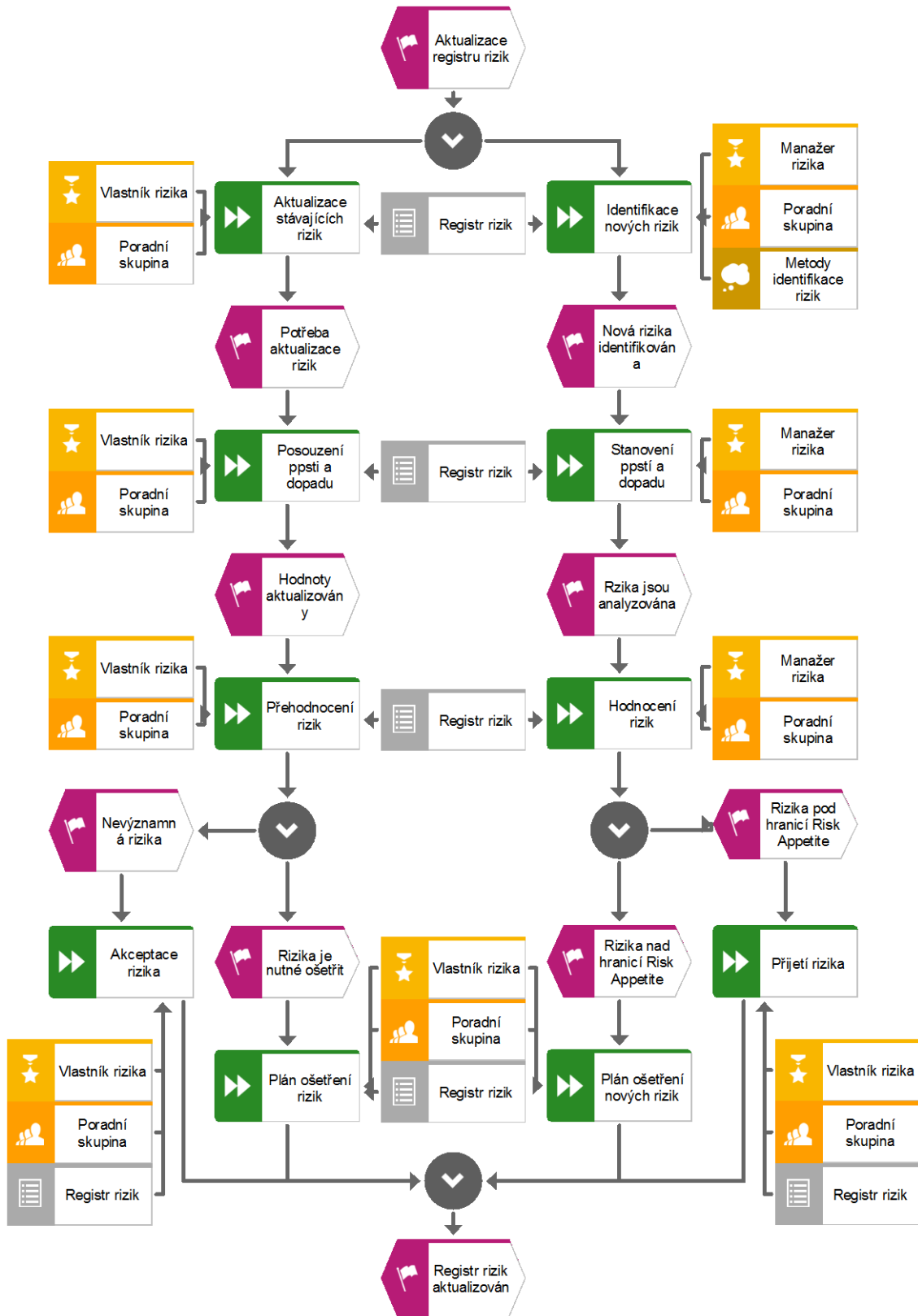
V případě aktualizace stávajících rizik nejprve vlastník rizika společně s poradní skupinou vyhodnotí, která rizika je nutné aktualizovat. U vybraných rizik znovu vyhodnotí jejich aktuální pravděpodobnost nastání a jejich potenciální dopad. Z těchto hodnot jim registr rizik vypočítá hodnotu rizik. Na základě zjištěné nové hodnoty rizik následně rizika vyhodnotí. Pokud se aktuální hodnota bude nacházet pod hranicí Risk Appetite, rizika budou s největší pravděpodobností akceptována. Pokud budou nad

touto hranicí, je nutné, aby byl vytvořen plán ošetření těchto rizik a ten následně zaznamenan v registru rizik.

Druhou variantou, která může probíhat současně v rámci divizní porady, je identifikace nových rizikových faktorů. Identifikace nových rizik může probíhat buďto na divizní poradě, nebo může být divize o novém riziku informována manažerem rizika (v případě, že bylo nové riziko identifikováno v rámci jiné divize). Následující kroky jsou obdobné jako v případě aktualizace stávajících rizik a probíhají v každé divizi jednotlivě. Jedná se o stanovení pravděpodobnosti nastání a velikosti potenciálního dopadu. Následuje hodnocení rizik vzhledem k hranici Risk Appetite. Pokud se riziko nachází pod touto hranicí, bude pravděpodobně akceptováno. Pokud se nachází nad hranicí Risk Appetite, je zapotřebí vytvořit plán na jeho ošetření.

Po vytvoření plánu na ošetření stávajících i nových rizik, případně jejich akceptaci, je registr rizik aktualizován. Pokud se neobjeví náhlé akutní riziko, bude tento proces opět spuštěn na následující divizní poradě.

Obrázek č. 10: Proces řízení rizik v rámci divize



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2 Implementace systému

Implementace navrhovaného systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je proces skládající se ze dvou hlavních částí. První část procesu je představení návrhu systému řízení rizik vedení společnosti. Pokud vedení společnosti návrh schválí, následuje část druhá a to samotná implementace systému.

4.2.1 Představení návrhu

Proces představení navrhovaného systému řízení rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. začíná schůzkou autora navrhovaného systému s vedením společnosti. Na schůzce autor představí samotný navržený systém řízení rizik společně s vytvořeným registrem rizik.

Vedení společnosti se k návrhu může vyjádřit kladně, což povede ke schválení návrhu vedením společnosti a jeho následné implementaci.

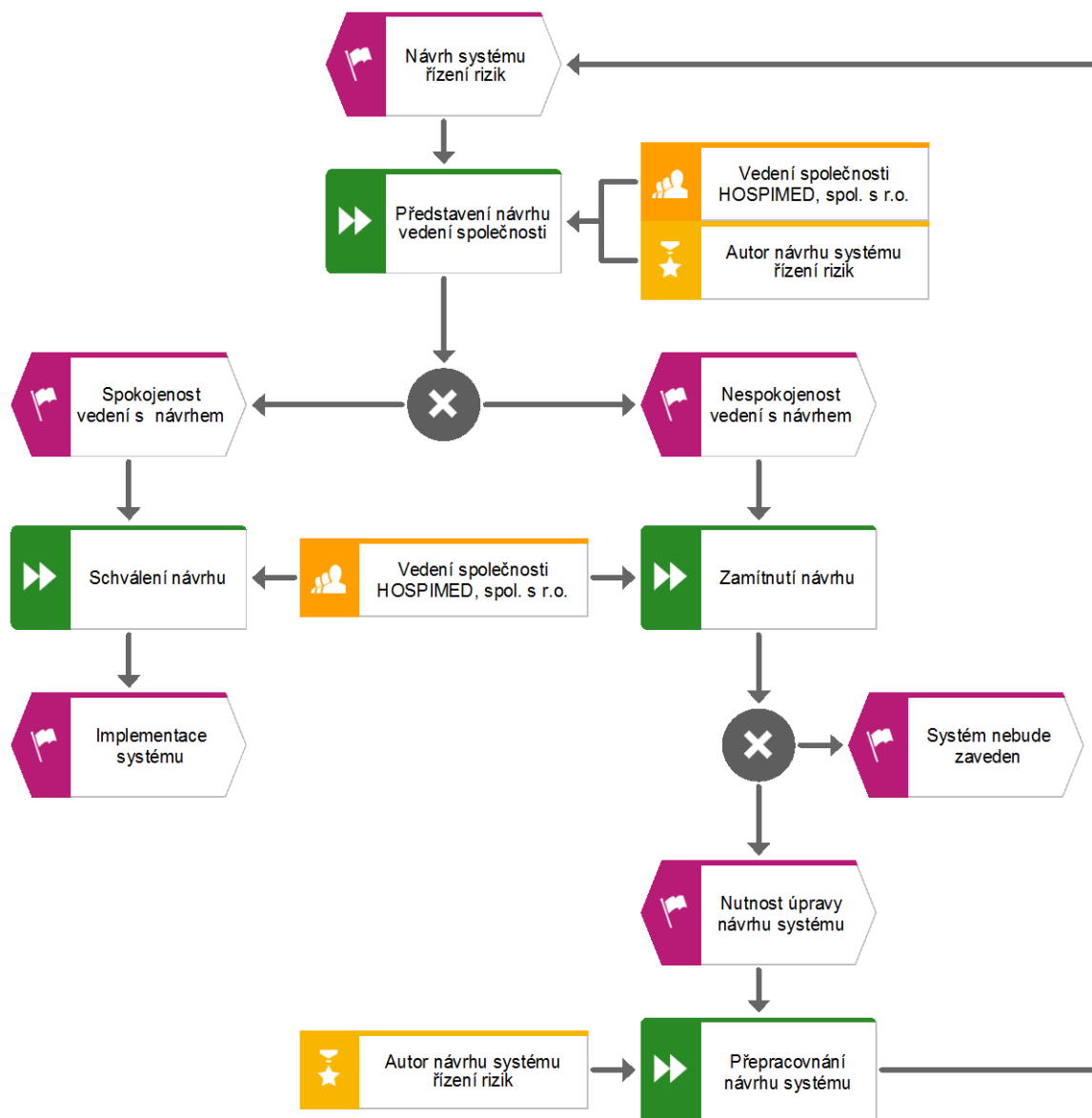
Druhou variantou je nespokojenost vedení společnosti s představeným návrhem. Zde připadají v úvahu dva scénáře.

V prvním scénáři vedení společnosti vrátí návrh autorovi k přepracování, tím se proces vrátí do počátečního stavu. Po přepracování bude opět následovat představení upraveného systému autorem.

V případě druhého scénáře se vedení společnosti rozhodne zcela odstoupit od zavedení systému řízení rizik.

Celý proces představení návrhu systému řízení rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je znázorněn na Obrázek č. 11: Proces představení návrhu systému řízení rizik společnosti Obrázek č. 112.

Obrázek č. 11: Proces představení návrhu systému řízení rizik společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.2.2 Implementace

Ve chvíli, kdy je návrh systému řízení rizik schválen vedením společnosti, spouští se proces implementace systému do společnosti.

Prvním krokem implementace systému ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je ustanovení manažera rizik vedením společnosti. Následuje jeho důkladné proškolení a seznámení se systémem řízení rizik. V dalším kroku manažer rizik představí systém řízení rizik ředitelům jednotlivých divizí. Současně je také proškolen, představí a vysvětlí princip registru rizik a jeho aktualizaci.

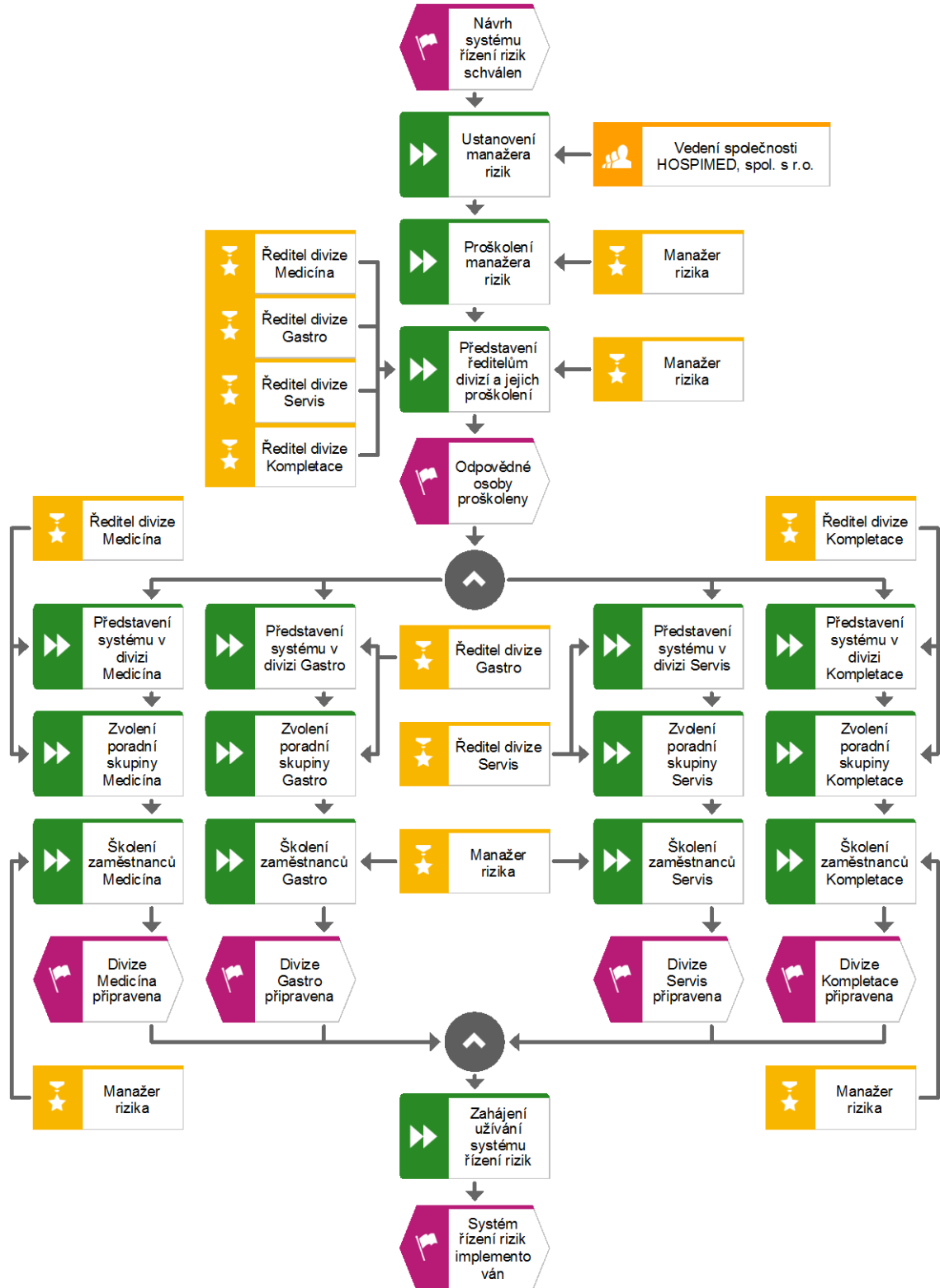
Ředitelé divizí poté představí systém řízení rizik včetně registru rizik svým zaměstnancům. Následně si ředitelé divizí zvolí členy poradní skupiny.

V následujícím kroku manažer rizika důkladně proškolí zaměstnance divizí zapojené do systému řízení rizik, především tedy členy poradních skupin.

Poté, co jsou výše zmíněné kroky splněny a všechny divize jsou na zavedení systému řízení rizik připraveny, následuje zahájení užívání systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Proces implementace systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. je znázorněn na Obrázek č. 123.

Obrázek č. 12: Proces implementace systému řízení rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5 Přínosy navrhovaného systému řízení rizik

*„Nejvýznamnější přínos managementu rizika úzce souvisí s dosahováním jeho základního cíle. Management rizika přispívá výrazně ke zvýšení **bezpečnosti firmy**, tj. snížení pravděpodobnosti **vážného ohrožení její finanční stability** (výskytu rizik), resp. i samotné její **existence**.“ [4, s. 289]*

Zavedení navrhovaného systému řízení rizik bude pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o. přínosné z více hledisek.

První pohled na přínosy navrhovaného systému řízení rizik je z interní oblasti společnosti. Jedná se především o otevřenou týmovou práci s riziky a komunikaci související s riziky napříč celou organizací. Využívání týmové práce s podporou metody brainstormingu snižuje pravděpodobnost opomenutí určitých rizikových faktorů a zvyšuje kvalitu výsledků analýzy rizik.

Dalším interním přínosem je informovanost všech stupňů managementu o rizicích. Informovanost vrcholného managementu následně vede k zefektivnění strategických rozhodnutí. Zavedením systému využívajícího registr rizik se výrazně zpřehlední rizika týkající se jak celé společnosti, tak i jednotlivých divizí. Pravidelně aktualizovaný registr rizik přehledně zobrazuje závažnost identifikovaných rizik včetně navržených opatření pro jejich zmírnění či odstranění.

Přínosy využívání systému řízení rizik jsou také externí. Mezi ně lze zahrnout například audity společnosti, při kterých je management rizik kladně hodnocen. Dále zavedený systém řízení rizik zvedá image společnosti ve vztahu se zákazníky, případně potenciálními investory. Zavedení systému řízení rizik také zvyšuje konkurenceschopnost společnosti proti společnostem, které systém řízení rizik zaveden nemají.

Zavedení systému řízení rizik tak povede k:

- přehledu o rizicích týkajících se organizace a efektivní práci s riziky,
- efektivním strategickým rozhodnutím,
- omezení ztrát díky aktivní práci s riziky,
- vylepšení image společnosti,
- zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Hlavním tématem a cílem diplomové práce byla oblast managementu rizik konkrétně návrh a implementace systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. Součástí hlavního cíle bylo také provést analýzu rizik společnosti.

V první kapitole této práce autor představil společnost HOSPIMED, spol. s r.o., ve které byla diplomová práce zpracovávána. Čtenář se v kapitole seznámil se stručnou historií společnosti, předmětem podnikání a organizační strukturou. V rámci kapitoly autor provedl také analýzu podnikatelského prostředí společnosti.

Kapitola druhá poskytla čtenáři základní teoretické znalosti z oblasti řízení rizik. Větší část této kapitoly byla věnována samotnému postupu managementu rizik. Kapitola také představuje metodiky řízení rizik.

Ve třetí kapitole autor provedl identifikaci rizikových faktorů souvisejících se společností HOSPIMED, spol. s r.o. V rámci divize Gastro provedl analýzu rizik a navrhl jejich ošetření, čímž byla splněna část hlavního cíle, kterým bylo provedení analýzy rizik společnosti. U závažných rizik autor stanovil náklady na jejich ošetření a provedl Cost Benefit Analýzu. V kapitole se čtenář také seznámil s registrem rizik vytvořeným autorem práce.

V kapitole čtvrté autor nejprve představil návrh systému řízení rizik pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o., jeho personální náročnost a grafický návrh samotného procesu řízení rizik. Druhá část kapitoly byla věnována samotné implementaci systému. Nejprve byl čtenář seznámen s procesem představení návrhu systému řízení rizik vedení společnosti. Následně autor představil proces implementace systému řízení rizik ve společnosti. Tím byl splněn hlavní cíl této diplomové práce.

Poslední kapitola představila čtenáři konkrétní přínosy ze zavedení systému řízení rizik pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o.

Tato diplomová práce reagovala na potřebu společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. zavést systém řízení rizik. Částečně také navazovala na autorovu bakalářskou práci s tématem „*Řízení rizik projektu*“, která byla zpracována ve stejné společnosti. Již v průběhu zpracovávání diplomové práce byla společnost seznámena s řízením rizik a tato práce poslouží jako odrazový můstek pro zavedení a fungování systému řízení rizik ve

společnosti. Společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. autor práce také poskytne vytvořený registr rizik ve formě tabulkového procesoru pro jeho následné využívání.

Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

- [1] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- [2] AYYUB, Bilal M. *Risk analysis in engineering and economics*. Boca Raton, Fla.: Chapman & Hall/CRC, c2003. ISBN 1-58488-395-2.
- [3] FONG, H. Gifford. *The world of risk management*. London: World Scientific, 2006. ISBN 9789812565174.
- [4] FOTR, Jiří aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [6] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [7] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [8] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [9] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [10] TROLLER, Vojtěch, 2018. *Řízení rizik projektu*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- [11] VACEK, Jiří. *Rozhodování za rizika a nejistoty: [cvičebnice]*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 978-80-7043-618-9.

Online zdroje

- [12] Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka [online]. ČNB ©2020 [cit. 09.02.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- [13] ISO - ISO 31000:2018 - Risk management — Guidelines [online]. ISO ©2020 [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- [14] Kurzy.cz [online]. [cit. 09.02.2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2010>
- [15] Microsoft Office [online]. Microsoft: ©2020 [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: https://products.office.com/cs-CZ/compare-all-microsoft-office-products-b?&ef_id=Cj0KCQjwsYb0BRCOARIsAHbLPhFN9q31tV16CafNko6sghGu4UTt4udv6RTRQFzuZtjLWv-zgEm00SsaAswUEALw_wcB%3aG%3as&OCID=AID2000750_SEM_1WlaO8W2&MarinID=sIWlaO8W2%7c250542789264%7coffice+365%7ce%7cc%7c%7c60091794708%7ckwd-3472054485&lnkd=Google_O365SMB_Brand&gclid=Cj0KCQjwsYb0BRCOARIsAHbLPhFN9q31tV16CafNko6sghGu4UTt4udv6RTRQFzuZtjLWv-zgEm00SsaAswUEALw_wcB&activetab=tab:primaryr2
- [16] Ministerstvo financí České republiky [online]. MFČR: ©2020 [cit. 09. 02.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-cervenec-2019-35796>
- [17] Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. MSČR: ©2012 [cit. 28.12.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=530856&typ=UPLNY>

Ostatní zdroje

- [18] Interní zdroje společnosti HOSPIMED, spol. s r. o.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Makroekonomický výhled	16
Tabulka č. 2: Finanční ukazatele společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.	22
Tabulka č. 3: Kvalitativní matice rizik	35
Tabulka č. 4: Semikvantitativní matice rizik	36
Tabulka č. 5: Volba strategie ošetření rizika dle matice rizik	39
Tabulka č. 6: Identifikovaná rizika – Zákazníci	42
Tabulka č. 7: Identifikovaná rizika – Smluvní dodavatelé/výrobci ZP	43
Tabulka č. 8: Identifikovaná rizika – Příležitostní subdodavatelé.....	43
Tabulka č. 9: Identifikovaná rizika – Zaměstnanci.....	44
Tabulka č. 10: Identifikovaná rizika – Vedení společnosti	45
Tabulka č. 11: Identifikovaná rizika – Konkurence	45
Tabulka č. 12: Identifikovaná rizika – Instituce ČR a EU.....	46
Tabulka č. 13: Identifikovaná rizika – Správce IT	46
Tabulka č. 14: Identifikovaná rizika – Výrobce IS.....	46
Tabulka č. 15: Identifikovaná rizika – Správce skladového hospodářství a účetnictví ..	47
Tabulka č. 16: Identifikovaná rizika – Certifikační společnost	47
Tabulka č. 17: Identifikovaná rizika – Média.....	47
Tabulka č. 18: Stupnice měření rizik	48
Tabulka č. 19: Rozdělení identifikovaných rizik na skupiny	50
Tabulka č. 20: Rizika divize Gastro nad hranicí přijatelného rizika	53
Tabulka č. 21: Rizika divize Gastro seřazená sestupně	54
Tabulka č. 22: Závažná rizika divize Gastro	55
Tabulka č. 23: Střední rizika divize Gastro	57
Tabulka č. 24: Způsoby ošetření rizik divize Gastro	66

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.	12
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti.....	14
Obrázek č. 3: Podnikatelské prostředí.....	15
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil.....	18
Obrázek č. 5: Proces managementu rizik.....	29
Obrázek č. 7: Přístup k rizikům.....	50
Obrázek č. 8: Mapa rizik divize Gastro.....	52
Obrázek č. 9: Mapa rizik divize Gastro po ošetření.....	67
Obrázek č. 10: Návrh systému řízení rizik pro společnost HOSPIMED, spol. s r.o.....	69
Obrázek č. 11: Proces řízení rizik v rámci divize.....	73
Obrázek č. 12: Proces představení návrhu systému řízení rizik společnosti.....	75
Obrázek č. 13: Proces implementace systému řízení rizik.....	77

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CBA	Cost Benefit Analýza
CZK	Česká koruna (měna)
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EU	European Union (Evropská unie)
EUR	Euro (měna)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Information system (informační systém)
ISMS	Information security management system (Systém řízení bezpečnosti informací)
IT	Information technology (informační technologie)
MS	Microsoft (softwarová společnost)
Ppst.	Pravděpodobnost
s.	Strana
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
SUKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
TB	Terabyte (jednotka digitální informace)
ZP	Zdravotnické prostředky

Seznam příloh

Příloha A: Registr rizik

Příloha B: Souhrnný registr rizik - ukázka

Príloha A: Registr rizik

Datum aktualizace: 23.2.2020		Registr rizik Divize Gastro								Stupeň rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost	Dopad		
Zainteresané strany	Aspekt	ID	Rizika	Ppst	Dopad	Hodnota rizika	Stupeň rizika	Vlastník rizika	Strategie	1	2	3	4	5	
										1	malá	Velmi vysoká	4,1 - 5	Velmi vysoký	8,1 - 16
										2	střední	Vysoká	3,1 - 4	Vysoký	4,1 - 8
										3	velká	Střední	2,1 - 3	Střední	2,1 - 4
										4	velmi velká	Nizká	1,1 - 2	Nizký	1,1 - 2
										5		Velmi nízká	0,1 - 1	Nevýznamný	0,1 - 1
Opatření															
Zákazníci	Zápůjčky	R1	Neřízené zápůjčky, přístroje ležící na demoskladu	0,8	1,6	1,3	1		Akceptace	Monitorování					
		R2	Nemožnost zapůjčit přístroj nebo nástroj	0,7	1,7	1,2	1		Akceptace	Monitorování					
	Kompletace	R3	Snižovaný zájem o kompletační zakázky	1,5	1,2	1,8	1		Akceptace	Monitorování					
	Technologie	R4	Snižování poptávky o nové technologie	1,2	1	1,2	1		Akceptace	Monitorování					
	Reference	R5	Stagnace v rozvoji referencí z realizovaných zakázek	2,5	1,9	4,8	2		Akceptace	Monitorování					
	Centralizace nákupů	R6	Snižování ceny pod únosnou mez	1,8	3,6	6,5	2		Akceptace	Monitorování					
	Elektronické aukce	R7	Snižování ceny pod únosnou mez	1,8	3,6	6,5	2		Akceptace	Monitorování					
	ZÁRUKY	R8	Plnění záručních podmínek	2,2	7,2	15,8	3		Zmírnění	Evidence záručních podmínek v IS Kostka modulu Evidence instalovaných zařízení					
	Smluvní pokuta	R9	Dodržení smluvních podmínek	2,4	7,5	18,0	3		Zmírnění	Evidence smluvních podmínek v IS Kostka modulu Evidence instalovaných zařízení					
	Úhrada FAKTURY	R10	Neuhrazení dodávky či služby VEŘEJNÝ ZADAVATEL	0,5	8	4,0	2		Akceptace	Monitorování					
		R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT	2,5	8	20,0	3		Zmírnění	Pro nové zákazníky a při nedodržení splatnosti v minulosti požadovat platbu předem.					
	Hodnocení spokojenosti	R12	Nizká odezva na dotazníky	4,5	3,2	14,4	3		Zmírnění	Motivace zákazníků					
Smluvní dodavatele/výrobci ZP	Kvalita produktů	R13	Nizká kvalita produktů	1,7	3,8	6,5	2		Akceptace	Monitorování					
	Smluvní vztahy	R14	Nevyhovující smluvní podmínky	2,1	7,6	16,0	3		Zmírnění	Kontrolovat smlouvu od zadavatele a doplnit pro nás důležité podmínky.					
	Výběr nabízených produktů	R15	Dodání špatného nefunkčního produktu. Opakující se reklamacie a servis	1,9	3,8	7,2	2		Akceptace	Monitorování					
	Výběr nových dodavatelů	R16	Špatné prověření firem	2,4	7,8	18,7	3		Zmírnění	Důkladné prověření					
	Autorizace	R17	Ztráta autorizace k prodeji a servisu	1,1	5,6	6,2	2		Akceptace	Monitorování					
	Nákupní cena produktu	R18	Nekonkurenceschopnost	2,2	2,4	5,3	2		Akceptace	Monitorování					
	Cenová politika	R19	Zastaralost ceníků	1,3	2,3	3,0	2		Akceptace	Aktualizace ceníků					
	Mnoho dodavatelů	R20	Neúplná znalost všech produktů, méně je někdy více	2,1	2,5	5,3	2		Akceptace	Řízení zdrojů s podporou vedení					
	Monitoring dodacích lhůt	R21	Dlouhé dodací lhůty X závazky vůči zákazníkům - smluvní pokuty	2,6	2,4	6,2	2		Akceptace	Monitorování					
	Záruka	R22	Dodržení smluvních podmínek	0	0	0,0	1		Akceptace	Monitorování					
Příslušníci odbudavatelé	Smluvní vztahy	R23	Chybné smlouvy	0,4	5,4	2,2	1		Akceptace	Kontrolovat smlouvu od zadavatele a doplnit pro nás důležité podmínky.					
		R24	Nedostatečné prověření dodavatele před podpisem smlouvy	0	0	0,0	1		Akceptace	Nové dodavatele prověřit včetně dotazů u zákazníků					
		R25	Neplnění smluvních povinností ze strany dodavatele	0,3	8,2	2,5	1		Akceptace	Kontrolovat smlouvu od zadavatele a doplnit pro nás důležité podmínky.					
Míra fluktuace	Míra fluktuace	R26	Neřízené začleňování nových zaměstnanců	0,2	1,1	0,2	1		Akceptace	Monitorování					
		R27	Zvýšené náklady na školení nových pracovníků	1,6	0,6	1,0	1		Akceptace	Monitorování					
	Únik informací	R28	Rizika řešena v rámci ISMS	0,2	5,2	1,0	1		Akceptace	Monitorování					
		R29	Rizika řešena v rámci BOZP	2,1	2,3	4,8	2		Akceptace	Monitorování					
	Bezpečnost práce	R30	Špatné předávání informací mezi divizemi	2,6	6,2	16,1	3		Zmírnění	Vyšší intenzita mezidivizního setkávání					
		R31	Špatné předávání informací uvnitř divizí	1	6,8	6,8	2		Akceptace	Monitorování					
		R32	Četnost interních sdělení vedoucí k neochotě je číst	1,1	2,5	2,8	1		Akceptace	Monitorování					
R33	Chyby z neinformovanosti	2,4	2,3	5,5	2		Akceptace	Zařadit na kolegialita informace o stanovených procesech							

Datum aktualizace: 23.2.2020		Registr rizik Divize Gastro								Stupeň rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost	Dopad		
										1	Nevýznamná	Velmi vysoká	4,1 - 5	Velmi vysoký	8,1 - 16
										2	malá	Vysoká	3,1 - 4	Vysoký	4,1 - 8
										3	střední	Střední	2,1 - 3	Střední	2,1 - 4
										4	velká	Nízká	1,1 - 2	Nízký	1,1 - 2
										5	velmi velká	Velmi nízká	0,1 - 1	Nevýznamný	0,1 - 1
										Opatření					
Zainteresané strany	Aspekt	ID	Rizika	Ppst	Dopad	Hodnota rizika	Stupeň rizika	Vlastník rizika	Strategie						
Zaměstnanci	Firemní kultura	R34	Nekolegialita (malá ochota pomoci druhým)	0,6	2,2	1,3	1		Akceptace	Monitorování					
		R35	Nejasná organizační struktura na vedoucí a obchodní pracovníky	0,5	1,3	0,7	1		Akceptace	Monitorování					
		R36	Management vytvořený z obchodníků	0,6	2,8	1,7	1		Akceptace	Monitorování					
		R37	Nefungující zastupitelnost na některých pozicích	2,4	3,1	7,4	2		Akceptace	Monitorování					
		R38	Vysoké pracovní vytížení, zaměstnanci nestíhají své povinnosti	3,5	7,6	26,6	4		Odstranění	Nábor nových zaměstnanců					
	R39	Nedodržování standardů	0,4	4,6	1,8	1		Akceptace	Monitorování						
	Vzdělávání	R40	Neprofesionální prezentace výrobků u zákazníka	0,7	2,2	1,5	1		Akceptace	Monitorování					
	Servisní činnost	R41	Nedodržení postupu stanoveného výrobcem	0,2	6,3	1,3	1		Akceptace	Monitorování					
		R42	Použití neshodného měřidla	0,3	5,1	1,5	1		Akceptace	Monitorování					
		R43	Výpadek dodavatele/nedostatek kritických náhr. Dílů	1,2	1,5	1,8	1		Akceptace	Monitorování					
R44		Servis proveden nekompetentní osobou	0,2	4,6	0,9	1		Akceptace	Monitorování						
R45		Použití repasovaného/neoriginálního dílu	0,5	2,5	1,3	1		Akceptace	Monitorování						
R46		Nedodržení standardních a smluvních podmínek	0,2	2,7	0,5	1		Akceptace	Monitorování						
Vedení společnosti	Procesní řízení	R47	Nedodržování směrnic a daných postupů a tím vznikající komplikace	1,5	3,1	4,7	2		Akceptace	Pravidelné seznamování s postupy ve směrnicích osobami zodpovědnými za příslušnou směrnici.					
		R48	Hlavní procesy zaměřené pouze na obrát a ne na jiné kvalitativní parametry	0,4	2	0,8	1		Akceptace	Monitorování					
		R49	Nárůst zbytečné byrokracie	1,9	2	3,8	2		Akceptace	Hlubší analýza procesního řízení k výsledné eliminaci byrokratických kroků					
	Kapitál společnosti	R50	Udržení Cash flow	3,8	4,3	16,3	3		Zmírnění	Strategické plánování					
	Marketing	R51	Nízká atraktivita www stránek	1,1	1	1,1	1		Akceptace	Monitorování					
		R52	Chybějící reklamní předměty	2,3	2,2	5,1	2		Akceptace	Monitorování					
		R53	Nekoordinované marketingové výstupy-neexistence marketéra	3	0,5	1,5	1		Akceptace	Monitorování					
	Obchodní činnost	R54	Prodávání produktů za příliš vysokou cenu - nekonkurenceschopnost - méně zakázek	0,8	2,9	2,3	1		Akceptace	Monitorování					
		R55	Nedostatečná a nekordinovaná primární akvizice u zákazníků	1,7	3,3	5,6	2		Akceptace	Monitorování					
		R56	Neefektivní(neexistující) rozdělení teritorií, nesystematické řízení obchodní činnosti	0,3	2,4	0,7	1		Akceptace	Monitorování					
Infrastruktura	R57	Chybějící společenská místnost pro zlepšení vnitřní komunikace, místo pro oběd	4,8	1,4	6,7	2		Akceptace	Monitorování						
	R58	Nevyhovující pracovní prostředí	0,1	2,5	0,3	1		Akceptace	Monitorování						
Pozice na trhu	R59	Ztráta tržního podílu	0,3	5,6	1,7	1		Akceptace	Monitorování						
Konkurence	Cenová politika	R60	"Kupování" si tržního podílu	0,6	1,1	0,7	1		Akceptace	Monitorování					

Datum aktualizace: 23.2.2020		Registr rizik Divize Gastro								Stupeň rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost	Dopad											
Zainteresané strany	Aspekt	ID	Rizika	Ppst	Dopad	Hodnota rizika	Stupeň rizika	Vlastník rizika	Strategie	1	2	3	4	5										
										Nevýznamná	malá	střední	velká	velmi velká	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Velmi nízká	4,1 - 5	3,1 - 4	2,1 - 3	1,1 - 2	0,1 - 1
Opatření																								
Instituce ČR a EU	Ekonomika	R61	Snížení hospodářského růstu	2	2,6	5,2	2		Akceptace	Monitorování														
		R62	Kurzové výkyvy	2,5	6,3	15,8	3		Zmírnění	Forward měny														
	Dotace	R63	Redukce dotačních programů do zdravotnických technologií	2,3	3,3	7,6	2		Akceptace	Monitorování														
	Legislativa	R64	Nárůst byrokracie	3,4	3,1	10,5	3		Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům - školení														
		R65	Přizpůsobování se novým regulacím	2,4	3,8	9,1	3		Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům - školení														
	Zákon o ZP(268/2014)	R66	Sankce ze strany SUKL	0,2	1,8	0,4	1		Akceptace	Monitorování														
COMPLIANCE	R67	Soulad se všemi předpisy (Compliance)	2,1	8,8	18,5	3		Zmírnění	Přizpůsobení se legislativním požadavkům - školení															
Správce IT	IT infrastruktura	R68	Omezení přístupu do Intranetu	0,2	7	1,4	1		Akceptace	Monitorování														
		R69	Ztráta dat	1,6	9,3	14,9	3		Zmírnění	Zálohování dat - Cloud														
	R70	Závislost na jednom poskytovateli služeb	4,3	6,9	29,7	5		Odstranění	Využívání cloudových úložišť od jiného poskytovatele															
	Únik informací	R71	Rizika řešena v rámci ISMS	0	0	0,0	1																	
Výrobce Informačního systému	Únik informací	R72	Rizika řešena v rámci ISMS	0	0	0,0	1																	
	Informační systém Kostka	R73	Nedostatečný počet licencí	1,2	3,4	4,1	2		Akceptace	Monitorování														
Správce skladového hospodářství a účetnictví	Expedice	R74	Malá kapacita expedice	2,7	3,4	9,2	3		Odstranění	Nové prostory														
	Zajištění přepravy	R75	Koordinace přepravy, kapacita skladů, navázení na čas	3,1	4,1	12,7	3		Odstranění	Nové prostory														
	Příjem zboží na sklad	R76	Zdlouhavý proces naskladnění zboží	3,3	4,6	15,2	3		Zmírnění	Zvýšit motivaci zaměstnanců na urychlení procesu naskladnění zboží. Nový systém														
Certifikační společnost	Certifikace	R77	Nevydání certifikátů na základě negativního certifikačního auditu	0,1	10,6	1,1	1		Akceptace	Monitorování														
Média	Články	R78	Podvodné články na internetu	2,2	3,2	7,0	2		Akceptace	Monitorování														
		R79	Špatná reklama	2,5	2,7	6,8	2		Akceptace	Monitorování														

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Příloha B: Souhrnný registr rizik - ukázka

Datum aktualizace: 23.2.2020		Registr rizik HOSPIMED, spol. s r.o.						Stupeň rizika	Závažnost rizika
				Stupeň rizika Kompletace	Stupeň rizika Medicína	Stupeň rizika Gastro	Stupeň rizika Servis	1	Nevýznamná
								2	malá
								3	střední
								4	velká
								5	velmi velká
								Poznámky	
Zákazníci	Zápůjčky	R1	Neřízené zápůjčky, přístroje ležící na demoskladu			1			
		R2	Nemožnost zapůjčit přístroj nebo nástroj			1			
	Kompletace	R3	Snížený zájem o kompletační zakázky			1			
	Technologie	R4	Snížení poptávky o nové technologie			1			
	Reference	R5	Stagnace v rozvoji referencí z realizovaných zakázek			2			
	Centralizace nákupů	R6	Snížování ceny pod únosnou mez			2			
	Elektronické aukce	R7	Snížování ceny pod únosnou mez			2			
	ZÁRUKY	R8	Plnění záručních podmínek			3			
	Smluvní pokuta	R9	Dodržení smluvních podmínek			3			
	Úhrada FAKTURY	R10	Neuhrazení dodávky či služby VEŘEJNÝ ZADAVATEL			2			
		R11	Neuhrazení dodávky či služby SOUKROMÝ SUBJEKT			3			
	Hodnocení spokojenosti	R12	Nízká odezva na dotazníky			3			
Smluvní dodavatelé/ výrobci ZP	Kvalita produktů	R13	Nízká kvalita produktů			2			
	Smluvní vztahy	R14	Nevyhovující smluvní podmínky			3			
	Výběr nabízených produktů	R15	Dodání špatného nefunkčního produktu. Opakující se reklamáce a servis			2			
	Výběr nových dodavatelů	R16	Špatné prověření firem			3			
	Autorizace	R17	Ztráta autorizace k prodeji a servisu			2			
	Nákupní cena produktu	R18	Nekonkurenceschopnost			2			
	Cenová politika	R19	Zastaralost ceníků			2			
	Mnoho dodavatelů	R20	Neúplná znalost všech produktů, méně je někdy více			2			
	Monitoring dodacích lhůt	R21	Dlouhé dodací lhůty X závazky vůči zákazníkům - smluvní pokuty			2			
	Záruka	R22	Dodržení smluvních podmínek			1			
Příležištní subdodavatelé	Smluvní vztahy	R23	Chybné smlouvy			1			
		R24	Nedostatečné prověření dodavatele před podpisem smlouvy			1			
		R25	Neplnění smluvních povinností ze strany dodavatele			1			

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Abstrakt

TROLLER, V. (2020). *Implementace systému řízení rizik v organizaci* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení rizik, riziko, registr rizik, analýza rizik, společnost, rizikové faktory, analýza prostředí, identifikace rizik, implementace

Hlavním tématem této diplomové práce je implementace systému řízení rizik ve společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. Cílem práce je analýza rizikových faktorů v uvedené společnosti a následný návrh systému řízení rizik včetně procesu jeho implementace. První kapitola obsahuje představení společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. Kapitola druhá popisuje teoretickou rovinu managementu rizik. Třetí kapitola se věnuje analýze rizik společnosti HOSPIMED, spol. s r.o. včetně vytvoření registru rizik. Kapitola čtvrtá obsahuje návrh systému řízení rizik, následně popisuje proces představení tohoto systému vedení společnosti a proces samotné implementace. Poslední kapitola uvádí přínosy navrhovaného systému řízení rizik. Výstupem práce je vytvořený systém řízení rizik včetně registru rizik. Tato diplomová práce bude včetně registru rizik v tabulkovém procesoru poskytnuta společnosti HOSPIMED, spol. s r.o.

Abstract

TROLLER, V. (2020) *Implementation of Risk Management in the Organization* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: risk management, risk, risk register, risk analysis, company, risk factors, environmental analysis, risk identification, implementation

The topic of this thesis is the implementation of Risk management system in the company HOSPIMED. The thesis aims to assess risk factors in the company and subsequently to propose a risk management system including the process of its implementation. In the first chapter of the thesis the company HOSPIMED is introduced. Second chapter is dedicated to the theoretical background of risk management. In the third chapter the risks of the company are assessed and a risk register is created. The fourth chapter includes a proposal of risk management system for the company and subsequently the process of its introduction to the company management and its implementation is described. The last chapter states the benefits of the proposed system of risk management. The output of the thesis is system of risk management including the risk register. This thesis including the risk register spreadsheets will be made available to the company HOSPIMED.